



Revista de Administração Pública - RAP

ISSN: 0034-7612

deborah@fgv.br

Escola Brasileira de Administração Pública e
de Empresas

Brasil

Costa Leite, Julio; de Macedo-Soares, T. Diana L. v. A.

Alianças e redes estratégicas no setor de downstream de petróleo no Brasil

Revista de Administração Pública - RAP, vol. 39, núm. 6, noviembre-diciembre, 2005, pp. 1319-1347

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241021517006>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Alianças e redes estratégicas no setor de *downstream* de petróleo no Brasil*

Julio Costa Leite**

T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares***

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Referencial teórico; 3. Métodos de pesquisa; 4. Resultados; 5. Discussão dos resultados; 6. Conclusões.

SUMMARY: 1. Introduction; 2. Theoretical framework; 3. Research methods; 4. Results; 5. Discussing the results; 6. Conclusions.

PALAVRAS-CHAVE: estratégia; alianças; redes estratégicas; grupos estratégicos; indústria do petróleo.

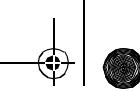
KEY WORDS: strategy; alliances; strategic networks; strategic groups; oil industry.

Este artigo apresenta os resultados de uma investigação sobre as implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento estabelecidas pelas cinco principais distribuidoras de petróleo no Brasil. Primeiro, descrevem-se os construtos e metodologia de análise estratégica propostos para conduzir análises estratégicas pela ótica relacional, ou seja, pertinente aos relacionamentos entre empresas e as redes formadas por elas. Em segundo lugar, explicam-se os procedimentos de pesquisa adotados, de acordo com a estratégia de triangulação de métodos, recomendada para estudos de casos múltiplos: investigação documental, levantamento de percepções do tipo *survey* e observação participativa. Em seguida, apresentam-se os resultados desses estudos, no setor de *downstream* de petróleo no país, confirmado o que já tinham revelado investigações em outros setores: no caso de empresas que atuam em alianças e redes, é fundamental conduzir análises estratégicas.

* Artigo recebido em set. e aceito em dez. 2005.

** Analista de mercado de capitais. Endereço: Av. São Sebastião, 241, sala 101 — Urca — CEP 22291-070, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: jcgleite@alternex.com.br.

*** Professor associado IAG/PUC-Rio. Endereço: IAG/PUC-Rio — Rua Marquês de São Vicente, 225 — Gávea — CEP 22453-900, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: redes@strategy-research.com.



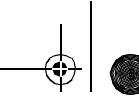
gicas pela ótica relacional, na medida em que essa ótica pode trazer novos subsídios para a tomada de decisão estratégica dessas empresas que não poderiam ser conseguidos apenas por análises tradicionais, por exemplo, com modelos da escola de posicionamento ou da *visão-baseada-em-recursos*. De fato, na maioria dos casos, a análise estratégica relacional evidencia que muitas ameaças, identificadas pela ótica tradicional, não são significativas, e até podem se constituir em oportunidades quando se considera o impacto das redes e alianças, dependendo das suas características. É o caso da ameaça dos rivais, diretos e indiretos, ao grupo estratégico formado pelas cinco distribuidoras focadas no artigo; as alianças aumentam as barreiras de entrada e reduzem a concorrência.

Strategic alliances and networks in the downstream oil industry in Brazil

This article presents the results of an investigation into the strategic implications of alliances and relationship networks established by the five main oil distributors in Brazil. First, it describes the relational constructs and the strategic network analysis methodology proposed. Secondly, it explains the research methods used, according to the strategy of method triangulation recommended for the type of multiple case study at issue: documental investigation, survey and participative observation. Next, it presents the most relevant results of these studies, which confirm what prior investigations into other sectors, by one of the authors, had already revealed: in the case of firms that operate in alliances and networks, it is fundamental to conduct strategic analyses from a relational perspective, because this perspective can reveal valuable insights for their strategic decision-making that could not be found by way of analyses based on traditional paradigms, such as those of the positioning school or resource-based view. Indeed, in the majority of cases, strategic relational analyses made evident that many of the threats identified in the scope of traditional analyses were not all that significant, and that they could even constitute opportunities when the impact of alliances and networks were taken into account, depending upon the latter's characteristics. This was the case of the threats posed by both direct and indirect rivals to the strategic group formed by the five distributors focused upon in this article; the alliances increased entry barriers and reduced competition.

