

### **3. Metodologia**

Neste capítulo, é apresentada a metodologia de pesquisa, abordando-se o tipo de pesquisa realizada, o universo e a seleção dos sujeitos, a escolha da amostra, os procedimentos adotados para a coleta e o tratamento dos dados e a limitação dos métodos empregados.

A pesquisa adotou a linha epistemológica neo-positivista, uma vez que o tratamento quantitativo de dados e fatos esteve aliado a questões mais qualitativas e subjetivas, fruto de percepções e opiniões.

A escolha por referida linha almeja um melhor ajuste com o fenômeno, e suas origens, que é objeto de estudo.

#### **3.1. Tipo de Pesquisa**

Segundo Gil (2002) e Vergara (1997), as pesquisas podem ser classificadas quanto aos seus objetivos (“fins”) ou quanto aos seus meios de investigação.

Assim, em termos de objetivos, a pesquisa foi, em sua essência, descritiva, apesar de possuir uma nuance explicativa por almejar identificar os fatores determinantes para a ocorrência do fenômeno.

Em relação aos meios de investigação, a pesquisa foi conduzida na forma de estudo de casos múltiplos. Esta escolha se deve ao caráter exploratório da pesquisa, na qual se procura entender o “como” e o “porquê” do fenômeno (YIN, 1994). Segundo a classificação adotada por Gil (2002), o estudo de caso foi coletivo. O estudo de caso foi considerado o meio mais adequado para a pesquisa, pois se tratava de investigar em profundidade um fenômeno contemporâneo no seu contexto real (YIN, 1994). O estudo de caso proporciona uma visão holística do fenômeno e, geralmente, se baseia em fontes múltiplas de evidência.

O Quadro 4, a seguir, mostra as fases da pesquisa e os respectivos métodos de pesquisa utilizados, de acordo com a forma de apresentação utilizada por Neves (2000).

Quadro 4 – Fases da Pesquisa e os Métodos de Pesquisa Utilizados

Questão Intermediária	Fases da Pesquisa	Tipo de Pesquisa	Método	Objetivo	Coleta de Dados	Tratamento de Dados
<p>1 - Quais são e o que caracterizam os diferentes tipos de estruturas trans-organizacionais?</p> <p>2 - Quais são as características e distinções entre os mecanismos sociais e os mecanismos formais de governança?</p> <p>3 - Quais são os indicadores mais frequentemente utilizados para identificar e medir a utilização de mecanismos formais e sociais de governança?</p> <p>4 - Como medir a utilização de mecanismos formais e sociais de governança na indústria de distribuição de combustíveis?</p> <p>5 - Quais são os indicadores mais frequentemente utilizados para identificar e medir a performance de uma aliança?</p>	<p>1 - Revisão inicial da literatura na área de gestão estratégica.</p>	Bibliográfica	Qualitativo	<p>- Obter maior familiaridade com o tema da pesquisa, identificando o que há de estado-da-arte, bem como as lacunas existentes no conhecimento.</p> <p>- Em particular, aprofundar na literatura sobre estruturas trans-organizacionais, gestão de alianças, mecanismos formais e sociais (contratos relacionais).</p> <p>- Identificar os indicadores mais frequentemente utilizados para medir a utilização de mecanismos sociais e formais de governança e performance de uma aliança.</p>	<p>- Busca sistematizada com base, principalmente, em livros, literatura especializada, revistas indexadas, teses, dissertações, artigos científicos, bancos de dados (eletrônicos ou não).</p>	<p>- Análise de conteúdo</p>
<p>6 - No nível da indústria, quais são as implicações estratégicas mais relevantes dos fatores macro-ambientais?</p>	<p>2 - Investigação sobre a indústria de distribuição de combustíveis.</p>	Descritiva Bibliográfica	Qualitativo	<p>- Fazer a análise da indústria, um breve histórico e fundamentar a contextualização do problema.</p> <p>- Identificar os principais atores.</p>	<p>- Levantamento documental;</p> <p>- Observação participante;</p> <p>- Pesquisa em literatura especializada;</p>	<p>- Análise de conteúdo</p>
<p>7 - Qual o tipo de estrutura trans-organizacional existente entre empresas distribuidoras e os postos revendedores de combustíveis?</p>	<p>3 - Caracterização da estrutura estabelecida entre empresas distribuidoras e postos revendedores</p>	Descritiva Bibliográfica	Qualitativo	<p>- Identificar de que forma as empresas se organizam estruturalmente em suas redes de relacionamento.</p>	<p>- Levantamento documental;</p> <p>- Observação participante;</p> <p>- Pesquisa em literatura especializada;</p>	<p>- Análise de conteúdo</p>

