

## 1. Introdução

Na arena competitiva atual, tornou-se impossível abordar o assunto estratégia empresarial sem adotar uma perspectiva relacional, ou seja, sem contemplar os relacionamentos que as empresas estabelecem com outras. É cada dia mais evidente a importância de se discutir o papel das alianças na criação e na manutenção da vantagem competitiva empresarial.

No passado, a busca pela auto-suficiência e pela independência era a tônica dos estrategistas. O tempo revelou que muitos dos recursos imprescindíveis ao sucesso de uma empresa se encontravam fora de seus limites, e que não seria possível desenvolver estes mesmos recursos, de forma competitiva, dentro da empresa, conforme Coase (1937) já havia previsto em seu modelo de Economia de Custos de Transação. O acirramento da competitividade advinda da globalização da economia exigiu que as empresas se concentrassem na busca de suas competências e nos seus negócios essenciais (*core business*), abrindo espaço para a busca dos recursos complementares além-fronteiras.

Hoje, executivos e pesquisadores acadêmicos convergem na opinião de que é imprescindível cooperar para competir e de que não é mais aceitável a visão atomística das empresas.

A pesquisa acerca do estabelecimento de alianças é, na atualidade, um dos campos mais férteis. Este novo campo da pesquisa científica vem complementar os modelos tradicionais de competição, que se utilizavam da estrutura da indústria e dos recursos organizacionais para explicar a performance das empresas, agregando o conceito de alianças estratégicas. Estes mais diversos estudos abrangeram desde as razões que levam as empresas a se relacionarem, passando pelas formas de se gerir estes relacionamentos – aspectos de governança corporativa - e até o impacto destes relacionamentos na performance da empresa.

No Brasil, o trabalho de Tavares & Macedo-Soares (2003) revela que 69% das maiores empresas líderes (melhores desempenhos econômico-financeiros e sociais no ano de 2000 e incluídas na lista das 500 maiores em faturamento anual) estabelecem alianças estratégicas.

Mas, certamente, as alianças não existem só entre as grandes empresas brasileiras. O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

Empresas), por exemplo, prega que o problema não é ser pequeno, mas sim ser sozinho (SEBRAE, 2005).

Na indústria nacional de distribuição de combustíveis, o pensamento não é diferente. Aliás, a própria legislação é o maior catalisador de alianças estratégicas entre empresas distribuidoras e empresas revendedoras. As leis em vigor proíbem que as empresas distribuidoras verticalizem para frente suas operações e operem postos revendedores, conforme Art. 12 da Portaria ANP nº 116, de 05 de julho de 2000. Da mesma forma, os postos também são obrigados a adquirir os combustíveis de empresas distribuidoras, sendo vedada a aquisição direta de refinarias, formuladores, petroquímicas ou importadores.

Entretanto, a desregulamentação do setor de combustíveis, ocorrida na década de 1990, acarretou uma profunda modificação na configuração da indústria, resultando em um desgaste desta aliança existente entre as empresas distribuidoras e os postos revendedores de combustíveis.

A turbulência provocada pela desregulamentação pôde ser percebida por ambos os atores estratégicos. Para as empresas distribuidoras, a desregulamentação significou o fim do oligopólio. Até então, seis empresas dominavam a indústria e mantinham um conluio tácito (ações coordenadas, de forma indireta, com o objetivo de reduzir a competitividade plena). A desregulamentação também acarretou o fim da exclusividade de fornecimento para os postos com o advento dos postos bandeiras brancas, o fim do tabelamento dos preços de bomba e o surgimento do comércio irregular, que chegou a deter quase um terço do volume comercializado por meio de práticas ilícitas de sonegação de impostos e adulteração de combustíveis. Do outro lado, a desregulamentação significou para os postos revendedores o acirramento da competitividade com a queda do regime de concessão para abertura de postos e a queda das margens de revenda em função da proliferação dos produtos adulterados e sonegados. Assim, a desregulamentação ocasionou a queda brutal da performance tanto das distribuidoras quanto dos postos.

