

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DO RIO DE JANEIRO



**Márcio Neves de Moraes**

**Governança Corporativa: Fator Crítico de Sucesso na  
Gestão Estratégica de Empresas em Alianças**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Departamento de  
Administração da PUC - Rio como parte dos requisitos  
para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares, Ph.D.

Rio de Janeiro  
Julho de 2005

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**Márcio Neves de Moraes**

**Governança Corporativa: Fator Crítico de Sucesso na  
Gestão Estratégica de Empresas em Alianças**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da PUC - Rio como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Profª Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. André Lacombe Penna da Rocha**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profª Deborah Moraes Zouain**

Departamento de Administração – FGV-Rio

**Prof. Mário Couto Soares Pinto**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. João Pontes Nogueira**

Vice-Decano de Pós Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 07 de Julho de 2005

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização do autor, da orientadora e da universidade.

### Márcio Neves de Moraes

Graduou - se em Engenharia Civil na Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, em 1996. Pós Graduado em Finanças Corporativas pelo Instituto de Administração e Gerência – IAG – da PUC - Rio. Atua há 10 anos na área de *downstream* do petróleo.

#### Ficha Catalográfica

Moraes, Márcio Neves de

Governança corporativa: fator crítico de sucesso na gestão estratégica de empresas em alianças / Márcio Neves de Moraes ; orientadora: T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares. – Rio de Janeiro : PUC-Rio, Departamento de Administração, 2005.

184 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração .

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Governança corporativa. 3. Alianças estratégicas. 4. Estratégia. 5. Contrato relacional. 6. Estrutura trans-organizacional. 7. Relacionamentos sociais. I. Macedo-Soares, T. Diana L. V. A. de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração . III. Título.

CDD: 658



À minha esposa, Renata, pelo seu amor e cumplicidade.  
Aos meus pais, Mauro e Denise, pelos seus valores.

## Agradecimentos

À minha esposa, Renata, pela constante presença, apoio e compreensão.

À minha orientadora, Prof. T. Diana L. v. A de Macedo-Soares, pelos ensinamentos, orientação e estímulo.

Aos meus amigos do mestrado da PUC-Rio, que incentivaram, uns aos outros, para o alcance do grande objetivo: a defesa da dissertação de mestrado.

À PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Aos professores que participaram da Comissão Examinadora.

Aos proprietários de postos revendedores que participaram desta pesquisa.

Aos meus amigos que souberam compreender a minha ausência neste período.

## Resumo

Moraes, Márcio Neves de; Macedo-Soares Teresia Diana Lewe van Aduard de. Governança Corporativa: Fator Crítico de Sucesso na Gestão Estratégica de Empresas em Alianças. Rio de Janeiro, 2005, 184 p. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

De forma crescente, as empresas recorrem às alianças estratégicas para terem acesso a recursos complementares e habilidades de outras empresas. A visão atomística, de uma empresa *contra* a outra, dá lugar à visão relacional, de troca, de uma empresa *com* a outra. No entanto, tão importante quanto a escolha do parceiro ideal, é a forma como a aliança é gerida. Surge, então, um novo foco de estudo e atuação, a gestão de alianças estratégicas, ou governança corporativa. De fato, se corretamente conduzida, é o que irá possibilitar a extração do valor pretendido da parceria ao menor custo possível, ou seja, uma maior performance da aliança. Além de ser um dos temas do momento no âmbito estratégico, o estudo da governança corporativa é inédito na indústria brasileira de distribuição de combustíveis. Sendo assim, o propósito deste trabalho é investigar de que forma – leia-se quais mecanismos formais e sociais de governança adotados – as empresas distribuidoras gerem suas alianças com postos revendedores e, ainda, se a utilização de mecanismos sociais de forma complementar aos formais conduz a uma performance superior da aliança. Precisamente, as empresas distribuidoras investigadas nesta pesquisa foram a Esso e a Ipiranga. Para isso, foi realizado um levantamento das percepções (tipo *survey*) de 47 proprietários de postos revendedores no Estado do Rio de Janeiro e uma ampla investigação documental e telematizada. Adicionalmente, foram ouvidos os representantes dos sindicatos (das empresas distribuidoras e dos postos revendedores) e das empresas distribuidoras. Os resultados sugerem que as alianças geridas por mecanismos sociais, complementarmente aos formais, apresentam performance superior quando comparadas às alianças geridas primordialmente por mecanismos formais.

## Palavras-chave

Governança corporativa, alianças estratégicas, mecanismos sociais, estratégia, distribuição de combustíveis, contrato relacional, estrutura trans-organizacional, relacionamentos sociais.

## **Abstract**

Moraes, Márcio Neves de; Macedo-Soares Teresia Diana Lewe van Aduard de. Governance: A key success factor for Strategic Management of Firms in Alliances. Rio de Janeiro, 2005, 184 p. MSc. Dissertation. Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Increasingly, firms establish strategic alliances to gain access to complementary resources and abilities. The competitive paradigm is being replaced by the co-operative one. However, as important as the choice for the perfect partner, is the way that this partnership is managed – governance. In fact, the governance, if well implemented, enables firms in an alliance to work closely without the need for costly formal hierarchical controls – better alliance performance. Besides its importance, the issue – governance – has not been studied in the Brazilian fuel industry. Hence the objective of this study: to examine how wholesalers in this industry manage their alliances with their partners – service stations, analysing the different kinds of governance mechanisms used – social and formal. The investigation involved a survey of the perceptions of the service station dealers as well as interviews with the wholesaler managers. The results suggest that the use of social mechanisms, as a complement to the formal ones, can enhance alliance performance.

## **Keywords**

Governance, strategic alliances, social mechanisms, strategy, fuel distribution, relational contracts, trans-organizational structure, social ties.

## Sumário

1.	Introdução	14
1.1.	O Problema	16
1.2.	Objetivo	17
1.3.	Relevância do Estudo	18
1.4.	Delimitação do Estudo	19
1.5.	Estrutura da Dissertação	19
2.	Referencial Teórico	21
2.1.	Revisão da Literatura	21
2.2.	Conceitos Centrais – Definições	27
2.2.1.	Estratégia	27
2.2.1.1.	Escola “Positioning”	28
2.2.1.2.	Escola Resource-Based-View (RBV)	28
2.2.2.	Tipologia de Estratégias	30
2.2.3.	Alianças Estratégicas	32
2.2.4.	Governança Corporativa	36
2.2.4.1.	Modelo de Economia de Custos de Transação	37
2.2.4.2.	Modelo de Opções Reais	43
2.2.4.3.	Governança como Fonte de Vantagem Competitiva	44
2.2.5.	Contratos Relacionais	47
2.2.6.	Performance da Aliança	53
2.3.	Suposições	54
2.4.	Ferramental Utilizado na Pesquisa	55
2.5.	Construtos, Variáveis e Indicadores da Pesquisa	56
3.	Metodologia	59
3.1.	Tipo de Pesquisa	59
3.2.	Unidade de Análise	64
3.3.	Seleção dos Casos	64
3.3.1.	População / Sujeitos	65
3.3.2.	Tamanho da Amostra	66

3.4.	Revisão da Literatura	70
3.5.	Coleta de Dados	70
3.5.1.	Pesquisa Documental / Telematizada	71
3.5.2.	Levantamento de Percepções dos Revendedores	72
3.5.3.	Levantamento de Percepções das Empresas Distribuidoras	74
3.5.4.	Observação Participante	74
3.6.	Tratamento de Dados	74
3.7.	Limitações Metodológicas	75
4.	Resultados	77
4.1.	A Indústria Brasileira de Distribuição de Combustíveis	77
4.2.	Histórico da Indústria	82
4.3.	O Macro-Ambiente	92
4.4.	As Empresas Esso e Ipiranga	99
4.4.1.	Estrutura Trans-organizacional	99
4.4.2.	Mecanismos Formais e Sociais de Governança	101
4.4.2.1.	Poder	103
4.4.2.2.	Comprometimento	107
4.4.2.3.	Comunicação	109
4.4.2.4.	Flexibilidade	112
4.4.2.5.	Confiança	113
4.4.2.6.	Interdependência	114
4.4.3.	Performance da Aliança	115
4.4.4.	Performance da Aliança Percebida	123
5.	Discussão dos Resultados	127
5.1.	Os Benefícios da Utilização de Mecanismos Sociais de forma Complementar aos Formais	127
6.	Conclusão	134
7.	Referências Bibliográficas	137

8.	Anexos	149
8.1.	Questionário Versão Final	149
8.2.	Formulário Esso	156
8.3.	Formulário Ipiranga	159
8.4.	Formulário SINDICOM	162
8.5.	Contrato Esso	164
8.6.	Contrato Ipiranga	176

## Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo VRIO	29
Figura 2 – Continuum da Governança	36
Figura 3 – Representação Esquemática do Downstream Nacional (Combustíveis Automotivos)	80
Figura 4 – Alíquotas de ICMS por Unidade da Federação	90



## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Perfil da Amostra por Localização	68
Tabela 2 – Perfil da Amostra por Galonagem	68
Tabela 3 – Perfil da Amostra por Contrato	69
Tabela 4 - Vendas dos Principais Derivados de Petróleo e Álcool Hidratado	78
Tabela 5 - Vendas dos Combustíveis Automotivos por Segmento	81
Tabela 6 – Quantidade de Postos Revendedores por Bandeira	83
Tabela 7 – Participação do Comércio Formal no Mercado Total de Combustíveis	86
Tabela 8 – Índices de Não Conformidade por Produto	88
Tabela 9 – Índices de Não Conformidade por Bandeira	88
Tabela 10 – Carga Tributária nos Combustíveis	90
Tabela 11 – Evolutivo de Participação do Comércio Formal no Mercado Total de Combustíveis	91
Tabela 12 – Variáveis, Perguntas Associadas, Médias Amostrais e Estatísticas de Teste	102
Tabela 13 – Margem de Distribuição da Gasolina em Relação à Margem Média Nacional	119
Tabela 14 – Margem de Distribuição do Diesel em Relação à Margem Média Nacional	119
Tabela 15 – Índices de Não Conformidade Esso <i>versus</i> Ipiranga	121
Tabela 16 – <i>Market Share</i> Revenda – Brasil	122
Tabela 17 – <i>Market Share</i> Revenda – Rio de Janeiro	122
Tabela 18 – <i>Trade off</i> : Custo Transação x Extração do Valor	128

## Lista de Quadros

Quadro 1 – Tipologia de Estratégias de Mintzberg	30
Quadro 2 – Tipos de Alianças em Função do Tipo de Relacionamento	34
Quadro 3 – Construto, Variáveis, Indicadores e Implicações Estratégicas	57
Quadro 4 – Fases da Pesquisa e os Métodos de Pesquisa Utilizados	60
Quadro 5 – Principais Publicações Nacionais e Internacionais	70
Quadro 6 – Relação dos Principais Documentos Consultados	71
Quadro 7 – Implicações Estratégicas dos Fatores Macro-Ambientais	93

## 1. Introdução

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **1.1. O Problema**

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

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

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

---

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

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

## 1.2. Objetivo

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

---

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

### **1.3. Relevância do Estudo**

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

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

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

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

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

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

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

#### **1.4. Delimitação do Estudo**

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Revisão da Literatura

O estabelecimento do referencial teórico para o desenvolvimento da pesquisa implicou um levantamento bibliográfico na área de gestão estratégica, em particular na literatura sobre alianças estratégicas, governança corporativa e contratos relacionais. A revisão da literatura teve por objetivo investigar quais são os pensamentos existentes acerca dos assuntos em estudo. Nesta etapa, procurou-se investigar o “estado da arte”, identificar as lacunas existentes e levantar os subsídios necessários para o desenvolvimento da fundamentação teórica da pesquisa.

No tocante à aliança estratégica, as pesquisas têm se concentrado no estudo das variáveis que impulsionam as empresas para a sua realização e, mais recentemente, no impacto desta aliança na estratégia e na performance das empresas participantes.

Jack Welch, CEO legendário da General Electric, cunhou o termo “organização sem fronteiras” para salientar a importância da colaboração dentro e fora da empresa (KANTER, 1997, p. 26).

Porter (1990) identifica a aliança entre parceiros como um elo vertical da cadeia de valor. Porter argumenta que este elo vertical cria vantagem competitiva quando o parceiro pode executar uma atividade na cadeia de valor mais eficientemente.

Esta mesma discussão, ou seja, a decisão acerca de se fazer uma determinada tarefa ou de se aliar a um parceiro que faça esta mesma tarefa de forma mais eficiente – *make or buy decision* – é amplamente abordada por Barney (2002).

Doz & Hamel (1998) observam que forças poderosas estão conduzindo as empresas à formação de alianças estratégicas na economia mundial. Os autores argumentam que as empresas são levadas a estabelecer alianças por três motivos principais: (1) Co-opção, (2) Co-especialização, e (3) Aprendizado.

O já citado levantamento das maiores empresas líderes no país de Tavares & Macedo-Soares (2003) revelou que as empresas brasileiras buscam alianças, principalmente, para compartilhar recursos/competências

complementares e riscos, para reduzir os custos de entrada em novos mercados e para obter economias de escala.

Hunt (1997) se fundamenta na teoria da “vantagem dos recursos” para defender a necessidade do marketing de relacionamento, ou seja, a necessidade de cooperar para competir.

Hunt & Morgan (1994), Lambe, Salmond & Spekman (1997), Doz & Hamel (1998) e Blois (2003) destacam que o valor de um relacionamento só pode ser quantificado quando comparado às alternativas existentes.

Macedo-Soares (2002) afirma que hoje as fronteiras se tornam menos e menos nítidas no nível organizacional e industrial em muitos setores, à medida que a globalização impõe pressões competitivas crescentes, e as empresas cada vez mais precisam estabelecer alianças e atuar em redes estratégicas para sustentar suas performances neste contexto.

O mesmo racional é defendido pelos pesquisadores de Logística aplicada a marketing. Wood & Zuffo (1998, p. 57) afirmam que as empresas estão passando por um processo de “desfronteirização”, no qual ocorre a quebra de barreiras intra-empresas e entre empresas. Os autores afirmam que as organizações estão deixando de ser sistemas fechados para tornarem-se sistemas cada vez mais abertos. Suas fronteiras estão se tornando mais permeáveis e, em muitos casos, difíceis de identificar.

Gulati, Nohria & Zaheer (2000) defendem a necessidade de uma abordagem relacional nas análises estratégicas, porquanto a rede de alianças e de outros relacionamentos na qual a firma está inserida tem profundo impacto sobre sua estratégia e sua performance. Os autores identificam cinco áreas-chaves na pesquisa em estratégia onde existe potencial para incorporação desta nova abordagem: (1) estrutura da indústria, (2) posicionamento dentro da indústria, (3) recursos e competências não imitáveis, (4) custos de contratação e de coordenação, e (5) restrições e benefícios dinâmicos.

Macedo-Soares & Tauhata (2004) evidenciam, por meio de suas pesquisas empíricas, que a abordagem relacional agrega novos elementos para a tomada de decisão estratégica a respeito das oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, tanto reais quanto potenciais nos níveis, respectivamente, ambientais e organizacionais.

Ainda dentro do tema “aliança estratégica”, um novo campo da pesquisa estratégica que tem ganho atenção é o da governança corporativa. A motivação principal deste novo foco de estudo é investigar de que forma as empresas estão gerindo suas alianças e conseguindo extrair das mesmas o valor inicialmente

pretendido e se protegendo de uma possível utilização unilateral e desproporcional por parte de seus parceiros – ameaça de oportunismo.

A presente pesquisa recorreu ao artigo seminal de Coase (1937) para compreender os fundamentos da economia de custos de transação. Heide & Rindfleisch (1997) analisam 45 artigos empíricos que utilizaram o modelo proposto por Coase com o intuito de sintetizar o conhecimento desenvolvido sobre o tema até aquela data.

Williamson (1991) combina economia institucional com aspectos das leis de contratos e teoria da organização para identificar e explicar as diferenças básicas das três formas genéricas de organização econômica: mercado, híbrida e hierárquica.

As pesquisas de Heide & Miner (1992) e de Parkhe (1993) utilizam não só o modelo de economia de custos de transação, mas também a teoria dos jogos para analisar a estrutura criada pelas empresas ao ingressar em alianças estratégicas.

Boddy, Macbeth & Wagner (2000) argumentam que implementar e gerenciar uma aliança é mais difícil do que tomar a decisão de ingressar em uma aliança. Os autores investigam a gestão de alianças por meio de um estudo de caso da parceria entre as empresas Sun Microsystems e Birkbys Plastics.

Um estudo semelhante sobre a gestão de alianças é realizado de forma longitudinal por Lipparini & Lorenzoni (1999). Os autores buscam neste trabalho identificar as habilidades de governança necessárias para coordenar o compartilhamento de recursos entre empresas.

Analogamente, Deshpandé e Farley (2000) avaliam, em indústrias americanas e japonesas, a dificuldade de se criar um ambiente colaborativo, chamado de “nós” na pesquisa, em contraposição ao ambiente oportunístico, chamado de “nós contra eles”.

Dyer & Singh (1998) acreditam que recursos críticos de uma empresa podem extrapolar as fronteiras desta e podem se originar de alianças. Estes recursos podem ser recursos complementares trazidos pelo parceiro, ou o conhecimento adquirido com a parceria ou ainda a efetiva governança do relacionamento. Ou seja, ao contrário de algumas pesquisas que “focam de que forma as empresas geram vantagem competitiva através de seus recursos individuais, ..., de acordo com a perspectiva relacional, a vantagem competitiva é gerada conjuntamente e pertence a ambas as empresas.” (DYER; SINGH, 1998, p. 675)

A importância da gestão das alianças torna-se nítida no trabalho de Dyer, Kale & Singh (2001), à medida que os autores defendem a criação de uma função dedicada à gestão das alianças dentro das empresas, por ser uma possível fonte de vantagem competitiva.

A evolução no campo da gestão de alianças apontou para a necessidade de se estudar não só mecanismos formais de governança, mas também mecanismos sociais. Referidos mecanismos sociais também são chamados neste trabalho de contratos relacionais - termo cunhado por Macneil (1978 *apud* MACNEIL, 2000) - que devem ser distinguidos dos contratos formais tradicionais.

O principal conceito, no qual os contratos relacionais estão fundamentados, é o reconhecimento de que as transações existentes entre os parceiros dentro de uma aliança não ocorrem de forma discreta, mas sim estão imersas em uma complexidade de relações e em um contexto que não podem ser desprezados. Neste sentido, Gulati (1998) critica a abordagem tradicional de governança por não considerar a rede social no qual a empresa está imersa. Já no seu trabalho de 1995, no qual examinou 2.400 alianças, Gulati avalia o impacto da familiaridade entre parceiros – existência de um passado de alianças prévias – no ingresso em novas alianças.

Para o estudo dos mecanismos sociais de governança, o presente trabalho cobriu não só a literatura estratégica como também a literatura existente em marketing de relacionamento, em logística de marketing, no estudo do comportamento humano nas organizações e na sociologia econômica, este último com destaque para os pesquisadores Granovetter (1985) e Galaskiewicz (1985).

Apesar de concentrar sua atenção na relação “fornecedor x cliente”, o marketing de relacionamento é capaz de fornecer valiosos modelos e informações acerca da gestão de relacionamentos entre duas ou mais empresas. Basicamente, o marketing de relacionamento se fundamenta na máxima que manter um cliente é melhor e menos dispendioso que conquistar um novo e, desta forma, busca alternativas e mecanismos para tornar esta relação mais duradoura.

Granovetter (1985) avalia a importância da estrutura de relações sociais na economia e faz uma crítica à visão sub-socializada ou atomística da corrente neoclássica e à visão super-socializada da corrente reformista. Ainda no campo da sociologia, Galaskiewicz (1985) analisa a importância das relações inter-organizacionais em diversas arenas.

Ring & Van de Ven (1994) avaliam de que forma as empresas participantes de uma aliança mesclam mecanismos formais / contratos e informais / sociais de governança.

Por sua vez, Coughlan, El-Ansary e Stern (1996) demonstram os mecanismos que são utilizados pelas empresas na gestão dos canais de marketing.

Heide e John (1988) estudam de que forma os pequenos revendedores devem gerir suas alianças com os grandes fabricantes, uma vez que os contratos formais e a verticalização para trás não são mecanismos de governança aplicáveis nesta relação. Estudo semelhante é desenvolvido por Yin & Zajac (2004) que avaliam diferentes mecanismos de governança, formais e sociais, utilizados por empresas franqueadoras na aliança com seus parceiros - franqueados e lojas próprias.

Nesta mesma linha de governança intermediária<sup>3</sup>, Venkatraman & Zaheer (1995) desenvolvem um modelo de governança relacional como uma forma específica de estratégia interorganizacional.

Chiles & McMackin (1996) revisitam o modelo de Economia de Custos de Transação, amplamente difundido pelos trabalhos de Williamson (1979; 1991) e destacam a confiança como mecanismo social de governança, bem como a existência de diferentes aversões a risco na gestão empresarial.

Kale, Perlmutter & Singh (2000) demonstram que o capital relacional da empresa é não só um catalisador para o intercâmbio de recursos complementares, mas também uma proteção contra a ameaça de oportunismo.

Barney & Hansen (1994) investigam de que forma a confiança entre os parceiros, em suas diversas formas, pode se tornar fonte de vantagem competitiva. Da mesma forma, McEvily, Perrone & Zaheer (1998) investigam 107 relacionamentos entre comprador e fornecedor para avaliar e quantificar a importância da confiança.

Hunt & Morgan (1994) observam que o sucesso do relacionamento requer comprometimento e confiança e a inexistência do uso do poder coercivo. Neste trabalho, os autores investigaram o relacionamento existente entre varejistas de pneus e seus fornecedores. Da mesma forma, Blois (2003) investiga a importância da confiança e do comprometimento para a construção do relacionamento entre uma importante cadeia varejista norte americana e seus fornecedores.

---

<sup>3</sup> Com relação ao termo governança intermediária, veja página 41.

Attaway & Williams (2003) vão além da identificação da confiança e comprometimento como variáveis determinantes para o relacionamento entre duas ou mais empresas e enfatizam a importância da satisfação mútua dos parceiros, da flexibilidade, da comunicação e da capacidade de solução de problemas.

O uso do poder na gestão do relacionamento é um assunto bastante polêmico e foi abordado por Gaski (1986). O autor defende o uso do poder por meio de recompensas e critica o uso do poder coercivo / punitivo. Nesta mesma direção, Lewis & Sundaramurthy (2003) abordaram o embate controle - mecanismos formais / poder - *versus* colaboração - mecanismos sociais.

Nantel & Weeks (1996) e Takala & Uusitalo (1996) defendem a importância da ética para a construção de um relacionamento.

Wilkinson (1996) estuda a natureza e a importância das relações geridas por poder entre firmas em canais de distribuição.

Ao contrário, Bachmann (2001) defende uma gestão integrativa e analisa não só o poder, mas também a confiança como meios de coordenar relacionamentos entre organizações e defende que o ambiente institucional tem papel crucial em moldar o tipo de relacionamento.

Segundo Bantham, Celuch & Kasouf (2003), é necessário o reconhecimento das tensões intrínsecas ao relacionamento. Os autores destacam ainda a importância da comunicação na conciliação dos interesses conflitantes.

De forma similar, Halinen & Möller (2000) argumentam que um dos fatores cruciais para o sucesso da aliança é um elevado nível de mútuo conhecimento entre parceiros.

No estudo do comportamento humano nas organizações, o trabalho de Bandeira (2002) merece destaque por salientar a importância da comunicação na gestão de conflitos. Segundo o autor, os conflitos naturalmente surgem do convívio social.

## 2.2. Conceitos Centrais – Definições

Os conceitos principais a serem adotados neste trabalho são: estratégia, alianças estratégicas, governança corporativa e contratos relacionais. A seguir, são apresentadas as definições adotadas na pesquisa para estes conceitos.

### 2.2.1. Estratégia

Embora existam inúmeras definições de estratégia, foi adotado na pesquisa a de Macedo-Soares (2002, p. 2), por estar consistente com as suposições da pesquisa:

“Uma proposta unificadora que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os necessários recursos / competências para melhorar e sustentar sua performance de acordo com sua visão e principais objetivos, e considerando as condições do ambiente interno e externo.”

Analogamente, Barney (2002) definiu estratégia como a teoria da firma de como competir com sucesso, ou seja, de como criar vantagem competitiva. Esta é alcançada quando as ações da empresa, ao alavancar seus recursos, criam valor, e quando são poucos os competidores em sua indústria capazes de se engajar em ações semelhantes.

O presente trabalho recorre a uma abordagem integrativa (MACEDO-SOARES, 2002), à medida que está preocupado não somente em **quais** vantagens devem ser criadas (olhar para fora - foco na estrutura da indústria) mas também em **como** criar estas vantagens (olhar para dentro – foco nos recursos). Esta abordagem integrativa, que pretende conciliar os dois paradigmas estratégicos (escolas “positioning” e “Resource-Based-View”), foi inicialmente proposta por Day e Reibstein (1997).

Para melhor apreciar esta abordagem, a seguir são resumidas as principais características das escolas dominantes em estratégia, “positioning” e “Resource-Based-View”, porquanto vários fatores de cada uma delas têm contribuído para a abordagem integrativa de Macedo-Soares (2002), adotada na presente pesquisa.



### 2.2.1.1. Escola “Positioning”

A escola chamada de posicionamento (“positioning”) teve em Porter um dos seus principais defensores. Pela perspectiva desta escola, a vantagem competitiva resultaria, principalmente, de ter assegurado uma **posição** vantajosa no mercado. Desta forma, a escola *positioning* ou *SCP (structure – conduct – performance)* propõe que a estrutura da indústria (*structure*), também denominada por ambiente, indústria, contexto ou arena competitiva, é determinante para a formulação da estratégia (*conduct*) que, por sua vez, é responsável pela otimização do desempenho da empresa (*performance*). Porter (1998, p. 22) afirma: “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.” Para a análise da indústria, Porter concebeu o modelo das 5 forças. Estas se referem às forças criadas pelos principais atores estratégicos quando desempenham seus respectivos papéis de novos entrantes, fornecedores, clientes, substitutos e concorrentes.

O outro paradigma estratégico, que destaca a importância dos recursos para a performance da empresa, é abordado a seguir.

### 2.2.1.2. Escola Resource-Based-View (RBV)

O termo “Resource-Based-View” foi cunhado por Wernerfelt em 1984. Refere-se a um paradigma dominante em estratégia que defende que a vantagem competitiva resultaria, principalmente, da exploração dos recursos da empresa. Baseia-se em dois princípios fundamentais, o da heterogeneidade e da imobilidade / inimitabilidade dos recursos.

O princípio da heterogeneidade ressalta o caráter idiossincrásico de cada empresa, de acordo com o qual diferentes empresas possuem diferentes combinações de recursos, sejam eles financeiros, físicos, humanos ou organizacionais. Estes dois últimos tipos de recursos (humano / organizacional) são denominados de competências quando concernem o conhecimento da organização. Por meio destas combinações diferentes de recursos, as empresas conseguem assegurar maior, menor ou igual vantagem competitiva.

O princípio da imobilidade / inimitabilidade pressupõe que a imitação de um dado recurso é dispendiosa. Desta forma, quanto maior a dificuldade de se

imitar um dado recurso, mais sustentável é a vantagem competitiva criada pelo detentor do mesmo.

Barney (1991 *apud* BARNEY, 2002) concebeu um modelo chamado *VRIO* (*Value, Rarity, Imitability and Organization*) para tangibilizar os princípios fundamentais do RBV. Neste modelo, o **valor** de um dado recurso ou competência é avaliado pela sua capacidade de explorar oportunidades e neutralizar ameaças existentes na indústria. A **raridade** de um recurso ou competência é avaliada pela quantidade de competidores da indústria que o possuem. A **imitabilidade** de um recurso ou competência é avaliada pelos custos inerentes à sua imitação por um competidor que não o possui. Estes custos de imitação aumentam à medida que o recurso possui uma dependência do passado (o recurso atual teve origem em ações no passado), ou uma ambigüidade causal (dificuldade ou impossibilidade de determinação da origem da vantagem competitiva – qual recurso imitar?) ou principalmente envolve complexidade social (relações humanas, cultura). A **organização** corresponde à capacidade da empresa em explorar todo o potencial de seus recursos. Pelo modelo, apresentado na Figura 1 que segue, ao responder às questões sugeridas, é possível identificar a posição competitiva da empresa em relação a seus competidores (implicação estratégica em termos de vantagem / desvantagem e paridade competitiva).