Questão Intermediária	Fases da Pesquisa	Tipo de Pesquisa	Método	Objetivo	Coleta de Dados	Tratamento de Dados
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?	4 - Desenvolvimento do questionário.	Exploratória	Qualitativo	- Elaborar perguntas fechadas para captar dados sobre o construto desenvolvido, utilizando os indicadores apresentados.	- Elaboração do instrumento de coleta - questionário - com perguntas estruturadas (escala Likert) para o levantamento (tipo survey) de percepções dos proprietários dos postos revendedores.	
	5. Pré Teste do Questionário	Exploratória	Qualitativo	- Testar o entendimento das questões elaboradas.	- Aplicação do questionário junto a 3 proprietários de postos revendedores.	
	6 - Investigação sobre a utilização dos mecanismos sociais de forma complementar aos formais.	Exploratória	Qualitativo Quantitativo	- Levantar percepções dos proprietários dos postos revendedores - Tratamento dos dados	- Aplicação do questionário junto aos proprietários de postos revendedores, obedecendo o tamanho mínimo estabelecido da amostra.	- Agregar perguntas relacionadas; - Codificar e tabular respostas; - Tratamento estatístico de dados coletados com distribuição de freqüências e Análise de Variância (ANOVA).

Questão Intermediária	Fases da Pesquisa	Tipo de Pesquisa	Método	Objetivo	Coleta de Dados	Tratamento de Dados
9 - Qual a percepção das empresas distribuidoras quanto ao grau de utilização dos mecanismos sociais e formais em suas alianças com os postos revendedores?	7 - Desenvolvimento do Formulário.	Exploratória	Qualitativo	- Adaptar o questionário de forma a levantar a percepção das empresas distribuidoras sobre o construto desenvolvido. - Levantamento complementar através de entrevistas ( <i>cross checking</i> )	- Elaboração do instrumento de coleta - formulário - com espaço para comentários / depoimentos para o levantamento complementar.	
	8 - Investigação sobre a utilização dos mecanismos sociais de forma complementar aos formais.	Exploratória	Qualitativo Quantitativo	- Entrevistas para aplicação do formulário; - Tratamento dos dados	- Aplicação do formulário junto as empresas distribuidoras.	- Agregar perguntas relacionadas; - Codificar e tabular respostas; - Análise de Conteúdo
10 - Há diferença de performance entre as distribuidoras quanto às alianças estabelecidas com seus postos revendedores?	9 - Apuração da diferença de performance das alianças estabelecidas pelas empresas.	Exploratória	Quantitativo	- Compilação dos dados levantados.		- Cruzamento dos dados das duas empresas.
11 - Os revendedores percebem os benefícios da utilização de mecanismos sociais de forma complementar aos formais?	10 - Apuração da percepção dos proprietários dos postos quanto aos benefícios da utilização de mecanismos sociais para a aliança.	Exploratória	Quantitativo	- Compilação dos dados levantados.		- Cruzamento dos dados de mecanismos utilizados e performance percebida da aliança.

Questão Intermediária	Fases da Pesquisa	Tipo de Pesquisa	Método	Objetivo	Coleta de Dados	Tratamento de Dados
12 - A performance da aliança é superior quando os mecanismos sociais são utilizados de forma complementar aos formais?	11 - Apuração da diferença de performance das alianças geridas por mecanismos sociais, complementarmente aos mecanismos formais e das alianças geridas primordialmente por mecanismos formais.	Exploratória	Quantitativo	- Compilação dos dados levantados.		- Cruzamento dos dados de mecanismos utilizados e performance da aliança.

### **3.2. Unidade de Análise**

A unidade de análise deste estudo de caso é a gestão das alianças – mais precisamente governança corporativa - existentes entre as empresas distribuidoras Esso e Ipiranga e seus postos revendedores.

### **3.3. Seleção dos Casos**

Na literatura coberta pela pesquisa, há convergência entre os autores acerca da inexistência de um número ideal de casos a serem objetos de estudo (EISENHARDT, 1989; YIN, 1994). Assim, optou-se pela escolha de duas empresas distribuidoras que, supostamente, se situam em extremos ou pólos quanto a utilização de mecanismos sociais de governança. Desta forma, objetivou-se tornar o fenômeno de interesse mais transparente, conforme proposto por Pettigrew (EISENHARDT, 1989).

