

**ARMANDO WILSON ALVES FERNANDES**

**ANÁLISE SOBRE A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NOS POSTOS DE  
REVENDA DE COMBUSTÍVEIS NOS ÚLTIMOS ANOS**

Dissertação apresentada ao Programa Interunidades de Pós-graduação em Energia (EP/FEA/IEE/IF) da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Energia.

São Paulo, Março de 2001

**ARMANDO WILSON ALVES FERNANDES**

**ANÁLISE SOBRE A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NOS POSTOS DE  
REVENDA DE COMBUSTÍVEIS NOS ÚLTIMOS ANOS**

Dissertação apresentada ao Programa Interunidades de Pós-graduação em Energia (EP/FEA/IEE/IF) da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Energia.

Área de concentração:  
Planejamento Energético

Orientador:  
Prof. Dr. Edmilson Moutinho dos Santos

São Paulo, Março de 2001

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais Armando (em memória) e Clarice, que me ensinou a valorizar o estudo. Aos meus irmãos Fátima, Iolanda, Toni, Zeca, Lenita, Carmem, Monona, Toy e Abel. Ao Bruno que tanto amo e especialmente à minha linda e amada filha Amandlah que me proporciona a cada dia novos desafios.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao orientador Prof. Dr. Edmilson Moutinho dos Santos pela pertinência das colocações, visão abrangente e profunda dos conceitos aqui discutidos e pela amizade que nos assola.

Ao Prof. Dr. Sinclair Mallet-Guy Guerra que deu luz à idéia deste trabalho e pelas lúcidas intervenções, estímulo e amizade.

À CAPES pelo suporte financeiro.

Aos Professores do I.E.E. pelos conhecimentos a mais adquiridos, à Nazaré e Júlio pelos momentos agradáveis, e presença constante na resolução dos problemas.

À Cristina minha amiga cubana, pela simpatia e auxílio.

À Edna pela paciência, compreensão e companheirismo.

Meus agradecimentos especiais à Kelly, Lúcia, Karina, Karen, Soraia, Roseli, Babucar, António, Alexandrino, Zé-ma, Iolanda, Zizi, Orlando, Anita, Taynar, Luena, Andréa, Bela, Ginga, Sofia, Élber, Jane, Cris, Alex, Beto, Marcelo, Christian, Alessandra, Yara, Cláudia, Regina, Ivo, Kaká, Milene, Carmelinda, Ruth, e Oluwatoyin e tanto outros que não poderei mencionar nominalmente nesse curto espaço pelo envolvimento e laços de amizade que a vida propôs.

## **SUMÁRIO**

### **LISTA DE FIGURAS**

### **LISTA DE TABELAS**

### **RESUMO**

<b>CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1- INTRODUÇÃO.....	1
1.2- MOTIVAÇÃO.....	3
1.3- OBJETIVO.....	5
1.4- METODOLOGIA.....	5
1.5- ESTRUTURA DO TRABALHO FINAL.....	7
<b>CAPÍTULO 2- EFEITOS DA ABERTURA E INOVAÇÃO NO SETOR DE REVENDA DE COMBUSTÍVEIS.....</b>	<b>9</b>
2.1- INTRODUÇÃO.....	9
2.2- LOJA DE CONVENIÊNCIA.....	11
2.3- PROCESSO DE INFORMATIZAÇÃO.....	16
2.4- BANDEIRA BRANCA.....	18
2.5- CRESCIMENTO DE PEQUENAS DISTRIBUIDORAS.....	22
2.6- MEIO AMBIENTE.....	32
2.7- CONCLUSÕES PRELIMINARES.....	39
<b>CAPÍTULO 3- NOVAS PROBLEMÁTICAS DO SETOR E AS MEDIDAS ADOTADAS PELA ANP.....</b>	<b>42</b>
3.1- INTRODUÇÃO.....	42
3.2- ADULTERAÇÃO DA GASOLINA.....	43
3.3- IMPOSTO SELETIVO SOBRE COMBUSTÍVEIS.....	45
3.4- CONTROLE DE QUALIDADE DO COMBUSTÍVEL.....	52
3.5- CONCLUSÕES PRELIMINARES.....	57

<b>CAPÍTULO 4- ESTUDO DE CASO:</b> .....	<b>62</b>
4.1- INTRODUÇÃO.....	62
4.2- AMOSTRAGEM.....	64
4.3- ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	65
4.4- BREVE COMENTÁRIO SOBRE O ESTUDO DE CASO .....	81
4.5- CONCLUSÕES PRELIMINARES .....	84
<b>CAPÍTULO 5- CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>87</b>
5.1- CONCLUSÕES FINAIS.....	87
5.2- RECOMENDAÇÕES .....	91
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>94</b>
ANEXO 1 .....	95
Questionário .....	95
ANEXO 2 .....	99
Dados da Pesquisa .....	99

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> Dados referentes à pesquisa de marketing em 36 lojas.....	15
<b>Figura 2</b> Dados referentes à opinião dos entrevistados sobre o fim do monopólio e a criação da Agência Nacional de Petróleo (ANP).....	65
<b>Figura 3</b> Dados referentes às diferenças na distribuição de derivados.....	66
<b>Figura 4</b> Dados referentes à liberalização das importações dos derivados....	68
<b>Figura 5</b> Dados referentes à desregulamentação total dos preços.....	70
<b>Figura 6</b> Critérios adotados para estabelecer os preços .....	72
<b>Figura 7</b> Principais critérios de seleção da distribuidora.....	74
<b>Figura 8</b> Dados referentes às decisões adotadas para ter vantagem competitiva ou para atrair mais clientes em relação aos seus concorrentes.....	75
<b>Figura 9</b> Dados referentes às dificuldades encontradas com as empresas distribuidoras .....	77
<b>Figura 10</b> Dados referentes às dificuldades encontradas com as empresas transportadoras .....	78
<b>Figura 11</b> Dados referentes às dificuldades encontradas com o órgão governamental regulador.....	79
<b>Figura 12</b> Dados referentes às dificuldades encontradas com os consumidores .....	80

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b>	Participação das várias bandeiras no mercado de revenda de combustíveis (por número de postos) .....	21
<b>Tabela 2</b>	Lista de Instituições Conveniadas pelo Programa de Monitoramento da Qualidade dos Combustíveis da ANP. ....	56
<b>Tabela 3</b>	Como os postos pesquisados atraem os seus consumidores .....	85
<b>Tabela 4</b>	Dados referentes à opinião sobre o fim do monopólio e a criação da Agência Nacional de Petróleo (ANP).....	100
<b>Tabela 5</b>	Dados referentes às diferenças na distribuição de derivados.....	101
<b>Tabela 6</b>	Dados referentes à liberalização das importações dos derivados..	102
<b>Tabela 7</b>	Dados referentes à desregulamentação total dos preços.....	103
<b>Tabela 8</b>	Critérios adotados para estabelecer os preços.....	104
<b>Tabela 9</b>	Principais critérios de seleção da distribuidora .....	105
<b>Tabela 10</b>	Dados referentes às decisões adotadas para ter vantagem competitiva ou para atrair mais clientes em relação aos seus concorrentes.....	106
<b>Tabela 11</b>	Dados referentes às dificuldades encontradas com as empresas distribuidoras .....	107
<b>Tabela 12</b>	Dados referentes às dificuldades encontradas com as empresas transportadoras .....	108
<b>Tabela 13</b>	Dados referentes às dificuldades encontradas com o órgão governamental regulador.....	109
<b>Tabela 14</b>	Dados referentes às dificuldades encontradas com os consumidores .....	110



## **RESUMO**

O setor de serviços tem recebido muita atenção devido à sua crescente participação econômica no contexto global. Produzir bens e serviços que satisfaçam às necessidades e expectativas dos consumidores, vem sendo discutidos com maior freqüência na literatura especializada. Um bom gerenciamento da qualidade em serviços permeia uma boa interação entre fornecedores e consumidores. Essa interação serve como estratégia para o entendimento e a maximização do valor percebido pelo cliente em relação aos produtos e serviços ofertados.

Esta dissertação desenvolve uma análise sobre o processo de transformação das relações entre fornecedores e consumidores no setor de revenda de combustíveis. Discute-se em particular sobre a questão da qualidade na prestação de serviços, sua crescente importância no cenário atual e os fatores que influenciam as novas tendências e seus impactos na concorrência. Para este estudo foi delimitado o período compreendido entre 1990 a 2000, tendo-se dedicado especial atenção ao segmento de revendedores de combustíveis operando em zonas urbanas.

Após uma breve introdução onde a motivação, objetivo, metodologia e estrutura do trabalho são apresentados, em seguida são descritas, as inovações que aconteceram nos últimos anos no setor de revenda de combustíveis (posto de gasolina), que valorizaram comercialmente o negócio, criando leques de opções de serviços para facilitar o consumidor nas suas compras, bem como agregando mais valor e margens na revenda de combustível. Em seguida, levantou-se questionamentos sobre as problemáticas do setor com relação à sonegação de impostos e adulteração de gasolina, assim como as medidas adotadas pelo órgão regulador e fiscalizador do setor para saná-las. Por fim, o trabalho oferece um estudo de caso sobre os principais temas discutidos anteriormente.

## **ABSTRACT**

The service sector has been receiving a lot of attention as a result of its increase in participation in the economy in the global context. The production of goods and services which satisfies the necessities and expectations of consumers being discussed with a high frequency in a specialized literature. A good quality management in services will allow a good interaction between suppliers and consumers. This interaction serves as strategy to understanding and maximizing the value perceived by the customers in relation to the products and services offered.

This dissertation develops an analyses of the transformation process in the relations between suppliers and consumers in the refined products resale sector. It discusses in particular about the question of quality in the service rendering, its increasing importance in the present scenario and the factors that influence the new tendencies and its impact upon the competition. For this study, the period from 1990 to 2000 was taken; special attention was dedicated to the gasoline resale segment in urban zones.

After a brief introduction where motivation, objective, methodology and structure of the research are presented, the work describes the innovations that took place in the last years in the gasoline resale sector (service stations), which increase the business commercial value, creating new options of services to facilitate the consumers in their purchases, aggregating more value and margins in the gasoline sale. Following, questions are raised regarding major issues related to tax evasion and gasoline adulteration as well as the measures adopted by the regulatory organ to solve them. Finally, the work develops a case study with the main topics formerly discussed.

## **CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO**

### **1.1- INTRODUÇÃO**

Há oito anos, portanto antes do Plano Real, quando a inflação brasileira girava em torno de 40% ao mês, os preços de combustíveis eram completamente controlados pelo governo podendo ser reajustados até duas vezes ao mês. Pessoas que estavam em casa, com o seu carro na garagem, muitas vezes já se preparando para dormir, de repente ouviam no último noticiário da televisão ou do rádio a decisão surpresa do governo de reajustar mais uma vez os preços dos combustíveis. Saíam rápido muitas das vezes vestindo pijamas, e partiam para enfrentar as filas nos postos. Carregavam a esperança de encher o tanque e economizar 20% ou 30% de acordo com aumento anunciado para os preços.

Os anos se passaram, veio a estabilidade econômica e o setor de revenda de combustíveis tem enfrentado, no curto espaço de tempo, mudanças profundas no ambiente concorrencial. A fidelidade à marca e a prestação de outros serviços nos espaços ociosos começam a ganhar extrema importância na disputa cada vez mais acirrada por clientes.

O Brasil, alinhado-se à nova ordem mundial, ingressou no período de grandes transformações, no qual o processo de desestatização assume caráter particularmente importante. Atendendo a objetivos econômicos, sociais e político temos assistido a ondas de reestruturação em vários setores da economia, como, por exemplo, os setores elétrico e de petróleo. Procurando

introduzir mais competição, espera-se desencadear um aumento da eficiência das empresas e uma melhora nas decisões de investimento além de uma ampliação do leque de opções para os consumidores.

No setor petrolífero esta transformação institucional começou a ser regulamentada pela Lei Nº 9.478, de 06.08.97 (Lei do Petróleo)<sup>1</sup>. A partir de então, qualquer empresa, independentemente da origem de seu capital, pode realizar atividades de exploração, produção, transporte, refino, importação e exportação de petróleo. Essa mudança na política de execução do monopólio do petróleo no Brasil trouxe como consequência a necessidade de se dotar o Estado de órgãos especializados na formulação/execução da política setorial e na regulação/fiscalização das atividades do setor.

Passados alguns anos da flexibilização do monopólio do petróleo, o setor encontra-se em adiantado estágio de transformações, com características concorrenciais cada vez mais fortes. Os avanços da nova regulamentação, a realização de licitações para atividades de exploração e produção, a gradual liberação dos preços finais para os consumidores e intermediários entre os agentes, importações de alguns dos seus derivados, a chegada de gás natural importado e a nova estratégia de investimentos da Petrobras, são exemplos marcantes dessas mudanças.

---

<sup>1</sup> Tornou-se o instrumento legal de referência, definindo as formas de exercício de tais atividades, seja por concessão ou por autorização. Sua provisão mais importante é a criação do órgão regulador, a Agência Nacional de Petróleo (ANP) e o órgão de formulação de política energética, o Conselho Nacional de Política Energética (CNPE), órgão de assessoramento da Presidência da República.

No segmento de revenda de combustíveis, o monopólio das operações nunca se aplicou. Porém, como atividade final à jusante de toda uma cadeia de atividades monopolizadas e fortemente controladas pela empresa estatal, Petrobras, o segmento também perdeu seu dinamismo concorrencial. Um número reduzido de agentes consolidou as suas posições de mercado, as relações industriais se fossilizaram e o consumidor perdeu a sua função de cliente para transformar-se em meros destinatários finais dos fluxos de produto que o monopólio produtor decidisse produzir.

A ruptura inicial de todo esse processo se dá com a abertura econômica iniciada pelo ex-presidente Fernando Collor de Mello, em 1990. A inexistência de barreiras concorrênciais importantes, antes induzidas pelo grupo oligopolista de agentes revendedores de combustíveis fez deslocar a atividade monopolista do setor para um ambiente o mais competitivo possível. Essa competição desordenada e selvagem conduziu a novas formas de perda para os consumidores. Somente com o surgimento da ANP é que o jogo concorrencial na revenda de combustíveis começou a se reordenar e os efeitos mais positivos da competição passaram a ser sentidos. É sobre esta transformação que discorreremos ao longo desta dissertação.

## **1.2-MOTIVAÇÃO**

A escalada do petróleo na liderança dos energéticos no século XX, foi impulsionada principalmente pela disseminação do motor a combustão interna. A adequação do petróleo a esses novos motores possibilitou um progressivo crescimento da indústria petrolífera, catalisado, sobretudo, pela indústria

automobilística. Não foi apenas uma transformação de produtos, mas uma revolução igualmente importante nas formas de se acessar os consumidores finais, isto é os proprietários dos novos automóveis. (BNDES, 1999)

Os novos postos de revenda de combustíveis para esses automóveis, revolucionaram a vida das pessoas, a sua lógica de locomoção e a organização das cidades. O automobilista tornou-se elemento central à expansão da indústria de petróleo. Foi no posto de revenda que a visibilidade de marca materializou-se e onde as empresas concentraram as suas armas mais refinadas de competição.

No Brasil, os processos de abertura, de integração e de estabilização da economia brasileira, bem como a nova realidade do mercado petrolífero, ainda em fase de transição para um mercado concorrencial, estão exercendo um efeito quase tão importante quanto a revolução do automóvel, no início do século XX, na elevação do consumidor "automobilista" final à posição central da indústria petroleira brasileira. É no segmento de revenda de combustíveis onde esse processo de transformação ganha cores e adquire plena visibilidade. As empresas acirram as suas armas para conquistar clientes, adequando preços, qualidade, tecnologia e modernização. Cria-se também uma necessidade de redução de custos, ganhos de escala e aumento da produtividade.

A crescente sinergia de outros serviços no espaço ocioso dos antigos postos de revenda de combustíveis, surge como forma de agregar mais valor e

estratégia de conquista de clientes e aumento da competitividade. Abrangendo uma série quase ilimitada de atividade que podem ser incorporadas nos vários postos, as transformações que pretendemos descrever neste trabalho podem ter um grande alcance, modificando as relações da indústria de petróleo com o seu principal consumidor, alterando os hábitos desse consumidor e podendo, inclusive, alterar algumas características nas formas de organização das cidades brasileiras. Essa visão mais ampla sobre o processo de transformação da prestação de serviços nos postos de revenda de combustíveis no Brasil, constitui a principal motivação da elaboração desta dissertação.

### **1.3- OBJETIVO**

Esta dissertação desenvolve uma análise sobre o processo de transformação das relações entre fornecedores e consumidores no setor de revenda de combustíveis. Discute-se em particular a questão da qualidade na prestação de serviços, sua crescente importância no cenário atual, os fatores que influenciam as novas tendências e seus impactos na concorrência. Para este estudo foi delimitado o período compreendido entre 1990 a 2000, tendo-se dedicado especial atenção ao segmento de revendedores de combustíveis operando em zonas urbanas.

### **1.4-METODOLOGIA**

Para o efeito da realização desta pesquisa dividimo-la em duas partes:

Na primeira parte do trabalho (os três primeiros capítulos), foi realizada uma revisão bibliográfica visando sistematizar as diferentes abordagens

teóricas e os pontos de debate. Leitura e acompanhamento de teóricos, através de revistas e publicações, nos permitiram identificar estudos correlatos com o tema, bem como nos garantiu uma familiarização com as novas tendências do mercado e compreensão deste, para poder formular e criar novas hipóteses.

Na segunda parte do trabalho (estudo de caso), foi realizada uma pesquisa qualitativa junto aos principais postos de revenda de combustíveis que se encontram nas proximidades do campus principal da Universidade de São Paulo, no bairro Butantã, na cidade de São Paulo. Concentramos os esforços de coleta de dados em torno da figura do gerente destes postos, que muitas das vezes eram os próprios donos. Essa decisão implica fazer com que os resultados constituam uma primeira medida do fenômeno que se pretende abordar nesta pesquisa. Além de dar maior importância aos fatos do que às considerações abstratas, acreditamos que o nosso estudo de caso, apesar de trabalhar estatisticamente com pouca amostra, já revela informações extremamente relevantes, que podem ter impactos substanciais em diferentes dimensões, justificando que outros trabalhos de mestrado ou doutorado sejam realizados no futuro, explorando com maior profundidade alguns dos tópicos que levantaremos nessa pesquisa.

Como forma de coleta de dados, objetivando-se a diminuição do prazo para obtenção das respostas, decidiu-se pela aplicação de questionário fechado e de múltiplas escolhas, podendo o entrevistado optar pela quantidade de respostas que o satisfizesse em cada pergunta. Com isso, pretendeu-se obter a importância relativa de cada um dos critérios sugeridos.



Para atingir o objetivo da pesquisa, os questionários foram aplicados nos postos com diferentes bandeiras (Branca, Esso, BR, Texaco, ou Shell).

A escolha do bairro Butantã, para aplicação dos questionários, assim como a seleção dos postos pesquisados, foram aleatórias.

A quantidade de postos inclusos na amostra não foi limitada à priori, mas sim deixadas fluir até que se chegasse a um consenso de repetição nas respostas dadas. Além do mais, registramos que a definição do tamanho da amostra também esteve limitada pela escassez de recursos disponíveis à realização deste trabalho.

O processo de análise das respostas partiu do tabelamento dos dados pesquisados, das conversas extras com os gerentes e, posteriormente, a sua apresentação escrita e em formas de gráficos.

### **1.5-ESTRUTURA DO TRABALHO FINAL**

O presente estudo está organizado em cinco capítulos:

No primeiro capítulo, são apresentadas as ações que motivaram este trabalho, o objetivo do estudo, as contribuições pretendidas, o método da pesquisa adotado e a maneira como foram conduzidos as etapas para o seu desenvolvimento final.