O recurso ou competência ....				
é Valioso?	é Raro?	demanda elevados custos para sua Imitação?	pode ser explorado eficazmente pela Organização?	Implicação Estratégica
Não	-	-	-	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Figura 1 – Modelo VRIO (BARNEY, 2002, p. 173)

Desta forma, uma empresa só cria vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo se dispõe e está apta a explorar recursos ou competências valiosos, se os seus rivais na indústria não dispõem dos mesmos, ou seja, são raros e se a replicabilidade destes recursos é onerosa para os concorrentes. Caso a empresa não satisfaça uma ou mais destas condições, não tem

condições de criar vantagem competitiva ou a vantagem criada não se sustenta no médio / longo prazo pois é facilmente imitada pelos rivais.

### 2.2.2. Tipologia de Estratégias

Para a classificação da estratégia de cada empresa, adotou-se a tipologia de estratégias genéricas desenvolvida por Mintzberg (1988). O autor propõe que a empresa adota diferentes estratégias de acordo com a fase na qual se encontra. Mintzberg (1988) argumenta que existem cinco fases distintas:

1. Localização do negócio principal;
2. Distinção do negócio principal;
3. Elaboração do negócio principal;
4. Extensão do negócio principal;
5. Reconceitualização do negócio principal;

Desta forma, a presente pesquisa se limitou à fase de distinção do negócio principal. O Quadro 1, a seguir, apresenta a tipologia proposta pelo autor.

Fase	Estratégias Genéricas
<b>2. Distinção do Negócio Principal</b>	Estratégias de Diferenciação <ul style="list-style-type: none"> <li>· Preço</li> <li>· Imagem</li> <li>· Suporte</li> <li>· Qualidade</li> <li>· Design</li> <li>· Não-Diferenciação</li> </ul> Estratégias de Escopo <ul style="list-style-type: none"> <li>· Não segmentação</li> <li>· Segmentação</li> <li>· Nicho</li> <li>· Personalização</li> </ul>

Quadro 1 – Tipologia de Estratégias de Mintzberg (1988).

Portanto, a tipologia adotada prevê que a empresa pode adotar uma estratégia de diferenciação por meio de: preço, imagem, suporte, qualidade, *design* ou não diferenciação.

Resumidamente, as diferentes estratégias genéricas podem ser assim caracterizadas:

1. Diferenciação por Preço: É cobrar um preço mais baixo, sem alterar substancialmente os atributos do produto ou serviço;
2. Diferenciação por Imagem: É desenvolver uma imagem distinta para o produto ou serviço, sem, no entanto, melhorar o desempenho deste. Esta imagem pode ser criada através de propagando e/ou promoção;
3. Diferenciação por Suporte: É oferecer algo mais junto com o produto, ou seja, ampliar o nível de serviços agregados;
4. Diferenciação por Qualidade: É oferecer um produto melhor, apesar de não ser substancialmente diferente. Esta melhor qualidade pode ser fruto ou de uma maior confiabilidade, ou de uma maior durabilidade ou de um maior desempenho;
5. Diferenciação por *Design* (ou projeto): É oferecer um produto diferente, em substituição aos da concorrência;
6. Não-Diferenciação: É copiar as ações de outras empresas, desenvolvendo lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing.

Mintzberg ainda classifica as estratégias de acordo com seu escopo, podendo ser amplo ou estreito, indo desde a não segmentação até a atuação em nichos / *customização*.

Esta tipologia é derivada do conceito de diferenciação de Porter (1998), mas com um nível de detalhamento maior que as deste, mostrando-se mais apropriada ao complexo contexto atual, por seu maior poder explanatório. A adoção da tipologia de Mintzberg privilegia o poder explanatório em detrimento da parcimonialidade.

### 2.2.3. Alianças Estratégicas

A imagem atomística de empresas competindo por lucro, umas *contra* as outras, em um ambiente impessoal, é cada vez mais inadequada em um mundo no qual as empresas estão imersas em redes de relacionamentos sociais, profissionais e de troca umas *com* as outras (GULATI, 1998; GULATI et al., 2000, ênfase adicionada).

Akhtar & Klumpp (2002, p.1) argumentam que “diversos estudos empíricos demonstraram que a competitividade de empresas e de indústrias inteiras depende da extensão das redes dinâmicas com as quais podem contar.”

De acordo com uma definição da escola RBV, uma aliança é um meio rápido e flexível de ter acesso a recursos complementares e habilidades de outras empresas (BODDY et al., 2000; DYER et al., 2001). Segundo Hunt (1997), estes recursos podem ser tangíveis (financeiro e físico) ou intangíveis (humano – habilidade e conhecimento, organizacional, informacional e relacional – rede de alianças). Kale et al. (2000) defendem que uma das principais razões para as empresas participarem de alianças é o aprendizado de *know-how* e competências de seus parceiros.

A pesquisa longitudinal desenvolvida por Lipparini & Lorenzoni (1999) também aponta para a busca de recursos além fronteiras, revelando que as empresas investigadas focam em seus recursos/negócios fundamentais (*core business*) em busca de uma maior competitividade.

Doz & Hamel (1998) citam 3 razões para a origem de uma aliança: Co-opção, co-especialização e aprendizado. 1) A co-opção é a utilização de recursos complementares, tornando potenciais competidores em aliados. É o que diversos autores chamam de “cooperar para competir” (HUNT et al., 1994; HUNT, 1997). Aliás, a palavra cooperar é oriunda do latim e significa trabalhar juntos (*co* – juntos; *operari* – trabalhar) e Hunt & Morgan (1994, p. 31) afirmam que “o objetivo de organizações envolvidas em um relacionamento é atingir objetivos não alcançáveis independentemente.” 2) A co-especialização é o valor sinérgico da aliança, no qual os recursos isolados das empresas se tornam mais valiosos quando utilizados em uma aliança, em outras palavras, o todo é maior que a simples soma das partes. 3) O aprendizado na medida em que a aliança é um caminho para a internalização de novos recursos ou competências.

O conceito de sinergia foi originalmente proposto por Ansoff (1977 *apud* BANDEIRA, 2002) em seu estudo sobre as estratégias corporativas. Na época, o

autor se utilizou do ganho obtido com a sinergia para justificar as fusões e as aquisições entre empresas.

Bensaou (1998) destaca que assim como o benefício oriundo da aliança é o grande impulso inicial, o sucesso da aliança cria um ciclo virtuoso que a retro-alimenta. Em suas palavras “a melhor proteção de seus ativos intangíveis contra uma saída prematura de qualquer um dos parceiros é o ciclo de sucesso da parceria.”

Em uma perspectiva mais ampla, Macedo-Soares & Tauhata (2004) argumentam que as empresas estabelecem alianças não só para complementar seus recursos, mas também para reduzir incertezas e sustentar suas vantagens competitivas.

Ring & Van de Ven (1994) afirmam que uma série de razões foram identificadas para justificar relacionamentos cooperativos interorganizacionais, dentre elas: acesso a novas tecnologias, acesso a novos mercados, economia de escala, acesso a recursos complementares e compartilhamento de risco.

Neste trabalho, foi utilizada uma definição mais ampla de alianças proposta por Gulati (1998, p. 293) segundo a qual são “arranjos voluntários entre empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços”. Segundo o autor, as empresas são compelidas a ingressar em alianças em função de uma interdependência estratégica.

As alianças são ditas estratégicas quando o objetivo é contribuir para vantagem competitiva da empresa (MACEDO-SOARES, 2002).

As alianças são classificadas de acordo com vários critérios (número de parceiros, estrutura de capital, conteúdo estratégico etc.). Neste trabalho, foi adotado o critério de intensidade do relacionamento ou interdependência interorganizacional. O Quadro 2 a seguir apresenta vários exemplos de tipos de alianças com grau decrescente de intensidade de relacionamento, desde fusões e aquisições até contratos, que foi compilada no trabalho de Tauhata (2002), com base em Nohria & Garcia-Pont, Parise e Contractor & Lorange:

	<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
1	Fusões e Aquisições	
2	<i>Joint Venture</i>	Entidade independente é incorporada pelos parceiros com determinado propósito
3	Participação Acionária Cruzada	Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro
4	Investimento Acionário Minoritário	Um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro
5	P&D em conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos em conjunto
6	Desenvolvimento / Co produção	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos em conjunto
7	Comercialização / Marketing em conjunto	Parceiros concordam em comercializar produtos em conjunto
8	Franquia	Parceiros são unidos por meio de acordos de licenciamento que garante direitos para oferecer, vender ou distribuir produtos e serviços, com a condição de atender a especificações rígidas de qualidade e de padrões de operação
9	Licenciamento de Patente ou <i>Know-how</i>	Permite uma empresa que possui tecnologia ou <i>know-how</i> proprietário a vender seu conhecimento a outra empresa em troca de uma taxa "up front", seguido por <i>royalties</i> no futuro baseado em percentagem sobre as vendas futuras
10	Transferência de Tecnologia	Arranjo informal no qual os parceiros compartilham tecnologia; pode ser acompanhado por acordos mais formais tais como pactos de licenciamento ou P&D
11	Acordo / Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos
	Acordo / Contrato de Fornecimento	Um ou mais participantes supre material(is) a outro participante, que por sua vez usa este(s) material(is) para criar um produto acabado ou serviço
	Acordo / Contrato de Distribuição	Um parceiro concorda em distribuir o produto do outro parceiro usando sua rede de distribuição
	Acordo / Contrato de Comercialização	Um parceiro concorda em comercializar o produto do outro parceiro usando sua própria marca
	Acordo / Contrato de Produção	Um parceiro concorda em produzir o produto do outro parceiro usando suas próprias instalações
	Acordo / Contrato de Prestação de Serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de suporte, treinamento, assistência etc.
	Acordo / Contrato de Financiamento	Um parceiro proporciona financiamento a outro parceiro, de caráter não acionário, para realizar um objetivo específico

Quadro 2 – Tipos de Alianças em Função do Tipo de Relacionamento (TAUHATA, 2002)

Conforme pode ser verificado no Quadro 2, as empresas participantes de uma aliança são usualmente chamadas na literatura de parceiros (AIJO, 1996). Esta aliança, segundo a classificação adotada, pode variar de um simples contrato de curto prazo até uma integração vertical (fusão e aquisição).

Apesar de alguns autores fazerem distinção entre parceria (acordo entre não concorrentes) e aliança (acordo entre concorrentes), nesta pesquisa o termo "aliança" se refere tanto a relacionamentos entre concorrentes quanto a

relacionamentos entre não concorrentes (distribuidores e revendedores, por exemplo).

Na pesquisa, além de uma visão integrativa, adotou-se uma visão relacional (GULATI et al., 2000; MACEDO-SOARES, 2002) para análise das empresas e dos seus ambientes competitivos, admitindo que as estratégias e as performances das empresas são influenciadas pela rede de alianças e de outros relacionamentos nos quais estão inseridas. Assim, de acordo com estas abordagens, uma estratégia é adequada, no caso de empresas que atuam em alianças / redes estratégicas, quando permite atingir seus objetivos ao capitalizar as forças internas e atenuar fraquezas não somente dos seus recursos internos, mas também da rede de relacionamentos / alianças, para neutralizar as ameaças e explorar as oportunidades existentes no macro-ambiente e na rede de alianças, (MACEDO-SOARES, 2002).

Desta forma, a visão tradicional de Porter, segundo a qual a estratégia vencedora teria como principal objetivo a redução das forças competitivas (fornecedores, novos entrantes, clientes, substitutos e concorrentes), cede lugar a uma visão relacional. À luz dessa nova perspectiva, é possível obter melhor performance aumentando, inclusive, a dependência de um fornecedor ou até mesmo de um rival por meio da aliança. Da mesma forma, a visão tradicional da escola RBV, segundo a qual as competências de uma empresa devem ser protegidas, dá lugar a uma visão de compartilhamento de recursos.

Uma vez definida a estratégia, as alianças e os atores estratégicos / parceiros que são necessários para a criação de vantagem competitiva para a empresa, parte-se para a etapa de implementação. Nesta fase, um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações modernas é a gestão de alianças, e mais precisamente, a governança corporativa (DOZ; HAMEL, 1998; HALINEN; MÖLLER, 2000; DYER et al., 2001; MACEDO-SOARES, 2002; MACEDO-SOARES; TAUHATA, 2004).

Este desafio é salientado já no levantamento de Tavares & Macedo-Soares (2003). De fato, um dos seus resultados mais relevantes foi identificar que os principais fatores que levaram as empresas líderes no Brasil a extinguir prematuramente suas alianças estavam relacionados com a gestão destes relacionamentos.

Segundo Kanter (1997, p. 29), “A seleção que as empresas fazem de seus parceiros e a forma como elas trabalham juntas determinam o sucesso ou o fracasso da aliança.” A seguir, elabora-se sobre o conceito de governança.



#### 2.2.4. Governança Corporativa

O conceito central desta pesquisa é o de Governança, o qual é amplamente utilizado nos trabalhos de cunho estratégico.

Williamson (1991) propõe que a governança seja definida como a estrutura formal utilizada para organizar as transações econômicas, por meio de mecanismos legais. Em 1999 (p. 1090), este mesmo autor propõe que “governança é o meio de se colocar ordem em uma relação, onde potenciais conflitos colocam em risco as oportunidades de se realizar ganhos mútuos.”

Gulati (1998) critica a abordagem tradicional de governança por enfatizar os mecanismos legais, menosprezando a importância dos mecanismos sociais, chamados em seu trabalho de amarras sociais (*social ties*), na gestão de alianças.

Barney (2002, p. 195) dá uma definição ampla, na qual “governança...é o gerenciamento das transações econômicas da empresa”.

Na presente pesquisa foi utilizada uma visão integrativa das diversas correntes definindo a governança como a forma de se gerir uma aliança, por meio de mecanismos legais e/ou sociais, de forma a garantir que seus objetivos sejam atingidos ao menor custo possível para os *stakeholders*.

Os diferentes mecanismos de governança, ou de gerenciamento das alianças entre duas empresas, dão origem a estruturas trans-organizacionais (ou institucionais) distintas que, segundo Barney (2002), Bachmann (2001) e Williamson (1979; 1991), podem variar de acordo com o *continuum* apresentado na Figura 2.

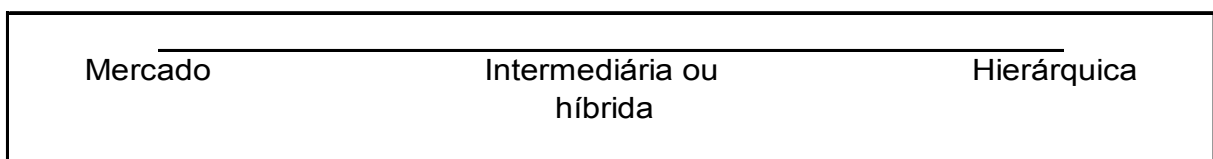


Figura 2 – Continuum da governança (BARNEY, 2002)

Em um extremo deste *continuum*, as transações entre as empresas se desenvolvem de forma impessoal e são regidas pelos interesses individuais de cada empresa, dando origem a uma estrutura trans-organizacional de **mercado**.

No outro extremo, as empresas se organizam de forma **hierárquica** e as transações são gerenciadas como se ocorressem dentro de uma única empresa, controladas por mecanismos burocráticos.

No centro deste *continuum*, situam-se as estruturas **híbridas**.

Tradicionalmente, a literatura sugere dois modelos para a escolha entre os diferentes tipos de governança: modelo de economia de custos de transação e modelo de opções reais. Nas próximas seções, estes modelos são explicados em mais detalhes.

#### **2.2.4.1.**

##### **Modelo de Economia de Custos de Transação**

O modelo de economia baseado nos custos de transação entre as organizações teve origem no artigo seminal de Ronald Coase, *The Nature of the Firm*, publicado em 1937. Conforme sugerido no título do artigo, Coase se propõe a discutir as razões que explicam o surgimento das firmas. Naquela época, acreditava-se que o mecanismo de preço seria o coordenador de todo o sistema econômico, conforme verificado na seguinte definição (p. 1) : “O sistema econômico trabalha sozinho. Sua operação independe de um controle central. Através de todo o espectro de atividades e necessidades humanas, o fornecimento é ajustado à demanda, a produção ao consumo, por um processo automático, elástico e de resposta.”. Em contraposição a este pensamento, Coase propõe que o mecanismo de preço apenas coordena a alocação de recursos quando esta se dá fora dos limites da empresa e que, dentro da empresa, a alocação de recursos obedece à coordenação do agente empreendedor (gestor). Para fundamentar tal assertiva, Coase lança o modelo de custo de transação.

O modelo de custo de transação reconhece a existência de custos associados ao mecanismo de preço, como por exemplo os custos inerentes à tomada de preço, negociação, contratação, manutenção do contrato, e explica a origem da firma na possibilidade de redução destes custos através da internalização de algumas etapas de alocação de recursos, processo hoje conhecido por verticalização. Ou seja, internalizam-se algumas atividades para as quais o custo de coordenação do empreendedor, termo utilizado por Coase para definir os custos de transação internos, é inferior ao custo de transação do mercado ou custo de terceirização (BARNEY, 1999). Williamson (1985, p. 19 *apud* PARKHE, 1993) define custos de transação como “a equivalência na economia ao atrito nos sistemas físicos.”

Inspirado neste modelo de economia de custos de transação, Williamson (1979) propôs que a escolha do tipo de governança, quer seja de mercado, hierárquico ou híbrido, estaria calcada na busca da redução da *ameaça de*

*oportunismo*, intrínseca à transação econômica entre empresas (alianças), ao menor custo possível. Entende-se por *ameaça de oportunismo*, ou custo indireto da transação (HEIDE; RINDFLEISCH, 1997), o risco da outra parte da transação se aproveitar da vulnerabilidade alheia, trapacear.

Este risco de oportunismo é colocado por alguns autores como o dilema das corporações modernas quando a empresa é compelida a uma abertura, na busca de recursos complementares e aprendizado, mas, simultaneamente, é obrigada a se fechar e a se proteger de um uso unilateral ou desproporcional por parte do parceiro (KALE et al., 2000). Ao contrário dos defensores da ética nas transações, os autores adeptos da teoria dos jogos afirmam que “as partes envolvidas na aliança têm um direito *de fato* inalienável de perseguir seus próprios interesses às custas dos outros.” (PARKHE, 1993, p. 796)

Desta forma, quanto mais elaborado o mecanismo de governança adotado - graficamente no *continuum* proposto quanto mais próximo da estrutura hierárquica no extremo direito - maior o controle sobre o risco de oportunismo, mas, em contrapartida, maior o custo de governança. Cabe à empresa quantificar o risco da transação e adotar o mecanismo de governança mais eficiente, ou seja, realizar o *trade off* “risco de oportunismo versus custo de governança”. Vale lembrar que, em princípio, este custo de governança deve ser compensado pelos benefícios advindos da aliança, benefícios estes de difícil e dispendiosa quantificação (DYER; SINGH, 1998).

Gulati (1998) ressalta que, em uma aliança, o cálculo do *trade off*, anteriormente mencionado, deve levar em consideração os custos de governança de todos os parceiros envolvidos e os custos necessários não só para o ingresso na aliança, ou custos *ex ante* (HEIDE et al., 1997), mas também para a sua manutenção (custos de coordenação), ou custos *ex post* (HEIDE et al., 1997).

Para quantificar o risco, ou ameaça, de oportunismo, deve-se considerar que este é diretamente proporcional ao (1) investimento específico realizado, (2) à frequência e (3) à incerteza da transação (BARNEY, 2002), ou seja, às dimensões da transação (WILLIAMSON, 1979).

O conceito de investimento específico, também denominado como custo de mudança ou investimento idiossincrático, é amplamente utilizado (HEIDE; JOHN, 1988; HUNT; MORGAN, 1994; CUNNINGHAM; FORD; TURNBULL, 1996; LAMBE; SALMOND; SPEKMAN, 1997; HALINEN; MÖLLER, 2000; BANTHAM et al, 2003) e foi definido por Williamson (1999) como o investimento que é especializado para uma determinada transação e que sofre grande

sacrifício do valor produtivo se retirado deste contexto, ou seja, se re-empregado em usos ou por usuários alternativos. Heide et al. (1997, p. 41) definiram investimentos específicos como “ativos com uma elevada quantidade de especificidade que representam custos afundados ... quando retirados de uma particular transação”. Estes investimentos contemplam não só investimentos tangíveis / financeiros, mas também sociais (*social bonds ou social ties*). Estas amarras sociais (GULATI, 1998), também denominadas por ativos humanos e processuais (VENKATRAMAN; ZAHEER, 1995), são originadas da amizade e do respeito estabelecidos e dos investimentos realizados pelos participantes da transação para se adaptarem ao *modus operandi* alheio, ou nuances de comportamento. Este último conceito é também denominado de *aprendizado pela prática* ou *familiaridade* por Williamson (1979).

A frequência da transação, por sua vez, demonstra a importância daquela transação para a empresa e “quanto maior a frequência, maior o incentivo para a empresa adotar mecanismos hierárquicos de governança” (HEIDE; RINDFLEISCH, 1997, p. 31).

Por último, o conceito de incerteza da transação está associado à incapacidade de se prever os diversos caminhos pelos quais uma dada transação pode evoluir, reduzindo a previsibilidade de atos oportunistas. No seu trabalho de 1994, Barney & Hansen argumentam que esta incerteza varia de acordo com os atores que participam da transação e a propensão destes a comportamentos oportunistas. Ring & Van de Ven (1994) e Heide et al. (1997) fazem distinção entre incerteza comportamental e ambiental. A primeira diz respeito à imprevisibilidade do comportamento humano e a segunda à mobilidade e complexidade de fatores macro ambientais (economia, tecnologia, política etc.). Casciaro (2003) vai além e cita um terceiro tipo de incerteza, a da tarefa. Esta incerteza é oriunda da dificuldade em conciliar e coordenar diferentes empresas em um trabalho conjunto.

Chiles & McMackin (1996) ressaltam que o risco é percebido de forma distinta pelos administradores, uma vez que estes possuem aversões a riscos distintas. Apesar de verdadeira, a dicotomia “retorno x risco” foi desconsiderada no presente trabalho por simplificação, uma vez que se admite que as empresas distribuidoras de combustíveis possuem uma mesma aversão a risco. Ou seja, a escolha por um determinado mecanismo de governança (formal, social ou misto) independe de uma maior ou menor aversão a risco.

Desta forma, à luz do modelo de economia de custos de transação, pode-se interpretar o *continuum* de estruturas trans-organizacionais da seguinte forma:

- Mercado – Tem origem quando a indústria, da qual as empresas fazem parte, atinge um estado de competição perfeita, ou seja, há múltiplos competidores igualmente qualificados e há transação de produtos e/ou serviços não diferenciados (*commodities*). A homogeneidade dos produtos e/ou serviços pode ser constatada pela inexistência de custo para avaliação de sua qualidade (BARNEY et al, 1994; BARNEY, 2002). Neste contexto, compradores e vendedores podem facilmente mudar de parceiro transacional a um custo muito baixo em função da inexistência de investimentos específicos relevantes, fato que proporciona um risco de oportunismo desprezível (DYER; SINGH, 1998). Compradores e vendedores são anônimos (GRANOVETTER, 1985; BACHMANN, 2001).

Nesta situação, recorre-se a mecanismos de governança extremamente simples e a transação se dá de forma *spot*. O termo *spot* é utilizado para definir uma transação que é regida por um contrato ou acordo entre comprador e vendedor, específico para esta única transação, que se restringe a estipular a quantidade, as condições de preço e o prazo da venda e as condições de local e data da entrega do produto ou serviço. Hunt & Morgan (1994) classificam esta mesma transação como discreta por possuir começo e fim bem definidos e uma curta duração.

- Hierárquica – Situada no outro extremo do *continuum*, esta estrutura se origina da necessidade de mecanismos de governança elaborados e dispendiosos para competir com o elevado risco de oportunismo presente na transação, fruto da complexidade da transação, de sua elevada frequência de recorrência e da magnitude de investimentos específicos requeridos. Neste sentido, ocorre um processo de integração vertical, através do qual uma empresa passa a participar de mais estágios de sua cadeia de valor – reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto da empresa (PORTER, 1990). Segundo Porter (1998), a integração vertical representa uma decisão da empresa no sentido de utilizar transações internas ou administrativas em vez da utilização de transações de mercado para atingir seus propósitos econômicos. Ou seja, as transações deixam de ser realizadas entre duas empresas distintas e autônomas e passam a ser realizadas entre departamentos de uma mesma empresa ou entre empresas dentro de um mesmo

conglomerado e passam a ser governadas por um chefe (BARNEY, 1999).

Williamson (1999), Bachmann (2001) e Barney (2002) utilizam o termo burocrático para definir este tipo de mecanismo de governança, porquanto o gerenciamento do relacionamento se dá através de normas e políticas internas. Casciaro (2003) argumenta que parceiros que dividem a propriedade de uma empresa – *equity alliances* - criam uma espécie de amarra mútua. Ele ressalta, entretanto, que a adoção de mecanismos hierárquicos demanda uma maior quantidade de investimentos específicos que, por sua vez, pode expor a empresa a riscos maiores de oportunismo. Pode-se concluir, portanto, que os mecanismos hierárquicos são criados para inibir atos oportunistas, contudo, caso estes mecanismos não sejam suficientes para conter o oportunismo, as conseqüências assumem maiores proporções em função do custo incorrido e afundado – específico – na elaboração destes mecanismos.

- Híbrida – Também denominada de *quasifirm* por Granovetter (1985, p. 497) e de estrutura intermediária por Venkatraman & Zaheer (1995), Heide & Rindfleisch (1997) e Barney (2002), esta estrutura se estabelece quando os mecanismos burocráticos são excessivamente dispendiosos, demandando custos proibitivos, e os contratos simples da forma *spot* não são suficientes para inibir o risco de oportunismo. Neste contexto, dois novos mecanismos de governança são identificados: contratos formais (contingenciais ou seqüenciais), mais elaborados que o *spot*, e os **contratos relacionais** (MACNEIL, 2000).

Um contrato contingencial, além das condições comerciais usuais encontradas em um contrato *spot*, prevê todas as situações futuras possíveis da transação e estabelece direitos e deveres nestas circunstâncias. Estabelece, também, sanções legais e financeiras em caso de não cumprimento de suas cláusulas. Este tipo de contrato, inclusive, estabelece a especificação do produto ou serviço quando há uma variabilidade em sua qualidade. Por definição, deve ser redigido de tal forma que elimine ambigüidades, o que o torna complexo não só em sua confecção mas também em seu acompanhamento. Citando Bachmann (2001), regulamentos legais e a possibilidade de sanções – se a situação se encaminhar para o pior – reduzem o risco de comportamento oportunístico.

Um contrato do tipo seqüencial, por sua vez, é um contrato contingencial que é renovado com uma determinada freqüência, pela simples impossibilidade de se prever todos os estados futuros *sine die*. Apesar de ser menos complexo que o contingencial, o contrato seqüencial introduz um grande risco de oportunismo nos momentos de sua renovação, quando as partes encontram-se livres legalmente para colocar um fim à transação. Vale lembrar, entretanto, que apesar da liberdade legal, as partes têm investimentos específicos que as mantêm presas à transação, sejam estes tangíveis - equipamentos dentre outros - ou não - tecnologia e *modus operandi* para citar alguns (WILLIAMSON, 1979).

Os contratos, sejam eles *spots*, contingenciais ou seqüenciais, apresentam duas restrições: custo e eficácia limitada. A primeira restrição diz respeito ao custo inerente à discussão das cláusulas, ao monitoramento das ações das partes e à aplicação de sanções. Já a eficácia limitada tem origem na dificuldade de se prever os possíveis desdobramentos futuros de uma transação (CHILES et al., 1996; BARNEY, 2002; LEWIS; SUNDARAMURTHY, 2003). Neste cenário, o **contrato relacional** ganha importância como um mecanismo de governança complementar aos contratos, à medida que permite que as partes na transação acreditem que não serão vítimas de atos oportunistas alheios, apesar de não estarem integralmente resguardados por contratos formais explícitos (BARNEY; HANSEN, 1994; LIPPARINI; LORENZONI, 1999; BACHMANN, 2001; BARNEY, 2002; BLOIS, 2003).