De um lado, as empresas distribuidoras culpam seus postos pela queda de vendas, pela infidelidade ao adquirir produtos de outras distribuidoras, pela “ineficiência” em fazer o consumidor final perceber o valor de suas bandeiras (que deveria ser suficiente para compensar a diferença de preço praticada pelos postos bandeiras brancas) e pela “ineficiência” em gerir os postos com uma margem menor, sendo capazes de otimizar seus custos. Do outro lado, os postos culpam as empresas distribuidoras pela falta de competitividade em relação ao mercado irregular, pela diferença de preços praticada para sua rede

de postos, pela falta de influência junto aos órgãos competentes pela fiscalização do setor e pela falta de flexibilidade para atender situações emergenciais de crédito.

A gestão das alianças entre as empresas distribuidoras e as empresas revendedoras tornou-se fator crítico para a sobrevivência de ambos os atores. Para se ter uma idéia da importância do canal “postos revendedores” para as empresas distribuidoras, este canal representa 57,7% do volume comercializado pelas distribuidoras do SINDICOM (Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes). Mais do que cláusulas contratuais e brigas judiciais, o ambiente institucional e estrutural da indústria tornou imperativa a adoção de mecanismos não formais – sociais - de governança: confiança, comprometimento, flexibilidade, comunicação etc.

### 1.1. O Problema

O problema que se coloca nesta pesquisa é: “Qual é a importância de complementar os mecanismos formais de governança corporativa com a utilização de mecanismos sociais para uma gestão mais efetiva das alianças entre empresas distribuidoras de combustíveis e postos revendedores?”

Para obter uma resposta para esta questão, foram colocadas as seguintes questões intermediárias:

- . Questão 1 - Quais são e o que caracterizam os diferentes tipos de estruturas trans-organizacionais<sup>1</sup>?
- . Questão 2 - Quais são as características e distinções entre os mecanismos sociais e os mecanismos formais de governança?
- . Questão 3 - Quais são os indicadores mais freqüentemente utilizados para identificar e medir a utilização de mecanismos formais e sociais de governança?
- . Questão 4 - Como medir a utilização de mecanismos formais e sociais de governança na indústria de distribuição de combustíveis? . Questão 5 - Quais são os indicadores mais freqüentemente utilizados para identificar e medir a performance de uma aliança?
- . Questão 6 - No nível da indústria, quais são as implicações estratégicas mais relevantes dos fatores macro-ambientais?

---

<sup>1</sup> Com relação ao termo estrutura trans-organizacional, veja página 36.

- . Questão 7 - Qual o tipo de estrutura trans-organizacional existente entre empresas distribuidoras e os postos revendedores de combustíveis?
- . Questão 8 - Qual a percepção dos proprietários dos postos revendedores quanto ao grau de utilização dos mecanismos sociais e formais em suas alianças com as distribuidoras?
- . Questão 9 - Qual a percepção das empresas distribuidoras quanto ao grau de utilização dos mecanismos sociais e formais em suas alianças com os postos revendedores?
- . Questão 10 - Há diferença de performance entre as distribuidoras quanto às alianças estabelecidas com seus postos revendedores?
- . Questão 11 - Os revendedores percebem os benefícios da utilização de mecanismos sociais de forma complementar aos formais?
- . Questão 12 - A performance da aliança é superior quando os mecanismos sociais são utilizados de forma complementar aos formais?

## **1.2. Objetivo**

O objetivo do presente estudo é evidenciar a importância significativa de complementar os mecanismos formais de governança corporativa com a utilização de mecanismos sociais para uma gestão mais efetiva das alianças entre empresas distribuidoras de combustíveis e postos revendedores. A suposição principal que norteia este objetivo é a de que a utilização de mecanismos sociais, de forma complementar aos formais, possibilita não só uma melhor extração do valor pretendido com a aliança – efeito lubrificante<sup>2</sup> (GULATI, 1998), mas também é menos dispendiosa que os mecanismos formais quando utilizados isoladamente.

---

<sup>2</sup> Como o próprio nome sugere, o efeito lubrificante significa eliminar atritos (conflitos) entre as empresas participantes de uma aliança, facilitando o intercâmbio de recursos.

### 1.3. Relevância do Estudo

Sob a ótica acadêmica, o trabalho pretende contribuir para as pesquisas em alianças no Brasil, um campo vasto e atual no âmbito estratégico. Pesquisadores convergem na opinião de que tão importante quanto identificar uma parceria capaz de criar vantagem competitiva, é a empresa ser capaz de gerir esta aliança de forma a extrair da mesma o valor inicialmente pretendido.