1. Introdução

O setor de distribuição de combustíveis no Brasil vem sofrendo profundas transformações durante os últimos 15 anos, principalmente após a adoção do modelo de abertura econômica iniciado no governo do presidente Fernando Collor, no princípio da década de 1990, e de certa forma mantido durante o período de governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (1994-2002) e Luiz Inácio Lula da Silva (2003-).



A criação da Agência Nacional do Petróleo (ANP), em 1997, pode ser considerada como o principal fator de mudanças e, consequentemente, de regulamentação do setor. Atualmente, tanto os setores de *upstream* quanto de *downstream* vêm se adaptando às novas regras estabelecidas por aquela agência reguladora. Como exemplo, cabe mencionar os leilões de oferta da área de exploração para novas empresas no setor de *upstream*, monopólio estatal exercido pela Petrobras desde sua fundação, em 1953. A forte participação das gigantes mundiais do petróleo, tais como ExxonMobil, ChevronTexaco, Royal Dutch Shell, British Petroleum, entre outras, quase sempre operando em aliança estratégica com a própria Petrobras, expressa as expectativas para esse tipo de operação no Brasil.

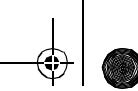
Por outro lado, a importância do setor de *downstream*, que compreende a comercialização e distribuição de álcool e combustíveis derivados de petróleo, está intrinsecamente relacionada à dependência do combustível fóssil para o desenvolvimento do país. Pesquisa realizada pelo Centro de Estudos em Logística (Coppead, 2002) indica que mais de 60% do transporte de cargas no Brasil são feitos pelo modal rodoviário e que o atual perfil da frota provoca um elevado consumo de combustíveis. Além disso, dados do Balanço Energético Nacional (ano-base 2003), elaborado pelo Ministério das Minas e Energia, demonstram o aumento da participação do gás natural na matriz energética brasileira, devido à sua utilização nas novas usinas termoelétricas, em substituição ao carvão e à lenha, além do incremento no consumo de combustíveis fósseis no setor de transportes.

De fato, as mudanças no setor de *downstream*, aliadas às exigências das novas regras, têm sido significativas nos últimos anos. A concorrência das distribuidoras regionais, inexistente até o início da década de 1990, representou um aumento de seu *market-share* de mais de 30% no final daquela década. Em 2004, sua participação de mercado mantinha a média de 22% nas vendas de combustíveis.

Entre essas mudanças, destacam-se: a liberação dos preços “na bomba” (ao consumidor final, nos postos de serviços); a obrigatoriedade do controle de qualidade dos combustíveis nos postos de serviços; o fim dos resarcimentos de fretes para o interior do país, que garantiam a homogeneidade dos preços dos combustíveis nos estados mais afastados das refinarias, que se situam predominantemente nas regiões Sul e Sudeste do Brasil; menores exigências para a concessão de operação de novas distribuidoras, entre outras medidas, que impactaram diretamente no desempenho das empresas tradicionais do setor.

Por outro lado, a liberação para importação de produtos refinados abriu uma nova perspectiva, a médio e longo prazos, para essas empresas, que até então tinham um único fornecedor, garantido e exigido por lei: a Petrobras — Petróleo Brasileiro S.A.

Ao mesmo tempo, em função de todas essas transformações, as empresas têm percebido a fragilidade de operarem isoladamente na indústria e, por isso, vêm estabelecendo, de modo crescente, alianças e redes estratégicas.



A pesquisa em questão neste artigo identificou as implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento mais significativas na tomada de decisão das cinco maiores e mais representativas empresas de distribuição de combustíveis no Brasil: a BR-Petrobras, a Ipiranga, a Shell, a Esso e a Texaco. O propósito era explicar, de modo mais completo, o desempenho dessas empresas, além de fornecer novos *insights* para sua gestão estratégica, assegurando a sustentabilidade da sua vantagem competitiva.

O estudo abordou o período compreendido entre os anos de 1999 e 2004, quando se constataram as principais mudanças no setor de distribuição, principalmente pelo fim do monopólio de direito, exercido pela Petrobras, após a liberação da importação de combustíveis refinados pelas distribuidoras.

O artigo está dividido em seis partes, além da introdução. Nas primeiras duas, apresentamos o referencial teórico e os métodos de pesquisa. Na terceira, exponemos os principais resultados do múltiplo estudo de casos. Na quarta e quinta partes, à luz do referencial teórico e dos métodos de pesquisa, confrontamos os resultados da análise tradicional, que não leva em conta o impacto das alianças e redes na conduta e no desempenho das empresas, aos resultados da análise relacional, que leva em conta este impacto. Por fim, avaliamos as contribuições da pesquisa para as empresas do setor de *downstream* de petróleo no Brasil, fazendo recomendações para investigações futuras.

