

5. Discussão dos Resultados

Este capítulo tem como objetivo comparar as duas formas de governança corporativa adotadas por Esso e Ipiranga, identificando os principais subsídios proporcionados pelo uso de mecanismos sociais de forma complementar aos mecanismos formais de governança em relação à performance da aliança.

5.1. Os Benefícios da Utilização de Mecanismos Sociais de forma Complementar aos Formais

Nesta seção, busca-se responder a questão intermediária 12, a saber:

A performance da aliança é superior quando os mecanismos sociais são utilizados de forma complementar aos formais ?

Para responder a esta pergunta é necessário lembrar o que leva os parceiros a se aliarem. Empresas distribuidoras e postos revendedores buscam obter recursos além-fronteiras através de alianças estratégicas. De um lado, o posto revendedor espera que a distribuidora possa trazer para a aliança qualidade de produto, marca, preço competitivo, aconselhamento, treinamento e um pacote de utilidades - lugar, tempo, posse e forma - característico de um intermediário de uma cadeia de valor. Do outro lado, a distribuidora almeja um braço logístico que possa lhe auxiliar na distribuição de seus produtos, exibindo sua marca e, principalmente, lhe sendo fiel - fornecedor exclusivo.

A pesquisa mostrou o momento turbulento que a indústria de combustíveis está passando - pós desregulamentação - e seus reflexos negativos nas alianças entre postos e distribuidores.

A pesquisa revelou que a legislação inviabiliza o racional *"make or buy decision"*, porquanto a distribuidora é obrigada a se utilizar de varejistas para atingir seu público alvo, sendo vedada a verticalização tanto para frente (prática de operação de postos por parte da distribuidora) quanto para trás (aquisição de combustíveis por parte dos postos diretamente dos produtores).

Não sendo possível a adoção de uma estrutura trans-organizacional hierárquica - verticalização -, a pesquisa identificou que ambas as empresas - Esso e Ipiranga - adotam um modelo híbrido, no qual o contrato de

exclusividade é o principal mecanismo formal. A estrutura de mercado não é viável na indústria em virtude do elevado risco de oportunismo existente, risco este proporcional ao elevado investimento específico realizado por distribuidoras e postos revendedores, à incerteza existente, principalmente institucional, e à elevada frequência da transação.

O modelo de economia de custos de transação é bastante útil para a análise da governança corporativa praticada por Esso e Ipiranga. Conforme foi abordado no referencial teórico, as empresas realizam o *trade off* “custo de governança versus custo de oportunismo”, ou seja, as empresas buscam maximizar a extração de valor da aliança (intercâmbio de recursos) e atenuar o risco / custo de oportunismo existente ao menor custo possível (custo de transação). Na Tabela 18 que segue, é feito um comparativo entre os custos incorridos (transação e oportunismo) e o valor extraído por cada uma das distribuidoras, de acordo com os dados apresentados no capítulo anterior.

<i>Trade off: Custo Transação versus Extração do Valor</i>	<i>Esso</i>	<i>Ipiranga</i>
<i>Custos de Transação</i>	<i>Alto</i>	<i>Médio</i>
Contratos	Alto	Médio
Ações Judiciais	Alto	Baixo
Renovações contratuais	Alto	Baixo
Overhead (custo com venda)	Baixo	Alto
<i>Performance (Extração do Valor)</i>	<i>Baixo</i>	<i>Alto</i>
Performance Percebida	Baixo	Alto
Preços	Baixo	Médio
Fidelidade	Baixo	Alto
Market Share	Baixo	Alto

Tabela 18 – *Trade off*: Custo Transação x Extração do Valor

De acordo com a Tabela 18 acima, a performance das alianças da Esso com seus revendedores – mantidas exclusivamente por meio de mecanismos formais - é inferior à performance das alianças da Ipiranga – mantidas por meio de mecanismos sociais e formais. Além disso, a utilização de mecanismos sociais possibilita uma economia em termos de custos de transação – a Esso apresentou custos de transação altos e a Ipiranga médios. Assim, pode-se afirmar que, nos casos estudados, a performance da aliança é superior quando os mecanismos sociais são utilizados de forma complementar aos formais, respondendo assim à décima segunda questão intermediária colocada à pesquisa.