Nesse sentido, foram analisadas a Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga e a Esso Brasileira de Petróleo Limitada, baseando-se na suposição de que a primeira utiliza mecanismos sociais de governança de forma complementar aos formais, ao passo que a segunda se alicerça primordialmente em mecanismos formais. Estas empresas detêm 18,5% e 8,9% (ANP, 2005a) de participação de mercado, respectivamente, na venda de combustíveis automotivos (exceto GNV – dados de 2003.).

É importante destacar que os números que são apresentados nesta pesquisa (número de postos, participação de mercado, volume de vendas etc.) da Ipiranga contemplam não só a Cia. Brasileira de Petróleo Ipiranga (CBPI), mas também a Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga (DPPI). A DPPI é uma coligada da CBPI que atua no Estado do Rio Grande do Sul e no oeste do Estado de Santa Catarina. O restante do país é de responsabilidade da CBPI. Na verdade, a Ipiranga é uma empresa de atuação em todo o território nacional, que se utiliza de uma única imagem em seus pontos de venda, mas tem a peculiaridade de estar sob a denominação de duas empresas jurídicas distintas, mas interdependentes.

Para representar a população total dos sujeitos pesquisados com 95% de grau de confiança, foi selecionada uma amostra, conforme demonstrado na próxima seção. Esta amostra deve ser representativa de tal sorte que se permita

uma generalização para toda a população dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários.

### 3.3.1. População / Sujeitos

Conforme foi mencionado na seção 1.4. – Delimitação de Estudo – o estudo está restrito aos postos do Estado do Rio de Janeiro. Desta forma, dispõe-se do seguinte universo de postos (população):

Esso = 224 postos revendedores (ANP, 2005d);

Ipiranga = 292 postos revendedores (ANP, 2005d);

O revendedor – proprietário do posto de serviços - foi escolhido como informante principal, dentro da pequena unidade organizacional posto de serviços, por ser a pessoa mais capacitada a responder, conforme defendido por Venkatraman e Zaheer (1995).

Complementarmente, para aprofundar alguns resultados ou ainda para obter dados não contemplados no *survey* (lacunas de pesquisa), foram entrevistados representantes de empresas distribuidoras, representante do sindicato das empresas distribuidoras (SINDICOM) e representante do sindicato dos revendedores – SINDCOMB (Sindicato do Comércio Varejista de Combustíveis e Lubrificantes e de Lojas de Conveniência do Município do Rio de Janeiro).

Nas empresas distribuidoras de combustíveis, buscou-se entrevistar os maiores responsáveis pela gestão das alianças de suas empresas (KALE et al., 2000). Assim sendo, as seguintes pessoas foram entrevistadas:

- HÉlvio Rebeschini – Coordenador Assuntos Regulatórios e Legais – Esso
- Jorge Vagner Fagundes - Gerente Territorial Rio de Janeiro - Esso
- Alfredo Ribeiro Tellechea – Diretor de Marketing – Ipiranga
- Ricardo Carvalho Maia – Gerente Divisão Planejamento e Serviços de Marketing – Ipiranga
- Ivan Luis Bonini – Gerente Nacional de Vendas Mercado Rodovia – Ipiranga

- Silvio R. Macedo Braz – Gerente de Vendas Rodovia Rio de Janeiro – Ipiranga
- Jorge Luiz Laurentis – Gerente de Vendas Urbano Rio de Janeiro - Ipiranga

Nos sindicatos, as seguintes pessoas foram entrevistadas:

- Antônio Barbosa Ferreira – Diretor de Mercado – SINDCOMB
- Cesar Augusto Guimarães – Gerente de Informações Setoriais – SINDICOM
- Hélvio Rebeschini – Diretor de Defesa da Concorrência - SINDICOM

### 3.3.2. Tamanho da Amostra

Considerando que a distribuição da população (universo de postos descrito acima) pode ser aproximada por uma curva normal, com média  $\mu$  e desvio-padrão  $\sigma$ , se retirarmos uma amostra de tamanho  $n$ , desvio-padrão  $\sigma_x'$  e média  $x'$ , pode-se construir o seguinte intervalo de confiança para a média da população, com nível de significância  $\alpha$ , conforme o Teorema do Limite Central (SINCICH, 1996):

$$\mu = x' \pm Z_{\alpha/2} \times \sigma_x' \quad (\text{equação 1})$$

$$\text{logo: } \mu - x' = \pm Z_{\alpha/2} \times \sigma_x'$$

$$\text{Erro} = \pm Z_{\alpha/2} \times \sigma_x' \quad (\text{equação 2})$$

Considerando:

$$\alpha = 5\%;$$

$$Z_{\alpha/2} = 1,96 - \text{consultando a curva normal – curva bi-caudal (equação 3);}$$

$$\sigma_x' = \sigma / \sqrt{n} = \text{Teorema do Limite Central (equação 4)}$$



Aplicando as equações 3 e 4 em 2, obtém-se:

$$\text{Erro} = \pm 1,96 \times \sigma / \sqrt{n}$$

$$\text{Logo: } n \geq (1,96^2 \times \sigma^2) / \text{Erro}^2 \text{ (equação 5)}$$

Esta equação 5 é apresentada por Parker & Rea (2000) na página 130.

