

6. Conclusão

Pode-se concluir que o objetivo principal da pesquisa foi, em grande parte, alcançado ao trazer subsídios para evidenciar a importância de **complementar** os mecanismos formais de governança corporativa com a utilização de mecanismos sociais, para uma gestão mais efetiva das alianças entre empresas distribuidoras de combustíveis e postos revendedores.

A pesquisa foi ao encontro dos anseios da academia e das corporações, à medida que explorou, dentro do âmbito estratégico, um dos temas mais importantes do momento: a gestão de alianças estratégicas. É cada dia mais evidente a idéia de “organizações sem fronteiras”, proposta por Jack Welch, segundo a qual é imperativo que a organização aprenda a criar um ambiente colaborativo – focado no “nós” - em contraposição ao oportunístico das décadas passadas - focado no “nós contra eles”.

Do ponto de vista da relevância acadêmica, este trabalho contribuiu para as pesquisas em alianças no Brasil, em especial aprofundando a linha de pesquisa desenvolvida por Macedo-Soares (2000, 2002, 2004) na área de alianças e redes estratégicas. A presente pesquisa se insere nesta linha de pesquisa maior, aprofundando a discussão da dimensão “gerenciamento de rede” do modelo *Strategic Network Analysis* – SNA Model (Modelo Macedo-Soares SNA, 2002).

As limitações da pesquisa remetem à própria delimitação do estudo e às metodológicas. Embora estas últimas tenham sido abordadas na seção referente à metodologia da pesquisa, cabe lembrar que a principal limitação do método de estudos de casos é de não permitir a generalização estatística dos resultados a todo o setor, a partir de poucas empresas, como no caso desta pesquisa em que apenas duas foram investigadas.

Apesar de reconhecer esta limitação, acredita-se que a contribuição da pesquisa para a academia e para o meio empresarial seja significativa na medida em que os resultados obtidos podem ser generalizados sob uma ótica analítica, conforme proposta de Yin (1994).

Desta forma, do ponto de vista empresarial, a pesquisa confirmou sua relevância por permitir que empresas, não só da indústria de distribuição de combustíveis, mas também de outras indústrias se beneficiem das lições desta pesquisa.

A maior lição que a pesquisa trouxe foi a importância de se complementar a utilização dos tradicionais mecanismos formais – poder e contratos – por meio da adoção de mecanismos sociais de governança – também denominados de relacionamentos ou contratos relacionais ou amarras sociais -, para uma gestão mais eficaz das alianças estratégicas. Como foi mostrado na pesquisa, os mecanismos sociais possuem um excepcional efeito “lubrificante”, conforme o termo cunhado por Gulati (1998), ao eliminar os atritos – conflitos - existentes entre as engrenagens – empresas – participantes de uma aliança. Esta “lubrificação” entre os parceiros torna-se uma fonte de vantagem competitiva à medida que permite uma economia em custos de transação inerentes à aliança e facilita o intercâmbio de recursos, conforme evidenciado no estudo.

Além disso, acredita-se que a forma concreta e prática que estes mecanismos sociais foram apresentados no trabalho será de grande utilidade para os administradores, seja para aqueles que não utilizam os mecanismos sociais, seja para aqueles que não os exploram em todo o seu potencial e, por conseguinte, de forma pouco eficaz. A pesquisa conseguiu caracterizar os mecanismos sociais segundo seis variáveis – poder, comprometimento, comunicação, flexibilidade, confiança e interdependência -, especificando para o administrador O QUÊ deve ser implementado. Ademais, a pesquisa ainda demonstra, dentro da indústria de distribuição de combustíveis, COMO avaliar se a empresa se utiliza ou não destas seis variáveis que constituem os mecanismos sociais. A pesquisa conseguiu diagnosticar, por exemplo, que a Ipiranga necessita aprimorar o seu treinamento de frentistas, dentro da variável comprometimento.

Vale ressaltar, no entanto, que tão importante quanto a caracterização dos referidos mecanismos sociais (O QUÊ implementar) é avaliar os processos, rotinas e a cultura organizacional, todos fatores críticos para a sua implementação bem sucedida. Trata-se do COMO implementar. Estes assuntos não foram abordados na pesquisa e podem ser objeto de futuras investigações. Ou seja, propõe-se que a análise seja estendida para dentro das **organizações** - trata-se do “o” no modelo VRIO de Barney (1996) -, de modo a identificar de que forma estas devem estar estruturadas para implementar os mecanismos sociais de governança.

Ainda como sugestão para futuras pesquisas, o estudo ora realizado pode ser complementado com a análise das demais distribuidoras da indústria, notavelmente BR Distribuidora, Shell Brasil S.A. e Texaco Brasil Ltda.. Outra recomendação é que seja realizada esta mesma análise junto a algumas

distribuidoras regionais – novas entrantes -, notavelmente Ale na região sudeste e SAT na região nordeste, que vêm sistematicamente conquistando participação de mercado.

Conforme mencionado, no início deste trabalho, os estudos sobre os mecanismos sociais na gestão de alianças estratégicas ainda são raros, tanto no Brasil quanto no exterior. Assim, existem amplas oportunidades para dar novas contribuições pertinentes ao tema por meio de pesquisas nas mais variadas indústrias.