



Revista de Administração - RAUSP

ISSN: 0080-2107

rausp@edu.usp.br

Universidade de São Paulo

Brasil

Bacha Lopes, Maíra; Lago da Silva, Andrea; Conejero, Marco Antonio  
Fluxos e poder nos canais de distribuição de etanol carburante: um estudo qualitativo no estado de  
São Paulo  
Revista de Administração - RAUSP, vol. 45, núm. 4, outubro-diciembre, 2010, pp. 356-372  
Universidade de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417440004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Fluxos e poder nos canais de distribuição de etanol carburante: um estudo qualitativo no estado de São Paulo

Maíra Bacha Lopes  
Andrea Lago da Silva  
Marco Antonio Conejero

Recebido em 14/setembro/2009  
Aprovado em 16/julho/2010

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

## RESUMO

Apesar de muito se discutir a respeito da expansão do etanol carburante no mercado interno, pouca atenção tem sido dada à compreensão de como ocorre a distribuição desse produto. Neste trabalho, o objetivo foi analisar as funções, os fluxos e o poder nos canais de distribuição do etanol carburante para atender à demanda interna pelo combustível. Após revisão bibliográfica a respeito de canais de distribuição e bases de poder aplicadas ao estudo dos canais de distribuição, realizou-se uma pesquisa de campo. Trata-se de um estudo qualitativo, em que foi aplicado o método de estudo multicase para a coleta e a análise dos dados em 14 empresas (usinas, grupos de comercialização, distribuidoras e postos revendedores) do estado de São Paulo. Como resultado, constatou-se que as usinas são responsáveis pelos fluxos de produção e armazenagem do etanol; as distribuidoras assumem maiores responsabilidades pelos fluxos de armazenagem, pedidos e pagamento, financiamento, promoção e serviços; e os postos revendedores, por sua vez, pelos fluxos de serviços e promoção. Pôde-se concluir que predomina, na relação entre esses diferentes membros do canal, a existência dos poderes de legitimidade e referência. A presença dessas formas de poder interfere na maneira como se estabelecem as estruturas de comercialização no canal.

**Palavras-chave:** etanol carburante, canais de distribuição, fluxos de *marketing*, poder.

## 1. INTRODUÇÃO

O consumo de etanol hidratado cresceu vertiginosamente – impulsionado pela expansão das vendas de carros com tecnologia *flexfuel*, pela queda nos preços reais do etanol, pelo aumento da renda e pela redução do mercado informal –, chegando a 13,3 bilhões de litros em 2008, um aumento de 42% em relação a 2007 (ANP, 2008). Os carros *flex* (e também os exclusivos a etanol) passaram de 7% de participação nas vendas de carros novos em 2003 para

Maíra Bacha Lopes, Zootecnista pela Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo, Mestre em Engenharia de Produção pelo Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (CEP 13565-905 – São Carlos/SP, Brasil). E-mail: maira\_lopes@yahoo.com

Andrea Lago da Silva, Graduada em Administração e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Pós-Doutora pelo Departamento de *Marketing* e Logística da *University of Tennessee* em Knoxville, Estados Unidos, é Professora Associada do Departamento de Engenharia de Produção e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (CEP 13565-905 – São Carlos/SP, Brasil). E-mail: deialago@ufscar.br  
Endereço:  
Universidade Federal de São Carlos  
Departamento de Engenharia de Produção  
Rodovia Washington Luis, Km 236  
13565-905 – São Carlos – SP

Marco Antonio Conejero, Economista pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), Mestre em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP) da USP, é Doutorando em Administração na FEA-USP e Responsável pela área de Bioenergia da Markestrat – Centro de Pesquisa e Projetos em *Marketing* e Estratégia (CEP 14025-640 – Ribeirão Preto/SP, Brasil). E-mail: marcoa@usp.br

91% em 2008 (ANFAVEA, 2009). O resultado da preferência do consumidor, seis anos após seu lançamento, é o número de oito milhões de veículos *flex* comercializados (ANFAVEA, 2009). No entanto, apesar das diferenças de desenvolvimento econômico e tamanhos das frotas, as vendas de etanol hidratado ainda estão muito concentradas no Centro-Sul do País, em especial na Região Sudeste. Existem muitas razões para isso, muito além do fato de a produção estar concentrada nessa principal região consumidora. Tributação, logística, controle governamental de preços são possíveis fontes de explicação.

Em um mercado no qual cada vez mais o etanol se firma como alternativa não só à gasolina, como também ao gás natural e ao *diesel*, existe a necessidade de se ter muito bem definidos mecanismos de comercialização desse produto. Logo, o estudo da distribuição desse combustível tem grande importância, pois ela está relacionada à capacidade de abastecimento da frota nacional de veículos. O entendimento de sua dinâmica faz-se necessário para suportar a proposição de políticas públicas, ou mesmo para dar base à tomada de decisões estratégicas por agentes do setor, o que impacta diretamente o crescimento do mercado interno e externo do etanol brasileiro (DOLNIKOFF, 2008).

A importância de estudar os canais de distribuição justifica-se pelo fato de que, sob condições competitivas e poucas barreiras à entrada, a estrutura do canal é uma das variáveis mais difíceis de serem imitadas. Isso ocorre porque a estrutura vai se desenvolvendo ao longo do tempo e compreende um grupo de organizações tão ajustadas às tarefas e às mudanças do ambiente, que nenhum outro tipo de arranjo poderia trazer maiores retornos, ou mais satisfação aos consumidores, do que aquele implementado por meio da organização de um determinado canal de distribuição para um dado cenário (STERN, EL-ANSARY e COUGHLAN, 1996). Considera-se que a estratégia de canal pode representar uma fonte significativa de vantagens competitivas sustentáveis para toda a organização, pois ela é uma decisão que envolve uma estrutura baseada em pessoas e relacionamentos, não podendo ser facilmente copiada pelos concorrentes, como ocorre com as outras três variáveis (produto, preço e promoção) do composto mercadológico (ROSENBLOOM, 2002).

Nesse contexto, o objetivo neste trabalho é descrever as principais funções de cada membro dos canais de distribuição de etanol no mercado interno, de acordo com os principais fluxos pelos quais se responsabilizam e as formas de poder envolvidas no processo de distribuição/comercialização desse combustível. Para isso, o artigo está organizado da seguinte forma: após a introdução é detalhado o modo de realização da coleta e da análise dos dados; em seguida é apresentada a revisão bibliográfica utilizada como suporte para as investigações; e, por fim, são apresentados e discutidos os resultados, finalizando com as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se por utilizar a abordagem qualitativa e ser do tipo exploratória, já que existem poucos trabalhos que analisam as relações entre os membros dos canais de distribuição de etanol carburante (YIN, 2005). Dentro desse contexto de pesquisa qualitativa, este trabalho utilizou o método de estudo multicase (casos múltiplos). Conforme analisado por Boyd e Westfall (1987), esse método é adequado, pois pode ser útil na descoberta de três fatores: aqueles comuns a todos os casos no grupo escolhido; os não comuns a todos, mas apenas a alguns subgrupos; aqueles que são únicos num caso específico.

Nesta pesquisa, a amostra de caráter não probabilístico foi escolhida por meio de uma amostragem por conveniência. Segundo Sellitz *et al.* (1974), essa técnica é a mais apropriada, pois permite a seleção de componentes da amostra de acordo com as características necessárias para obtenção de casos considerados típicos nessa população. Por meio das análises dos agentes que compõem os canais de distribuição de etanol carburante, observou-se que os diferentes membros dos canais podem ser classificados de acordo com a maneira como estabelecem suas relações com os elos a montante e a jusante do canal. Foi identificado que, no elo responsável pela produção do etanol, encontram-se usinas que comercializam o produto sem a intermediação de um grupo de comercialização (independentes) e usinas que comercializam o produto por meio de um intermediário. No elo responsável pela distribuição do etanol, encontram-se distribuidoras emergentes e distribuidoras ligadas ao Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes (Sindicom). No varejo encontram-se postos bandeira branca e bandeirados.

Após essa análise, as escolhas dos entrevistados foram decorrentes do estado escolhido para fazer o trabalho, dada sua relevância na dinâmica do mercado do produto escolhido (também sede do programa de pós-graduação em que foi realizado o trabalho que originou este artigo) e a disponibilidade dos possíveis informantes em conceder entrevista. Por restrições de tempo e recurso, entrevistou-se um número de agentes que fornecessem informações suficientes para atingir o ponto de saturação, como convém a uma pesquisa qualitativa deste tipo.