2. Referencial teórico

Conceitos gerais

A definição utilizada para o conceito central, *estratégia*, é a de Macedo-Soares (2002), inspirada em Grant (1999), que a define como

o propósito unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente no que diz respeito à alavancagem e alocação dos recursos necessários à melhoria ou sustentação de seu desempenho, de acordo com a sua visão, e considerando suas condições de ambiente interno e externo.

Por sua vez, o conceito de *alianças* foi definido de acordo com Gulati (1998) como

arranjos voluntários entre empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. Podem ocorrer como resultado de uma ampla variedade de motivos e objetivos, assumir várias formas, e cruzar as fronteiras vertical e horizontal da empresa.



Conforme Macedo-Soares (2002), as alianças são estratégicas quando “contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa”.

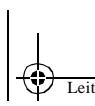
Na pesquisa, optamos por uma tipologia de alianças apresentada por Macedo-Soares e Tauhata (2002), baseada em Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohria e Garcia-Pont (1991), na qual as alianças são classificadas de acordo com seu grau de intensidade e interdependência, indo desde fusões e aquisições (mais intensas), *joint ventures*, participação acionária cruzada, investimento acionário minoritário, acordos de longo prazo, pesquisa/produção/P&D em conjunto, desenvolvimento e co-produção, comercialização em conjunto, licenciamento, até acordos e contratos de curto prazo (menos intensas).

As redes estratégicas foram definidas de acordo com Gulati, Nohria e Zaheer (2000) como aquelas que “compreendem um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações — fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades — incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países”. São compostas de laços interorganizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças entre empresas e demais entidades. “Podem ser decompostas em vários laços bilaterais envolvendo motivos de caráter colaborativo e competitivo, onde os parceiros possuem interesses particulares e comuns.”

A definição de grupos estratégicos inspira-se em Cool e Schendel (1987, 1988) como sendo “um grupo de empresas competindo em uma indústria à base de combinações semelhantes de compromissos de escopo e de recursos, de modo independente ou não”.

Cabe deixar claro que na ótica “tradicional”, as variáveis estratégicas contempladas podem incluir fatores organizacionais, por exemplo, de acordo com os construtos da *resource-based view* — RBV (Barney, 1996; Rumelt, Schendel e Teece, 1991; Wernerfelt, 1984), ou fatores macroambientais, inclusive pertinentes aos atores estratégicos no desempenho dos seus papéis, conforme os construtos propostos por Austin (1990) e Porter (1980), ou a conjunção desses fatores, mas não fatores pertinentes às alianças e as redes estratégicas formadas por elas.

Na pesquisa, partiu-se da premissa que ao incorporar a perspectiva relacional, pode-se derivar uma visão mais abrangente do comportamento estratégico das empresas. De fato, como salientado por Gulati, Nohria e Zaheer (2000), ela fornece maiores *insights* quanto às fontes de vantagem competitiva e criação de recursos valiosos e inimitáveis presentes fora das fronteiras da empresa, além de permitir um entendimento mais refinado da estrutura da indústria onde ela se situa. Também, auxilia na identificação das oportunidades e restrições criadas pelas redes estratégicas, que podem proporcionar às empresas acesso às informações, recursos, mercados e tecnologias que contribuem para a vantagem competitiva, bem como compartilhamento de riscos, *outsourcing* de cadeias de valor e funções organizacionais, ao mes-



mo tempo que podem encapsular as empresas em relações improdutivas ou privá-las de outras associações mais vantajosas.

Ferramental para análise tradicional

Embora, para a análise tradicional, tenha se utilizado o modelo genérico integrativo (GI), de Macedo-Soares (2000), limitou-se aos construtos e indicadores pertinentes ao contexto da empresa, ou seja, optou-se por não analisar os fatores organizacionais específicos a cada empresa. Porter (1980) contribuiu com seus construtos de análise no que tange aos atores estratégicos e às implicações desses ao desempenharem seus respectivos papéis de clientes, fornecedores, concorrentes, substitutos e novos entrantes. Ao ampliar o arcabouço teórico das cinco forças de Porter, Austin (1990) propôs novos indicadores para o aprofundamento das implicações estratégicas dos fatores ambientais. Brandenburger e Nalebuff (1997) contribuíram com os conceitos de *complementor* (complementador — potencial parceiro) e de rede de valor.