Os dados obtidos na pesquisa documental revelaram que, apesar de ambas as distribuidoras – Esso e Ipiranga – se utilizarem do contrato de exclusividade como mecanismo formal básico de governança, a Esso tem um contrato mais rígido, com cláusulas que demonstram uma maior utilização de poder coercivo / punitivo. Desta forma, é esperado que a Esso tenha um custo de contratação alto, conforme demonstrado na Tabela 18, uma vez que estas cláusulas geram uma maior discussão e resistência por parte do revendedor. Este custo de contratação maior, quando comparada à Ipiranga, pode se refletir não só em uma negociação mais longa como também em uma necessidade de aporte financeiro maior (maior valor da concessão financeira - financiamento ou fundo perdido / bonificação). Por sua vez, a Ipiranga tem um custo de contratação médio, conforme Tabela 18 acima, uma vez que utiliza o poder simplesmente como orientação / coordenação de suas alianças. De acordo com Ring & Van de Ven (1994), os contratos da Ipiranga podem ser mais simples pois diversas transações não são completamente especificadas em contrato pois os processos informais servem como substitutos para os processos formais. Ou seja, os contratos não precisam ser exaustivos.

No tocante à utilização da justiça como árbitro do relacionamento, o levantamento de percepções dos revendedores e as entrevistas complementares revelaram que a Esso recorre com elevada frequência a este expediente – nível alto na Tabela -, ao passo que a Ipiranga utiliza a justiça em última instância – nível baixo na Tabela. Conforme foi colocado pelos representantes da Ipiranga, um mau acordo é preferível a um bom litígio. É importante lembrar que além de ser um mecanismo de governança muito oneroso (honorários de advogados e custas judiciais), os representantes da Esso admitiram que o litígio não tem sido um instrumento eficaz na redução do risco de oportunismo, em função da politização das decisões (assunto abordado na seção 4.3.) e da lentidão da justiça no país.

O custo de transação associado à renovação contratual foi quantificado no levantamento de percepções dos revendedores - pergunta 33 do questionário. A diferença elevada das médias amostrais Esso e Ipiranga nesta pergunta - 6,4 e 2,5, respectivamente – revela que o custo exigido da Esso para a renovação do contrato de exclusividade com seus postos será muito maior que o custo exigido da Ipiranga. Este custo maior da Esso é função da insatisfação de sua revenda em relação ao seu desempenho na aliança.

De forma inversa, a Ipiranga se destaca pelo alto custo com *overhead* – custo com venda - na Tabela 18 acima. O termo *overhead* no meio empresarial

tem a conotação de custos indiretos, ou seja, são todos aqueles custos incorridos na venda, exceto custo de produto vendido (CPV). A Ipiranga tem um custo maior com pessoal, telefonia, logística, meio ambiente e publicidade. Afinal, é de se esperar que todo o pacote de facilidades colocado pela Ipiranga à disposição de seus revendedores – mecanismos sociais de governança - tenha um custo. Isso se traduz em uma quantidade proporcionalmente superior de funcionários responsáveis pela gestão do relacionamento (assessores comerciais e gerentes), em um custo maior com comunicação, em uma maior ineficiência na entrega (em virtude dos pedidos janelas e fracionados), em um custo maior com remediação ambiental e em um custo maior com propaganda.

Em resumo, de posse de todos os tipos de custo de transação, é possível afirmar que a utilização de mecanismos sociais de governança pela Ipiranga possibilitou uma economia, conforme defendido por Dyer & Singh (1998), em virtude de: (1) redução dos custos e do tempo de contratação, por não ser necessário especificar todos os detalhes, atuais e futuros, do acordo; (2) redução dos custos de monitoramento, uma vez que se recorre menos à figura de um terceiro (justiça) para arbitrar os problemas; (3) redução de custos contingenciais, pois imprevistos são contornados mais facilmente, evitando discussões e re-ratificações de contratos prolongadas; (4) eliminação do custo de renovação do contrato, uma vez que os contratos relacionais não têm fim.

Os itens 1, 2 e 3 citados acima reforçam a idéia de que a confiança e os demais mecanismos sociais desenvolvidos entre os parceiros possuem um excelente poder “lubrificante” (GULATI, 1998; GULATI et. al, 2000), eliminando atritos (conflitos) entre as empresas participantes de uma aliança, facilitando o intercâmbio de recursos.