Diante dessas observações, foram selecionados os seguintes agentes, que se enquadram em cada um dos diferentes grupos identificados:

- uma usina que comercializa o etanol de forma independente;
- uma usina que comercializa o etanol via intermediário;
- três grupos de comercialização de etanol;
- uma distribuidora emergente;
- três distribuidoras que compõem o Sindicom;
- dois postos bandeiras brancas;
- três postos bandeirados.

A discussão sobre esses agentes é aprofundada na seção 4.1. (Características dos membros do canal de distribuição de etanol carburante no estado de São Paulo).

As entrevistas duraram em média 1 hora e 30 minutos, foram gravadas e, então, transcritas com o intuito de identificar semelhanças e diferenças entre os casos estudados. Utilizou-se como guia um roteiro semiestruturado e não disfarçado, de maneira a permitir flexibilidade na coleta de dados e possibilitar que o entrevistador conseguisse extrair do entrevistado as reflexões sobre a unidade de análise (MALHOTRA, 2001).

Para análise dos dados optou-se pela técnica de síntese de casos cruzados (YIN, 2005), ou seja, a transcrição obtida em cada caso foi estudada em profundidade e, após a análise individual dos casos, foram relacionadas as evidências encontradas entre eles a fim de verificar as semelhanças, diferenças e particularidades observadas nos diversos casos. Para facilitar o encontro de respostas padrões e a frequência com a qual essas respostas apareceram em determinado con-

texto, as informações obtidas em cada caso foram fragmentadas em categorias teóricas investigadas na pesquisa (YIN, 2005). A figura 1 sintetiza como foram elaborados os roteiros de entrevista de acordo com os objetivos, quais foram as unidades de análise escolhidas e os temas (tópicos) investigados na pesquisa.

### 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 3.1. Canais de distribuição: algumas definições importantes

Os canais de distribuição são definidos como conjuntos de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornarem produtos ou serviços disponíveis para o uso ou consumo, ou seja, de criarem valor para o usuário final por meio da distribuição do produto (STERN, EL-ANSARY e COUGHLAN, 1996). Quando um canal de distribuição está sendo desenvolvido, uma série de fluxos (fluxos de distribuição ou *marketing*)

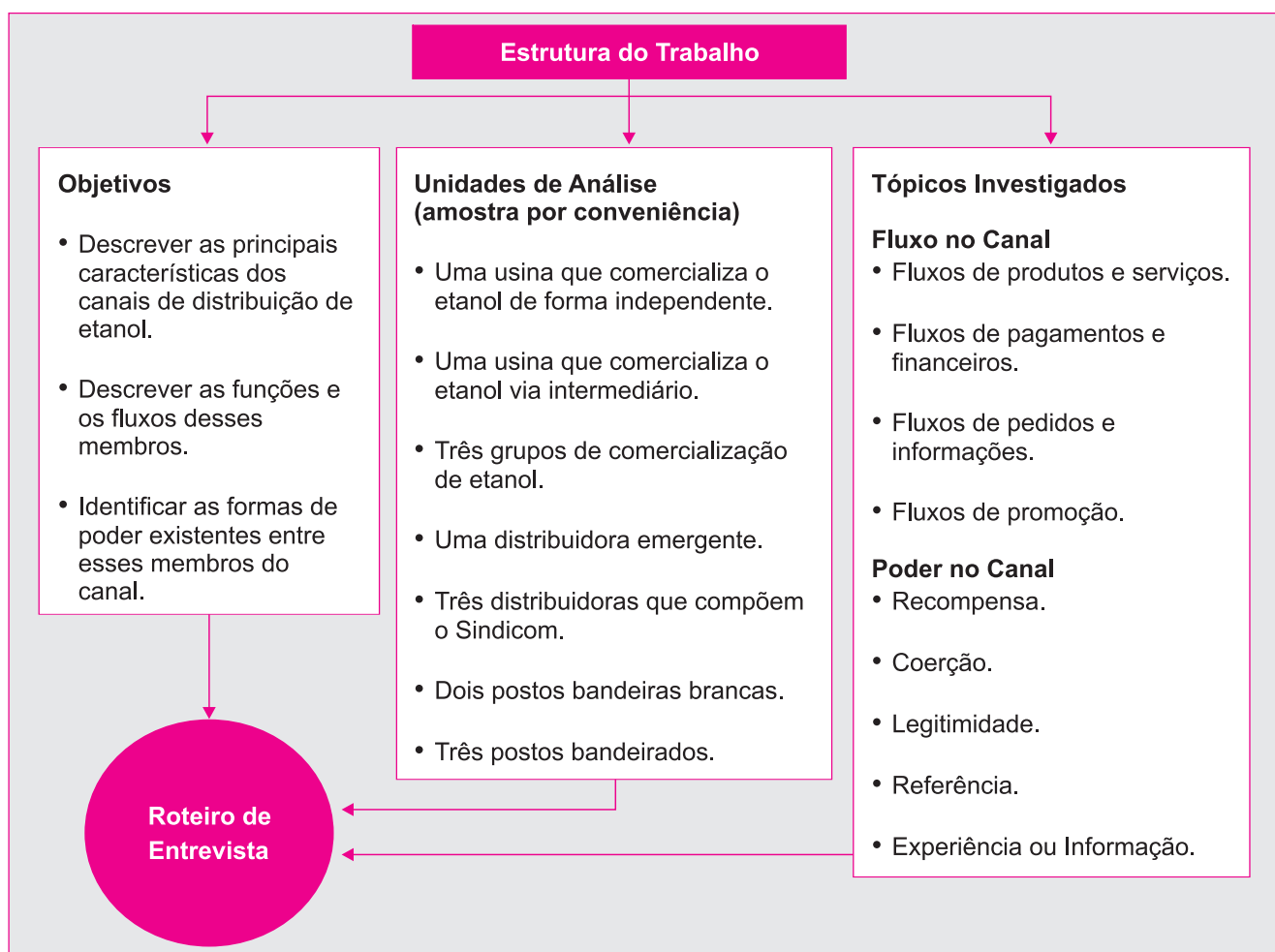


Figura 1: Estrutura da Pesquisa

emerge. Esses fluxos fornecem os elos que ligam os membros do canal e demais agências uns aos outros na distribuição de bens e serviços (ROSENBLOOM, 2002). O esforço do canal de *marketing* é o gerenciamento desses fluxos, que são atividades dinâmicas realizadas em diferentes pontos de tempo e por diferentes membros do canal. Ao contrário dos membros do canal que podem ser eliminados dos canais, os fluxos ou as funções que os membros desempenham estão sempre presentes (STERN, EL-ANSARY e COUGHLAN, 1996).

Para Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), a presença ou a ausência dos membros do canal é ditada por sua habilidade de desempenhar os fluxos necessários para atender às necessidades dos usuários finais. Consequentemente, as habilidades de gerenciamento de fluxo serão condicionadas em termos de maximização de eficiência e eficácia. De acordo com Coughlan, Anderson e Stern (2002), oito são os fluxos que os canais de distribuição têm na função de executar e monitorar, conforme apresentado no quadro 1.

Esses fluxos podem ter diferentes sentidos entre os membros: alguns são a jusante, como posse física, propriedade e promoção; outros são a montante, como pedido e pagamento; e outros ocorrem em ambas as direções, como negociação, financiamento, riscos e informações (COUGHLAN, ANDERSON e STERN, 2002).

### 3.2. Poder no relacionamento interfirmas e suas aplicações para o estudo de poder nos canais de distribuição

Os estudos de poder no relacionamento interfirmas não são recentes nem na literatura internacional nem em estudos realizados no Brasil, com foco em canais de distribuição. Poder pode ser definido como a habilidade de uma empresa influenciar as intenções e ações de outra empresa (EMERSON, 1962). As origens do estudo sobre poder estão ligadas à ciência política e social, mas vários estudos na área de gestão têm sido realizados, utilizando o estudo de díades, em especial as que tratam das relações comprador-vendedor/fornecedor-indústria e das relações ao longo de cadeias de suprimentos (HEIDE, 1994; MALONI e BENTON, 2000; MENTZER, MIN e ZACHARIA, 2000).

French Jr. e Raven (1959, p.155-156) deram uma contribuição importante para os estudos de poder que, posteriormente, foi utilizada para se entender questões relacionadas ao poder no âmbito do relacionamento interfirmas. Os autores desenvolveram uma contribuição conhecida como bases de poder no relacionamento interfirmas e sugeriram cinco bases de poder, conforme descrito no quadro 2.

