

3 Metodologia

Neste capítulo apresentamos a metodologia de pesquisa propriamente dita, explicando o tipo de pesquisa realizada, o universo e a seleção dos sujeitos considerados, os procedimentos adotados para a coleta e o tratamento dos dados e a limitações dos métodos empregados.

3.1 Tipo de Pesquisa

Podemos caracterizar a linha epistemológica desta pesquisa como do tipo neopositivista, no *latu senso*, pois tem como objetivo considerar dados e fatos, obtidos por meio da investigação documental, bem como dos questionários estruturados respondidos pelos executivos das empresas, além de considerar as percepções subjetivas dos mesmos, obtidas por meio de entrevistas.

O tipo de pesquisa, segundo Gil (1991) e Vergara (2000), pode ser classificado como descritivo quanto aos seus objetivos, pois evidencia as características das empresas estudadas, bem como das suas redes de relacionamentos. Além disso, pode ser também classificado como exploratório, no sentido amplo do termo, em função do reduzido número de pesquisas sobre alianças relacionadas à área de *downstream*, no Brasil e no mundo.

Quanto aos meios, classificamos esta pesquisa como um estudo de casos múltiplos, para o qual utilizaremos vários métodos, de acordo com a estratégia de triangulação de métodos de Yin (1996). Conforme definição deste último, um estudo de casos “consiste em uma investigação empírica, que analisa o fenômeno contemporâneo em contexto real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto que o cerca não são evidentes”.

Ainda segundo Yin (1984), um estudo de casos é o método apropriado quando não podemos realizar os experimentos em laboratório, quando as questões da pesquisa dizem respeito ao “como?” e “por que?” e quando o estudo se baseia

em assuntos e eventos contemporâneos. A presente pesquisa reúne todas estas condições.

Adaptando de Tauhata (2002), e seguindo os roteiros genéricos de pesquisa adotados por Gil (1991) e Yin (1984), podemos dividir este estudo de casos múltiplos nas seguintes fases (descritas na Figura 8):

