

## 4. Resultados

Neste capítulo são compartilhados os resultados da pesquisa. Inicialmente, para uma melhor compreensão destes, é apresentado um panorama da indústria brasileira de distribuição de combustíveis e um breve histórico do setor, a partir do levantamento documental realizado e da observação participante. Ademais, são fornecidas informações gerais sobre as empresas analisadas na pesquisa (Esso e Ipiranga).

Em seguida, são apresentados os resultados na ordem das questões intermediárias, de acordo com as fases da pesquisa estabelecidas na metodologia. Note que a última questão intermediária é tratada no capítulo Discussão dos Resultados.

### 4.1. A Indústria Brasileira de Distribuição de Combustíveis

O setor petrolífero é segmentado mundialmente em dois grandes blocos de atividades, o *upstream* e o *downstream*. O *upstream* compreende as atividades de pesquisa, exploração e produção das reservas de petróleo, enquanto o *downstream* é composto pelas atividades subsequentes de refino, distribuição e revenda.

No Brasil, as atividades de *downstream* são responsáveis pela produção e distribuição dos seguintes produtos: óleo diesel, gasolina (automotiva e de aviação), querosene (iluminante e de aviação), óleo combustível, GLP (gás liqüefeito de petróleo), GNV (gás natural veicular), solvente, asfalto, parafina, óleo lubrificante e graxa. Vale destacar que, apesar de não ser um sub-produto do petróleo, o álcool etílico desempenha um importante papel na matriz veicular nacional e, por conseguinte, nas atividades de *downstream*.

O álcool surgiu como combustível em 1975 com a implantação do Proálcool (Programa Nacional do Álcool), programa governamental que incentivou e disseminou o uso deste combustível. Este produto nascia como um combustível limpo (menos poluente que a gasolina), renovável (a gasolina é fóssil) e como indutor do desenvolvimento social no campo, além de ser, à época, uma alternativa mais barata, possibilitando a redução das importações de petróleo. Vale lembrar que anos antes, em 1973, em função do conflito entre

Israel e os países árabes limítrofes, o preço do barril de petróleo havia disparado em mais de 300%, fato histórico conhecido por “choque do petróleo”.

No país, o álcool é obtido através da destilação da cana-de-açúcar e é comercializado não só como um produto final (álcool hidratado combustível) mas, também, como insumo para a gasolina automotiva (álcool anidro). Neste ponto, é necessário salientar que a legislação brasileira exige a adição de álcool anidro no percentual de 25% na gasolina automotiva, conforme Resolução Nº 30 do Conselho Interministerial do Açúcar e do Álcool de 27 de maio de 2003, com o intuito de reduzir a emissão de poluentes resultantes da queima de combustíveis e de incentivar a indústria sucro-alcooleira. O álcool hidratado, por sua vez, é obtido através da adição de 7% de água ao álcool anidro.

No *downstream*, os combustíveis automotivos (gasolina automotiva, óleo diesel, álcool hidratado e GNV) recebem especial atenção por representarem 72,8% do consumo nacional (ANP, 2005a), conforme Tabela 4 abaixo.

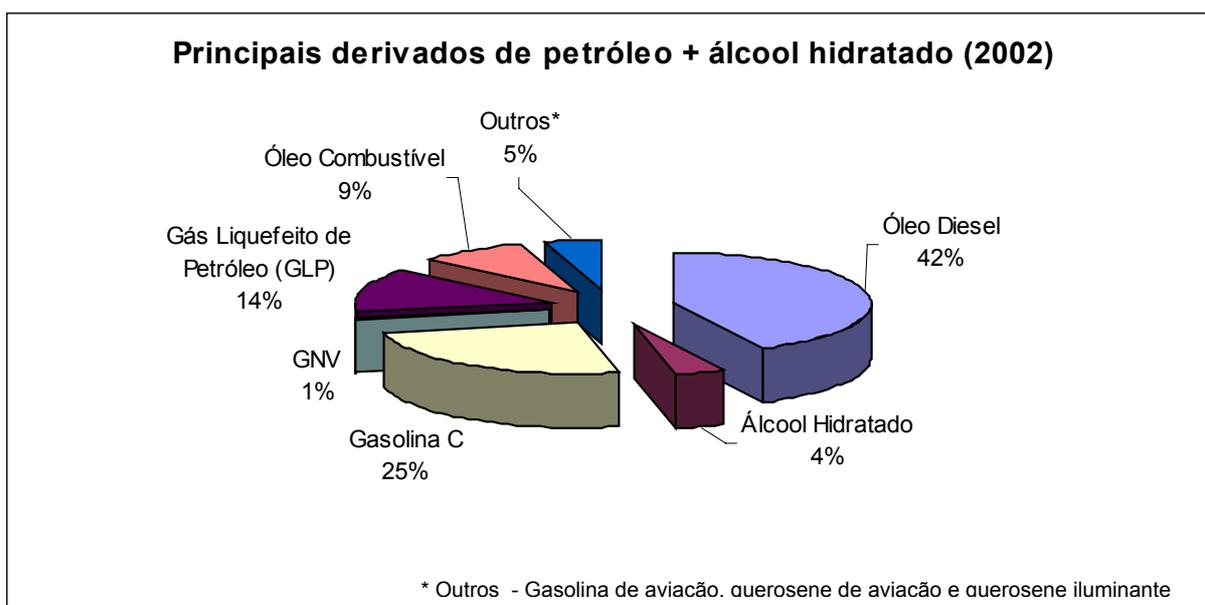


Tabela 4 - Vendas dos Principais Derivados de Petróleo e Álcool Hidratado

Da refinaria ao consumidor final, os combustíveis automotivos passam por diversos agentes da cadeia de valor. Segundo os conceitos de logística e marketing, a figura de intermediários (distribuidor, posto revendedor e TRR - Transportador e Revendedor Retalhista) entre o produtor e o consumidor final surge da necessidade de agregar ao produto certas utilidades (pacote de utilidade de forma, tempo, lugar e posse), de modo a atender à necessidade do cliente final (JOHNSON; WOOD, 1996; COUGHLAN; EL-ANSARY; STERN,

1996). Estes intermediários têm a responsabilidade de, por exemplo, fracionar um grande lote (utilidade de forma), disponibilizar o produto ou serviço em locais e horários convenientes (utilidades de tempo e de lugar, respectivamente) ou facilitar a venda (utilidade de posse).

Aplicando-se estes conceitos à distribuição de combustíveis automotivos, torna-se evidente o porquê dos grandes consumidores finais nesta indústria (empresas de transporte rodoviário e ferroviário, indústrias, órgãos públicos etc.), via de regra, serem atendidos por distribuidores. Os distribuidores, neste caso, exercem a função de fracionamento do lote mínimo vendido pelo produtor (refinaria, central petroquímica ou usina no caso de álcool), de armazenamento e de transporte até o consumidor.

Analogamente, quando o volume de compra não é tão relevante ou a distância da base de armazenamento do distribuidor até o consumidor é muito grande, surge a figura do TRR (transportador e revendedor retalhista) entre o distribuidor e o grande consumidor final. Neste caso, a necessidade de fracionamento da carga, de facilitação do crédito e de pulverização dos pontos de entrega é ainda maior, e a venda deixa de ser realizada no atacado – distribuidores - e passa a ser feita no varejo (retalho) – TRR's.

Por último, determinados consumidores desejam comprar volumes ainda menores de combustível, em locais os mais variados possíveis, no horário que mais lhes convier - vinte e quatro horas por dia, se possível - e querem pagar nas mais variadas moedas (dinheiro, cheque pré, cheque à vista, cartão de crédito, cartão de débito, vale transporte, fiado, carta frete, cartões corporativos etc.), dando origem à figura do posto revendedor.

Esquemáticamente, esta complexa cadeia de valor do *downstream* pode ser representada conforme a Figura 3 que segue.



Figura 3 – Representação esquemática do *downstream* nacional (combustíveis automotivos)

É importante salientar que o GNV (gás natural veicular), apesar de sua participação crescente na matriz veicular nacional, ainda é pouco representativo no mercado automotivo (2,1% em 2003, COMBUSTÍVEIS & LOJAS DE CONVENIÊNCIA 2004, 2004, p. 65) e requer um tratamento diferenciado pois possui distribuidores específicos regulados por concessões federais. Neste caso, as tradicionais distribuidoras de combustíveis, bloco onde se enquadram as empresas Ipiranga e Esso, assumem o papel de investidores (equipamentos) e de licenciadores de suas marcas, não sendo responsáveis pela distribuição física do produto.

No esquema supra mencionado, é possível verificar que usina/destilaria e central petroquímica / formuladores desempenham o papel de produtores. As usinas e destilarias são responsáveis pela produção do álcool (hidratado ou anidro), enquanto as centrais petroquímicas e os formuladores produzem gasolina através do beneficiamento de correntes de petróleo ou de solventes químicos.

Cabe também destacar que o mercado está aberto a importações. Assim, na Figura 3, os produtores (refinarias, centrais petroquímicas, formuladores e usinas) podem estar situadas no país ou não.

Segundo a estatística da Agência Nacional do Petróleo (ANP, 2005a), o posto revendedor é o principal canal de distribuição de combustíveis automotivos (exceto GNV), tendo respondido por 75,8% das vendas das distribuidoras no ano de 2003, conforme Tabela 5.

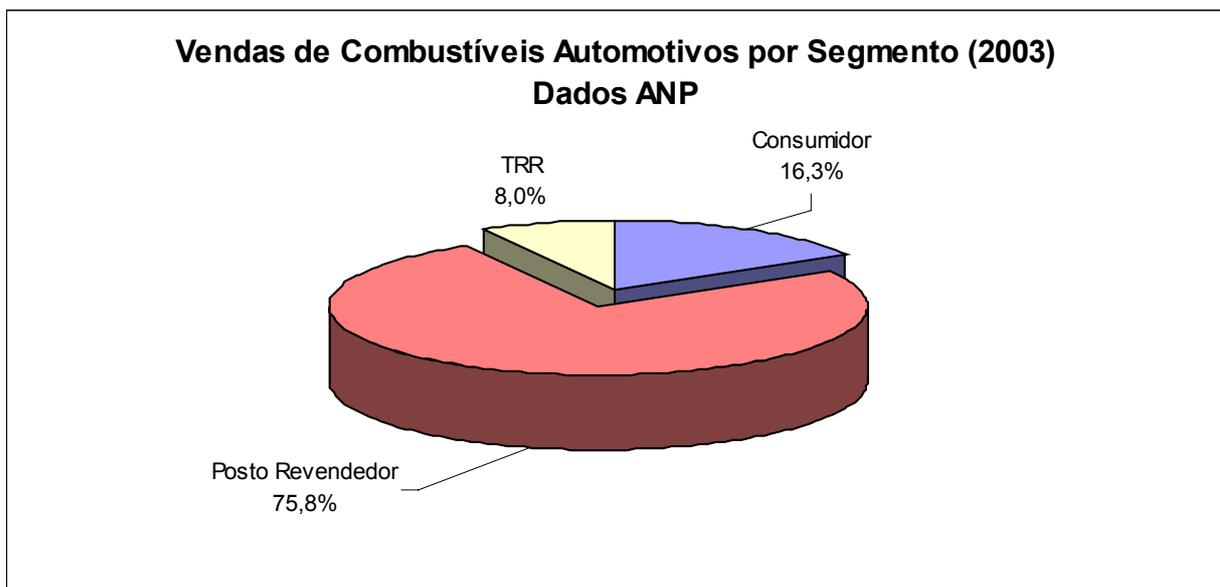


Tabela 5 - Vendas dos Combustíveis Automotivos por Segmento.

A indústria de distribuição de combustíveis no país tem uma singularidade, pois a legislação vigente (Art. 12 da Portaria ANP nº 116, de 05 de julho de 2000) impede que o distribuidor exerça a função de posto revendedor, ou seja, que verticalize para frente. Desta forma, a representatividade do canal posto revendedor na venda de combustíveis automotivos, aliada à restrição legal, exige que as empresas distribuidoras sejam extremamente hábeis na gestão de suas alianças com os postos revendedores.

## **4.2. Histórico da Indústria**

O desenvolvimento do setor petrolífero pode ser dividido em 3 fases. A primeira fase teve início em 1864 com a concessão de direitos exploratórios a investidores privados e se estendeu até 1938, quando o decreto-lei No. 395 restringiu o investimento estrangeiro na exploração de petróleo, no movimento denominado de nacionalização da indústria. Esta primeira fase foi inexpressiva quanto à perfuração de poços e descoberta de reservas.

A fase seguinte teve como característica principal a concentração das atividades de exploração pelo poder público, através do Conselho Nacional de Petróleo (C.N.P.) e teve como grande marco a criação da estatal Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) em 1953. Nesta fase, houve um grande avanço no desenvolvimento de tecnologia e conhecimento na prospecção e exploração do petróleo. Este período foi marcado pela tutela dos setores de distribuição e revenda pelo Estado.

A terceira e atual fase teve início em 1995 com a Emenda Constitucional No. 9, de 9 de novembro de 1995, que deu nova redação ao artigo 177 da Constituição Federal, alterando o seu 1º parágrafo. Esta emenda, apesar de manter o monopólio da União sobre as atividades de pesquisa, exploração, refino, importação e exportação, possibilitou a transferência de direitos petrolíferos e autorizações operacionais a agentes privados. Esse processo foi então denominado de flexibilização do monopólio estatal ou desregulamentação (ANP, 2005c).

Vale ressaltar, entretanto, que o processo de desregulamentação do setor teve seu início efetivo em 15 de março de 1990 com a criação do Programa Federal de Desregulamentação. O programa foi criado com o intuito de fortalecer a iniciativa privada, reduzir a interferência do estado na vida e nas atividades dos cidadãos e contribuir para maior eficiência e o menor custo dos serviços prestados pela Administração Pública Federal. Como consequência deste processo, o então Ministério de Infra Estrutura fixou a portaria No. 670, de 31 de março de 1990, revogando a Resolução No. 016 de 1987 do Conselho Nacional de Petróleo e simplificando o processo de instalação de novos postos de combustíveis através da eliminação do sistema de concessões federais. O número de postos no país deu um salto extraordinário de 21.673 em 1988 (ANUÁRIO ESTATÍSTICO, 1989) para 31.434 em dezembro de 2003 (ANP, 2005a).

Em continuidade ao Programa Federal de Desregulamentação, a Portaria No. 258 do Ministério de Minas e Energia, de 29 de julho de 1993, derrubou diversas exigências - barreiras de entrada - para a atividade de distribuição de combustíveis, facilitando o ingresso de novos entrantes. O número de empresas distribuidoras registrou um crescimento vertiginoso e inusitado, de 11 empresas em 1990 (BALANÇO ANUAL, 1991) para 253 em outubro de 2003 (ANP, 2005a).

Neste mesmo ano, o Ministério de Minas e Energia, através de sua Portaria No. 362, de 03 de novembro de 1993, revogou o parágrafo 2º do artigo 5º da Portaria do Ministério de Infra Estrutura No. 253 de 1991 que obrigava o posto revendedor a adquirir combustíveis automotivos da Distribuidora à qual estivesse vinculado. Criava-se, assim, o conceito de postos bandeiras brancas, pondo um fim à exigência de fidelidade às empresas distribuidoras. Em 1997, a Portaria do Ministério de Minas e Energia No. 9, de 16 de janeiro, regulamentou a atividade dos postos bandeiras brancas, desobrigando-os a identificar a marca da distribuidora no posto. Para se ter uma idéia da velocidade do avanço desta nova modalidade de posto, os postos bandeiras brancas já representavam 32,3% do total de postos existentes em dezembro de 2003, retirando da BR distribuidora o posto de líder em número de postos de revenda de combustíveis (ANP, 2005a), conforme pode ser observado na Tabela 6 que segue.