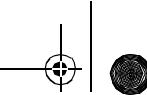
Ferramental para análise relacional

As análises na ótica relacional foram conduzidas com o auxílio do modelo *strategic network analysis* (SNA), de Macedo-Soares (2002), que é constituído por três componentes principais:

- uma metodologia para avaliar a adequação estratégica na ótica relacional, complementando a avaliação na ótica tradicional;
- listas de referência de construtos e indicadores para orientar a coleta de dados;
- um modelo, no sentido de mapa, para auxiliar no mapeamento e na análise da rede estratégica e dos fatores pertinentes às avaliações no caso de uma empresa específica: modelo SNA.

Para operacionalizar a análise estratégica, considerando também a ótica relacional, Macedo-Soares (2002) recomenda, em sua metodologia, uma série de passos:

- *passo 1* — caracterizar a estratégia da empresa focal, implícita ou explícita, utilizando-se os construtos de Fahey e Randall (1998) para a análise do conteúdo da estratégia, quais sejam a visão, a missão, os objetivos estratégicos, princípios e valores, as metas e medidas de performance, o escopo de produto, geográfico, vertical e de *stakeholders*, assim como a tipologia proposta por Mintzberg (1988). Tal



tipologia se divide nas seguintes dimensões: *escopo* de produtos ou serviços — amplo ou estreito; tipo de *diferenciação*, segundo as seguintes categorias: preço, imagem, suporte, qualidade, projeto e não-diferenciação. Essa tipologia foi adotada por causa do seu maior poder descritivo, comparada às outras tipologias, notadamente a de Porter (1980);

- *passo 2* — identificar e avaliar as implicações estratégicas dos atores-chave da rede de valor da empresa focal, bem como dos fatores macroambientais interagentes;
- *passo 3* — identificar e avaliar as implicações estratégicas dos recursos e condições organizacionais necessários para mobilizá-los e gerenciá-los;
- *passo 4* — avaliar o desempenho das empresas de acordo com dimensões qualitativas e quantitativas;
- *passo 5* — identificar e classificar as alianças estratégicas da empresa focal e dos laços com seus parceiros, formando o que é chamada a sua “ego-rede” (Knoke, 2001);
- *passo 6* — identificar as características relacionais da ego-rede em termos de dimensões-chave e avaliar suas implicações estratégicas nos níveis da empresa e da indústria;
- *passo 7* — identificar fontes de inconsistência;
- *passo 8* — caso necessário, propor mudanças para assegurar a adequação estratégica dinâmica.

Cabe notar que, coerente com a delimitação da pesquisa, no sentido de não analisar as implicações estratégicas dos fatores organizacionais, o passo 3 não foi contemplado no estudo em questão no artigo.

As listas de referência com os construtos para operacionalizar a análise estratégica pela ótica relacional foram baseadas principalmente nos trabalhos de Galaskiewicz e Zaheer (1999), Gulati, Nohria e Zaheer (2000) e Knoke (2001).

Os construtos (negrito), subconstrutos (negrito e grifo) e indicadores (grifo), relativos às características das três dimensões da rede consideradas chaves, são apresentados a seguir.

- Estrutura — padrão de relacionamentos, cujas implicações dependem de sua *densidade* (número de laços; *alta/baixa*) e *coesão*, em termos de ter *laços diretos*, indiretos, ou *estruturalmente equivalentes* (compartilhamento dos mesmos clientes ou mesmos tipos de laços), a *centralidade* da empresa na rede (sua par-



ticipação em número significativo de relacionamentos), e a *existência de orifícios estruturais* quando parceiros estão conectados apenas por meio da empresa focal que pode explorar essa situação.

- Composição — papel dos membros da rede, cujas implicações dependem do seu *status (riqueza em recursos/competências)* do parceiro real ou potencial que a empresa focal percebe como valiosos, por vários motivos, como para complementar ou otimizar os seus próprios).
- Modalidades — o tipo de regras/normas institucionais que governam o comportamento relacional da rede, contratos formais ou acordos informais, cujas implicações variam de acordo com o *tipo/natureza do laço — colaborativo ou oportunista, forte ou fraco*.

Desta maneira, no nível da indústria, as implicações da rede podem representar ameaças ou oportunidades, conforme suas implicações resultantes (Gulati, Nothria e Zaheer, 2000).