A interação entre os membros do canal de distribuição pode ser vista como um sistema social e, portanto, estar sujeito à

#### Quadro 1

#### *Tipos de Fluxos nos Canais de Distribuição*

Tipos	Características
Posse física	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as atividades relacionadas à armazenagem de mercadorias, inclusive o transporte entre dois membros do canal.</li> </ul>
Propriedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Um membro de canal assume a titularidade dos bens e assume o custo de estoque.</li> </ul>
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pode ser projetada de diversas formas, tais como:               <ul style="list-style-type: none"> <li>aumentar a conscientização sobre o produto que está sendo vendido;</li> <li>informar os compradores em potencial sobre as características e os benefícios dos produtos;</li> <li>persuadir os compradores em potencial a fazerem compras.</li> </ul> </li> <li>Qualquer membro do canal pode estar envolvido na promoção.</li> </ul>
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acontece sempre que as condições de vendas ou a manutenção das relações em andamento com o mercado são discutidas e decididas.</li> </ul>
Financiamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>São inerentes às condições de vendas de um nível do canal para o outro ou para o usuário final.</li> </ul>
Riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>São envolvidos nos fluxos e podem apresentar os mais variados tipos.</li> <li>Todos os membros do canal estão expostos a eles.</li> </ul>
Pedidos e pagamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Custos incorridos na compra e no pagamento do produto.</li> </ul>
Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>A comunicação adequada entre os agentes, passando as percepções de cada um sobre os produtos e serviços.</li> <li>Principalmente a informação que parte dos consumidores finais.</li> </ul>

## Quadro 2

### Descrição das Bases de Poder

Bases de Poder	Descrição
Recompensa	A fonte tem possibilidade de distribuir recompensa a um agente.
Coerção	A fonte tem possibilidade de punir o agente.
Experiência	A fonte tem acesso a conhecimento e habilidades desejadas pelo agente.
Referente	O agente valoriza a identificação com a fonte.
Legítimo	O agente acredita que a fonte tem direito natural a influenciá-lo.

Fonte: Adaptado de French Jr. e Raven (1959, p.155-156).

influência das bases de poder sugeridas para a relação interfirmas, que mediarão o relacionamento entre os agentes ou atores. Uma vez que os canais de distribuição são considerados sistemas sociais, Lucas e Greshan (1985) destacam algumas similaridades entre os canais de distribuição e as organizações coletivas. Primeiro ambos têm comportamentos orientados para metas individuais e coletivas. Segundo, canais e organizações individuais tendem a diferenciar tarefas e funções que resultam no aumento de interdependência. Finalmente, dadas as ações integradas para mover produtos da origem até o ponto de consumo, os canais desenvolvem uma identidade separada de seus membros individualmente.

Para Gaski (1984), a dependência dos membros do canal e as fontes de poder são conceitualmente inseparáveis, e a dependência é mais um componente ou dimensão da fonte de poder do que um fenômeno independente. A dinâmica de poder e a dependência são centrais nas organizações e relações interfirmas, pois oferecem uma explicação parcial de como a estrutura de um canal pode influenciar o desempenho de uma relação (FONTENOT e WILSON, 1997; HOGGARTH-SCOTT, 1999).

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

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

dência e ausência de comprometimento, tal fator pode tornar-se uma fonte de conflito (PELTON, STRUTTON e LUMPKIN, 1997).

Para Frazier (1999), é possível abordar a questão de poder sem a tradicional conotação negativa. O poder pode ser exercido de forma a promover mútua confiança e comprometimento, desde que os agentes possuam capacidades e escalas parecidas, bem como interesses em comum, não concordando com a associação em que poder seja igual a controle autoritário e, sim, propondo a visão de poder como capacidade de influência. Se o poder puder ser utilizado para influenciar os membros do canal de distribuição a efetuarem as tarefas que o projeto especifica, o resultado será a melhor transmissão dos produtos e serviços a um menor custo (COUGHLAN, ANDERSON e STERN, 2002).

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

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



MacNeil (1980) caracteriza o poder como sendo de dois tipos: unilateral e bilateral. O primeiro tem a ver com o exercício do poder sobre a outra parte sem seu consentimento, e o segundo emerge de uma negociação para que compromissos futuros sejam implementados pela troca de recursos. Segundo o mesmo autor, o poder unilateral nasce de três formas:

- pelo exercício natural da negociação quando uma transação é feita e depois as partes devem desenvolver alguma ação prometida, e elas têm seu grau de poder criado automaticamente quando da ameaça de não cumprirem o que prometeram, surgindo naturalmente a questão sobre quem tem mais a perder e a ganhar;
- por instituições externas imporem limites às ações das partes (por exemplo, indenização concedida a um funcionário por exploração indevida);
- pela criação de uma situação de dependência em que uma empresa pode colocar a outra.

Heide (1994) busca unir as dimensões de MacNeil (1980) com os modos de governança em canais de distribuição trazidos pela economia dos custos de transação (ECT). Dessa forma, em vez do modelo de três opções (mercado, contrato e integração vertical) para estabelecer transações entre determinados membros dos canais de distribuição, ele coloca uma visão de transação de mercado e transação não mercado. As transações não mercado dividem-se em hierárquicas (verticalmente integradas), em governança contratual unilateral e

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

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. Características dos membros do canal de distribuição de etanol carburante no estado de São Paulo

A figura 2 apresenta os canais de distribuição de etanol carburante no Brasil, bem como os agentes que os compõem. O diagrama indica que os grandes consumidores e o transportador revendedor retalhista (TRR) fazem parte dos canais de distribuição, mas não do universo da pesquisa. Além disso, as

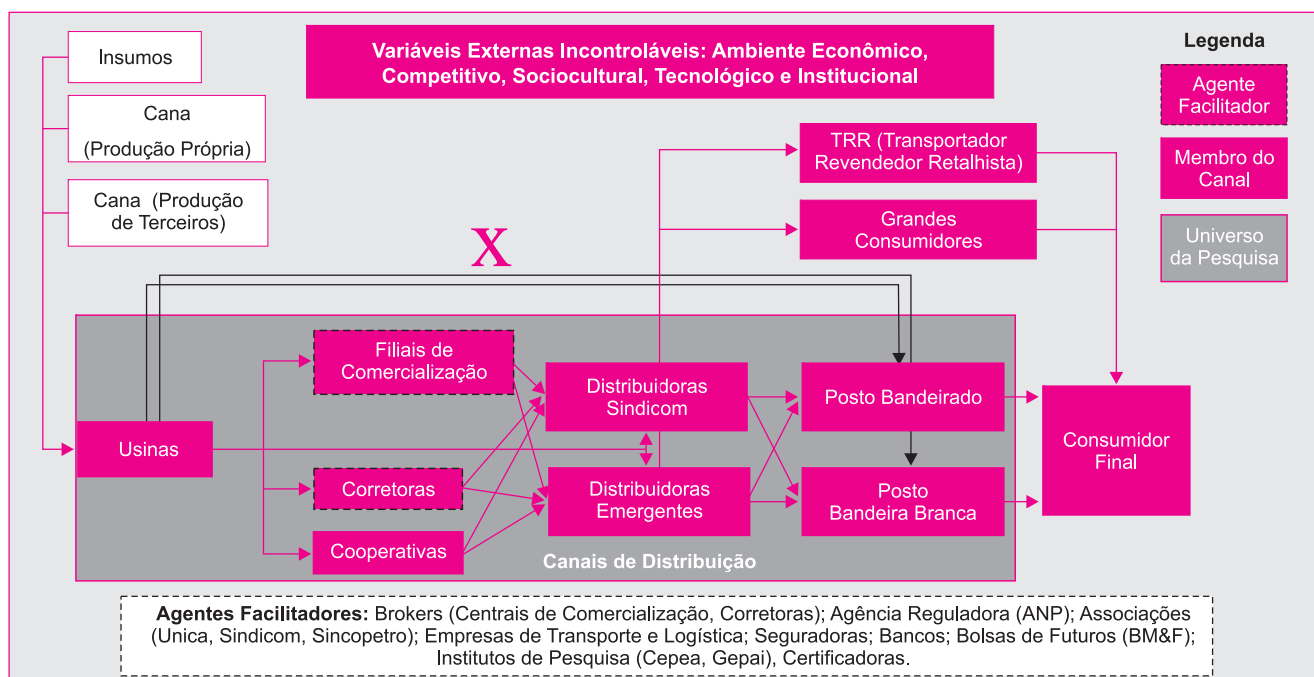


Figura 2: Delimitação dos Canais de Distribuição de Etanol Carburante no Mercado Interno



filiais de comercialização e as corretoras são consideradas agentes facilitadores, porque não adquirem o direito de propriedade de um produto, são somente intermediários da transação. Por isso, são destacados por linha tracejada.

#### 4.1.1. Usinas

O primeiro membro dos canais de distribuição de etanol carburante no Brasil são as usinas de açúcar e etanol. A tabela 1 apresenta o número de usinas no Brasil, em operação e em fase de montagem, bem como sua distribuição geográfica.