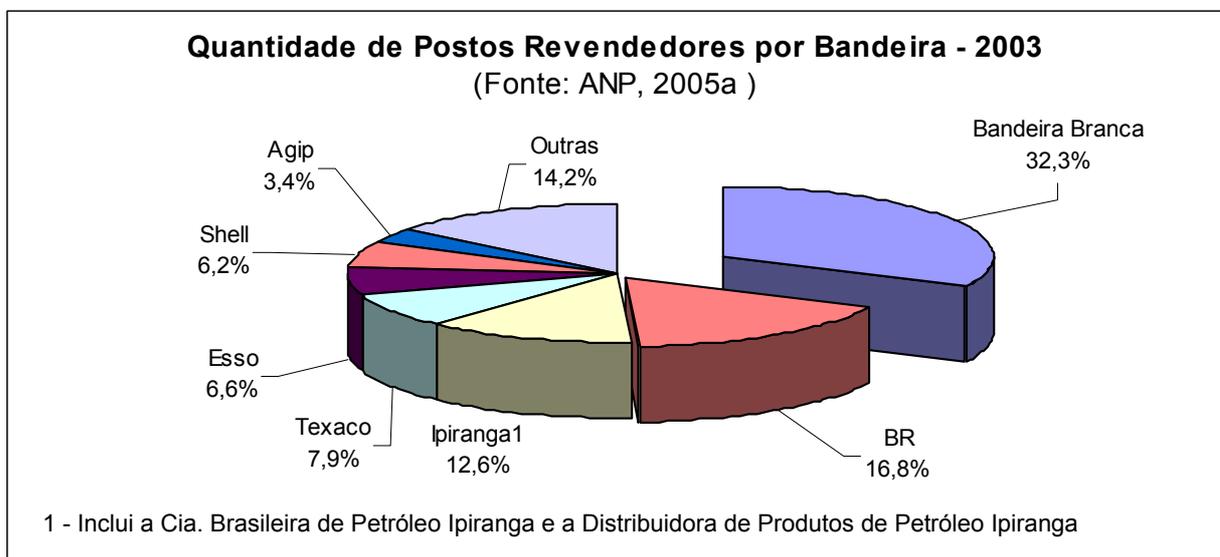


Tabela 6 – Quantidade de Postos Revendedores por Bandeira

Em 1996, o Estado deu mais um importante passo na redução de sua intervenção no setor, através da Portaria do Ministério da Fazenda No. 292, de 13 de dezembro, que extinguiu o preço máximo de bomba para gasolina e álcool, conhecido à época como “tabelamento de preços”, e criou o regime de

preços liberados. A liberação do preço do diesel ocorreria 5 anos mais tarde, em 27 de julho de 2001 através da Portaria Interministerial No. 240.

Em 1997, através da Lei No. 9.478 de 06 de agosto, foi criada a Agência Nacional do Petróleo (ANP) como órgão regulador da indústria do petróleo. Esta lei ficou conhecida como a “Lei do Petróleo” e, basicamente, regulamentou a flexibilização do monopólio.

Mundialmente, o processo de desregulamentação da indústria de petróleo ocasionou uma mudança no ambiente competitivo, tornando-o mais hostil, conforme demonstrado no trabalho de Cavalcanti, Carneiro & Silva (2003). Via de regra, a desregulamentação provoca a diminuição de barreiras de entrada, o aumento da rivalidade e o aumento do poder de negociação de compradores e fornecedores.

Ressalta-se, no entanto, que a hostilidade advinda da desregulamentação na indústria brasileira foi ainda maior em função da disseminação do **comércio irregular** nas atividades de distribuição e revenda de combustíveis. A dita flexibilização na indústria não foi acompanhada de mecanismos de proteção capazes de preservar o mercado de ações concorrenciais predatórias, dando origem a um período negro na história nacional de distribuição e revenda de combustíveis.

Segundo o relatório final da Comissão Parlamentar de Inquérito dos Combustíveis (2003, p. 13), o despreparo era geral:

“o governo, porque não estava acostumado a abrir mão de seu poder imperial; os consumidores, porque teriam, a partir de então, de buscar eles mesmos a defesa de seus direitos e, finalmente, os empresários do setor, porque não sabiam exatamente dentro de que limites deveriam operar.”

A disseminação deste comércio irregular, segundo o presidente executivo da organização não governamental Etco (Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial) Emerson Kapaz (*apud* FINAZZI, 2004b), estava alicerçada na burocracia, na carga tributária, na lentidão da justiça e na impunidade que assolavam o país e o setor.

A tributação se tornou um enorme problema para o setor por duas razões. Primeiramente, a elevada carga tributária, próxima a 50% do preço final do produto, era um grande estímulo econômico aos empresários desonestos pelo potencial de ganho advindo da sonegação. Em segundo lugar, o emaranhado tributário, fruto de um grande número de impostos e contribuições (Imposto sobre circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS, Contribuição para o

Programa de Integração Social – PIS e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - Cofins) e de um sem número de alíquotas distintas de ICMS entre Estados da União, criava o ambiente propício para o crime de sonegação e para questionamentos judiciais sobre a legalidade destes tributos. A Comissão Parlamentar de Inquérito de Combustíveis (2003, p. 122) denominou todo este imbróglio tributário de “cipoa”.

Nesta época, foi instaurada a fase conhecida por “indústria de liminares” ou “passeio de liminares” (CARNEIRO, 2003; NASSIF, 2003), denominada desta forma em função da grande quantidade de liminares obtidas judicialmente para o não recolhimento ou, ainda, para o recolhimento postecipado de impostos e contribuições (ICMS, PIS e Cofins). Estas liminares estavam calcadas, em sua maioria, no questionamento acerca da constitucionalidade do tributo ou da incidência do tributo na atividade de distribuição de combustíveis ou ainda do recolhimento antecipado (antes de seu fato gerador) pela refinaria (regime de substituição tributária vigente). Ocorre que as decisões judiciais sob a forma de liminares não são definitivas e podem ser reavaliadas e, inclusive, cassadas em instâncias superiores, como de fato ocorreu com quase a totalidade de liminares concedidas à época. Entretanto, uma vez cassadas as liminares, “não há informação de que as autoridades tenham tido sucesso na recuperação de qualquer dos valores que deixaram de ser recolhidos, ...., já que essas empresas distribuidoras não possuem qualquer patrimônio que possa suportar a cobrança dos valores devidos.” (COMBUSTÍVEIS & LOJAS DE CONVENIÊNCIA 2004, 2004, p. 41)

Além dos questionamentos judiciais fraudulentos, a sonegação imperou neste período. No tocante à comercialização de gasolina e diesel, as fraudes mais comuns ocorreram através de operações interestaduais, em função da disparidade de alíquotas de ICMS entre estados. Por sua vez, a comercialização do álcool hidratado apresentou ainda maiores distorções. Ao contrário da gasolina e do diesel que são produzidos em refinarias – fiscalização facilitada pelo número reduzido de unidades (treze) e pelo controle estatal através da Petrobras em onze destas unidades, a produção do álcool está pulverizada por todo o país em uma infinidade de usinas, o que dificulta sobremaneira a fiscalização. Este fato propiciou uma elevada sonegação de impostos nas usinas, principalmente através de vendas diretas de usinas para postos (sem passar por uma distribuidora) e através de declarações de vendas das usinas subfaturadas.

Esta “vantagem competitiva” conquistada de forma criminosa por algumas distribuidoras e postos revendedores, aliada ao descumprimento de contratos particulares de exclusividade estabelecidos entre postos e distribuidoras (na existência do contrato particular, o conceito de posto bandeira branca não é aplicável) criaram um período de grande instabilidade e distorções no mercado, marcado por uma competitividade desleal em preços (benefício do não pagamento integral de tributos). Como conseqüência, o comércio irregular atingiu em 2003 uma média de participação no mercado de distribuição de combustíveis automotivos de 24.8% (exceto GNV), conforme Tabela 7 abaixo.

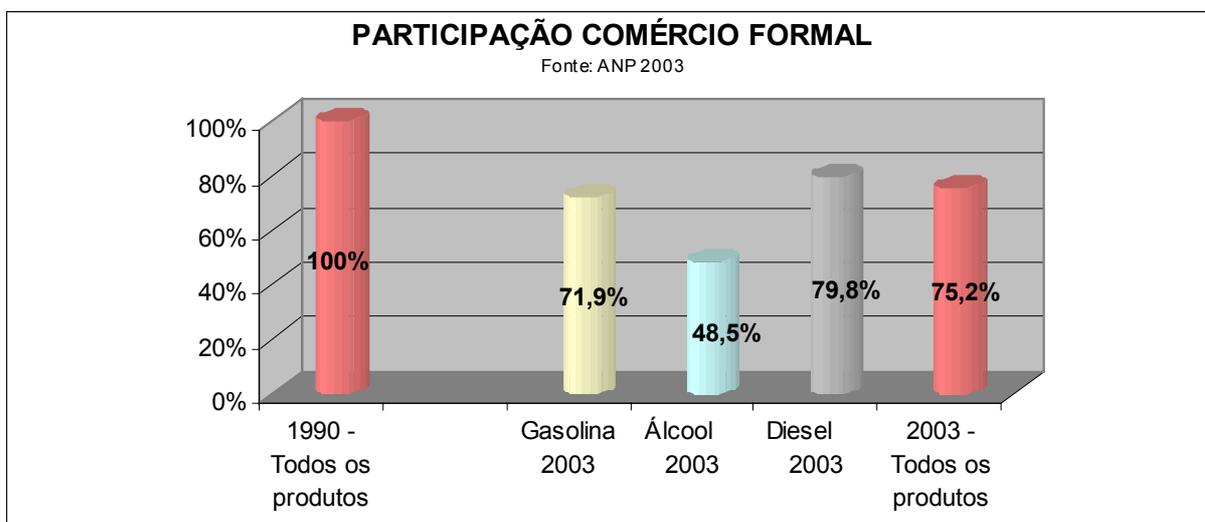


Tabela 7 – Participação do Comércio Formal no Mercado Total de Combustíveis

É muito importante destacar que não existem estatísticas precisas sobre o comércio irregular. Desta forma, a estatística supra mencionada, utilizada em larga escala pela indústria, toma por base a participação das empresas não filiadas ao Sindicom (novos entrantes), como uma **aproximação** para mensuração do comércio irregular, ou seja, adota como premissa a associação: novos entrantes - irregularidades concorrenciais. Desta forma, esta generalização não corresponde à realidade da totalidade das empresas que se enquadram nesta categoria “não-Sindicom”, mas a aproximação é válida se considerarmos que: (1) a quase totalidade das distribuidoras “não-Sindicom” possuem um histórico de práticas concorrenciais ilícitas, (2) o próprio presidente da Fecombustíveis (entidade sindical nacional que representa os postos revendedores) prega para seus associados que existem apenas entre dez ou doze empresas distribuidoras confiáveis no país, sendo que o SINDICOM representa as sete maiores destas (GUIDONI; PRATES, 2004) e (3) a

esmagadora maioria dos postos interditados pela ANP por irregularidades são bandeiras brancas supridos por empresas “não-Sindicom”.

O quadro apresentado na Tabela 7 acima demonstra que o álcool hidratado é o produto mais prejudicado pelo comércio irregular, uma vez que o mercado informal atinge 50%. Entretanto, esta estatística considera um volume total comercializado de 3,2 bilhões de litros no ano de 2003. Ocorre que há informações de que foram produzidos neste mesmo ano 5,2 bilhões de litros de álcool hidratado, o que significa dizer que cerca de 39% do volume produzido foi comercializado de forma totalmente clandestina, nem mesmo sendo contabilizado pela ANP (COMBUSTÍVEIS & LOJAS DE CONVENIÊNCIA 2004, 2004).

A perda das empresas distribuidoras e revendedoras sérias (leia-se: com práticas concorrenciais éticas) não se limitou ao volume de vendas. Estimativas do setor indicam que a margem das distribuidoras sofreu uma redução em 45% em valores unitários nos últimos anos (RANGEL, 2004).

O segundo problema citado por Kapaz que merece destaque é a impunidade. A impunidade no setor é decorrente de uma estrutura deficiente da Agência Nacional do Petróleo para cumprir seus papéis de órgão regulador, controlador e fiscalizador. Esta fragilidade do ambiente institucional pós desregulamentação também é apontada pelo Relatório final da Comissão Parlamentar de Inquérito dos Combustíveis (2003) e por Gesner de Oliveira (ex presidente do CADE - Conselho Administrativo da Defesa Econômica) como um dos mais graves problemas do setor (*apud* FINAZZI, 2004a) e tem origem na deficiência dos órgãos reguladores e dos órgãos de defesa da concorrência.

Além da questão tributária já abordada, outro reflexo negativo da impunidade é a adulteração de produto. Por definição, não existem estatísticas exatas dos volumes comercializados de produto adulterado, mas o setor passou a se apoiar nos índices de “Não-Conformidade” divulgados pela ANP como uma estimativa para esta prática ilícita. Este índice é obtido através de amostras coletadas nos postos pelo Programa de Monitoramento da Qualidade dos Combustíveis. O índice é bastante confiável, tendo em vista a cobertura de 90% da rede nacional de postos que o Programa atinge. A Tabela 8 apresenta estes índices de “Não-Conformidade” de 2003, por produto, enquanto a Tabela 9 faz um comparativo de “Não-Conformidade” por bandeiras.

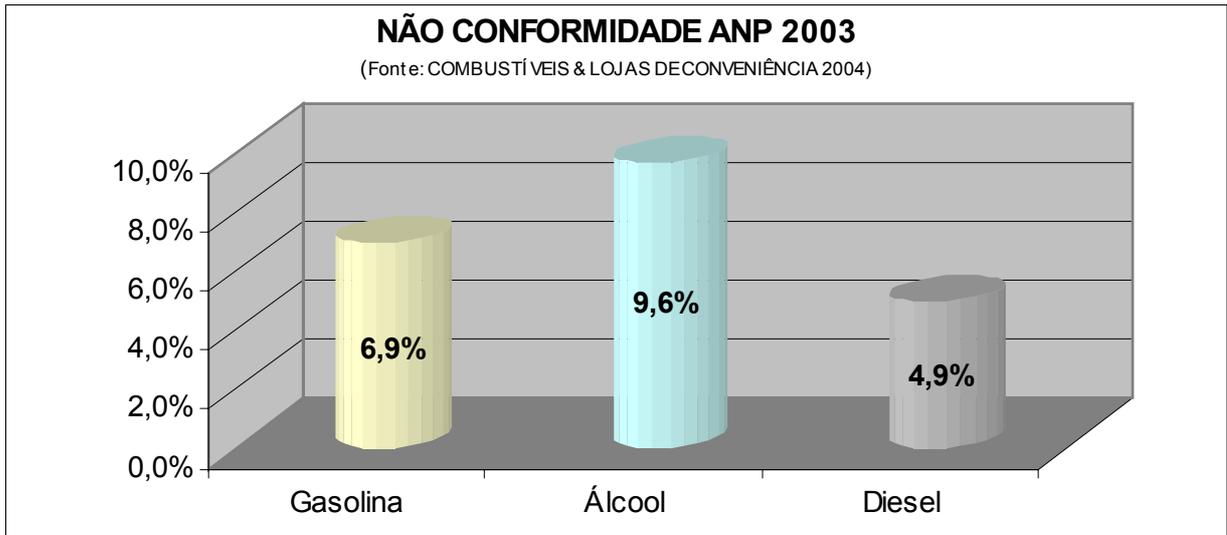


Tabela 8 – Índices de Não Conformidade por Produto – ANP 2003

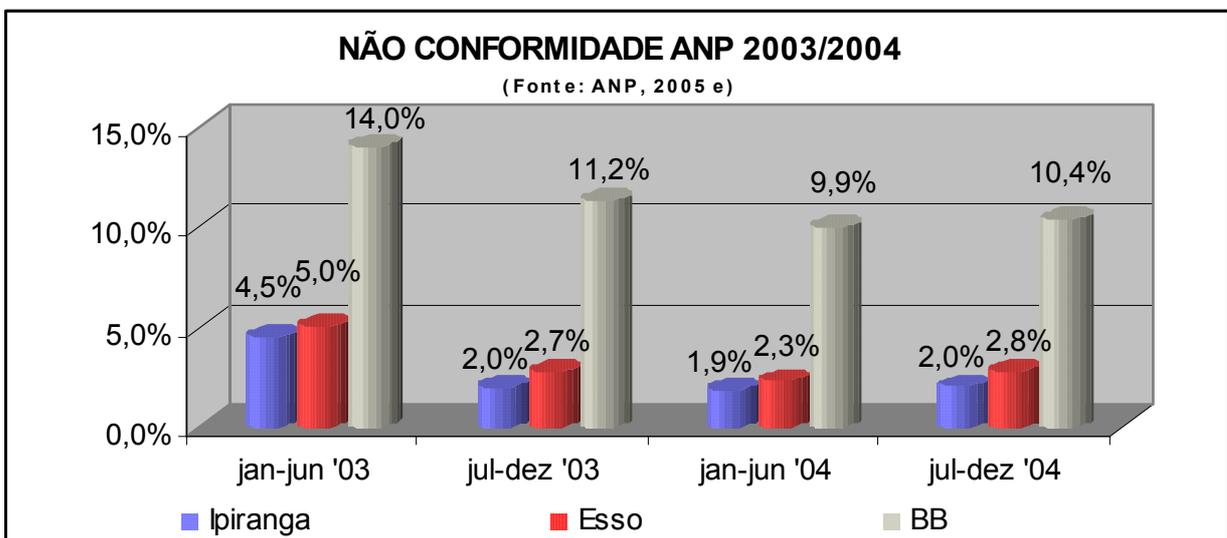


Tabela 9 – Índices de Não Conformidade por Bandeira – ANP 2003 / 2004

A Tabela 9 acima demonstra o elevado índice de “Não-Conformidade” dos postos bandeiras brancas quando comparado ao índice das empresas SINDICOM (Esso e Ipiranga, por exemplo) e vai ao encontro da afirmação feita anteriormente sobre a associação: novos entrantes - irregularidades concorrenciais. É abissal a diferença da qualidade dos produtos comercializados pelos postos de bandeiras SINDICOM e pelos postos bandeiras brancas, sendo estes últimos supridos, em sua grande maioria, por empresas “não-Sindicom”.