O contrato formal deixa de ser a única referência ou árbitro em caso de situações de conflito, dividindo esta função com o contrato relacional estabelecido através dos tempos (WILLIAMSON, 1979; VENKATRAMAN; ZAHEER, 1995; KALE; PERLMUTTER; SINGH, 2000). A transação deixa de ser observada de forma discreta, como inicialmente proposto no modelo de Coase (1937), e reconhece-se a imersão desta em uma complexidade de relacionamentos (HEIDE; JOHN, 1988; GULATI et al. 2000; KALE et al., 2000; MACNEIL, 2000). Um contrato formal é um mecanismo para tornar o comportamento alheio previsível, e outro mecanismo é a confiança existente entre os parceiros (GULATI, 1995; GULATI, 1998).

Heide & Rindfleisch (1997) classificam as estruturas trans-organizacionais híbridas em unilaterais e bilaterais. A primeira se refere a transações nas quais há uma separação discreta entre as partes e a autoridade contratual é o mediador dos acordos. Bilaterais, por sua vez, é o termo utilizado para designar as transações nas quais há “amarras” que unem as partes e o interesse comum é o grande mediador dos acordos.

Além do modelo de economia de custos de transação, em determinadas situações, o modelo de opções reais também é utilizado para explicar a escolha dos mecanismos de governança a serem utilizados em uma aliança, conforme é detalhado a seguir.

#### **2.2.4.2. Modelo de Opções Reais**

O modelo de opções reais surgiu da necessidade de se explicar uma violação do modelo de economia de custos de transação: em situações de extrema incerteza e complexidade, ou seja, risco de oportunismo elevado, algumas empresas abrem mão de mecanismos de governança mais elaborados.

O conceito de opções reais é bastante difundido no mercado financeiro e corresponde a um direito, não a uma obrigação, de comprar ou vender um certo ativo a um preço e em uma data pré determinados.

No âmbito estratégico, o conceito de opções reais pode ser traduzido pela flexibilidade que a empresa possui para ajustar sua estratégia no futuro. Referida flexibilidade diminui à medida que a empresa caminha em direção a mecanismos de governança mais hierárquicos. Assim, o modelo de opções reais pressupõe que em transações econômicas onde a incerteza e a complexidade são muito elevadas, um mecanismo de governança mais elaborado, mais hierárquico pode ser preterido a uma maior flexibilidade. Ou seja, o benefício de minimização dos riscos de oportunismo deve ser confrontado com o benefício da manutenção da flexibilidade.

Em seu trabalho, Casciaro (2003) afirma que mecanismos não hierárquicos podem ser preferidos quando a incerteza estratégica é elevada, em uma clara referência ao modelo de opções reais.

No presente trabalho, entretanto, foi adotado o modelo de economia de custos de transação. Embora a desregulamentação tenha criado um período de



elevada instabilidade na indústria, principalmente no biênio 1999/2000 quando o comércio irregular atingiu seu ápice, a situação se estabilizou nos últimos 2 anos, o que pode ser constatado pela estagnação da participação de mercado dos novas entrantes. Ou seja, no cenário atual de estabilidade na indústria, com nível de incerteza institucional moderado, a flexibilidade almejada com o modelo de opções reais torna-se desnecessária.

Especialistas da área acreditam que o pior já passou, se referindo ao período de elevada turbulência, e que as autoridades estão em um processo de aprendizado para coibir as irregularidades nesta nova configuração da indústria (desregulamentada).

A permanência do nível de instabilidade na indústria, que pode ser traduzido em um baixo nível de confiança institucional (inexistência de uma regra de conduta) ou em uma fraqueza do sistema legal, elevaria de tal forma o risco que inviabilizaria o afloramento da confiança – contrato relacional – (BACHMANN, 2001) e até mesmo comprometeria a eficácia dos mecanismos legais e/ou burocráticos.

#### **2.2.4.3.**

#### **Governança como Fonte de Vantagem Competitiva**

Os modelos abordados na literatura revisada, utilizados para auxiliar administradores na escolha do tipo de governança, consideram que a criação de valor pretendida com a aliança é constante, e cabe à empresa escolher o mecanismo de governança que explore este valor ao menor custo possível.

Entretanto, a habilidade de governança em si pode ser considerada uma competência da empresa, de acordo com o paradigma “Resource-Based-View”. Na ótica do modelo VRIO, a habilidade de governança pode ser uma fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 2002), porquanto duas empresas expostas à mesma situação de aliança, escolhem mecanismos distintos de governança, com custos e capacidade de extrair o valor desta parceria também distintos (CHILES; MCMACKIN, 1996). Conforme Liebeskind (*apud* WILLIAMSON, 1999, p. 1097), que tenta explicar a origem da firma e de suas fronteiras na necessidade de proteção de seus conhecimentos ou recursos, “nem todas as firmas são igualmente competentes na utilização de seus recursos organizacionais...”.

Da mesma forma, Lipparini & Lorenzoni (1999) defendem que a habilidade de interagir e compartilhar conhecimento com outras empresas é uma competência organizacional distintiva, não só por reduzir os custos da transação mas também por facilitar o intercâmbio de recursos.

As diferentes habilidades de analisar as transações econômicas conduzem as empresas a diferentes mecanismos de governança. Neste sentido, a empresa 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). Citando Heide & Rindfleisch (1997, p. 47), “a decisão de governança da empresa influencia não só custos de uma forma estrita, mas também é importante na determinação do valor.”

Cunningham et al. (1996) defendem que a maneira de se criar vantagem competitiva, melhorando a posição da empresa em sua rede de relacionamentos (ou alianças), é por meio da coordenação e mobilização do *portfólio* de relacionamentos da companhia.

Gulati (1998) e Gulati et al. (2000) afirmam que a confiança é um lubrificante extraordinário para a aliança, reduzindo a necessidade de mecanismos de governança formais dispendiosos. Van de Ven (1994) e Gulati (1995) ainda afirmam que um contrato detalhado pode prejudicar a adaptabilidade dos parceiros em um novo contexto, tornando-os rígidos em demasia.

Dyer et al. (2001) defendem que a habilidade de formar e gerenciar as alianças mais eficazmente que seus competidores pode se tornar em uma importante fonte de vantagem competitiva. A governança é tão importante que os autores sugerem que as empresas criem uma função dedicada à gestão dos relacionamentos.

Barney & Hansen (1994) argumentam que as empresas que possuem mecanismos complementares de governança de ordem **social** – contrato relacional – criam vantagem competitiva por estes serem relativamente menos dispendiosos do que os mecanismos tradicionais econômicos. Este pensamento é também defendido por Venkatraman e Zaheer (1995, p. 375) que afirmam que: “atores que não cooperarem e **confiarem** entre si tendem a ser menos eficientes...”.

Em seu trabalho, Dyer & Singh (1998) citam quatro razões que possibilitam que os mecanismos sociais sejam menos dispendiosos que os mecanismos

formais: (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.

Gulati (1998) defende que os mecanismos sociais de governança, denominados de contrato relacional neste trabalho, conferem à empresa o chamado “capital social”, que pode se tornar uma importante fonte de vantagem competitiva. Este “capital social” surge do acesso privilegiado a informações e do controle conferido. Gulati argumenta que as amarras sociais permitem que os parceiros se conheçam melhor, promovendo uma melhor extração do valor da aliança (recursos complementares a serem explorados) e a utilização de mecanismos de governança contratuais formais menos dispendiosos, à medida que a incerteza é reduzida.

Da mesma forma, Kale et al. (2000) demonstram em seu trabalho que o “capital relacional” existente entre as empresas não só facilita o aprendizado como também limita o risco de oportunismo. Eles defendem ainda, baseados nos estudos de sociólogos, antropólogos e acadêmicos da área legal, que este capital relacional não só é mais eficiente como também menos dispendioso como mecanismo de governança. A mesma tese é defendida por Chiles & McMackin (1996).

McEvily et al. (1998) também defendem a idéia de que o relacionamento alicerçado em confiança desencoraja o comportamento oportunístico entre empresas.

De forma análoga, Lipparini & Lorenzoni (1999) constatam em seu trabalho que a aliança baseada na confiança possui custos de transação inferiores. Esta confiança aumenta com o decorrer da aliança, o que é denominado de familiaridade pelos autores.

Gulati (1998) afirma existir evidências de que alianças que são geridas com mecanismos sociais devem ter uma performance superior e uma maior duração.

Argumenta-se nesta pesquisa que a vantagem competitiva conferida pela governança através de mecanismos sociais pode ser considerada sustentável, de acordo com o modelo VRIO, à medida que diz respeito a uma competência que envolve complexidade social, possui uma dependência do passado e de

natureza desconhecida (ambigüidade causal) e, portanto, de difícil e dispendiosa imitação (BARNEY; HANSEN, 1994; DYER; SINGH, 1998; GULATI et al., 2000; KALE et al., 2000; BARNEY, 2002).

A referida sustentabilidade pode ser melhor entendida quando se entende que a utilização de mecanismos de governança de ordem social gera um círculo virtuoso. Os mecanismos sociais - confiança, comprometimento, flexibilidade, comunicação, dentre outros – utilizados de forma complementar aos formais (contratos) conduzem a um sucesso ainda maior da aliança, aumentando as amarras que unem os parceiros, aumentando a confiança, o comprometimento e assim sucessivamente (VENKATRAMAN; ZAHEER, 1995; CUNNINGHAM; FORD; TURNBULL, 1996; LAMBE; SALMOND; SPEKMAN, 1997; BENSAOU, 1998).

Nesta pesquisa, a vantagem competitiva decorrente da governança não foi medida no nível da empresa, mas sim no nível da aliança. Ou seja, ao contrário da grande maioria das pesquisas que foca no impacto da aliança na performance individual das empresas participantes (GULATI, 1998), este trabalho buscou identificar o impacto da utilização de mecanismos sociais de governança diretamente na performance da aliança, conforme abordado na seção 2.2.5. adiante.

### **2.2.5. Contratos Relacionais**

O contrato relacional (WILLIAMSON, 1979; GULATI, 1995; BARNEY, 2002) como mecanismo de governança é um tema emergente nas pesquisas em estratégia (VENKATRAMAN; ZAHEER, 1995) e tem sua origem atribuída ao artigo seminal de Macneil (1978 *apud* VENKATRAMAN et al., 1995). Macneil (2000) cunhou o termo “contrato relacional” ao reconhecer que toda a transação é imersa em relações complexas – poder, flexibilidade, reciprocidade etc. - e, desta forma, não deve ser observada de forma discreta.

Também chamado de amarras sociais (GULATI, 1998), ou mecanismos informais de governança (HEIDE; RINDFLEISCH, 1997), o contrato relacional é visto como um mecanismo complementar aos fatores econômicos tradicionais na governança das transações, e se enquadra em uma nova categoria de *fatores sociológicos* (VENKATRAMAN; ZAHEER, 1995).

Granovetter (1985) propõe uma visão socializada das empresas participantes de uma aliança que é intermediária à atomística, que desconsidera

o contexto social, e à super-socializada, que acredita que o ambiente sócio-cultural, com sua moralidade e arranjos institucionais, determina um *script* a ser seguido pelas empresas. O pesquisador defende que uma rede estável de relações sociais estabelece um padrão de comportamento entre firmas que substitui a integração vertical – mecanismos hierárquicos.

Nesta mesma direção, Chiles & McMackin (1996, p. 88) defendem que “a inclusão da variável social **confiança** no modelo de Economia de Custos de Transação confere a este um maior poder explanatório.”

Yin et al. (2004) ao estudarem a aliança existente entre franqueador e franqueado, verificaram que os contratos relacionais, denominados no estudo simplesmente de relacionamentos, são cruciais.

Heide e John (1988) sugerem que o contrato relacional aumenta à medida que a importância e a magnitude das transações entre os parceiros se elevam e as fontes alternativas para esta mesma transação são reduzidas.

Ainda no tocante a fontes alternativas, Gulati (1998) e Bantham et al. (2003) identificaram que a existência de alternativas atua na redução do comprometimento.

Anderson & Narus (1990) argumentam que o sucesso da aliança – satisfação dos parceiros - é obtido através da confiança, da comunicação, da habilidade em lidar com conflitos e do reconhecimento do benefício advindo desta aliança, benefício este que deve ser tangibilizado em relação às alternativas existentes. Os mesmos fatores são ressaltados por Akhtar & Klumpp (2002).

Venkatraman e Zaheer (1995) observam que a confiança existente entre parceiros é condição *sine qua non* para a existência do contrato relacional. Seguindo esta tendência, Bachmann (2001) argumenta que a confiança desempenha um papel fundamental na coordenação das relações em uma estrutura trans-organizacional híbrida. Similarmente, Deshpandé e Farley (2000) salientam que a aliança colaborativa só é alcançada se os atores criarem uma interdependência, na qual cada parceiro confia no outro para atingir seus objetivos.

McEvily, Perrone & Zaheer (1998) comprovam que a confiança atua na redução dos custos de transação – notavelmente custos de negociação em situações contingenciais não previstas em contrato - e na redução dos conflitos.

Bachmann (2001) estende o conceito de confiança e argumenta que é necessário não só haver confiança entre parceiros, mas também confiança institucional, esta última alicerçada no conjunto de leis, na representatividade

dos sindicatos e associações, na solidez do sistema financeiro, nas normas técnicas do setor etc. Neste mesmo trabalho, Bachmann ainda destaca que um comportamento oportunístico do parceiro põe em risco toda a confiança estabelecida.

Da mesma forma, Dyer & Singh (1998) e McEvily et al. (1998) também defendem que o ambiente institucional é um grande facilitador ou inibidor da confiança entre parceiros. Dyer & Singh (1998) ainda citam o exemplo do ambiente institucional japonês como grande facilitador.

Ainda sobre ambiente institucional, Galaskiewicz (1985) observa que este é o nível maior de controle das ações de uma organização. Argumenta que em uma aliança cabe conhecer as intenções e motivações dos parceiros, o contexto – imersão dos parceiros em uma rede social – e as regras institucionais.

Gulati (1998) nota que a confiança criada entre empresas por alianças anteriores facilita o ingresso destas em novas alianças. Em seu estudo de 2.400 alianças, Gulati (1995) mostra que, ao ingressar em uma nova aliança, a necessidade de mecanismos formais de governança é reduzida pela confiança desenvolvida em experiências anteriores com este mesmo parceiro, confiança esta chamada de familiaridade. Defende que “a confiança é, provavelmente, o mecanismo mais eficiente para governar transações econômicas” (GULATI, 1995, p. 107). De forma similar, Anderson & Narus (1990, p. 54) afirmaram que “iterativamente, cooperação conduz à confiança que, por sua vez, conduz a uma maior propensão a cooperar no futuro...”.

Vale ressaltar, entretanto, que a confiança institucional é complementar à confiança estabelecida entre parceiros. Este ponto é importante para se evitar uma visão super-socializada, tão criticada por Granovetter (1985); caso contrário estar-se-ia desprezando a nítida preferência que as empresas possuem em se aliar a parceiros de reputação conhecida, conforme mostrado por Gulati (1998).

Doz (1996) observa que as alianças bem sucedidas são tipicamente caracterizadas por elevados níveis de confiança, de flexibilidade e de comprometimento, o que possibilita o surgimento de um processo de aprendizado cíclico.

Barney (2002) também nota que alianças bem sucedidas envolvem confiança, flexibilidade, comprometimento e coordenação.

Da mesma forma, Hunt & Morgan (1994) apresentam a confiança e o comprometimento dos parceiros como fatores chaves para o surgimento da cooperação. Observam, no entanto, que para que estes possam aflorar, é preciso reunir primeiro cinco condições: (1) investimento específico (diretamente

proporcional ao comprometimento); (2) benefícios do relacionamento (diretamente proporcional ao comprometimento); (3) valores comuns (diretamente proporcional ao comprometimento e à confiança); (4) comunicação (diretamente proporcional à confiança); (5) comportamento oportunístico (inversamente proporcional à confiança).

Complementarmente a Hunt & Morgan (1994), Bantham et al. (2003) e Attaway & Williams (2003) enfatizam ainda a importância da flexibilidade e da capacidade de solução de problemas.

Segundo Hunt (1997) e Lambe et al. (1997), a cooperação entre parceiros só perdura se a aliança estiver sendo bom para ambas as partes e se cada parceiro cumprir com sua parte, com suas promessas. Desta forma, Cunningham et al. (1996, p. 59) defendem que é necessário “entender a situação e as expectativas do parceiro no relacionamento ou dos atores na rede.”

Colocado de outra forma, a relação ganha-ganha anteriormente mencionada foi descrita por Ahuja (2000, p. 338) da seguinte forma: “a opção de uso de recursos alheios só está disponível para aquelas empresas que podem pagar por este direito com uma apropriada moeda de troca.”

Bensaou (1998) observa que o maior desafio das empresas ocidentais é reverter o tradicional círculo vicioso de suspeita e traição em um círculo virtuoso de confiança e cooperação. Além da confiança, o autor destaca a importância da flexibilidade na parceria para resolução dos conflitos. No seu modelo dinâmico de parcerias, a comunicação é fator chave para o alcance desta flexibilidade.

Boddy et al. (2000) em seu estudo de caso, demonstram a importância da comunicação franca e aberta entre parceiros e da flexibilidade que permite a conciliação de culturas e processos distintos. A comunicação também é destacada por Halinen & Möller (2000). Da mesma forma, Dyer & Singh (1998) afirmam que a transparência na comunicação é fundamental para o compartilhamento do aprendizado mútuo dos parceiros.

Ring & Van de Ven (1994) notam que a comunicação é crucial para o alinhamento de objetivos, valores e expectativas entre os parceiros.

Coughlan et al. (1996) argumentam que além dos mecanismos contratuais e de poder, a confiança e o comprometimento são importantes mecanismos para a gestão dos canais de marketing. Os autores observam que a confiança e o comprometimento são proporcionais ao compartilhamento de valores, ao benefício mútuo advindo da aliança e da comunicação, e são inversamente proporcionais a comportamentos oportunísticos.

Ao defender a ética, Nantel & Weeks (1996) e Takala & Uusitalo (1996) se referem, principalmente, ao cumprimento de promessas, tratamento equânime de clientes e transparência e clareza na comunicação.

O uso do poder é um assunto polêmico. Por um lado, o poder é visto como um mecanismo necessário para a coordenação e cooperação entre firmas (WILKINSON, 1996). Por outro lado, Kale et al. (2000) defendem que o uso do poder coercivo age na destruição do relacionamento.

Wilkinson (1996) defende que o poder pode ser utilizado através de sanções negativas (previstas em contratos) ou positivas (recompensa). Entretanto, o autor ressalta que o poder deve ser utilizado sem agredir a vontade da outra parte, caso contrário esta segunda faz oposição e cria conflito ao se sentir forçada. Ou seja, o poder deve ser utilizado como orientação / coordenação e não como imposição. Gaski (1986) demonstra que o uso do poder coercivo é prejudicial ao relacionamento, ao passo que o uso do poder de recompensas é benéfico. Este segundo resultado é intuitivo à medida que se verifica que o uso do poder de recompensa nada mais é do que o compartilhamento de recursos complementares, ou seja, o fator motivador da parceria.

Kale et al. (2000) se referem ao contrato relacional por capital relacional e argumentam que este capital corresponde à confiança mútua, ao respeito e à amizade entre os parceiros da aliança. Destacam a importância da gestão de conflitos para a construção deste capital relacional e afirmam que a comunicação entre os parceiros funciona como um catalisador deste processo.

Van de Ven (1994) e Blois (2003) defendem que uma alta rotatividade (*turnover*) das pessoas na interface do relacionamento é prejudicial ao desenvolvimento da confiança.

Heide & Miner (1992) e Parkhe (1993) introduzem o conceito de “sombra do futuro” como uma variável que age sobre a cooperação entre parceiros. A expectativa de duração da aliança e de ganhos futuros propicia o surgimento da cooperação em detrimento do oportunismo. Este conceito, baseado na teoria dos jogos, mais especificamente no jogo do “dilema do prisioneiro”, pressupõe que as empresas participantes de uma aliança possuem quatro situações possíveis distintas, com desempenhos também distintos. A primeira situação, e de melhor desempenho, ocorre quando uma empresa trapaceia e a outra coopera. Neste caso, o desempenho superior do oportunista vai ser alcançado às expensas da parceira. Na segunda situação, as empresas cooperam entre si e atingem um desempenho igual. Na terceira situação, os parceiros trapaceiam e obtêm



resultados iguais, porém inferior à segunda situação quando todos cooperam. A última situação é a simétrica da primeira e, desta forma, de pior desempenho pois ocorre quando uma empresa coopera e outra trapaceia. De posse deste quadro e utilizando uma ótica estritamente racional, ou seja, desconsiderados fatores éticos e altruístas, uma empresa trapacearia se não tivesse uma expectativa de manutenção do relacionamento, pois o desempenho quando ambas as empresas trapaceiam é superior ao desempenho obtido quando uma coopera e a outra trapaceia. Assim, uma empresa só coopera se tiver a perspectiva de manutenção do relacionamento, de tal forma que possa, em transações futuras, obter desempenhos compensadores ou ainda retaliar uma possível ação oportunística de seu parceiro. Heide & Miner (1992) ainda mensuram o nível de cooperação através da flexibilidade, da comunicação, da capacidade de solução dos problemas e da restrição ao uso do poder existente na relação.

Vale ressaltar, entretanto, que a governança que se alicerça em mecanismos sociais apresenta duas vulnerabilidades (DYER; SINGH, 1998). Primeiro, o estabelecimento da confiança requer tempo para que os parceiros se conheçam. Por outro lado, isto propicia uma vantagem competitiva mais sustentável. Segundo, a empresa deve evitar o excesso de confiança, chamada de confiança altruísta. Daí os mecanismos sociais serem apontados como complementares aos formais e não instrumentos isolados.

No presente trabalho, foi adotada a visão integrativa de Bachmann (2001), a qual acredita que o poder e os mecanismos sociais – confiança, flexibilidade, comprometimento, comunicação e interdependência – são complementares na gestão das alianças. Esta visão integrativa - equilíbrio de controle / poder e colaboração / confiança - é também defendida por Dyer & Singh (1998) e Lewis & Sundaramurthy (2003).

Como foi descrito por Doz & Hamel (1998, p. 16), “a aliança enfrenta o *trade off* entre muito controle .... e muita flexibilidade.”

Ring & Van de Ven (1994) afirmam que as razões para a dissolução de uma aliança se encontram ou em uma estrutura excessivamente formal ou, ao contrário, em uma estrutura altamente centrada em mecanismos informais. A estrutura estritamente formal conduz os parceiros ao conflito, ao uso de ameaças e à desconfiança. A estrutura informal conduz a um ambiente propício ao abuso da confiança e a atos oportunistas. Os autores, portanto, sugerem um equilíbrio entre os mecanismos.

### **2.2.6. Performance da Aliança**

A presente pesquisa objetiva demonstrar a superioridade da performance da aliança quando os mecanismos sociais são utilizados de forma complementar aos formais, conforme a décima segunda questão intermediária colocada à pesquisa.

Desta forma, tornou-se imperativo identificar na literatura revisada os principais indicadores mais freqüentemente utilizados para medir a performance de uma aliança, conforme a quinta questão intermediária.

O indicador mais recorrente na literatura pesquisada é o tempo de duração da aliança (LAMBE; SALMOND; SPEKMAN, 1997; DESHPANDÉ; FARLEY, 2000). Intuitivamente, a duração de uma aliança é um excelente instrumento para se avaliar o quão satisfatório o relacionamento está sendo para ambas as partes, principalmente em estruturas trans-organizacionais de mercado e intermediárias, uma vez que as partes, se insatisfeitas com a performance da aliança, podem deixá-la a qualquer momento.

Já Hunt & Morgan (1994) atribuem o sucesso de uma aliança por meio da propensão de seus integrantes a deixar o relacionamento. Quanto maior a propensão, menor o sucesso. Nesta pesquisa, na qual os autores investigaram o relacionamento entre não concorrentes (fornecedor e cliente), de forma similar à proposta na presente pesquisa, os autores também destacam que a fidelidade na compra é um grande indicador da performance da aliança. Assim, quanto mais bem sucedida a aliança, mais fiel o cliente é ao seu fornecedor (no limite, chega-se à exclusividade).

Gulati (1998) aponta que uma aliança bem sucedida é aquela no qual um parceiro consegue extrair do outro o valor originalmente pretendido com a aliança, ao menor custo possível.

Parkhe (1993), por outro lado, acredita que uma forma simples de medir o sucesso da aliança é perguntar para os seus integrantes o nível de satisfação com os seus parceiros.

### 2.3. Suposições

À luz do referencial teórico apresentado até agora e na busca das respostas às questões intermediárias da pesquisa, foram formuladas as seguintes suposições:

- As empresas se organizam de diferentes formas ao realizar uma aliança.
- Uma aliança pode ser gerida não só através dos tradicionais mecanismos formais, tais como contratos e poder, mas também através de mecanismos sociais caracterizados por confiança, comprometimento, comunicação, flexibilidade e interdependência.
- A academia já identificou indicadores capazes de medir a utilização de mecanismos sociais e formais de governança.
- É possível, por meio da revisão da literatura e da análise documental, identificar quais os indicadores que podem ser utilizados para a pesquisa na indústria de distribuição de combustíveis.
- A academia já identificou indicadores capazes de medir o sucesso de uma aliança.
- A desregulamentação alterou profundamente a configuração da indústria. No cenário atual, a confiança institucional tem um elevado impacto nas alianças.
- Distribuidoras e postos revendedores de combustíveis formam estruturas trans-organizacionais híbridas.
- Os revendedores da bandeira Esso percebem uma utilização apenas de mecanismos formais. Os revendedores da bandeira Ipiranga percebem uma utilização não só de mecanismos formais, mas também de mecanismos sociais.
- A Esso percebe que utiliza primordialmente os mecanismos formais. Por outro lado, a Ipiranga percebe que utiliza os mecanismos sociais de forma complementar aos formais.
- As alianças realizadas pela Ipiranga têm uma efetividade maior que as estabelecidas pela Esso.
- Os revendedores da Ipiranga percebem os benefícios da utilização de mecanismos sociais de forma complementar aos formais.

- A performance das alianças da Ipiranga é superior em função da utilização de mecanismos sociais de forma complementar aos formais.

## 2.4. Ferramental Utilizado na Pesquisa

O presente estudo está inserido em uma pesquisa maior de âmbito estratégico que busca auxiliar a identificação e gestão efetiva dos fatores que influenciam a performance de uma empresa. Para o caso de empresas que atuam em alianças / redes estratégicas, esta pesquisa maior se utiliza do modelo chamado de *Strategic Network Analysis* – SNA Model (Modelo Macedo-Soares SNA, 2002) – como ferramental de análise estratégica.

O modelo em questão evoluiu de um modelo genérico integrativo para análises “tradicionais” na perspectiva integrativa, ou seja, auxiliava na avaliação do quão adequada era a estratégia de uma empresa considerando seus recursos e condições organizacionais, à luz dos fatores macro-ambientais e dos atores estratégicos. Incluía construtos de Porter (1998), de Austin (1990) e de Brandenburger & Nalebuff (1997, *apud* MACEDO-SOARES, 2000), bem como da escola Resource Based View.

Em 2002, o modelo genérico evoluiu para uma versão “relacional”, passando a contemplar também as redes e alianças estratégicas como fatores determinantes para a performance de uma empresa. Surgia, então, o modelo SNA como ferramenta para análises estratégicas “relacionais”, baseando-se principalmente nos construtos propostos por Galaskiewicz e Zaheer (1999), Gulati, Nohria e Zaheer (2000), Kale, Perlmutter e Singh (2000) e Knoke (2001), pesquisadores estes que aplicaram às investigações em estratégia conceitos da literatura de redes sociais.