No País, as processadoras de cana-de-açúcar estão divididas em três tipos de instalações: as usinas de açúcar, que produzem exclusivamente açúcar; as usinas de açúcar com

**Tabela 2**

#### **Tipos de Indústrias Processadoras**

Tipos	Número de Usinas
Usinas mistas	248
Etanol	152
Açúcar	15
<b>Total</b>	<b>415</b>

Fonte: Elaborada com base nas informações do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2009).

**Tabela 1**

#### **Usinas em Operação e em Montagem no Brasil – Safra 2008/2009**

Grandes Regiões e Unidades da Federação	Usinas de Etanol e Açúcar	
	Unidades Instaladas	Unidades em Montagem
Norte	5	-
Nordeste	77	1
Sudeste	241	28
Centro-Oeste	58	41
Sul	34	3
<b>Total Geral</b>	<b>415</b>	<b>73</b>

Fontes: Elaborada com base nas informações do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2009) e da União dos Produtores de Bioenergia (UDOP, 2009).

destilarias anexas, que produzem açúcar e etanol etílico (usinas mistas); e as destilarias autônomas, que produzem exclusivamente etanol (PIACENTE, 2006). A tabela 2 apresenta a quantidade de cada um dos tipos.

Com a desregulamentação do setor nos anos 1990 e o acirramento da concorrência, o objetivo das usinas passou a ser reduzir custos (de produção e de transação), diferenciar seus produtos e, em alguns casos, diversificar sua produção (ASSUMPÇÃO, 2001).

Com isso, algumas empresas sucroalcooleiras passaram a organizar-se em grupos de comercialização, com o intuito de diluir os custos da equipe comercial, aumentar sua escala de comercialização e, por consequência, o poder das usinas na negociação com as distribuidoras.

Hoje, os principais grupos de comercialização de etanol são: Cooperativa de Produtores de Cana, Açúcar e Alcool do Estado de São Paulo Ltda. (Copersucar), Sociedade Corretora

de Alcool Etanol do Brasil (SCA), Bioagência, no estado de São Paulo, e a Corretora Paranaense de Alcool (CPA), no estado do Paraná.

#### 4.1.2. Distribuidoras

No segmento de distribuição, a flexibilização dos requisitos de entrada, a partir de 1993, provocou um aumento significativo de distribuidoras, que atingiu o número de 322 em 2001 (NUNES e GOMES, 2005). Concomitantemente ao aumento do número de distribuidoras, houve também um crescimento da adulteração de combustíveis e da sonegação de impostos, já que existiam brechas na legislação e dificuldades para fiscalizar a ação de novos entrantes que, em alguns casos, agiam de forma desonesta no mercado.

Por isso, pode-se dizer que hoje existem dois grupos com características muito bem delimitadas no mercado de distribui-



ção de combustíveis. Há as distribuidoras emergentes e aquelas ligadas ao Sindicom, como consta no quadro 3.

As seis maiores empresas filiadas ao Sindicom (BR, Ipiranga, Shell, Chevron, Esso/Petrosul/Cosan e Alesat) detêm 57,9% das vendas de álcool etílico hidratado (conforme gráfico 1) e 74,5% das vendas de gasolina C (com adição de 25% de álcool etílico anidro, conforme gráfico 2). Nota-se que no caso do álcool anidro, cuja demanda é derivada, ou seja, sua comercialização depende da venda da gasolina C, o mercado é ainda mais concentrado (ANP, 2009).

Existe uma tendência de concentração do mercado de combustíveis no Brasil. Em 2007, o grupo Ipiranga vendeu os ativos da distribuidora para o grupo Ultrapar e Petrobras. Já os ativos da Refinaria Petroquímica foram divididos entre a Braskem e a Petrobras. Nesse mesmo ano, o Grupo Cosan comprou a distribuidora Esso marcando a entrada de uma usina de açúcar e álcool na distribuição de combustíveis. Em 2008, o grupo Ultrapar voltou ao mercado para comprar a Chevron (Texaco no Brasil).

Com essas compras, a Ultrapar consolidou seu segundo lugar na distribuição de combustíveis. Já a Petrobras, com a compra de parte dos ativos da Ipiranga, apesar de ter ficado com os mercados menos atraentes, consolidou sua liderança como principal distribuidora de combustíveis do País.

4.1.3. Postos revendedores

O varejo de combustíveis caracteriza-se por ser um mercado altamente fragmentado. Segundo o Anuário Estatístico da Agência Nacional do Petróleo (ANP, 2008), havia mais de 35.000 postos revendedores no País no final de 2007 e, desses, aproximadamente 8.000 estavam localizados no estado de São Paulo. O quadro 4 apresenta as principais características do segmento de revenda de combustíveis no Brasil.

Segundo Nunes e Gomes (2005), apesar de ser um mercado altamente fragmentado, o varejo de combustíveis apresenta características favoráveis ao aparecimento de práticas anticompetitivas, já que boa parte desse mercado está con-

Quadro 3

Características das Distribuidoras de Combustíveis no Brasil

Tipos	Características
Distribuidoras emergentes	São companhias com menor participação no mercado, com marcas menos conhecidas, menor volume de vendas, foco no curto prazo, nem sempre possuem rede de postos e geralmente trabalham apenas com a distribuição de etanol, atuando mais regionalmente.
Distribuidoras do Sindicom	São as maiores companhias, com marcas mais conhecidas, forte infraestrutura de distribuição, possuem redes de postos com suas bandeiras e maior participação no mercado de distribuição de combustíveis.

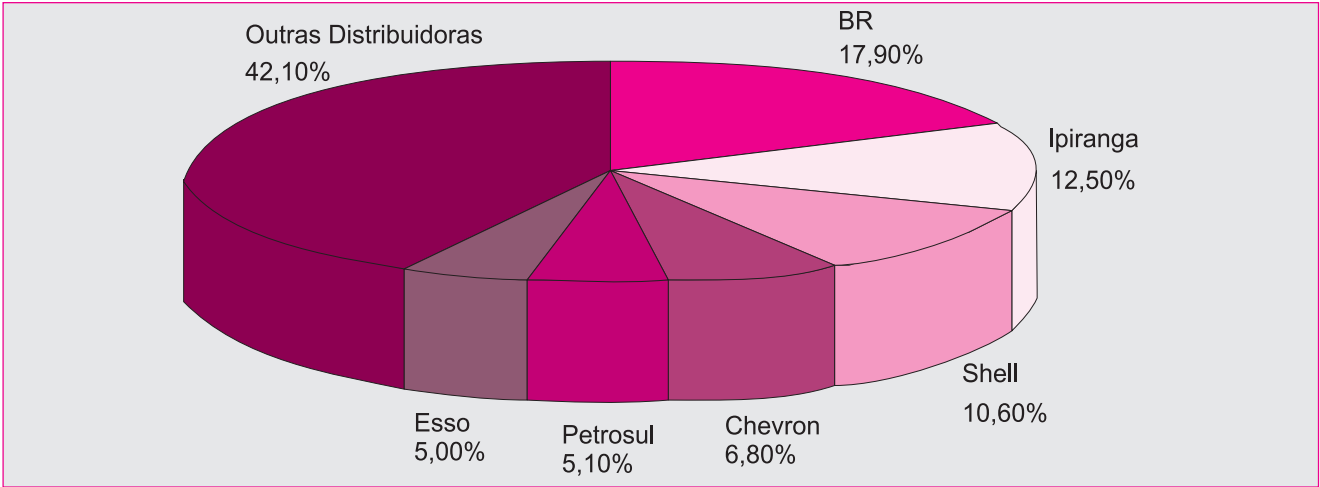
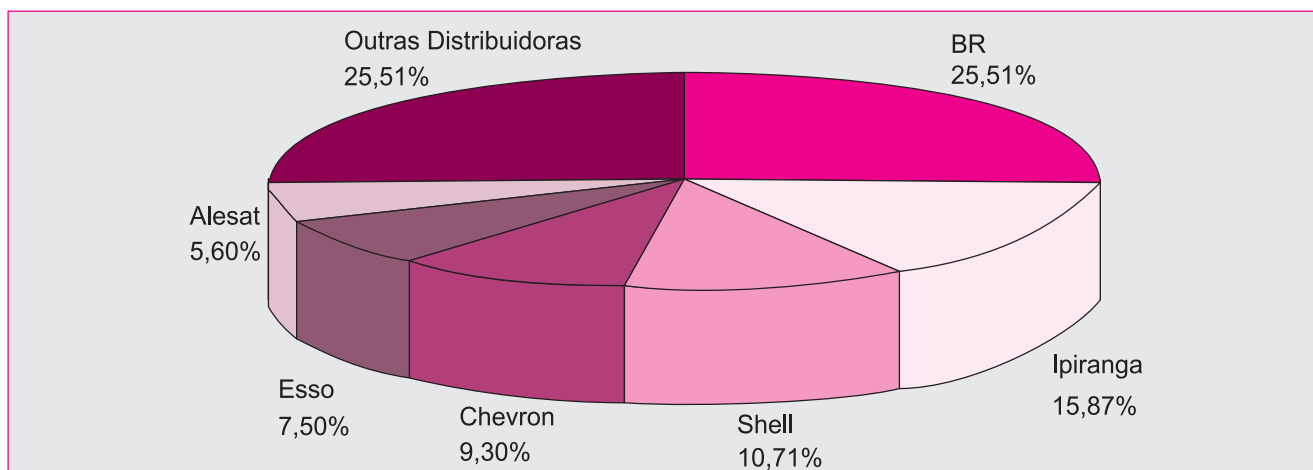


Gráfico 1: Participação das Distribuidoras nas Vendas Nacionais de Álcool Etílico Hidratado – 2007

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



**Gráfico 2: Participação das Distribuidoras nas Vendas Nacionais de Gasolina C – 2007**

Fonte: Anuário Estatístico (ANP, 2008, tabela 3.6).