Há uma grande diversidade de possíveis adulterações de produtos, mas as mais recorrentes são: (1) mistura de álcool anidro à gasolina em quantidade superior à autorizada (25%), (2) mistura de solvente e outros refinados à

gasolina, (3) mistura de água ao álcool hidratado em quantidade superior à autorizada (7%) e (4) comercialização de óleo diesel com alto teor de enxofre em áreas proibidas (municípios classificados como metrópoles).

Este comércio irregular com articulações no Legislativo, no Judiciário e nas polícias (GODOY; LUIZ; MACEDO, 2003; ORDOÑEZ, 2004) passou a ser denominado de “máfia dos combustíveis”. A própria Comissão Parlamentar de Inquérito (2003) denunciou em seu Relatório Final que as organizações criminosas contavam com a cumplicidade de representantes do poder público.

Analogamente, investigações conduzidas pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ) revelam que o esquema fraudulento de liminares conta com distribuições dirigidas de processo, desrespeitando o sistema de sorteio de juizes, pressões sobre magistrados e arranjos na composição das turmas para beneficiar as distribuidoras (LA PEÑA; OTÁVIO, 2004).

Estimativas do setor apontam para um prejuízo entre R\$ 2,5 bilhões a R\$ 10 bilhões de reais por ano ao erário (GODOY; LUIZ; MACEDO, 2003; LA PEÑA; OTÁVIO, 2004). Um outro dado que ilustra a dimensão deste esquema fraudulento é o percentual de irregularidades verificado pela Agência Nacional do Petróleo em suas ações: Em 2002, das 22.734 ações de fiscalização, 57,7% resultou em interdição do posto ou autuação por irregularidade (ANP, 2005b).

A pressão da opinião pública e as evidências recolhidas no mercado levaram a ANP a estabelecer regras mais rígidas para o setor. Em 2000, a Portaria No. 116 da Agência Nacional do Petróleo, de 05 de julho, restabeleceu o respeito à marca, determinando que caso o posto revendedor optasse por exibir a marca de um distribuidor de combustíveis, deveria manter exclusividade de compras com este.

Avanços também ocorreram no campo tributário. O Estado eliminou a figura do contribuinte substituto nas contribuições federais (PIS/Cofins), através da Lei No. 9.990 de 21 de julho de 2000, reduzindo assim as brechas para questionamento judicial e a conseqüente evasão fiscal. Em dezembro de 2001, o governo iniciou a reforma tributária dos combustíveis, com o intuito de reduzir o emaranhado fiscal e a possibilidade de sonegação. Nesta ocasião, através da Emenda Constitucional No. 33 e da lei No. 10.336, foi instituída a Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico (CIDE) em substituição às contribuições do PIS/Cofins e a Parcela de Preço Específico (PPE).

Apesar da redução drástica ocorrida no número de liminares vigentes contra o recolhimento de impostos, principalmente em virtude da criação da CIDE e da conscientização do judiciário do prejuízo causado ao mercado pela

indústria das liminares, a elevada carga tributária permanece (vide Tabela 10), bem como as distorções de alíquotas de ICMS entre Estados (vide Figura 4), o que ainda propicia operações interestaduais e conseqüente evasão fiscal.

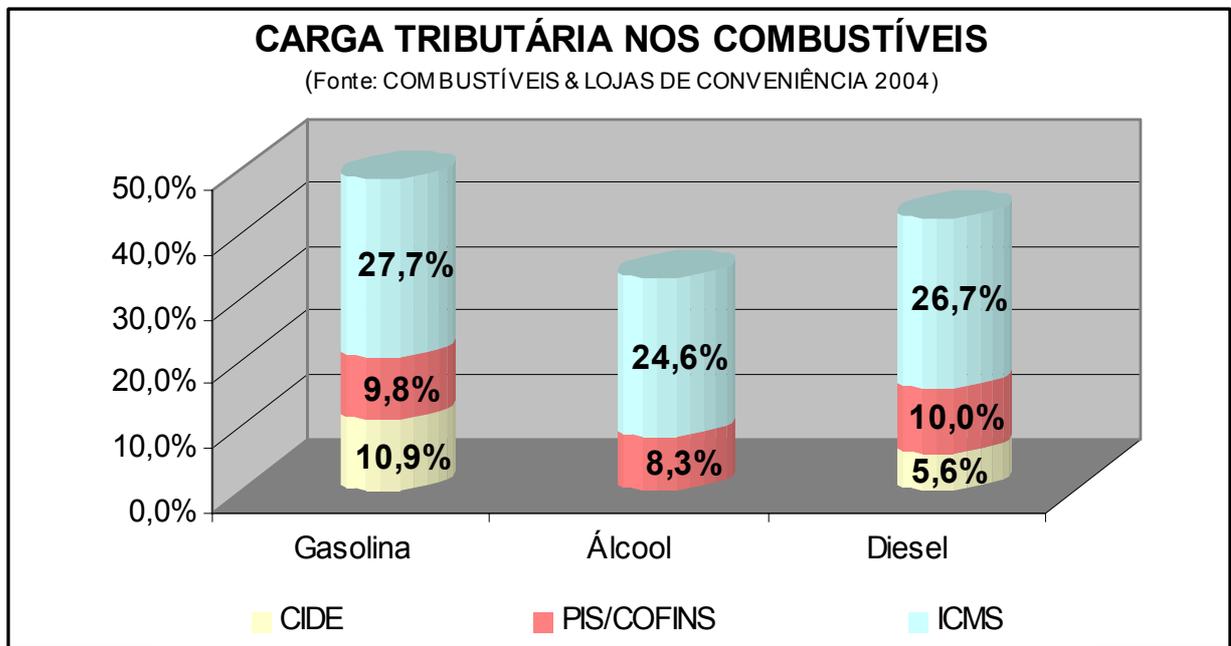


Tabela 10 – Carga Tributária nos Combustíveis

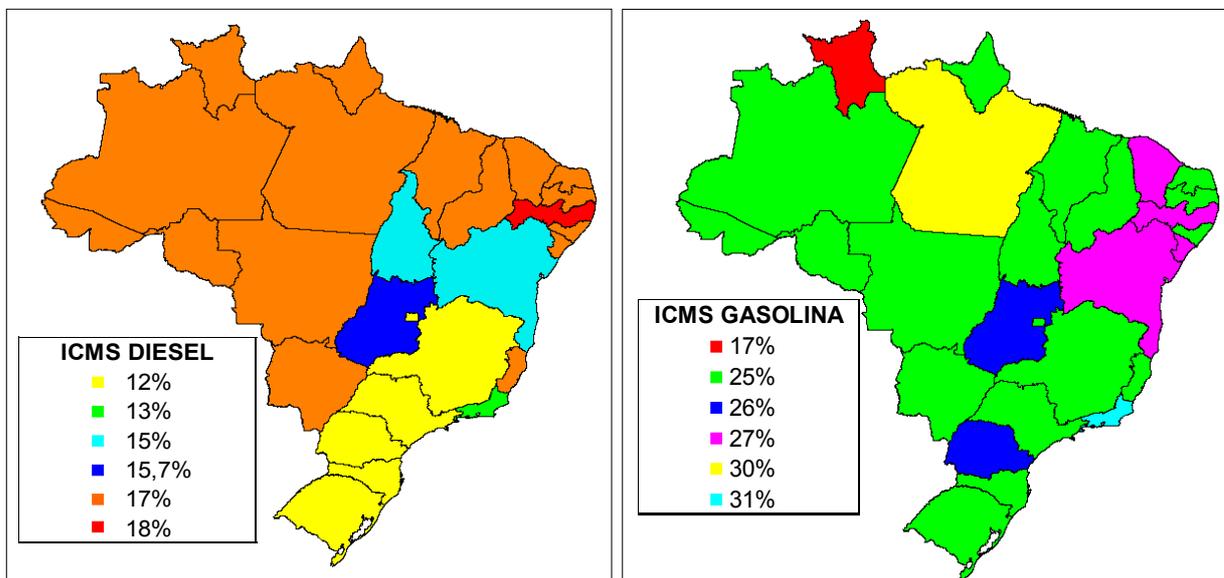


Figura 4 – Alíquotas de ICMS por Unidade da Federação

O mercado informal perdeu participação, quando comparado ao auge das práticas concorrenciais ilícitas ocorridas em 2000, mas ainda é bastante representativo no mercado total de combustíveis automotivos (exceto GNV), conforme Tabela 11 abaixo.

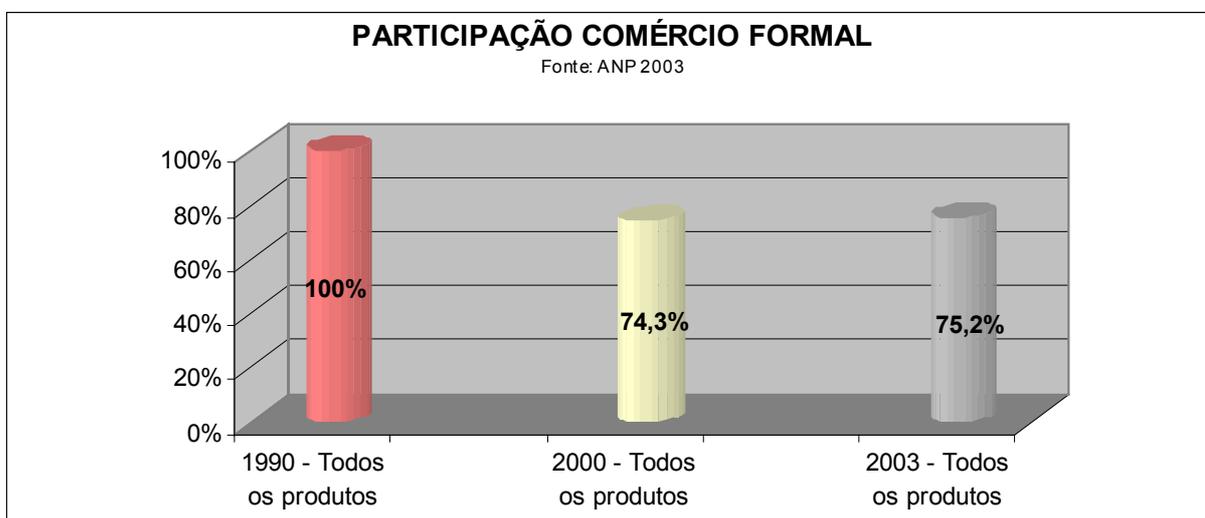


Tabela 11 – Evolutivo de Participação do Comércio Formal no Mercado Total de Combustíveis

Ao ser entrevistado, Cesar Augusto Guimarães, gerente de informações setoriais do SINDICOM, apontou a conclusão da reforma tributária, iniciada com a introdução da CIDE, como a única solução para o problema da evasão fiscal, principalmente para a solução das disparidades entre alíquotas estaduais de ICMS. Neste ínterim, espera-se que o judiciário atenda às reivindicações do setor e, em caso de novas liminares, seja exigido o depósito econômico em juízo do tributo questionado até que a ação transite em julgado (última instância). Vale lembrar que esta reforma tributária também deve assegurar a constitucionalidade da CIDE, evitando assim futuros questionamentos via liminares.

Particularmente para o controle da evasão fiscal na comercialização do álcool, estão sendo propostos uma redução da carga tributária incidente no produto, bem como a instalação de medidores de vazão nas usinas.

No tocante à adulteração, urge a aparelhagem da Agência Nacional do Petróleo, tornando-a capaz de efetivamente regular o setor. Da mesma forma, é necessária a revisão do código penal para impor regras mais claras e rígidas ao setor, inclusive para caracterizar como crime a prática de adulteração de combustíveis – tipificação penal.

Cesar Guimarães ainda menciona que é imprescindível um maior controle do fluxo de solventes, um dos principais produtos utilizados na adulteração da

gasolina. Ainda, o SINDICOM defende uma maior tributação dos solventes, de forma a reduzir a disparidade de preços em relação à gasolina. No tocante a penalidades, o SINDICOM propõe a cassação da inscrição estadual dos postos que, comprovadamente, comercializarem produto adulterado e o confisco da carga adulterada. O Estado de São Paulo, aliás, foi o pioneiro em 2005 ao introduzir a prática de cassação da inscrição estadual dos postos irregulares.

### **4.3. O Macro-Ambiente**

Conforme foi discutido no Capítulo 3, o ambiente no qual a empresa está inserida tem um impacto significativo na sua performance. Aliás, conforme as definições e premissas da pesquisa a respeito de estratégia, esta para ser adequada, no sentido de atingimento dos objetivos e de otimização da performance, deve ter os atributos necessários para neutralizar as ameaças e explorar as oportunidades existentes no macro-ambiente e na rede de alianças. Desta forma, além de caracterizar, especificamente, a indústria brasileira de distribuição de combustíveis, é importante comentar também alguns aspectos do macro-ambiente como um todo. Entende-se por macro-ambiente, segundo o arcabouço de Austin (1990), os fatores econômicos, políticos, demográficos e culturais nos quais a indústria está imersa.

A pesquisa recorreu, então, à análise do Macro-Ambiente nacional realizada por Leite (2004), conforme Quadro 7 a seguir, para obter a resposta para a sexta questão intermediária, ou seja, quais são as implicações estratégicas mais relevantes dos fatores macro-ambientais.

Quadro 7 – Implicações Estratégicas dos Fatores Macro-Ambientais

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
<b>POLÍTICOS</b>					
<b>Regime Político</b>	1. A democracia é a ideologia dominante nos países com os quais o Brasil mantém relações comerciais.	1. Após o final do regime da ditadura militar, o Brasil vem fortalecendo seu regime democrático, estabilizado a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1994, com a criação do Plano Real de estabilização da moeda.		1. Condições favoráveis para a expansão da atividade de downstream, possibilitando a elaboração e implementação de um planejamento estratégico de médio/longo prazo.	
<b>Estabilidade do Governo</b>	2. A crise política e econômica na Argentina.	2. Manutenção da política econômica de estabilização da moeda, manutenção do superávit primário, metas de inflação com tendência de redução e redução da taxa básica de juros (Selic), atualmente em 16,25% a.a		2. Maior confiança dos investidores externos no Brasil e, conseqüente, fortalecimento do mercado de capitais para captação de recursos.	2. Aumento da percepção de risco de investimentos externos em países emergentes da América do Sul.
	3. Ano eleitoral nos Estados Unidos.				3. Possível aversão a riscos em função das eleições presidenciais nos Estados Unidos
<b>Regulação do Setor</b>	4. Indústria de petróleo totalmente desregulada nos principais países desenvolvidos do mundo.		4. Setor desregulado no Brasil. O processo de desregulamentação teve início em 1990, durante o Governo de Fernando Collor, e final e 2002, durante o Governo de Fernando Henrique Cardoso	4. Possibilidade de busca de novas fontes de suprimentos de derivados de petróleo (importação e trading de petróleo e seus derivados), permitindo aquisição a preços mais baixos e, conseqüentemente, aumento nas margens de lucro em relação ao produto nacional.	
			5. Encerramento da CPI dos combustíveis, pela Câmara dos Deputados.	5. Redução das liminares judiciais para não recolhimento de impostos na venda de combustíveis e fechamento de empresas de distribuição de combustíveis que tinham como objetivo principal vender produtos adulterados.	