Já o item 4 anteriormente mencionado, se interpretado à luz do modelo de Economia de Custos de Transação, significa que os mecanismos sociais utilizados pela Ipiranga criam uma espécie de amarra social (GULATI, 1998) com sua revenda que, somados aos demais investimentos específicos, dificultam a saída dos parceiros da aliança. Esta familiaridade, ou conhecimento mútuo do *modus operandi*, entre os parceiros se torna um custo de mudança adicional (WILLIAMSON, 1979).

A pesquisa recorreu à definição de Gulati (1998) quanto a uma aliança bem sucedida para diagnosticar a performance das alianças Esso e Ipiranga. Segundo Gulati, uma aliança bem sucedida é aquela na qual um parceiro consegue extrair do outro o valor originalmente pretendido com a aliança, ao menor custo possível.

Um dos principais indicadores para mensurar a performance da aliança é a própria satisfação dos parceiros envolvidos. O levantamento realizado junto aos proprietários de postos revendedores permitiu concluir que a performance percebida pelos revendedores Ipiranga é extremamente alta, atingindo médias amostrais superiores a 6 em todas as perguntas relacionadas – 14, 15, 25 e 38. Já a performance percebida pela revenda Esso é baixa, com médias amostrais inferiores a 3 nestas mesmas perguntas.

O ranking percebido, realizado pelos 47 respondentes, atesta esta supremacia da performance das alianças da Ipiranga, em relação a Esso. Conforme destacado por Hunt & Morgan (1994), Lambe, Salmond & Spekman (1997), Doz & Hamel (1998) e Blois (2003), a comparação com as alternativas existentes é a única maneira de se quantificar o valor de um relacionamento.

No tocante a preços, a Tabela 18 aponta que a Esso pratica um preço baixo, enquanto a Ipiranga consegue cobrar preços superiores – classificação média na Tabela. Esta prática pôde ser constatada tanto por meio de levantamento documental – pesquisa de preços realizada pela Revista Posto de Combustíveis & Conveniência – quanto pelo levantamento de percepções da revenda e das distribuidoras. A venda de um produto idêntico – gasolina, álcool ou diesel - a um preço maior é uma evidência de criação de valor por parte da Ipiranga. Este *over price* é um reconhecimento da revenda Ipiranga do sucesso dos mecanismos sociais de governança utilizados pela distribuidora.

É importante destacar que a utilização, por parte da Esso, do mecanismo preço como instrumento de governança corporativa é uma forte evidência de que os demais mecanismos utilizados – notavelmente os mecanismos formais – não estão sendo eficazes. Pode-se, inclusive, afirmar que a estrutura da Esso com sua revenda se aproxima perigosamente do mercado ou *spot*, uma vez que a Esso deixa de se diferenciar das demais distribuidoras – mercado de *commodities* (BARNEY et al, 1994; BARNEY, 2002). Conforme relatado pelo representante da Esso, o tripé de sustentação da estratégia da companhia no país é: qualidade de produto, marca e competitividade em preços. Assim, se o objetivo da Esso é desenvolver uma estratégia focada na diferenciação por preço, conforme tipologia de Mintzberg (1988), é importante ressaltar que o fator escala é extremamente importante na logística de compras (álcool, principalmente), armazenagem e distribuição, para conseguir reduzir seus custos e oferecer produtos a preços mais baixos. Daí o perigo anteriormente mencionado, uma vez que a perda consistente de *market share* e a existência de dois concorrentes com um volume de vendas bastante superior – BR

Distribuidora e Ipiranga – são fatores que comprometem o sucesso deste tipo de estratégia.