#### Quadro 4

##### Características dos Postos Revendedores no Brasil

Tipos	Características
Posto bandeirado	Quando opta por exibir a marca comercial de um distribuidor, o posto deve vender somente combustíveis fornecidos pelo distribuidor detentor da marca comercial exibida aos consumidores.
Posto bandeira branca	Quando opta por não exibir marca comercial de nenhuma distribuidora, o posto deve identificar, de forma destacada e de fácil visualização pelos consumidores, em cada bomba abastecedora, o distribuidor fornecedor do respectivo combustível.

centrado nas mãos de poucas distribuidoras. Contudo, a entrada no mercado de revendedores não vinculados a uma determinada distribuidora (postos de bandeira branca) pode promover maior competição e menores preços aos consumidores finais.

#### 4.1.4. Agentes facilitadores

No caso dos canais de distribuição de etanol, os principais agentes facilitadores, que dão suporte às tarefas de distribuição que não sejam compra, venda e transferência de direitos, são: Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), União da Agroindústria Canavieira de São Paulo (Unica), Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes (Sindicom) e Sindicato do Comércio Varejista de Derivados de Petróleo do Estado de São Paulo (Sincopetro). O quadro 5 apresenta as principais características desses agentes.

#### 4.2. Fluxos de *marketing* no canal de distribuição de etanol carburante

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

##### 4.2.1. Usinas – fluxos de produção e estocagem

A cadeia produtiva de etanol inicia-se no setor agrícola, responsável pela plantação da cana-de-açúcar e consumidor de insumos para esse fim. As usinas que, além de outros derivados da cana, produzem o etanol, na atual organização do mercado, podem ser responsáveis pela produção agrícola total, parcial, ou só adquirir a cana-de-açúcar de seus fornecedores. Essas processadoras responsabilizam-se principalmente pelos fluxos de produção e armazenagem do produto.

## Quadro 5

**Características dos Principais Agentes Facilitadores dos Canais de Distribuição de Etanol Carburante**

Típos	Características
Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Órgão regulador, criado em 1998, vinculado ao Ministério de Minas e Energia.</li> <li>Dentre suas funções, a ANP autoriza e fiscaliza as atividades de distribuição e revenda de etanol, monitorando a qualidade dos produtos nos pontos de venda e evitando problemas de evasão fiscal.</li> </ul>
União da Agroindústria Canavieira de São Paulo (Unica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criada em 1997, é a maior associação setorial representativa das usinas de açúcar, etanol e bioeletricidade do centro-sul do Brasil.</li> <li>As 118 companhias associadas à Unica são responsáveis por mais de 50% do etanol e 60% do açúcar produzidos no Brasil.</li> </ul>
Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes (Sindicom)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundado em 1941, o sindicato representa as principais companhias distribuidoras de combustíveis e de lubrificantes: AirBP, Ale, Castrol, Chevron (Texaco no Brasil), Esso, Ipiranga, BR Distribuidora, Petronas Lubrificantes, Repsol e Shell.</li> <li>Suas associadas representam mais de 80% do volume de distribuição de combustíveis e lubrificantes no Brasil.</li> </ul>
Sindicato do Comércio Varejista de Derivados de Petróleo do Estado de São Paulo (Sincopetro)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundado em 1944, é o maior sindicato de revendedores de combustíveis do País, representando os revendedores do estado de São Paulo.</li> <li>Em São Paulo estão quase 30% dos postos de abastecimento do Brasil.</li> <li>O Sincopetro tem 60% dos revendedores do estado associados a ele.</li> </ul>

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

Sobre os estoques, em geral, a maioria das usinas opta por vender o álcool em um ano-safra, ou seja, planeja estoques para vender em um ano o que produziram durante sete meses. Outras têm a política de vender mais durante a safra, sem planejar estoque, especialmente usinas que se encontram em condições financeiras desfavoráveis e precisam produzir e vender rapidamente para manter o fluxo de caixa. Um terceiro bloco de usinas, que é o caso das empresas ligadas a grandes grupos de comercialização e que têm saúde financeira, em geral espera a entressafra para vender o etanol quando o preço do produto tende a aumentar. No entanto, manter esse estoque até o período de entressafra é vantajoso desde que a diferença de preços entre safra e entressafra seja maior do que o custo de oportunidade (dos juros) em que a empresa incorreu para mantê-los.

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

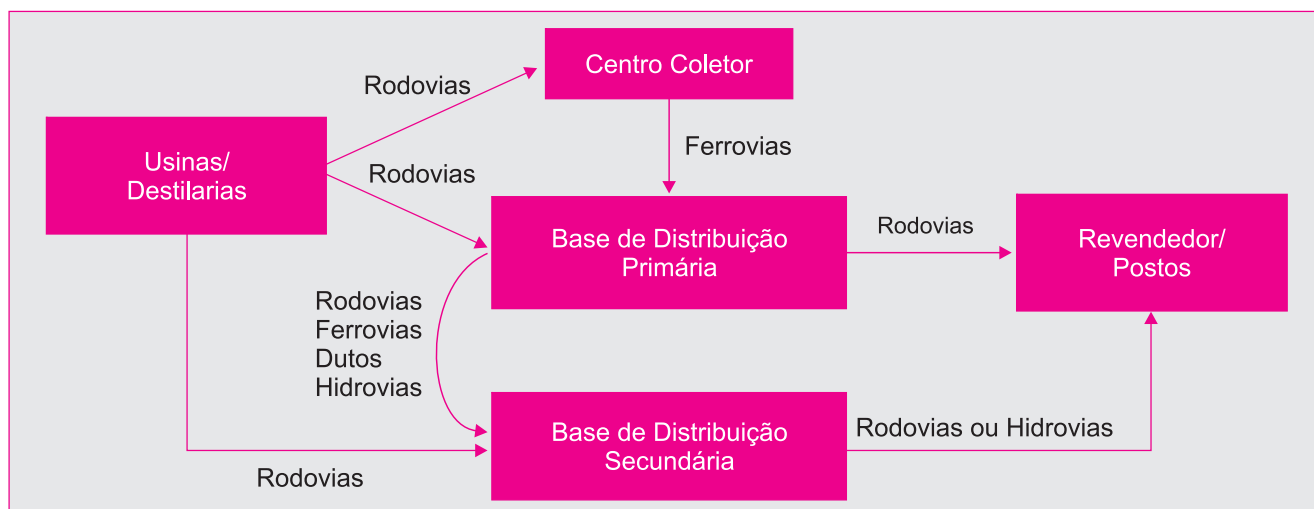
No Brasil, a distribuição do álcool combustível utiliza o sistema existente para transporte da gasolina. O álcool primeiramente é transportado do centro produtor (usinas) para os terminais de armazenamento das distribuidoras (também conhecidos como bases de distribuição), sendo posteriormente distribuído aos centros consumidores. A mistura de álcool anidro à gasoli-

Existem as bases de distribuição primária (BDP) e as bases de distribuição secundária (BDS). A distinção entre bases primárias e secundárias está no ponto de origem do produto. Caso a fonte supridora seja uma refinaria de petróleo ou terminal de armazenagem, a base é classificada como primária. Se a fonte de suprimento for uma base primária da distribuidora, a base é classificada como secundária. Geralmente as bases primárias estão localizadas perto das fontes supridoras diretas, ou seja, das refinarias ou terminais. Já as bases secundárias encontram-se mais distantes dessas fontes supridoras e têm como função aproximar os estoques dos mercados consumidores. Destaca-se que a terminologia de base primária e secundária tem origem na distribuição de derivados de petróleo. No caso da distribuição de etanol carburante, o produto pode sair de uma usina e ir diretamente para uma base secundária, pois nem sempre as unidades produtoras do combustível renovável se encontram mais próximas das bases primárias. Além disso, o transporte não é feito por meio de dutos das usinas até as bases primárias, como ocorre no transporte de derivados do petróleo de suas refinarias até essas bases.

distribuição primária pode transferir o produto para a base de distribuição secundária que esteja mais próxima dos centros consumidores pela utilização do sistema rodoviário, ferroviário ou hidroviário (CUNHA, 2003). A figura 3 representa esse sistema de distribuição.