Barney & Hansen (1994) argumentam que a análise dos mecanismos de governança - sua concepção e sua gestão - é uma questão relevante para futuras pesquisas. Lewis & Sundaramurthy (2003) sugerem que as pesquisas abordem a complementaridade entre os mecanismos formais (controle) e os mecanismos sociais (colaboração).

Venkatraman & Zaheer (1995) e Gulati (1995; 1998) apontam uma lacuna no conhecimento científico acerca do impacto de mecanismos sociais de governança no desempenho de uma aliança. Blois (2003) também sugere que há uma carência de estudos que demonstrem a importância das alianças alicerçadas em mecanismos sociais para o desempenho de uma empresa.

Neste mesmo sentido, Heide & Rindfleisch (1997) e Lipparini & Lorenzoni (1999) identificaram uma carência em estudos que avaliem as implicações na performance de um correto alinhamento entre as características da transação e a correta estrutura / mecanismos de governança.

Em termos empresariais, a relevância do presente estudo fica clara à medida que se constata o número de litígios existentes entre empresas distribuidoras de combustíveis automotivos e postos revendedores e o avanço das empresas distribuidoras novas entrantes na última década. Neste sentido, o estudo pretende subsidiar executivos na correta gestão das alianças estratégicas de suas empresas, reduzindo custos de transação (negociação de contratos, discussões judiciais, questionamentos acerca de preços praticados etc.), minimizando riscos de oportunismo e maximizando o compartilhamento de recursos entre parceiros, benefícios estes que são abordados no próximo capítulo.

O mérito do presente estudo está em aprofundar a discussão acerca do relacionamento conflituoso existente entre distribuidores e revendedores e ilustrar a importância da utilização de mecanismos sociais na gestão de alianças.

Vale ressaltar que, na revisão da literatura conduzida na etapa preliminar da pesquisa, não foi encontrado nenhum trabalho na indústria de distribuição de combustíveis acerca do assunto objeto desta pesquisa.

#### **1.4. Delimitação do Estudo**

Foi feito um estudo de casos múltiplos com as seguintes delimitações:

- Mercado: Indústria Nacional de Distribuição de Combustíveis;
- Segmento: Revendas Urbana e Rodoviária (postos de estrada);
- Empresas: Cia. Brasileira de Petróleo Ipiranga e Esso Brasileira de Petróleo Ltda., doravante denominadas, respectivamente, simplesmente Ipiranga e Esso, em função de, supostamente, utilizarem mecanismos de governança distintos, conforme detalhado na seção 3.3.;
- Tempo: Período pós desregulamentação, iniciado em 1995 e se estendendo até hoje;
- Espaço: Estado do Rio de Janeiro, pólo petrolífero nacional;
- Recurso: Governança Corporativa;

Em função da limitação de tempo e do vasto número de postos existentes em parceria com as empresas foco do estudo de caso, a pesquisa se ateve a investigar as alianças existentes com os postos de combustíveis localizados no estado do Rio de Janeiro. Apesar desta limitação física, acredita-se que estas alianças são representativas do universo total de alianças existentes com os postos urbanos e rodoviários espalhados em todo o território nacional.

#### **1.5. Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação está dividida em seis capítulos. Neste primeiro capítulo, foram apresentados o contexto do tema investigado, a definição do problema, o objetivo final, a delimitação do estudo e sua relevância.

No capítulo seguinte, o referencial teórico da pesquisa é apresentado e discutido. Este capítulo inclui os resultados da revisão da literatura, as definições e conceitos centrais utilizados ao longo do trabalho, o ferramental de análise adotado, bem como o conjunto de variáveis, construtos e indicadores adotados para a operacionalização da pesquisa.

No capítulo 3, descrevem-se os métodos empregados na pesquisa, e a sua linha epistemológica. Explicam-se a seleção dos sujeitos pesquisados, a coleta e o tratamento de dados, bem como as limitações metodológicas.

No capítulo 4, os resultados obtidos são apresentados e interpretados.

No capítulo 5, os principais resultados são discutidos, à luz do referencial teórico, em termos de sua contribuição para responder as questões intermediárias, considerando as limitações metodológicas.

Por último, no capítulo 6 faz-se uma avaliação geral da pesquisa no tocante ao atingimento de seu objetivo final. As conclusões são apresentadas, bem como as recomendações para futuras pesquisas nesta área.