O modelo SNA propõe quatro dimensões chaves para analisar as implicações estratégicas das redes e alianças no nível da empresa: (1) Estrutura da Rede; (2) Composição da Rede; (3) Tipo de Laço e (4) Gerenciamento da Rede. É justamente nesta última dimensão que a presente pesquisa se insere.

Conforme o objetivo maior colocado, o presente trabalho busca evidenciar a importância significativa de complementar os mecanismos formais de governança corporativa com a utilização de mecanismos sociais para uma gestão mais efetiva das alianças entre empresas distribuidoras de combustíveis e postos revendedores. Desta forma, o presente trabalho focou e se aprofundou

na dimensão gerenciamento de alianças. Acredita-se, portanto, que o presente trabalho constituir-se-á, no futuro, de grande auxílio na implementação do modelo SNA como ferramenta estratégica de análise. Vale ressaltar, inclusive, que a implementação do modelo em algumas indústrias tem revelado que é na dimensão “gerenciamento de alianças e redes” que se encontram as principais barreiras ao sucesso de alianças e redes.

## 2.5.

### **Construtos, Variáveis e Indicadores da Pesquisa**

Um *construto* deve ser entendido como um instrumento capaz de tornar mensurável um determinado conceito que não se consiga medir diretamente. Os construtos devem ser primeiro validados e, posteriormente, relacionados com as variáveis e os indicadores operacionais para permitir a coleta de dados correspondente.

No presente trabalho, buscou-se identificar as variáveis capazes de capturar a “utilização de mecanismos sociais de governança de forma complementar aos mecanismos formais” pelas empresas em análise. Ou seja, como identificar se as empresas em estudo – Eppo e Ipiranga – se utilizam ou não de contratos relacionais na gestão de suas alianças com os postos revendedores.

Com base na literatura revisada, foram identificadas seis variáveis mais importantes no estudo dos mecanismos sociais de governança: poder, comprometimento, comunicação, flexibilidade, confiança e interdependência.

A revisão da literatura permitiu, ainda, a partir dos resultados de outras pesquisas, relacionar as implicações estratégicas da utilização das diversas variáveis na gestão de alianças.

O Quadro 3, a seguir, apresenta o construto, as variáveis supra mencionadas, os indicadores relacionados e as implicações estratégicas:

<b>Construto</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Implicação Estratégica</b>	<b>Referências</b>
<b>Utilização de mecanismos sociais de governança de forma complementar aos mecanismos formais</b>	<b>Poder</b>	coercivo ou não	<p>Força: O poder seria uma forma de coordenar (orientar) a cooperação e controlar conflitos.</p> <p>Fraqueza: Se o poder for utilizado de forma a agredir a vontade alheia (coercivo), o conflito aflora.</p> <p>Fraqueza: O tratamento diferenciado dos clientes destrói o relacionamento.</p>	Williamson (1991); Wilkinson (1996); Macneil (2000); Bachmann (2001)  Heide & Miner (1992); Hunt & Morgan (1994); Ring & Van de Ven (1994); Wilkinson (1996); Kale, Perlmutter & Singh (2000)  Takala & Uusitalo (1996)
	<b>Comprometimento</b> (também denominado de Comportamento Colaborativo e Comportamento Ético)	colaborativo vs oportunístico	<p>Força: Os objetivos mútuos devem ser atingidos através de compartilhamento e cumprimento das promessas (propostas) iniciais. Esta relação ganha-ganha aumenta os custos de mudança (social bonds) - ciclo virtuoso.</p> <p>Força: O comportamento oportunístico destrói a confiança entre parceiros.</p>	Hunt & Morgan (1994); Doz (1996); Takala & Uusitalo (1996); Heide & Rindfleisch (1997); Hunt (1997); Lambe, Salmond & Spekman (1997); Macneil (2000); Barney (2002); Blois (2003)  Hunt & Morgan (1994); Gulati (1998); Bachmann (2001)
	<b>Comunicação</b>	franca vs inexistente	<p>Força: A comunicação franca e aberta auxilia no alinhamento de expectativas e no aprendizado dos recursos alheios (lubrificante para o intercâmbio de recursos).</p>	Anderson & Narus (1990); Heide & Miner (1992); Parkhe (1993); Hunt & Morgan (1994); Ring & Van de Ven (1994); Takala & Uusitalo (1996); Dyer & Singh (1998); Boddy et al. (2000); Halinen & Möller (2000); Kale, Perlmutter & Singh (2000); Akhtar & Klumpp (2002); Attaway & Williams (2003); Bantham et al. (2003); Lewis & Sundaramurthy (2003)
	<b>Flexibilidade</b>	flexível vs rígido	<p>Força: A flexibilidade auxilia na solução dos conflitos. A não necessidade de se recorrer a contratos / justiça confere agilidade aos parceiros.</p>	Anderson & Narus (1990); Williamson (1991); Heide & Miner (1992); Hunt & Morgan (1994); Ring & Van de Ven (1994); Gulati (1995); Doz (1996); Heide & Rindfleisch (1997); Bensaou (1998); Doz & Hamel (1998); Dyer & Singh (1998); McEvily, Perrone & Zaheer (1998); Boddy et al. (2000); Gulati, Nohria & Zaheer (2000); Halinen & Möller (2000); Kale, Perlmutter & Singh (2000); Macneil (2000); Akhtar & Klumpp (2002); Barney (2002); Attaway & Williams (2003); Bantham et al. (2003)

<b>Construto</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Implicação Estratégica</b>	<b>Referências</b>
<b>Utilização de mecanismos sociais de governança de forma complementar aos mecanismos formais</b>	<b>Confiança</b>	Existente ou inexistente	<p>Força: A confiança é um fator central para coordenar expectativas e interações. Reduz incertezas e risco de oportunismo. Com o tempo, cria-se uma familiaridade entre os parceiros, alimentando ainda mais a confiança (custo de mudança) em um ciclo virtuoso.</p> <p>Força: VISÃO INTEGRATIVA de poder / confiança</p> <p>Força: A confiança serve como um lubrificante, facilitando a extração de valor originalmente pretendido com a aliança.</p> <p>Fraqueza: Um alto turnover das pessoas responsáveis pela gestão da aliança prejudica a confiança.</p>	<p>Williamson (1979); Granovetter (1985); Heide &amp; John (1988); Anderson &amp; Narus (1990); Barney &amp; Hansen (1994); Hunt &amp; Morgan (1994); Ring &amp; Van de Ven (1994); Gulati (1995); Venkatraman &amp; Zaheer (1995); Chiles &amp; McMackin (1996); Doz (1996); Heide &amp; Rindfleisch (1997); Bensaou (1998); Doz &amp; Hamel (1998); Gulati (1998); McEvily, Perrone &amp; Zaheer (1998); Lipparini &amp; Lorenzoni (1999); Kale, Perlmutter &amp; Singh (2000); Bachmann (2001); Akhtar &amp; Klumpp (2002); Barney (2002); Attaway &amp; Williams (2003); Bantham et al. (2003); Blois (2003)</p> <p>Ring &amp; Van de Ven (1994); Gulati (1995); Venkatraman &amp; Zaheer (1995); Heide &amp; Rindfleisch (1997); Dyer &amp; Singh (1998); Gulati (1998); Lipparini &amp; Lorenzoni (1999); Kale, Perlmutter &amp; Singh (2000); Bachmann (2001); Lewis &amp; Sundaramurthy (2003)</p> <p>Doz (1996); Gulati (1998); Gulati, Nohria &amp; Zaheer (2000); Kale, Perlmutter &amp; Singh (2000)</p> <p>Granovetter (1985); Ring &amp; Van de Ven (1994); Blois (2003)</p>
	<b>Interdependência</b>	É reconhecido ou não	<p>Força: O reconhecimento da interdependência entre os atores propicia o surgimento da colaboração (expectativa de ganhos futuros = <i>shadow of the future</i>). Este reconhecimento é tangibilizado através da comparação com as alternativas.</p>	<p>Heide &amp; John (1988); Anderson &amp; Narus (1990); Heide &amp; Miner (1992); Parkhe (1993); Hunt &amp; Morgan (1994); Venkatraman &amp; Zaheer (1995); Cunningham et al. (1996); Lambe, Salmond &amp; Spekman (1997); Doz &amp; Hamel (1998); Gulati (1998); Deshpandé &amp; Farley (2000); Akhtar &amp; Klumpp (2002); Blois (2003)</p>
	<b>Performance da Aliança</b>	Sucesso ou Fracasso	<p>Força: Quanto maior o sucesso, maior a duração da aliança, menor a propensão a deixar a aliança, maior a exclusividade mantida entre cliente e seu fornecedor.</p> <p>Força: Quanto maior o sucesso, maior a extração do valor entre parceiros e menor o custo para manutenção da aliança.</p>	<p>Parkhe (1993); Hunt &amp; Morgan (1994); Lambe, Salmond &amp; Spekman (1997); Gulati (1998); Deshpandé &amp; Farley (2000);</p>

Quadro 3 – Construto, Variáveis, Indicadores e Implicações Estratégicas

### **3. Metodologia**

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

### **3.2. Unidade de Análise**

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

### **3.3. Seleção dos Casos**

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

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

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

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

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

### **3.3.1. População / Sujeitos**

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

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

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

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

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

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

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

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

Nos sindicatos, as seguintes pessoas foram entrevistadas:

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

### 3.3.2. Tamanho da Amostra

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

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

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

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

Considerando:

$$\alpha = 5\%;$$

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

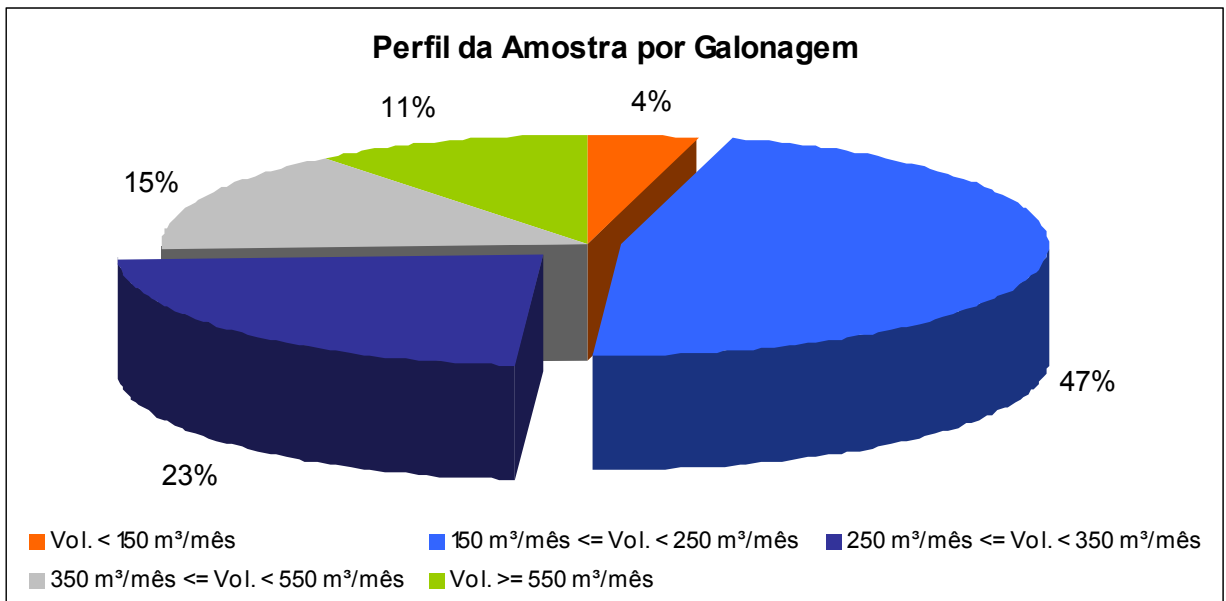
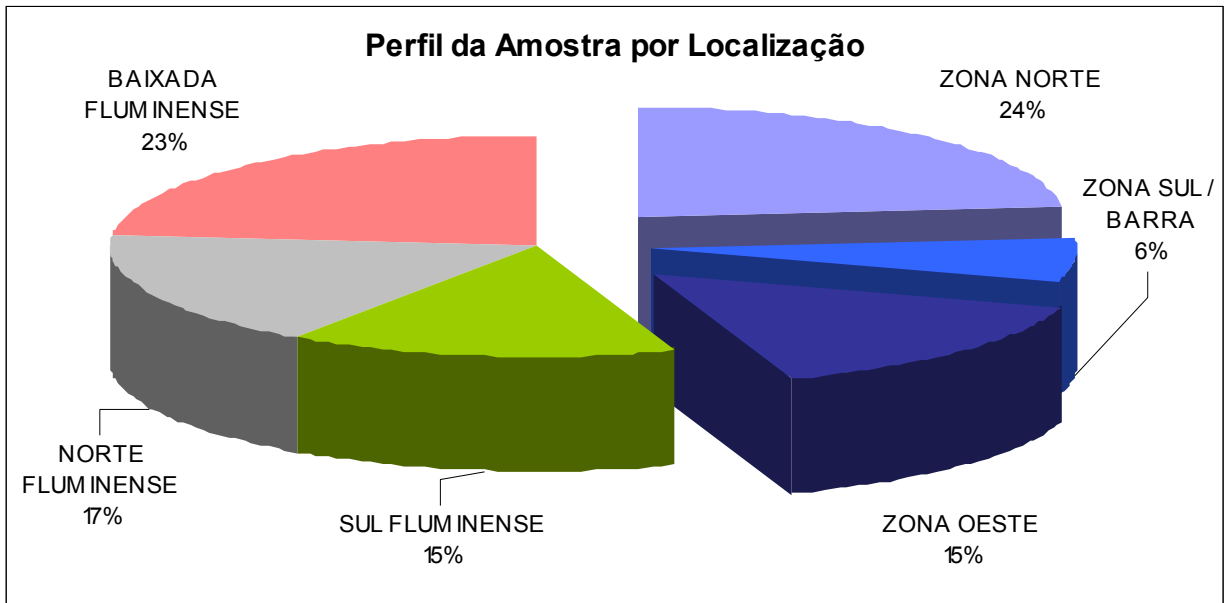
$$n \geq 22 \text{ elementos}$$

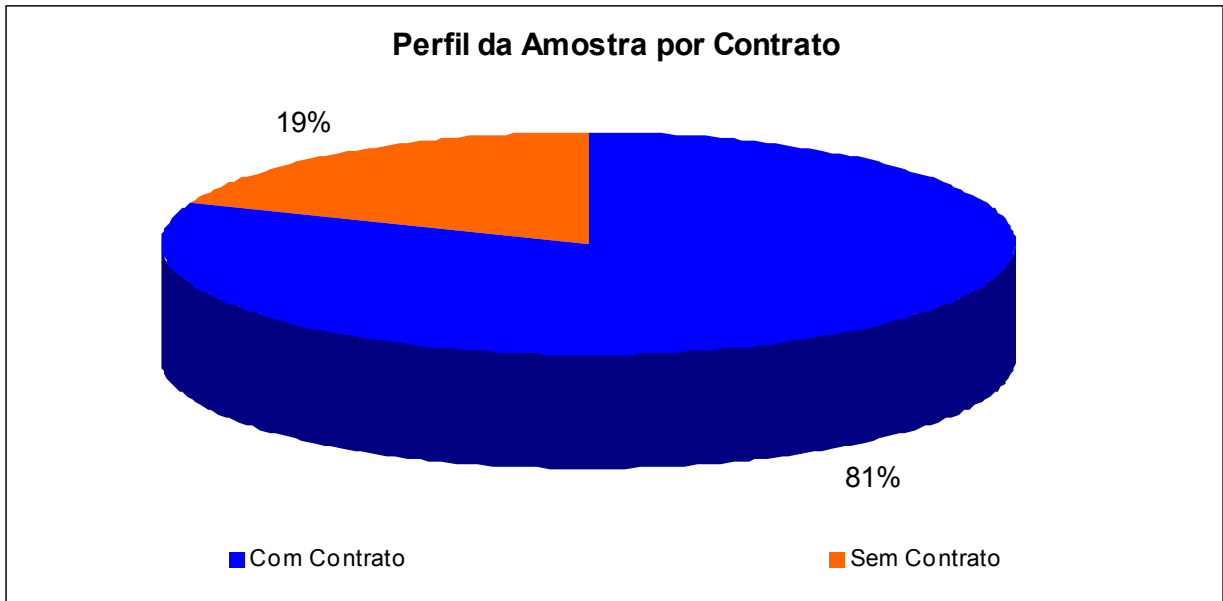
Em suma, era preciso ter uma amostra mínima de 44 postos, sendo 22 postos por distribuidora (Esso e Ipiranga).

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

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







Tabelas 1, 2 e 3 – Caracterização da Amostra.

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

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

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

### 3.4. Revisão da Literatura

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

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

Quadro 5 – Principais Publicações Nacionais e Internacionais

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

### 3.5. Coleta de Dados

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

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

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

### 3.5.1. Pesquisa Documental / Telematizada

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

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

Quadro 6 – Relação dos Principais Documentos Consultados

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3.5.3.**

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

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

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

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

### **3.5.4.**

#### **Observação Participante**

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

### **3.6.**

#### **Tratamento de Dados**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3.7. Limitações Metodológicas**

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



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

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

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

## 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.

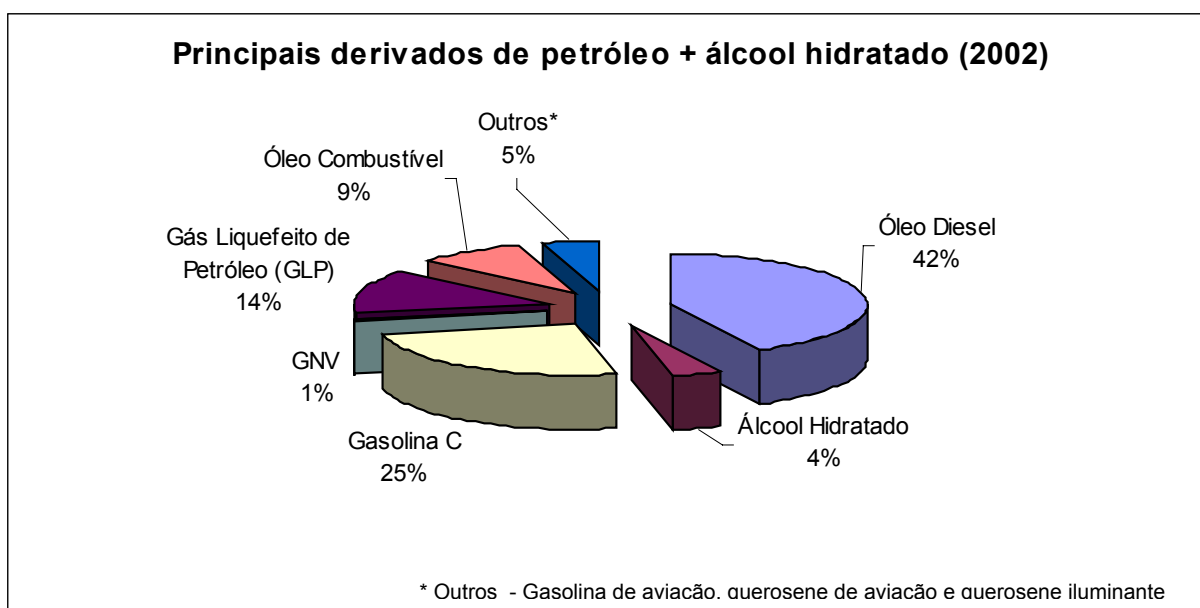


Tabela 4 - Vendas dos Principais Derivados de Petróleo e Álcool Hidratado

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.

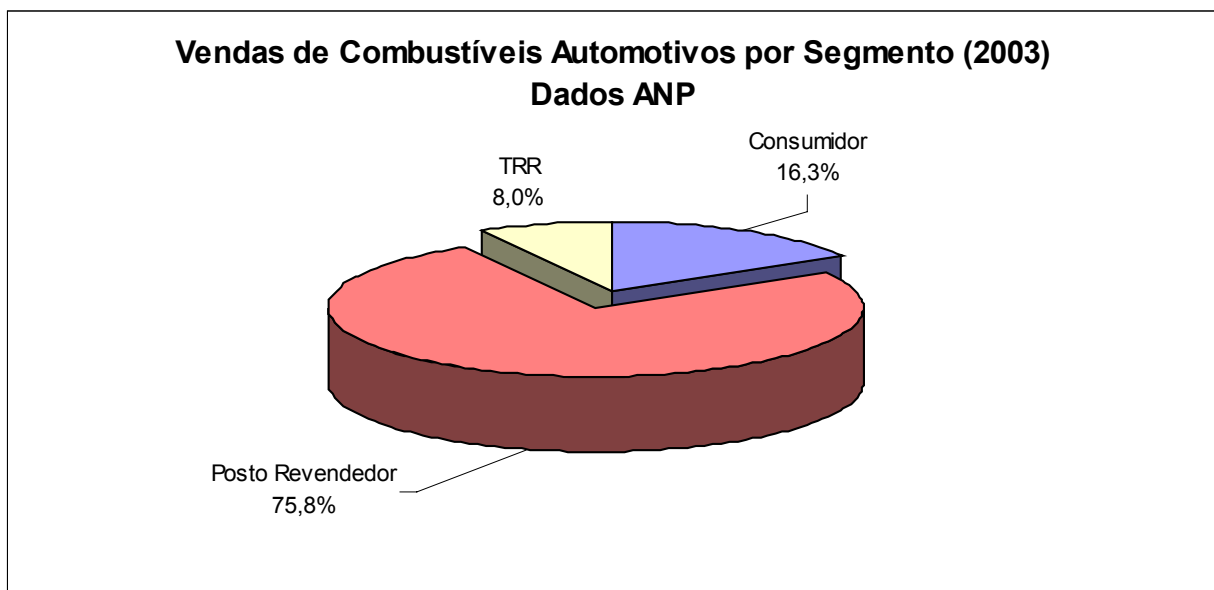


Tabela 5 - Vendas dos Combustíveis Automotivos por Segmento.

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.

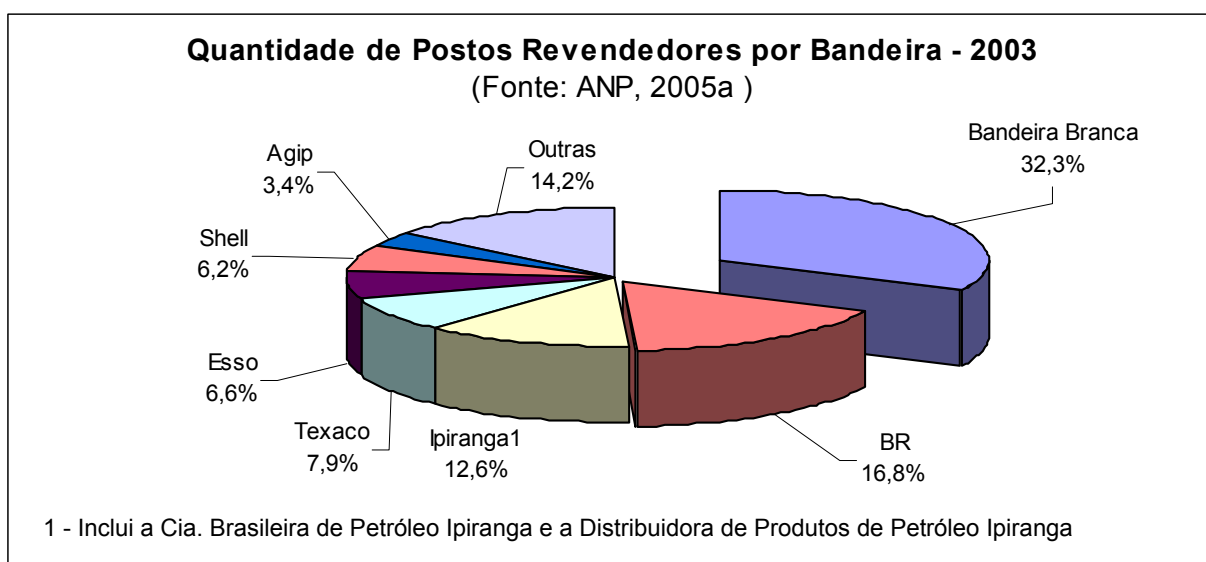


Tabela 6 – Quantidade de Postos Revendedores por Bandeira

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.

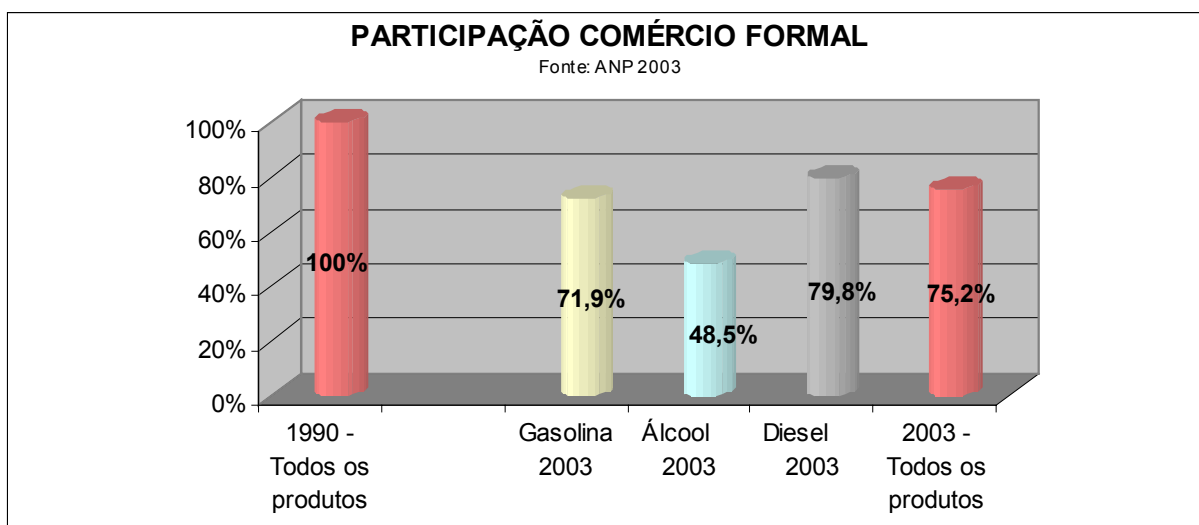


Tabela 7 – Participação do Comércio Formal no Mercado Total de Combustíveis

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.