As distribuidoras assumem, por sua vez, maiores responsabilidades nos fluxos de produto, serviços e promoção. No processo de distribuição do etanol, prevalece a cultura de venda *free on board* (FOB), em que o frete e o seguro são por conta do cliente e, segundo a qual, a distribuidora busca o produto nas usinas, leva para suas bases primárias ou secundárias e depois o distribui para os postos revendedores.

Geralmente as distribuidoras possuem poucos caminhões próprios, por isso terceirizam uma parte do serviço de transporte de seus combustíveis. Quando adquirem veículos próprios, eventualmente as distribuidoras optam por investir em uma empresa transportadora. Isso ocorre porque, para a companhia manter esses veículos com o mesmo Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) da distribuidora, maiores custos seriam gerados devido ao regime tributário e às leis diferentes



Fonte: Adaptada a partir de Cunha (2003).

que regulamentam os dois segmentos. Além disso, dessa forma a distribuidora diversifica suas atividades.

Na maioria das vezes, as distribuidoras buscam o etanol nas usinas em caminhões com um único tanque com capacidade para 30 mil litros (chegando a 65 mil litros de capacidade). Já para transportar esse produto até os postos revendedores, são utilizados caminhões com tanques fracionados, normalmente cada compartimento com capacidade em volume (litros) múltiplo de cinco. Nesses caminhões é formado o *mix* de produtos (álcool hidratado, gasolina e óleo *diesel*) para abastecer os postos.

Em alguns casos, as distribuidoras emergentes que compram o etanol em menor escala enviam caminhões de 30 mil litros compartimentados para serem carregados nas usinas e, dessa forma, entregam o produto diretamente para os revendedores, evitando assim o retorno à base, o que proporciona economia no transporte do produto. A distribuição direta do álcool hidratado feita pela distribuidora das usinas aos postos revendedores é realizada pelo processo de venda à ordem, que ocorre quando a distribuidora compra o etanol hidratado na usina e emite uma nota fiscal para ela, para que ela emita, por sua vez, nova nota fiscal para a entrega do produto a terceiros (revendedores). Esse procedimento é legal. Não existe obrigatoriedade de concentrar o etanol hidratado em bases, isso é feito por uma questão logística e estratégica das grandes distribuidoras.

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

#### 4.2.3. Postos revendedores – fluxos de promoção, serviços, pagamentos e financeiro

Por fim, para os postos revendedores, os fluxos mais relevantes são os de promoção, serviços, pagamentos e financeiro. O combustível pode ser visto como um produto quase homogêneo, no entanto comporta algumas dimensões de diferenciação que estão associadas aos canais em que são vendidos. Características do posto revendedor – como presença de uma marca conhecida, localização e agregação de serviços prestados na área do estabelecimento – são variáveis cruciais para o estabelecimento do negócio.

Isso faz com que os fluxos ligados à promoção sejam muito importantes para os revendedores, assim como o são para as distribuidoras, principalmente no caso dos postos de bandeira

branca, que desenvolvem todo seu planejamento de *marketing* de forma independente.

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

Os fluxos de pagamentos e financeiro, como o prazo para pagar o produto, também são importantes para esse segmento, já que muitas vezes os revendedores necessitam de um financiamento da distribuidora para estabelecer seu negócio.

### 5. PODER NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ETANOL CARBURANTE

Nas entrevistas realizadas com os agentes que compõem os canais de distribuição de etanol, pôde-se notar a presença de algumas formas de poder tanto na relação entre as usinas e as distribuidoras como na relação entre as distribuidoras e os postos revendedores bandeirados e de bandeira branca.

Os resultados apontam que a liderança do canal de distribuição é exercida pelas distribuidoras ligadas ao Sindicom, pois são elas que possuem e exercem o maior poder relativo sobre os outros agentes envolvidos na distribuição/comercialização do combustível. A presença de relações de poder baseadas na coerção, na experiência, na legitimidade e na referência influencia as negociações entre usinas e distribuidoras. Observa-se que na relação entre esses membros o poder baseado na legitimidade e na referência predominam, como será visto a seguir.

#### 5.1. Poder de coerção

Percebe-se a presença de poder de coerção uma vez que a distribuidora pode negar-se a negociar com determinada usina (principalmente com uma de menor porte) caso ela não atenda às suas exigências. Essa base de poder predomina à medida que aumentam a participação no mercado, o tamanho, a posição financeira e o conhecimento da distribuidora. Um exemplo de como se estabelece esse poder na relação entre usinas e distribuidoras do Sindicom manifesta-se nos contratos entre esses agentes: apesar de haver um cronograma de retiradas mensais ou semanais, geralmente existe uma cláusula que permite flexibilizar as datas dentro do mês, para ajustar-se às necessidades das distribuidoras.

Vale salientar que, assim como as distribuidoras, as usinas possuem relativo poder de coerção. Isso porque as empresas se unem, seja por meio de fusões e aquisições, seja criando filiais de comercialização, e dessa forma, com melhor estrutura

de comercialização e maior volume de etanol para fornecimento, os produtores adquirem poder de negociação perante as distribuidoras. Em outras palavras, as usinas conseguem colocar-se melhor no momento da negociação e exigir maior flexibilidade da distribuidora, pois, caso esse grupo de comercialização de etanol deixe de negociar com a companhia, ela perderá um volume significativo do combustível. Observa-se isso analisando a fala de um dos entrevistados na pesquisa, o qual representava uma distribuidora que faz parte do Sindicom.

- “Esse poder de negociação entre as usinas e as distribuidoras hoje está muito equilibrado. As usinas estão muito bem organizadas. Se elas querem subir preço, elas conseguem organizar-se para isso. Quando a demanda está muito mais forte, elas não conseguem nem possuem espaço para armazenar todo o produto; mas, quando a demanda e a oferta estão mais equilibradas, elas conseguem fazer esses movimentos. A distribuidora tem o poder de ser uma grande compradora, mas eles conseguem articular-se muito bem no mercado. Eles são bem articulados em torno da associação, que é a Unica.”

## 5.2. Poder de legitimidade

No que se refere ao poder de legitimidade, a Portaria ANP n.116/2000, de 5 de julho de 2000, impõe que todo o álcool comercializado no mercado interno seja entregue a distribuidoras (ANP, 2009). Somente elas podem negociar o produto com postos revendedores. Isso lhes confere poder de legitimidade no canal sobre produtores e revendedores, já que esses membros não podem negociar diretamente entre si. Esse fato pode ser observado em um dos trechos de uma entrevista com um representante dos agentes facilitadores do canal.

- “Hoje a distribuição de etanol é regulamentada pela ANP, e esse órgão que define quais são as regras do jogo. No mercado do álcool os atores são bem definidos, as distribuidoras só podem comprar produto das usinas ou importar e os postos revendedores só podem comprar o produto das distribuidoras.”

## 5.3. Poder de referência

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

- “Em relação ao pagamento, em geral as empresas do Sindicom têm um prazo para esse pagamento (em torno de 15 dias), as distribuidoras que não fazem parte do Sindicom normalmente pagam à vista. O mercado fora do Sindicom é um pouco complicado. Com a desregulamentação apareceram muitos **picaretas**. Então as usinas em geral, quando não estão fazendo negócio com os clientes mais tradicionais do Sindicom, o pagamento é à vista.”
- “Existem dois tipos de negociação. Existem as negociações feitas com as empresas do Sindicom, que ocorrem por telefone e a empresa não precisa passar nenhuma confirmação de compra; e a negociação com as distribuidoras emergentes, e para esses clientes é necessário que eles enviem uma confirmação de compra (constando o preço, volume) por fax.”

## 5.4. Poder na relação entre as distribuidoras e os revendedores

Na relação entre as distribuidoras e os postos bandeirados, nota-se claramente o poder que as distribuidoras exercem sobre os revendedores devido à dependência desses em relação a essas companhias. As principais formas de poder identificadas são apresentadas no quadro 6.