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
<b>Regulação do Setor</b>	6. Estabelecimento do Protocolo de Kyoto e adoção de políticas contra o "efeito estufa" (não aplicado a países em desenvolvimento como o Brasil)	6. Estabelecimento de legislação ambiental severa, com multas elevadas e necessidades de licenças para operação de armazenagem e distribuição de combustíveis.		6. Altos investimentos em infraestrutura para adequação à legislação ambiental reduz a atratividade do setor para novos entrantes.	6. Estímulo ao desenvolvimento de combustíveis, menos poluentes.
		7. Alto nível de evasão fiscal e adulteração de produtos para revenda nos postos.	7. Órgão regulador do setor de petróleo (ANP) não consegue fiscalizar a atividade das novas distribuidoras e de seus revendedores		7. Concorrência desleal no setor provocando redução de investimentos das grandes empresas, em função do achatamento nas suas margens e lucros. Algumas empresas têm se retirado de regiões cujos retornos são considerados insatisfatórios.
<b>ECONÔMICOS</b>					
<b>Capital</b>	8. Nos Estados Unidos, crescimento elevado da economia, com tendência de aumento das taxas básicas de juros; Na Europa e Japão, crescimento modesto e conseqüente tendência de redução das taxas básicas de juros.			8. Aumento do interesse em investimentos externos devido à tendência de queda dos juros básicos em países da Europa e no Japão.	8. Aversão a investimentos internacionais no Brasil, em função da tendência de aumento nas taxas de juros norte americanas. Aumento no custo de capital das empresas brasileiras.

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
<b>Capital</b>	9. Explosão da "bolha" financeira da Internet, em 2001.				9. Mercado de capital intensivo e com tendência de redução de margens de lucro, provocando uma expectativa de redução de investimentos de grande porte.
<b>Genário Macro-Econômico</b>		10. Estabilização econômica desde 1994 (Plano Real), com metas de inflação e acordos firmados com o FMI (principal financiador da dívida externa) sendo cumpridas.		10. Estabilidade macro-econômica provoca, a médio/longo prazos, melhorias no poder aquisitivo dos consumidores e aumento do consumo de combustíveis per capita.	
<b>Infra-Estrutura</b>			11. Fraca infra-estrutura rodoviária, ferroviária e portuária.		11. Elevação significativa dos preços ao consumidor final devido às restrições de infra-estrutura. Este aumento de custo também é conhecido como "Custo Brasil".
			12. Péssima conservação das estradas públicas sem pedágio e recuperação da malha viária por meio de concessão remunerada por pedágio.	12. A recuperação das estradas com pedágio atrai a utilização de automóveis, aumentando o mercado total de combustíveis.	12. O estado das vias e rodovias sem pedágio inibe a utilização de automóveis para viagens, reduzindo o consumo potencial de combustíveis.
			13. Necessidade de novas refinarias no país.	13. Possibilidade de verticalização "para cima", por meio de participação acionária em novas refinarias ou nas refinarias já existentes.	

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
<b>Mão-de-Obra</b>		14. Tendência de flexibilização das leis trabalhistas e redução dos direitos trabalhistas.		14. Redução de custo com mão de obra e consequente aumento nas margens de lucro das distribuidoras.	
			15. Por meio de nova legislação, assuntos como Saúde Ocupacional, Segurança e Meio Ambiente têm tomado importância elevada.	15. Investimento elevado nestes temas podem reduzir as margens no curto prazo, mas mantêm novos entrantes afastados, diminuindo a competição.	
<b>Tecnologia</b>	16. Pressão da comunidade internacional para a fabricação de automóveis menos poluentes e de consumo de combustíveis alternativos.		16. Desenvolvimento de combustíveis alternativos com incentivos governamentais.		16. Pesquisa e desenvolvimento de novos combustíveis e menor consumo médio dos automóveis.
<b>DEMOGRÁFICOS</b>					
<b>No. pessoas</b>		17. Taxa de crescimento populacional e urbanização crescente.		17. Aumento do consumo de combustíveis total.	
<b>No. Veículos</b>		18. Aumento do número de automóveis no Brasil.		18. Aumento do consumo de combustíveis total.	
<b>SOCIAIS E CULTURAIS</b>					
<b>Estrutura e Dinâmica Social</b>		19. Péssima distribuição de renda dentre a população e empobrecimento das classes baixa e média.		19. Baixo consumo de combustíveis per capita, criando oportunidade para expansão com a melhoria na distribuição de renda.	

O Brasil é hoje um país que circula sobre rodas. Apesar de sua amplitude geográfica e de sua natural malha hidrográfica, a ferrovia e a hidrovía nunca foram prioridades dos governos brasileiros. Levantamento feito em 1996 mostra que o modal rodoviário lidera com 63,9% do volume de carga transportado, seguido de longe pelo modal ferroviário - 32,7% - e pela hidrovía / cabotagem - 3,4% (ANÁLISE SETORIAL: O FUTURO DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS, 2000).

Esta incoerência, fruto de uma falta total de infra-estrutura para os transportes, onera o escoamento da produção e recebe a denominação de “custo Brasil”, conforme mencionado por Leite (2004).

No tocante a estabilidade do governo e da economia citadas por Leite (2004), estas tiveram profundo impacto na indústria de distribuição de combustíveis. Até então, em períodos de inflação “galopante” e de preços tabelados, empresas distribuidoras e postos revendedores se beneficiavam do lucro de inventário, ou seja, ganhos extraordinários de estoque obtidos com o aumento sucessivo de preços. A estabilidade da moeda pôs fim não só a este ganho, mas também criou no consumidor a atitude de comparar preços, dando-lhe maior percepção de valor. Ou seja, além dos critérios tradicionais utilizados pelo consumidor para a escolha de um posto para abastecimento – localização, serviços, atendimento – o preço passou a ser um importante *driver* para a decisão.

Apesar do assunto regulação do setor – tributação, adulteração, desregulamentação - ter sido amplamente abordado na seção 4.2 (Histórico da Indústria), é importante ressaltar o ponto levantado por Leite (2004) quanto ao estímulo ao desenvolvimento de combustíveis menos poluentes. Neste quesito, merecem destaque o novo impulso dado ao álcool hidratado por meio do desenvolvimento dos veículos flexíveis e a pesquisa sobre o combustível biodiesel.

Os veículos flexíveis – *flexfuel* – foram desenvolvidos para serem abastecidos tanto por gasolina quanto por álcool hidratado, em qualquer proporção a ser escolhida pelo dono do automóvel. A flexibilidade elimina a resistência que os consumidores brasileiros possuem, pela experiência traumática de desabastecimento do produto no passado recente, contra os carros movidos a álcool.

Por sua vez, o biodiesel surge como um alternativa menos poluente, substituto ao diesel, e como uma fonte de incentivo à agricultura. O biodiesel é um produto elaborado através de óleos vegetais – mamona, babaçu, palma,

soja, girassol, amendoim, algodão – que são misturados ao diesel fóssil – oriundo do refino do petróleo. A regulamentação do produto ainda está em elaboração, mas já é certo que inicialmente, como projeto piloto para o programa, o biodiesel terá em sua composição 2% de óleo vegetal e 98% de diesel fóssil. Este percentual deverá aumentar para 5% no médio prazo.

A ameaça imposta pelo biodiesel não está no fato deste ser um produto substituto ao diesel fóssil, até porque hoje o Brasil importa 9% do diesel mineral que consome (GUIDONI; PRATES, 2004), mas sim pela possibilidade de evasão fiscal. Assim como o álcool, a produção dispersa em todo o território nacional inviabiliza um controle maior das irregularidades.

Particularmente para o estudo da governança corporativa, dois fatores políticos que devem ser destacados, além dos citados por Leite (2004), são a morosidade do judiciário e a falta de previsibilidade da justiça (PINHEIRO, 2003). No tocante à imprevisibilidade, o estudo realizado com 741 magistrados do país revelou que há uma grande “politização” das decisões judiciais, ou seja, decisões que são baseadas em visões políticas dos juizes, e não na interpretação rigorosa da lei. Neste caso, 73,1% dos entrevistados responderam que a busca da justiça social justifica decisões que violem contratos existentes e, até mesmo, leis.

Em tese, um contrato deveria ser soberano e sempre cumprido, por representar um livre acordo entre duas partes, pois se um dos lados não concordasse com alguma das cláusulas, bastaria não ter assinado o documento. O fato é que a referida “politização” das decisões criou uma cultura de desrespeito aos contratos. Uma outra consequência desta postura do judiciário é a enxurrada de ações revisionais, congestionando o sistema e contribuindo para a morosidade (LISBOA, 2004).

Em entrevista ao Jornal O Globo em 7 de novembro de 2004, o próprio presidente do Superior Tribunal de Justiça (STJ), ministro Edson Vidigal, diz “ter pena de quem vai depender, no Brasil, de ter seus direitos reconhecidos por uma decisão judicial”. Ele explica que a infinidade de recursos torna a justiça no país muito morosa.

Por estas razões é que se costuma falar no mundo corporativo que o contrato foi feito para nunca ser usado. Ou seja, a morosidade e a imprevisibilidade do judiciário obrigam que as discussões se dêem, preferencialmente, fora dos tribunais, evitando desperdício de tempo e de dinheiro.

A falta de confiança institucional, principalmente no judiciário, aumenta o nível de incertezas – risco de oportunismo - e prejudica o afloramento da confiança entre as organizações (GALASKIEWICZ, 1985; WILLIAMSON, 1991; DYER; SINGH, 1998; MCEVILY; PERRONE; ZAHEER, 1998; BACHMANN, 2001).

Na próxima seção, é apresentado de que forma as empresas distribuidoras organizam suas alianças (estrutura trans-organizacional), quais os mecanismos (sociais e formais) de governança mais utilizados e qual a performance das alianças existentes entre as distribuidoras e seus postos revendedores.

#### **4.4. As Empresas Esso e Ipiranga**

##### **4.4.1. Estrutura Trans-organizacional**

Este sub-capítulo é iniciado com a busca da resposta para a sétima questão intermediária colocada na pesquisa: “Qual é o tipo de estrutura trans-organizacional existente entre empresas distribuidoras e os postos revendedores de combustíveis ?”

A pesquisa revelou que, nos dois casos, Esso e Ipiranga, os postos revendedores e as empresas distribuidoras se organizam sob a forma de estruturas trans-organizacionais híbridas (modelo intermediário ou *quasifirm*).

Conforme discutido no referencial teórico, os mecanismos de governança adotados são proporcionais aos riscos de oportunismo existentes que, por sua vez, são função dos investimentos específicos realizados, da frequência das transações e da incerteza quanto ao comportamento do parceiro.

No tocante aos investimentos específicos realizados pelas empresas distribuidoras e pelos postos revendedores, a pesquisa não identificou diferenças relevantes entre “alianças Esso” e “alianças Ipiranga”.

De um lado, ao se aliar a um posto revendedor, a empresa distribuidora (Esso ou Ipiranga) realiza investimentos em tanques de armazenamento de combustíveis, em treinamento de revendedores e frentistas, na promoção de sua marca em um determinado ponto de vendas, no desenvolvimento de uma carteira de clientes de seus postos, na análise da situação de crédito de seus postos (confecção de garantia – fiança / hipoteca, histórico de bom pagamento etc.) e na construção de uma rotina de trabalho – *modus operandi* – com o

revendedor (HEIDE; JOHN, 1988; VENKATRAMAN; ZAHEER, 1995; LAMBE; SALMOND; SPEKMAN, 1997; BARNEY, 2002), investimentos estes que têm seu valor depreciado quando retirados da aliança.

Do outro lado da aliança, a entrevista complementar com os representantes das empresas distribuidoras revelou que o revendedor também realiza investimentos específicos na construção de uma rotina de trabalho – *modus operandi* – com a empresa distribuidora, na identificação da idoneidade da distribuidora quanto à qualidade dos combustíveis, na identificação visual do seu posto (testeira da cobertura, cores dos equipamentos e prédios, uniformes dos funcionários etc.) e na promoção da marca de sua distribuidora.

No que se refere à frequência, a pesquisa revelou que as transações entre distribuidoras e postos revendedores eram bastante intensas, ocorrendo quase que diariamente, segundo informações obtidas no levantamento de percepções de revendedores.

Por sua vez, a incerteza existente entre parceiros, conforme abordado em capítulo anterior, aumentou drasticamente nos últimos anos, haja visto que a desregulamentação da indústria reduziu o forte controle institucional vigente, abrindo brechas para atos oportunistas de ambas as partes (comércio irregular).

Conclui-se, portanto, que o nível de risco de oportunismo existente inviabiliza a adoção do modelo de mercado (contrato do tipo *spot*). No outro extremo do *continuum* de governança, o modelo hierárquico também não é viável em função das restrições legais impostas pela Portaria ANP nº 116. Desta forma, é adequado que postos revendedores e empresas distribuidoras se organizem, basicamente, sob a forma de estruturas trans-organizacionais híbridas.

De posse desta informação, a pesquisa buscou identificar qual a percepção dos proprietários dos postos revendedores quanto ao grau de utilização dos mecanismos sociais e formais em suas alianças com as empresas distribuidoras – questão intermediária 8. Os resultados do levantamento realizado são apresentados na seção que segue.

#### 4.4.2. Mecanismos Formais e Sociais de Governança

Conforme é compartilhado a seguir, o levantamento de percepções dos revendedores – tipo *survey* - identificou que os revendedores Esso percebem uma maior utilização dos mecanismos formais por parte de sua distribuidora, ao passo que os revendedores Ipiranga percebem a utilização de mecanismos sociais de forma complementar aos formais, além de uma utilização em menor escala dos próprios mecanismos formais. Assim, confirmou-se a suposição feita para a 8ª questão intermediária.

A Tabela 12 que segue apresenta as variáveis utilizadas na pesquisa, as perguntas do questionário pertinentes, as médias amostrais, a estatística de teste F (razão entre “variância entre” e “variância dentro”), o *p-value* (probabilidade associada à estatística de teste) e, em caso de diferença de médias, a maior média amostral.

A hipótese nula de que as médias amostrais eram estatisticamente iguais foi rejeitada quando o *p-value* se mostrou inferior a 0,05 (5% de nível de significância), conforme discutido na seção 3.6. (tratamento de dados).