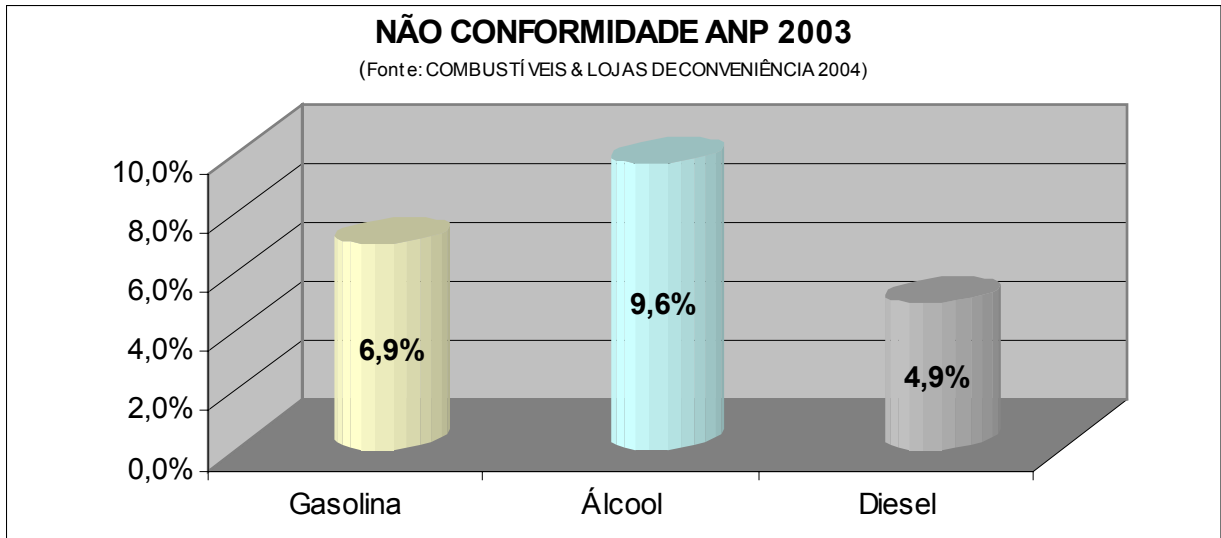


Tabela 8 – Índices de Não Conformidade por Produto – ANP 2003

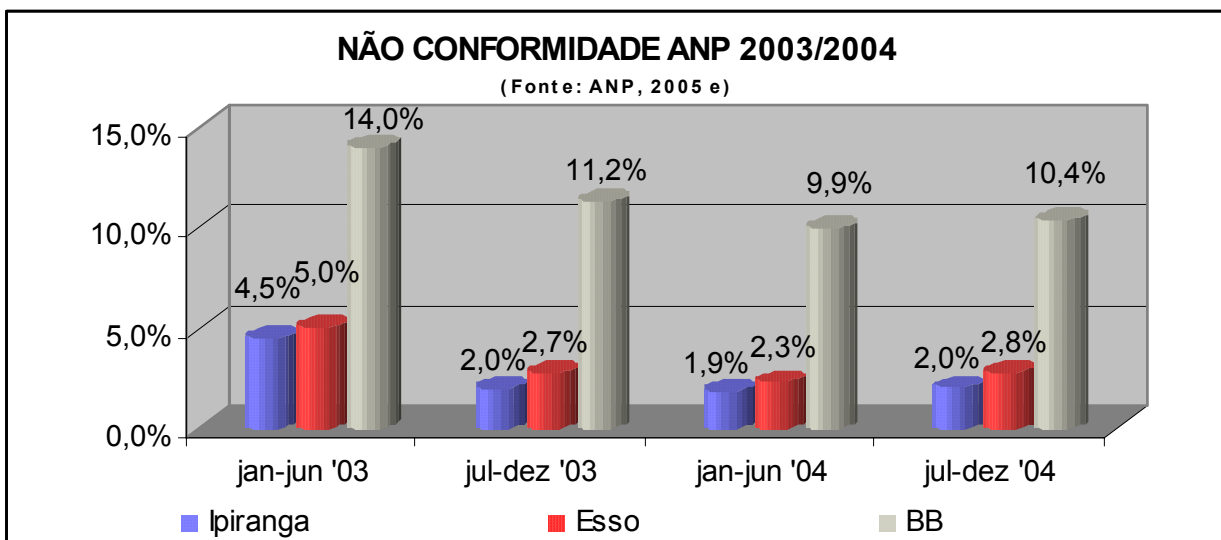


Tabela 9 – Índices de Não Conformidade por Bandeira – ANP 2003 / 2004

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.

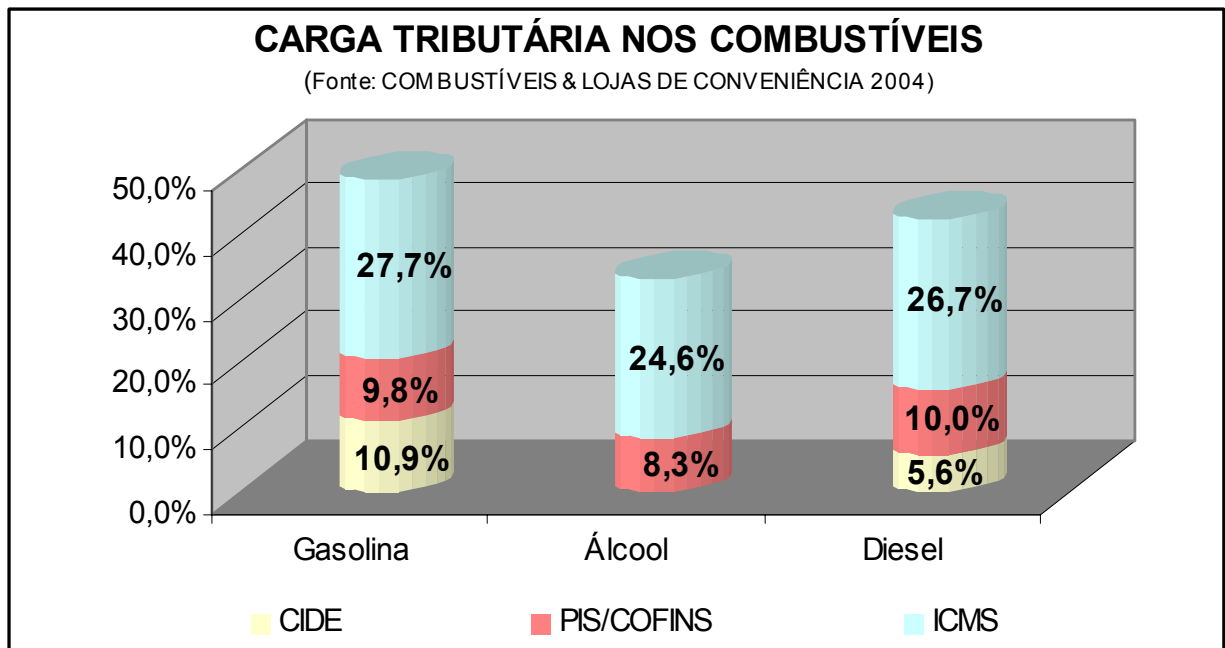


Tabela 10 – Carga Tributária nos Combustíveis

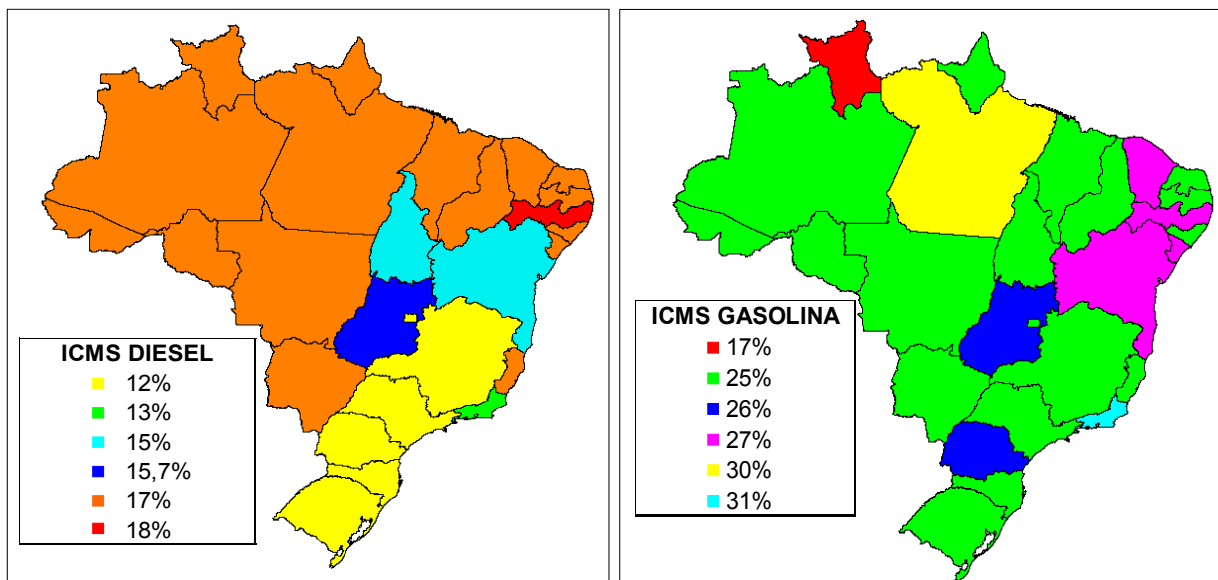


Figura 4 – Alíquotas de ICMS por Unidade da Federação

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.

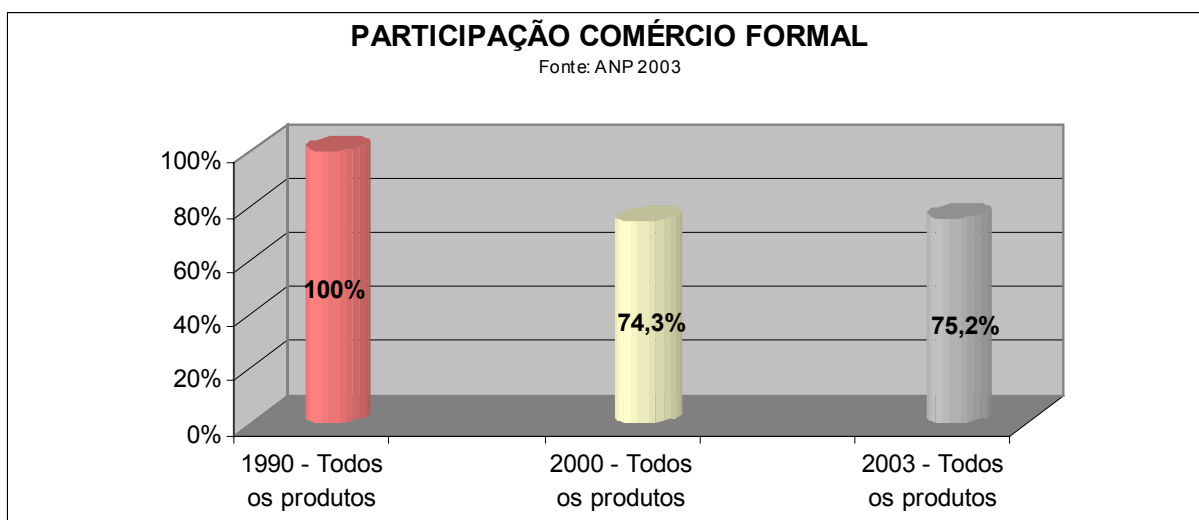


Tabela 11 – Evolutivo de Participação do Comércio Formal no Mercado Total de Combustíveis

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).

<b>Variáveis</b>	<b>Pergunta Questionário</b>	<b>Média Esso</b>	<b>Média Ipiranga</b>	<b>F</b>	<b>p-value</b>	<b>Diferença</b>	<b>Maior</b>
<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 almejaram 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.”

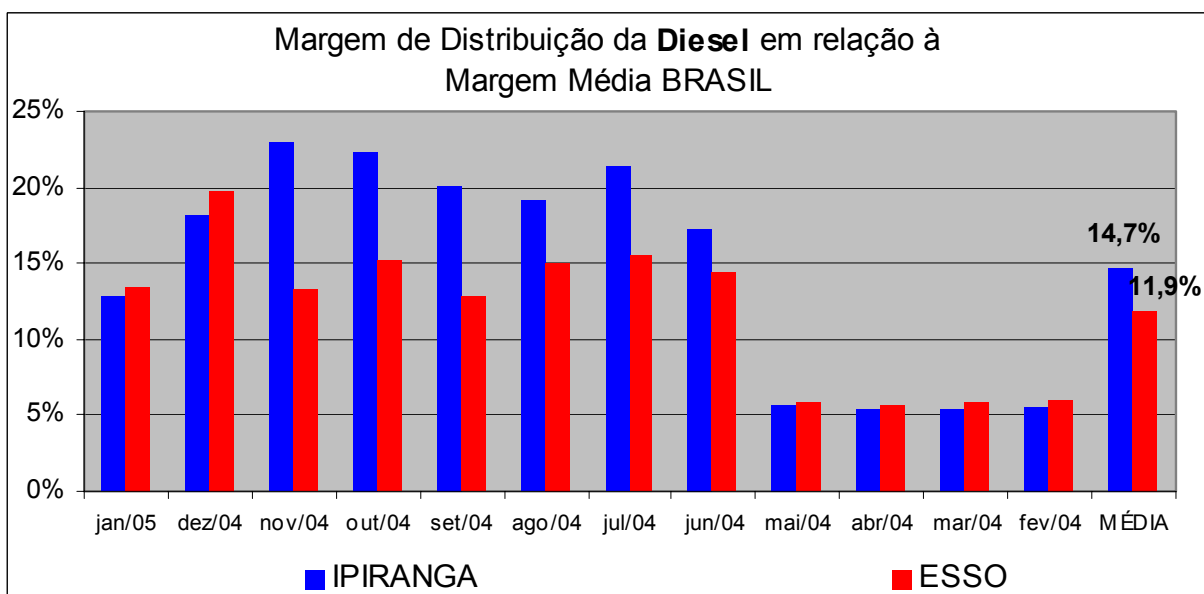
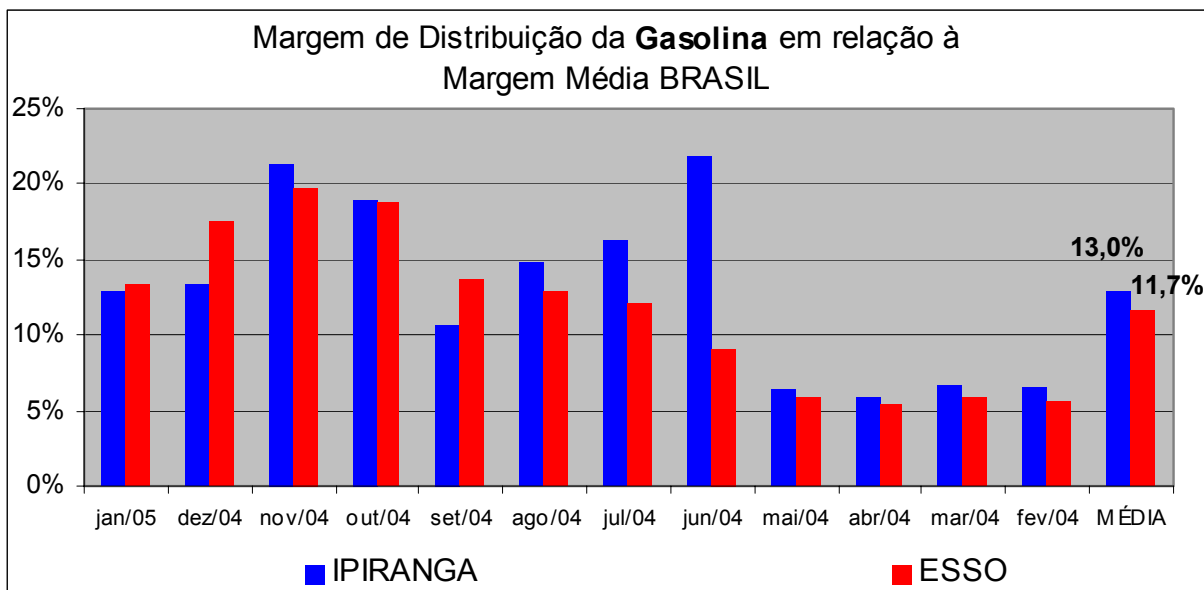
Algo surpreendente foi o fato de diversos revendedores Ipiranga admitirem, inclusive, ter ciência que pagam um pouco mais caro na Ipiranga, mas que ainda assim estão satisfeitos. Segundo a revenda, os preços da Ipiranga se situam de 1 a 2 centavos acima dos preços da Esso e da Petrobrás, citadas como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

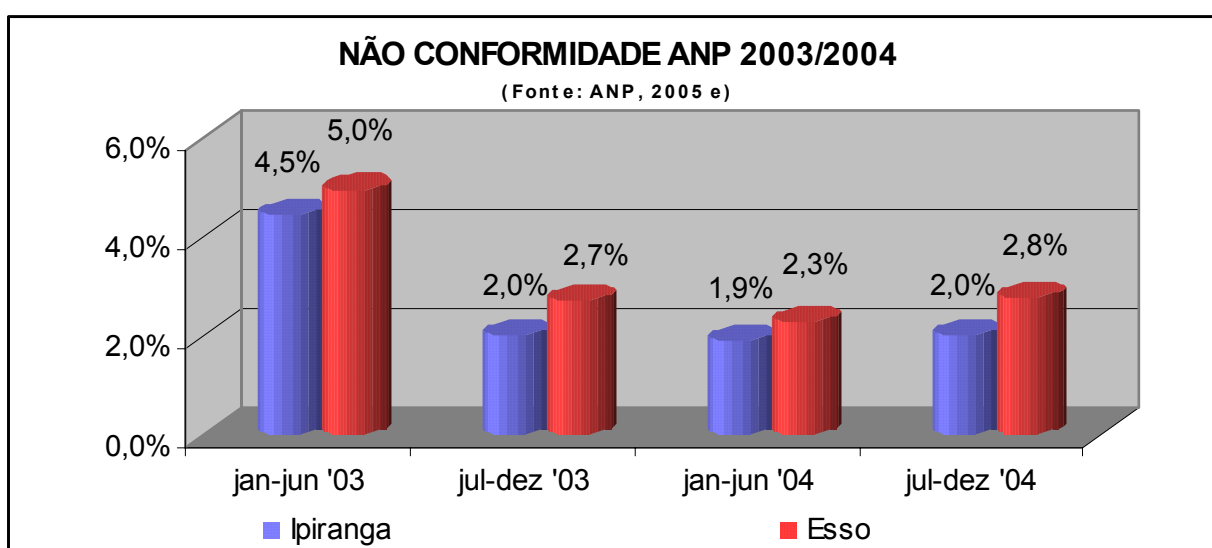


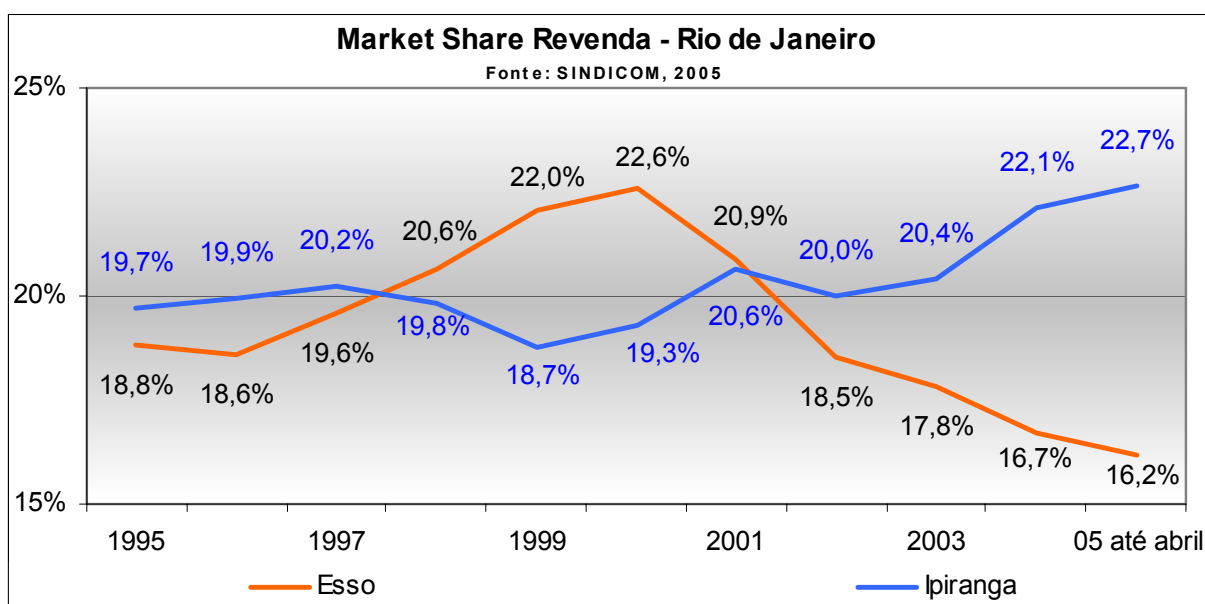
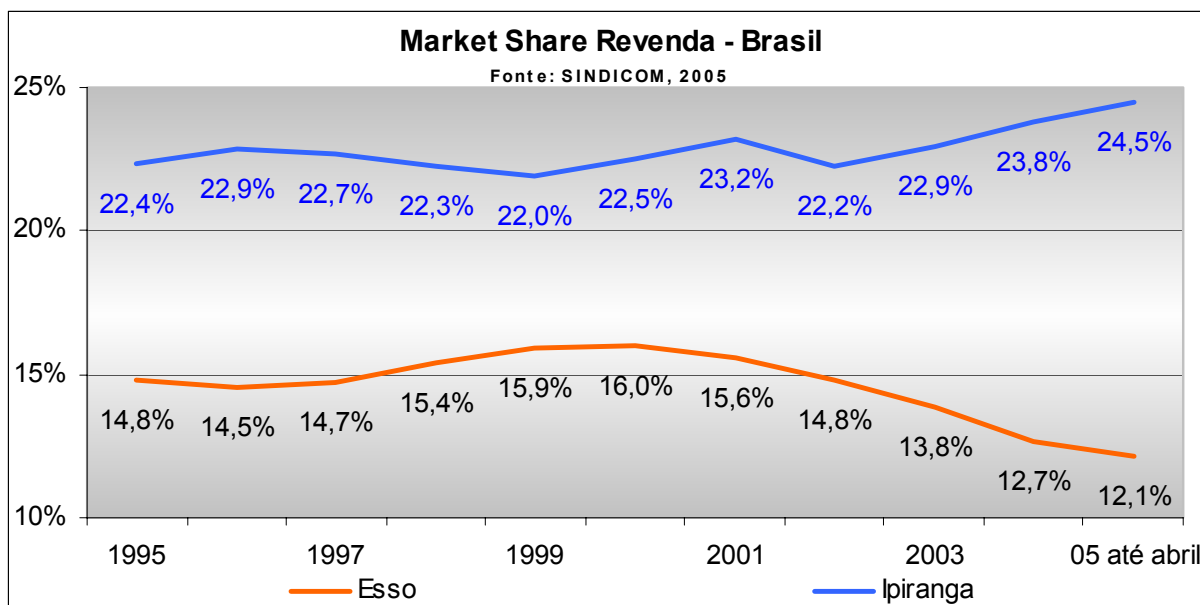
Tabela 15 – Índices de Não Conformidade Esso versus Ipiranga

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.”

## 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.

<b>Trade off: Custo Transação versus Extração do Valor</b>	<b>Esso</b>	<b>Ipiranga</b>
<b>Custos de Transação</b>	<b>Alto</b>	<b>Médio</b>
Contratos	Alto	Médio
Ações Judiciais	Alto	Baixo
Renovações contratuais	Alto	Baixo
Overhead (custo com venda)	Baixo	Alto
<b>Performance (Extração do Valor)</b>	<b>Baixo</b>	<b>Alto</b>
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.

## 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.

## 7. Referências Bibliográficas

ADMINISTRANDO parcerias que agregam valor: A organização em rede. Produção de Ben Bensaou. Mindquest Multimedia Educação Empresarial, 1998. 1 videocassete: VHS, son., color. Didático.

AHUJA, G. The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 317-343, 2000.

AIJO, T.S. The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing: environmental factors behind the changing marketing paradigm. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 8-18, 1996.

AKHTAR, I.; KLUMPP, M. Network Management. **Inomic Research & Coaching**, n. 4, p. 1-20, 2002.

ANÁLISE SETORIAL: O FUTURO DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS. São Paulo: Gazeta Mercantil, 2000. 3 Volumes.

ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42-58, 1990.

ANP. Anuário estatístico: banco de dados. Disponível em <[http://www.anp.gov.br/conheca/anuario\\_estat.asp](http://www.anp.gov.br/conheca/anuario_estat.asp)>. Acesso em: 13 jan. 2005a.

ANP. Fiscalização: banco de dados. Disponível em <<http://www.anp.gov.br/petro/fiscalizacao.asp>>. Acesso em: 13 jan. 2005b.

ANP. Legislação: banco de dados. Disponível em <<http://www.anp.gov.br/leg/legislacao.asp>>. Acesso em: 13 jan. 2005c.

ANP. Lista de postos: banco de dados. Disponível em <<http://www.anp.gov.br/postos/consulta.asp>>. Acesso em: 13 jan. 2005d.

ANP. Boletim de Qualidade: banco de dados. Disponível em <[http://www.anp.gov.br/doc/conheca/boletim\\_qualidade.pdf](http://www.anp.gov.br/doc/conheca/boletim_qualidade.pdf)>. Acesso em: 25 mai. 2005e.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO: 1989. Departamento Nacional de Combustíveis, 1989.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DO PETRÓLEO: 1990-1999. Rio de Janeiro: Agência Nacional do Petróleo, 2000.

ATTAWAY, J.S.; WILLIAMS, M.R. At the interface: The nature of buyer-seller interactions and relationships. **Journal of Business Research**, n. 56, p. 243-246, 2003.

AUSTIN, J.E. **Managing in developing countries: Strategic analysis and operating techniques**. New York: The Free Press, 1990.

BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organizational relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337-365, 2001.

BALANÇO ANUAL. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1991.

BANDEIRA, L.C. **Equipes estratégicas: Uma estrutura de alto desempenho**. 2002. 119p. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

BANTHAM, J.H.; CELUCH, K.G.; KASOUF, C.J. A perspective of partnerships based on interdependence and dialectical theory. **Journal of Business Research**, n. 56, p. 265-274, 2003.

BARNEY, J.B. ; HANSEN, M.H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 175-190, 1994.

\_\_\_\_\_. How a firm's capabilities affect boundary decisions. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 137-145, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2 ed. Ed. Prentice Hall, 2002. 600 p.

BLOIS, K. B2B 'relationships' – a social construction of reality? **Marketing Theory Articles**, v. 3, p. 79-95, 2003.

BODDY, D.; MACBETH, D.; WAGNER, B.. Implementing collaboration between organizations: An empirical study of supply chain partnering. **Journal of Management Studies**, n. 37, p. 1003-1017, 2000.

BROWNLIE, D.; SAREN, MICHAEL. The four Ps of the marketing concept: Prescriptive, Polemical, Permanent and Problematical. **European Journal of Marketing**, v. 26, n. 4, p. 34-47, 1992.

CARNEIRO, M. O milagre da gasolina. **Revista Veja**. Rio de Janeiro, 23 jul. 2003.

CASCIARO, T. Determinants of governance structure in alliances: The role of strategic, task and partner uncertainties. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 6, p. 1223-1251, 2003.

CAVALCANTI, M.A.D.F.; CARNEIRO, J.M.T.; SILVA, J.F. Impactos da privatização sobre as estratégias competitivas de empresas de petróleo: um estudo de caso. **RAE-Eletrônica**, v. 2, n. 2, 2003.

CHILES, T.H.; MCMACKIN, J.F. Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. **The Academy of Management Review**, v. 21, n.1, p. 73-99, 1996.

COASE, R.H.. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, p. 386-405, 1937.



\_\_\_\_\_. The new institutional economics. **The American Economic Review**, v. 88, n. 2, p. 72-74, 1998.

COMBUSTÍVEIS & LOJAS DE CONVENIÊNCIA 2004. Rio de Janeiro: SINDICOM, 2004.

COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - COMBUSTÍVEIS. Brasília, **Relatório Final**, 2003. 216 p.

COUGHLAN, A.T.; EL-ANSARY, A.I.; STERN, L.W. **Marketing Channels**. 5 ed. New Jersey: Ed. Prentice Hall, 1996. 576 p.

CRUZ, R. G.; BUSTELO, F. E.; GAITÁN, J. A.. **Aproximación Empírica Sobre El Análisis De La Literatura De Alianzas Estratégicas**. Universidad de Sevilla, 2003.

CUNNINGHAM, M.; FORD, D.; TURNBULL, P. Interaction, relationships and networks in business markets: An evolving perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 11, n. 3 / 4, p. 44-62, 1996.

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. USA: Ed. John Wiley & Sons, 1997.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Ed. Atlas, 1985. P. 29-42.

DEHPANDÉ, C. S. R.; FARLEY, J.U.; Beyond market orientation: When customers and suppliers disagree. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 109-119, 2000.

DOZ, Y.L.. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 55-84, 1996.

\_\_\_\_\_.; HAMEL, G. **Alliance Advantage**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1998. P. 1-56.

DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n.4, p. 660-679, 1998.

\_\_\_\_\_.; KALE, P.; SINGH, H. How to make strategic alliances work. **MIT Sloan Management Review**, v.42, n. 4, p. 37-43, 2001.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p. 532-550, 1989.