Considerando, ainda, que segundo a regra empírica (SINCICH, 1996), 99,97% dos valores da população normal se encontram no intervalo de  $6\sigma$ , e que a amplitude da escala *Likert* utilizada é de 7, obtém-se:

$$6\sigma = 7, \text{ logo: } \sigma = 1,17 \text{ (equação 6)}$$

Por último, considerando que o erro máximo tolerado na média da amostra, como estimadora da média da população, seja igual a 0,5 ponto na escala de 1 a 7 (*Likert*), obtém-se:

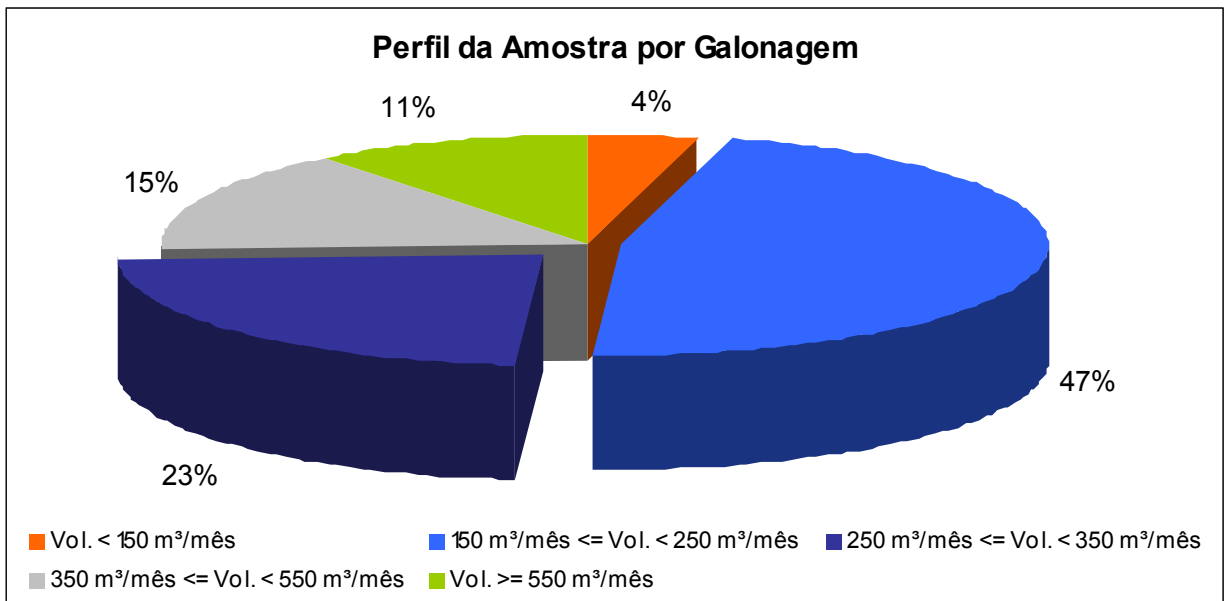
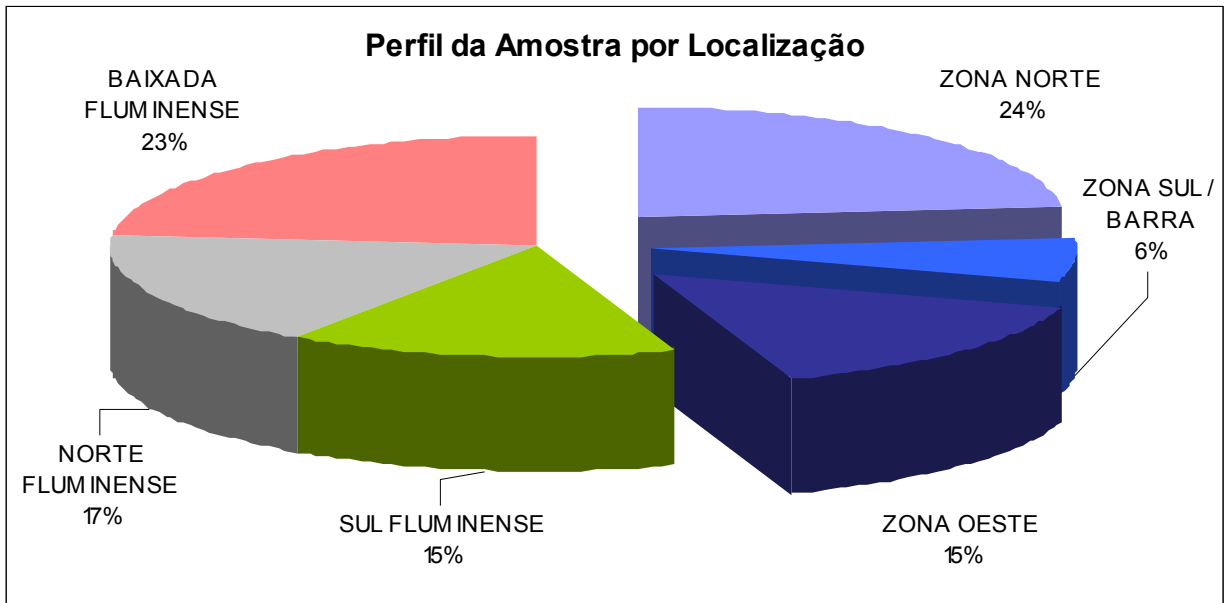
$$n \geq (1,96^2 \times 1,17^2) / 0,5^2$$