Fase 1 – Definição

Fase 2 – Preparação e Coleta de Dados

Fase 3 – Análise Inicial

Fase 4 – Análise Final e Conclusões

Fase 5 – Relatório

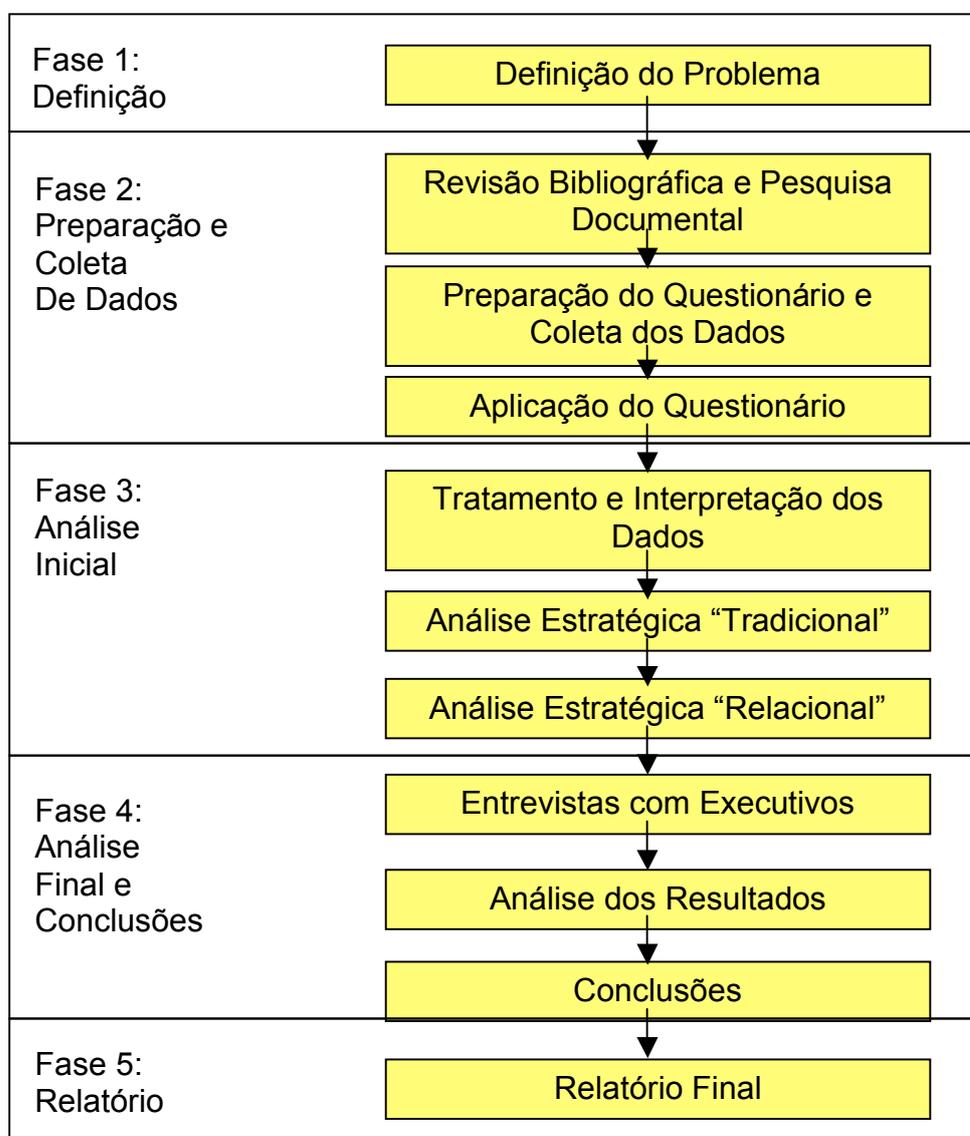


Figura 8: Fases para realização da pesquisa

Fase 1: Definição e Projeto

- Revisão da literatura preliminar na área de estratégia;
- Revisão da literatura, pesquisa documental e telematizada sobre o setor de petróleo, em específico sobre a área de distribuição de combustíveis;
- Definição do problema da pesquisa em questão, delimitando as empresas e o período de análise;
- Elaboração da pergunta a ser respondida.

Fase 2: Preparação e Coleta de Dados

- Revisão bibliográfica da literatura na área de gestão estratégica, alianças e redes estratégicas e primeira parte da pesquisa documental relativa ao contexto do problema (setor de distribuição de combustíveis - *downstream*) e às empresas estudadas (**BR-Petrobras**, **Petróleo Ipiranga**, **Shell**, **Texaco** e **Esso**).
- Preparação dos instrumentos de coleta de dados, por meio do levantamento do tipo *survey*, para ser aplicado à cada empresa, requerendo uma adaptação dos *constructos* e indicadores do modelo “relacional” genérico de Macedo-Soares.
- Aplicação do questionário para capturar as percepções dos executivos de cada empresa quanto às implicações estratégicas das redes de relacionamento na conduta e desempenho da sua respectiva empresa;
- Com base nas respostas às perguntas abertas do questionário, foram realizadas algumas entrevistas complementares, com roteiro semi-estruturado, com um grupo de tomadores de decisão, visando confirmar percepções não antecipadas e complementares à coleta de dados.

Fase 3: Análise Inicial

- Tratamento e interpretação dos dados;
- Análise estratégica “tradicional” usando o modelo de Macedo-Soares (2001), com base na pesquisa documental realizada;

- Análise estratégica “relacional” usando o modelo de Macedo-Soares SNA (2002), com base nas respostas ao questionário e na pesquisa documental realizada.

Fase 4: Análise Final / Discussão e Conclusões

- Análise / Discussão: Comparação dos resultados da análise estratégica “tradicional” com a análise que incorpora a dimensão relacional para analisar quais são, na percepção da alta gerência do setor de *downstream* no Brasil, as implicações estratégicas das alianças/redes de relacionamento mais significativas para a tomada de decisão no caso das empresas de distribuição de combustíveis no Brasil, no sentido de constituírem oportunidades e ameaças para conduta e o desempenho dessas empresas após o advento das novas regras do setor. Resgate do problema central da pesquisa e das questões intermediárias, verificando se os dados coletados são suficientes para responder às perguntas que se colocam e atingir o objetivo do trabalho, à luz das limitações dos métodos adotados;
- Conclusão: apresentação de uma síntese do que foi pesquisado e discutido nos capítulos anteriores, como os dados foram tratados, analisados e interpretados. Resgate da pergunta-problema do estudo e dos resultados obtidos em termos de solucionar o problema, evidenciando o quanto o objetivo foi atingido. Apresentação das contribuições da pesquisa e das suas limitações, recomendações para os tomadores de decisão da empresa e sugestões para futuras pesquisas;

Fase 5: Relatório

- Elaboração do relatório de pesquisa, que se constitui nesta dissertação de mestrado, o qual apresenta todas as etapas da pesquisa, os resultados obtidos e suas conclusões.