Apesar da dependência dos postos bandeirados em relação às suas distribuidoras, vale frisar que essa relação geralmente ocorre de forma positiva. Como Pelton, Strutton e Lumpkin (1997) afirmam, isso advém desde que o relacionamento seja baseado em cooperação e confiança. Mesmo o poder estando concentrado em uma das partes, se existir a preocupação de manutenção de um relacionamento de longo prazo, é possível criar normas de cooperação para o aumento do comprometimento.

Nesse caso da relação das distribuidoras com seus revendedores, como pode ser observado abaixo na fala de um dos entrevistados que representou uma distribuidora do Sindicom, por existir a possibilidade de os revendedores atuarem com outras marcas ou então de maneira independente no mercado (como postos de bandeira branca), normalmente as distribuidoras buscam relacionar-se de forma sinérgica com seus franqueados.

- “As distribuidoras possuem um poder muito grande (seu maior cliente é uma rede de no máximo 20 postos). No entanto o mercado, hoje em dia, está muito equilibrado. Hoje o revendedor tem opções, não só de atuar como bandeira ou bandeira branca, como também optar pela bandeira que melhor o satisfaça. O contrato do revendedor vence, ele tem opções de mercado, esses fatores aumentam seu poder em relação à distribuidora.”

Contudo, postos revendedores que vendem alto volume de combustíveis devido a sua boa localização e gerenciamento



## Quadro 6

## Poder na Relação entre Distribuidoras e Revendedores

Tipos de Poder	Exemplos
Poder de coerção	É exercido devido às punições que os revendedores podem sofrer caso deixem de ceder às tentativas de influência das distribuidoras, como descontinuar a negociação com um revendedor que tem baixo volume de venda ou, então, desprivilegiar revendedores que não aceitam todos os serviços oferecidos (como loja de conveniência) pela companhia.
Poder de legitimidade	Alguns exemplos de normas que garantem esse poder são: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portaria ANP n.116/2000, de 5 de julho de 2000: veda às distribuidoras o exercício da atividade de varejista de combustíveis (exceto nos casos de posto-escola), mas não o direito à propriedade de postos de combustíveis (ANP, 2009).</li> <li>• Portaria ANP n.7/2007, de 8 de janeiro de 2007: trata da <b>nova regra do embandeiramento</b>, e segundo ela as distribuidoras não podem comercializar combustíveis, inclusive etanol, a postos revendedores que exibam marca comercial de outra distribuidora (ANP, 2009).</li> </ul>
Poder de referência	Como os postos bandeirados enxergam as distribuidoras com as quais estabelecem contratos como um padrão de referência, desejam identificar-se publicamente com elas.
Poder baseado na experiência	Como já citado, os postos bandeirados recebem assessoria das distribuidoras que lhes fornecem os combustíveis. Elas podem desenvolver o planejamento de <i>marketing</i> do posto, elaborar promoções, oferecer treinamento para a equipe do posto, gerar serviços, desenvolver todo o <i>layout</i> e divulgação da marca. Quanto maior a dependência do revendedor nesses quesitos, maior o poder de especialidade da distribuidora.

conseguem ter maior poder de barganha com suas distribuidoras, já que para elas é muito rentável o relacionamento com determinados revendedores. O mesmo não ocorre no caso de postos com baixos volumes de vendas, que deixam de ser lucrativos para a companhia, como pode ser observado no trecho da entrevista realizada com um dos representantes de uma distribuidora ligada ao Sindicom. Nesse caso, os níveis elevados de dependência por parte do revendedor em relação a sua distribuidora e a ausência de comprometimento de ambas as partes podem causar uma fonte de conflito.

- “Um revendedor que possui maior escala de venda tem um tratamento diferenciado assim como em qualquer negócio. Não é que ele vai ter uma vantagem muito relevante em relação ao menor. Essa vantagem está ligada à negociação entre os membros. Como o posto tem um volume de venda muito maior, a distribuidora acaba investindo mais nele, pois esse posto é importante para a companhia.”

No caso dos postos de bandeira branca, a ausência de um relacionamento estreito entre os revendedores e as distribuidoras diminui o poder que estas exercem sobre aqueles e, por consequência, a possibilidade de ocorrência de conflitos no relacionamento entre ambos. Entretanto, esses revendedores não podem negociar diretamente com os produtores de etanol, o que garante o poder de legitimidade das companhias distribuidoras. A seguir trechos da fala de um dos entrevistados representante de um posto bandeira branca.

- “No caso de posto de bandeira branca, não existe poder nenhum da distribuidora, já que ele tem a opção de comprar de qualquer distribuidora. A oferta que eles têm é maior do que a demanda.”
- “O que os revendedores procuram muito é a melhor condição em termos de preço. Quando você sabe os preços das distribuidoras, você tem como pressionar a distribuidora em relação ao preço que ela está cobrando. Já os postos bandeirados não conseguem isso.”

Nessa relação, os revendedores não se beneficiam das vantagens de uma relação de maior proximidade com uma distribuidora. Em outras palavras, não usufruem da assistência por parte delas e dos atributos vinculados às grandes bandeiras, o que dificulta sua colocação no mercado. Pode-se dizer que entre esses dois agentes do canal de distribuição de etanol prevalece o poder bilateral, já que nessa relação existe uma dependência equilibrada entre esses membros para exercerem suas funções no canal. A seguir um trecho da fala de um dos entrevistados representante de um posto bandeira branca.

- “As minhas desvantagens por ser um posto bandeira branca é que todos os equipamentos, todas as despesas, *layout*, pinturas, quebras, todo o risco da compra até a venda é apenas minha. Eu não tenho atrás de mim uma empresa que me dê suporte.”

## 6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Com a análise das características dos canais de distribuição de etanol, de seus fluxos de *marketing* e funções de seus membros, pode-se concluir que esse canal se encontra estruturado, com os papéis de cada membro relativamente definidos.

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

Quanto ao poder exercido na relação entre os membros dos canais de distribuição de etanol, a presença de relações de poder dos tipos coerção, experiência, legitimidade e referência influenciam as negociações entre as usinas e as distribuidoras. Lembrando MacNeil (1980), pode-se concluir que o poder é unilateral à distribuidora, já que nesse mercado a distribuição do etanol está concentrada nas mãos de poucas distribuidoras que legalmente possuem exclusividade na distribuição do combustível, em contrapartida encontra-se grande quantidade de fornecedores.

Já na relação entre as distribuidoras e os postos bandeirados, nota-se claramente o poder que as distribuidoras exercem sobre os revendedores. As principais formas de poder identificadas são coerção, legitimidade, referência e experiência. Entretanto, seguindo MacNeil (1980), essa relação geralmente ocorre de forma positiva, tratando-se de uma dependência bilateral. No caso dos postos de bandeira branca, a ausência de um relacionamento contratual entre os revendedores e as distribuidoras, diminui o poder que estas exercem sobre aqueles e, por consequência, diminui a probabilidade de conflitos no relacionamento entre ambos.

Pode-se concluir que na relação entre esses diferentes membros do canal predomina a existência do poder de legitimidade e referência. A presença dessas formas de poder interfere na maneira como se estabelecem as estruturas de comercialização no canal. Um revendedor que fornece seus produtos a um público para o qual o preço não é um grande diferencial ou que precisa de um maior apoio da distribuidora para seu em-

preendimento, opta por estabelecer contratos com uma distribuidora ligada ao Sindicom. Essa distribuidora tem, por sua vez, mais tradição no mercado e geralmente boa referência, o que facilita suas negociações com as usinas. O inverso ocorre nos canais de postos bandeiras brancas. Esses revendedores têm como principal atrativo o preço e negociam com distribuidoras emergentes, sem estabelecer contratos de longo prazo. Essas distribuidoras, por sua vez, não têm tradição no mercado o que dificulta sua negociação com as usinas.

A partir dessas duas bases de poder, legitimidade e referência, outras formas de poder surgem. As distribuidoras ligadas ao Sindicom têm maior poder de coerção e experiência em suas relações no canal na comparação com as distribuidoras emergentes. E tanto as usinas quanto os postos têm maior poder de barganha quando estão negociando com distribuidoras emergentes. Assim, pode-se afirmar que a liderança do canal de distribuição é exercida pelas distribuidoras ligadas ao Sindicom, pois são elas que possuem e exercem maior poder relativo sobre os outros agentes envolvidos na distribuição do produto devido à concentração do poder nas mãos de poucas grandes companhias pertencentes a esse grupo.