Variáveis	Pergunta Questionário	Média Esso	Média Ipiranga	F	p-value	Diferença	Maior
<b>Poder</b>	26 - Formalização por meio de correspondências	4,1	4,1	0,00	0,992	NÃO	-
	27 - Notificação / Ação	3,1	1,0	12,26	0,001	SIM	Esso
	28 - Aquisição contra vontade (produtos / promoções)	4,4	1,1	110,99	0,000	SIM	Esso
	29 - Aquisição em Volume Superior	5,5	1,1	145,20	0,000	SIM	Esso
	30 - Fiscalização	4,0	1,3	34,91	0,000	SIM	Esso
	31 - Poder Explícito	6,1	1,7	228,67	0,000	SIM	Esso
<b>Comprometimento</b>	6 - Treinamento	2,8	3,8	2,90	0,095	NÃO	-
	7 - Saúde Financeira	2,1	6,0	102,48	0,000	SIM	Ipiranga
	8 - Questões Ambientais	1,8	6,3	126,44	0,000	SIM	Ipiranga
	9 - Campanhas Publicitárias	1,4	5,9	186,83	0,000	SIM	Ipiranga
	10 - Solução de Problemas	2,1	6,4	127,02	0,000	SIM	Ipiranga
	11 - Prejuízo com Ações de Preços	4,6	3,7	2,88	0,096	NÃO	-
	12 - Cumprir Promessas	3,7	6,7	32,02	0,000	SIM	Ipiranga
13 - Ouvir e Atender Necessidades	1,6	6,4	292,11	0,000	SIM	Ipiranga	
<b>Comunicação</b>	3 - Acessibilidade	3,2	6,7	84,13	0,000	SIM	Ipiranga
	4 - Presença Física	1,4	6,1	221,82	0,000	SIM	Ipiranga
	5 - Aconselhamento	1,8	6,6	277,27	0,000	SIM	Ipiranga
<b>Flexibilidade</b>	16 - Rigidez no Crédito	5,7	1,8	90,50	0,000	SIM	Esso
	17 - Rigidez na Entrega	6,4	1,1	278,09	0,000	SIM	Esso
	18 - Engessamento nas Decisões	6,9	1,9	413,38	0,000	SIM	Esso
<b>Confiança</b>	19 - Confiança	4,6	6,9	32,68	0,000	SIM	Ipiranga
	20 - Reputação Confiável	1,9	6,8	707,31	0,000	SIM	Ipiranga
	21 - Amizade Pessoal	1,9	6,4	147,26	0,000	SIM	Ipiranga
	22 - Prejuízo com Turnover	3,6	1,5	14,09	0,000	SIM	Esso
<b>Interdependência</b>	23 - Reconhecimento Importância Parceiro	2,1	6,3	86,69	0,000	SIM	Ipiranga
	24 - Ser Reconhecido como Importante pelo Parceiro	2,5	6,5	59,93	0,000	SIM	Ipiranga
<b>Performance da Aliança</b>	1 - Duração da Aliança	16,1	18,5	0,39	0,538	NÃO	-
	32 - Propensão a Manter Aliança	2,7	6,3	87,20	0,000	SIM	Ipiranga
	33 - Custo Renovação	6,4	2,5	109,88	0,000	SIM	Esso
	34 - Antecipação do Término	4,4	1,0	47,31	0,000	SIM	Esso
	35 - Vias Judiciais (custo manutenção)	2,8	1,0	10,02	0,003	SIM	Esso
	36 - Exclusividade (extração do valor)	4,3	6,5	14,19	0,000	SIM	Ipiranga
	37 - Discussão de Preços	6,6	6,0	3,32	0,075	NÃO	-
<b>Performance da Aliança Percebida</b>	14 - Parceria	2,2	6,6	184,87	0,000	SIM	Ipiranga
	15 - Problemas são Inerentes	2,7	6,6	97,30	0,000	SIM	Ipiranga
	25 - "Ranking percebido"	2,0	6,6	273,37	0,000	SIM	Ipiranga
	38 - Preço Justo para Ser Exclusivo	1,9	6,3	275,11	0,000	SIM	Ipiranga

Tabela 12 – Variáveis, Perguntas Associadas, Médias Amostras e Estatísticas de Teste

Como pode ser observado na Tabela 12, todas as perguntas realizadas foram relacionadas às variáveis do construto, com exceção da pergunta número 2. Esta pergunta teve por objetivo avaliar qual a forma de contratação formal mais utilizada.

De forma unânime, a resposta à pergunta 2 revelou que o mecanismo formal de governança mais utilizado na estrutura híbrida existente entre postos e distribuidora é o contrato de exclusividade e uso de marca, segundo o qual o posto revendedor é obrigado a adquirir produtos (combustíveis e lubrificantes) de uma única distribuidora por um período de tempo, como contrapartida para a utilização da marca desta distribuidora. Este período de tempo pode ser pré-determinado ou indeterminado; neste caso o revendedor é obrigado a manter a exclusividade enquanto mantiver a utilização da marca da distribuidora ou enquanto se utilizar dos equipamentos de propriedade da distribuidora em seu posto (bombas e tanques). Os postos com contratos por tempo indeterminado são classificados como “sem contrato” no linguajar da indústria, em virtude da fragilidade dos laços formais / contratuais que unem as empresas.

Vale ressaltar que estes contratos são do tipo seqüencial, uma vez que são renovados periodicamente. Em média, as companhias distribuidoras tradicionais (filiadas ao SINDICOM) trabalham com contratos de duração de cinco anos.

#### **4.4.2.1. Poder**

Apesar de Esso e Ipiranga se utilizarem do contrato de exclusividade como mecanismo básico de governança formal, foi possível identificar, por meio da pesquisa documental, que a utilização da força – poder coercivo – está muito mais presente nos contratos da Esso.

A pesquisa avaliou os contratos celebrados entre as empresas distribuidoras e seus postos revendedores. Para tornar possível a comparação, foram analisadas apenas as cláusulas que versavam sobre fornecimento de produto, exclusividade, cessão de uso de marca e empréstimo de equipamentos, excluindo-se assim as cláusulas sobre concessões financeiras (empréstimos ou financiamentos, bônus ou bonificações, garantias etc.). Vale ressaltar que não se tratam de informações confidenciais, uma vez que este instrumento (contrato) é

tornado público através de seu registro no cartório de títulos e documentos. Os referidos contratos foram anexados à pesquisa (Anexos 8.5. e 8.6.).

A investigação documental constatou que o contrato da Esso apresenta um maior número de sanções para o revendedor (poder coercivo) que o contrato Ipiranga. As multas rescisórias impostas pela Esso - cláusula 5.1 do Anexo I de seu contrato -, por exemplo, são bastante superiores às impostas pela Ipiranga (cláusula 10.2 do contrato). Além disso, a Esso impõe uma sanção, sob a forma de locação de equipamentos, para o caso do não atingimento de uma média de vendas trimestral pré determinada – Anexo V do contrato. Ao contrário, a Ipiranga cede seus equipamentos sem custo para o revendedor – cláusula 6.1.

A pesquisa também revelou que apesar de ambas as empresas explicitarem exaustivamente as obrigações dos revendedores, a Esso é bastante econômica ao enumerar suas atribuições na aliança – cláusula 3 do Anexo I do contrato da Esso e cláusula 2.2 do contrato da Ipiranga. A Esso, ao contrário da Ipiranga, não menciona sua responsabilidade em aconselhar o revendedor na gestão do posto ou em treinar revendedores e funcionários do posto.

Uma outra cláusula que também demonstra a utilização de poder por parte da Esso é a que confere à empresa a preferência para a compra do imóvel onde encontra-se instalado o posto – cláusula 7. Assim, a Esso almeja manter um contrato de locação com seus revendedores, além do contrato de uso de marca e exclusividade, com isso aumentando a sua influência sobre os mesmos.

Os resultados da pesquisa documental são ratificados pelos resultados do levantamento de percepções dos revendedores. Conforme pode ser observado na Tabela 12 acima, apesar de ambas a Esso e a Ipiranga se utilizarem de mecanismos formais em suas alianças, os revendedores percebem a utilização do **poder** de forma bem mais nítida nas alianças Esso (média amostral de 6,1 da Esso *versus* média amostral de 1,7 da Ipiranga na pergunta 31).

As respostas às perguntas 29 e 28, por exemplo, revelaram que a Esso, segundo a sua rede de revenda, se utiliza do **poder** para obrigar a aquisição de um volume mínimo de combustíveis e para vender promoções e produtos. Essa utilização de poder é constatada pela superioridade das médias amostrais da Esso, em relação às médias da Ipiranga, nestas perguntas, conforme Tabela 12 acima.

Alguns depoimentos de revendedores Esso:

“É o estilo americano.”

“Ela está doida para tomar tudo de mim.”

“Existe um padrão para tudo. Ai de mim se não seguir o que eles dizem.”

“O pedido mínimo é de 15m<sup>3</sup>. Hoje (quarta-feira) , por exemplo, ainda não recebi 10m<sup>3</sup> que pedi no sábado passado.”

A pergunta 27 revelou um dado surpreendente: o elevado percentual de postos da rede Esso (35% = 8 em 23 postos) que já foi notificado pela companhia distribuidora ou já teve alguma demanda judicial e, por outro lado, o fato de nenhum posto Ipiranga da amostra ter registrado pontuação superior a 1 (limite inferior na escala *Likert*) nesta pergunta – merece registro o fato de ter sido a única resposta com unanimidade. De forma geral, as motivações das demandas judiciais com a Esso foram equipamentos e meio ambiente, despejo da locação ou preço.

Quando questionado sobre o exercício de poder por meio de execuções judiciais, Hélio Rebeschini, Coordenador de Assuntos Regulatórios e Legais da Esso, afirmou que o litígio destrói o relacionamento. Segundo Hélio, a lentidão do judiciário forçou a companhia a uma recente revisão na estratégia da Esso, obrigando-os a serem muito mais criteriosos na decisão pelo litígio. A justiça, segundo o coordenador, passou a ser aliado do mau revendedor. Este pensamento vai ao encontro da discussão anterior sobre a cultura brasileira de desrespeito aos contratos. Esse novo posicionamento estratégico da Esso já está sendo difundido no seu corpo de vendas. Jorge Vagner, Gerente Territorial Rio de Janeiro, por exemplo, também mencionou a necessidade de se tratar o litígio com mais cautela.

Ivan Bonini e Jorge Laurentis, gerentes da Ipiranga, afirmaram que a Ipiranga mantém a porta aberta para a negociação até a última instância. A execução / litígio só se torna uma opção quando todas as demais possibilidades já se esgotaram. Ivan Bonini e Alfredo Tellechea, este último diretor de marketing da Ipiranga, curiosamente, citaram o mesmo ditado: “um mau acordo é melhor que um bom litígio”. Ricardo Maia, gerente de planejamento da Ipiranga, frisa que o litígio destrói o relacionamento.

“São infinitos passos até chegar no litígio. Ao executar, o caso deixa de ser técnico e o relacionamento é inundado por mágoas e rancores. O relacionamento existente e o racional econômico de ambos os investidores dão lugar a disputas pessoais. “

Com exceção da pergunta 26, a média amostral da Ipiranga ficou bem próxima ao nível mínimo (um) na escala *Likert* em praticamente todas as

perguntas associadas à variável **poder**, demonstrando uma utilização em dose moderada de mecanismos formais.

A Esso demonstrou, assim, sua forte vocação para a utilização de mecanismos formais para a gestão de suas alianças. A necessidade de controle formal do risco de oportunismo por parte da Esso ficou ainda mais evidente quando a pesquisa documental abordou o assunto “verticalização”. Apesar da Portaria Nº 116 da ANP (artigo 12) vedar ao distribuidor o exercício da atividade de revenda varejista (exceto quando se tratar de posto escola), a Esso está sendo acusada de operar postos revendedores, o que transformaria a sua estrutura trans-organizacional em hierárquica (não mais híbrida).

Inicialmente, em dezembro de 2003, o Sindicato de postos do Município do Rio de Janeiro encaminhou uma denúncia ao Ministério Público sobre a atuação da distribuidora na atividade de revenda. A acusação seria de que a distribuidora estaria utilizando o pretexto de postos escolas para verticalizar suas operações. Em junho de 2004, foi designada uma audiência pública na Comissão de Minas e Energia da Câmara dos Deputados com a participação da ANP, da Esso e da Shell (outra empresa acusada de tentativa de verticalização) para apurar os fatos. Segundo o presidente da Fecombustíveis (entidade sindical nacional que representa os postos revendedores), em entrevista à revista “Posto de Combustíveis & Conveniência” de Julho de 2004 (nº 17), pesa contra a Esso o fato de operar vinte e seis postos escolas apesar de possuir a autorização para operar apenas 1 posto escola. Em entrevista à mesma edição da revista, o superintendente de abastecimento da ANP disse “estamos no final do processo de investigação e tudo indica que a ANP vai proibir a Servacar (empresa filiada à Esso) de operar os postos.”

Hélio Rebeschini, diretor de Defesa da Concorrência do SINDICOM, afirma que há um grande equívoco no discurso da revenda. O diretor afirma que há uma grande desinformação, uma vez que a verticalização no Brasil seria inviável, ainda que as distribuidoras fossem autorizadas a operar postos. Hélio observa que o percentual reduzido de postos próprios (postos nos quais a cia. distribuidora é proprietária do imóvel) no país - 15% - inviabilizaria qualquer movimento de verticalização.

Além da variável **poder** – mecanismo formal de governança – a Tabela 12 apresenta também os resultados das 5 variáveis – **comprometimento, comunicação, flexibilidade, confiança e interdependência** - associadas aos mecanismos sociais de governança, bem como as variáveis **performance da**

**aliança e performance da aliança percebida.** Estes resultados são discutidos nas próximas seções.

#### **4.4.2.2. Comprometimento**

A variável **comprometimento** buscou identificar o quanto cada companhia distribuidora está desempenhando do seu papel dentro da aliança. O posto revendedor, ao se aliar a uma empresa distribuidora, espera ter acesso a recursos e habilidades complementares, e vice-versa. Ou seja, deve ser uma relação de equilíbrio, de benefício mútuo, ganha-ganha.

Com exceção das perguntas relacionadas a treinamento (pergunta 6) e a ações de preços (pergunta 11), nas quais a revenda de ambas as distribuidoras não se mostrou satisfeita, a média amostral da Ipiranga se mostrou extremamente superior à média amostral da Esso no que se refere a comprometimento – perguntas 7, 8, 9, 10, 12 e 13 - conforme apresentado na Tabela 12. Isso demonstra que a Ipiranga tem se preocupado em ouvir e atender as necessidades de seu parceiro revendedor, seja no que se refere a questões ambientais (média amostral Ipiranga 6,3 *versus* média amostral Esso 1,8), financeiras (média amostral Ipiranga 6,0 *versus* média amostral Esso 2,1), promocionais (média amostral Ipiranga 5,9 *versus* média amostral Esso 1,4) ou na solução de problemas do posto - equipamentos, fiscalização etc. (média amostral Ipiranga 6,4 *versus* média amostral Esso 2,1), de forma bem mais acentuada que a Esso.

Tanto Hélivio, Coordenador de Assuntos Regulatórios e Legais, pela Esso quanto Laurentis, Gerente de Vendas Urbano Rio de Janeiro, pela Ipiranga atestaram que, de fato, a política de preços é um ponto de atrito com suas revendas, conforme apontado pelas respostas à pergunta 11. Ambas as empresas trabalham com o modelo de áreas de influência, segundo o qual os postos de sua rede dentro de uma mesma área devem ter preços iguais. Ocorre que além dos postos da rede, há os postos bandeiras brancas e de hipermercados dentro desta mesma área de influência. Estes postos, por não possuírem investimentos das distribuidoras (equipamentos, imagem, atendimento, concessões financeiras), compram a preços menores que os postos da rede. Apesar de haver uma razão econômica que explique tal diferença, a revenda questiona muito esta política, principalmente quando o

benefício destes postos se reflete no preço de bomba, afetando sua competitividade.

Ivan Bonini e Silvio Braz, gerentes de venda da Ipiranga, argumentam que apesar desta razão econômica, a grande dificuldade reside justamente em quantificar este pacote de benefícios que é oferecido para a rede de postos Ipiranga, mantendo um *spread* adequado de preços entre postos da rede e bandeiras brancas. Existe, também, o desafio de fazer com que o revendedor Ipiranga perceba todo este pacote de benefícios.

Silvio Braz, Gerente de Vendas Rodovia Rio de Janeiro, afirmou que as vendas *spots* realizadas a bandeiras brancas e hipermercados são muito importantes para a companhia. Primeiramente, concede à Ipiranga uma vantagem competitiva de escala perante os demais concorrentes, auxiliando na diluição de custos operacionais. Em segundo lugar, existe uma necessidade estratégica de conter o avanço de novos entrantes, empresas estas que se destacam pela falta de investimento na revenda e na venda *spot* para bandeiras brancas.

No que diz respeito a treinamento, tanto Esso quanto Ipiranga têm plena consciência da insatisfação de suas revendas, insatisfação esta comprovada pelas baixas médias amostrais obtidas pelas empresas na pergunta 6. Foi colocado para os representantes da Ipiranga que a empresa estaria “pecando”, segundo a percepção da revenda, em um recurso crucial oferecido por ela e foi perguntado aos mesmos se eles saberiam identificar que ponto seria esse. Dos cinco entrevistados, quatro foram taxativos em afirmar que seria o treinamento. Segundo Alfredo Tellechea, Diretor de Marketing da Ipiranga:

“A companhia está tentando estruturar algo que seja viável. O fato é que, em virtude do grande número de frentistas no Brasil e sua elevadíssima rotatividade, o revendedor tem que ser o grande replicador de nosso treinamento. Não é viável uma grande frequência de visitas / treinamento, assim precisamos do nosso revendedor como nosso aliado. Sem ele, todo o nosso investimento será em vão.”

De forma geral, a área operacional da Ipiranga, seja na manutenção dos equipamentos dos postos, na operação das bases e terminais ou nas questões ambientais, foi muito elogiada pelos seus revendedores. Aliás, o auxílio prestado pela Ipiranga na solução dos problemas ambientais foi um ponto de destaque em relação aos problemas relatados pelos revendedores Esso. Um revendedor Ipiranga comentou:

“Eles se preocupam mais até que a gente com a questão ambiental.”