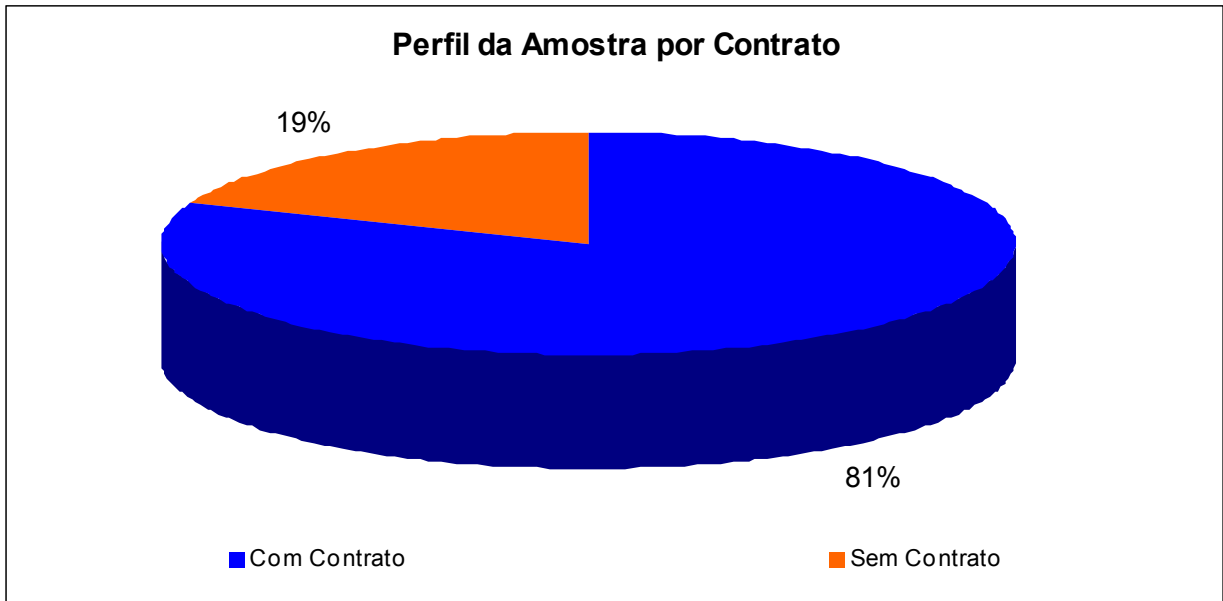
$$n \geq 22 \text{ elementos}$$

Em suma, era preciso ter uma amostra mínima de 44 postos, sendo 22 postos por distribuidora (Esso e Ipiranga).

Desta forma, foram preenchidos 23 questionários com revendedores Esso e 24 questionários com revendedores Ipiranga. Os postos foram escolhidos de acordo com a sua acessibilidade. De imediato, foram excluídos da amostra os postos-escolas, ou seja, postos que são operados pelas próprias distribuidoras e que, obviamente, não são representativos do relacionamento distribuidora / postos revendedores.

As Tabelas que seguem (1, 2 e 3) apresentam a caracterização da amostra de postos revendedores por localização, volume de vendas e pela existência ou não de contrato.





Tabelas 1, 2 e 3 – Caracterização da Amostra.