Um outro ponto que merece ser mencionado é a falha na comunicação desta nova estratégia de atuação, focada na diferenciação por preços, com a revenda Esso. O Coordenador de Assuntos Regulatórios e Legais da Esso, Hélio Rebeschini, acredita que a resistência / insatisfação da revenda ao novo modelo é natural em uma mudança, ou seja, é o preço do pioneirismo. O fato é que este novo modelo de negócios foi implantado sem a devida comunicação / negociação com o maior interessado – o parceiro posto revendedor. É necessário entender que o revendedor possui necessidades e expectativas que o levaram a se aliar a Esso no passado e que, possivelmente, este novo modelo não o satisfaça. Um outro ponto importante a ser considerado é a importância do relacionamento para a cultura latina. Este modelo que está sendo implementado pela Esso no país, foi muito bem recebido nos países de cultura anglo-saxônica, segundo Hélio Rebeschini. Cabe avaliar se a revenda brasileira está disposta a adotar este novo modelo, de relacionamento estritamente profissional segundo o coordenador, abrindo mão por completo do “relacionamento” em *prol* de preços.

Esta falta de comunicação por parte da Esso ocasionou uma sensação de afastamento da companhia de seus postos. O comportamento da Esso, segundo a percepção de seus revendedores, tem sido oportunístico, porquanto a distribuidora não vem cumprindo o seu papel dentro da aliança, de acordo com as expectativas iniciais da revenda. Este comportamento oportunístico aos olhos da revenda poderá se constituir em uma grande barreira para uma futura reaproximação (HUNT; MORGAN, 1994).

Na acepção da palavra, o risco de oportunismo significa a utilização unilateral e desproporcional por parte de um dos parceiros da aliança (KALE et al., 2000). Neste sentido, a infidelidade – não exclusividade de compras - por parte do posto revendedor é a maior constatação de oportunismo, uma vez que o posto se utiliza dos recursos advindos do parceiro distribuidor (marca, equipamentos, treinamento, concessões financeiras etc.) mas não lhe retribui com as compras.

A infidelidade do posto revendedor foi quantificada de duas formas: (1) Índice de não conformidade da ANP; (2) Pergunta 36 do questionário. O índice de não conformidade da ANP, divulgado mensalmente pela Agência, demonstra que nos últimos 2 anos a Ipiranga tem registrado um número inferior de irregularidades em sua revenda em relação à Esso, o que demonstra um nível inferior de infidelidade. Já a média amostral da Ipiranga na pergunta 36 (6,5)

demonstra que as alianças da companhia com seus postos revendedores estão menos suscetíveis a atos oportunistas que as alianças Esso (média amostral 4,3).

O evolutivo de participação de mercado - *market share* – também foi utilizado para quantificar o desempenho das alianças de ambas as distribuidoras – Esso e Ipiranga – com seus postos revendedores. Os números demonstram uma queda vertiginosa da participação da Esso no segmento revenda, tanto no Estado do Rio de Janeiro, como no país como um todo. Apesar de haver algumas variáveis que conspiram para este resultado, é evidente que a aliança da Esso com seu canal exclusivo de distribuição – posto revendedor – é uma variável crítica.

A boa performance das alianças da Ipiranga cria um ciclo virtuoso (BENSAOU, 1998), uma vez que a satisfação de ambos os parceiros aumenta os custos de mudança – familiaridade -, reduz o risco de oportunismo, reduz os custos de transação e age positivamente sobre os mecanismos sociais, alimentando a confiança, o comprometimento, o sentimento de interdependência e a comunicação entre os parceiros.

Segundo a tipologia de Mintzberg (1988), pode-se concluir que a Ipiranga adota a diferenciação por suporte. A Ipiranga, de fato, adota uma governança que consegue equilibrar controle e relacionamento, conforme proposto nesta pesquisa. A companhia se situa entre uma visão sub-socializada, na qual os parceiros são vistos de forma estanque – predominância de controle, oportunismo e desconfiança -, e uma visão super-socializada, na qual há espaço para a confiança ingênua e altruísta. Daí a importância de colocar os mecanismos sociais sempre de forma COMPLEMENTAR aos formais.

Desta forma, a Ipiranga cria vantagem competitiva de duas formas: (1) maximizando o *trade off* “custo de governança *versus* risco de oportunismo”, evitando mecanismos elaborados desnecessários, e conseqüentemente dispendiosos, ou riscos descobertos; (2) maximizando a extração de valor da aliança (DYER; SINGH, 1998).

Assim, a governança corporativa da Ipiranga, alicerçada em mecanismos sociais, pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva. Esta vantagem competitiva, segundo Barney (1991), seria sustentável uma vez que a governança é um recurso da empresa de difícil e dispendiosa imitação, por envolver complexidade social.