Ainda no que concerne a variável **comprometimento**, uma pergunta que merece uma análise à parte é a que avalia a cumprimento de promessas por parte das distribuidoras (pergunta 12). Surpreendeu a grande variância desta resposta por parte de revendedores Esso, comprovada por um desvio padrão dentro da amostra bastante elevado (2,512). Aqueles revendedores que afirmaram que a Esso não vem cumprindo suas promessas alegaram que um elevado *turnover* de pessoal da distribuidora tem provocado uma descontinuidade no relacionamento.

#### 4.4.2.3. Comunicação

A diferença entre as duas distribuidoras também pôde ser percebida na variável comunicação, porquanto a Ipiranga obteve médias amostrais muito superiores à Esso em todas as perguntas relacionadas – 3, 4 e 5.

A variável **comunicação** buscou identificar o quão presente a companhia distribuidora está no dia a dia do posto revendedor. Talvez este tenha sido o alvo da maioria das reclamações da revenda Esso: o afastamento da distribuidora. Os revendedores da Esso pesquisados reclamam da dificuldade de manter contato com a distribuidora. Há dificuldade para o contato por telefone (média amostral Esso 3,2 *versus* média amostral Ipiranga 6,7 na pergunta 3), as visitas estão cada vez mais raras (média amostral Esso 1,4 *versus* média amostral Ipiranga 6,1 na pergunta 4) e a troca de informação praticamente inexistente (média amostral Esso 1,8 *versus* média amostral Ipiranga 6,6 na pergunta 5), conforme os depoimentos que seguem:

“Meu assessor comercial pediu para não contatá-lo por telefone. Aliás, segundo ele, os assessores estão sendo avaliados pelo número de ligações telefônicas que recebem. A orientação é resolver tudo com Curitiba, na central de atendimento virtual.”

“Em média, meu assessor me visita a cada 2 / 3 meses. Não conheço o meu gerente.”

“Se a distribuidora me mantém informado ???!! Para se ter uma idéia, um novo tipo de diesel (S-500 – *com menor teor de enxofre*) foi lançado há 3 dias e nem fui avisado. Só percebi quando vi um aumento de preço na internet e contatei o meu assessor.”

“Hoje é tudo por computador. Uma empresa pesquisa o meu preço e de meus concorrentes, informa à central na Guatemala e mudam meu preço sem nem me avisar.”

Esta reclamação dos revendedores Esso foi confirmada na entrevista realizada com o Diretor de Mercado do Sindicato de postos do município do Rio de Janeiro - SINDCOMB (Sindicato do Comércio Varejista de Combustíveis e Lubrificantes e de Lojas de Conveniência do Município do Rio de Janeiro), Antônio Barbosa Ferreira. Segundo Antônio, os revendedores Esso têm reclamado muito da ausência / afastamento da companhia distribuidora.

“A impressão que se tem é que a Esso é uma companhia virtual. Revendedores não tem a quem reclamar, com quem negociar ou discutir. Tudo é por telefone ou internet.”

Ao ser entrevistado, Hélio Rebeschini, Coordenador de Assuntos Regulatórios e Legais, atestou que a percepção de afastamento da revenda Esso, de fato, existe. Hélio afirma que a Esso está “pagando o preço” do seu pioneirismo, ao adotar um novo modelo de atendimento. Segundo o coordenador, a Esso tirou do gerente territorial, pessoa de contato da Esso com o posto, toda a carga administrativa (pedido de combustíveis e lubrificantes, manutenção de equipamentos, precificação, problemas de meio ambiente etc.), transferindo esta para um centro remoto em Curitiba. Assim, o gerente territorial, apesar de uma menor frequência de visitas pode se dedicar exclusivamente para o negócio, tendo um tempo útil maior.

Hélio fez questão de frisar que não se trata de um relacionamento distante, mas sim de um relacionamento profissional. Segundo Hélio, a intenção da Esso, por trás do novo modelo, é a busca de uma maior eficiência, conforme seu depoimento:

“O nosso gerente territorial vai falar de negócios e isso será bom para a Esso e para seus revendedores. Não há espaço para falar de futebol, piadas etc. Isso é relacionamento profissional”

“Este novo modelo funciona perfeitamente nos países europeus. A resistência no Brasil se deve à cultura latina, mas a visão da Esso é de longo prazo e acreditamos que o revendedor irá se acostumar.”

“Oferecer qualidade de produtos e uma marca é o fundamento de negócio da ExxonMobil no mundo. No Brasil, estes 2 pontos aliados a uma competitividade em preços formam o tripé de nossa estratégia.”

Curiosamente, o levantamento documental revelou que esse afastamento da distribuidora em relação a sua rede de revenda também está ocorrendo em outra multinacional: Shell Brasil S.A.. Conforme evidenciado pelo depoimento concedido pelo ex-presidente da empresa no Brasil, Omar Carneiro da Cunha (*apud* FINAZZI, 2004c), na matéria intitulada “Uma questão de toque”, a

globalização e a estrutura verticalizada dentro das empresas multinacionais estão causando grandes prejuízos a estas organizações. Omar argumenta que (*apud* FINAZZI, 2004c, p. 8):

“verticalização excessiva...criou organizações virtuais, afastadas de seus clientes, e que estão levando muitos revendedores a se afastar das suas empresas (*distribuidoras*) pelo fato de que não conseguem mais conversar com a sua empresa (*distribuidora*). A companhia perdeu o toque com o cliente. O cliente liga e fala com uma máquina que está em algum lugar do mundo, ..., e a máquina responde e é extremamente inflexível.”

O ex-presidente afirma que o executivo fica tão distante de seu cliente e de seu mercado que se torna alienado da realidade. Omar faz o *mea culpa* e prega a necessidade da empresa se relacionar, de manter o diálogo continuamente e de entender que há uma interdependência entre distribuidores e revendedores.

A Ipiranga, ao contrário, no quesito **comunicação**, se mostrou muito presente e com uma excelente avaliação de seus revendedores. Os revendedores da amostra destacaram a disponibilidade de assessores e gerentes que são facilmente contatados, inclusive, em finais de semana e feriados.

Ivan Bonini e Silvio Braz, executivos da Ipiranga, comentaram que esta total disponibilidade dos funcionários da Ipiranga se trata de uma cultura da empresa. Laurentis, gerente de vendas urbano da empresa, comentou que se sente obrigado a atender o celular no fim de semana, pois acredita que se o revendedor está ligando é sinal que sua opinião ou auxílio é importante. Alfredo Tellechea, diretor da empresa, complementou afirmando que não existe nenhuma recomendação da Ipiranga neste sentido, o que há é uma cultura arraigada em toda a organização de relacionamento com seus clientes. O diretor ainda lembra que a empresa faz questão de trabalhar com o inconsciente do funcionário em suas campanhas internas. Neste ano, por exemplo, a campanha para o público interno adotou o *slogan* “Você faz a diferença”, mostrando que todos os funcionários são partes integrantes de um grande quebra-cabeças.

Uma outra forma de se avaliar a comunicação entre as distribuidoras e seus postos revendedores é a proporção número de postos por assessor comercial (pessoa de contato entre distribuidora e posto). Na média, na Esso, esta proporção é de 1 assessor para cada 35 postos, ao passo que na Ipiranga esta proporção é de 1 assessor comercial para 30 postos, o que demonstra uma maior disponibilidade por parte da Ipiranga até mesmo fisicamente.

#### 4.4.2.4. Flexibilidade

As perguntas relacionadas à **flexibilidade** objetivaram identificar de que forma as distribuidoras lidam com o inesperado, ou seja, driblam os problemas com a sua rede de revendedores e evitam conflitos. A quase totalidade de revendedores da amostra da Esso classificaram a empresa de muito engessada – limite superior 7 da escala *Likert* na pergunta 18 (apenas 2 revendedores, do total de 23, deram pontuação 6), ao passo que a Ipiranga registrou médias inferiores a 2.

No que se refere à entrega, os pedidos de combustíveis na Esso têm que ser feitos com, no mínimo, 24 horas de antecedência e a quantidade dos mesmos não pode ser inferior a 15m<sup>3</sup>. Até mesmo os clientes FOB da Esso (ou “retira” no linguajar do setor) também reclamaram da rigidez dos terminais da companhia. Esta rigidez da Esso na entrega foi comprovada por uma média amostral extremamente elevada da companhia na pergunta 17 (6,4 *versus* 1,1 da Ipiranga).

No que diz respeito a crédito, pode-se resumir a rigidez da Esso com o depoimento de um de seus revendedores:

“Se você atrasar 1 dia no pagamento, você é bloqueado na hora, passa a ter que comprar à vista e teu histórico dentro da empresa não vale nada.”

Essa rigidez no crédito se traduziu em uma média amostral elevada de 5,7 da Esso na pergunta 16 (*versus* 1,8 da Ipiranga).

Os revendedores da Esso destacaram, também neste ponto, a falta de uma pessoa de contato para a solução de problemas. A comunicação falha e a falta de autonomia das pessoas de contato (assessores e gerentes) retarda, ou até mesmo inviabiliza, a solução de problemas rotineiros no dia-a-dia da aliança.

O Coordenador da Esso, Hélio Rebeschini, afirma que todas estas imposições, de fato, existem e visam uma maior eficiência, o que poderá se refletir em redução de custos para ambas as partes – distribuidora e revendedor.

Ao contrário, revendedores Ipiranga ressaltaram a grande flexibilidade da empresa, tanto na entrega, atendendo pedidos “janelas” (feitos sem antecedência de 24 horas) e fracionados (5 m<sup>3</sup> ou 10 m<sup>3</sup>), quanto na gestão de crédito, permitindo prorrogações de títulos, concedendo capital de giro ou aumentando o prazo de venda.

Ricardo Maia, gerente de planejamento da Ipiranga, exemplificou a flexibilidade logística da empresa com um percentual elevado de, aproximadamente, 40% de pedidos janelas (pedidos realizados com menos de 24 horas de antecedência). Já a flexibilidade de crédito da Ipiranga foi ressaltada por Silvio Braz, gerente de vendas rodovia, que destacou os inúmeros instrumentos de auxílio que a empresa dispõe: prorrogação de vencimento de notas fiscais, aumento do prazo concedido, capital de giro temporário e acomodações de dívidas de curto e de longo prazo. Por sua vez, Jorge Vagner, gerente territorial da Esso, lembrou que a Esso engessou completamente seu crédito, não existindo mais ferramentas para a concessão de auxílio ao cliente neste sentido.

#### 4.4.2.5. Confiança

O assunto **confiança** foi o mais difícil de ser quantificado pelos respondentes ao questionário. A pergunta 19, por exemplo, questionou a confiança do revendedor na distribuidora, não especificando se se tratava de confiança nas pessoas, na qualidade dos produtos, na garantia da entrega, na competitividade em preços etc. Desta forma, avaliando os argumentos colocados pelos revendedores, foi possível perceber que a média amostral da Esso foi inferior à Ipiranga em virtude, principalmente, da rotatividade das pessoas (também confirmado pela maior média amostral da Esso na pergunta 22 – 3,6 *versus* 1,5 da Ipiranga) e dos problemas inerentes a preços e entrega. Esta rotatividade, segundo a revenda Esso, ocasiona uma descontinuidade de relacionamento e, até mesmo, o não cumprimento de promessas realizadas. Em nenhum momento foi questionada a confiança na qualidade dos produtos Esso ou Ipiranga.

Alguns exemplos citados pela revenda Esso dos prejuízos causados pelo excessivo turnover:

“O meu assessor disse que se eu pagasse parte do que devia, voltaria a liberar o meu crédito (*compra produto com prazo*). Me desdobrei para levantar o dinheiro e quando paguei a companhia disse que não poderia fazer o que o meu assessor tinha me prometido. Dá para confiar?”

“Tinha negociado o contrato de 3 dos meus postos da Esso com a companhia. O gerente de vendas mudou e o novo chegou com uma proposta completamente diferente. Estou sem contrato até hoje.”

Silvio Braz lembrou que a confiança é algo que se adquire com o tempo. Segundo o gerente de vendas, o histórico do cliente com a Ipiranga tem um peso muito grande nas decisões da distribuidora. O gerente ainda comenta:

“A rentabilidade de nossa empresa é um dos nossos principais *drivers*, mas não pode ser o único. Por diversas vezes, temos que abrir mão da rentabilidade em vistas da manutenção da sobrevivência de nosso parceiro.”

A pergunta 21 avaliou até que ponto a transação deixa de ser realizada de forma impessoal entre duas empresas (fornecedor e comprador) para ser realizada entre dois parceiros. A diferença brusca de médias amostrais – 6,4 da Ipiranga *versus* 1,9 da Esso - demonstra que os revendedores da Ipiranga estão presos não só por contratos mas também por laços afetivos com a distribuidora (um tipo de amarra social).

Segundo Ivan Bonini, gerente de vendas da Ipiranga, o relacionamento com o revendedor ultrapassa as fronteiras de um simples relacionamento comercial, sendo difícil, inclusive, dissociar o pessoal do profissional.

A pergunta 20 sobre reputação perante os demais revendedores da bandeira foi a que registrou a maior estatística de teste F (razão entre “variância entre” e “variância dentro”), o que demonstra que existe uma grande diferença entre as médias amostrais (“variância entre”) e uma pequena “variância dentro” de cada amostra individualmente (comprovada por desvios padrões extremamente baixos – 0,415 e 0,793, respectivamente nas amostras Ipiranga e Esso). Esta pergunta dá idéia do clima existente entre a rede de postos e sua distribuidora e aponta para um nível de satisfação extremamente elevado para a rede Ipiranga (média amostral 6,8) e o inverso para a rede Esso (média amostral 1,9).

Laurentis, gerente de vendas da Ipiranga, disse ainda que o clima é bom não só com a revenda Ipiranga como também com revendedores de outras bandeiras. A maior prova disso, segundo o gerente, é o sem número de ligações, com pedidos de ajudas ou orientações, de revendedores de outras bandeiras.

#### **4.4.2.6. Interdependência**

As perguntas 23 e 24 do questionário almejam quantificar o quanto que o revendedor reconhece a importância da distribuidora para o seu próprio sucesso,

e o quanto que a empresa distribuidora demonstra a importância do posto para o seu sucesso.

As respostas apontam para um sentimento de **interdependência** bastante superior nas alianças Ipiranga (médias amostrais superiores a 6) em relação às alianças Esso (médias amostrais inferiores a 2,5).

Silvio Braz, gerente de vendas Rodovia da Ipiranga, comentou que o maior patrimônio da empresa é a longevidade do relacionamento com seus clientes e que tudo deve ser feito para assegurar o bom funcionamento da parceria. Segundo o gerente de vendas:

“Temos que assegurar que haja um equilíbrio no relacionamento com a revenda. Tem que ser bom para a Ipiranga e para o posto. Isso é muito empírico, daí a importância do gestor, efetivamente, viver o dia-a-dia da aliança.”

Um outro bom exemplo de como a Ipiranga reconhece a interdependência foi obtido por meio da pesquisa documental. Alfredo Tellechea, Diretor de Marketing da empresa, em uma entrevista à Revista Posto (nº 32) – revista de divulgação dentre empregados e postos revendedores da Ipiranga – afirma que:

“Como tenho dito há muito tempo, não acredito no sucesso de uma empresa, de uma companhia distribuidora de derivados de petróleo, sem o sucesso de seus revendedores.”

“Para mim, este é o caminho do crescimento: a Ipiranga aportando conhecimento, técnicas e ferramentas para os seus revendedores, mas mantendo a capacidade de ouvir, de acompanhar e estar próxima de sua revenda para também aprender com eles.”

É interessante ressaltar que, conforme suposição feita, as empresas Esso e Ipiranga têm noção exata de como são percebidos por sua revenda. Aliás, pode-se concluir que a percepção dos revendedores de ambas as bandeiras não é fruto de uma estratégia emergente, mas sim de uma estratégia intencional, respondendo, assim, a questão intermediária 9.

#### **4.4.3. Performance da Aliança**

Primeiramente, é importante lembrar, conforme discutido no capítulo 2 – referencial teórico, que a presente pesquisa buscou identificar o impacto da utilização de mecanismos sociais de governança, de forma complementar aos

formais, na performance da aliança, e não na performance individual das empresas parceiras.

Assim, o levantamento de percepções dos proprietários de postos revendedores sugere que existe diferença de **performance das alianças** estabelecidas por Esso e Ipiranga, sendo que as alianças geridas pela Ipiranga registraram uma performance superior, respondendo, assim, a questão intermediária 10.