No segundo capítulo, foi apresentado síntese das principais mudanças estruturais ocorridas e as inovações que aconteceram no setor, para manter o ponto de revenda de combustíveis atrativo, gerando oportunidades de novas receitas e atraindo mais clientes, com uma gama de ofertas de serviços.

O terceiro capítulo se atém à questão das problemáticas do setor, a concorrência desleal, fruto de sonegação fiscal, de fraudes na mistura de solventes nos combustíveis, e as medidas adotadas pela ANP para sanar tais problemas.

No quarto capítulo apresenta-se um estudo de caso, para avaliar e interpretar, a partir dos dados colhidos, a estratégia de prestação de serviços existente neste mercado. A abertura da concorrência do setor petrolífero brasileiro está gerando uma série de novas estratégias, visando agradar valor aos clientes e conquistar maior participação do mercado.

No quinto capítulo foram apresentadas as conclusões gerais e as recomendações identificadas para estudos futuros de aprofundamento das pesquisas.

## **CAPÍTULO 2- EFEITOS DA ABERTURA E INOVAÇÃO NO SETOR DE REVENDA DE COMBUSTÍVEIS**

### **2.1-INTRODUÇÃO**

O mercado de revenda de combustíveis está em acelerada fase de mudanças e o leque de novidades para o segmento vem se abrindo, exigindo dos empresários do setor rapidez na adoção de inovações. As mudanças incluem como importante parte da estratégia para garantir a clientela, que a cada dia está mais exigente, novas oportunidades de gerar receitas e manter o ponto de venda atrativo,

Trata-se de uma situação comum a todo o mercado varejista, que, a cada dia, precisa aprimorar-se para atrair e manter clientes, por meio de novos produtos e serviços de atendimento, bem como ações de marketing com o foco na melhoria dos resultados, visando aumentar os volumes de venda para compensar a queda das margens de rentabilidade.

Para Nardy (1999), as causas das mudanças, transformações e inovações que estão acontecendo no mercado se deve a aceleração da aquisição de novos conhecimentos, desenvolvimento e incorporação de novas tecnologias e processos, que obrigam as empresas a ser mais competitivas sob pena de não sobreviverem.

A exemplo dos Estados Unidos, onde a parceria entre lojas vem ganhando espaço já faz algum tempo, os varejistas brasileiros também estão adotando o modelo de estabelecimentos agregados.

Atualmente, existe uma forte tendência no segmento de postos de revenda de combustíveis no sentido de diversificar as atividades. Cada vez mais, receitas oriundas de negócios diversos são bem vindas para complementar os rendimentos da comercialização de combustíveis, principalmente no momento em que a competição entre os postos torna-se mais acirrada e a guerra de preços tende a desestabilizar o setor. Com margens sobre os combustíveis que deverão reduzir-se ao longo dos próximos anos, os revendedores de combustíveis terão de aumentar os volumes de venda e diversificar a sua atenção, transformando-se em verdadeiros postos de serviço.

Na visão de Porter (1995), a rivalidade ou a forma de disputa entre empresas atuantes no mesmo segmento de mercado se faz através do uso de táticas como concorrências de preços, batalhas publicitárias, introdução de novos produtos e aumento dos serviços ou garantias ao cliente.

Sem dúvida, a diversificação de atividades é um diferencial para o consumidor e importante forma de obter receitas diversas do combustível para compensar a perda de margem causada pela guerra de preços na venda de combustíveis propriamente dita.

## 2.2- LOJA DE CONVENIÊNCIA

Uma das inovações do setor surgida nos Estados Unidos, as lojas de conveniência começaram a operar no início dos anos 90, com o conceito "store-in-store" (loja dentro de loja), com as primeiras parcerias com "fast foods" de marcas conhecidas do público, como por exemplo, o "McDonald's".

A proposta de dividir a loja de conveniência com cadeias de alimentação rápida diminuiu os custos com a infra-estrutura. Soma-se a isso à grande atratividade exercida pela loja, que possui produtos de marca. O resultado é um investimento com maior margem de rentabilidade para o operador e garantia de melhor atendimento e satisfação para o consumidor.(Revista de Observação, 2000)

A Loja de conveniência é hoje uma das novas técnicas comerciais na revenda de combustíveis brasileiro. Por meio do gerenciamento das vendas por categoria de produtos, procura-se complementar as vendas de combustível com produtos de grande apelo ao consumidor final. Em geral, as lojas têm como características básicas o funcionamento 24 horas, a facilidade de estacionamento, o atendimento rápido e gentil, um conjunto de produtos cuidadosamente escolhido e ambiente agradável.

Segundo a revista Posto de Observação (1999), a primeira loja de conveniência em posto de gasolina de São Paulo nasceu em 14 de dezembro de 1987, no posto Bola Pesada, de bandeira Shell, localizado nas proximidades

do aeroporto de Congonhas, fruto da "joint-venture"<sup>2</sup> entre a Shell e o grupo Pão de Açúcar. Implantava-se assim a modernidade do varejo 24 horas, 365 dias por ano, oferecendo muitos itens, como cigarros, bebidas, "fast food", biscoitos, produtos de "bombonière" e mercearia.

Para Santos (1997), as lojas de conveniência foram introduzidas no sistema de franquia. Essa foi a grande transformação ocorrida. Anteriormente muitos postos já comercializavam gelos, bebidas e cigarros, como bens de conveniência, bem antes deste processo de "join-venture" ou mesmo do surgimento das lojas de conveniência.

Atualmente, as estimativas indicam que estão em operação no país entre 600 e 750 lojas, localizadas majoritariamente em postos de combustíveis, ou em locais que possibilitem fácil acesso para veículos ou pedestres. (Revista Posto de Observação, 2000)

Nesse percurso, o mercado continua inovando, ao incorporar bancos eletrônicos, videolocadoras, "delicatessen" e padarias, ampliando o mix de produtos de conveniência e aumentando a concorrência neste mercado.

Hoje a loja de conveniência é uma realidade do setor de revenda de combustíveis, usada para atrair consumidores e elevar as margens do posto como um todo. Geralmente, são usadas para propiciar as chamadas compras relacionadas, isto é, produtos adquiridos por associação com aqueles cuja

---

<sup>2</sup> As empresas associadas formam uma terceira, dedicada a uma operação ou um projeto específicos, mas continuam atuando no mercado de forma independente em suas respectivas linhas de produtos.

compra já estava planejada. Ocorre, por exemplo, nas compras casadas de gasolina, com cerveja ou cigarro. As compras por impulso também são importantes. A compra acontece porque existem na loja produtos que atraem o consumidor, embora não estivessem nos seus planos iniciais de consumo. Essas compras são constituídas basicamente por produtos de "fast food", revistas e sorvetes.

O conjunto de produtos é mais um dos fatores, senão o mais importante, que deve ser cuidadosamente estudado na composição da loja. Incrementá-la com produtos que, além de apresentarem atratividade visual, atribuindo uma aparência agradável ao ambiente, supram necessidades de consumo e é, sem dúvida, fundamental ao sucesso e a rentabilidade.

As companhias distribuidoras que mais estão investindo nesse tipo de empreendimento são a Ipiranga, a BR Distribuidora, a Texaco e a Shell. Neste sentido, buscam efetuar parcerias com empresas que possam proporcionar maior tráfego ao posto. Normalmente os serviços oferecidos vão ao encontro das necessidades da região onde o posto está localizado, utilizando a técnica de seguir os desejos dos consumidores, nos diversos momentos de compra.

Vender facilidades, atratividade, prazer e lazer, e inovações é um dos fatores importantes no segmento de revenda de combustíveis. É preciso sair na frente e reduzir o impacto da concorrência, protegendo o negócio e impulsionando as margens de vendas. Identificar os itens que encantarão os

consumidores, nos mais diferentes dias e horários da semana, e nas diferentes épocas do ano.

As lojas são uma tendência irreversível e passarão a pesar na competição entre postos devendo aportar maior lucratividade ao ponto de vendas. Mas para ser rentável, deve contar com os cuidados do operador e com o perfil adequado dos funcionários, preocupando-se com a sua motivação. É necessário também desenvolver um treinamento constante dos funcionários; a aparência e a limpeza são elementos essenciais para o sucesso comercial.(Revista Postos de Observação, 2000)

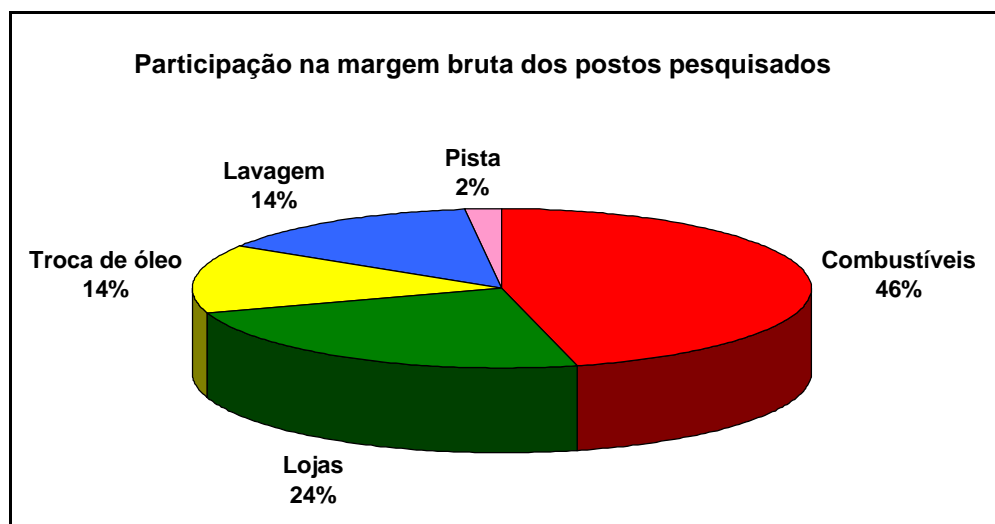
Para Correra (1999), as lojas de sucesso, e com maior faturamento, geralmente estão localizadas em vias de grande fluxo de automóveis carros e em áreas densamente povoadas e de fácil acesso aos pedestres. Trata-se, portanto, de atender não apenas ao automobilista, mas também de servir de ponto de referência para a comunidade que se encontra no seio da zona de influência do posto.

Neste sentido, a loja de conveniência amplia substancialmente o raio de alcance do posto. Amplia também o poder de marca que deixa de ser um brasão apenas reconhecido pelos automobilistas que se servem do posto.

A sinergia entre o posto e a loja de conveniência pode portanto contribuir muito como um diferencial na conquista da fidelidade do cliente.



Em uma pesquisa realizada em julho de 1996, na cidade de São Paulo, verificou-se que a implementação de novos serviços geram boas margens brutas para os postos revendedores, conforme mostrado na Figura 1.



Fonte: (Santos, 1997)

**Figura 1** Dados referentes à pesquisa de marketing em 36 lojas

Nesta pesquisa com os postos localizados na cidade de São Paulo verificou-se que 46% da margem bruta provinham da venda de combustíveis e 24% do faturamento das lojas. Quando considerados apenas os negócios aliados, como a troca de óleo, a loja de conveniência, a lavagem e a pista, a participação da loja na receita bruta é considerada a mais importante. Supondo um cenário provável de redução das margens dos combustíveis, na medida que a concorrência se acirra, pode-se provar que essa participação das lojas de conveniência tenderá a aumentar, podendo mesmo chegar a 50%, quando, então, o antigo posto de revenda de combustíveis se transformará em um

verdadeiro posto de serviço para os automobilistas e para as comunidades locais.

### **2.3- PROCESSO DE INFORMATIZAÇÃO**

O processo de gerenciamento do varejo hoje só é possível com a ajuda de programas de informática altamente especializados. Esses "softwares", baseados nos dados de vendas históricas gerados pelas lojas, realizam simulações, oferecendo ao operador opções ideais para o conjunto de produtos e formas adequados de exposição dos mesmo. Por meio da geração de planogramas, formas de distribuição dos produtos pelas gôndolas, procura-se a melhor estratégia para impulsionar as vendas e garantir a rentabilidade. Até recentemente, apenas as grandes redes de supermercados detinham e aplicavam essa tecnologia de varejo. Atualmente já existem adaptações para um mercado mais seletivo, como é o caso do segmento de lojas de conveniência.

A informatização já é uma realidade no varejo de combustíveis e lojas de conveniência, em função também da obrigatoriedade do uso do Emissor de Cupom Fiscal (ECF). Esse equipamento exige a presença do computador e de "softwares", os quais são itens básicos do processo de automação, permitindo o controle de importantes informações gerenciais, que podem trazer muitos benefícios para o operador. Atesta-se, assim, uma forte modernização e profissionalização do setor de vendas de combustíveis.

Segundo Moriarty, Rowland T. & Gordon S. Swartz, (1989) o uso de recursos de informática para produtividade de marketing e vendas, além de aumentar a produtividade dessas funções, provoca diferenciação de produtos e serviços, melhor nível de serviço ao clientes, redução de custos operacionais, operações mais confiáveis , entre outras vantagens.

Na realidade, todo o tipo de integração logística que procure reduzir tempos de resposta e custos traz um forte componente estratégico, na medida em que busca um melhor nível de atendimento ao mercado, ao mesmo tempo que procura operar com menores custos (Norberto A Torres, 1995).

As trocas de informação e a observação das tendências de mercado demonstram uma forte profissionalização do setor de revenda de combustíveis. A identificação de novas oportunidades torna o setor cada vez mais competitiva e mais forte nas suas relações com o mercado.

Oliver (1991), afirma que a satisfação do consumidor não é somente a função das expectativas e da desconfirmação mas também, a performance, a atribuição, a eqüidade e as emoções são fatores determinantes.

A informatização do setor está trazendo agilidade no atendimento aos clientes, melhor controle de estoques, menos fraudes de promotores de vendas e de clientes, melhor gerenciamento por meio de relatórios que possibilitam monitorar lucros e perdas, bem como controlar os produtos mais vendidos, realizando inventários mais rápidos e que podem ser atualizados diariamente.

A operação através de informatização, gera um impacto positivo junto aos consumidores flexibilizando, por exemplo, as operações de pagamento com cartões bancárias ou de crédito. É igualmente uma ferramenta potente na redução de custos. Além disso, a informatização do posto será a condição obrigatória para a sua inserção na Nova Economia, onde as vendas "online" dos fabricantes tenderão a crescer. Neste caso de virtualização das vendas, os postos de revenda de combustíveis, bem como as suas lojas de conveniência, desde que apresentando elevados níveis de informatização, aparecerão como candidatos naturais para a realização das entregas finais aos consumidores. Os postos de serviço se transformarão em elementos essenciais das novas cadeias logísticas.

O processo de automação também já existe em alguns postos na cidade de São Paulo. Hoje é possível fazer serviços de lavagem através de um simples encaixe de moeda e um toque de botão que a máquina processa o serviço. A tendência é de crescimento e propagação desses serviços.

#### **2.4- BANDEIRA BRANCA**

A bandeira branca também é uma das inovações no setor de revenda de combustíveis, marcada pela abertura do setor e a quebra do monopólio. Surgem na eventualidade do revendedor não desejar ter uma obrigação de filiação à marca da distribuidora que lhe fornece o combustível. O posto passa a ser caracterizado como bandeira branca. Este fato foi previsto no artigo 11 da Portaria nº 61 em Março de 1995 do Ministério das Minas e Energia. Se for da

sua conveniência, o revendedor pode até criar sua própria bandeira, isoladamente, ou em conjunto com outros revendedores.

A legislação federal instituiu a chamada bandeira branca e, desde então, milhares de postos tiveram a oportunidade de optar por permanecer no negócio sem vínculo contratual de exclusividade com qualquer distribuidora. Na prática, porém a grande maioria preferiu vincular-se a uma distribuidora, apesar do crescimento da bandeira branca.

Quando a Portaria nº 61 entrou em vigor, pretendia-se que os preços fossem reduzidos, permitindo-se aos postos a mudança da distribuidora a cada nova compra, induzindo uma concorrência bastante acirrada. Pensava-se também que, com esta nova regra, nenhuma distribuidora atuaria para elevar arbitrariamente os seus preços, sujeitando-se a ficar fora do mercado. Mas, a distribuidora depende de seus revendedores para efetuar as vendas de seus produtos e o seu faturamento está diretamente ligado à competitividade do preço final que esses conseguem oferecer ao consumidor.

Ao revendedor é apenas vedado celebrar um contrato de exclusividade com uma distribuidora e passar a vender os produtos de outra. Neste caso, se beneficiaria ilicitamente não só das marcas e insígnias que não são suas, mas também dos investimentos feitos por outrem na construção de ativos intangíveis importantes, por exemplo, a imagem de qualidade total sobre os produtos e os serviços.

A aplicação de marca legítima de uma distribuidora em produto de origem diversa caracteriza crime previsto no Código de Propriedade Industrial. Não só o uso indevido da marca constitui infração penal, mas também, o é e com maior gravidade, vender ou expor à venda o produto de marca alheia à origem declarada.

Em levantamento divulgado em Novembro de 2000, ao todo, foram recadastrados 26.029 postos, cumprindo as normas estabelecidas pela Agência. Entre as observações mais significativas estava o crescimento do números de postos com bandeira branca, que atingiu a marca de 5.152, significando uma participação de 19,79% do total de postos. O aumento no números de postos independentes pode ser considerado um fato natural, conseqüência da abertura de mercado trazida pela legislação. (ANP, 2000)

Muitos revendedores preferem ser independentes devido ao aumento da oferta de combustíveis a preços mais baixos. Por outro lado, as distribuidoras estão sistematicamente descredenciando os seus clientes infieis e os que não vendem produtos com a qualidade exigida. Novamente, temos aqui vários reflexos de um mercado cada vez mais competitivo, onde se abrem opções distintas para os diferentes operadores.

Segundo a ANP a Distribuidora BR, da Petrobrás, tem hoje menos postos revendedores ostentando a sua marca do que os estabelecimentos bandeira branca, são 5.152 contra 5.012 da estatal. Desde 1998, houve uma redução dos postos com bandeira BR de 27,2%, uma perda de 2.737 postos. A

Shell perdeu 1.384 postos com a sua bandeira, restando, atualmente, 2.146, uma queda de 39,2%. A Esso amargou uma redução de 18,3%, ficando com 2.304 postos. Para Texaco a baixa foi de 14,5%, registrando atualmente 2.765 estabelecimentos com a sua bandeira. Ao mesmo tempo, mais recentes na área, as novas distribuidoras não têm motivos para queixas. A italiana Agip, por exemplo, que, em 1998, já possuía 1.156 postos revendedores aumentou a sua participação em 15,4%, somando mais 280 comprados da Shell. Em 1999 A brasileira Ale, que fornece combustíveis para os postos de gasolina do Carrefour, cresceu 45,2%, totalizando 212 estabelecimentos. Seu poder de fogo tenderá a aumentar com a parceria recentemente estabelecida com o grupo multinacional Total Fina EDF. Enfim, o grupo Repsol-YPF, sócio na distribuidora Wal tem expandido rapidamente as suas ações. (ANP, 2000). Na Tabela 1, sintetizamos esses dados

**Tabela 1** Participação das várias bandeiras no mercado de revenda de combustíveis (por número de postos)

<b>Empresa</b>	<b>Variação Percentual 2000/1998</b>	<b>Número de postos Em Nov. de 2000</b>
<b>SHELL</b>	-39,2%	2.146
<b>PETROBRÁS</b>	-27,2%	5.012
<b>IPIRANGA</b>	-26,2%	4.027
<b>ESSO</b>	-18,3%	2.304
<b>TEXACO</b>	-14,5%	2.765
<b>ALE</b>	+45,2%	212
<b>AGIP</b>	+15,4%	1.436
<b>BANDEIRA BRANCA</b>	+113,3%	5.152

Fonte: ANP

## 2.5- CRESCIMENTO DE PEQUENAS DISTRIBUIDORAS

Na indústria brasileira de petróleo, como herança do período do monopólio, quando foi vedado às refinarias a venda direta dos produtos, evitando-se o abuso do poder econômico da atividade monopolizada em relação àquela não monopolizada à jusante, criou-se a figura da Distribuidora.