A seguir são listadas algumas sugestões para trabalhos futuros:

- entender os arranjos contratuais entre as usinas e os grupos de comercialização e quais os fatores determinantes para que as usinas optem por comercializar seu produto por meio desses intermediários;
- estudar os casos de empresas que verticalizaram a produção ou a distribuição de etanol, identificando quais as dificuldades e os benefícios adquiridos com essa decisão;
- analisar e comparar as estratégias competitivas das usinas que integram verticalmente a produção e distribuição de etanol, usinas que distribuem o produto via intermediário (exemplos: corretoras, filiais de comercialização) e usinas independentes, que distribuem o combustível diretamente para as companhias distribuidoras;
- analisar e comparar as estratégias competitivas das distribuidoras emergentes e daquelas ligadas ao Sindicom;
- por fim, analisar a captura de valor nos canais de distribuição de etanol carburante. ♦

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS (ANP). *Anuário estatístico brasileiro do petróleo, gás natural e biocombustíveis*. 2008. Disponível em: <[www.anp.gov.br/conheca/anuario\\_2008.asp#secao\\_3](http://www.anp.gov.br/conheca/anuario_2008.asp#secao_3)>. Acesso em: 17 jan. 2009.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS (ANP). *Legislação*. Disponível em: <[www.anp.gov.br/leg/legislacao.asp](http://www.anp.gov.br/leg/legislacao.asp)>. Acesso em: 02 dez. 2009.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES (ANFAVEA). *Tabelas*: 2005 a 2008. 2009. Disponível em: <[www.anfavea.com.br/tabelas.html](http://www.anfavea.com.br/tabelas.html)>. Acesso em: 06 mar. 2009.

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



## REFERÊNCIAS

- BOYD, H.W.; WESTFALL, R. *Pesquisa mercadológica: textos e casos*. 7.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.
- COUGHLAN, A.T.; ANDERSON, E.; STERN, L.W. *Canais de marketing e distribuição*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CUNHA, F. A logística atual de transporte das distribuidoras e a infra-estrutura para a exportação de álcool. In: SEMINÁRIO ÁLCOOL: GERADOR DE DIVISAS E EMPREGOS, ago. 2003,. Rio de Janeiro. *Palestra...* Rio de Janeiro: BNDES, 2003.
- DOLNIKOFF, F. *Contratos de etanol carburante e a racionalidade econômica da relação entre usinas e distribuidoras de combustíveis no Brasil*. 2008. 162f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2008.
- EMERSON, R.M. Power-dependence relations. *American Sociological Review*, Nashville, v.27, n.1, p.31-41, Feb. 1962.
- FONTENOT, R.; WILSON, E. Relational exchange: a review of selected models for a prediction matrix of relationship activities. *Journal of Business Research*, St. Louis, v.39, n.1, p.5-12, May 1997.
- FRAZIER, G.L. Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Thousand Oaks, v.27, n.2, p.226-240, Spring 1999.
- FRENCH JR., J.P.; RAVEN, B. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, Dorwin (Ed.). *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959.
- GASKI, J.F. The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, Chicago, v.48, n.3, p.9-29, 1984.
- HEIDE, J.B. Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, Chicago, v.58, n.1, p.71-85, Jan. 1994.
- HOGGARTH-SCOTT, S. retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium? *British Food Journal*, Bingley, v.101, n.9, p.668-682, 1999.
- LUCAS, G.H.; GRESHAN, L.G. Power, conflict, control and the application of contingency theory in marketing channels. *Journal of Academy of Marketing Science*, Dordrecht, v.13, n.3, p.25-30, Summer 1985.
- MACNEIL, I.R. Power, contracts, and the economic model. *Journal of Economic Issues*, Lewisburg, v. 14, n.4, p.909-923, Dec. 1980.
- MALONI, M.; BENTON, W.C. Power influences in the supply chain. *Journal of Business Logistics*, Lombard, v.21, n.1, p.49-73, Mar. 2000.
- MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MENTZER, J.T.; MIN, S.; ZACHARIA, Z.G. The nature of interfirm partnering in supply chain management. *Journal of Retailing*, New York, v.76, n.4, p.549-568, Oct. 2000.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). *Usinas de álcool e açúcar*. 2009. Disponível em: <www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 13 de jun. 2009.
- NUNES, C.; GOMES, C. *Aspectos concorrenciais do varejo de combustíveis no Brasil*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 33., 6 a 9 dez. 2005, Natal, RN. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPEC, 2005. Disponível em: <www.anpec.org.br/encontro2005/artigos/A05A108.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2008.
- PELTON, L.E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J.R. *Marketing channels: a relationship management approach*. Boston: McGraw-Hill, 1997. 728p.
- PIACENTE, E.A. *Perspectivas do Brasil no mercado internacional de etanol*. 2006. Dissertação (Mestrado em Planejamento de Sistemas Energéticos) – Faculdade de Engenharia Mecânica da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo, Brasil, 2006.
- ROSENBLOOM, B. *Canais de marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S.W. *Método de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1974.
- SINDICATO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE DERIVADOS DE PETRÓLEO DO ESTADO DE SÃO PAULO (SINCOPETRO). Disponível em: <www.sincopetro.org.br>. Acesso em: 13 jan. 2009.
- SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTÍVEIS E DE LUBRIFICANTES (SINDICOM). Disponível em: <www.simdicom.com.br>. Acesso em: 13 jan. 2009.
- STERN, L.; EL-ANSARY, A.I.; COUGHLAN, A. *Marketing channels*. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.
- THORELLI, H.B. Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, West Lafayette, v.7, n.1, p.37-51, July 1986.
- UNIÃO DA AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA DE SÃO PAULO (UNICA). 2008. Disponível em: <www.unica.com.br>. Acesso em: 15 jan. 2009.
- UNIÃO DOS PRODUTORES DE BIOENERGIA (UDOP). *Mapa*. 2009. Disponível em: <www.udop.com.br>. Acesso em: 13 jan. 2009.
- YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução: Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ABSTRACT

**Flows and power in the distribution channels for fuel ethanol: a qualitative study in São Paulo state**

Although the expansion of sugarcane ethanol in the domestic market has been extensively discussed, little attention has been paid to understanding how this product is distributed. The objective of this paper is to analyze the functions, flows, and power of sugarcane ethanol distribution channels in terms of meeting the domestic demand for this fuel. After conducting a review of the literature on distribution channels and power bases applied to the study of distribution channels, field research of a qualitative nature was conducted, using the multi-case study method to collect and analyze data in 14 companies (ethanol production plants, marketing groups, distributors and service stations) in the state of São Paulo. The results indicate that the ethanol production plants are responsible for the production flow and storage of ethanol; the distributors bear greater responsibility for storage flows, orders and payment, financing, promotions and services; and the service stations look after the flow of services and promotion. One can conclude that the relations among these different channel members are based on the powers of legitimacy and reference. The existence of these two forms of power influences the establishment of marketing structures in the channel.

**Keywords:** fuel ethanol, distribution channels, marketing flows, power.

RESUMEN

**Flujos y poder en los canales de distribución de etanol carburante: un estudio cualitativo en el estado de São Paulo**

Aunque se discuta largamente la expansión del etanol carburante en el mercado interno, poca atención se ha dado a la comprensión de cómo se distribuye ese producto. En este trabajo, el objetivo fue analizar las funciones, los flujos y el poder de los canales de distribución de etanol carburante para atender la demanda interna de combustible. Luego de la revisión bibliográfica sobre canales de distribución y bases de poder aplicadas al estudio de canales de distribución, se realizó un estudio de campo. Se trata de un estudio cualitativo, en el que se aplicó el método de estudio de casos múltiples para la recolección y análisis de datos de 14 empresas (plantas, grupos de comercialización, distribuidoras y revendedores de combustibles) del Estado de São Paulo. Como resultado, se encontró que las plantas son responsables de los flujos de producción y almacenamiento del etanol; las distribuidoras asumen mayor responsabilidad por los flujos de almacenamiento, pedidos y pagos, financiación, promoción y servicios; y, a su vez, los revendedores minoristas por los flujos de servicios y promoción. Se puede concluir que en la relación entre los diferentes miembros del canal predomina la existencia de los poderes de legitimidad y referencia. La presencia de dichas formas de poder interfiere en la manera como se establecen las estructuras de comercialización en el canal.

**Palabras clave:** etanol carburante, canales de distribución, flujos de *marketing*, poder.

inspiração

**A administração eficaz  
concretiza-se em ações,  
mas começa com ideias.**

*A Rausp está voltada à disseminação de  
pesquisas e idéias que agreguem valor ao  
trabalho de acadêmicos e praticantes de  
Administração.*

**Assine a Rausp**

*Para informações ligue  
(11) 3091-5922 ou 3818-4002  
e-mail: [rausp@usp.br](mailto:rausp@usp.br)*

[www.rausp.usp.br](http://www.rausp.usp.br)