Para quantificar a performance de aliança, os respondentes foram questionados sobre a duração da aliança, sobre os custos da distribuidora para manutenção da aliança, sobre a propensão a deixar a aliança, sobre o custo para uma futura renovação da aliança e sobre a fidelidade à distribuidora.

A grande variância existente nas respostas, em ambas as amostras - Esso e Ipiranga, à pergunta sobre duração da aliança – pergunta 1 -, não permitiu identificar uma diferença, estatisticamente significativa, entre as médias amostrais. Este dado sugere que os longos prazos contratuais firmados entre postos e distribuidoras (em média 5 anos) aliado ao curto período de tempo pós desregulamentação do setor ainda não permitiram um reflexo da satisfação da revenda na duração das alianças.

Entretanto, quando questionados sobre a intenção em renovar a sua aliança com a empresa distribuidora e o custo para a que isso ocorra, ficou nítida a diferença entre as duas amostras. De um lado, a média amostral dos postos Ipiranga - 6,3 (pergunta 32) - demonstra uma elevada inclinação de sua revenda a renovar o contrato no futuro com sua atual distribuidora a um custo baixo para a distribuidora – 2,5 (pergunta 33). No outro extremo, a média da Esso – 2,7 (pergunta 32) – demonstra um grande nível de insatisfação da revenda e, por conseguinte, um grande custo para a distribuidora em uma futura renovação – 6,4 (pergunta 33). A pergunta 34 ainda revelou que existe uma tendência na revenda Esso para, inclusive, a antecipação do término, distratando o contrato (média amostral da Esso de 4,4 *versus* 1,0 da Ipiranga).

Os contratos seqüenciais introduzem um grande risco de oportunismo nos momentos de sua renovação, quando as partes encontram-se livres legalmente para colocar um fim à transação. O momento de renovação de um contrato é considerado a “hora da verdade” para a distribuidora, uma vez que o seu comportamento ao longo dos últimos anos vai ser julgado (mais ou menos colaborativo) pelo seu parceiro de aliança (posto revendedor). A partir deste julgamento, o posto coloca um preço para a renovação do contrato e para manutenção da sua fidelidade / exclusividade.

A Esso demonstrou estar ciente da insatisfação por parte da sua revenda. Ao ser questionado sobre qual pontuação, em uma escala de 1 a 7 (sendo 7 o grau máximo), a Esso recebeu na pergunta sobre propensão a manter a aliança, Hélivio Rebeschini disse que deveria estar entre 3 e 4. O coordenador explicou que dois fatos concorrem para uma insatisfação momentânea da revenda. Primeiramente, o pioneirismo, anteriormente citado, ao mudar o modelo histórico de atendimento aos seus postos revendedores que gerou na revenda, em um primeiro momento, um sentimento de afastamento. Em segundo lugar, o processo de racionalização da cadeia iniciado em 2003, por meio do qual diversos postos foram retirados da cadeia Esso. Hélivio acredita que a revenda Esso teve uma percepção equivocada deste movimento da companhia, gerando uma grande insegurança quanto a manutenção dos negócios da companhia no país.

“A retirada de alguns postos da cadeia e a saída intencional da Esso de algumas regiões do Brasil geraram uma falsa expectativa em nossa revenda. Houve, inclusive, um boato forte sobre a saída da companhia do mercado brasileiro.”

As perguntas 37 e 35 buscaram quantificar o custo de manutenção da aliança para a distribuidora, avaliando a discussão de preços entre posto e distribuidora e a utilização das vias judiciais. Ratificando o que foi observado nas perguntas relacionadas às variáveis poder e comunicação, a aliança existente entre Esso e seus postos revendedores é freqüentemente intermediada por um árbitro - a justiça -, constatado pela média amostral 2,8 da Esso na pergunta 35. A utilização das vias judiciais como árbitro da aliança não só onera a sua manutenção, mas, principalmente, desgasta o relacionamento dos parceiros, agindo negativamente sobre algumas variáveis sociais fundamentais – comunicação, confiança e flexibilidade. Ao contrário, em nenhum posto da amostra Ipiranga, foi constatada a utilização da justiça (média amostral 1,0 na pergunta 35).

No tocante a preços, apesar de não haver diferença estatisticamente significativa entre as duas médias amostrais – Esso e Ipiranga – na pergunta 37, ficou nítida para o pesquisador a diferença de posturas entre as duas revendas. Em ambas as amostras, o revendedor se mostrou muito preocupado com a saúde financeira de seu negócio e com a situação de margens sacrificadas, fruto de um comércio irregular ainda operante. Entretanto, a revenda Esso colocou a discussão de preços como algo imperativo para a manutenção da aliança, enquanto a revenda Ipiranga colocou como algo do dia-a-dia do relacionamento.

Para os postos revendedores Esso, a discussão de preços se tornou a tônica do relacionamento, conforme pode ser observado nos depoimentos que seguem:

“Hoje, meu relacionamento com a companhia é exclusivamente baseado em preço. A companhia não investe em mim, não tem custo comigo, então só me resta exigir preço baixo.”

“Ela não faz nada por mim, só tenho como exigir preço.”

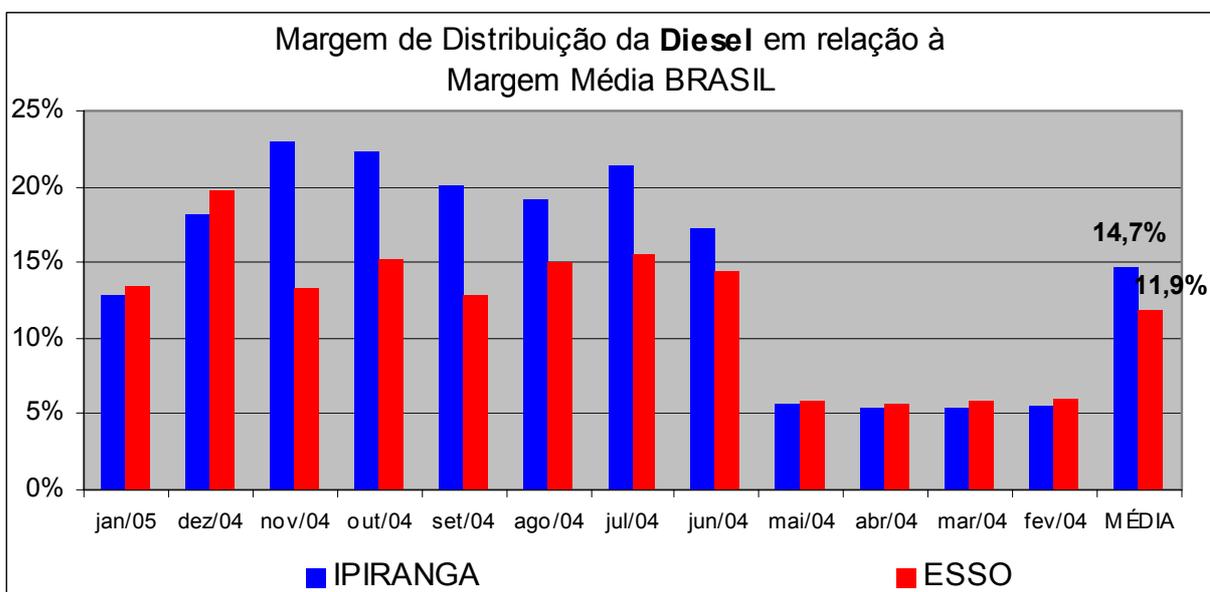
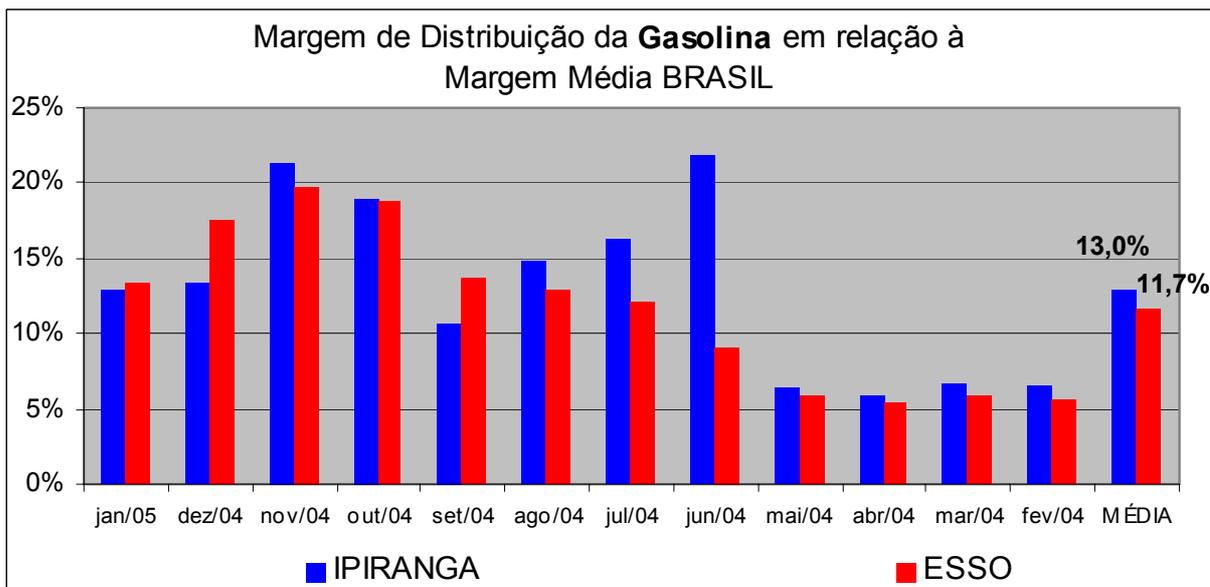
Algo surpreendente foi o fato de diversos revendedores Ipiranga admitirem, inclusive, ter ciência que pagam um pouco mais caro na Ipiranga, mas que ainda assim estão satisfeitos. Segundo a revenda, os preços da Ipiranga se situam de 1 a 2 centavos acima dos preços da Esso e da Petrobrás, citadas como as mais agressivas em preços.

“É óbvio que discuto preços. É a minha sobrevivência. Mas tenho que olhar o lado da companhia (*Ipiranga*) e reconheço que ela tem que cobrar um pouco mais caro que Esso e Petrobrás por tudo o que ela me oferece.”

“Não me sinto enganado. O pior é se eu pagasse mais caro e não tivesse nada em troca.”

Estas duas citações pertencem a revendedores multi-marcas que possuem postos tanto da Esso como da Ipiranga. A propósito, a pesquisa conseguiu reunir 4 revendedores multi-marcas que possuíam postos de ambas as bandeiras – Esso e Ipiranga – o que enriqueceu demasiadamente o trabalho, uma vez que os mesmos puderam responder ao questionário confrontando a realidade de uma distribuidora tendo a outra como referência.

Esta diferença de preços praticada entre Esso e Ipiranga também foi evidenciada pelo levantamento realizado pela Revista Posto de Combustíveis & Conveniência. Mensalmente, a revista apresenta a margem praticada pelas diversas distribuidoras, na venda de gasolina e óleo diesel, em relação à média nacional. Este levantamento se baseia em informações obtidas junto à Agência Nacional do Petróleo (ANP) sobre as vendas das distribuidoras nas capitais dos estados da Bahia, Minas Gerais, Pará, Pernambuco, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. As Tabelas 13 e 14, a seguir, apresentam estas informações.



Tabelas 13 e 14 – Margem de Distribuição em Relação à Margem Média Nacional  
Fonte: Revista Posto de Combustíveis & Conveniência.

O percentual indicado nas Tabelas representa a diferença entre a margem praticada por uma determinada distribuidora e a margem média nacional de todas as distribuidoras (nesta incluídas as novas entrantes). Assim, em ambos os produtos – gasolina e diesel – a Ipiranga mantém, na média do período avaliado, margens mais elevadas de distribuição que a Esso.

Alfredo Tellechea, diretor de marketing da Ipiranga, confirmou que a empresa tem a intenção de cobrar um preço um pouco mais elevado que a média do mercado. Ainda, segundo o diretor, isso tem sido conseguido sem prejudicar o relacionamento e, principalmente, sem comprometer o negócio do

parceiro posto. O gerente de planejamento, Ricardo Maia, ressalta que o grande desafio agora é conseguir que a revenda Ipiranga também consiga cobrar um preço do consumidor mais elevado que a média do mercado, em virtude dos seus serviços agregados. Ricardo ainda lembra que, para alcançar tal objetivo, é imprescindível que o item treinamento de frentistas, tão criticado na entrevista, seja aprimorado. Segundo o executivo da Ipiranga, os frentistas são a “cara da Ipiranga para o consumidor final”.

A pergunta sobre a fidelidade do posto à distribuidora foi, indubitavelmente, a mais polêmica do questionário. Ficou evidente o desconforto do proprietário do posto revendedor em responder a esta questão (pergunta 36). Entretanto, após alguns “rodeios” e “as mais diversas justificativas”, os revendedores infiéis reconheceram seus erros.

A fidelidade à bandeira e ao contrato de exclusividade pactuado é a melhor forma de se mensurar a extração de valor da aliança por parte da distribuidora. Ao se aliar a um posto revendedor, uma empresa distribuidora busca, basicamente, um ponto de varejo que a represente (conceito de marca) e que a auxilie na comercialização de seus produtos, adicionando um pacote de utilidades (de forma, tempo, lugar e posse – conforme discutido anteriormente) aos mesmos.

A Ipiranga registrou uma média amostral extremamente elevada de 6,5, ao passo que a Esso obteve uma média de 4,3 na pergunta 36. Os resultados da Esso demonstram que a infidelidade de sua cadeia está alta, apesar de possuir um dos preços mais agressivos, conforme foi destacado anteriormente. Os depoimentos de dois revendedores Esso demonstram algumas razões desta infidelidade:

“Tive problema simultaneamente com dois dos meus caminhões (*cliente FOB*). Fiz um pedido, extraordinariamente, com menos de 24 horas e não fui atendido. Fui, então, atendido por uma outra distribuidora e fiquei “puxando” durante quase duas semanas desta distribuidora, até que alguém da Esso viesse falar comigo. Uma companhia que não me atende merece minha fidelidade ?”

“Já que a Esso não me concede o prazo que preciso, toda 6<sup>a</sup> feira “puxo” uma carga de 30 m<sup>3</sup> de uma outra distribuidora.”

As entrevistas revelaram que as alianças da Esso estão, de fato, bastante desgastadas e que o atrito entre os parceiros é muito grande.

Corroborando com os dados obtidos através do levantamento de percepções, a pesquisa documental / telematizada também aponta para uma melhor performance das alianças da Ipiranga no quesito fidelidade.

Mensalmente, a Agência Nacional do Petróleo (ANP) realiza testes laboratoriais de qualidade em amostras de combustíveis (gasolina, álcool e diesel) coletadas em postos de todo o Brasil. Por mês, são colhidas e analisadas mais de 10 mil amostras e são divulgados os dados estatísticos de “Não Conformidade”, ou seja, das amostras que apresentam alguma irregularidade (adulteração de produto).

Conforme pode ser verificado na Tabela 15 que segue, a Ipiranga apresenta, sistematicamente, um percentual de “Não Conformidade” inferior às amostras coletadas nos postos Esso.