A distribuição é a atividade comercial que garante a colocação no mercado os derivados produzidos pelas refinarias. É a penúltima fase de uma cadeia que começa na exploração e produção do óleo bruto e termina na entrega dos produtos aos consumidores finais nos postos revendedores.

Segundo o Sindicom (2000), a sistemática de distribuição de derivados de petróleo no Brasil, teve o seu início em 1912 realizada em latas e tambores.

Em 1934 entrou em funcionamento a Distilaria Rio Grandense S. A., em Uruguaiana, Rio Grande do Sul, que deu a origem, em 1937, a primeira refinaria de petróleo do País, com a iniciativa de capital privado.

Em 1938, com a primeira onda de nacionalismo que abateu sobre o setor de petróleo no Brasil foi criado o Conselho Nacional do Petróleo, pelo Decreto Lei nº 395, de 29 de Abril de 1938, com o objetivo de, dentre outros, regular e fiscalizar as atividades de exploração, refino, importação, distribuição e comercialização de petróleo e seus derivados.



Em 1941 foi criada a Associação Profissional do Comércio Atacadista de Minérios e Combustíveis, que deu origem, em 1960, ao Sindicato do Comércio Atacadista de Minérios e Combustíveis Minerais do Estado da Guanabara, passando à representação nacional, em 1964, com a denominação de Sindicato Nacional do Comércio Atacadista de Minérios e Combustíveis Minerais, hoje SINDICOM (Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes).

Em 1953, com a segunda onda de nacionalismo de petróleo no Brasil, foi estabelecido o monopólio da União sobre a lavra, refinação e transporte marítimo do petróleo e seus derivados, sendo criada a Petrobrás para exercê-lo, de acordo com a Lei nº 2.004, de 3 de Outubro de 1953.

Em 1975, é lançado o Programa Nacional do Alcool, Proálcool, e as Distribuidoras adaptam as suas instalações e bombas para o novo combustível. Dentro de um cenário de crise energética, e escassez profunda de divisas para importação de produtos petroleiras, a estrutura oligopolizada das Distribuidoras se mostrou extremamente conveniente para, em um trabalho sintonizado pelo estado, adaptar o sistema logístico de distribuição e revenda de combustíveis ao novo energético. Em prazo de cerca de 10 anos, o álcool encontrava-se disponível em todo o território nacional. O maior esforço de penetração de um energético renovável já realizado no mundo. Um esforço que teria sido quase impossível de ser realizado em um regime de governo não de força e em estrutura industrial competitiva e não oligopolista.

Em 1988, efeito dos paradoxos decorrentes do processo de redemocratização do país, uma nova onda de nacionalismo petroleiro incorporou-se à Assembléia Constituinte, que deveria aprovar a nova constituição do país. Consagrou-se o monopólio da União sobre o petróleo e seus derivados através da Constituição promulgada em 5 de Outubro de 1988, fortalecendo as estruturas previamente existente e o papel de liderança da Petrobras.

Em 1990, foi criado o Programa Federal de Desregulamentação. Através desse Programa foi estabelecido um critério de preços máximos nos postos revendedores e foram liberados os preços do querosene iluminante e dos lubrificantes automotivos. Também foi criado, no mesmo ano, o Departamento Nacional de Combustíveis (DNC) com a extinção do Conselho Nacional do Petróleo (CNP). Iniciava-se, assim, o processo de transformação do setor de distribuição e revenda de combustíveis em direção à maior concorrência.

Em 1991, são inaugurados, no Rio de Janeiro e em São Paulo, os primeiros postos de abastecimento de veículos leves (taxis) movidos a gás natural. A inserção do novo energético, porém, devendo realizar-se em um sistema de mercado concorrencial, regime de distinção política e esfriamento do quadro de escassez de petróleo, tem se mostrado uma tarefa muito mais árdua do que inicialmente esperado.

Ainda em 1991, os combustíveis aditivados são introduzidos no mercado brasileiro. Começa o processo de diferenciação dos produtos no segmento de

distribuidor e revenda de combustíveis, procurando atender um novo nicho de mercado, constituído de consumidores de maior poder aquisitivo e mais exigente, proprietários de automóveis importados.

Em 1995, os preços dos combustíveis, anteriormente equalizados em todo território nacional, são desequalizados, com a inclusão do valor dos fretes de transferência e coleta (para o álcool) na formação dos preços. Inicia-se o processo de diferenciação dos mercados regionais que imporá um novo desafio aos operadores, antes acostumados a não levar em consideração as particularidades dos diferentes mercados.

Em 1996, a liberação dos preços da gasolina, do álcool hidratado e do querosene de aviação a partir da refinaria, introduz a competição aberta nos segmentos de distribuição e revenda de combustíveis. Os preços de aquisição dos produtos dos distribuidores junto às refinarias continuam regulamentados pelo governo enquanto os demais preços à jusante são liberalizados, com exceção do Diesel e GLP em algumas áreas menos desenvolvidas do país.

Em 1997, aprovada pelo Congresso Nacional a Lei 9.478, de 6 de Agosto de 1997, que regulamenta a "flexibilização" do monopólio. Ainda no mesmo ano, foi lançada a gasolina premium no mercado brasileiro.

Com a criação da Agência Nacional do Petróleo (ANP), em 1998 e a conseqüente extinção do Departamento Nacional de combustíveis, pelo Decreto nº 2455, de 14 de Janeiro de 1988, o processo de abertura e

reestruturação dos setores de distribuição e revenda de combustíveis se consolidou. Iniciou uma segunda etapa do processo, visando disciplinar o jogo concorrencial, que, em grande medida, já se mostrava selvagem, com o avanço de uma série de práticas abusivas, em detrimento do consumidor, dos interesses do estado e da sustentabilidade da concorrência em si.

No Brasil, a distribuição de derivados de petróleo nunca esteve incluída entre as atividades que constituíam o monopólio da União, estabelecido pela Lei 2.004, de 3 de Outubro de 1953, que dispôs sobre a política nacional de petróleo, definiu as atribuições do Conselho Nacional do Petróleo e instituiu a Petrobrás. Pelo contrário, a atividade de distribuição como negócio independente, aberto à iniciativa privada, foi fruto da instauração do monopólio. Devendo preservar os interesses de investidores privados, principalmente do capital internacional, que já operavam os sistemas logísticos de distribuição e revenda de combustíveis importados, o governo não nacionalizou as atividades existentes, inclusive as duas pequenas refinarias privadas existente no Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul (as atuais Refinaria de Manguinhos e Ipiranga).

Às Refinarias foi vedado a venda direta aos consumidores. O objetivo era que essas mesmas refinarias, gradualmente cada vez mais concentradas nas mãos da Petrobras, não exercessem o seu poder de monopólio<sup>3</sup>, garantindo tratamento não discriminatório das redes de distribuição e revenda.

---

<sup>3</sup> Situação de mercado na qual o produto que não tem substitutos próximos é produzido e vendido por um único vendedor.

A Petrobras estabeleceu a sua própria Distribuidora BR. mas essa sempre atuou com grande independência em relação às demais atividades monopolizadas da empresa estatal. De certa forma, o próprio Estado vetou à Petrobras o direito de explorar as sinergias entre as suas refinarias e a distribuidora. A BR sempre foi tratada em condições iguais aos demais distribuidores.

Até 1990 existiam cerca de dez distribuidoras operando no Brasil que eram responsáveis por 90% do mercado de distribuição de combustíveis. Algumas pequenas distribuidoras também operavam e juntas detinham 10% do mercado. Após a desregulamentação da atividade e abertura do mercado, em 1991, começaram a aparecer novas distribuidoras; com o seu número sendo multiplicadas por 20, incluindo desde empresas sérias, ávidas de explorar nichos de mercado onde se acreditavam mais competitivas, até empresas fictícias e/ou fraudulentas tentando beneficiar-se de brechas no sistema fiscal, institucional e de fiscalização. (Sindicom, 1999)

Houve um grande aumento da concorrência no mercado de distribuição muitas vezes atingindo a selvageria aberta, com fraudes no pagamento de impostos e na qualidade dos combustíveis. Exigiu-se as empresas que atuam neste segmento que aprimorassem cada vez mais suas técnicas de atendimento e a qualidade dos serviços prestados, procurando uma certa diferenciação em relação aos demais agentes que continuaram avançando e ganhando participação de mercado.

Segundo dados da Sindicom (2000), em 1997, os grandes grupos distribuidores de combustíveis do país (BR, Esso, Ipiranga Atlantic, Shell, Texaco e São Paulo) perderam espaço para empresas menores. As pequenas distribuidoras que detinham 10% de volume total de vendas de combustível elevaram o seu percentual para 15%, um crescimento de 50%. A situação em São Paulo era mais acirrada. As pequenas distribuidoras conseguiram avançar significativamente ao ponto de deter cerca de 22% do mercado de combustíveis. Estima-se que cerca de 10% do volume total das vendas dos postos das principais distribuidoras passaram para outras distribuidoras menores.

A possibilidade de crescimento das pequenas distribuidoras sucedeu-se através de regras que vêm sendo implementadas desde 1990. A principal dessas novas regras foi o fim da exclusividade de bandeira, possibilitando o fornecimento de combustíveis para postos que ostentam logotipos de outras empresas.

Também deve-se reconhecer que este crescimento está atrelado a práticas desleais de algumas pequenas distribuidoras, no não pagamento de tributos, do ICMS<sup>4</sup>, ao PIS<sup>5</sup> e COFINS<sup>6</sup>, conseguido através de liminares, e de adulterações de combustíveis, facilitando, desta forma, a venda, por exemplo, de gasolina a um preço abaixo dos concorrentes.

---

<sup>4</sup> Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

<sup>5</sup> Programa de Integração Social

<sup>6</sup> Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

As Informações divergem nesse último ponto, podendo-se também argumentar que as pequenas empresas beneficiaram-se do conhecimento das grandes empresas operarem com margens elevadas, incompatíveis, com um mercado bem mais concorrencial. As pequenas distribuidoras souberam aproveitar-se de sua gestão eficiente rápida e enxuta, para absorver fatias do mercado que antes eram dominadas pelas grandes. Essas não puderam resistir nem quando adotaram as mesmas práticas.

Paradoxalmente, o principal trunfo das pequenas distribuidoras para atingir esse objetivo de expansão tem sido as parcerias feitas, principalmente, com a Petrobras. Com a desregulamentação e o fim do monopólio sobre o setor petrolífero, a estratégia da Petrobras foi de preocupar-se com as grandes multinacionais distribuidoras, Shell, Esso e Texaco, que poderiam optar em importar combustíveis, eventualmente a preços subsidiados por elas mesmas, já que as crises financeiras globais de 1997 e 1999, tinham gerado grandes capacidades de refino ociosas no mundo.

Se isso acontecesse, a Petrobras perderia canais de venda para os produtos de suas refinarias, o que lhe exigiria um amplo esforço de exportação dos mesmos, em um mercado global deprimido. Era, portanto, interessante que os novos distribuidores e postos estivessem vinculadas às suas refinarias mesmo sem ter a bandeira do BR Distribuidora.

Foi nessa brecha que as pequenas distribuidoras conquistaram e sustentaram o seu mercado, aproveitando-se da oferta garantida de produtos que a Petrobras negocia com eles.

A Petrobras oferece por exemplo, a retirada dos produtos em seus polidutos, que conduzem vários tipos de combustíveis em longas distâncias. Retirando combustíveis em pontos específicos dos polidutos, as pequenas distribuidoras retardam o investimento na armazenagem enquanto crescem no mercado. O acirramento da concorrência resulta em uma gradual, mas inevitável queda das margens de venda dos produtos, comprometendo os resultados das empresas mais tradicionais do setor.

Segundo Sindicom (2000), a demanda de derivados de petróleo no Brasil movimentava, atualmente, 1.800.000 barris por dia (235.500 m<sup>3</sup>/dia). O setor emprega, diretamente, no país cerca de 300mil pessoas e indiretamente, incluindo as transportadoras de combustíveis e outros serviços, cerca de 500 mil pessoas. Este mercado movimentava 40 bilhões de reais ao ano no Brasil, número que representa cerca de 5% do PIB nacional.

A partir destes dados, pode-se perceber a importância deste ramo de atividade para a estrutura sócio-econômica e política do país. A atividade tem trazido inúmeras vantagens diretas e indiretas para o desenvolvimento, incluindo economias de divisas, a sua significativa participação na formação de renda do setor industrial, o nível de investimentos e empregos diretos e indiretos gerados.



Também tem sido fator dinâmico de desenvolvimento regional, na medida que dá suporte às grandes rodovias que cruzam o território nacional, bem como de organização urbana, já que regem, de certa forma, a movimentação dos veículos automotores e das pessoas nas cidades.

A ampliação do emprego de combustíveis fez crescer a distribuição, hoje caracterizada pela instalação e operação de depósitos, bases de distribuição, dutos de transporte, frotas de caminhões, trens, barcaças e navios de cabotagem, operando em sintonia com o objetivo de garantir o produto ao consumidor.

No Brasil, as vendas são feitas no atacado aos revendedores (postos de serviços, garagens) e aos grandes consumidores (indústrias, frotas de transporte, linhas de navegação e ferrovias), a preços liberados ou tabelados, conforme a região do País. Esses preços têm sido monitorados pela Agência Nacional de Petróleo (ANP). Aos atacadistas, os postos de revenda de combustíveis, cabe a venda no varejo aos consumidores finais a preços liberados, mas também monitorados pela ANP. À agência também compete, garantir respeito à normalização das características dos combustíveis colocados no mercado.

Considerando-se uma análise de longo prazo, o caráter altamente competitivo e a importância do mercado de combustíveis, pode-se prognosticar a futura diversificação gradativa das operações das distribuidoras. Algumas empresas serão alvo de especulação e poderão ser absorvidas por outros

grupos. Vários simplesmente desaparecerão enquanto as firmas mais competitivas deverão consolidar-se em seus nichos de mercado.

## **2.6- MEIO AMBIENTE**

A segurança e a preservação ambiental são assuntos tratados com prioridade nos países de primeiro mundo e, crescentemente, em países emergentes como o Brasil. O sentido é de evitar impactos negativos, recuperar áreas degradadas, minimizar danos causados por derrames ou vazamentos, e patrocinar a preservação urbana e histórica.

Gilbert (1994) considera que uma boa gestão ambiental fundamenta-se nos seguintes princípios e diretrizes:

- Uma declaração de políticas que indique o comportamento geral da empresa - política ambiental com o melhoramento do desempenho ambiental, incluindo a conservação e proteção dos recursos naturais, a minimização de resíduos, o controle da poluição e a melhoria contínua das operações;
- Um conjunto de planos e programas para implementar as políticas em toda a organização, incluindo a extensão do programa a fornecedores e clientes (plano de ação: objetivos e metas);
- Integração dos planos ambientais no dia a dia operacional da organização, desenvolvendo técnicas e tecnologias inovadoras para

minimizar o impacto da organização sobre o meio ambiente. A previsão de informações, educação e treinamento para melhorar a compreensão dos problemas ambientais (implementação);

- Medição do desempenho da gestão ambiental em relação aos planos e programas (monitoramento e auditorias);
- Aperfeiçoamento do sistema de gestão ambiental. Redefinição de objetivos para melhoria contínua.

Uma via de desenvolvimento que ignore as conseqüências ambientais causadas pelas mudanças econômicas será não sustentável diz Pearce (1993). A legislação ambiental está se tornando cada vez mais severa e, além das multas, o custo de remediação da contaminação ambiental, no caso de postos de revenda de combustíveis, geralmente decorrente de vazamentos subterrâneos, podem superar o valor do próprio estabelecimento de revenda.

Para Valle (1995), a solução preventiva embora se caracterize por uma complexidade crescente em sua aplicação, implica em custos decrescentes para a sociedade e em uma contribuição mais eficaz à solução dos problemas ambientais.

No Brasil, a legislação ambiental em vigor quanto às atividades de comercialização de combustíveis, além de determinar as normas relacionadas à construção, instalação e manutenção de tanques, as exigências legais também estabelecem as responsabilidades de cada agente ligado, direta ou

indiretamente, à utilização do sistema de armazenamento subterrâneo de combustíveis. Ou seja, tanto os postos revendedores como as distribuidoras são responsáveis por tais sistemas. Os primeiros porque deles se utilizam diretamente e as distribuidoras porque, na grande maioria das vezes, são os proprietários dos tanques e das bombas instalados nos postos.

Atualmente, vigora a Lei nº 9 605/98, de âmbito nacional e genérica, que determina as sanções administrativas e penais aplicáveis a qualquer pessoa, física ou jurídica, que infrinja o que essa lei especifica como sendo crime ambiental.

Além disso, existem outros dispositivos legais que se aplicam, especificamente, também nacionalmente, ao segmento da revenda. A própria Lei do Petróleo, Lei nº 9.478/97, em seu inciso IX do artigo 8º, determina, expressamente, que é atribuição da Agência Nacional do Petróleo (ANP) fazer cumprir as boas práticas de conservação e uso racional do petróleo, dos derivados, do gás natural e de preservação do meio ambiente.

As atribuições da ANP se estendem também a apresentação das plantas da construção, verificando não apenas se o estabelecimento está em acordo com as normas ambientais federais, mas também com as legislações estaduais e as posturas municipais gerais, uma vez que já existem vários municípios com legislação própria.

Também a Lei nº 9.847/99, no artigo 1º, parágrafos 1º e 2º, e incisos VIII e IX do artigo 3º, que dispõem sobre a fiscalização das atividades relativas ao abastecimento nacional dos combustíveis, reforça o caráter de órgão de fiscalização sobre as questões ambientais da ANP no tocante a esse setor. Ao mesmo tempo, dispõe sobre as sanções administrativas aplicáveis - como interdição total ou parcial do estabelecimento ou dos equipamentos, prevê multas - cujo valores podem chegar a R\$ 2 milhões - e abre a possibilidade para a tomada de medidas de cunho penal pelo Ministério Público.

Um outro ponto refere-se à responsabilidade solidária de revendedores e distribuidoras, tanto pelos equipamentos quanto pela qualidade e quantidade de produtos comercializados. No artigo 18 da Lei do Petróleo, definiu-se que cabe ao revendedor o monitoramento constante dos estoques de produtos e a comunicação formal à distribuidora, no caso de ela ser proprietária dos equipamentos e responsável pela sua manutenção, da existência de qualquer irregularidade, como a suspeita de um vazamento. A distribuidora deverá adotar por sua conta, as medidas cabíveis para resolver o problema, inclusive no que diz respeito ao passivo ambiental.

Com relação à construção e operação de postos de serviço no município de São Paulo, o primeiro passo das exigências governamentais é de que a localização para instalação de um posto deve levar em conta não somente o potencial de vendas, mas a lei de zoneamento do município (se houver) e as distâncias mínimas entre estabelecimentos similares e entre postos e hospitais ou escolas. Na capital paulista, estas distâncias mínimas podem variar de 300

a 500 m, em zonas em que a instalação é permitida, pois em outras zonas há restrições totais a esse tipo de estabelecimento.

As etapas seguintes prevêem o confronto da matrícula do registro de imóveis com o levantamento topográfico do terreno, o estudo da relação entre a área total do terreno e a área construída, que deve levar em conta os recuos - frontal, de fundo e lateral - previstos na legislação municipal de uso e ocupação do solo, e, ainda, a localização dos equipamentos.