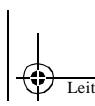
Modelo de análise de redes estratégicas

Na realidade, o modelo SNA de Macedo-Soares (2002) consiste numa evolução do modelo de análise tradicional GI, no sentido de incluir construtos pertinentes à análise relacional. No modelo SNA, a forma de organização pressupõe um sistema em equilíbrio quase perfeito, mas não completamente perfeito, promovendo a busca contínua por meio do equilíbrio dinâmico entre os atores da ego-rede, que podem desempenhar os papéis de cliente, fornecedor, concorrente, novo entrante, substituto e complementor, bem como o de parceiro, simultaneamente, ou não. De acordo com o conceito de rede de valor de Brandenburger e Nalebuff (1997), esses atores, em conjunção com suas interdependências, configuraram a rede de valor da empresa focal à medida que contribuem à criação ou captura de valor significativa para a sua vantagem competitiva.

A seguir, apresentamos os métodos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa.

3. Métodos de pesquisa

A pesquisa foi conduzida no âmbito de um estudo de casos múltiplos, para o qual foram adotados vários métodos, de acordo com a triangulação de métodos proposta



por Yin (1996). Este último enfatiza a coleta de dados por meio de múltiplas fontes, de modo a permitir conclusões mais consistentes com a realidade.

Assim, a coleta dos dados foi feita com pesquisa documental telematizada; levantamento de percepções quanto às implicações estratégicas das redes, com o auxílio de questionários predominantemente estruturados; levantamento complementar, precisamente, entrevistas com executivos e especialistas do setor, utilizando roteiro semi-estruturado; e observação participativa, por parte de um dos autores deste trabalho, com funcionários de algumas das empresas estudadas.

Os dados coletados foram tratados de acordo com sua fonte e meio de coleta. As respostas aos questionários de percepções foram inicialmente analisadas a fim de se descartar inconsistências ou incoerências, sendo então retificadas ou expurgadas. Em seguida, os dados remanescentes foram classificados de acordo com os construtos e indicadores adotados no referencial teórico da pesquisa. As respostas estruturadas foram tabuladas e tratadas segundo métodos de estatística descritiva simples, como distribuições de freqüência, médias e desvio-padrão.

Por sua vez, o conteúdo das entrevistas foi interpretado por meio de técnicas de análise de conteúdo, de maneira a complementar os resultados das análises descriptivas (Morse, 1994).

Por fim, como foi frisado, foi utilizado o cruzamento de todas as informações coletadas pelos diversos meios, quando aplicável, com o objetivo de reduzir as inconsistências encontradas.

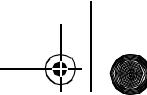
4. Resultados

A seguir, compartilhamos os principais resultados da pesquisa. Preliminarmente, para uma melhor compreensão da indústria sob estudo, fornecemos dados e informações relevantes da história e atual conjuntura do setor de *downstream* no Brasil.

Mercado de derivados de petróleo no Brasil

O início do setor de distribuição de derivados de petróleo se deu em 1912, com a instalação da Esso no país, sofrendo grandes mudanças na década de 1950, durante o governo de Getúlio Vargas (1951-1954), após o estabelecimento do monopólio do setor pela Petrobras.

Entretanto, foi em 1990, durante o governo de Fernando Collor, que a indústria inicia uma das maiores mudanças em sua história contemporânea, por meio do Programa Nacional de Desregulamentação, autorizando a criação de novas distribuidoras, descongelando preços nas bombas aos consumidores finais, entre outras medidas.



Como resultado, o número de distribuidoras salta de sete para mais de 300. Nesta mesma época ingressa no mercado mais um tipo de combustível: o gás natural, que, posteriormente, se torna extremamente relevante, em volume de vendas, nas grandes capitais.

Assim, a desregulamentação torna-se gradativa, culminando na liberação da importação de combustíveis refinados, tais como óleo diesel, gasolinas e óleo combustível em 2002, até então monopólio exercido pela Petrobras.

Em 2002, as cinco empresas estudadas representavam cerca de 78% do volume de vendas de combustíveis no Brasil, sendo distribuídos percentualmente da seguinte forma: BR-Petrobras — 32%; Ipiranga — 16%; Shell — 13%; Esso — 9% e Texaco — 8%. Os 22% restantes do mercado eram compostos por mais de 200 distribuidoras locais e regionais que, em nossa pesquisa, foram consideradas como pertencentes a outro grupo, devido às grandes diferenças com relação às cinco primeiras, notadamente, reduzido tamanho de mercado e abrangência geográfica, escopo restrito de recursos, poucos canais de distribuição, falta de produtos diferenciados etc. Note que, apesar da Repsol não pertencer a esse segundo grupo, não foi investigada no estudo por ter apenas 1% do mercado.