FINAZZI, L. A batalha pelo mercado da revenda. **Revista Posto de Combustíveis & Conveniência**. São Paulo, jun. 2004a.

\_\_\_\_\_. O contra-ataque. **Revista Posto de Combustíveis & Conveniência**. São Paulo, jul. 2004b.

\_\_\_\_\_. Uma questão de toque. **Revista Posto de Combustíveis & Conveniência**. São Paulo, out. 2004c.

FRICKMANN, A.; HESTER, A.; PRATES, J.P. Consolidação do mercado aberto traz boas perspectivas para o petróleo e gás brasileiros. **Oil & Gas Journal: Latinoamerica**, v. 6, n. 5, 2000.

GALASKIEWICZ, J. Interorganizational relations. **Annual Review of Sociology**, v.11, p. 281-304, 1985.

\_\_\_\_\_.; ZAHEER, A. Networks of competitive advantage. **Research in the Sociology of Organizations**, Jai Press Inc., v.16, p. 237-261, 1999.

GASKI, J.F. Interrelations among a channel entity's power sources: Impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent, and legitimate power sources. **Journal of Marketing Research**, v. 23, p. 62-77, 1986.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999. 206 p.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2002. 175 p.

GODOY, M.; LUIZ, E.; MACEDO, F. R\$ 10 bilhões por ano, preço da máfia dos combustíveis. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 01 jun. 2003.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GUIDONI, R.; PRATES, F. Bio Diesel: Solução ou problema? **Revista Posto de Combustíveis & Conveniência**. São Paulo, ago. 2004.

GULATI, R.. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of Management Journal**, v. 38, p. 85-112, 1995.

\_\_\_\_\_. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

\_\_\_\_\_; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

HALINEN, A.; MÖLLER, K. Relationship Marketing Theory: Its roots and direction. **Journal of Marketing Management**, n. 16, p. 29-54, 2000.

HEIDE, J.B.; JOHN, G. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 20-35, 1988.

\_\_\_\_\_; MINER, A.S. The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 265-291, 1992.

\_\_\_\_\_.; RINDFLEISCH, A. Transaction Cost Analysis: Past, present, and future applications. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 4, p. 30-54, 1997.

HUNT, S.D.; MORGAN, R.M. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.

\_\_\_\_\_. Competing through relationships: Grounding relationship marketing in resource-advantage Theory. **Journal of Marketing Management**, n. 13, p. 431-445, 1997.

\_\_\_\_\_. Marketing as a profession: on closing stakeholder gaps. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 3, p. 305-312, 2002.

IYER, G.R. Comparative marketing: An interdisciplinary framework for institutional analysis. **Journal of International Business Studies**, p. 531-561, 1997.

JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: Antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 53-70, 1993.

JOHNSON, J.C.; WOOD, D.F. **Contemporary Logistics**. 6 ed. Prentice Hall, 1996. 622 p.

KALE, P.; PERLMUTTER, H.; SINGH, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 217-237, 2000.

KANTER, R.M. The power of partnering. **Sales & Marketing Management**, v. 149, n. 6, p. 26-30, 1997.

LA PEÑA, B.; OTÁVIO, C. Tráfico de influência no Judiciário. **O Globo**. Rio de Janeiro, 21 nov. 2004.

LAMBE, C.J.; SALMOND, D.J.; SPEKMAN, R.E. Consensus and collaboration: norm-regulated behaviour in industrial marketing relationships. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 11-12, p. 832-856, 1997.

LEITE, J. C.. **Alianças e redes estratégicas no setor de downstream de petróleo no Brasil**. 2004. 229 p. Dissertação de Mestrado –

Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

LEWIS, M. ; SUNDARAMURTHY, C. Control and collaboration: Paradoxes of governance. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 3, p. 397-415, 2003.

LIPPARINI, A.; LORENZONI, G. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 317-338, 1999.

LISBOA, S. Contratos: Quem acredita neles? **Revista Amanhã**. Porto Alegre, set. 2004.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. An Integrative Model for strategic management analysis: Application to organizations in Brazil. **Proceedings of INFORMS/KORMS Seoul Conference**, p. 460-467, 2000.

\_\_\_\_\_. Strategic Alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments. **Readings Book of Global Business and Technology Association**, p. 292-305, 2002.

\_\_\_\_\_; TAUHATA, T.L.. Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, 2004.

MACNEIL, I.R. Relational contract theory: challenges and queries. **Northwestern University Law Review**, v. 94, n. 3, p. 877-907, 2000.

MARTINS, G. A. Metodologias convencionais e não-convencionais e a pesquisa em Administração. **Cadernos de Pesquisa e Administração: FEA/USP**, p. 2-6 , 1994.

McEVILY, B.; PERRONE, V.; ZAHEER, A.. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, v. 9, p. 1-20, 1998.

MINTZBERG, H. **Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. Advances in Strategic Management.** JAI Press Inc, 1988, p. 1-67.

MORAES, M. N.. **Medição da qualidade de serviços de distribuição: um estudo de caso.** 1999. 141 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

NANTEL, J.; WEEKS, W.A. Marketing ethics: Is there more to it than the utilitarian approach? **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 5, p. 9-19, 1996.

NASSIF, L.. O passeio das liminares. **Folha de São Paulo.** São Paulo, 14 nov. 2003.

NEVES, J. A. S.. **Estratégias de Melhoria da Qualidade Orientadas para o Cliente na Saúde no Brasil: um Modelo para Auxiliar sua Implementação em hospitais.** Rio de Janeiro. 2000. Tese de Doutorado - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

ORDOÑEZ, R. Polícia rodoviária protegia a máfia da gasolina no Rio. **O Globo.** Rio de Janeiro, 09 nov. 2004.

PARKER, R.A.; REA, L.M. **Metodologia de pesquisa: Do planejamento à execução.** 1 ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 2000. 262p.

PARKHE, A. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 794-829, 1993.

PINHEIRO, A.C. Judiciário, reforma e economia: A visão dos magistrados. In: REFORMA DO JUDICIÁRIO: PROBLEMAS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS, 2001, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: IPEA, 2003.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 1 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1990. 512 p.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998. 362 p.

RANGEL, J. Empresas do Sindicom perderam um quarto do mercado, diz presidente da Texaco. **Globo On Line**. Rio de Janeiro, 30 jun. 2004. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/petroleo/143408738.asp>>. Acesso em: 30 jun. 2004.

REMENYI, D. et al. **Doing research in business and management: An introduction to process and method**. Londres: Stage Publications, 1998.

RING, P.S.; VAN DE VEN, A.H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **The Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

SEBRAE. Revista Sebrae: artigo de capa. Disponível em <[http://www.sebrae.com.br/revistasebrae/07/artigodecapa\\_01.htm](http://www.sebrae.com.br/revistasebrae/07/artigodecapa_01.htm)>. Acesso em: 08 mar. 2005.

SENADO. Legisla: banco de dados. Disponível em <<http://www.senado.gov.br/legisla.htm>>. Acesso em: 24 out. 2003.

SHETH, J.N. From international to integrated marketing. **Journal of Business Research**, n. 51, p. 5-9, 2001.

SINDICOM. Dados Estatísticos: banco de dados. Disponível em <[http://www.sindicom.com.br/indicativo/fm\\_indicativo.htm](http://www.sindicom.com.br/indicativo/fm_indicativo.htm)>. Acesso em: 15 mai. 2005.

SINCICH, T. **Business statistics by example**. 5 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

TAKALA, T.; UUSITALO, O . An alternative view of relationship marketing: a framework for ethical analysis (nordic perspective on relationship marketing). **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 45-60, 1996.

TAUHATA, T.L. **Implicações estratégicas das redes de relacionamento: Estudo de caso da unidade de minério de ferro da Cia Vale do Rio Doce**. 2002. 324p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

TAVARES, M.G.; MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. Alianças e redes estratégicas: As tendências nas empresas líderes no Brasil. **Revista do BNDES**, v. 10, n. 19, p. 293-312, 2003.

VENKATRAMAN, N.; ZAHEER, A . Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 5, p. 373-392, 1995.

VERGARA, S.C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997. P. 28-43.

WILKINSON, I.F. Distribution channel management: power considerations. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 5, p. 31-41, 1996.

WILLIAMSON, O.E.. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. **Journal of Economic Issues**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

\_\_\_\_\_ Comparative Economic Organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

\_\_\_\_\_ Strategy research: Governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 12, p. 1087-1108, 1999.



WOOD, T.; ZUFFO, P.K. Supply chain management. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998.

YIN, R.K. **Case study research: Design and methods**. Londres: Sage, 1994. P. 1-53.

YIN, X.; ZAJAC, E.J. The strategy / governance structure fit relationship: Theory and evidence in franchising arrangements. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 365-383, 2004.

## **8. Anexos**

### **8.1. Questionário Versão Final**



Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro  
 Departamento de Administração  
 Programa de Mestrado Acadêmico  
 Autor: Márcio Neves de Moraes

### MEDIÇÃO DE PERCEPÇÃO A RESPEITO DA ALIANÇA: DISTRIBUIDOR + REVENDEDOR

**OBJETIVO:** Levantar as percepções dos revendedores sobre a forma como as empresas distribuidoras administram seus relacionamentos.

**CONFIDENCIALIDADE:** Esta pesquisa tem **objetivos e interesses estritamente acadêmicos**, e os dados e percepções levantados serão utilizados somente para o desenvolvimento da mesma, conduzida pelo autor e pelo Departamento de Administração da PUC-Rio, sob a orientação da Profa. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares.

**Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidas pelos entrevistados, nem serão estes utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta.**

**INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO:** São feitas diversas afirmações, para as quais é solicitado que o entrevistado **marque com um "X" a opção que melhor reflete a sua opinião**. São 7 (sete) opções que variam desde a opção 1 ("Discordo Totalmente"), passando pela 4 ("Não concordo, nem concordo"), até a opção 7 ("Concordo Totalmente").

**Deve ser marcada apenas uma resposta por afirmação.**

#### I. IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

##### DADOS DO POSTO

NOME FANTASIA: \_\_\_\_\_ MUNICÍPIO: \_\_\_\_\_  
 VOLUME MÉDIO DE VENDAS: \_\_\_\_\_ (litros/mês) BANDEIRA: \_\_\_\_\_  
 POSSUI OUTRO POSTO? \_\_\_\_\_ (SIM / NÃO) QUAL BANDEIRA? \_\_\_\_\_

**Afirmção 1:** O meu relacionamento com a atual distribuidora (tempo no qual ostento a bandeira) já dura.....  
 \_\_\_\_\_ ANOS

**Pergunta 2:** Existe contrato de exclusividade com a distribuidora?  
 ( ) SIM ( ) NÃO

**Afirmção 3:** A comunicação com a minha empresa distribuidora é muito freqüente. Assessores e gerentes são bastante acessíveis, fáceis de serem contactados.

Discordo Totalmente		Não discordo / Nem concordo		Concordo Totalmente
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
	6 _____		7 _____	




**Afirmção 4:** A presença de representantes de minha empresa distribuidora é bastante assídua em meu posto.

Discordo Totalmente		Não discordo / Nem concordo		Concordo Totalmente
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
	6 _____		7 _____	




**Afirmção 5:** A minha distribuidora me mantém informado. (nova política de preço, crédito, ações de mercado, novos produtos etc.)

Discordo Totalmente		Não discordo / Nem concordo		Concordo Totalmente
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
	6 _____		7 _____	




**Afirmção 6:** A minha distribuidora me auxilia com o seu aconselhamento e com o treinamento dado a mim e aos meus funcionários.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 7:** A minha distribuidora se preocupa com a saúde financeira de meu posto.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 8:** A minha distribuidora me assessora com as questões ambientais.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 9:** Estou satisfeito com os programas motivacionais e campanhas publicitárias desenvolvidos por minha distribuidora.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 10:** A minha distribuidora me auxilia na solução dos problemas que surgem no meu posto.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 11:** A minha distribuidora me prejudica com suas ações de preços.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 12:** A minha distribuidora cumpre TODAS as promessas feitas

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 13:** A minha distribuidora se preocupa em me ouvir e em atender minhas necessidades.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 14:** Eu posso afirmar que minha distribuidora é meu parceiro de negócios.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 15:** Eu acho que os problemas que possuo com a minha distribuidora são normais, ou seja, fazem parte de um relacionamento como outro qualquer.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 16:** A política de crédito de minha empresa é bastante severa e não há margem para negociação.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 17:** A política de entrega de combustíveis de minha empresa é bastante severa e não há margem para negociação (dia para o dia, carga fracionada etc.).

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 18:** A minha distribuidora é muito "engessada". Tudo que foge do habitual e do que está contratado requer diversas aprovações.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 19:** Eu confio em minha distribuidora.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 20:** A minha distribuidora tem uma boa reputação (confiável) junto aos demais revendedores.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 21:** O relacionamento com minha distribuidora é tão grande que chego a ter uma amizade pessoal com os seus funcionários

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 22:** A alta rotatividade (mudança) dos meus contatos com a empresa distribuidora (assessor / gerente) tem prejudicado o meu relacionamento com a empresa.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 23:** A aliança (relacionamento / vínculo) que possuo com a minha atual distribuidora é fundamental para o MEU SUCESSO.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 24:** A aliança (relacionamento / vínculo) que possuo com a minha atual distribuidora é fundamental para o SUCESSO DA MINHA DISTRIBUIDORA.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 25:** Quando comparada às outras (distribuidoras), percebo a importância de estar aliado à minha atual distribuidora.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 26:** A minha distribuidora tem o hábito de se comunicar com o meu posto através de correspondências.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 27:** Eu já fui notificado pela minha empresa distribuidora ou já tive alguma briga judicial com a mesma

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 28:** Usualmente, eu sou forçado a adquirir produtos, promoções ou a participar de programas contra a minha vontade.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 29:** Usualmente, eu sou forçado a fazer pedidos de combustíveis em volume superior à minha vontade.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 30:** Tenho a sensação de ser fiscalizado pela minha empresa distribuidora (trava eletrônica, testes de combustíveis, inspeção de equipamentos e da limpeza geral do posto etc.)

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 31:** É evidente o uso de poder pela empresa distribuidora.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 32:** Eu pretendo renovar o contrato ao fim do contrato atual.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 33:** A minha distribuidora vai sofrer bastante para renovar o contrato comigo.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 34:** Eu pretendo distratar o contrato atual antes mesmo do término previsto.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 35:** Já existe uma briga judicial entre o meu posto e a empresa distribuidora, ou estou certo de que haverá uma briga no futuro.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____




**Afirmção 36:** No meu posto, só entram EXCLUSIVAMENTE produtos (combustíveis e lubrificantes) da minha distribuidora.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____

**Afirmção 37:** Eu discuto muito sobre preço com a minha companhia distribuidora.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____

**Afirmção 38:** O preço que eu pago para ser exclusivo de minha distribuidora é justo.

Discordo Totalmente			Não discordo / Nem concordo			Concordo Totalmente
						
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____



## **8.2. Formulário Esso**

**Formulário Esso:**

1. A Esso se destacou pela utilização de poder.
  - 1.1. A Esso realmente exige 24 horas de antecedência para os pedidos? Não entrega, em hipótese alguma, um pedido do dia?
  - 1.2. A Esso realmente exige um mínimo de 15 m<sup>3</sup>?
  - 1.3. Na amostra pesquisada, um número elevado de postos se disse ter um litígio com a companhia, ou ao menos ter recebido uma notificação. A Esso faz questão de formalizar todas as questões? O litígio não deveria ser a última instância? A Esso faz isso para trazer o revendedor para a mesa de negociação?
  
2. Ao se aliar a uma distribuidora, o posto procura um parceiro que possa, em reciprocidade, lhe trazer recursos complementares (qualidade de produto, preço, flexibilidade entrega, flexibilidade de crédito, assessoria ambiental, publicidade, aconselhamento e treinamento). A pesquisa revelou que a Esso está praticando apenas os 2 primeiros quesitos. Isso é intencional? Não é um risco (principalmente quando se observa a escala dos dois maiores concorrentes)?
  
3. Alguns revendedores reclamaram da política de preços da cia que permite que se venda para Bandeiras Brancas e Hipermercados a preços mais agressivos. Como a Esso vê isso?
  
4. A pesquisa revelou que o elevado *turnover* de pessoas de contato está provocando uma descontinuidade da companhia, o que a prejudicou no quesito “cumprir promessas”. Como a empresa enxerga este problema?
  
5. Talvez o item mais comentado tenha sido “comunicação”. A revenda está bastante assustada com o afastamento da empresa. Não há o risco de perda de “tato”, perda da informação e até da possibilidade de se apurar algumas arestas via negociação?
  
6. Você concorda que o número de casos em litígio deve aumentar?

7. Alguns revendedores, inclusive, mencionaram que seus assessores pedem para que eles não sejam contatados e que tudo seja resolvido com a central de atendimento (Curitiba). Isso é política da empresa?
8. O ex presidente da Shell (Omar Carneiro) em entrevista à revista “Posto de Combustíveis e conveniência” fez um *mea-culpa* e admitiu o erro do afastamento da empresa. Inclusive, pelo que se ouviu na pesquisa, a Shell está tentando uma re - aproximação. O que você acha disso?
9. Na média, quantos postos são atendidos por cada assessor?
10. Quando um cliente precisa prorrogar um vencimento de nota fiscal como isso é feito? Quais outras ferramentas de auxílio de crédito disponíveis?
11. Os revendedores comentaram sobre a precificação. Segundo eles, o assessor não negocia mais preço, uma vez que isso é feito por meio de uma empresa independente. Como isso funciona?
12. Como está o clima com a revenda? Se perguntássemos à revenda sobre o interesse de manter o contrato com a cia, qual a sua expectativa em torno da resposta (escala *Likert* de 1 a 7)?
13. Se solicitássemos para os revendedores um ranking das 5 maiores distribuidoras, como você acredita que este seria?
15. Você acredita que a relação com a revenda está bem balanceada, ou seja, TANTO a revenda COMO a distribuidora estão desempenhando corretamente seus papéis na aliança?

### **8.3. Formulário Ipiranga**

## Formulário Ipiranga:

1. A Ipiranga se destacou pela pouca utilização do poder.
  - 1.1. É política da empresa utilizar a justiça em última instância?
  - 1.2. O que a Ipiranga acha da filosofia de “executar” para trazer o revendedor para a mesa de negociação?
  
2. Ao se aliar a uma distribuidora, o posto procura um parceiro que possa, em reciprocidade, lhe trazer recursos complementares (qualidade de produto, preço, flexibilidade entrega, flexibilidade de crédito, assessoria ambiental, publicidade, aconselhamento e treinamento). A pesquisa revelou que a Ipiranga está pecando em um quesito de extrema relevância na percepção da revenda. Que quesito é esse? O que está sendo feito? (a revenda alegou, inclusive, que estaria disposta a pagar – vide Esso)
  
3. Alguns revendedores reclamaram da política de preços da cia que permite que se venda para Bandeias Brancas e Hipermercados a preços mais agressivos. Como a Ipiranga vê isso?
  
4. A comunicação é um ponto de destaque da empresa. Revendedores comentam, inclusive, que conseguem falar com assessores e gerentes em finais de semana e feriados. Como isso funciona? Existe alguma recomendação da empresa?
  
5. Na média, quantos postos são atendidos por cada assessor?
  
6. A flexibilidade da empresa foi muito citada. O percentual de pedidos janelas é muito elevado?
  
7. Como está o clima com a revenda? Se perguntássemos à revenda sobre o interesse de manter o contrato com a companhia, qual a sua expectativa em torno da resposta (escala *Likert* de 1 a 7)?
  
8. Se solicitássemos para os revendedores um ranking das 5 maiores distribuidoras, como você acredita que este seria?

9. Toda esta gama de facilidades tem um custo. A Ipiranga espera conseguir repassar isso para preços? Ela tem conseguido fazer isso?

10. Você acredita que a relação com a revenda está bem balanceada, ou seja, TANTO a revenda COMO a distribuidora estão desempenhando corretamente seus papéis na aliança?

#### **8.4. Formulário SINDICOM**

**Formulário Sindicom:**

1. O que é o comércio irregular?
2. Qual a solução para o problema de adulteração?
3. Qual a solução para o problema de evasão fiscal / sonegação?
4. Como o Sindicom vê o biodiesel? É uma ameaça?
5. O Sindicom está percebendo um movimento contrário de embandeiramento? Por que você acredita que isso está ocorrendo? Quais empresas estão ganhando mais com esse movimento?



**8.5.**  
**Contrato Esso**

CONTRATO PARA POSTO REVENDEDOR ESSO que entre si fazem, de um lado, ESSO BRASILEIRA DE PETRÓLEO LIMITADA, empresa com sede à Rua Víctor Civita, n.º 77, Bloco 1, Barra da Tijuca, na cidade do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, inscrita no CNPJ/MF sob n.º 33.000.092/0001-69, doravante denominada simplesmente ESSO e «razão», empresa estabelecida na «ENDERECO», Município do «município», Estado de «ESTADO», inscrita no CNPJ/MF sob o n.º «CGC», doravante denominado simplesmente REVENDEDOR:

Considerando que o REVENDEDOR e a ESSO vêm mantendo em vigor relação contratual que autoriza o REVENDEDOR a identificar seu Posto como integrante da rede de revendedores da ESSO;

Considerando que a ESSO e o REVENDEDOR confirmam estarem regularmente registradas e autorizadas a funcionar pelos órgãos públicos competentes;

Considerando que o REVENDEDOR reconhece que a ESSO, pela notoriedade de sua marca, pelo elevado padrão de segurança operacional, pela identificação visual dos postos revendedores integrantes de sua rede, o que inclui seu "lay-out", cores e padrões, pela alta qualidade dos produtos que distribui, além de sua vasta experiência nacional e internacional no segmento de distribuição e revenda de derivados de petróleo, elementos estes reconhecidos pelo público consumidor, contribuirá positivamente para os bons resultados do Posto enquanto empreendimento comercial;

Considerando o desejo do REVENDEDOR de manter-se vinculado à ESSO e o interesse desta em incrementar as vendas de seus produtos;

Considerando que os contratantes reconhecem como pressuposto fundamental para a concretização do presente contrato a fidelidade do REVENDEDOR à marca Esso, através da aquisição e comercialização contínua e exclusiva de produtos combustíveis da ESSO, assim como a manutenção do padrão e identificação visual de um Posto Revendedor Esso;

Considerando que a contratação entre distribuidora e Posto Revendedor habitualmente é negociação complexa, envolvendo diversos e variados direitos e obrigações entre os contratantes;

Têm justo e acordado:

1. OBJETO : O objeto deste contrato é estabelecer as condições da relação mercantil entre ESSO e o REVENDEDOR, com a finalidade de permitir o funcionamento do Posto Revendedor situado na «ENDERECO», na cidade de «município» ( «ESTADO» ), sob identificação visual da ESSO, doravante referido apenas como Posto, para revenda de produtos combustíveis para fins automotivos, adquiridos contínua e unicamente da ESSO, neste ato referido apenas como Produtos, assim como de lubrificantes.

1.1 O presente contrato resume a negociação realizada pela ESSO e pelo REVENDEDOR que envolve a contratação de várias obrigações, conforme constam dos Anexos deste instrumento, que rubricados pelas partes fazem parte integrante do mesmo, ou de outros contratos específicos que vierem a ser assinados pelas partes.

1.2 As partes concordam que este contrato, seus Anexos e demais contratos acima mencionados são interligados, eis que constituem partes de um mesmo negócio, e, em que pese tratarem de direitos e obrigações de naturezas diversas, o credor da obrigação poderá exigir o cumprimento específico de cada obrigação ou optar pelo rompimento parcial ou total do negócio ora contratado..

1.3 Como pressuposto de toda negociação ora contratada, as partes reconhecem que o potencial médio de vendas do Posto equivale a «galonagemtri»m<sup>3</sup> «galonagemtriext»metros cúbicos) de produtos combustíveis por trimestre. O descumprimento continuado dessa média trimestral poderá ensejar a rescisão deste contrato pela parte inocente.

2. PRAZO : O prazo de vigência deste contrato será aquele necessário para que o REVENDEDOR compre da ESSO a totalidade dos volumes de Produtos e lubrificantes estabelecido na cláusula 1 do Anexo I. As partes concordam que o prazo estimado para a realização da compra acima prevista e, portanto, de vigência deste contrato é de «prazo» «prazoext») meses, a contar de «dataass» , devendo seu termo final recair na data em que o REVENDEDOR adquirir a totalidade do volume pactuado no Anexo I.

2.1 Este contrato será automaticamente renovado, por uma única vez e em condições iguais, a menos que qualquer das partes manifeste à outra sua intenção de evitar a renovação, o que fará mediante notificação entregue e devidamente recebida pela outra parte, no prazo de 60 (sessenta) dias, contados do dia em que o REVENDEDOR atingir 60% (sessenta por cento) do volume total de Produtos pactuado no Anexo I.

2.2 O cumprimento das obrigações aqui contidas poderá ser suspenso nas hipóteses de caso fortuito ou de força maior que impeçam o seu cumprimento total, desde que esse evento não perdure por mais de 12 (doze) meses, após o que qualquer das partes poderá dá-lo por terminado, mediante aviso prévio de 30 (trinta) dias.

**3. CUMPRIMENTO DA LEI E ÉTICA COMERCIAL :** As partes se comprometem a cumprir e a fazer cumprir, por seus empregados e prepostos, todas as leis e regulamentos, sejam relacionados a comercialização, utilização, armazenamento dos Produtos e lubrificantes, manutenção de equipamentos ou qualquer assunto pertinente ao negócio ora contratado.

3.1 As partes manterão um sistema de controle interno que assegure a adequada descrição dos fatos e a exatidão dos dados financeiros e outros relativos as transações mantidas entre eles o que importa na existência de: (a) controles internos apropriados; (b) adequados registros e contabilização de todas as transações e (c) rigorosa obediência a todas as leis aplicáveis;

3.2 No que se referir a segurança e comercialização de produtos combustíveis e/ou tóxicos, as Partes se comprometem a observar as normas legais e as recomendações da ESSO, sempre a que for mais rigorosa;

**4. MEIO AMBIENTE:** O REVENDEDOR deverá responsabilizar-se pelo cumprimento das leis e/ou regulamentos pertinentes à proteção do meio ambiente e à saúde pública, adotando, ainda, as medidas e procedimentos cabíveis, a fim de afastar qualquer risco de dano que possa ser causado pelas atividades que desenvolve.

4.1 Todos e quaisquer danos causados ao meio ambiente decorrentes do exercício das atividades no Posto ou sinistros de qualquer natureza, será de responsabilidade de quem realmente causou o dano, sendo sempre responsabilidade do REVENDEDOR se originados de armazenamento inadequado, má utilização ou conservação dos Produtos ou de equipamentos de sua propriedade ou que estejam sob sua posse, ainda que transferidas a terceiros estranhos a este contrato.

4.2 A responsabilidade do REVENDEDOR por danos ao meio ambiente abrange todas as sanções e exigências contidas na legislação aplicável.

4.3 O REVENDEDOR se obriga a manter a ESSO a salvo de todos e quaisquer ônus, riscos, prejuízos ou despesas decorrentes de eventuais danos ambientais, seja perante órgãos ou entes de direito público, particulares ou entidades de natureza privada, reparando direta ou regressivamente todos os danos, prejuízos e/ou despesas causadas e, eventualmente, imputados, direta ou indiretamente, à ESSO.

4.4. Em ocorrendo quaisquer danos no meio ambiente, o REVENDEDOR se obriga a comunicar imediatamente as autoridades competentes, bem como a realizar todas as medidas no sentido de reparar e minimizar os danos dos impactos ambientais.

**5. EMPRESAS AUTÔNOMAS:** As partes reconhecem que não existe qualquer vínculo societário entre o REVENDEDOR e a ESSO, que mantém entre si a presente relação estritamente comercial, assim como inexistente qualquer vínculo empregatício entre a ESSO e o REVENDEDOR, cabendo a este arcar com todos os ônus e responsabilidades inerentes a seus empregados, contratados e subcontratados.

**6. CESSÃO, TRANSFERÊNCIA E RESPONSABILIDADE DOS SUCESSORES :** O REVENDEDOR não poderá ceder ou transferir, integral ou parcialmente, os direitos assumidos neste instrumento salvo prévia e expressa anuência da ESSO, caso em que o REVENDEDOR permanecerá solidariamente responsável com seus cessionários/sucessores pelo cumprimento das obrigações ora contratadas.