É fundamental que o revendedor evite problemas e prejuízos. As plantas aprovadas pela prefeitura devem ser fiéis aos critérios estabelecidas e aprovados e, por isso, toda e qualquer reforma - principalmente aquelas que alterem as dimensões da área construída - deve ser regulamentada junto aos órgãos municipais.

Quanto à edificação, a prefeitura paulistana exige os alvarás com plantas carimbadas (aprovação do projeto, execução e início da obra) para construção ou reforma; habite-se ou auto de regularização (para reforma) ao fim da obra; e aprovação do projeto e vistoria (com validade de dois anos) do Corpo de Bombeiros.

Com relação aos tanques e bombas, são necessários também alvarás de aprovação, execução e funcionamento (com validade de um ano) ou auto de regularização, bem como laudo de estanqueidade.

O material e o tipo de tanque e tubulações, além de outros equipamentos de proteção ambiental, devem estar de acordo com as normas aplicáveis às diferentes classificações de postos, que são adequadas ao ambiente que os circundam.

Também é preciso que seja providenciada a licença de localização e de funcionamento via órgão ambiental estadual (a CETESB, no caso de São Paulo) se o estabelecimento estiver situado em área de mananciais.

A operação com combustíveis deve ser cercada de cuidados. Evitar transbordamentos na descarga de produtos, cuidados na manutenção dos equipamentos, controle do estoque e da qualidade dos produtos, dar atenção às reclamações quanto a odor de gasolina, monitorar poços e tubulações da vizinhança. Essas são atenções que podem evitar grandes problemas e ônus posteriores para o revendedor.

As causas de contaminação de solos, aquíferos e tubulações subterrâneas por combustíveis, são freqüentemente oriundas de vazamentos de tanques originados em furos provocados por desgaste de material, penetrações externas, por exemplo de outras tubulações rígidas, por pavimentação comprometida ou por tráfego de carga excessiva. Esses constituem-se no principal foco de acidentes ambientais em postos, aos quais podemos incluir também o despreparo dos operadores, na manipulação das bombas, permitindo derrames que podem ocasionar incêndios ou serão

levados e carregados para contaminar o solo, bem como potenciais acidentes de colisão das bombas com os automóveis que adentram o posto.

Além do mais, inicia-se um processo crescente de conscientização sobre o controle das emissões de elementos voláteis durante o processo de abastecimento. Deseja-se controlar o impacto desses vapores no meio ambiente, bem como os seus aspectos nocivos para os consumidores e operadores das bombas.

Hoje os equipamentos utilizados nos postos devem obedecer às normas ditadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Porém, as pressões tenderão a aumentar. Sistemas de recuperação dos vapores ou tanques com duplo revestimento poderão ser exigidos em todo território nacional.

Como conseqüência, as barreiras de entrada e saída do setor aumentarão significativamente, alterando as vantagens competitivas dos vários agentes. Os postos independentes e de bandeira branca terão ainda maiores dificuldades para sustentar as suas posições de mercado.

Várias distribuidoras criaram grupos de meio ambiente para elaborar e discutir ações corretivas, bem como realizar pesquisas quanto a novos materiais e equipamentos para preservação ambiental. Já foram implantados em alguns postos tanques protegidos por sensores antivazamentos, programas



de gerenciamento de resíduos, e de treinamento e conscientização para todos os envolvidos.

Estas ações em prol do atendimento à legislação ambiental são de extrema importância, porque vários postos possuem tanques muito antigos, outros nem tanto, mas todos são considerados como fontes potenciais de poluição devido aos produtos que comercializam e dos serviços que prestam.

## **2.7-CONCLUSÕES PRELIMINARES**

O mercado de revenda de combustíveis no Brasil passou por várias fases de reorganização do setor, buscando firmar-se como um segmento competitivo. Além da busca ao aprimoramento contínuo, para a conquista do consumidor em novo cenário de concorrência acirrada, os donos dos postos procuram, a cada dia, manter diferenciais em relação ao concorrente, através de facilidades que venham agregar valor ao negócio e que tragam comodidade ao consumidor final.

Nesse sentido, os donos dos postos de revenda estão investindo muito na modernização de estabelecimento e no conceito de diversificação, oferecendo uma gama enorme de serviços que otimizem ao máximo o negócio, aumentando margens na revenda de combustível e gerando novas receitas além de conquistar a fidelidade do cliente.

O mercado é altamente competitivo e exige do revendedor não somente talento empresarial, mas também muita criatividade e pró-atividade para

garantir a diferenciação do seu posto de serviços. No mundo globalizado, os produtos estão cada vez mais parecidos. Por isso, a estrutura de serviços surge realmente como grande diferencial das empresas que querem prosperar. Negócios agregados devem gerar aos postos de revenda um grande aumento no fluxo de clientes.

A tendência é de valorizar o ponto comercial através da instalação de outros serviços que garantam a melhoria de competitividade nos espaços ociosos do estabelecimento. O crescimento das lojas de conveniência comprovam essa tendência.

O processo de informatização do setor permite o gerenciamento através da integração de todos os serviços existentes e o controle sobre os custos, além de dar mais dinamismo ao negócio. Será condição absolutamente necessária para que os postos de serviços se insiram de forma competitiva na Nova Economia e encontrem o seu espaço em um mercado de vendas virtuais.

A consciência ambiental é uma preocupação mundial e se transforma em realidade no Brasil. As iniciativas nesse campo começam a ser intensificadas pelas companhias distribuidoras e pelos postos de revenda. Obedecer a lei é um bom negócio porque, além de evitar a penalização, com muito rigor, dos chamados crimes ambientais, e arcar com prejuízos futuros, proporciona segurança tanto ao consumidor como aos funcionários que operam as instalações.

O crescimento de pequenas distribuidoras e o aumento de número de postos independentes no primeiro momento do processo de reestruturação, é graças à abertura do mercado petrolífero e à atuação de órgãos governamentais como a Agência Nacional de Petróleo, que proporcionaram, através de leis, e regulamentações a entrada de novos operadores no mercado, promovendo a competição, zelando pela implementação de um novo modo de organização industrial, visando estimular a eficiência e a inovação.

Em um segundo momento do processo de reestruturação, o crescimento dos pequenos operadores se deve às alianças estabelecidas com a Petrobras, garantindo o suprimento de combustíveis e evitando-se as ameaças de retaliação de mercado por parte das grandes distribuidoras, que poderão importar produtos diretamente de suas refinarias no exterior.

Essas são as transformações mais importantes que têm caracterizado o processo de abertura e inovação no setor de revenda de combustíveis no Brasil. Evidentemente, esse processo também gerou novos problemas, advindos, principalmente, da reação mais lenta do Estado, que não soube acompanhar as rápidas modificações do mercado.

No Próximo capítulo, discutimos sobre algumas dessas novas problemáticas e sobre as medidas que têm sido adotadas pela ANP para eliminar os abusos e mitigar os efeitos anti-competitivos.

## **CAPÍTULO 3- NOVAS PROBLEMÁTICAS DO SETOR E AS MEDIDAS ADOTADAS PELA ANP**

### **3.1-INTRODUÇÃO**

Nos últimos tempos tem ocorrido uma guerra no mercado de revenda do combustíveis brasileiro, com relação aos preços praticados, fruto de má qualidade dos produtos entregue aos consumidores e de sonegação de impostos.

As denúncias começaram por causa dos problemas de carbonização nas válvulas dos veículos de várias marcas, nacionais e importados, movidos a gasolina e, em alguns casos, com baixa quilometragem. Todos esses problemas foram atribuídos a fraudes e desconformidade na qualidade da gasolina comum e aditivada.

Quanto à sonegação dos impostos, foi possível graças a liminares obtidas pelas distribuidoras para o não pagamento dos impostos incidentes sobre os combustíveis no ato da compra desses produtos nas refinarias.

Toda essa problemática causou um custo adicional de mão-de-obra e em reposições de peças, para os proprietários dos veículos gerando revolta entre os consumidores, bem como outros tipos de revolta por parte das distribuidoras consideradas prejudicadas pela concorrência desleal.

Esses problemas estão discorridos neste capítulo, pois refletem dificuldades essenciais, que devem ser superadas para que se possa construir

um setor de revenda de combustíveis sadio, isento de práticas anti-competitivas, na qual a concorrência cada vez mais acirrada possa de fato conduzir a benefícios para os consumidores.

### **3.2- ADULTERAÇÃO DA GASOLINA**

A adulteração da gasolina através de adição de outros produtos para aumentar a margem do lucro foi, até pouco tempo, um dos problemas para os donos dos veículos. A prática se alastrou durante um bom tempo, em várias cidades. Segundo o caderno de informe do Sindicom, essa prática de fraudes acontece de várias formas: através de solventes e refinados, excesso de álcool anidro ou de outras formas.

A adulteração da gasolina com solventes e refinados acontece porque esses produtos custam 2/3 menos que a gasolina e, dependendo da mistura, são tolerados pelos motores dos veículos durante algum tempo. A fraude é de difícil comprovação.

Os solventes atuam nos condutos de plástico por onde passa a gasolina. Além de danificar essas partes, ao longo do tempo, deixam resíduos nas câmaras de combustão, prejudicando o funcionamento ou mesmo danificando seriamente os motores.

A adulteração da gasolina com excesso de álcool anidro acontece através de percentual acima do nível permitido pelo governo. A legislação federal que orienta a adição de álcool anidro à gasolina estabelece o

percentual que tem variado entre 18% a 24% de acordo com as andanças do mercado de álcool brasileiro, e no sentido de equilibrar ofertas e demandas nesse mercado.

A ANP já constatou e identificou casos em que esse percentual ultrapassa os 35%. Como os carros a gasolina são preparados para receber o percentual estabelecido pela legislação, uma das piores conseqüências é a corrosão das partes metálicas dos motores, além do fraco desempenho e elevado consumo.

As vantagens para os fraudadores são significativas, pois o álcool anidro custa 1/3 do valor da gasolina. Cada 1% a mais de anidro na mistura representa 155 centavos a mais na margem de distribuição. Como a margem das distribuidoras que operam dentro da lei varia em torno de 5%, um fraudador que aumente os percentuais do anidro pode elevar a margem em até 15% segundo Sindicom (2000).

As outras formas de fraude como álcool hidratado misturado à gasolina, água no álcool e na gasolina, ou metanol são ainda mais grosseiras e perigosas, pois os danos potenciais não serão apenas para os veículos, mas também para a saúde dos consumidores e para o ambiente devido à poluição que estas misturas causam.

### **3.3- IMPOSTO SELETIVO SOBRE COMBUSTÍVEIS**

Ao longo dos últimos anos, fraudadores e sonegadores de impostos, que atuam no comércio de combustíveis, desenvolveram diversas modalidades para lesar os concorrentes leais e aprimorar as artimanhas para driblar o fisco. O prejuízo aos cofres públicos decorrente da sonegação de impostos está calculado em cerca de R\$ 1,4 bilhão por ano, de acordo com o informe de Sindicom (2000).

Apesar dos esforços das diversas autoridades para que o problema da sonegação e da fraude fosse eliminado, a irregularidade no setor continuaram a crescer até junho de 2000.

O problema começou pela legislação existente até junho de 2000, onde distribuidoras e revendedores estavam obrigados a pagar o PIS e COFINS, incidentes sobre as vendas dos combustíveis automotivos, mas não tinham a obrigação de recolhê-los. Isso era feito pelas refinarias, que antecipavam o recolhimento desses tributos sobre as vendas futuras que seriam realizadas das distribuidoras para os revendedores e desses para os consumidores finais. A esse mecanismo de recolhimento antecipado de impostos por um contribuinte situado nas etapas iniciais da cadeia de comercialização de um determinado produto dá-se o nome de substituição tributária.

Foi justamente contra essa antecipação no recolhimento desses tributos, incidentes sobre a comercialização da gasolina e do Diesel, que centenas de distribuidoras e revendedores ingressaram na justiça nos últimos anos,

pleiteando, e obtendo liminares, para somente pagar os tributos no momento efetivo da venda desses produtos.

As liminares contra o recolhimento do PIS e da COFINS eram requeridas, basicamente, sob dois fundamentos jurídicos: imunidade nas operações com combustíveis (art. 155, § 3º da Constituição Federal) e inconstitucionalidade da substituição tributária (Lei 9.718/98, art. 4º).

Segundo o SINDICOM (2000), numa atividade onde a margem bruta das distribuidoras que operam licitamente não chega a 5%, a sonegação do PIS e da COFINS permite que distribuidoras sonegadas vendam, por exemplo, gasolina no estado de São Paulo por preços inferiores em até 8%.

Desta forma essa prática atividade além do prejuízo aos cofres públicos, concederia às empresas que sonegam esses dois tributos, uma enorme vantagem competitiva em relação às que honrassem seus compromissos fiscais.

Porém, pode-se questionar sobre o real impacto anti-competitivo desse tipo de sonegação já que, só uma pequena minoria recolhia realmente os tributos. A imensa maioria simplesmente ignorava o cumprimento de suas obrigações fiscais, gerando um prejuízo enorme à receita Federal.

O mecanismo utilizado para sonegar o ICMS era semelhante ao que é praticado para sonegar o PIS e a COFINS. Protestando contra a cobrança antecipada desse imposto nas refinarias, distribuidoras e postos recorrem à



justiça para só pagarem o imposto quando da venda dos produtos. Ocorre que, uma vez concedida a liminar suspendendo o pagamento antecipado, são remotas as probabilidades de que o imposto venha a ser pago algum dia.

As liminares foram obtidas a partir de 1993, quando uma série de distribuidoras entraram na justiça contra o pagamento antecipado do ICMS sobre óleos e combustíveis, determinado pela Emenda Constitucional número 3. O pedido de liminar se baseava na não-regulamentação da substituição tributária.

Até então, óleos e combustíveis pagavam imposto único para a União, na venda do produto e não na compra como é atualmente. Como a Emenda foi regulamentada em 1996, através da Lei 87/96, as liminares automaticamente perderam o seu efeito. Mesmo assim algumas distribuidoras continuaram não recolhendo os tributos nem na compra e nem na venda, provocando rombos aos cofres públicos, e uma grande concorrência desleal.

Com relação às liminares contra a substituição tributária do ICMS, trata-se de um dos artifícios mais utilizados pelos sonegadores e um dos que assegura maiores vantagens financeiras, já que somente o ICMS é responsável por cerca de 25% do preço final da gasolina.

A alegação é de inconstitucionalidade do regime de substituição tributária, caracterizado pelo recolhimento antecipado do ICMS pelas refinarias. Obtida a liminar, as distribuidoras passam a adquirir os combustíveis das

refinarias sem a retenção antecipada do ICMS. Entretanto, tal fato não exime as distribuidoras do recolhimento do imposto, junto aos revendedores e esses junto aos consumidores finais. Porém, isso era raramente realizado em um mercado cada vez mais concorrencial onde procurava-se de qualquer forma obter um diferencial de preço.

Em Agosto de 1999, o Supremo Tribunal Federal decidiu ser constitucional a cobrança do ICMS pelo regime de substituição tributária, mas, como na justiça brasileira não há o chamado efeito vinculante das decisões dos tribunais superiores, as liminares, embora em menor número, continuam a ser concedidas. Explora-se o fato de que os valores presumíveis, estabelecidos pelos Secretários da Fazenda de cada estado, e utilizados como base de cálculo para a cobrança antecipada do ICMS, serem, em geral, muito superiores àquelas praticados no mercado. Isso gera um direito de restituição por parte dos operadores. Como essa não se realiza automaticamente, os operadores procuram postergar, na justiça, o recolhimento do tributo.

Nas liminares contra a incidência do ICMS nas vendas interestaduais as vantagens são ainda maiores. A constituição de 1988 estabeleceu a imunidade tributária sobre as vendas de combustíveis que se destinem a outros estados. Por esse dispositivo, o ICMS só seria devido no estado de consumo do combustível. Um grande número de liminares tem permitido a aquisição do combustível, sem o pagamento do ICMS, inclusive da parcela devida pela refinaria sob a alegação de que o combustível será exportado para outro

estado. Na maioria das vezes, o combustível não vai para o destino declarado, estado diferente daquele onde é adquirido, e o imposto é sonegado.

Assim, o processo de abertura de setor de revenda de combustíveis se transformou, rapidamente, em uma grande desordem. A essa bagunça fiscal, o governo Federal adicionou a sua própria contribuição de confusão ao instituir uma nova metodologia de preços para regulamentar as transações entre as refinarias e as distribuidoras. Foi criada chamada a PPE<sup>7</sup> com a finalidade de financiar os diferentes subsídios cruzados que ainda existem entre os combustíveis vendidos no mercado brasileiro. Não tendo nunca sido regulamentada como um novo tributo, a PPE segue como um fantasma, que representa cerca de 15 a 20% do preço final da gasolina consumida no Brasil, gerando outra série de distorções, entre as quais, a mais importante, foi a impossibilidade de se continuar com o processo de liberalização total das importações de combustíveis.

Para inibir e a posteriori acabar com esta desordem, duas medidas recentes do Governo Federal voltadas para o setor de combustíveis deram esperança às empresas que nele operam de que problemas como a sonegação de impostos, adulteração de produtos, uso indevido da marca e propaganda enganosa contra os consumidores passaram a merecer maior atenção das autoridades.

---

<sup>7</sup> Parcela de Preço Específica, uma espécie de taxa embutida no preço dos combustíveis, cuja arrecadação alimenta a conta-petróleo e para dar garantias às receitas necessárias à quitação do débito do Tesouro Nacional com a Petrobras.

A Portaria nº 116 da Agência Nacional do Petróleo, publicada no dia 5 de julho de 2000, também pode ser considerada um marco nessa disposição das autoridades públicas de repor a ordem no setor de combustíveis. Ela impede que postos utilizem as marcas das distribuidoras para vender produtos de natureza diversa.

Ganham com isso, em primeiro lugar, os consumidores que deixarão de ser enganados quanto à origem do combustível toda vez que decidirem abastecer seus veículos em um dado posto de revenda. A identificação correta da procedência é a maior das garantias contra as fraudes e adulterações dos combustíveis.

Por outro lado, ganham também as distribuidoras honestas que se esmeram na busca contínua de mais qualidade para seus produtos e tinham que assistir suas marcas serem diariamente aviltadas pela venda de combustível de procedência duvidosa.

Uma medida plausível para a solução definitiva dos problemas envolvendo sonegação fiscal no setor de combustíveis é a criação do imposto único, denominado Imposto Seletivo Sobre Combustíveis (ISC), que se encontra na Comissão de Reforma Tributária do Congresso.

Trata-se de um imposto destinado a substituir todos os demais hoje incidentes sobre a gasolina, álcool e óleo diesel. A grande vantagem desse imposto único é a sua característica monofásica. Ao tributar os combustíveis

uma só vez, entre a produção ou a importação, e o consumo, elimina-se, na prática, os questionamentos jurídicos sobre quem o deve pagar e em que momento.

O PIS, a COFINS E O ICMS incidem em todas as etapas do ciclo de produção e comercialização dos combustíveis. No caso da gasolina comum, por exemplo, ocorrem, pelo menos, quatro incidências desde a saída do produto da refinaria, passando pelas distribuidoras, pelas transportadoras pelos revendedores até a venda ao consumidor final. Daí a enorme possibilidade de evasão fiscal.

A fórmula do ISC não é nova e vem sendo adotada com sucesso por muitas nações. Nos países de língua inglesa, esse imposto único tornou-se conhecido como "*excise tax*" e é largamente utilizado para evitar que produtos com alta carga de impostos, como os combustíveis, sejam submetidos a diversas etapas de recolhimento, facilitando a sonegação.

O ISC é um imposto de incidência exclusiva e única, na importação ou produção de combustíveis, ou seja, os contribuintes serão um número reduzidos de empresas. A base do cálculo do ISC é o valor da operação da venda pela refinaria ou da importação do combustível. A alíquota será fixada pelo poder executivo.

