

6 Conclusões

A escolha do tema sobre implicações estratégicas das alianças e redes no setor de distribuição de combustíveis foi motivada por diversos fatores. Um deles foi a enorme contribuição que o setor de energia, mais especificamente o de combustíveis, tem dado ao desenvolvimento do nosso país ao longo dos anos. Outro ponto importante foi a recente desregulamentação do setor, que reduziu drasticamente a intervenção estatal, mas por outro lado aumentou, em muito, a concorrência entre os atuais *players* e os novos entrantes. A junção disso às pesquisas extremamente interessantes desenvolvidas por Macedo-Soares (2000, 2002) na área de alianças e redes estratégicas, que ainda não tinham sido aplicadas no setor de distribuição de combustíveis, fez o desenvolvimento desta pesquisa tornar-se um excelente desafio.

Entendemos que o objetivo principal da pesquisa, o qual era identificar as implicações estratégicas das alianças e redes no setor de distribuição de combustíveis, foi plenamente alcançado no seu término.

O fato de termos identificado que as cinco empresas abordadas formavam um grupo estratégico distinto dentro da indústria, devido aos seus compromissos de escopo e de recursos semelhantes, nos possibilitou estudar as ameaças e as oportunidades dessas, comuns a todo o grupo.

Em função disso, pudemos conduzir uma análise da macro ego-rede, que nos possibilitou identificar quais eram os atores estratégicos específicos de cada empresa pesquisada e quais eram aqueles comuns a todas.

O mapeamento da macro ego-rede revelou que as empresas pesquisadas tinham como atores estratégicos comuns os novos entrantes, os substitutos e os concorrentes. Por outro lado, os clientes, fornecedores e *complementors* foram apresentados como atores específicos para cada uma delas.

No final, constatamos que a confrontação das implicações estratégicas da análise “tradicional” versus a análise “relacional” trouxe vários *insights* aos tomadores de decisão nas empresas, principalmente em relação às oportunidades

reais e potenciais geradas pelas alianças e redes estratégicas, no nível da indústria, quando analisadas sob a ótica “relacional”.

Do ponto de vista da relevância acadêmica, este trabalho contribuiu para a aplicação da análise “relacional” nas empresas líderes de distribuição de combustíveis no Brasil. Assim, no que concerne ao meio acadêmico, a utilização do ferramental de análise estratégica “relacional” – Modelo SNA proposto por Macedo-Soares (2002) – versus o método “tradicional” foi mais uma vez testado, desta vez no setor de distribuição de combustíveis, que é extremamente carente de pesquisas. Assim, podemos dizer que contribuimos com a ampliação da área de pesquisa sobre alianças e redes estratégicas, sob a ótica “relacional”, na indústria do petróleo.

Do ponto de vista empresarial, a pesquisa confirmou sua relevância por termos utilizado um ferramental prático para a tomada de decisões estratégicas. Verificamos que a utilização da análise “relacional” atenua e, em alguns casos, anula muitas ameaças, reais e potenciais, identificadas sob a ótica “tradicional”.

Outras conclusões a que chegamos dizem respeito à intensidade dos laços com os atores estratégicos. Foi verificado que laços fortes com clientes, fornecedores e concorrentes reduzem ou anulam a ameaça de novos entrantes, pois as empresas estudadas têm, em sua maioria, compromissos de fornecimento de longo prazo com esses atores; reduzem preços de fornecedores, pela fidelidade e concentração de volume em poucos fornecedores; diminuem a rivalidade no setor, devido ao grau de alianças entre os concorrentes.

Por outro lado, a análise “relacional” apresentada em relação aos substitutos e *complementors* demonstrou que, apesar de poucas distribuidoras atuarem em conjunto com esses atores, a adoção de alianças com elas ameniza as ameaças, proporcionando oportunidades por meio de marketing em conjunto e outros tipos de alianças.

No que concerne às limitações da pesquisa, consideramos que não comprometeram o resultado final do trabalho. Em relação às limitações inerentes a cada método de pesquisa individualmente, conforme apresentado no Capítulo 3, pudemos superá-las utilizando a estratégia metodológica proposta por Yin (1996) de triangulação dos métodos, que consistiu na utilização de vários instrumentos de coleta de dados, precisamente o levantamento de percepções

junto aos executivos do setor, o levantamento documental, as entrevistas complementares e a observação participativa do autor.

Ainda como limitações da pesquisa, lembramos o fato de que consideramos somente os fatores macro-ambientais do setor. Por outro lado, o fato de não termos considerado os fatores organizacionais fez com que não pudéssemos avaliar completamente o *strategic fit*, pois faltou à análise da adequação desses fatores às contingências macro-ambientais, para cada empresa isoladamente.

Assim, sugerimos que futuras pesquisas venham a complementar a nossa, ao analisar as variáveis organizacionais, deixando mais completo o estudo individual de cada empresa em relação ao impacto das alianças e redes estratégicas sobre suas forças e fraquezas. Outra sugestão é que seja realizado um estudo semelhante em mercados internacionais de distribuição de combustíveis que, assim como o Brasil, sofreram desregulamentação recentemente. Propomos também que se estenda este estudo às demais empresas distribuidoras, de modo a confrontar seus resultados com os desta pesquisa e obter um mapeamento completo de sua rede total, com todas as implicações estratégicas relevantes.

Conforme mencionado, os estudos sobre estratégia, em específico, sobre as alianças estratégicas, no setor de distribuição de combustíveis são raros, tanto no Brasil quanto no exterior. Assim, o campo para pesquisa nesta área é vasto, oferecendo oportunidades para uma ampla gama de assuntos relacionados a esta indústria.