**7. PREFERÊNCIA:** Pelo prazo de duração deste contrato, o REVENDEDOR dará a ESSO preferência para a compra do imóvel onde encontra-se instalado o Posto, caso seja seu proprietário, devendo, para tanto, informar à ESSO, por escrito, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, o valor e as condições para venda do imóvel.

**8. TÉRMINO & RESCISÃO:** O presente contrato será dado por cumprido e terminado, com a aquisição pelo REVENDEDOR do volume total de Produtos a que se obrigou e, cumulativamente, mediante a devolução dos equipamentos de propriedade da ESSO eventualmente cedidos para uso do REVENDEDOR, assim como paralisação do uso da marca e da identificação visual da ESSO no Posto.

8.1 Enquanto o REVENDEDOR permanecer na posse dos equipamentos da ESSO ou seu Posto ostentando identificação visual de Posto Esso, este contrato permanecerá em vigor em todas suas condições, em especial com obrigação do REVENDEDOR de somente comercializar produtos adquiridos da ESSO.

8.2 A ocorrência dos seguintes eventos poderá ensejar, por opção do credor da obrigação, a execução específica do cumprimento da obrigação não cumprida ou a rescisão do presente:

- (a) inadimplemento de qualquer das obrigações deste ajuste;
- (b) o não pagamento, no respectivo vencimento, de qualquer quantia devida;
- (c) falência ou concordata de qualquer das partes, em que não haja continuação do negócio;



(d) não cumprimento de obrigação assumida em qualquer outro ajuste assinado entre as partes;

(e) desapropriação do imóvel onde o Posto encontra-se instalado ou qualquer ato de autoridade impeditivo a continuação de suas atividades com o mesmo volume de serviços e vendas apresentados anteriormente a desapropriação ou ao referido ato;

8.2.1 A execução específica de obrigação contratada poderá ser requerida pela parte credora, com pedido de antecipação de tutela, quando cabível.

8.2.2 Na hipótese de rescisão com base nos itens 8.2(a) a 8.2(d) acima, a parte infratora arcará com os ônus e obrigações previstos nos respectivos Anexos.

8.2.3 Na hipótese do item 8.2(e), a rescisão se dará na data da imissão na posse do imóvel pelo órgão expropriante, ressalvado às partes o direito de haver do mesmo as indenizações cabíveis, sem prejuízo das cominações específicas previstas nos Anexos. Cumpre ao REVENDEDOR notificar a ESSO, por escrito, dando-lhe ciência da desapropriação do imóvel do Posto, nos 10 (dez) dias seguintes aquele em que tiver notícia do fato.

9. NOTIFICAÇÕES E INTIMAÇÕES: A parte interessada em formalmente notificar, intimar ou comunicar a outra sobre qualquer assunto referente ao negócio ora ajustado, judicial ou extrajudicialmente, deverá fazê-lo por escrito e no endereço que consta do preâmbulo deste contrato.

10. TOLERÂNCIA e ALTERAÇÃO: A tolerância quanto a eventuais infrações do presente contrato não constituirá novação ou renúncia dos direitos que são conferidos a ambas as partes, seus cessionários ou sucessores a qualquer título.

10.1. - A aceitação de manifestação de vontade escrita ou verbal de qualquer das partes, para fins do presente contrato, dar-se-á somente por escrito, não sendo considerado o silêncio como concordância ou alteração do presente.

10.2 - Toda e qualquer alteração ao presente contrato e/ou seus anexos dar-se-á em comum acordo entre as Partes e por escrito, mediante assinatura dos representantes legais das partes.

11. QUITAÇÃO: Este ajuste e seus respectivos anexos, substituem e cancelam quaisquer outros ajustes verbais ou escritos porventura existentes entre o REVENDEDOR e a ESSO e que tenham mesmo objeto do ora pactuado, razão pela qual as partes dão-se mútua, rasa e plena quitação por toda e qualquer obrigação anterior semelhante as ora assumidas.

Elegendo o foro da Comarca de «rio», para solução de qualquer pendência decorrente do presente contrato, com a exclusão de qualquer outro por mais privilegiado que seja, REVENDEDOR e ESSO, assim justos e contratados, assinam o presente em 03 (três) vias de igual teor, para um só efeito, na presença das testemunhas abaixo:

«município», «dataass»

\_\_\_\_\_  
 ESSO BRASILEIRA DE PETRÓLEO LIMITADA.

\_\_\_\_\_  
 «razao»

Testemunhas:

1. \_\_\_\_\_  
 (Nome e CNPF)

### ANEXO I - DA COMPRA E VENDA MERCANTIL

1. COMPRA E VENDA : REVENDEDOR concorda em adquirir da ESSO, ou de quem esta indicar, durante a vigência do presente, a quantidade total de «galonagemtot» m<sup>3</sup> «galonagemtotext» metros cúbicos) de Produtos, assim como a quantidade de lubrificantes, como abaixo discriminado:

«GCO»	«GC»	«GC3»
«GMA»	«GM»	«GM3»
«ACO»	«AC»	«AC3»
«AMA»	«AM»	«AM3»
«DCO»	«DC»	«DC3»
«DMA»	«DM»	«DM3»
«LUBES»	«LUB»	«LUB3»

#### 2. CONDIÇÕES DA COMPRA E VENDA :

(a) Pedidos / Reposição de Produtos - O REVENDEDOR deverá formular seus pedidos diretamente ao sistema de atendimento eletrônico da ESSO, ou outra forma que vier a ser estabelecida, com razoável antecedência, em volume compatível com à tancagem dos veículos de transporte, para garantia da eficiência e segurança da entrega. As partes poderão ajustar que a reposição dos Produtos seja feita direta e automaticamente nos tanques do REVENDEDOR pela ESSO, independentemente de pedido daquele, com base nas vendas de cada tanque do Posto. Tal reposição será feita nas quantidades e datas que melhor atendam aos níveis de estoques acordados com o REVENDEDOR.

(b) Preços - O preço dos Produtos e lubrificantes será aquele constante da Nota Fiscal, conforme livremente pactuado pelas partes, excetuando-se os Produtos cujos preços ainda sejam ou venham a ser controlados pelo Poder Público, e em vigor na data das entregas. Os preços incluirão impostos aplicáveis pela legislação vigente, incluindo aqueles destacados à título de substituição tributária, quando for o caso.

(c) Devolução de Produtos - Na hipótese da ESSO não conseguir efetuar a descarga/entrega dos Produtos ao REVENDEDOR, por razões unicamente imputáveis a este último, o REVENDEDOR se obriga a pagar a ESSO quantia equivalente ao valor de 300 (trezentos) litros de gasolina, ao preço da ESSO na data da devolução, a título de ressarcimento pelos prejuízos causados.

(d) Pagamento - Os pagamentos deverão ser feitos à vista, através de débitos em conta bancária de titulariedade do REVENDEDOR, mediante sua autorização, ou na forma e no local que vier a ser indicado pela ESSO. Na hipótese de cobrança bancária, o REVENDEDOR ficará responsável pelo custo de processamento da respectiva cobrança. A ESSO poderá oferecer ao REVENDEDOR condições especiais de pagamento, assim como, suspendê-las, alterá-las ou suprimi-las a qualquer tempo. O REVENDEDOR ficará responsável por eventuais encargos contratuais associados a estas condições especiais de pagamento. A eventual concessão de prazo para pagamento não poderá ser interpretada pelo REVENDEDOR como alteração tácita do presente ajuste ou da condição de pagamento à vista a que está obrigado, nem concederá ao REVENDEDOR qualquer outro direito que não os previstos expressamente neste instrumento.

(e) Falta de Pagamento - O não pagamento das faturas de venda de Produtos e lubrificantes nos respectivos vencimentos sujeitará o REVENDEDOR a atualização monetária do valor vencido mediante aplicação de fator diário, acrescido de juros de mora de 1% ao mês, calculados sobre o valor vencido atualizado, além de multa moratória de 10% sobre o montante assim calculado, até a data da efetiva liquidação do débito, sem prejuízo do disposto na cláusula de rescisão.

(f) Garantias & Inadimplência - A redução das garantias oferecidas, bem como o atraso no pagamento de qualquer dívida para com a ESSO, implicará no imediato cancelamento de qualquer concessão de crédito porventura concedida ao REVENDEDOR, independentemente de prévio aviso, podendo a ESSO, para efetuar nova entrega de Produtos, exigir do REVENDEDOR a confirmação do pagamento ou mesmo que este se faça antecipadamente, mediante depósito identificado, em dinheiro ("TED") em conta bancária previamente informada pela ESSO. A ESSO não dispõe de cobradores ou caixas para recebimento de pagamentos do REVENDEDOR.

#### 3. OBRIGAÇÕES DA ESSO :

(a) seguir os procedimentos legais para armazenamento e entrega dos Produtos, especialmente no que pertine manuseio e controle de qualidade, orientando toda sua equipe de funcionários;

(b) entregar os Produtos dentro das especificações de qualidade definidas pela regulamentação aplicável;

(c) entregar os Produtos combustíveis a granel, nos tanques subterrâneos instalados no Posto, na condição CIF, na data programada mas sem horários preestabelecidos;

(d) atender os pedidos do REVENDEDOR o mais rapidamente possível, respeitada a habitualidade de compras do REVENDEDOR, a disponibilidade dos Produtos e lubrificantes na base de distribuição habitual de suprimento ao REVENDEDOR, o volume médio de compras e os efeitos sazonais ou comprováveis. Na hipótese das partes



ajustarem reposição automática de Produtos, esta será feita nas quantidades e datas que melhor atendam aos níveis de estoques acordados com o REVENDEDOR;

(e) promover campanhas publicitárias nacionais, regionais ou locais, de forma a divulgar os produtos e a marca Esso junto ao mercado consumidor.

#### 4. OBRIGAÇÕES DO REVENDEDOR:

(a) comercializar no Posto Produtos adquiridos unicamente da ESSO, assim como não misturar aos mesmos qualquer outro produto;

(b) seguir os procedimentos legais e os recomendados pela ESSO para recebimento dos Produtos, especialmente no que pertine manuseio e controle de qualidade, orientando toda equipe de funcionários do Posto;

(c) assumir integral responsabilidade pela obtenção dos registros fiscais junto as autoridades fazendárias, das licenças, alvarás e permissões para funcionamento do Posto, assim como pelo pagamento de todas obrigações, reclamações, multas, indenizações, encargos, perdas e danos ou prejuízos decorrentes, direta ou indiretamente, da operação do Posto, independentemente de sua natureza ou causa, sejam de natureza ambiental, civil, fiscal, trabalhista, previdenciária, penal ou qualquer outra. Na hipótese da ESSO vir a ser compelida a efetuar despesas de responsabilidade do REVENDEDOR, nos termos desta cláusula, ficará assegurado seu direito de regresso contra este;

(d) assegurar que todos equipamentos relacionados com o recebimento, controle de qualidade e quantidade e venda dos Produtos estejam em perfeitas condições de uso e identificação, se obrigando a não proceder a nenhum tipo de manipulação nos Equipamentos ou em seus lacres;

(e) ocorrendo instalação de novos tanques de armazenamento de combustíveis no Posto, o REVENDEDOR obriga-se a fazê-lo de forma a facilitar a descarga dos Produtos, assim como a instalar equipamentos de monitoramento automático de estoques e controle ambiental, conforme padrão aprovado pela ESSO;

(f) realizar aferição dos equipamentos medidores para revenda dos Produtos assim como a medição dos seus estoques, mantendo escriturado e atualizado o Livro de Movimentação de Combustíveis - LMC - como medida de seu próprio interesse e de proteção do meio ambiente, da comunidade circunvizinha e de terceiros;

(g) informar a ESSO, quando por esta requerido, o resultado das medições diárias de estoques, bem como permitir que a ESSO instale equipamentos adicionais de controle desse mesmo estoque e dos encerrantes das bombas medidoras, os quais não poderão, em nenhuma hipótese, serem removidos, alterados ou danificados;

(h) realizar testes de controle de qualidade nos Produtos, antes da descarga dos mesmos nos tanques do Posto, ficando o REVENDEDOR, a partir de então, responsável por qualquer alteração na qualidade ou características dos Produtos. Caso os testes concluírem que os Produtos encontram-se fora das especificações legais, o REVENDEDOR deverá devolvê-los à ESSO. Na hipótese das partes ajustarem reposição automática o REVENDEDOR deverá realizar os testes em até 24 (vinte e quatro) horas, a contar da data da entrega.

(i) manter o Posto sempre limpo e aberto diariamente, em pleno funcionamento ao público, durante às «iníciofuncionamento» horas às «terminofuncionamento» horas, salvo nos casos de regulamentação em contrário ou de força maior devidamente comprovados;

(j) operar o Posto sob a orientação direta do seu titular ou de preposto, devidamente habilitados e treinados pela ESSO. Esse treinamento deverá ser previamente ajustado pelas partes, correndo por conta do REVENDEDOR eventuais despesas com transportes, estadia, alimentação, material didático e seguros;

(k) manter uniformizado o pessoal do Posto de acordo com os modelos aprovados pela ESSO;

(l) comunicar a ESSO, por escrito, com antecedência mínima de trinta dias, sobre qualquer alteração que pretenda fazer nos atos societários de sua empresa, que implique em alteração dos seus objetivos sociais, participação societária, sócios, gerência e administração ou abertura de filiais, assim como sobre sua intenção de alienar, dar em usufruto ou arrendar o estabelecimento do Posto;

(m) permitir e facilitar o acesso da ESSO ao Posto e a documentação necessária para verificação do exato cumprimento das obrigações assumidas neste ajuste, principalmente ao Livro de Movimentação de Combustíveis e ao que se referir ao controle de qualidade dos Produtos, ao controle diário de estoque, das normas de segurança, saúde e proteção ao meio ambiente.

(n) Comunicar imediatamente à ESSO e ao órgão público competente qualquer situação que coloque em risco a segurança do local destinado às instalações do Posto e/ou sua circunvizinhança, informando-os de qualquer acidente ou incidente porventura ocorrido;

#### 5. RESCISÃO

5.1 Na hipótese de rescisão deste contrato, a parte infratora pagará à inocente multa de valor igual a 7% (sete por cento) do preço do litro de cada produto referido na cláusula 1, deste Anexo I, multiplicado pela diferença

entre as quantidades totais ali estabelecidas e as efetivamente compradas pelo REVENDEDOR durante a vigência do presente.

5.1.1 O preço do litro de cada produto acima referido será igual aquele constante da última nota fiscal de venda emitida pela ESSO ao REVENDEDOR, atualizado monetariamente até a data do efetivo pagamento da multa, de acordo com a variação acumulada do IGP-DI/FGV ou, na sua ausência, por outro índice de variação de preços, a ser aplicado a critério do credor.

«municipio», «dataass»

---

ESSO BRASILEIRA DE PETRÓLEO LIMITADA.

---

«razao»

Testemunhas:

1. \_\_\_\_\_  
(Nome e CNPF)

2. \_\_\_\_\_  
(Nome e CNPF)

## ANEXO II - DA LICENÇA DE USO DA MARCA E DA IDENTIFICAÇÃO VISUAL ESSO

1. OBJETO: A ESSO autoriza o REVENDEDOR de forma não exclusiva, gratuita e observadas as condições estabelecidas no presente, a ostentar as marcas Esso no Posto, assim como as cores, forma, padrão e "lay-out" previamente aprovados pela ESSO, o que confere ao Posto a identificação visual típica de um Posto Esso. A presente autorização jamais poderá ser tomada pelo REVENDEDOR como direito à titulariedade das marcas e/ou nomes, não podendo, portanto, cedê-los ou sublicenciá-los a qualquer título, nem utilizá-los em lugar ou forma diversa da ora acordada.

2. DA PROTEÇÃO DA MARCA ESSO: A fim de garantir o alto padrão de excelência e qualidade dos produtos Esso, bem como preservar as marcas Esso, o REVENDEDOR se obriga a comercializar apenas produtos adquiridos da ESSO ou de quem esta indicar.

2.1 O REVENDEDOR se obriga a manter o nível de qualidade dos Produtos estritamente de acordo com os padrões estabelecidos pela lei e pela ESSO. A ESSO se reserva o direito de inspecionar a qualidade dos Produtos armazenados no Posto para certificar-se que os padrões de qualidade exigidos estão sendo observados pelo REVENDEDOR.

2.2 O REVENDEDOR reconhece que revender produtos não adquiridos da ESSO ou de fornecedor não autorizado previamente pela ESSO, durante a vigência deste contrato, constitui grave infração às obrigações ora assumidas, configurando violação ao direito de uso das marcas Esso e, conseqüentemente, sujeitando o REVENDEDOR às penalidades de caráter civil e penal.

### 3. OBRIGAÇÕES DO REVENDEDOR :

3.1 O REVENDEDOR se obriga a obter todas licenças e autorizações necessárias a exibição das marcas e da identificação visual da ESSO no Posto;

3.2 O REVENDEDOR, como integrante da rede de revendedores Esso, se obriga a manter o Posto com as marcas e a identificação visual da ESSO, estampadas nas placas, anúncios, letreiros, logotipos, marcas e demais materiais de propaganda ou promocionais nos lugares indicados pela ESSO, devendo sua colocação, manutenção, instalação, substituição, retirada ou reposição no Posto ser acordada previamente com a ESSO;

3.3 O REVENDEDOR é responsável pelo pagamento, por sua conta exclusiva, de todos impostos, taxas, emolumentos e despesas de conservação incidentes sobre o material acima identificado. O pagamento pelo REVENDEDOR dos referidos ônus não importará em transferência ou cessão para o REVENDEDOR, de nenhum direito, título ou interesse, referente ao citado material, renunciando o REVENDEDOR a qualquer direito, título ou interesse sobre os mesmos;

3.4 O REVENDEDOR se obriga a praticar todos os atos necessários para preservar a boa reputação comercial da ESSO e de seus Produtos e lubrificantes, obrigando-se a envidar seus melhores esforços para desenvolver e promover a venda dos Produtos e lubrificantes.

### 4. OBRIGAÇÕES DA ESSO

4.1. permitir ao REVENDEDOR valer-se das marcas Esso, da identificação visual e lay-out típicos da ESSO, na forma estabelecida neste Anexo, de forma que o Posto possa ser identificado como integrante da rede de revendedores Esso;

4.2. promover campanhas publicitárias nacionais, regionais ou locais, de forma a divulgar os Produtos e lubrificantes Esso e perpetuar a marca Esso junto ao mercado consumidor.

4.3. A ESSO manterá efetivo controle sobre o uso e especificações, natureza e qualidade dos produtos cobertos pelas marcas licenciadas. Para tanto, poderá inspecionar equipamentos, Produtos e lubrificantes comercializados no Posto a qualquer tempo, a fim de verificar se os mesmos atendem aos padrões, especificações e as instruções emitidas ou aprovadas pela ESSO.

5. TÉRMINO E RESCISÃO: Uma vez terminado ou rescindido o presente, o REVENDEDOR deverá cessar imediatamente o uso das marcas ESSO. Não o fazendo, tal fato constituirá em uso indevido da marca ESSO, sendo que a ESSO poderá requerer "initio litis" a descaracterização do Posto para que o REVENDEDOR não continue ostentando a marca e a identificação visual de um Posto ESSO.

5.1 Durante o período em que o REVENDEDOR utilizar-se indevidamente das marcas da ESSO ficará obrigado ao pagamento, a título compensatório, de valor diário equivalente a R\$ 2.000,00 (dois mil reais).

5.2 O valor previsto nesta cláusula será atualizado anualmente, ou na menor periodicidade que vier a ser



permitida por lei, a partir da data de assinatura deste contrato, de acordo com a variação acumulada do IGP-DI/FGV ou, na sua ausência, por outro índice de variação de preços que vier a ser determinado pelo credor.

«municipio», «dataass»

\_\_\_\_\_  
ESSO BRASILEIRA DE PETRÓLEO LIMITADA.

\_\_\_\_\_  
«razao»

Testemunhas:

1. \_\_\_\_\_  
(Nome e CNPF)

2. \_\_\_\_\_  
(Nome e CNPF)

Anexo V - DA LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS

1. OBJETO: O objeto deste é a **locação dos equipamentos** de propriedade da ESSO e abaixo identificados, doravante denominados apenas Equipamentos, que a ESSO faz ao REVENDEDOR. Os Equipamentos são reconhecidos pelas contratantes como bens infungíveis, devendo ser restituídos a ESSO na forma ora contratada, não se admitindo, para qualquer efeito, o recebimento de outros equipamentos similares ou indenização em dinheiro em vez de sua devolução:

«TIPBS»  
 «TIPBD»  
 «TIPBQ»  
 «TIPB6»  
 «postoval»  
 «tipspr»  
 «console»  
 «outros1»  
 «TIP10»  
 «TIP15»  
 «TIP30»

1.1 Os Equipamentos são entregues ao REVENDEDOR em perfeito estado de conservação e funcionamento. Uma vez terminada ou rescindida esta locação, o REVENDEDOR deverá devolver os Equipamentos a ESSO, imediatamente e no mesmo estado em que os recebeu, ressalvado o desgaste decorrente do seu uso normal.

1.2 O REVENDEDOR reconhece serem os Equipamentos adequados e suficientes ao satisfatório funcionamento do Posto. A ESSO poderá solicitar a devolução de parte dos Equipamentos, na hipótese destes tornarem-se ociosos, assim como fazer instalar Equipamentos adicionais, inclusive para o controle de entrada e saída dos combustíveis comercializados no Posto.

1.3 Qualquer equipamento substitutivo ou adicional, de propriedade da ESSO, que vier a ser entregue ao REVENDEDOR, seguirá o regime desta locação, a menos que expressamente previsto em contrário. Os documentos fiscais que acobertarem a operação, servirão como comprovante da aludida entrega e passarão a integrar esta locação, servindo como aditamento a relação dos Equipamentos emprestados ao REVENDEDOR.

2. PREÇO: O aluguel mensal pelos Equipamentos será de R\$«valoraluguelmensal» «alugueldeext», aplicando-se os descontos na forma da tabela abaixo:

Tabela 4

Compras Trimestre Anterior X Volume Trimestral Contratado (cláusula 1.3 do contrato)	Desconto Sobre Valor do Aluguel Mensal - %
= ou > 71%	100%
> 60% e < = 70%	80%
> 50% e < = 60%	50%
> 40% e < = 50%	35%
= ou < 40%	0%

2.1 Não será cobrado do REVENDEDOR o aluguel correspondente ao primeiro trimestre de vigência desta locação.

2.2 O aluguel deverá ser pago pelo REVENDEDOR a ESSO, na forma e local que a ESSO determinar, até o sétimo dia do mês seguinte ao mês vencido. Na hipótese de cobrança bancária, o REVENDEDOR arcará com o custo de processamento da respectiva cobrança. A ESSO não dispõe de cobradores ou caixas para recebimento de pagamentos.

2.3 Os valores previstos nesta cláusula serão atualizados anualmente, ou na menor periodicidade que vier a ser permitida por lei, a partir da data de assinatura deste contrato, de acordo com a variação acumulada do IGP-DI/FGV ou, na sua ausência, por outro índice de variação de preços que vier a ser determinado pela ESSO.

### 3. OBRIGAÇÕES DO REVENDEDOR:

3.1 O REVENDEDOR é o único responsável pela guarda, conservação, manutenção e operação dos Equipamentos. Todo e qualquer dano que venha a ser causado a terceiros, ao meio ambiente ou a ESSO, em razão do mal uso ou funcionamento dos Equipamentos, será da responsabilidade do REVENDEDOR.

3.2 O REVENDEDOR deve manter contrato de manutenção dos Equipamentos, com empresa escolhida dentre aquelas credenciadas pelos respectivos fabricantes. Tal contrato deverá ter por objeto manutenção preventiva

dos Equipamentos, com periodicidade de visitas não superior a 03 (três) meses, além da manutenção corretiva, quando necessária. O REVENDEDOR deverá guardar consigo o contrato e os comprovantes dos serviços prestados, exibindo-os a ESSO sempre quando por esta solicitado.

3.3 Ocorrendo defeitos ou irregularidades nos Equipamentos, o REVENDEDOR obriga-se imediatamente a: (i) paralisar a utilização dos Equipamentos defeituosos; (ii) providenciar para que a irregularidade ou os defeitos sejam sanados o mais rapidamente possível; e, (iii) comunicar o fato pelo meio mais rápido à ESSO, confirmando-o, em seguida, por escrito.

3.3.1 A ESSO cooperará com o REVENDEDOR e, se for o caso, com o Poder Público, para eliminação das causas e minoração dos efeitos gerados pelo mau funcionamento dos Equipamentos. Tal fato não importará em nenhum momento em reconhecimento pela ESSO de qualquer culpa em relação ao eventual dano causado. O REVENDEDOR será o responsável pelos custos que a ESSO porventura incorrer.

3.4 O REVENDEDOR deverá fazer seguro dos Equipamentos enquanto permanecer na posse dos mesmos, exibindo a respectiva apólice a ESSO, sempre que por esta solicitado. Tal seguro deverá ser efetuado junto a companhia de seguros que no entender da ESSO seja idônea e em valor que permita, em caso de sinistro, a total reposição dos Equipamentos.

3.5 O REVENDEDOR deverá utilizar os Equipamentos apenas para teste, guarda, medição, propaganda e venda de produtos ESSO, responsabilizando-se por qualquer defeito nos mesmos, inclusive que venha ocasionar diferenças na qualidade ou na quantidade dos Produtos;

3.6 O REVENDEDOR não poderá remover os Equipamentos do local onde estiverem instalados, sem o consentimento prévio por escrito da ESSO;

3.7 O REVENDEDOR não poderá sublocar, emprestar, vender, trocar, gravar ou alienar os Equipamentos, por qualquer título ou forma, no todo ou em parte, respondendo o REVENDEDOR perante a ESSO ou terceiros pelos prejuízos eventualmente causados aos mesmos ou a terceiros, ainda que decorrentes de caso fortuito ou de força maior;

3.8 O REVENDEDOR deverá pagar, por sua conta exclusiva, luz, força elétrica e todos os impostos, taxas e contribuições, além de arcar com quaisquer ônus fiscais, federais, estaduais e municipais, que recaiam ou venham a recair sobre os Equipamentos, ou em decorrência de sua utilização;

3.9 O REVENDEDOR deverá permitir e franquear a ESSO, ou quem esta indicar, livre acesso as instalações do Posto, para verificação do estado dos Equipamentos e o correto cumprimento do presente;

3.10 O REVENDEDOR deverá pagar pontualmente os aluguéis devidos a ESSO, nos termos e condições previstos neste instrumento.

3.11. manter seus funcionários treinados para o manuseio dos Equipamentos;

**4. TÉRMINO E RESCISÃO:** Uma vez terminado ou rescindido o presente, o REVENDEDOR deverá remover os Equipamentos, devolvendo-os no prazo de 30 (trinta) dias a ESSO, entregando-os no local a ser por esta indicado. Não o fazendo, tal fato constituirá, desde logo e independentemente de qualquer notificação ou interpelação, um esbulho possessório, sendo que a ESSO poderá requerer a reintegração de posse "initio litis" dos mesmos, sem prévia audiência do REVENDEDOR, ficando este responsável pelo pagamento do aluguel até a efetiva devolução de cada um dos Equipamentos, sem prejuízo das demais multas e cominações previstas neste contrato.

4.1 O aluguel previsto nesta cláusula será aquele ajustado na cláusula 2, sem qualquer desconto.

4.2 Na hipótese do REVENDEDOR dar causa a rescisão da presente locação, será este obrigado a reembolsar a ESSO pelas despesas havidas com a instalação e eventual remoção dos Equipamentos, sem prejuízo do aluguel devido. As partes concordam em prefixar o valor das referidas despesas em 50 (cinquenta) aluguéis por todos os Equipamentos, sendo que 50% desses valores referem-se a instalação e 50% a retirada.