O novo imposto será recolhido diretamente pelas refinarias ou pelos importadores dos combustíveis. O seu recolhimento será feito através de uma

guia única, onde será destacada a participação de cada beneficiário (União e estados), permitindo o credenciamento automático do produto da arrecadação. A grande vantagem desse imposto é a simplificação da arrecadação e recuperação da receita tributária do Estado.

Por outro lado, vai viabilizar que os produtos importados tenham a mesma incidência dos produtos produzidos nas refinarias do país, permitindo que todos os combustíveis de origem nacional ou importados tenham a mesma carga capacidade de competir e conquistar mercados, aprofundando, assim, o jogo concorrencial que pode conduzir a benefícios para os consumidores.

Ademais, a adoção de um imposto único sobre os combustíveis também contribuirá para facilitar o processo de pagamento de tributos dos operadores, eliminando milhões de documentos que infernizam a vida dos contribuintes e abarrotam de papel as repartições fiscais. Adotado o imposto único, novas empresas estarão mais interessadas em investir no país e se sentirão estimuladas a fazê-lo, pois passarão a conhecer claramente as regras do jogo. Para os agentes que já operam no mercado, surgirão oportunidades de redução de custo e simplificação da gestão.

### **3.4- CONTROLE DE QUALIDADE DO COMBUSTÍVEL**

O amplo uso dos combustíveis na vida moderna exige um permanente controle de sua qualidade e da eficiência do sistema de distribuição, atribuições conferidas à ANP.

Segundo Giansi e Corrêia (1994), a análise do ciclo de serviço permite identificar a percepção do cliente em relação ao serviço prestado, através das dimensões da qualidade.

Albrecht (1992) introduz o conceito de excelência de serviço quando um nível de qualidade de serviço, comparado ao dos concorrentes, é suficientemente elevado, do ponto de vista do cliente, que permite, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural e/ou obter uma margem de lucro maior que a dos seus concorrentes.

O controle de qualidade no caso de postos de revenda, além de satisfazer o consumidor e proporcionar a fidelidade com a marca, deve assegurar o adequado aproveitamento dos diversos combustíveis nos motores e máquinas a que se destinam.

Nos automóveis, por exemplo, o melhor rendimento possível é graças a especificação precisa da gasolina que não prejudica os componentes dos motores. O mesmo acontece com querosene de aviação e o diesel. Além disso, todos os combustíveis derivados do petróleo têm sido objeto de intenso controle para evitar a poluição atmosférica, por causa das substâncias tóxicas que sua queima libera.

Apesar dos riscos e incômodos envolvidos nas operações com o petróleo e com seus derivados, a humanidade não pode, por enquanto prescindir-se desses produtos, pois é muito forte a dependência humana da

energia fornecida por eles. Por isso, a necessidade de controle do seu manuseio é de extrema importância.

Vavra (1993), aponta que a qualidade de produto é como uma entre as diversas táticas que ajudam a manter a base dos clientes.

Para Kotler (1993), os clientes sempre darão preferência aos produtos que oferecem a melhor qualidade, desempenho e benefícios. Aos administradores das organizações, resta o esforço em produzir bons produtos e melhorá-los ao longo do tempo.

Um dos grandes problemas vividos na comercialização de derivados, que afeta as relações competitivas do mercado e a qualidade de combustível, é adulteração dos produtos.

A ANP vem tentando resolver essas questões por meio da implantação de um programa de acompanhamento do trânsito dos combustíveis desde a sua saída da refinaria.

Outras medidas visam a regulamentação e monitoramento do mercado de solventes, o estímulo às campanhas de fiscalização, o monitoramento estatístico da qualidade e de iniciativas de cooperação e convênios com outras instituições.

Para coibir os problemas de adulteração de combustíveis com solventes, a ANP editou a Portaria de número 73/98, que controla as exportações e



importações de solventes, e a 63/99, que reduz o uso indevido do produto como combustível. Segundo a ANP, essas medidas restringiram o comércio de solventes em cerca de 33%, demonstrando como esse comércio estava sendo incentivado pelas possibilidades de adulteração de combustíveis.

Quanto ao monitoramento estatístico da qualidade foi iniciado em 1999, e deve alcançar todo o país nos próximos anos. A meta do programa é a implantação de um sistema aleatório de coleta de amostras em postos de gasolina, refinarias, bases de distribuição e terminais marítimos.

Entre os meses de Março e Julho de 1999, a ANP fiscalizou cerca de 1,6 mil postos revendedores, em diversos estados brasileiros, identificados a partir de denúncias. Segundo a ANP, dentre os 109 postos fiscalizados no Rio de Janeiro, 3,7% estavam fora de conformidade e dos 200 estabelecimentos visitados pela fiscalização em São Paulo 6% apresentaram irregularidades. Na interpretação da Agência, esses percentuais, embora não sejam aceitáveis, podem ser considerados baixos.

Para o programa de monitoramento da qualidade dos combustíveis, a ANP fechou mais convênios com universidades e institutos de pesquisa, que recolhem e analisam amostras de produtos comercializados no país, conforme a lista demonstrada na Tabela 2.

**Tabela 2** Lista de Instituições Conveniadas pelo Programa de Monitoramento da Qualidade dos Combustíveis da ANP.

<b>Instituição</b>	<b>Sigla</b>	<b>Estado</b>
Instituto de Pesquisas Tecnológicas	IPT	SC
Fundação José Bonifácio	FUJB	DF, GO e TO
Centro de Pesquisas e Análises Tecnológicas	CEPAT	DF, GO e TO
Instituto de Pesquisas Tecnológicas	IPT	SP
Universidade de Campinas	UNICAMP	SP
Universidade Federal de São Carlos	UFSCar	SP
Universidade Estadual Paulista	UNESP	SP
Universidade de Salvador	UNIFACS	BA
Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	RJ
Universidade Federal do Ceará	UFC	CE
Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais	CETEC	MG
Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	MG
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	RS
Universidade Federal do Paraná	UFPR	PR
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN	RN, PB
Universidade Federal de Pernambuco	UFPE	PE

Fonte: ANP

Essas instituições estarão coletando cerca de 100 mil amostras/ano, que serão analisadas em seus próprios laboratórios e no Centro de Pesquisas e Análises Tecnológicas da ANP (CEPAT), em Brasília. Além de mapear a qualidade dos combustíveis comercializados no país, o programa de monitoramento da qualidade também direciona a ação de fiscalização da ANP, através da identificação da existência de produtos fora das especificações técnicas regulamentadas pela Agência.

Outra medida de análise de qualidade tomada pela ANP foi a portaria nº 248, que determina que os postos recebam combustíveis de caminhão-tanques, quando os compartimentos estejam com os respectivos bocais de entrada e saída lacrados pelo distribuidor ou pela ANP, e exige análise dos produtos recebidos das distribuidoras antes de depositá-los em seus tanques de armazenagem.

Segundo essa Portaria, todo revendedor varejista fica obrigado a coletar amostras de cada compartimento do caminhão tanque que contenha o combustível a ser recebido e efetuar as análises dos produtos, como aspecto e cor, densidade, teor alcoólico e massa. Em caso de não conformidade, o fato deve ser comunicado à ANP no prazo máximo de 48 horas. Por outro lado, as amostras e os resultados das análises deverão ficar à disposição dos consumidores.

### **3.5-CONCLUSÕES PRELIMINARES**

O mercado de derivados foi durante 40 anos controlado pelo Estado, que não permitia liberdade a seus agentes. Com as transformações ocorridas no setor a partir de 1990, e com a implantação da livre concorrência, vieram à tona problemas tanto para quem se viu livre das restrições como para quem implantou a abertura.

A desordem que se instalou no mercado de combustíveis nos últimos anos, em função da elevada sonegação de ICMS, PIS e COFINS, obtida através de liminares, e das práticas crescentes de adulteração dos

combustíveis com a mistura do álcool acima dos níveis permitidos, bem como a adição de solventes à gasolina, deu grandes prejuízos à Receita Federal, lesou os concorrentes leais e também conturbou a vida dos consumidores finais. Uma verdadeira concorrência selvagem se instaurou.

Hoje pode-se dizer que o setor está-se normalizando outra vez com as medidas adotadas pela ANP, órgão regulador e fiscalizador. A Medida Provisória nº 1991 foi transformada em lei, estabelecendo, desde primeiro de julho de 2000, que o recolhimento do PIS e da COFINS passa a ser efetuada na própria refinaria, por ocasião da saída do produto para a distribuidora. Assim, o problema de evasão fiscal encontrou uma solução momentânea, com a esperança que se torne definitiva num futuro próximo.

Gradativamente, a troca de experiência através de reuniões e intercâmbio de modelos legais, estão levando à definição dos eixos básicos da luta para preservar o espaço de cada um dos atores, de forma legítima, na área de comercialização dos derivados.

A entrada em vigor da Portaria nº 116 da Agência Nacional de Petróleo, dentre outros instrumentos, reafirma o impedimento legal para que as distribuidoras não participem da atividade da revenda. Essa medida traz novas esperanças para o saneamento das problemáticas do setor, pois preserva-se, temporariamente, as divisões de funções que foram gradualmente estabelecidas durante a vigência do monopólio.

Todos aqueles que fazem parte do jogo concorrencial desse mercado vêm a medida com bons olhos, acreditando que a Portaria pode colaborar na recondução do mercado à normalidade.

Outro ponto de destaque é o artigo 11 da mesma Portaria que defende que o consumidor deve ser sempre informado sobre a procedência do combustível. Esse procedimento preserva os direitos do consumidor e também resguarda o revendedor de possíveis problemas com a sua bandeira.

Uma vez que exiba a marca comercial de uma distribuidora, o revendedor deve comercializar exclusivamente os combustíveis por ela fornecidos. E quando tiver o contrato encerrado com determinada companhia, não pode adquirir produtos de outras empresas antes de descaracterizar seu estabelecimento.

Outra determinação da Portaria refere-se à necessidade de cadastramento e recadastramento dos postos, o que permitirá à ANP realizar um verdadeiro mapeamento da atividade de revenda, identificando postos por localidade, bem como o percentual de estabelecimentos de cada bandeira e de independentes. Essa medida beneficiará a categoria e possibilitará que a Agência reguladora conheça com detalhes os perfis da revenda brasileira.

Os convênios da ANP com universidades e instituições de pesquisa para o programa de monitoramento e controle de qualidade dos combustíveis, a adição de um marcador aos solventes, e a integração entre o programa e os

órgãos fiscalizadores, devem reduzir as fraudes na gasolina e permitirá também uma investigação mais profunda dos postos, além de proporcionar um maior comprometimento das pessoas com os produtos e o processo de melhoria de qualidade de toda a cadeia de atividades.

A aprovação do Imposto Seletivo sobre Combustíveis (ISC) será a solução definitiva para coibir e eliminar o uso da tributação como fator de desequilíbrio desleal na concorrência e acabar com a evasão fiscal. Esse novo imposto, ao substituir o PIS, a COFINS, o ICMS e a PPE assegurará a arrecadação produzida por esses tributos, mantendo a atual repartição entre os vários níveis de governo.

O ISC viabilizará também que os produtos importados tenham a mesma incidência de impostos cobrados sobre os derivados refinados no país, permitindo, assim, que todos os combustíveis de origem nacional ou importados tenham a mesma carga tributária e possam disputar com as mesmas condições um espaço no mercado.

Tudo indica que, a partir das regras já instauradas através de Portarias, a entrada em vigor do Imposto Sobre Combustíveis, e a defesa do consumidor quanto a qualidade do combustível e contra práticas ilícitas, já teremos uma certa normalidade no jogo concorrencial do setor de revenda de combustíveis. Neste novo quadro, se disseminarão a verdade quanto a competitividade de cada ator e a sua capacidade de conquistar e manter o mercado.

As forças, então, descritas no capítulo dois, adquirirão toda a sua plenitude e tornar-se-ão ainda mais essenciais enquanto instrumento concorrencial. Todos os agentes desejosos de operar neste mercado deverão adaptar-se. Na verdade, com maior ou menor grau, já estão fazendo-o. No capítulo quatro caracterizamos essas adaptações já em curso através de uma pesquisa de campo, que denominaremos de Estudo de Caso.

## **CAPÍTULO 4- ESTUDO DE CASO:**

### **4.1-INTRODUÇÃO**

O sistema petrolífero brasileiro tem sido exposto a fortes mudanças no seu ambiente competitivo, decorrente das alterações no ambiente institucional do país e das inovações tecnológicas, que rompem barreiras de entrada e de saída naturais do setor.

O processo de liberalização comercial pelo qual passa a economia brasileira promoveu ao primeiro plano o debate sobre a competitividade, especialmente nos segmentos em que a presença do Estado se deu de forma mais direta e intensiva.

Hoje, o desempenho é sinônimo de competitividade, isto é, da capacidade de sobreviver ou crescer no mercado Bassi (2000).

Segundo Porter (1991), a vantagem competitiva resulta da habilidade da empresa em desempenhar as atividades requeridas com um custo inferior aos seus concorrentes ou, algumas delas, de forma única, criando um valor adicional para o consumidor e dando-lhe a oportunidade para promover um preço *premium*.

A informação é um dos fatores decisivos, tanto para efeito de controle interno como para o posicionamento perante a concorrência e a disputa do mercado.



Os lucros representam o sucesso das estratégias e oferecem a base da capacidade de geração de fundos de recursos para investimento, cujo objetivo é alterar, no médio e longo prazos, o ambiente competitivo ou mesmo o ambiente tecnológico, favorecendo a posição da firma vis-à-vis dos concorrentes.

Para Normann (1993), a percepção da qualidade do serviço se dá em cada momento de contato entre o cliente e a prestadora do serviço, podendo interferir, positiva ou negativamente, na sua percepção. Esses momentos são denominados como "momentos de verdade".

Esta parte do trabalho, constitui o nosso "momento de verdade". Em um estudo de caso sobre as estratégias usadas na prestação de serviços na comercialização de derivados de petróleo em postos gasolina de Butantã, região oeste da cidade de São Paulo, colocamos os nossos argumentos para validação.

Para o seu efeito, foi realizado uma pesquisa de levantamento e coleta de dados junto a postos de gasolina, na zona delimitada para o estudo de caso, e a aplicação de um questionário para averiguar, como a prestação de outros serviços em sinergia com as vendas de combustíveis influenciam na competitividade deste mercado.

Também pretende-se, neste estudo, averiguar se, realmente, a abertura de mercado trouxe mudanças de comportamento dos revendedores e analisar

se as estratégias de concorrência entre os postos tem-se modificado após as mudanças que se processaram neste setor.

#### **4.2- AMOSTRAGEM**

Para assegurar o máximo possível de respostas, a amostra escolhida consistiu do universo de postos de gasolina da região do Butantã, que totalizam 90 postos. Foi elaborado um questionário (vide anexo 1) que foi distribuído pessoalmente aos gerentes dos postos, através de entrevistas. As respostas foram coletadas nos períodos da manhã e tarde, a partir das 9:30h às 12:00h e das 14:00h às 16:30h durante um mês.

O horário foi escolhida por ter sido determinado o período em que a frequência do gerente ou do próprio dono é mais constante. Por outro lado, houve facilidades para obter uma entrevista sem muito fluxo de viaturas para abastecimento.

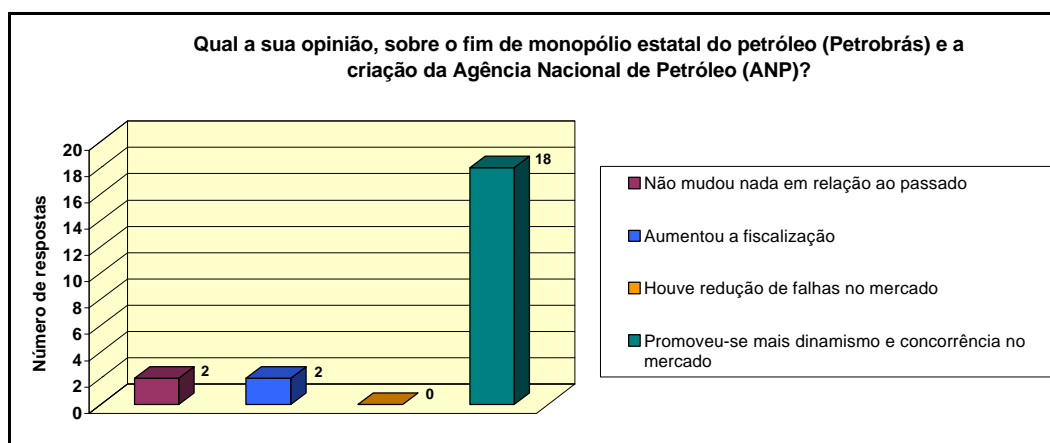
A amostra final consistiu de 20 postos, o que representa 22% da totalidade dos postos do bairro.

Não nos preocupamos com o rigor estatístico do exercício. Apenas desejamos observar se os nossos argumentos abstratos já estavam se confirmando no plano real da indústria. A realização de estudos estatisticamente mais sustentáveis faz parte de nossas recomendações para pesquisas futuras.

### 4.3-ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário aplicado para obtenção destes resultados é de múltipla escolha, na qual o entrevistado pode sugerir vários itens ou optar por várias escolhas que o satisfaça em cada questão. Com base nas respostas obtidas discutimos sobre as seguintes hipóteses.

A Figura 2 reforça a idéia de que após a regulamentação da lei que criou a ANP e que flexibilizou o monopólio de petróleo, permitindo que atividades sob o monopólio da União pudessem ser concedidas a outras empresas, além da Petrobrás, trouxe mais dinamismo e concorrência para o mercado.



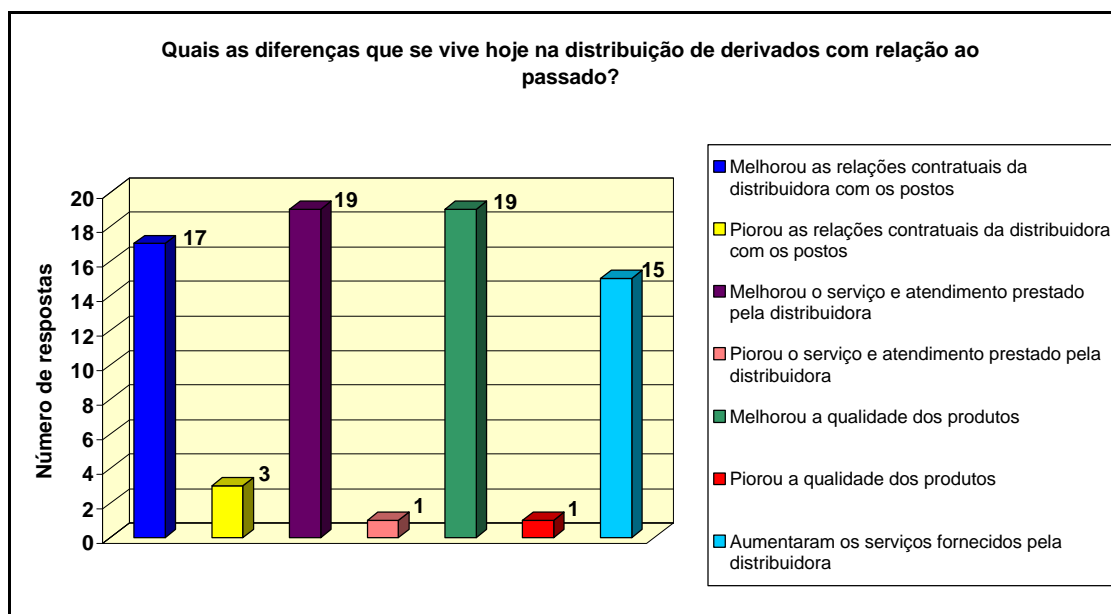
**Figura 2** Dados referentes à opinião dos entrevistados sobre o fim do monopólio e a criação da Agência Nacional de Petróleo (ANP)

Ao analisarmos as respostas desta figura notamos que dos 20 postos entrevistados, 18 concordam que promoveu-se mais dinamismo e concorrência no mercado com o fim do monopólio estatal e somente 2 postos disseram não sentir nenhuma mudança em relação ao passado.