Do total de 47 postos revendedores pesquisados, 21 postos - ou 45% - estão localizados no município do Rio de Janeiro, e foram representados com diferentes tonalidades de azul no primeiro gráfico de pizza.

No tocante a galonagem, ou seja, ao volume médio mensal de vendas, a grande maioria – 70% - vende entre 150 m<sup>3</sup>/mês e 350 m<sup>3</sup>/mês.

Apesar de todos os postos estarem identificados com a marca de suas distribuidoras – Esso ou Ipiranga, e por conseguinte serem obrigados a manter exclusividade de compras com este fornecedor (Portaria ANP nº 116), nem todos possuem contrato por tempo pré-determinado. Conforme é mostrado no capítulo 4, um posto pode manter um contrato de exclusividade por tempo pré-determinado ou por tempo indeterminado. O posto com contrato por tempo indeterminado pode, a qualquer tempo, retirar a marca / identificação visual de sua distribuidora e passar a adquirir combustíveis de outra companhia distribuidora. Assim, a indústria denomina este tipo de posto de “posto sem contrato”, pela fragilidade do vínculo contratual que une o posto e sua distribuidora.

### 3.4. Revisão da Literatura

Em relação aos assuntos de âmbito estratégico, foram consultadas as principais publicações nacionais, destacando-se aquelas mencionadas por Penteado (1999). No caso de publicações internacionais, foram selecionadas as mais citadas de acordo com o ranking criado por Cruz, Bustelo & Gaitán (2003), conforme Quadro 5 abaixo:

<b>Publicações Nacionais</b>
Revista de Administração Contemporânea, ANPAD
Revista de Administração Pública, FGV
Revista de Administração de Empresas, USP
<b>Anais de Congressos Nacionais de Administração</b>
Anais do ENANPAD 2000, 2001 e 2002, ANPAD
<b>Publicações Internacionais</b>
International Marketing Review
Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa
Strategic Management Journal
California Management Review
Journal of Academy of Marketin 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
Sloan Management Review
Journal of Management Studies
Academy of Management Review
Journal of Marketing Management

Quadro 5 – Principais Publicações Nacionais e Internacionais

Complementarmente, foram consultadas as publicações do portal de periódicos da CAPES e da biblioteca da PUC-Rio, livros, revistas especializadas, teses de doutorado, dissertações de mestrado, jornais, dicionários e artigos relacionados à indústria do petróleo.

### 3.5. Coleta de Dados

Segundo Gil (2002, p. 140), “no estudo de caso utiliza-se sempre mais de uma técnica. Isso constitui um princípio básico que não pode ser descartado.”

O mesmo ponto de vista é defendido por Yin (1994), segundo o qual a pesquisa deve estar calcada em múltiplas fontes de evidências. Desta forma, com o intuito de tornar a pesquisa mais completa, recorreu-se tanto a *dados de pessoas* quanto a *dados de papel*. Esta triangulação de fontes torna a pesquisa mais robusta e melhor fundamentada (EISENHARDT, 1989).

A pesquisa documental / telematizada foi utilizada para o levantamento dos *dados de papel*. Já para a coleta de *dados de pessoas*, foi utilizado o levantamento tipo *survey*, com questionário com perguntas estruturadas, como técnica predominante de interrogação (GIL, 2002). De forma complementar a este levantamento, foram realizadas entrevistas e observação participante, conforme explicado nas seções seguintes.

### 3.5.1. Pesquisa Documental / Telematizada

Para a obtenção dos *dados de papel*, foi realizada uma ampla investigação documental, fundamental para a prospecção de dados das empresas e do contexto da indústria. O Quadro 6 a seguir apresenta uma relação dos principais documentos consultados, de amplo domínio público.

	Documento
1	Relatórios anuais da Cia. Brasileira de Petróleo Ipiranga dos últimos 3 anos (2001, 2002 e 2003)
2	Publicações do setor: Anuário Estatístico da Indústria Brasileira do Petróleo (ANP), Combustíveis & Lojas de Conveniência (Sindicom)
3	Edições trimestrais do "Revista Posto" (revista de divulgação dentre empregados e postos revendedores da Ipiranga)
4	Apresentações dos resultados da Cia. Brasileira de Petróleo Ipiranga na ABAMEC (XXX)
5	Edições mensais do "Posto de Combustíveis & Conveniência" (revista especializada do setor destinada a postos revendedores)
6	Edições mensais do "Equipe Esso" (revista de divulgação dentre empregados e postos revendedores da Esso)
7	Edições diárias do "clipping Ipiranga" (clipping de notícias interno da Ipiranga dos principais jornais impressos e virtuais do país)

Quadro 6 – Relação dos Principais Documentos Consultados

Vale ressaltar que as informações pertinentes às empresas foram coletadas apenas em fontes públicas, preservando a confidencialidade das informações, evitando o uso de qualquer informação privilegiada.