**5. IMPOSTOS E TAXAS:** O REVENDEDOR assume integral responsabilidade pelo pagamento dos impostos, taxas e contribuições que incidirem sobre a locação de empréstimo ora ajustada, comprometendo-se a reembolsar a ESSO dos respectivos valores, na hipótese da regulamentação aplicável obrigá-la a efetuar os recolhimentos dos referidos tributos.

«município», «dataass»



---

ESSO BRASILEIRA DE PETRÓLEO LIMITADA.

---

«razão»

Testemunhas:

1. \_\_\_\_\_  
(Nome e CNPF)

2. \_\_\_\_\_  
(Nome e CNPF)

## **8.6. Contrato Ipiranga**

CONTRATO DE CESSÃO DE USO DE MARCA, FORNECIMENTO DE PRODUTOS E OUTROS  
PACTOS COM O REVENDEDOR

D I S T R I B U I D O R A

01 . Razão Social: COMPANHIA BRASILEIRA DE PETRÓLEO IPIRANGA

02 . Inscrição CNPJ/MF-Matriz: 33.069.766/0001-81

03 . Endereço da Matriz: Rua Francisco Eugênio, n. 329

04 . Cidade: Rio de Janeiro

05 . Estado: RJ

06 . Endereço da Filial:

07 . Cidade:

08 . Estado:

R E V E N D E D O R

09 . Razão Social:

10 . Inscrição CNPJ/MF:

11 . Endereço:

12 . Cidade:

13 . Estado:

C O N D I Ç Õ E S

14 . Quantidades de produtos:

litros de gasolina

litros de diesel

litros de álcool hidratado

15 . Equipamentos: conforme ANEXO I

16 . Prazo:

G A R A N T I D O R E S

17. Qualificação completa dos garantidores:

Nome:

Nacionalidade:

Profissão:

Documento de Identidade:

CPF(MF):

Nome do cônjuge:

Nacionalidade:

Profissão:

Documento de identidade:

CPF(MF):

Endereço:

C O N S I D E R A N D O Q U E :

I. A **IPIRANGA** é detentora de direitos de **MARCA, NOME COMERCIAL e COMBINAÇÃO DE CORES** de notória, reconhecida tradição e reputação comercial que a distingue de suas concorrentes no mercado e que, estes sinais distintivos também são conhecidos pelo público consumidor que visualmente identifica o local como ponto de comercialização exclusiva dos produtos da **MARCA IPIRANGA**;

II. A **IPIRANGA** mantém uma rede de postos de serviços que ostenta a sua **MARCA, NOME COMERCIAL E COMBINAÇÃO DE CORES**, e que os seus produtos comercializados guardam perante o público consumidor a característica de Posto de Serviços Ipiranga;

III. A **IPIRANGA**, através de empresa controlada, é titular dos sistemas de franquia empresarial consistentes em um conjunto ordenado de práticas, procedimentos e métodos padronizados para operação e administração de loja de conveniência, unidade de troca de óleo e unidade de lavagem de veículos que, quando concedidos pela **IPIRANGA**, ao **REVENDEDOR**, passam a integrar as características de Posto de Serviços Ipiranga;

IV. A **IPIRANGA**, na atividade de distribuição dos seus produtos, direciona a concentração de seus esforços para bem atender ao público consumidor, assegurando-lhe respeito e proteção à sua dignidade e segurança com o oferecimento de produtos de qualidade reconhecida;

V. O **REVENDEDOR**, na atividade principal de revenda de produtos derivados ou não de petróleo para fins automotivos, deseja utilizar a **MARCA IPIRANGA**, ter acesso aos produtos com “know-how” desenvolvido pela **IPIRANGA**, usufruindo dos benefícios comerciais decorrentes;

VI. O **REVENDEDOR** desejando operar um posto de serviços com as características definidas nos CONSIDERANDOS I e II, manifesta seu interesse em integrar a rede de Postos de Serviços Ipiranga;

Em decorrência dos CONSIDERANDOS acima elencados, as partes resolvem desenvolver as atividades comerciais previstas neste contrato, nos seguintes termos e condições:

## 1 . O B J E T O

---

1.1. Constitui objeto do presente contrato :

1.1.1. A licença do uso da **MARCA, NOME COMERCIAL e COMBINAÇÃO DE CORES** da **IPIRANGA**;

1.1.2. O fornecimento de produtos da **MARCA IPIRANGA**;

1.1.3. A aquisição e revenda com exclusividade, pelo **REVENDEDOR**, dos referidos produtos;

1.1.4. A prestação de assessoria ao **REVENDEDOR**.

1.2. Os sistemas de franquia empresarial mencionados no CONSIDERANDO III não constituem objeto deste contrato. Quando concedidos pela **IPIRANGA**, ou por empresas por ela controlada, ao **REVENDEDOR**, deverão ser assinados os instrumentos contratuais específicos.

## 2 . O B R I G A Ç Õ E S D A S P A R T E S

---

2.1. A **IPIRANGA** e o **REVENDEDOR**, tendo em vista os interesses comuns, durante toda vigência contratual, se obrigam a empregar os meios adequados para desenvolver a comercialização dos produtos **IPIRANGA**, proporcionando confiabilidade, segurança e garantia dos produtos comercializados aos consumidores finais.

2.2. A **IPIRANGA** auxiliará o **REVENDEDOR** na operação do Posto de Serviços Ipiranga, obrigando-se a:

2.2.1. Permitir o uso e ostentação de sua marca, nome comercial e combinação de cores no estabelecimento do **REVENDEDOR**;

2.2.2. Ceder o uso dos equipamentos discriminados no campo 15, destinados à comercialização de combustíveis;

2.2.3. Entregar os produtos objeto deste contrato de acordo com as especificações determinadas pelas autoridades governamentais;

2.2.4. Desenvolver material publicitário, uniformes, utensílios de revenda e técnicas de treinamento de pessoal;

2.2.5. Elaborar o "layout" e o projeto arquitetônico das atividades afins exploradas nas dependências do Posto de Serviços Ipiranga, tais como loja de conveniência, unidades de troca de óleo, unidade de lavagem de veículos e outras por ela autorizadas;

2.2.6. Prestar informações relativas à operação do Posto de Serviços Ipiranga, quando solicitadas pelo **REVENDEDOR**.

2.3. O **REVENDEDOR**, na atividade principal de revenda de produtos derivados ou não de petróleo para fins automotivos, obriga-se a :

2.3.1. Adquirir, exclusivamente da **IPIRANGA**, produtos combustíveis, óleos lubrificantes e graxas, para revenda no Posto de Serviços Ipiranga;

2.3.2. Manter no seu estabelecimento o “layout” próprio dos Postos de Serviços Ipiranga, a programação visual, padrão de imagem e cores definidos pela **IPIRANGA**;

2.3.3. Somente manter e vender no Posto de Serviços Ipiranga produtos fornecidos pela própria **IPIRANGA**, obrigando-se, ainda, a não adquirir ou revender produtos idênticos, análogos ou similares de outras fontes supridoras, salvo quando prévia e expressamente autorizado pela **IPIRANGA**;

2.3.4. Manter o Posto de Serviços Ipiranga aberto ao público consumidor, diariamente, em horário comercial, salvo se nas suas dependências estiver instalada a loja am/pm,, hipótese em que o horário de funcionamento será “24 horas”;

2.3.5. Exercer a máxima diligência para bem atender aos consumidores com empregados aptos, orientados, treinados e devidamente uniformizados;

- 2.3.6. Manter o Posto de Serviços Ipiranga sempre limpo, pintado e arrumado, conforme padrões de imagem definidos pela Ipiranga;
- 2.3.7. Manter os produtos nas condições recebidas, conservando-os protegidos de quaisquer alterações e contaminações;
- 2.3.8. Participar e cumprir os programas de manutenção de imagem e conservação do Posto de Serviços Ipiranga, arcando com o pagamento das contribuições financeiras previamente divulgadas pela **IPIRANGA**;
- 2.3.9. Manter-se registrado junto à Agência Nacional de Petróleo (ANP), devendo para tanto diligenciar com a máxima observância os prazos e exigências a que se refere a Portaria ANP 116, de 05 de julho de 2000, sem prejuízo das disposições contidas na cláusula 13.8.

**2.4. O REVENDEDOR**, tendo celebrado o presente contrato por reconhecer os benefícios dele decorrentes, na forma exposta nos Considerandos, obriga-se a não violar e nem concorrer para que terceiros violem os direitos detidos pela **IPIRANGA** por força deste contrato.

### 3 . M A R C A , N O M E C O M E R C I A L E C O M B I N A Ç Ã O D E C O R E S

**3.1. A MARCA, NOME COMERCIAL E COMBINAÇÃO DE CORES** são de propriedade da **IPIRANGA**, devidamente registrados perante o INPI, ficando certo e entendido que o uso e ostentação no estabelecimento do **REVENDEDOR** é gratuito, temporário e precário, desvinculado de qualquer outro direito ou interesse que não os decorrentes do presente negócio.

**3.2. O uso e divulgação autorizados neste contrato, não podem ser aproveitados pelo REVENDEDOR para outros fins, salvo com prévio e expresso consentimento da IPIRANGA.**

**3.3. Considerando que a MARCA, NOME COMERCIAL e COMBINAÇÃO DE CORES da IPIRANGA integram as características do estabelecimento comercial do REVENDEDOR, sendo identificado pelo público consumidor como um Posto de Serviços Ipiranga, o mesmo obriga-se a não exercer ou permitir que terceiros exerçam qualquer atividade não autorizada pela IPIRANGA.**

**3.4. O REVENDEDOR obriga-se, ainda, a não utilizar produtos, embalagens ou materiais de propaganda que, de qualquer forma, se assemelhem ou constituam violação da MARCA IPIRANGA, assim como sejam análogos aos produtos, serviços ou embalagens da IPIRANGA.**

### 4 . V I G Ê N C I A C O N T R A T U A L

**4.1. O prazo inicial deste contrato é o mencionado no campo 16, que se inicia a partir da data de sua assinatura, durante o qual deverão ser atingidas as quantidades totais de produtos indicadas no campo 14.**

**4.2. Caso as quantidades totais previstas no campo 14 sejam atingidas antes do prazo estabelecido no campo 16, considerar-se-á findo presente contrato para todos os fins e efeitos de direito.**

**4.3. Se ao final do prazo inicial o REVENDEDOR tiver adimplido substancialmente a sua obrigação contratual de adquirir produtos e desde que tenha sido atingido o volume correspondente a 80% das quantidades contratuais, o presente contrato ficará prorrogado para que os restantes 20% possam ser adquiridos no prazo máximo e improrrogável equivalente à 2/5 do prazo inicial mencionado no campo 16 deste contrato.**

**4.4. Após serem atingidas as quantidades totais previstas no campo 14 e desde que o estabelecimento comercial do REVENDEDOR continue ostentando o uso da MARCA, NOME COMERCIAL e COMBINAÇÃO DE CORES, bem como equipamentos da IPIRANGA, todas as cláusulas deste contrato continuarão em vigor até a desconfiguração do Posto de Serviços Ipiranga e devolução dos equipamentos.**

**4.5. A desconfiguração do estabelecimento do REVENDEDOR, nos termos da cláusula anterior, deverá ser previamente comunicada por escrito pela parte denunciante com antecedência de 30 dias.**

### 5 . F O R N E C I M E N T O D E P R O D U T O S

**5.1. Durante toda a vigência contratual, a IPIRANGA venderá e entregará ao REVENDEDOR e este comprará e receberá, com exclusividade, da IPIRANGA, mensalmente, produtos**



combustíveis, óleos lubrificantes e graxas para revenda no Posto de Serviços Ipiranga, situado no endereço indicado no campo 11, até que sejam atingidas as quantidades totais estabelecidas no campo 14.

**5.2.** Os produtos serão entregues na medida em que os pedidos forem encaminhados à **IPIRANGA** conforme critérios estabelecidos nos parágrafos seguintes:

5.2.1. O fornecimento de produtos fica sujeito às condições normais de suprimento do mercado e às determinações dos órgãos governamentais, inclusive no que diz respeito ao abastecimento de derivados de petróleo;

5.2.2. As partes concordam que as quantidades indicadas no campo 14 devem ser atingidas mediante compras habituais, sendo que os pedidos devem observar uma periodicidade constante, porque o **REVENDEDOR** reconhece a complexidade do sistema operacional de distribuição de combustíveis;

5.2.3. A **IPIRANGA** poderá atender pedidos em quantidades superiores às habituais, caso haja disponibilidade do produto e desde que não cause prejuízo no atendimento aos demais integrantes da rede de Posto de Serviços Ipiranga;

5.2.4. As quantidades dos pedidos do **REVENDEDOR** deverão ser adequadas às condições de segurança de transporte de produtos combustíveis. Para evitar riscos operacionais durante o transporte dos produtos, as partes concordam que as entregas não poderão ser fracionadas (em quantidades inferiores aos compartimentos dos caminhões-tanque);

5.2.5. O **REVENDEDOR** deverá manter em dia os pagamentos dos débitos contraídos com a **IPIRANGA**.

**5.3.** Na hipótese de ser autorizada a comercialização de outros produtos combustíveis que não os mencionados no campo 14, a **IPIRANGA** e o **REVENDEDOR** poderão aparelhar o Posto de Serviços Ipiranga para a revenda do novo produto, hipótese em que o **REVENDEDOR** deverá comprá-lo da **IPIRANGA**, com exclusividade, nas quantidades que necessitar.

5.3.1. Quaisquer produtos automotivos que estejam disponíveis no mercado com a **MARCA IPIRANGA** e quando comercializados nas dependências do Posto de Serviços Ipiranga, também deverão ser adquiridos com exclusividade da **IPIRANGA**;

**5.4.** A **IPIRANGA** poderá recolher amostras dos produtos para testes em seus laboratórios ou de terceiros para verificar as suas especificações. O **REVENDEDOR**, quando lhe for solicitado, deverá cessar a comercialização do produto remanescente, permitindo a sua retirada pela **IPIRANGA**, sem prejuízo da posterior apuração das responsabilidades e da continuidade do fornecimento dos produtos objeto deste contrato.

**5.5.** Os produtos fornecidos ao **REVENDEDOR**, que forem tabelados, serão entregues e faturados pelo preço estabelecido pelos órgãos governamentais vigente na data de cada entrega. Os demais produtos serão faturados pelos preços correntes praticados pela **IPIRANGA** para venda à revendedores, no dia e lugar da entrega.

**5.6.** Durante a vigência do presente contrato, as partes poderão, de comum acordo, em caráter especial e temporário, estabelecer prazos diferenciados de pagamento dos produtos.

**5.7.** É obrigação do **REVENDEDOR**, caso não receba o aviso de cobrança até dois dias antes do vencimento da fatura, comparecer ao escritório da **IPIRANGA** mais próximo do seu estabelecimento, para efetuar o pagamento da fatura na data do seu vencimento.

**5.8.** Se a **IPIRANGA** concordar em receber débitos em atraso, o valor será atualizado monetariamente, acrescido de juros de mora de 1% (um por cento) ao mês, calculados dia a dia, incidentes sobre o principal corrigido, e demais encargos moratórios, além de multa de 10% (dez por cento) e honorários advocatícios de 20% (vinte por cento) sobre o total devido.

## 6 . E Q U I P A M E N T O S

---

**6.1.** Tendo em vista as finalidades comerciais comuns deste contrato, a **IPIRANGA** cede ao **REVENDEDOR** o uso dos equipamentos de sua propriedade, descritos e caracterizados na relação anexa ao presente contrato, incluindo as respectivas tubulações, instalados no endereço indicado no campo 11, os quais somente poderão ser removidos desse local mediante prévio consentimento da **IPIRANGA**.

**6.2.** O **REVENDEDOR** recebe os equipamentos em perfeitas condições de conservação e funcionamento e obriga-se o **REVENDEDOR** a conservá-los no mesmo estado em que os recebeu, para assim devolvê-los à **IPIRANGA**, finda a vigência do presente contrato, ressalvado o desgaste decorrente do uso normal.

**6.3.** As partes poderão, de comum acordo, alterar a quantidade e/ou o tipo dos equipamentos constantes do campo 15, que será formalizada pelas notas fiscais de remessa/devolução, com comprovante de recebimento, as quais ficarão fazendo parte integrante e complementar do presente contrato.

**6.4.** O **REVENDEDOR** obriga-se a:

6.4.1. Utilizar os equipamentos unicamente para armazenamento e revenda de produtos fornecidos pela **IPIRANGA**;

6.4.2. Não colocar nos equipamentos, ou em suas proximidades, qualquer forma de propaganda de produtos que não seja da marca **IPIRANGA**;

6.4.3. Permitir que sejam instalados nos equipamentos, ou em suas proximidades, utensílios, acessórios ou aparelhos destinados a aprimorar a sua utilização, manuseio, segurança e controle da origem e da qualidade dos produtos;

6.4.4. Não alterar as características dos equipamentos, onerar, ceder o uso a terceiros, bem como não praticar nem permitir turbação aos direitos que a **IPIRANGA** possui sobre os mesmos;

6.4.5. Arcar com as despesas decorrentes da manutenção dos equipamentos, inclusive com a reposição de peças e componentes substituídos por desgaste do uso ou avaria;

6.4.6. Arcar com as despesas de retirada dos equipamentos; na hipótese de infração ao presente contrato, arcar também com as despesas de instalação.

## 7 . M E I O A M B I E N T E

---

**7.1.** O **REVENDEDOR** obriga-se a :

7.1.1. Atender às normas emanadas dos órgãos ambientais, inclusive as referentes à obtenção de alvarás e licenças ambientais;

7.1.2. Realizar testes diários para verificar a regularidade das condições de armazenamento dos combustíveis nos tanques, incluindo tubulações, bem como de funcionamento dos demais equipamentos. Em caso de defeitos e/ou vazamentos deverá, no mesmo dia, suspender sua utilização, bem como comunicar à **IPIRANGA**, por escrito, para que sejam adotadas as providências necessárias ao conserto dos equipamentos;

7.1.3. Operar os equipamentos de maneira a evitar quaisquer derramamentos de produtos;

7.1.4. Realizar testes de estanqueidade nos prazos estabelecidos na legislação;

7.1.5. Adotar todas as providências necessárias à preservação do meio ambiente, arcando com os custos de reparação e descontaminação, além de sua responsabilidade civil, especialmente no caso de comunicação tardia de qualquer irregularidade, respondendo perante a **IPIRANGA**, terceiros e autoridades públicas;

7.1.6. Integrar e participar dos procedimentos administrativos e/ou judiciais instaurados por autoridades públicas por atos ou fatos relacionados às atividades desenvolvidas no Posto de Serviço Ipiranga objeto deste contrato.

## 8 . C O N T R A T A Ç Ã O P E R S O N A L Í S S I M A

---

**8.1.** A presente contratação é realizada tendo em vista a atual constituição societária do **REVENDEDOR**, cujos sócios, no exercício das suas funções na sociedade, deverão se dedicar pessoalmente à gerência e direção do Posto de Serviços Ipiranga.

**8.2.** Assim, o **REVENDEDOR** obriga-se a obter autorização da **IPIRANGA**, na ocorrência de qualquer uma das seguintes hipóteses:

8.2.1. Alteração de sua composição social que importe na transferência da gerência ou do controle da sociedade;

8.2.2. Alteração de sua composição social que importe na inclusão de um novo sócio que nesta data não faça parte da sociedade, assim como na sucessão em virtude do falecimento de seus atuais sócios;

8.2.3. Delegação a terceiros da operação do Posto de Serviços Ipiranga;

8.2.4. Cessão ou transferência do presente contrato;

8.2.5. No caso de fusão, incorporação ou cisão envolvendo o **REVENDEDOR**.

## 9 . S U C E S S Ã O C O M E R C I A L

---

**9.1.** As obrigações aqui assumidas são extensivas aos cessionários, sucessores dos contratantes e a todas as pessoas que vierem a operar o Posto de Serviços Ipiranga. Após a anuência prevista na cláusula anterior, o **REVENDEDOR** obriga-se a consignar no contrato que vier a celebrar com terceiros, a condição de sucessores dos mesmos, devendo inserir no referido contrato a declaração expressa de que os mesmos se obrigam a respeitá-lo. O **REVENDEDOR** compromete-se a entregar à **IPIRANGA** uma via do referido contrato logo após a sua celebração.

## 1 0 . C U M P R I M E N T O D O C O N T R A T O D E P E R D A S E D A N O S

---

**10.1.** O inadimplemento das obrigações assumidas assegura à parte inocente o direito de exigir o cumprimento obrigatório do contrato.

**10.2.** A parte inocente poderá, a seu critério, não exercer as prerrogativas que lhe concede a cláusula 10.1 e requerer as perdas e danos decorrentes do descumprimento contratual. Nesta hipótese, o contrato ficará rescindido de pleno direito, devendo a parte infratora pagar a multa compensatória que, em vista do cumprimento parcial do contrato, será calculada na base da multiplicação das quantidades que deixaram de ser adquiridas, para o integral cumprimento deste contrato, pelo valor correspondente a 5% (cinco) por cento do preço do litro de cada produto, em vigor na data do último fornecimento feito pela **IPIRANGA** ao **REVENDEDOR**. A partir da referida data, a multa será atualizada monetariamente, incidindo juros de 1% ao mês sobre o principal corrigido, até o efetivo pagamento.

**10.3.** Fica certo e entendido que a multa compensatória estabelecida na cláusula anterior refere-se aos prejuízos sofridos pela parte inocente exclusivamente quanto aos volumes de produtos contratados não fornecidos ou adquiridos, sem prejuízo do ressarcimento de outros danos causados pela violação de direitos protegidos por força deste contrato ou da lei.

## 1 1 . T É R M I N O D A V I G Ê N C I A C O N T R A T U A L

---

**11.1.** Findo ou rescindido o presente contrato, o **REVENDEDOR** obriga-se a :

11.1.1. Devolver os equipamentos que estiverem em seu poder, entregando-os no estabelecimento da **IPIRANGA** sob pena de pagamento, até a sua efetiva devolução, de um aluguel diário correspondente a duzentas vezes o preço em vigor na data do último fornecimento efetuado pela **IPIRANGA** ao **REVENDEDOR**, do litro do combustível de maior venda.

11.1.2. Desfazer a identificação visual do Posto de Serviços Ipiranga, retirando a **MARCA, NOME COMERCIAL e COMBINAÇÃO DE CORES** da **IPIRANGA**.

11.1.3. Desconfigurar o “layout” próprio dos Postos de Serviços Ipiranga, retirando do seu estabelecimento toda e qualquer característica e/ou elementos de imagem que o identifique ou o assemelhe aos Postos de Serviços Ipiranga, tais como totens, indicadores de produtos, luminosos, “skylight” (cobertura translúcida na área de abastecimento) uniformes e outros.

## 1 2 . G A R A N T I A

---

**12.1.** A(s) pessoa(s) qualificada(s) no campo 17 assina(m) o presente como garantidor(es) e principal(is) pagador(es), solidariamente responsável (eis) pelo cumprimento das obrigações contratuais assumidas pelo obrigado solidário e pelo cumprimento das obrigações legais e contratuais decorrentes da atividade do **REVENDEDOR**, bem como pelas consequências pecuniárias do inadimplemento, multas, indenizações e outras que vierem a ser fixadas.

**12.2.** A presente garantia subsistirá para todos os fins e efeitos de direito,

12.2.1. Ainda que outra garantia real ou pessoal tenha sido ou venha a ser prestada pelo(s) **GARANTIDOR(ES)** ou terceiros, para garantir os negócios comerciais realizados entre o **REVENDEDOR** e a **IPIRANGA**.

12.2.2. Ainda que ocorra qualquer alteração na composição societária do **REVENDEDOR** que implique a retirada e/ou inclusão de qualquer sócio.

12.2.2.1. Ocorrendo a hipótese prevista no parágrafo 12.2.2, o(s) **GARANTIDOR(es)** poderá(ão) exonerar-se a qualquer tempo das obrigações assumidas no presente

contrato, através de denúncia expressa e por escrito, com antecedência de 60 (sessenta) dias.

### 13. CONDIÇÕES GERAIS

---

**13.1.** A **IPIRANGA** poderá instalar nas dependências do Posto de Serviços Ipiranga outras atividades destinadas ao fornecimento de bens e serviços ao público consumidor, assumindo o **REVENDEDOR**, desde já, o compromisso de permitir a instalação destes negócios adicionais.

**13.2.** A **IPIRANGA** poderá modificar e/ou substituir a marca, combinação de cores, "layout" do Posto de Serviços Ipiranga ou qualquer elemento integrante de sua programação visual, assumindo o **REVENDEDOR**, desde já, o compromisso de se adequar às mudanças que vierem a ser implantadas, tendo em vista que as mesmas visam os interesses comerciais comuns.

**13.3.** Quando a **IPIRANGA** desenvolver o uso de publicidade ou outras formas de marketing, tais como promoções e distribuição de prêmios ao público consumidor, poderá convidar o **REVENDEDOR** a participar de tais eventos, mediante o pagamento das contribuições financeiras previamente divulgadas pela **IPIRANGA**.

**13.4.** A **IPIRANGA** terá o direito de colocar no Posto de Serviços Ipiranga, nos locais em que escolher, tais como paredes externas e testeiros, cartazes, letreiros, faixas promocionais ou qualquer outra forma de propaganda.

13.4.1.A exposição, por parte do **REVENDEDOR**, de cartazes, faixas e materiais promocionais, dependerá da prévia e expressa autorização da **IPIRANGA**, manifestada por escrito, devendo sempre respeitar os padrões utilizados pela rede de Postos de Serviços Ipiranga.

**13.5.** O **REVENDEDOR** responderá, mesmo na hipótese de caso fortuito ou de força maior, por danos nos equipamentos, pelos atos e fatos decorrentes da operação do Posto de Serviços Ipiranga, inclusive perante terceiros e por quaisquer infrações a que der causa por descumprimento das normas legais e administrativas.

**13.6.** Caso o **REVENDEDOR** venha a operar o seu estabelecimento em endereço diverso do indicado no campo 11, o presente contrato vigorará para o novo local, subsistindo todos os direitos e obrigações.

**13.7.** Se o Posto de Serviços Ipiranga tiver que suspender suas atividades por prazo superior a trinta dias, em decorrência de determinação de autoridades públicas, o presente contrato ficará suspenso, voltando a vigorar a partir do momento em que cessar a causa suspensiva.

**13.8.** O Posto de Serviços Ipiranga objeto deste contrato poderá funcionar em caráter precário, obrigando-se o **REVENDEDOR** à obtenção de alvarás e licenças necessárias ao funcionamento de suas atividades, responsabilizando-se, inclusive, pela instalação dos serviços públicos de que venha a necessitar e pelo pagamento de todos os impostos, taxas e contribuições relativas a este contrato, à publicidade exibida nas dependências do Posto de Serviços IPIRANGA e, ainda, referentes, direta ou indiretamente, aos equipamentos, inclusive aferições.

**13.9.** A **IPIRANGA** poderá, a qualquer tempo, ceder, total ou parcialmente, os seus direitos e obrigações decorrentes deste contrato, a terceiros, à sociedade controladora, controlada, ou a qualquer outra que com ela tenha ou venha a ter vínculo societário, independentemente de autorização do **REVENDEDOR**.

**13.10.** O **REVENDEDOR** assegura à **IPIRANGA**, a qualquer momento e independente de aviso ou formalidade, acesso às dependências do Posto de Serviços Ipiranga, instalações, equipamentos,

produtos, visando a verificação do exato cumprimento das obrigações contratuais, inclusive as relativas às normas de segurança, saúde, meio ambiente e qualidade dos produtos.

**13.11.** Todas as despesas com a regularização do presente contrato correrão por conta do **REVENDEDOR**.

**13.12.** Fica eleito o foro da cidade indicada no campo 07, com renúncia a qualquer outro.

E, por estarem assim justas e contratadas, as partes assinam o presente em 03 (três) vias de igual teor, juntamente com a testemunhas abaixo.

---

(LOCAL E DATA)

---

**COMPANHIA BRASILEIRA DE PETRÓLEO IPIRANGA**

---

**REVENDEDOR / Representante Legal**

---

G A R A N T I D O R E S

---

---

nome / CPF

---

---

nome / CPF

---

T E S T E M U N H A S

---

---

nome / CPF

---

---

nome / CPF

---

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)