3.2 Unidade de análise

A unidade de análise foi limitada ao grupo estratégico, no setor de distribuição de combustíveis, constituído pelas cinco empresas líderes, maiores e mais representativas do segmento da indústria, além de serem as únicas de abrangência nacional, respondendo por cerca de 78% do mercado de distribuição total, segundo informações levantadas no *site* da Agência Nacional do Petróleo – ANP (www.anp.gov.br) – e do Sindicato Nacional dos Distribuidores de Combustíveis – SINDICOM (www.sindicom.com.br).

Destacamos abaixo as empresas que fazem parte desta pesquisa:

- BR Distribuidora;
- Petróleo Ipiranga;
- Shell Brasil S/A;
- Texaco Brasil Ltda;
- Esso Brasileira de Petróleo Ltda;

O *market-share* de cada uma das empresas é apresentado na Figura abaixo:

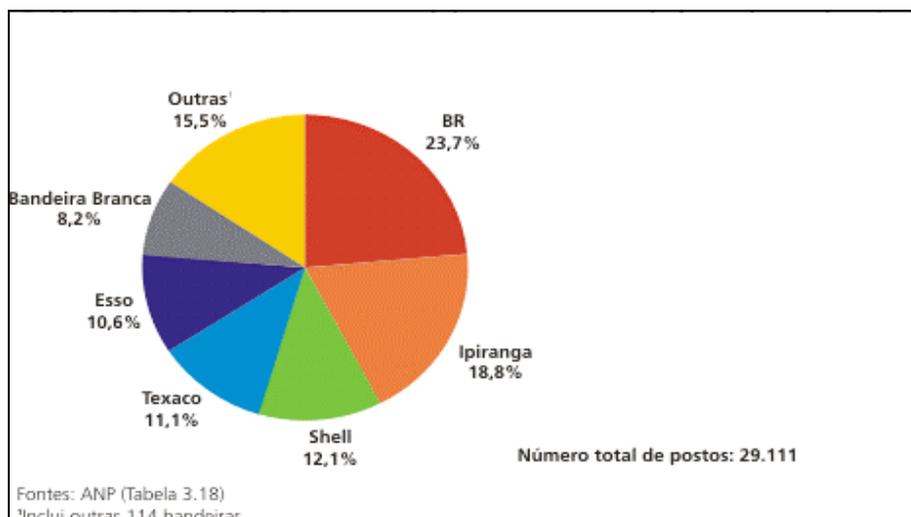


Figura 9: Distribuição de *Market-share* no setor de *downstream* no Brasil – 2003.
 Fonte: www.anp.gov.br

Com base na pesquisa documental, partimos do pressuposto de que as empresas listadas acima formam um grupo estratégico, pois utilizam estratégias competitivas similares (ex: alto investimento em propaganda, mesmo canal de distribuição, etc), possuem características de mercado similares (ex.: *market share*,

abrangência geográfica nacional, etc) e dispõem de ativos e habilidades similares (ex.: qualidade dos produtos, imagem institucional perante ao mercado, etc). Assim, os resultados desta pesquisa não podem ser estendidos ao segundo grupo estratégico do setor, constituído pelas demais empresas distribuidoras, presentes no país. Note que este segundo grupo se caracteriza por empresas de muito menor *market-share*, com área de atuação estritamente regional, sendo que muitas delas não têm comprometimento com o negócio de distribuição, pois fazem parte da publicamente conhecida “indústria de liminares”, operando por meio desses instrumentos legais para a sonegação e elisão fiscal.

Somente para compararmos, segundo o *website* da revista *The Economist* (<http://www.ebusinessforum.com/>), na Argentina o mercado de revenda “independente”, ou seja, sem nenhum contrato formal de longo prazo com as empresas líderes, gira em torno de 8%, enquanto no Brasil está atualmente em torno de 22%. Isto demonstra que o setor de distribuição no Brasil ainda está em formação. Por esse motivo, nosso foco recai sobre as cinco empresas líderes do setor.