Quanto à fiscalização, notase que a maioria não concorda que aumentou a fiscalização. Somente 2 postos entrevistados aderiram a este item. Talvez porque nos últimos anos o setor viveu momentos difíceis com envolvimento de fraudes e com pouca fiscalização do setor.

Ninguém aderiu ao item falhas no mercado. Supõe-se que não tenham conhecimento sobre o que o mesmo quer dizer ou se abstiveram por acharem que a ANP não deu conta ainda de toda a organização do mercado.

Os dados da Figura 3, permitem uma comparação das diferenças existentes na distribuição de derivados com relação ao passado, partindo do pressuposto que a aprovação da Lei do Petróleo também implicou em mudanças relativas nas relações ao longo de toda a cadeia distributiva.



**Figura 3** Dados referentes às diferenças na distribuição de derivados

Os dados revelam que 17 postos dos 20 entrevistados concordaram que houve melhoria nos contratos da distribuidora com os postos enquanto que 3 postos alegaram, que as relações contratuais pioraram.

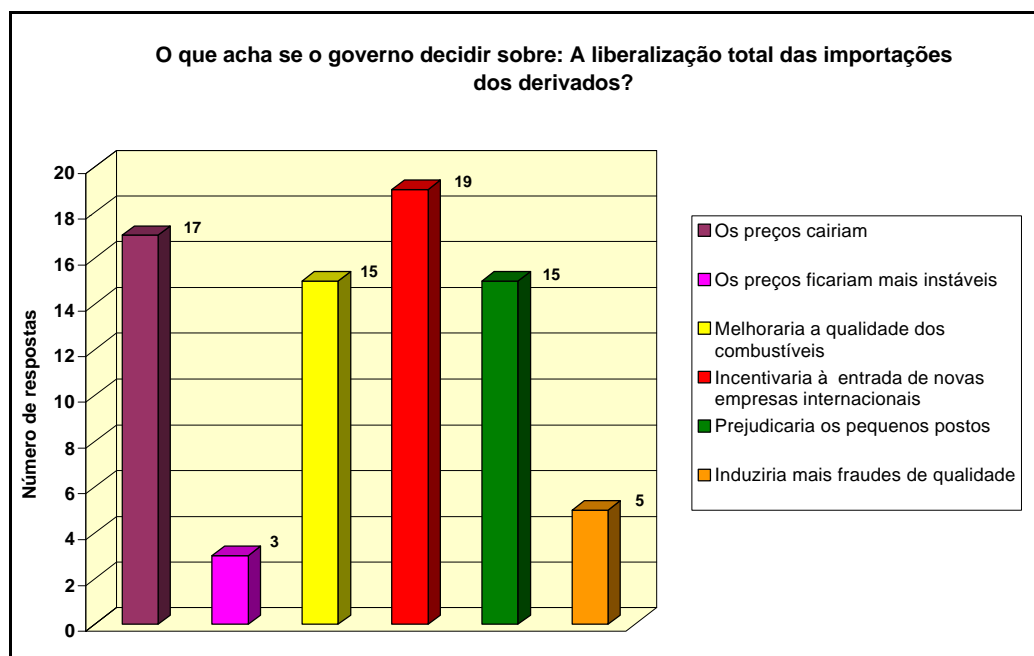
No que diz respeito ao serviço de atendimento, 19 dos entrevistados disseram que melhoraram muito e só 1 achou que piorou.

A análise desse item é que, na verdade, a concorrência acirrada que se dá hoje na conquista deste mercado, leva as distribuidoras a prestarem um melhor serviço de atendimento e adotarem melhores contratos, principalmente, em relação aos postos de bandeira Branca. Esses, não estando satisfeitos, mudam simplesmente de distribuidora e isso pode provocar diminuição no volume de vendas das distribuidoras e levar a perdas de mercado.

No que diz respeito à qualidade dos produtos (combustíveis) vendidos nos postos, 19 entrevistados garantem que melhorou a qualidade dos produtos e somente 1 achou que piorou. O argumento que se faz a este item é que, com a existência de indícios de fraudes, a maioria das distribuidoras começa a implantar seus programas de qualidade para evitar a multa e os testes do monitoramento de qualidade que a ANP implantou recentemente, além de proteger a sua marca.

Por último, 15 postos concordaram que aumentaram os serviços fornecidos pelas distribuidora, como forma de atraí-los como consumidores mais fiéis.

Na questão referente à Figura 4 objetivou-se avaliar a percepção dos postos quantos aos possíveis impactos da liberalização total das importações de combustíveis.



**Figura 4** Dados referentes à liberalização das importações dos derivados

Os números nos mostram que 17 postos, dos 20 entrevistados, revelaram que, perante a tal situação, os preços cairiam, devido a confrontação direta com os preços praticados internacionalmente; 3 dos entrevistados acharam que os preços ficariam mais instáveis já que os custos da cadeia distributiva variariam.

Na verdade, abertura completa das importações pode-se prever uma queda de preços, no mercado interno caso os preços praticados internacionalmente, somados a custos adicionais de transportes, mais os custos de internalização dos produtos forem menores do que os preços

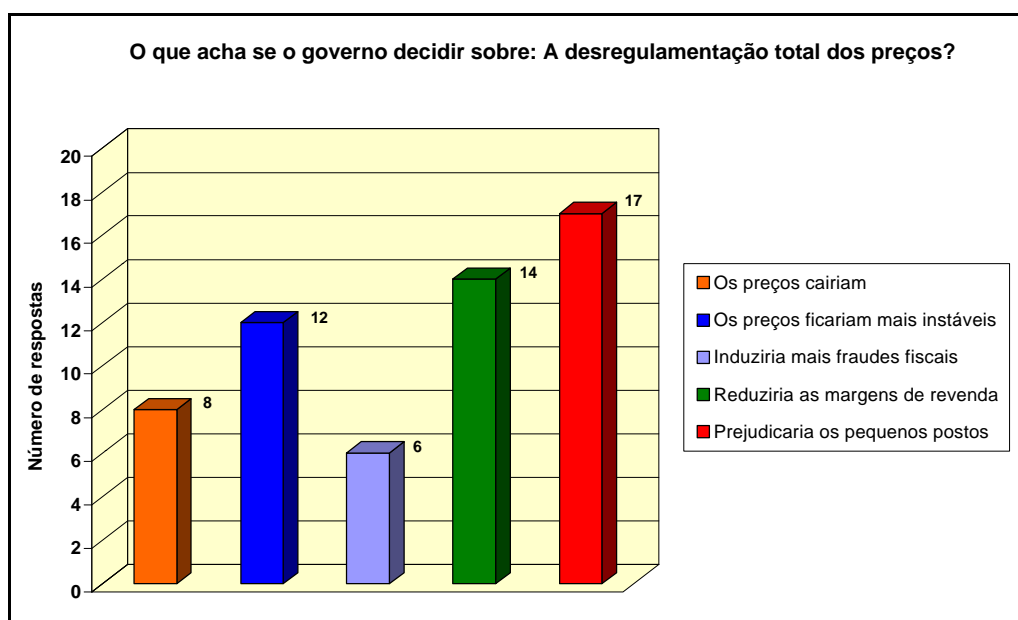
praticados no Brasil. Atualmente, não parece ser o caso, mas estudos mais profundos neste sentido deveriam ser realizados.

Quanto à qualidade dos produtos, 15 dos postos entrevistados disseram que tal medida proporcionaria melhoria de qualidade dos combustíveis vendidos nos postos. Os consumidores teriam mais gama de variedades de combustíveis e não comprariam nos postos suspeitos de adulterações. A atenção por parte do consumidor, realmente pode levá-lo à compra de um produto com melhor qualidade. Mas, o que determina a qualidade de qualquer produto, é o processo de monitoramento e controle da sua produção. No caso da gasolina, também é importante a fidelidade por parte dos donos dos postos para com seus clientes.

Por outro lado, 19 postos acharam que a medida também incentivaria à entrada de novas empresas internacionais, tornando ainda mais acirrada a concorrência no mercado. Realmente o mercado brasileiro é propício para novos investimentos e é considerado um dos mercados emergentes que ainda tem muito para crescer.

Ainda na mesma questão, 15 dos postos entrevistados acham que os pequenos postos sairiam prejudicados principalmente aqueles localizados perto dos grandes postos. A sua margem de revenda tenderá a decrescer o que pode induzir um aumento nas fraudes de qualidade, caso não houver uma fiscalização ainda maior por parte da Agência Nacional de Petróleo (conforme Figura 4).

Na questão da figura 5, foram repetidas as mesmas opções de múltipla escolha da questão anterior, porém enfatizando o mercado local. O governo continua administrando indiretamente os preços finais dos combustíveis vendidos nos postos, através de uma regulamentação que permite um certo controle da banda (variação máxima e mínimo) onde cada um pode negociar o seu preço.



**Figura 5** Dados referentes à desregulamentação total dos preços

Desta vez, sobre a medida de desregulamentação dos preços internos, 8 dos postos entrevistados responderam que os preços cairiam, porque buscariam reduzir os seus custos e ganhar mais nos volumes vendidos e, com isso, ganhar mais os clientes dos concorrentes.



Em contrapartida, 12 dos postos entrevistados disseram que os preços ficariam mais instáveis já que cada um teria seu controle e remarcaria quando achasse necessário.

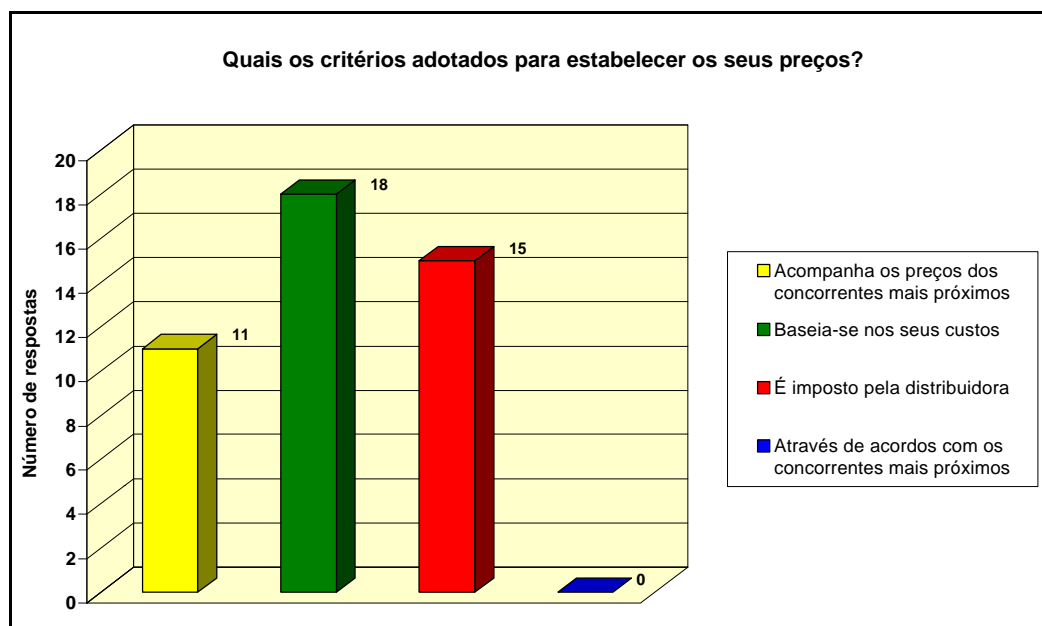
Nesta questão ainda, 6 dos postos entrevistados responderam que essa decisão induziria mais fraudes, porque haveria deslealdade por parte dos fiscais, em cobranças de propinas, e 14 acham que isso reduziria a margem de revenda para os postos com poucas estruturas.

Para completar as respostas, 17 dos postos entrevistados, disseram que os prejudicados seriam os pequenos postos pois não teriam condições de agüentar os preços praticados por grandes.

Uma desregulamentação total dos preços internos por parte do governo incentivaria mais competitividade no mercado e o posto de revenda que conseguisse reduzir os seus custos poderia ganhar uma fatia grande da clientela. Mas, por outro lado, poder-se-ia aumentar as chances de futuros cartéis controlarem os preços.

O sistema de preços é o mecanismo pelo qual os recursos produtivos, bens e serviços, escassos são alocados pela livre movimentação dos preços, para cima e para baixo, de acordo com os ditames da oferta e demanda numa economia de mercado.

A preocupação na questão da Figura 6 é justamente fazer uma radiografia de como os preços são estabelecidos neste mercado, após saírem das distribuidoras.



**Figura 6** Critérios adotados para estabelecer os preços

Pelas respostas dadas, chegou-se à conclusão de que o preço final ao consumidor de derivados de petróleo (Diesel, gasolina comum e aditivada), vendidos nos postos, independentemente da regulação da banda, ou seja, das oscilações do seu preço máximo e mínimo determinado pelo governo, refletirão sempre três elementos cruciais: Os custos da cadeia produtiva; preços dos concorrentes mais próximos; e a imposição da distribuidora.

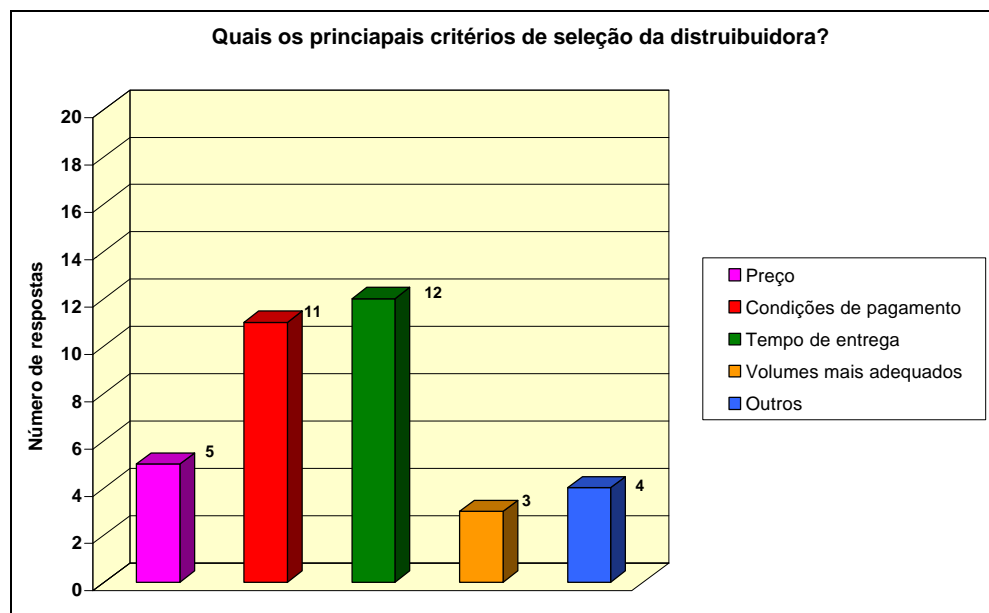
A pesquisa nos revela que 11 postos entrevistados acompanham os preços dos concorrentes antes de fixarem os deles. Ou seja, baseiam-se no preço do mercado local e do bairro onde está localizado o posto.

Independente de mercado local, 18 postos entrevistados baseiam-se nos seus custos, antes de qualquer decisão, obedecendo assim os ditames da literatura econômica. Ou seja, o preço final acaba refletindo os custos incorporados ao longo da cadeia mais as margens da transportadora, impostos, margem do atacadista e margem do varejista.

Por último, 15 postos entrevistados, que responderam sobre a imposição das distribuidoras, alegaram que geralmente são obrigados a negociar os seus preços dentro de bandas ditadas por elas. A tomada final de preços tem muito a ver com a margem ditada ou recomendada pelas distribuidoras.

Quanto aos acordos entre os concorrentes mais próximos, todos negam tal prática. Na verdade, neste item, pretendíamos identificar a prática de cartel. Apesar de não obtermos resultados positivos, recomendamos que estudos mais profundos sejam realizados para verificar a existência ou não dessas práticas. É fácil constatar, basta passar em vários postos num dos bairros de São Paulo, que os preços praticados são praticamente iguais.

Na questão da Figura 7 objetivou-se explorar os critérios de escolha e seleção, levando em consideração a satisfação das necessidades dos donos dos postos, com relação aos bens e serviços prestados pelas distribuidoras. Porque a importância dos produtos de uma distribuidora pode não residir apenas nos produtos estoques, mas também nos serviços oferecidos pela mesma.

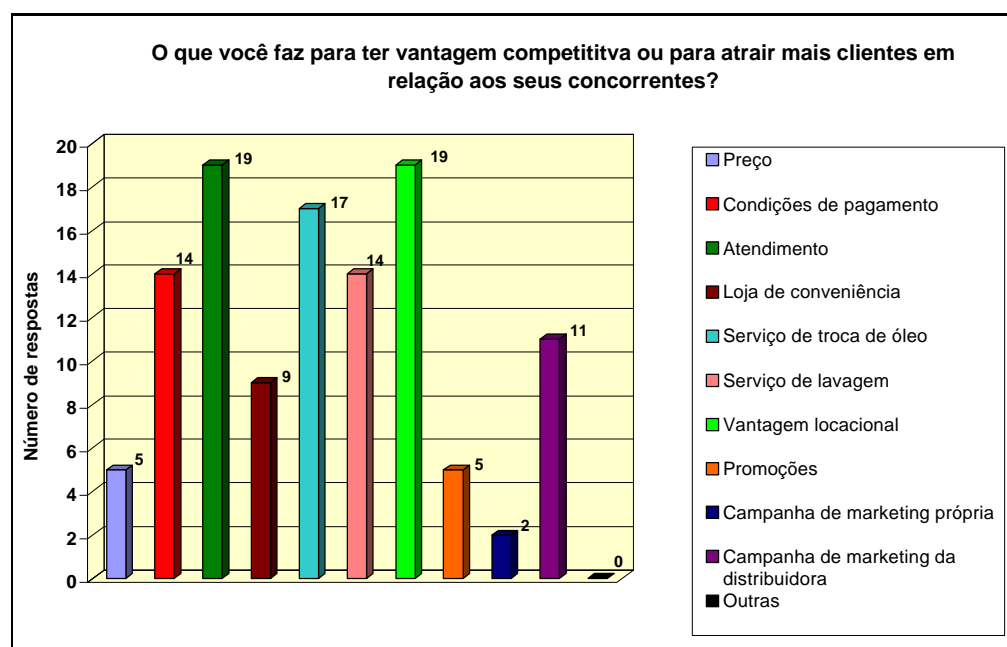


**Figura 7** Principais critérios de seleção da distribuidora

Constatou-se nesse item que 5 dos postos entrevistados responderam que escolheram ou tem contratos com a sua distribuidora porque os preços por elas praticados os satisfazem; 11 postos aderem a sua escolha pelas condições de pagamento que variam de cheques pré-datados ou pagamentos a prazo; 12 postos, optaram pelo tempo de entrega, ou seja, rapidez na chegada dos produtos; e ainda 3 postos pelos volumes mais adequados.

Ainda nesta questão, os 4 que optaram pela última escolha (outros), alegam que as suas opções têm a ver com a qualidade do produto; outros disseram que os seus contratos são de exclusividade e de muito tempo; e alguns ainda argumentam que a franquia não lhes possibilita fazer uma seleção mais rigorosa com relação à escolha da distribuidora.