Recorreu-se, também, à pesquisa telematizada para complementar a pesquisa documental. Dentre os principais sites utilizados, destacam-se:

- Site corporativo da Cia. Brasileira de Petróleo Ipiranga;
- Site corporativo da Esso Brasileira de Petróleo Ltda.;
- Site do SINDICOM (Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes);
- Site da ANP (Agência Nacional do Petróleo);
- Site da biblioteca da Puc-Rio, com links para diversos bancos de dados de artigos científicos, dissertações e teses.

### **3.5.2. Levantamento de Percepções dos Revendedores**

A unidade de análise, gestão de alianças – governança corporativa, foi prioritariamente pesquisada sob a ótica do proprietário do posto - revendedor, por se acreditar que desta forma é minimizado o viés da subjetividade. Acredita-se que a percepção do revendedor se aproxima mais do real, à medida que a percepção da empresa distribuidora pode refletir intenções e não a realidade.

Foi elaborado um questionário estruturado para a obtenção de percepções dos revendedores (proprietários de postos) sobre a governança corporativa praticada por suas empresas distribuidoras. As perguntas fechadas foram estruturadas de acordo com a escala *Likert* 1-7, formato este que permite o tratamento estatístico dos dados e a comparação entre os entrevistados.

Este questionário buscou quantificar os diversos indicadores propostos nos construtos. Vale ressaltar também que a existência de opções de resposta torna a pergunta mais clara para o entrevistado. A escolha do referido instrumento se deve a uma escassez de tempo e uma grande amplitude da amostra.

O questionário foi elaborado em 8 partes, a saber: (1) Identificação do posto (nome fantasia, localização etc.); (2) Poder; (3) Comprometimento; (4) Comunicação; (5) Flexibilidade; (6) Confiança; (7) Interdependência; (8) Desempenho da Governança Corporativa.

A versão original foi submetida a testes prévios para assegurar sua confiabilidade, fidedignidade e validade, junto a um pequeno grupo de três proprietários de postos revendedores. Duas necessidades de melhoria foram identificadas e solucionadas:

- Clareza do texto e tamanho de fonte utilizados: foi necessário adaptar o questionário, traduzindo-o para o linguajar utilizado pelos proprietários de postos;
- Presença do pesquisador: o pesquisador percebeu que sua ausência no preenchimento do questionário poderia prejudicar em muito a taxa de resposta, uma vez que a primeira dúvida identificada pelo respondente poderia ser o suficiente para desmotivá-lo a prosseguir.

Após o teste e adaptação do questionário, foi elaborada uma versão final. O questionário final revisado e as instruções são apresentadas no Anexo 8.1..

O processo de coleta de dados junto aos postos revendedores foi, na verdade, um grande aprendizado. O índice de resposta obtido foi de aproximadamente 66 %. Para obter informações em 47 varejos, 71 postos revendedores foram visitados no período de 15/03/2005 a 15/05/2005. Os questionários foram preenchidos pelo pesquisador pessoalmente, com o intuito de aumentar o índice de respostas.

A primeira grande dificuldade foi encontrar o proprietário do posto no horário da visita. Em diversas oportunidades, o revendedor estava ausente, o que impedia a coleta de dados, uma vez que este foi identificado como o único respondente da unidade de análise. Outra dificuldade foi que grande parte dos proprietários dos postos revendedores abordados alegava, por total desinteresse ou por falta de senso colaborativo, inadequação de horário, indisponibilidade de tempo ou outros motivos para não oferecerem as informações procuradas.

Esta experiência confirma algumas observações feitas por Breen & Blankenship (1991):

“Nas visitas ao comércio varejista, a ignorância não é uma virtude ... a infinidade de mercearias, floriculturas, ou seja lá o que for, requerem apenas sola de sapato e bons músculos nas pernas.” (p. 297)

“Nunca se esqueça de que os clientes da loja estão em primeiro lugar. O proprietário da loja compra, mas também vende. Seu negócio é mais importante para ele do que tudo que você possa ter a dizer.” (p. 298)

Esta percepção também foi confirmada por Moraes (1999) ao percorrer pequenos varejos no município do Rio de Janeiro.

É importante ressaltar, também, que o pesquisador não se apresentou como um funcionário de uma empresa distribuidora, mas sim como um aluno de mestrado da Puc-Rio, para evitar viés nas respostas.