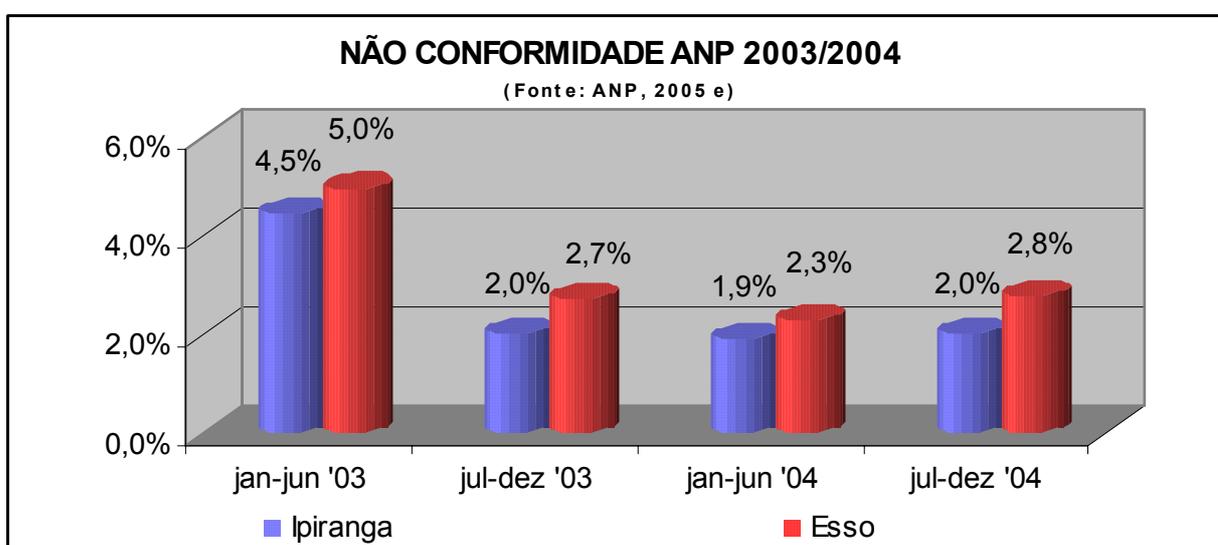


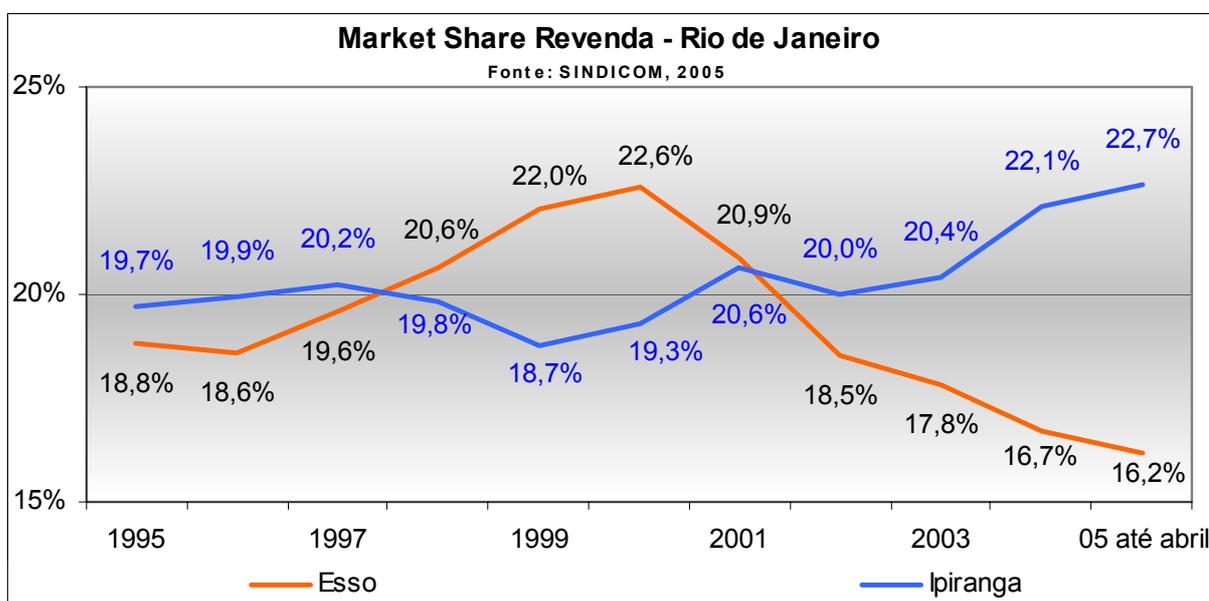
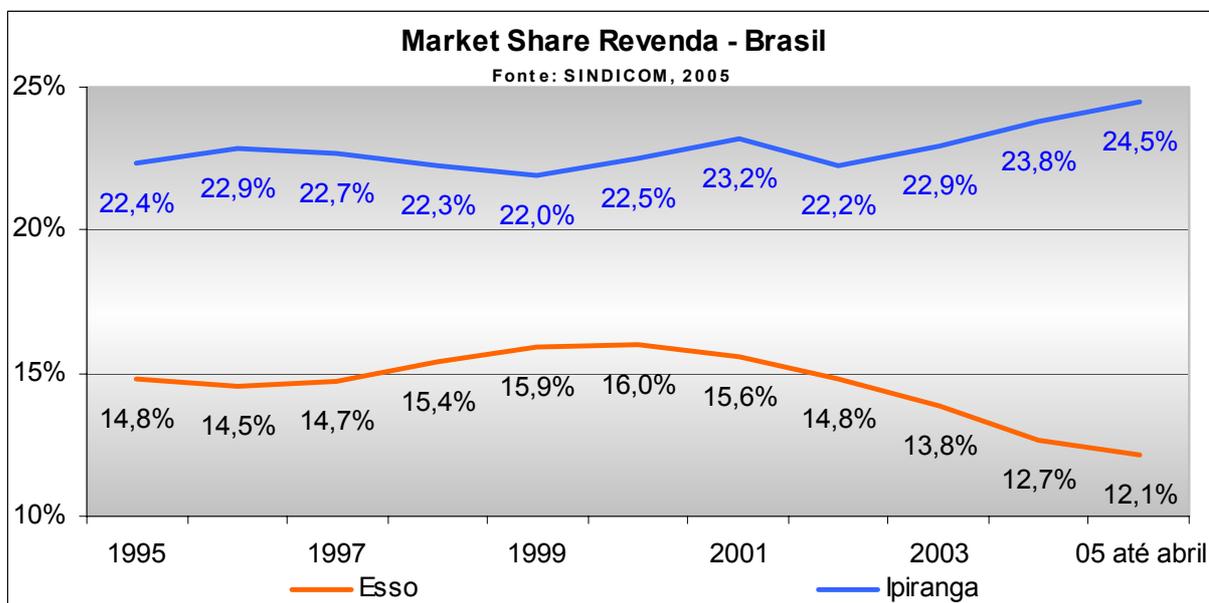
Tabela 15 – Índices de Não Conformidade Esso versus Ipiranga

Desta forma, um maior índice de “Não Conformidade” na rede Esso significa uma maior infidelidade da rede (aquisição de combustível de outra procedência), uma vez que a qualidade dos produtos fornecidos pela Esso e pela Ipiranga está acima de qualquer suspeita.

Um outro dado que merece destaque na análise da performance da aliança é o evolutivo de *market share* revenda. Apesar de não podermos assegurar a causalidade entre a variável independente “performance da aliança” e a variável resposta (ou dependente) “*market share* revenda”, é incontestável a existência de uma forte correlação entre as duas variáveis. Esta correlação pode ser explicada com base na legislação brasileira que exige que a distribuição seja feita através do canal posto e que dá ao posto revendedor a liberdade de escolha do seu fornecedor (distribuidor).

Os números que seguem de *market share* revenda – Tabelas 16 e 17 - representam a participação de cada uma das distribuidoras estudadas – Esso e

Ipiranga – dentro do mercado Sindicom (excluídos os volumes das Novas Entrantes) no segmento revenda, na venda de gasolina, álcool e diesel no Brasil e no Estado do Rio de Janeiro, respectivamente. Vale lembrar que o mercado de distribuição é dividido em três segmentos: revenda (posto), TRR e consumidor.



Tabelas 16 e 17 – Market Share Revenda – Brasil e Rio de Janeiro.

Como pode ser verificado nas Tabelas 16 e 17, a abertura do mercado (desregulamentação) e o advento do comércio irregular foram determinantes nas trajetórias das duas empresas.

A Esso, no mercado total brasileiro, se manteve em uma situação de razoável estabilidade até 2001, quando então começou a perder mercado

vertiginosamente. No Estado do Rio de Janeiro, o golpe sofrido pela Esso é ainda mais evidente. A distribuidora estava em uma trajetória de franca expansão até 2000, atingindo 22,6% de *share* e depois entrou em uma descendente, atingindo em 2004 e 2005 os patamares mais baixos da última década.

Vale ressaltar, no entanto, que uma pequena parcela da perda de *share* sofrida pela Esso foi intencional. Isso porque a Esso, recentemente, iniciou um movimento de depuração da rede, por meio do qual pequenos postos são retirados de sua rede.

A Ipiranga, por sua vez, se manteve estável até 2000, quando então entrou em uma trajetória de elevado crescimento.

Em resumo, os pontos apresentados até este estágio da pesquisa revelam que a performance das alianças da Ipiranga é superior à performance das alianças da Esso. Uma pergunta que ainda falta responder é se os revendedores Ipiranga percebem os benefícios da utilização dos mecanismos sociais de forma complementar aos formais, ou seja, se eles percebem uma performance superior de sua aliança – questão intermediária 11. A performance percebida pela revenda Esso e Ipiranga é discutida na seção que segue.

#### **4.4.4. Performance da Aliança Percebida**

A performance percebida pode ser também enxergada como a satisfação do posto revendedor com o seu parceiro (empresa distribuidora). Ao se aliar a uma distribuidora, o posto revendedor busca um parceiro que possa, em reciprocidade, lhe trazer recursos complementares, tais como: qualidade de produto, competitividade em preços, flexibilidade da entrega, flexibilidade de crédito, assessoria ambiental, marca / publicidade, aconselhamento e treinamento de sua equipe. No levantamento de percepções dos proprietários de postos revendedores, foi solicitado que o respondente avaliasse a sua parceria à luz da expectativa inicial que o conduziu a realizar a aliança.

O levantamento revelou que a revenda Ipiranga está satisfeita com sua parceria e tem a exata percepção dos recursos / benefícios agregados pela distribuidora, demonstrado por uma média superior a 6,3, sendo sete o limite superior da escala *Likert*, em todas as perguntas relacionadas (perguntas 14, 15, 25 e 38). De forma inversa, a revenda Esso se mostrou bastante insatisfeita com

o seu parceiro distribuidor, apresentando média inferior a 3 nestas mesmas perguntas.

Inicialmente, o respondente foi questionado, através das perguntas 14 e 15, se considerava a sua empresa distribuidora como seu parceiro de negócios e se acreditava que os problemas existentes na aliança estavam em um nível normal, sendo estes inerentes a qualquer tipo de relacionamento. As médias amostrais da Esso de 2,2 e 2,7 nestas perguntas demonstram a insatisfação da revenda, ao passo que a média amostral 6,6 da Ipiranga em ambas as perguntas revela um elevado nível de satisfação de seus parceiros.

Em um ponto mais avançado do questionário, foi solicitado ao respondente que avaliasse a sua distribuidora em relação às outras existentes no mercado – pergunta 25. Curiosamente, no primeiro posto pesquisado em Vila Isabel, foi possível para o pesquisador perceber que o revendedor fazia uma espécie de ranking imaginário das distribuidoras para poder responder a este questionamento. A partir de então, o pesquisador complementou a pergunta, solicitando aos respondentes que fizessem um ranking das 5 distribuidoras tradicionais do mercado (Br Distribuidora, Esso, Ipiranga, Shell e Texaco).

É importante ressaltar que o segmento revendedor na indústria de distribuição de combustíveis é bastante “politizado”, no sentido de possuir sindicatos fortes e atuantes, com ampla troca de informações, com encontros freqüentes e revistas especializadas de circulação interna, como é o caso da revista “Posto de Combustíveis & Conveniência”, citada em diversas oportunidades nesta pesquisa. Isso possibilita o revendedor realizar um ranking percebido, ainda que ele só tenha relacionamento com uma única distribuidora.

Ao final de 47 questionários, o ranking percebido teve a seguinte configuração:

- 1º colocado – BR Distribuidora;
- 2º colocado – Ipiranga;
- 3º colocado – Shell;
- 4º / 5º colocados – Esso / Texaco.

A BR Distribuidora aparece, com pequena vantagem em relação a Ipiranga, em 1º lugar em função da questão financeira. Revendedores comentaram que a BR tem sido uma “verdadeira mãe”, em termos de preços, condições de pagamento e investimentos no posto. Revendedores, entretanto, afirmam que a BR é muito forte na marca e nas concessões financeiras,

deixando a desejar na manutenção do relacionamento (comunicação e comprometimento – solução de problemas e treinamento).

A Ipiranga, apesar de figurar na 1ª colocação em algumas entrevistas, ficou com a 2ª colocação no cômputo total, bem próxima da BR.

A Shell aparece na 3ª posição, mas é importante destacar que os respondentes disseram haver um grande hiato entre o primeiro bloco formado por BR e Ipiranga e o segundo bloco formado pelas demais empresas. Na avaliação dos revendedores, existe uma grande diferença nos benefícios (recursos complementares) obtidos com BR / Ipiranga e com as demais distribuidoras. É interessante também notar o comentário geral que, após algum tempo de afastamento, a Shell está fazendo um grande esforço de reaproximação de sua revenda.

Empatados na 4ª e última posição, aparecem Esso e Texaco.

A análise isolada de Esso e Ipiranga mostra uma clara diferença do nível de satisfação de suas vendas. Enquanto a Ipiranga é colocada na briga pela 1ª colocação, a Esso aparece na última posição.

O ranking imaginário feito por Hélio Rebeschini e por Jorge Vagner, ambos funcionários da Esso, sobre a percepção da revenda foi certeiro. Na percepção de ambos, BR e Ipiranga disputam a primeira posição, enquanto as multi-nacionais se “embolam” na terceira posição. Jorge Vagner ainda comentou que a relação comercial com a revenda não está boa há alguns anos. O gerente territorial percebeu um afastamento da companhia de seus revendedores, o que pode ser constatado, inclusive, pelo número de encontros feitos entre revenda e distribuidora:

“No passado, fazíamos reuniões trimestrais com a nossa revenda, com a presença do meu gerente de vendas. Hoje, não promovemos mais este tipo de encontro.”

Quando questionados sobre este ranking percebido, os representantes da Ipiranga também destacaram o hiato existente entre um primeiro bloco formado pela BR e pela Ipiranga e um segundo bloco formado pelas multinacionais. Estas mesmas pessoas disseram que o “clima” está muito bom com a revenda.

Os depoimentos de revendedores multi-bandeiras, que possuem postos Esso e Ipiranga, ajudam a compreender o ranking percebido pela revenda:

“Tenho 1 posto Esso e 2 postos Ipiranga, além de um bandeira branca. Recebi diversas propostas para embandeirar este bandeira branca e já fechei com a Ipiranga, apesar dela não ter o menor preço.”

“Em reuniões de sindicato, o que mais ouço é reclamação de revendedores Esso e Shell.”

“Os encontros de revendedores Esso sempre acabam em bate-boca.”

O termo “embandeirar” citado no depoimento acima significa realizar contrato de exclusividade com alguma distribuidora, deixando de ser bandeira branca. O “embandeiramento” tem sido um movimento muito observado desde 2003 e significa, de forma geral, a volta do posto para a formalidade. Conforme foi discutido em capítulo anterior, o comércio informal imperou de 1997 a 2002, época na qual os postos bandeiras brancas proliferaram. O lucro obtido com a evasão fiscal e com a adulteração era tão grande que diversos empresários decidiram correr o risco e partiram para a informalidade. A diferença de preços (*spread*) de um produto legal e um produto irregular chegava a 20%. Diversos postos deixaram suas bandeiras tradicionais e viraram bandeiras brancas para que pudessem adquirir combustíveis de qualquer distribuidora.

Segundo a entrevista concedida pelo Cesar Guimarães, Gerente de Informações Setoriais do SINDICOM, o cerco das autoridades e a redução das brechas fiscais e legais ocasionaram a redução do *spread* que, aliado à maior importância da qualidade para o consumidor final, deram início a um movimento migratório de volta para as bandeiras. Em resumo, o risco não está tão atraente como no passado. Especialistas afirmam que o embandeiramento é a principal razão para o crescimento extraordinário de market share da BR e da Ipiranga nos últimos 3 anos.

A última pergunta do questionário (pergunta 38) pedia para o revendedor fazer um balanço de sua aliança e avaliar a existência de um equilíbrio, ou seja, avaliar se ambos os parceiros estavam fazendo sua parte. Mais uma vez, o nível de insatisfação da revenda Esso ficou evidente em uma média amostral de 1,9. A média amostral da Ipiranga ficou em 6,3.

Para Ricardo Maia, gerente de planejamento da Ipiranga, o número brutal de consultas para embandeiramento que a Ipiranga tem recebido é o melhor termômetro da boa performance da distribuidora na gestão de seus relacionamentos.

“É sinal que todo este pacote que oferecemos (atendimento, qualidade, marca e preço competitivo) tem atraído a revenda e ela tem achado justo o preço pago. Acredito que nossa relação esteja, na média, bem equilibrada com a revenda.”