O objetivo da pergunta da Figura 8 é analisar os critérios com que cada posto, acredita obter a sua vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes, atraindo mais clientes e conseqüentemente obtendo mais lucro. A chave para obtenção desta vantagem é estudar cada segmento de serviços prestados e examinar como a oferta de cada um se compara com as do principais concorrentes.



**Figura 8** Dados referentes às decisões adotadas para ter vantagem competitiva ou para atrair mais clientes em relação aos seus concorrentes

Dos postos pesquisados obtemos as seguintes respostas: 5 dos postos entrevistados disseram que atraem os consumidores através dos seus preços, que são sempre inferiores aos dos concorrentes próximos; 14 dos postos entrevistados usam condições de pagamento para serem mais atrativo do que os concorrentes, através de cheques pré-datados, compra em cartões, descontos à vista na compra de grande volumes, parcelamento de preços e

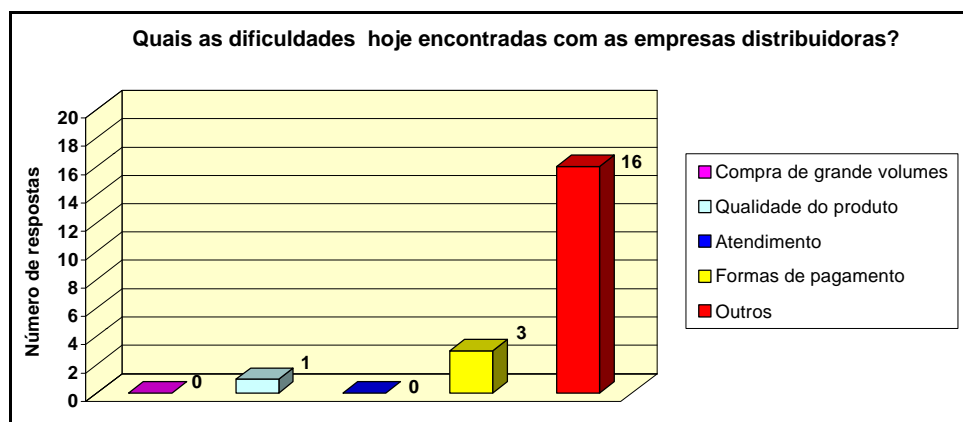
alguns chegam a utilizar tickets combustíveis; 19 postos apostam no atendimento para superar os concorrentes e ganhar a autoconfiança dos consumidores, através de eficiência e rapidez no serviço prestado; 9 postos atraem os seus clientes com a modernização das suas instalações e com isso diversificam serviços através de lojas de conveniência. Enquanto abastece o carro, o cliente pode adquirir produtos que vão do fósforo ao lanche "self-service"; 17 postos apostam no serviço de troca de óleo e 14 postos no serviço de lavagem grátis para atrair clientes, e com isso maximizar o seu faturamento através de compras de grandes volumes.

A localização é apontada por 19 postos como um fator de vantagem competitiva em relação aos concorrentes e atração para ganhar mais clientes. Geralmente, a melhor localização é aquela que permite aumentar as vendas e, ao mesmo tempo, reduzir os custos necessários para a realização das vendas, elevando, assim, ao máximo os benefícios líquidos auferidos. No caso dos postos, a melhor localização está relacionada a fluxo de viaturas.

No que se relaciona às promoções, 5 postos aderem a esse item para apoderar-se de vantagem competitiva e atrair mais clientela. Estes serviços variam desde cheques pré-datados, descontos à vista, brindes de miniaturas ou alinhamento das rodas grátis.

Com relação à campanha de marketing, somente 2 postos afirmaram que fazem campanha de marketing própria, através de "out-doors" e faixas em frente ao posto. Pela televisão 11 confirmaram que é feita pela distribuidora.

Na questão da Figura 9 preocupou-se com a cadeia de valor, como conjunto de atividades realizadas para planejar, produzir, levar ao mercado e dar suporte aos produtos.



**Figura 9** Dados referentes às dificuldades encontradas com as empresas distribuidoras

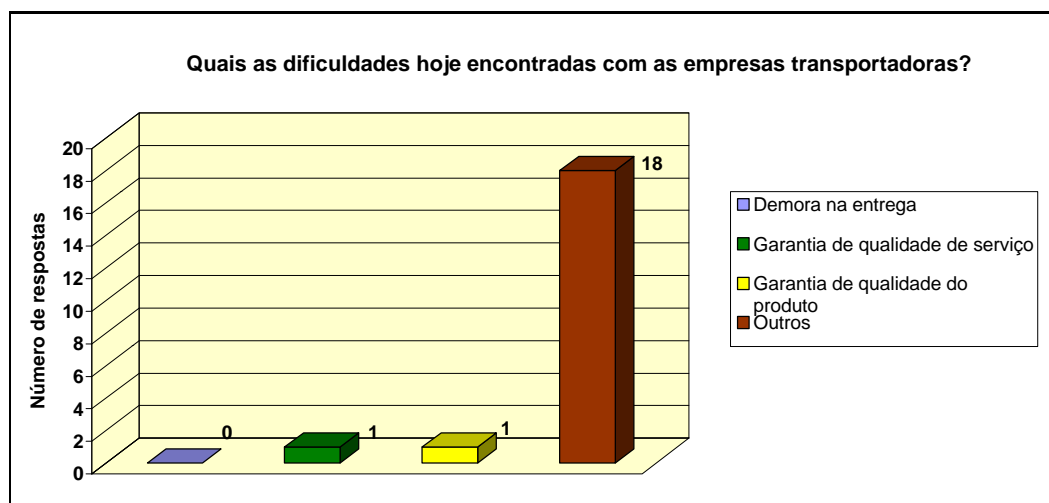
Para se ter uma vantagem competitiva, os donos de postos necessitam de uma ferramenta de avaliação, de qualificação dos fornecedores, onde estabelece altos padrões de desempenho e escolhe alguns deles que estão dispostos a atender as suas exigências rigorosas em termos de qualidade, entrega pontual e melhoria contínua, para que eles possam também melhorar o desempenho junto aos consumidores finais.

Como houve mudanças nas leis após a criação da ANP, pretendia-se saber se essas mudanças trouxeram melhoria em toda cadeia da distribuição de derivados de petróleo que estamos pesquisando.

Verificou-se que ainda existem as seguintes dificuldades: 1 dos postos pesquisados afirma que ainda encontram problemas com a qualidade do

produto; 3 postos disseram ter dificuldades nas formas de pagamento (recolhimento de impostos, aluguel e franquia); e 16 postos negam da existência de qualquer dificuldade, ou seja, estão satisfeito com as suas distribuidoras. Quanto ao atendimento e compras de grande volumes, não houve nenhuma manifestação com relação a estes itens.

Com relação às transportadoras, Figura 10, apenas 1 dos postos pesquisados diz encontrar dificuldades na garantia de qualidade do serviço de entrega; 1 na garantia de qualidade do produto; 18 garantem que não existe nenhuma dificuldade porque os carros são da própria companhia distribuidora, o que facilita qualquer tipo de pedido e ninguém se manifestou com relação a demora na entrega por sentirem satisfeitos com este item.

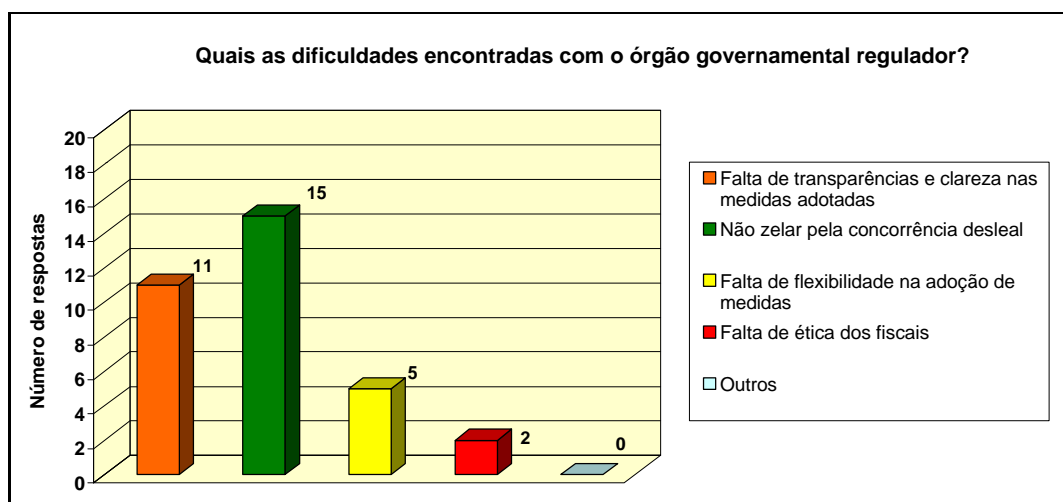


**Figura 10** Dados referentes às dificuldades encontradas com as empresas transportadoras

Quanto as dificuldades encontradas com o órgão regulador, 11 dos postos entrevistados afirmam a falta de transparência e clareza nas medidas



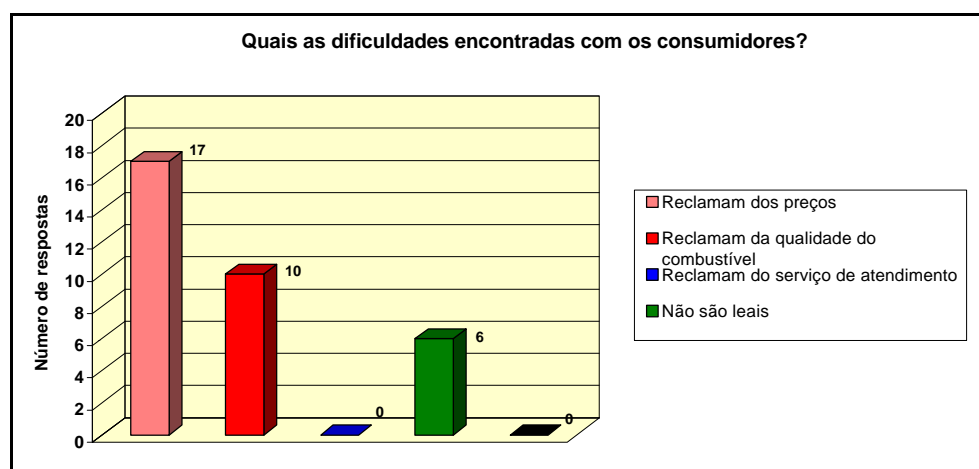
adotadas (Figura 11). Sempre existe dificuldades enormes para se conciliar com as medidas adotadas pela ANP; 15 postos disseram que a ANP não zela muito pela concorrência desleal, por isso, o mercado vive sempre em tumulto cada um fazendo o que bem entender; 5 postos reclamaram da falta de flexibilidade na adoção das medidas. Açam que os donos deveriam ter participação na definição de medidas que afetassem o mercado; 2 postos manifestaram sobre a falta de ética dos fiscais que chegam e dão qualquer ordem para o dono de posto se virar. Acrescentam que existem fraudes também por partes destes fiscais. Muitos deles cobram propinas.



**Figura 11** Dados referentes às dificuldades encontradas com o órgão governamental regulador

Com relação as dificuldades encontradas com os consumidores (Figura 12), 17 dos postos entrevistados disseram que estes reclamam muito dos preços. Existe um descontentamento por parte dos consumidores com relação a este item. Os preços sobem sempre por causa da instabilidade econômica interna, ou por mecanismos que geram a falta de oferta satisfatória destes

produtos no mercado internacional, o que acarreta a subida dos preços internacionais e, conseqüentemente no mercado nacional. O que se esperava é que a abertura traria a concorrência e, sucessivamente, a queda dos preços para o consumidor final.



**Figura 12** Dados referentes às dificuldades encontradas com os consumidores

Com exceções de preços, 10 postos afirmaram que a maior reclamação diz respeito a qualidade dos combustíveis. Realmente um dos maiores pesos nos últimos tempos para os consumidores diz respeito às infrações graves de adulteração dos combustíveis e a misturas indevidas de substâncias no álcool, gasolina e diesel. Muitos consumidores tiveram que arcar com preços altos no conserto e trocas de peças dos seus carros, danos provocados por essas misturas ilegais.

Para fechar a pesquisa, nesse mesmo item, 6 postos alegam que os consumidores não são leais porque nem sempre as reclamações procedem.

Eles reclamam de tudo, disse um dos gerentes. Para outros itens não houve manifestação.

#### **4.4- BREVE COMENTÁRIO SOBRE O ESTUDO DE CASO**

Neste estudo procurou-se investigar as estratégias na prestação de serviços usadas pelos revendedores de derivados de petróleo. Em síntese, este estudo partiu do seguinte pressuposto: Com a flexibilização do monopólio regulamentada pela Lei 9.478, de 06.08.97 (Lei de Petróleo), abriu-se uma nova fase de competição e de parcerias, que se iniciou sob o signo da globalização e das mudanças modernizadoras que têm sido implantados no país sob a liderança do governo brasileiro.

Ao instalar-se a Agência Nacional de Petróleo, com o exercício de suas funções regulatórias e fiscalizadoras, as responsabilidades das empresas desse mercado aumentaram em termos de eficiência e qualidade.

Os caminhos da liberdade administrativa e gerencial conduzirão a ganhos de agilidade executiva, de simplificação operacional, de redução dos custos e, em decorrência, ao pagamento de maiores dividendos aos acionistas, e à oferta de produtos ainda mais qualificados ao consumo, tudo em prol da competitividade.

No Brasil, a independência dos postos foi um fator anti-oligopólio. Se houvesse impedimento à competição entre os postos de gasolina, o gigantesco mercado brasileiro seria dividido entre quatro ou cinco empresas e o prejuízo

para o consumidor seria mais intenso. Os preços seriam combinados em volta de uma mesa de reuniões ou em um almoço. Na verdade a cartelização e o poder dos gigantes do setor impediriam a esperada democratização e benefícios melhores para o consumidor.

Nas discussões da nova lei, conseguiu-se estipular que as grandes empresas distribuidoras não poderiam operar diretamente postos de gasolina, o que dada a conjuntura inicial do mercado foi um fator anti-oligopólio. No entanto, a Constituição não proíbe que tais empresas sejam donas do terreno onde se situam os postos. Apenas não podem operá-los, o que se acredita, seja fiscalizado pela Agência Nacional do Petróleo. Os postos, nesse caso, devem ser arrendados a terceiros, e as distribuidoras só podem operar no chamado mercado atacadista. Com o avanço do processo concorrencial, essa limitação poderá ser relaxada, porém isto é um tema que merece ser discutido com maior profundidade, recomendando-se novo estudos sobre a questão.

Um dos exemplos oligopolizante das distribuidoras aconteceu quando o governo brasileiro permitiu que os postos de uma bandeira, hoje apenas os bandeira branca, comprassem combustíveis de outra bandeira ou de terceiros. Houve grande reação e algumas distribuidoras tentaram implantar, nos postos, uma espécie de trava eletrônica. A pretexto de garantir a qualidade do produto ou com outra desculpa qualquer, o que se almejava era impedir que os postos obedecessem à lei brasileira e tivessem liberdade de compra.

Hoje, os postos de bandeira branca compram combustíveis fora de sua rede original, principalmente em São Paulo onde as distribuidoras independentes cresceram bastante.

A livre competição trouxe uma disputa acirrada entre as distribuidoras, possibilitou o crescimento das pequenas empresas do setor e permitiu as atividades dos postos sem bandeiras a escolherem com quem trabalhar. Mas, a partir de momento em que decide ter exclusividade com uma companhia, ele não pode descumprir o contrato.

A livre concorrência obrigou também os donos dos postos a reverem suas estratégias para brigar pelo mercado. Os centros comerciais que agrupam vários tipos de negócio em torno de postos de combustíveis são uma das mais recentes inovações do varejo. É possível encontrar opções que vão da "fast-food", agências bancárias e videolocadoras. Tudo em um único lugar, o que facilita a vida dos consumidores. O resultado pode ser notado principalmente nas grandes cidades e a localização normalmente é em avenidas movimentadas ou em bairros onde haja carência de opções.

Os amplos terrenos, tão valorizados, têm melhor aproveitamento neste tipo de proposta de ponto comercial e com isso não apenas se agrega valor ao empreendimento como se reduz as despesas com aluguel e segurança.

Um desses exemplos verificamos através da MIDAS, franquia norte-americana especializada em reparos na parte inferior de carros, que iniciou

suas atividades no Brasil participando de um empreendimento com essa característica, em parceria com a Texaco do Brasil, através de "joint-venture" de conveniência. Além da oficina da MIDAS, o centro comercial localizado no bairro da Saúde (zona sul de São Paulo), próximo do Shopping Plaza Sul, reúne posto de gasolina e loja de conveniência da Texaco, agência do banco Itaú, unidades da videolocadora Blockbuster, Drogaria SP, Casa do Pão de Queijo e Dunkin' Donuts.

Esse tipo de negócio, além de agregar valor ao empreendimento e atrair cada vez mais o público, minimiza riscos para todos os participantes do negócio, pulveriza custos e oferece mais opções para o consumidor final.

#### **4.5-CONCLUSÕES PRELIMINARES**

A principal conclusão da pesquisa é de que, com a acirrada concorrência que existe hoje no setor de revenda de combustíveis, os donos de postos já estão se adaptando e incorporando novas estratégias. Oferecem uma gama de serviços complementares que atraem os clientes. O preço dos combustíveis continua sendo importante na escolha do consumidor, porém não é mais o fator exclusivo na busca da competitividade por parte dos donos de postos. Em uma escala de 10 itens, esse aparece apenas na sexta colocação junto com promoções, com 25% das respostas (vide tabela 3).

**Tabela 3** Como os postos pesquisados atraem os seus consumidores

<u>Critérios de prestação de serviços mais valorizados na busca de competitividade (%) *</u>	
1 <sup>o</sup> Atendimento rápido e cordial dos frentistas/Vantagem locacional .....	95
2 <sup>o</sup> Serviço de troca de óleo.....	85
3 <sup>o</sup> Condições de pagamento/Serviço de lavagem.....	70
4 <sup>o</sup> Campanha de marketing da distribuidora.....	55
5 <sup>o</sup> Loja de conveniência.....	45
6 <sup>o</sup> Preços /Promoções.....	25
7 <sup>o</sup> Campanha de marketing própria.....	10

Fonte: Resultado da pesquisa

(OBS)\* Questão de múltipla escolha, na qual a soma ultrapassa 100%.

O primeiro critério na lista de preferência dos donos de postos para atrair os clientes e ganhar vantagem competitiva em relação aos concorrentes, com 95% das respostas, é o atendimento rápido e cordial dos frentistas, junto com vantagem locacional. Revela-se que a área de serviços e a proximidade do estabelecimento em relação ao consumidor, facilidades de fluxo de viaturas, são focos da atenção para os donos de postos que desejam aumentar a freguesia.

O segundo item escolhido pelos entrevistados, com 85% das respostas, é o serviço de troca de óleo grátis para atrair o cliente e maximizar o faturamento através de compra de grandes volumes.

Em terceiro, aparecem as condições de pagamento e o serviço de lavagem, ambos com 70%. Estes itens vão desde cheques prédatados,

descontos à vista na compra de grandes volumes, pagamentos em cartões, parcelamento de preços, duchas grátis e lavagem com cera ou polimento.

Em quarto lugar, com 55%, vem a campanha de marketing própria, geralmente feita por poucas distribuidoras, na mídia, através de televisão e rádio.

No quinto lugar, com 45%, aparece a loja de conveniência, atração e atividade que vem crescendo, com a organização e modernização dos postos para funcionamento em 24 horas. Além de ampliar a receita dos postos, oferece mais serviços, com a comercialização de alguns itens de consumo rápido e mantendo a atração dos clientes.

Por último vem a campanha de marketing própria com 10%. Geralmente esta atividade é feita através de faixas penduradas nos próprios postos.