### **3.5.3.**

#### **Levantamento de Percepções das Empresas Distribuidoras**

O questionário foi adaptado para servir de formulário, abrindo-se espaço para comentários e depoimentos dos entrevistados. O objetivo era levantar a percepção das empresas distribuidoras quanto a utilização de mecanismos sociais de forma complementar aos formais.

Este mesmo formulário foi utilizado para discutir com o representante do SINDCOMB (Sindicato do Comércio Varejista de Combustíveis e Lubrificantes e de Lojas de Conveniência do Município do Rio de Janeiro), sindicato este que representa os proprietários de postos do município do Rio de Janeiro.

Os formulários utilizados nas entrevistas com os representantes da Esso, da Ipiranga e do SINDICOM são apresentados nos anexos 8.2., 8.3. e 8.4., respectivamente.

### **3.5.4.**

#### **Observação Participante**

Considerando que o pesquisador trabalha ou já trabalhou em ambas as empresas em estudo, já tendo sido responsável inclusive pela gestão direta destas alianças em estudo na posição de assessor comercial, foram incorporadas também percepções pessoais relativas às empresas e à indústria. A este procedimento dá-se o nome de observação participante.

### **3.6.**

#### **Tratamento de Dados**

Nesta etapa, os dados obtidos foram preparados para serem analisados. A análise foi conduzida a partir dos dados coletados por meio de pesquisa documental e do levantamento de percepções dos postos revendedores, sendo complementada pelas informações conseguidas nas entrevistas com as empresas distribuidoras.

As percepções levantadas por meio do questionário foram primeiramente analisadas com o objetivo de identificar inconsistência ou incoerências, sendo estas retificadas ou expurgadas. Em seguida, as respostas obtidas no levantamento feito junto aos revendedores foram agrupadas e classificadas de acordo com os *construtos* e indicadores utilizados na pesquisa. Então, os dados



receberam um tratamento quantitativo, sendo calculadas as médias amostrais – Eso e Ipiranga -, de cada questão e comparadas par a par por meio do método estatístico de análise da variância - ANOVA (SINCICH, 1996). Em seguida, na existência de diferença estatisticamente significativa, a um nível de significância de 95%, as médias amostrais foram ordenadas.

A ANOVA permite comparar duas ou mais médias amostrais, identificando a existência ou não de diferença entre as mesmas. Resumidamente, o método ANOVA compara, segundo um nível de significância pré determinado (95% adotado nesta pesquisa), a variância existente entre as amostras com a variância existente dentro de cada amostra. Esta comparação conduz a um teste de hipótese, segundo o qual se aceita ou se rejeita a hipótese nula de que as médias amostrais são iguais.

As seguintes premissas foram adotadas para que a ANOVA fosse aplicável:

- As amostras são selecionadas aleatoriamente e de forma independente;
- As populações são normais (suas distribuições de frequência se aproximam de uma curva normal);
- As variâncias das populações são homogêneas;

Vale destacar que o teste ANOVA é bastante robusto ainda que a hipótese de normalidade não seja plenamente satisfeita (SINCICH, 1996, p. 830).

Os procedimentos estatísticos foram realizados com o auxílio do *software* estatístico SPSS, versão 11.5.

As percepções levantadas com os formulários tiveram seu conteúdo analisado, de maneira a complementar os dados obtidos nas análises descritivas.

### **3.7. Limitações Metodológicas**

Como é sabido, há limitações impostas pelo método – estudo de caso – no sentido de não permitir a generalização estatística dos resultados a todo um setor quando uma ou poucas empresas deste são estudadas. Por outro lado, a generalização é possível sob uma ótica analítica (YIN, 1994). Desta forma, os

resultados obtidos com esta pesquisa, na qual apenas duas empresas foram avaliadas – Esso e Ipiranga -, podem ser generalizados para a indústria de distribuição de combustíveis como um todo desde que se tome o cuidado de identificar as peculiaridades culturais da rede de postos revendedores nas diversas regiões brasileiras.

A crítica recorrente ao método de estudo de caso em relação à sua eventual falta de formalidade ou rigor foi superada pela adoção de um protocolo de pesquisa detalhado (veja Quadro 4).

Com relação à subjetividade inerente ao levantamento complementar por meio de entrevistas, é necessário reconhecer que é possível que respostas falsas tenham sido dadas, consciente ou inconscientemente. Para superar esta limitação, a pesquisa se valeu de triangulação de métodos, confrontando as respostas de representantes das distribuidoras com os resultados do levantamento (tipo *survey*) realizado junto aos postos revendedores e com os resultados da pesquisa documental.