3.3. Revisão da literatura

Em relação aos assuntos pertinentes à estratégia, foram consultadas as principais publicações nacionais, destacando-se aquelas mencionadas por Tahai Meyer (1999) e Penteadó (1999). No caso das publicações internacionais, foram selecionadas as mais citadas de acordo com o *ranking* criado por Cruz et al (2003), conforme Tabela a seguir.

Publicações Nacionais
Revista de Administração Contemporânea. ANPAD
Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV
Revista de Administração de Empresas. São Paulo, USP
Revista de Administração. São Paulo, USP
Organizações e Sociedade. Salvador, UFBA
Anais de Congressos Nacionais de Administração
Anais do ENANPAD 2000, 2001 e 2002. ANPAD
Anais do I Encontro de Estudos em Estratégia – 3Es. ANPAD.
Publicações Internacionais
International Marketing Review
Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa
Strategic Management Journal
California Management Review
Journal of Academy of Marketing Science
The Journal of Business Strategy
Journal of International Business Studies
Journal of International Marketing
Journal of Marketing
European Journal of Marketing
Harvard Business Review
Journal of Business Research

Tabela 7: Principais publicações nacionais e internacionais

De forma complementar, consultamos também as publicações do portal de periódicos da CAPES e da biblioteca da PUC-RIO e Coppead - UFRJ, revistas especializadas, jornais, teses, dissertações e artigos com temas relacionados à indústria do petróleo.

3.4 Coleta de dados

A coleta dos dados foi realizada no âmbito do estudo de casos múltiplo para cada uma das empresas por diversos meios, precisamente:

- Pesquisa documental/telematizada;
- Levantamento de percepções (tipo *survey*) com auxílio de questionário;
- Levantamento complementar por meio de entrevistas com executivos do setor, utilizando roteiro semi-estruturado;
- Observação participante com funcionários das empresas estudadas.

3.4.1 Pesquisa Documental/Telematizada

Foram consultados diversas publicações e relatórios contendo dados sobre as empresas estudadas, tanto em bibliotecas quanto em *sites* da *Internet*. Para garantir que a pesquisa não interferisse nas regras internas de confidencialidade das empresas estudadas, todos os dados e as informações coletadas são de domínio público e, desta forma, não houve uso de quaisquer informações privilegiadas e/ou confidenciais.

As consultas foram realizadas nos *websites* das empresas estudadas, na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), nos bancos de dados *Proquest* e *SearchBank*, entre outros. Listamos abaixo os principais *websites* utilizados:

- www.br-petrobras.com.br (**BR**)
- www.esso.com.br (**Esso** Brasileira de Petróleo)
- www.ipiranga.com.br (Petróleo Ipiranga)
- www.shell.com.br (**Shell** Brasil)
- www.texaco.com.br (**Texaco** Brasil)
- www.cvm.gov.br (Comissão de Valores Mobiliários – CVM)
- www.petrobras.com.br (**Petrobras**)

3.4.1 Levantamento de percepções (*survey*)

Para o primeiro levantamento de percepções (tipo *survey*) dos executivos sobre as alianças e redes estratégicas das empresas, foram aplicados questionários predominantemente estruturados - compostos por questões fechadas (formato Likert 1-5), escolha múltipla (sim / não) e algumas abertas. O questionário foi desenvolvido de acordo com os *constructos* e indicadores apresentados ao longo da pesquisa.

Note que o desenvolvimento e a aplicação dos questionários seguiu a metodologia proposta por Macedo-Soares & Neves (2000), apresentada abaixo:

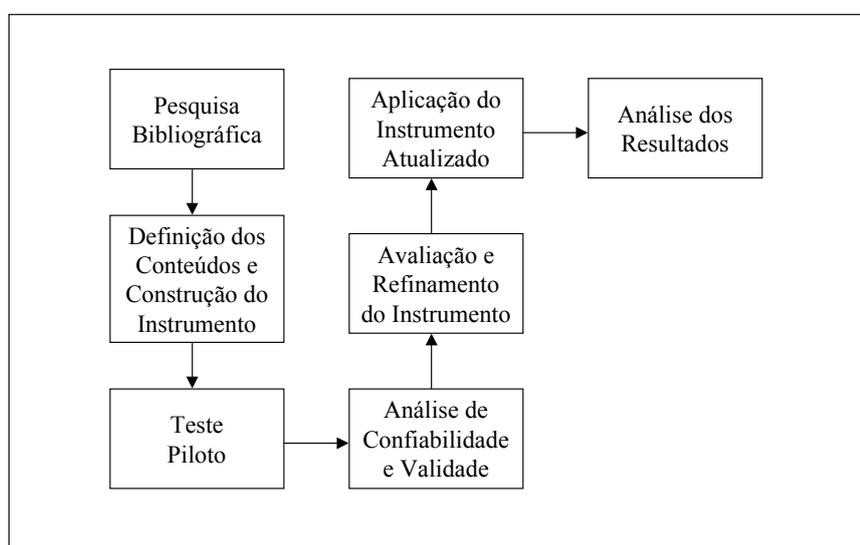


Figura 10: Metodologia para o desenvolvimento e avaliação de questionário

Após os testes preliminares com especialistas do setor de distribuição de combustíveis, elaboramos a versão final do questionário, que foi dividido em quatro etapas, seguindo as dimensões-chave:

- Parte 1: Estratégias da Empresa;
- Parte 2: Participação da empresa em Alianças e Redes Estratégicas;
- Parte 3: Estrutura das Redes/Alianças;
- Parte 4: Gerenciamento das Redes/Alianças.

A versão final do questionário está disponível no Anexo 1.

3.4.3 Levantamento complementar (entrevistas)

De acordo com a estratégia de triangulação de métodos, dados foram coletados também em um levantamento complementar de percepções com auxílio de entrevistas. As entrevistas foram realizadas com base em um roteiro desenvolvido a partir das respostas conseguidas após a aplicação dos questionários predominantemente estruturados. O objetivo destas entrevistas foi de verificar a consistência das respostas dos questionários, garantindo a confiabilidade dos mesmos, e aprofundar a compreensão de questões mais complexas além de elucidar dúvidas pertinentes.

3.5 Tratamento dos Dados

Esta etapa teve como principal objetivo preparar os dados para serem analisados posteriormente. Tanto a análise estratégica tradicional, quanto a relacional, foram conduzidas a partir dos dados coletados por meio da pesquisa documental, sendo estes confrontados com as respostas ao questionário utilizado no levantamento de percepções dos especialistas do setor e complementadas pelas informações conseguidas nas entrevistas com os mesmos.

Os dados coletados por meio do levantamento de percepções, predominantemente estruturado, foram primeiramente analisados com o objetivo encontrarmos inconsistências ou incoerências, sendo estas retificadas ou expurgadas. Em seguida, classificamos e agrupamos os dados remanescentes de acordo com os *constructos* e indicadores que eram objetivos de estudo. As respostas estruturadas foram tabuladas e tratadas segundo métodos de estatística descritiva como, por exemplo, distribuição de frequência e desvio-padrão. Já as respostas às perguntas abertas foram interpretadas por meio de técnicas de análise de conteúdo, de maneira a complementar os dados encontrados nas análises descritivas (Morse, 1994).

A confiabilidade do questionário utilizado foi aumentada em função de suas perguntas estarem baseadas em *constructos* previamente testados em outras pesquisas empíricas. Aqui neste estudo, ele foi alterado e enviado a uma amostra maior, constituída majoritariamente pelos tomadores de decisões estratégicas das empresas estudadas, após ter sido testado em uma amostra reduzida da população a ser entrevistada.

Apresentamos abaixo o quadro 3, que é um resumo descritivo das etapas da pesquisa de acordo com os objetivos intermediários, a classificação pelo tipo de pesquisa, seus respectivos métodos de análise, coleta e tratamento dos dados e a justificativa para os mesmos:

Questão ou Etapa Intermediária	Tipo de Pesquisa	Método	Justificativa	Coleta de Dados	Tratamento de Dados
Revisão da literatura na área de gestão estratégica e sobre o setor de petróleo e de distribuição de combustíveis brasileiro	Bibliográfica	Qualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obter maior familiaridade com o tema da pesquisa. ▪ Verificar estado da arte: trabalhos recentes desenvolvidos na área e o que merecem maior contribuição. ▪ Coletar subsídios necessários para estabelecer a fundamentação teórica da pesquisa, em particular no que diz respeito a modelos integrativos e ao RBV. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca sistematizada com base em material acessível ao público em geral, publicado em livros, literatura especializada, revistas indexadas, teses, dissertações, artigos científicos recentes, bancos de dados e redes eletrônicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de conteúdo ▪ Ordenação por assunto ou especialidade ▪ Seleção dos autores com linhas de pesquisa mais adequadas para o desenvolvimento da pesquisa
1) Qual a estratégia adotada pelas empresas de distribuição de combustíveis selecionadas nesta pesquisa?	Descritiva Exploratória	Qualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obter elementos necessários à caracterização das estratégias das empresas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantamento documental ▪ Entrevistas com especialistas do setor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transcrever depoimentos dos pesquisados; ▪ Análise de conteúdo à luz dos construtos e da(s) tipologia(s) selecionada(s) no referencial teórico.
2) Quais são os principais atores estratégicos/ parceiros dessas empresas?	Documental Descritiva	Qualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar implicações estratégicas identificadas nas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantamento documental sobre a empresa, com uso de informações públicas. ▪ Elaboração de formulário para sistematizar a busca de dados secundários e registrar resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de conteúdo à luz dos construtos selecionados no referencial teórico
3) Quais são as principais alianças com cada parceiro?	Descritiva, Metodológica, Exploratória	Qualitativo e Quantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantamento dos relacionamentos estratégicos das empresas focais com os diversos atores de sua arena competitiva, identificando os principais tipos de alianças. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantamento documental ▪ Aplicação de questionário predominantemente estruturado, com perguntas abertas e fechadas. ▪ Entrevistas com especialistas do setor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agregar perguntas relacionadas; ▪ Codificar e tabular respostas; ▪ Tratamento estatístico dos dados coletados por meio das perguntas estruturadas com distribuição de frequência e relação entre as respostas; ▪ Transcrever depoimentos dos pesquisados;

					<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de conteúdo à luz dos construtos selecionados no referencial teórico
4) Quais são as características das alianças da ego-rede em termos de suas dimensões-chave?	Descritiva, Metodológica Exploratória	Qualitativo e Quantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantamento das características dos relacionamentos estratégicos das empresas focais com os diversos atores de sua arena competitiva, identificando suas principais dimensões-chave. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantamento documental ▪ Aplicação de questionário predominantemente estruturado, com perguntas abertas e fechadas. ▪ Entrevistas com especialistas do setor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agregar perguntas relacionadas; ▪ Codificar e tabular respostas; ▪ Tratamento estatístico dos dados coletados por meio das perguntas estruturadas com distribuição de frequência e relação entre as respostas; ▪ Transcrever depoimentos dos pesquisados; ▪ Análise de conteúdo à luz dos construtos selecionados no referencial teórico
5) Quais são as principais implicações estratégicas desta rede de alianças, no nível da indústria, em termos de constituírem oportunidades e ameaças, reais e/ou potenciais, conforme suas características?	Documental Descritiva	Qualitativo e Quantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar implicações estratégicas identificadas na empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantamento documental sobre a empresa, com uso de informações públicas. ▪ Elaboração de formulário para sistematizar a busca de dados secundários e registrar resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de conteúdo à luz dos construtos selecionados no referencial teórico
6) Qual é o desempenho da empresa de acordo com as dimensões qualitativas e quantitativas do Modelo GI?	Documental Descritiva	Qualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar a adequação da estratégia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantamento documental sobre a empresa, com uso de informações públicas. ▪ Elaboração de formulário para sistematizar a busca de dados secundários e registrar resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de conteúdo à luz dos construtos selecionados no referencial teórico
7) Dadas as características das estratégias adotadas pelas empresas estudadas, essas teriam o potencial para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças criadas pelos fatores macro-ambientais e pelos atores-chave, ao assumirem seus papéis?	Descritiva Documental	Qualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar as implicações estratégicas identificadas nas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de formulário para sistematizar a busca de dados secundários e registrar resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de conteúdo à luz dos construtos selecionados no referencial teórico

8) À luz das estratégias dominantes e do desempenho das empresas do grupo estratégico, o quanto os resultados da confrontação entre a análise tradicional e a análise relacional agregam valor, trazendo subsídios à tomada de decisão?	Descritiva Exploratória	Qualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar se a incorporação da dimensão relacional é capaz de revelar novas implicações estratégicas e subsídios para a tomada de decisão nas empresas estudadas 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cruzamento dos resultados da análise tradicional com os da análise relacional
---	----------------------------	-------------	--	--	---

Quadro 3: Resumo dos Tratamento dos Dados

3.6 Limitações dos Métodos

No que se refere à primeira etapa da pesquisa, as limitações vieram da escassa literatura sobre alianças estratégicas no setor de *downstream* de petróleo.