Uma das conseqüências dessa nova linha de atuação foi o aumento do número de estabelecimentos que oferecem a seus clientes outras opções de serviços além do abastecimento. A instalação de bancas de jornal, farmácias, fast-foods, floriculturas, vendas de bebidas e caixas eletrônicas 24 horas de agências bancárias, dentro da área dos postos, está entre as inovações. Os itens de qualidade no atendimento e serviços diferenciados também são essenciais para manter a competitividade.



## **CAPÍTULO 5- CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1- CONCLUSÕES FINAIS**

A economia mundial vem sofrendo importantes transformações decorrentes da mudança no paradigma técnico-econômico que rompem e revolucionam as antigas estruturas de produção e de consumo. Isso implica profundas mudanças sociais e institucionais, resultando em um ajustamento estrutural compatível com as exigências impostas no novo paradigma. O aumento do ritmo do progresso técnico, o surgimento de novas formas de organização da produção, a globalização da economia e a formação de blocos regionais, dentre outros, são exemplos dessas mudanças que determinam um ambiente de intensa competição pelos mercados de bens e serviços.

Na atualidade, adaptar-se às novas condições, na velocidade das mudanças, e às necessidades impostas pela internacionalização da economia, tem levado à adoção de alguns novos instrumentos de gestão, onde novas estratégias estão sendo incorporadas às políticas de competitividade.

Sistemas de qualidade de prestação de serviços tem sido utilizados em todos os setores da economia, apoiados na evolução dos conceitos de qualidade, e têm recebido muito atenção devido a sua crescente participação no mundo global.

Esta pesquisa permitiu reconhecer que muitos destes aspectos puramente abstratos já estão sendo incorporados e materializados no setor de

revenda de combustíveis do Brasil. Em pouco mais de uma década de transformação, o setor migrou de uma condição de oligopólio, acomodado e protegido pelo monopólio da Petrobras nas demais atividades de indústria do petróleo, passou por um processo de caos e competição selvagem, e adentrou, finalmente, em novo ambiente, com competição crescente, mas saudável, onde as forças do mercado, delimitadas pela ação do Estado, tendem a conduzir a benefícios crescentes para os consumidores.

Muito ainda deve ser feito para que tenhamos um setor de revenda de combustíveis maduro no Brasil. Porém, com uma rápida olhada, através do nosso estudo de caso, já podemos perceber as vantagens da concorrência e a disposição dos vários agentes em adotar políticas competitivas mais elaboradas e refinadas.

A incorporação de inovações pelo setor, como, por exemplo, a loja de conveniência e processo de informatização, criam mais possibilidades em termos de faturamento, agilidade no atendimento, controle das vendas e dinâmica no posicionamento junto aos clientes.

O crescimento de pequenas distribuidoras, assim como o surgimento da bandeira branca, demonstra que o esforço da Agência Nacional de Petróleo no sentido de promover a concorrência e ampliar o espaço para novos atores no setor, tem surtido algum efeito, porém, necessita-se de mais tempo para verificar a sustentabilidade desse processo, particularmente com a disparada

de novas regulamentações ambientais que poderia pesar demais para os pequenos operadores.

A consciência ambiental demonstra a preocupação dos envolvidos no setor com relação à segurança e as perspectivas com o planeta. Contudo, instrumentos que permitam diluir os custos para uma melhor adaptação ambiental e a sua digestas pelos pequenos operadores, ainda não foram definidos.

Com relação às problemáticas fiscais do setor, conforme discorrido no capítulo 3 chegou-se à conclusão que a normalização dos fatos acontecerá assim que entrar em vigor o Imposto Único sobre Combustíveis (ISC). Porém com as modificações introduzidas em meados do ano 2000 no sistema de coleta de impostos sobre os combustíveis, as distorções foram sensivelmente reduzidas e o mercado já está operando com relativa normalidade, permitindo que a modernização saudável aconteça.

A pesquisa do campo apresentada ao longo do capítulo 4 permitiu verificar como as distribuidoras operam em termos de prestação de serviços nesse setor, quais as diferenças existentes antes e depois da criação da ANP e como os postos pesquisados atraem seus consumidores com critérios de prestações de serviços na conquista da competitividade.

A conclusão maior que se chega é de que existem diversos motivos para que os revendedores diversifiquem seu negócio: a concorrência acirrada, a

perda de serviços para outros concorrentes, os prazos excessivos de vendas em cartões de crédito. e o mais forte de todos, a baixa lucratividade dos combustíveis, cuja dificuldade de recuperação se deve a concorrência, a atuação dos órgãos de defesa de consumidor e à política de margem unificada das companhias.

Os revendedores que não investirem em outros serviços terão dificuldades em manter-se rentáveis. Por isso, aproveitar ao máximo o espaço cada metro quadrado ocioso pode ser a melhor alternativa de rentabilidade. Porém é preciso ter cautela para escolher as opções que possam agregar às atividades do posto e também a cautela na escolha de bandeira porque os royalties da companhia é muito alto.

É nesse contexto que se insere o conceito de qualidade dos serviços prestados nos postos de revenda de combustíveis, foco central do trabalho. Os serviços oferecidos nos postos complementam a dimensão física do negócio, ampliando e agregando cada vez mais valor na oferta aos clientes, e aumentando margens de lucros ao proprietário do estabelecimento. A tendência é que os serviços ao cliente passem a fazer cada vez mais diferença nos processo competitivos, deste setor. Neste caso teremos obtido a plena transição dos nossos postos de gasolina para postos de serviço aos consumidores automobilistas ou não.

## **5.2-RECOMENDAÇÕES**

Além das várias recomendações já sugeridas ao longo do texto, este estudo permite ainda sugerir a realização de outras pesquisas sobre as transformações dos serviços prestados aos clientes nos postos de revenda de combustíveis, cujo tema tem sido muito pouco explorado. Levantamentos de dados estatísticos mais rigorosos e de maior amplitude podem ser de grande valia para que possamos testar modelos de gestão e organização do processo de venda e de adição de valor para os consumidores. Poderíamos obter resultados mais conclusivos sobre os fatores que podem influenciar na conquista do cliente e no ganho da concorrência neste setor econômico.

Este trabalho se defina, portanto, como estímulo a outras áreas da academia. Esperamos que novas pesquisas acadêmicas possam aproveitar o nosso conteúdo como ponto de partida para novas descobertas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços**. Trad. de Antonio Z. Sanvicente. São Paulo, Pioneira, 1992.

ANP - PUC/RJ (1999); **Análise do Impacto da Abertura do Mercado Brasileiro de Derivados de Petróleo** (Relatório Final não publicado).

**Agência Nacional do Petróleo - ANP**. homepage na internet: <http://www.anp.gov.br>

BASSI, E. **Empresas Locais e Globalização** - Guia de Oportunidades Estratégicas para o Dirigente Nacional Cultura Editores Associados 2000

BNDES **Petróleo** (1998 e 1999); Série Cadernos de Infra-Estrutura n<sup>os</sup> 21, 29 e 49; Rio de Janeiro.

BNDES, homepage na internet: <http://www.bndes.gov.br>

GIANESI, I; CORREIA, H. **Administração Estratégica de Serviços: operações para satisfação do cliente** São Paulo, Atlas, 1994.

GILBERT, M. J., "BS 7750 (Futura ISSO 1400). **Sistema de Gerenciamento Ambiental**", IMAM, 1984, São Paulo, 257p.

KOTLER, PHILIP (1993), **Administração de Marketing** - Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 3<sup>a</sup> Edição São Paulo, Atlas.

MORIARTY, ROWLAND T. & SWARTZ, GORDON S. "**Automation to Boost Sales and Marketing**", in Harvard Business Review, Jan.-Fev., 1989.

NARDY, C. O Desafio das Mudança: **Como Gerenciar as Transformações e os Resultados das Empresas**. São Paulo : Editora Gente, 1999.

Norberto, A. Torres **Competitividade Empresarial com a Tecnologia de Informação**. São Paulo: Makron Books, 1995

NORMANN, M.G. **Administração de Serviços**. São Paulo, ATLAS, 1993.

- OLIVER, RICHARD L. **Satisfaction**: a behavioral perspective on the consumer. New York: McGraw-Hill Company 1997.
- PEARCE, D. W., "**Economics Values of Natural World**", The MIT Press, 1993
- PETROBRAS, homepage na internet: <http://www.petrobras.com.br>
- PORTARIA 61, Março de 1995 Contrato e Concessões.
- PORTARIA 116 de Julho de 2000
- PORTER, MICHAEL E. (1985) **Competitive Advantage** - Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.
- POST, ALEXANDRA (1994), Anatomy of a Merger: **The Causes and Effects of Mergers and Acquisitions**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- REVISTA **POSTO DE OBSERVAÇÕES** (1998 a 2000), Vários Números.
- SINDICOM (1999 e 2000); **Série Caderno de Notícias** n<sup>os</sup> 1, 10 e 11; Rio de Janeiro
- SINDICOM, homepage na internet: <http://www.sindicom.com.br>
- VALLE, C.E., "Qualidade Ambiental: **O Desafio de ser Competitivo Protegendo ao Meio Ambiente**", Ed. Pioneira, São Paulo, 1995.
- VAVRA, T.G. Marketing de Relacionamento - After Marketing - **Como Manter a Fidelidade de Clientes através do Marketing de Relacionamento**. São Paulo. Editora Atlas, 1993.
- WESTON, J. FRED, CHUNG, KWANG S. & HOAG, SUSAN E.(1990), **Mergers, Restructuring and Corporate Control**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New jersey.

## ANEXOS



**ANEXO 1**  
**Questionário**

## **Questionário**

Nome do posto.....

Endereço.....

Distribuidora.....

Bandeira.....

Houve mudança recente de bandeira? .....Qual?.....

Por quê?.....

### **1) Qual a sua opinião, sobre o fim do monopólio estatal do petróleo (Petrobras) e a criação da Agência Nacional de petróleo (ANP):**

- Não mudou nada em relação ao passado
- Aumentou a fiscalização
- Houve redução de falhas no mercado
- Promoveu-se mais dinamismo e concorrência no mercado

### **2) Quais as diferenças que se vive hoje na distribuição de derivados com relação ao passado:**

- Melhorou as relações contratuais da distribuidora com os postos
- Piorou as relações contratuais da distribuidora com os postos
- Melhorou o serviço e atendimento prestado pela distribuidora
- Piorou o serviço e atendimento prestado pela distribuidora
- Melhorou a qualidade dos produtos
- Piorou a qualidade dos produtos
- Aumentaram os serviços fornecidos pela distribuidora

### **3) O que acha se o governo decidir sobre:**

#### **3a) A liberalização total das importações dos derivados?**

- Os preços cairiam
- Os Preços ficariam mais instáveis
- Melhoraria a qualidade dos combustíveis
- Incentivaria a entrada de novas empresas internacionais
- Prejudicaria os pequenos postos
- Induziria mais fraudes de qualidade

**3b) A desregulamentação total dos preços?**

- Os preços cairiam
- Os preços ficariam mais instáveis
- Induziria mais fraudes fiscais
- Reduziria as margens da revenda
- Prejudicaria os pequenos postos

**4) Quais os critérios adotados para estabelecer os seus preços:**

- Acompanha os preços dos concorrentes mais próximos
- Baseia-se nos seus custos
- É imposto pela distribuidora
- Através de acordos com os concorrentes mais próximos

**5) Você compra seus combustíveis de uma única distribuidora ou de várias?.....****5a) Quais?.....****5b) Quais os principais critérios de seleção da distribuidora?**

- Preço
- Condições de pagamento
- Tempo de entrega
- Volumes mais adequados
- Outros .....

**6) O que você faz para ter vantagem competitiva ou para atrair mais clientes em relação aos seus concorrentes:**

- Preço
- Condições de pagamento
- Atendimento
- Loja de conveniência
- Serviço de troca de óleo
- Serviço de lavagem
- Vantagem locacional
- Promoções
- Campanhas de marketing
  - Própria
  - Distribuidora
- Outras

Quais?.....

**7) Se existe loja de conveniência, qual a sua participação:****7a) No faturamento do posto?**.....**7b) No lucro bruto do posto?**.....**8) Quais as dificuldades hoje encontradas com as empresas:****8a) Distribuidoras?**

- Compra de grande volumes
- Qualidade do produto
- Atendimento
- Formas de pagamento
- Outros.....

**8b) Transportadoras?**

- Demora na entrega
- Garantia de qualidade de serviço
- Garantia de qualidade do produto
- Outros.....

**9) Quais as dificuldades encontradas com:****9a) Órgão governamental regulador?**

- Falta de transparência e clareza nas medidas adotadas
- Não zelar pela concorrência desleal
- Falta de flexibilidade na adoção de medidas
- Falta de ética dos fiscais
- Outros.....

**9b) Consumidores?**

- Reclamam dos preços
- Reclamam da qualidade de Combustível
- Reclamam do serviço de atendimento
- Não são leais
- Outros.....

**10) Quais os seus concorrentes mais próximos?**.....

## **ANEXO 2**

### **Dados da Pesquisa**

**Tabela 4** Dados referentes à opinião sobre o fim do monopólio e a criação da Agência Nacional de Petróleo (ANP)

<b>Pergunta</b>	<b>Opções das respostas</b>			
Qual a sua opinião, sobre o fim do monopólio estatal do petróleo (Petrobrás) e a criação da Agência Nacional de Petróleo (ANP)?	Não mudou nada em relação ao passado	Aumentou a fiscalização	Houve redução de falhas no mercado	Promoveu-se mais dinamismo e concorrência no mercado
<b>Número de indicações</b>	2	2	0	18
Equivalência em porcentagem (%)	10	10	0	90
<b>Total do questionários respondidos</b>	20			

**Tabela 5** Dados referentes às diferenças na distribuição de derivados

<b>Pergunta</b>	<b>Opções das respostas</b>						
Quais as diferenças que se vive hoje na distribuição de derivados com relação ao passado?	Melhorou as relações contratuais da distribuidora com os postos	Piorou as relações contratuais da distribuidora com os postos	Melhorou o serviço e atendimento prestado pela distribuidora	Piorou o serviço e atendimento prestado pela distribuidora	Melhorou a qualidade dos produtos	Piorou a qualidade dos produtos	Aumentaram os serviços fornecidos pela distribuidora
<b>Número de indicações</b>	17	3	19	1	19	1	15
Equivalência em porcentagem (%)	85	15	95	5	95	5	75
<b>Total de questionários respondidos</b>	20						

OBS: Questão de múltipla escolha, na qual a soma ultrapassa 100%

**Tabela 6** Dados referentes à liberalização das importações dos derivados

<b>Pergunta</b>	<b>Opções das respostas</b>					
O que acha se o governo decidir sobre: A liberalização total das importações dos derivados?	Os preços cairiam	Os preços ficariam mais instáveis	Melhoraria a qualidade dos combustíveis	Incentivaria à entrada de novas empresas internacionais	Prejudicaria os pequenos postos	Induziria mais fraudes de qualidade
<b>Número de indicações</b>	17	3	15	19	15	5
Equivalência em porcentagem (%)	85	15	75	95	75	25
<b>Total de questionários respondidos</b>						20

OBS: Questão de múltipla escolha, na qual a soma ultrapassa 100%



**Tabela 7** Dados referentes à desregulamentação total dos preços

<b>Pergunta</b>	<b>Opções das respostas</b>				
O que acha se o governo decidir sobre: A desregulamentação total dos preços?	Os preços cairiam	Os preços ficariam mais instáveis	Induziria mais fraudes fiscais	Reduziria as margens de revenda	Prejudicaria os pequenos postos
<b>Número de indicações</b>	8	12	6	14	17
Equivalência em porcentagem (%)	40	60	30	70	85
<b>Total de questionários respondidos</b>					20

OBS: Questão de múltipla escolha, na qual a soma ultrapassa 100%

**Tabela 8** Critérios adotados para estabelecer os preços

<b>Pergunta</b>	<b>Opções das respostas</b>			
Quais os critérios adotados para estabelecer os seus preços?	Acompanha os preços dos concorrentes mais próximos	Baseia-se nos seus custos	É imposto pela distribuidora	Através de acordos com os concorrentes mais próximos
<b>Número de indicações</b>	11	18	15	0
Equivalência em porcentagem (%)	55	90	75	0
<b>Total de questionários respondidos</b>	20			

OBS: Questão de múltipla escolha, na qual a soma ultrapassa 100%

**Tabela 9** Principais critérios de seleção da distribuidora

<b>Pergunta</b>	<b>Opções das respostas</b>				
Quais os principais critérios de seleção da distribuidora?	Preço	Condições de pagamento	Tempo de entrega	Volumes mais adequados	Outros
<b>Número de indicações</b>	5	11	12	3	4
Equivalência em porcentagem (%)	25	55	60	15	20
<b>Total de questionários respondidos</b>	20				

OBS: Questão de múltipla escolha, na qual a soma ultrapassa 100%

**Tabela 10** Dados referentes às decisões adotadas para ter vantagem competitiva ou para atrair mais clientes em relação aos seus concorrentes

Pergunta	Opções das respostas										
	Preço	Condições de pagamento	Atendimento	Loja de conveniência	Serviço de troca de óleo	Serviço de lavagem	Vantagem locacional	Promoções	Campanha de marketing própria	Campanha de marketing da distribuidora	Outras
O que você faz para ter vantagem competitiva ou para atrair mais clientes em relação aos seus concorrentes?											
<b>Número de indicações</b>	5	14	19	9	17	14	19	5	2	11	0
Equivalência em porcentagem (%)	25	70	95	45	85	70	95	25	10	55	0
<b>Total de questionários respondidos</b>	20										

OBS: Questão de múltipla escolha, na qual a soma ultrapassa 100%

**Tabela 11** Dados referentes às dificuldades encontradas com as empresas distribuidoras

<b>Pergunta</b>	<b>Opções das respostas</b>				
Quais as dificuldades hoje encontradas com as empresas distribuidoras?	Compra de grande volumes	Qualidade do produto	Atendimento	Formas de pagamento	Outros
<b>Número de indicações</b>	0	1	0	3	16
Equivalência em porcentagem (%)	0	5	0	15	80
<b>Total de questionários respondidos</b>					20

**Tabela 12** Dados referentes às dificuldades encontradas com as empresas transportadoras

<b>Pergunta</b>	<b>Opções das respostas</b>			
Quais as dificuldades hoje encontradas com as empresas transportadoras?	Demora na entrega	Garantia de qualidade de serviço	Garantia de qualidade do produto	Outros
<b>Número de indicações</b>	0	1	1	18
Equivalência em porcentagem (%)	0	5	5	90
<b>Total de questionários respondidos</b>	20			

**Tabela 13** Dados referentes às dificuldades encontradas com o órgão governamental regulador

<b>Pergunta</b>	<b>Opções das respostas</b>				
Quais as dificuldades encontradas com o órgão governamental regulador?	Falta de transparências e clareza nas medidas adotadas	Não zelar pela concorrência desleal	Falta de flexibilidade na adoção de medidas	Falta de ética dos fiscais	Outros
<b>Número de indicações</b>	11	15	5	2	0
Equivalência em porcentagem (%)	55	75	25	10	0
<b>Total de questionários respondidos</b>	20				

OBS: Questão de múltipla escolha, na qual a soma ultrapassa 100%

**Tabela 14** Dados referentes às dificuldades encontradas com os consumidores

<b>Pergunta</b>	<b>Opções das respostas</b>				
	Reclamam dos preços	Reclamam da qualidade do combustível	Reclamam do serviço de atendimento	Não são leais	Outros
Quais as dificuldades encontradas com os consumidores?					
<b>Número de indicações</b>	17	10	0	6	0
Equivalência em porcentagem (%)	85	50	0	30	0
<b>Total de questionários respondidos</b>	20				

OBS: Questão de múltipla escolha, na qual a soma ultrapassa 100%