No que concerne às limitações geralmente atribuídas ao método estudo de caso, uma delas remete ao fato de que as empresas do setor pertencentes ao outro grupo estratégico não participaram do estudo e que, portanto, os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados a toda a indústria de *downstream*. Por outro lado, conforme já mencionado, trata-se de um grupo de empresas menores que, em muitos casos, é formado por distribuidoras de atuação provisória, na medida em que encerram suas atividades com a suspensão de suas liminares judiciais ou cassação, por parte da ANP (Agência Nacional do Petróleo), de autorização para exercer a atividade, em função de não atender às exigências descritas nas Portarias da Agência Reguladora.

Quanto à coleta de dados, a principal limitação se referiu à quantidade e confiabilidade das informações encontradas. Para superar esta limitação e garantirmos a confiabilidade nas informações adquiridas pelas múltiplas fontes de dados, realizamos uma triangulação (confronto de informações) dos mesmos, tendo como objetivo neutralizar estas limitações e prover informações mais confiáveis. Este processo foi ilustrado conforme Figura 11, que se segue:

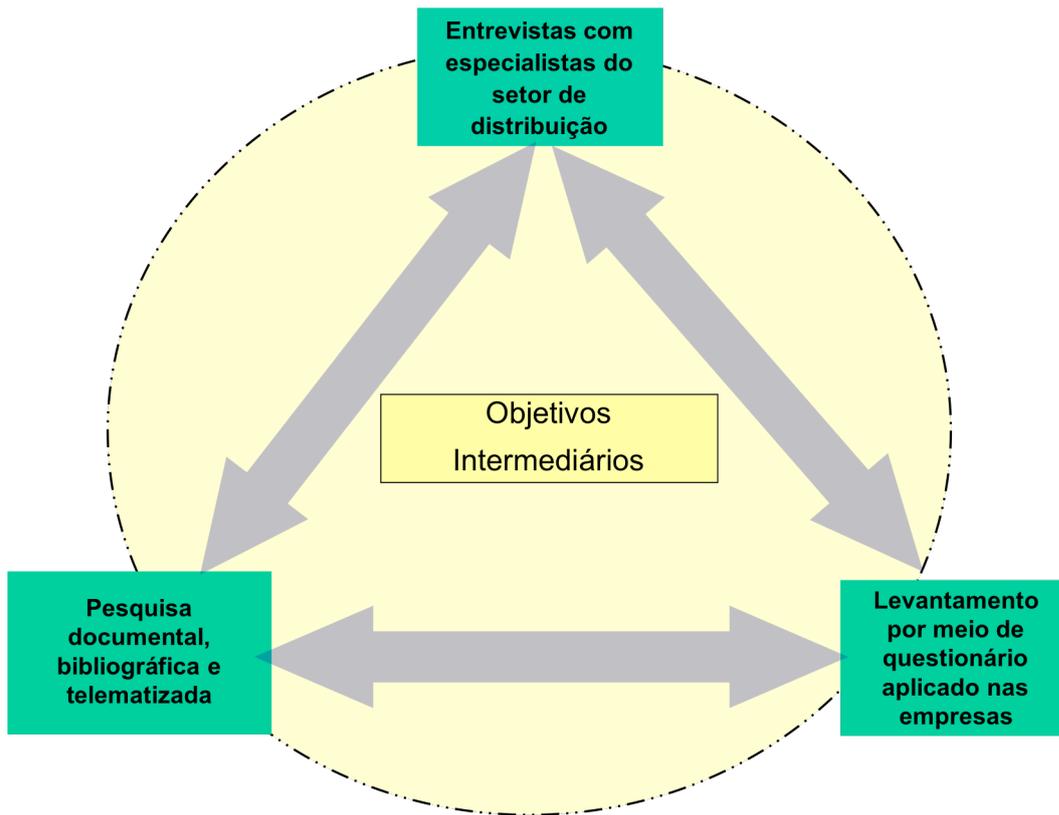


Figura 11: Triangulação entre os diversos métodos de pesquisa

Não foram encontradas limitações importantes quanto ao tratamento dos dados, senão as relativas aos próprios métodos utilizados, sejam eles estatísticos ou de análise de conteúdo das respostas.