A seguir, apresentamos os resultados do estudo múltiplo de casos, segundo a metodologia de análise estratégica relacional desenvolvida por Macedo-Soares (2002).

Caracterização das empresas e suas estratégias

Como pudemos verificar em nossa pesquisa, as cinco empresas estudadas apresentaram características muito semelhantes no que concerne às suas estratégias competitivas (quadro 1).

Quadro 1
Estratégias das empresas estudadas

Empresa	Estratégia
BR-Petrobras	Liderança predominantemente por qualidade, mas também por marca, orientada para o cliente.
Petróleo Ipiranga	Liderança por diferenciação de produtos e serviços, orientada para o cliente.
Texaco	Liderança por diferenciação de produtos e serviços, orientada para o cliente.



Esso

Liderança por *design*, orientada para o cliente.

Shell

Liderança por marca, orientada para o cliente.

Os dados da investigação documental e dos depoimentos nas entrevistas sugeriram fortemente que as estratégias das cinco empresas estudadas eram todas orientadas para seus clientes, e de liderança por diferenciação, seja de serviços e produtos (Petróleo Ipiranga e Texaco), seja de qualidade e marca (BR-Petrobras), ou somente por marca (Shell) ou por *design* (Esso).

A orientação para o cliente ficou explícita no seguinte depoimento de um dos executivos da BR-Petrobras:

Nossa maior preocupação, hoje em dia, não é necessariamente com que os nossos competidores estão fazendo, mas sim entender as necessidades dos nossos clientes e desenvolver novos produtos e serviços que agreguem valor e os fidelizem à nossa rede de postos.

Outro executivo entrevistado, gerente de Marketing da Petróleo Ipiranga, deixou clara essa orientação para o cliente quando enfatizou a importância de oferecer mais serviços percebidos como valiosos pelos clientes, notadamente, nas lojas de conveniência.

As lojas de conveniência da Ipiranga não serão mais simples lojas de postos de combustíveis. O objetivo é que estas lojas se tornem verdadeiros supermercados de bairro, com ações e preços promocionais equivalentes às grandes redes de auto-serviço.

Ainda a respeito das lojas de conveniência e a orientação ao cliente, cabe mencionar o seguinte depoimento de um dos executivos da Esso:

As lojas On the Run¹ criaram uma oferta diferenciada para o consumidor no setor de lojas de conveniência em postos de serviços. Além de um nutriconista em cada loja, existe um planejamento para se ter espaço interno para os clientes, e um amplo estacionamento, elementos fundamentais para que o cliente procure a loja.

¹ Denominação comercial das lojas de conveniência da Esso.



Principais características das alianças

As respostas ao questionário aplicado no *survey* de percepções em conjunção com as entrevistas realizadas com os executivos da empresa nos permitiram verificar que as cinco empresas estudadas estabeleceram suas principais alianças com seus *clientes* (100%), *fornecedores* (100%), *concorrentes* (100%) e, em menor número, com seus *complementors* (20%)² e substitutos (20%).³ Nenhuma aliança com novos entrantes ou com concorrentes do outro grupo estratégico foi identificada nesta pesquisa.

A respeito do reduzido número de alianças com *complementors*, o seguinte depoimento de um dos gerentes de operações entrevistados na BR-Petrobras é relevante:

Atualmente, as alianças com os novos entrantes e *complementors* são em número muito reduzido. Apesar de termos objetivos em atingir um amplo grau de parcerias com toda a cadeia, hoje em dia nosso foco ainda é com nossos clientes, fornecedores e concorrentes.

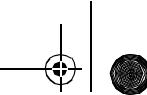
As alianças dominantes das empresas com seus clientes eram, em sua maioria, acordos de fornecimento de longo prazo, de prestação de serviços e de fornecimento *spot*. No que concerne aos fornecedores, as alianças eram principalmente acordos de fornecimento de longo prazo, de desenvolvimento e co-produção, contratos de prestação de serviços e acordos de fornecimento *spot*. As alianças estabelecidas com os concorrentes eram, tipicamente, as fusões, as *joint ventures*, a P&D em conjunto e os acordos de prestação de serviços.

A figura 1 é um exemplo da representação gráfica da ego-rede de cada uma das empresas estudadas, com seus principais atores-chave/papéis. Devido à similaridade das respostas obtidas, esta ego-rede pode ser utilizada para todas as empresas aqui investigadas.

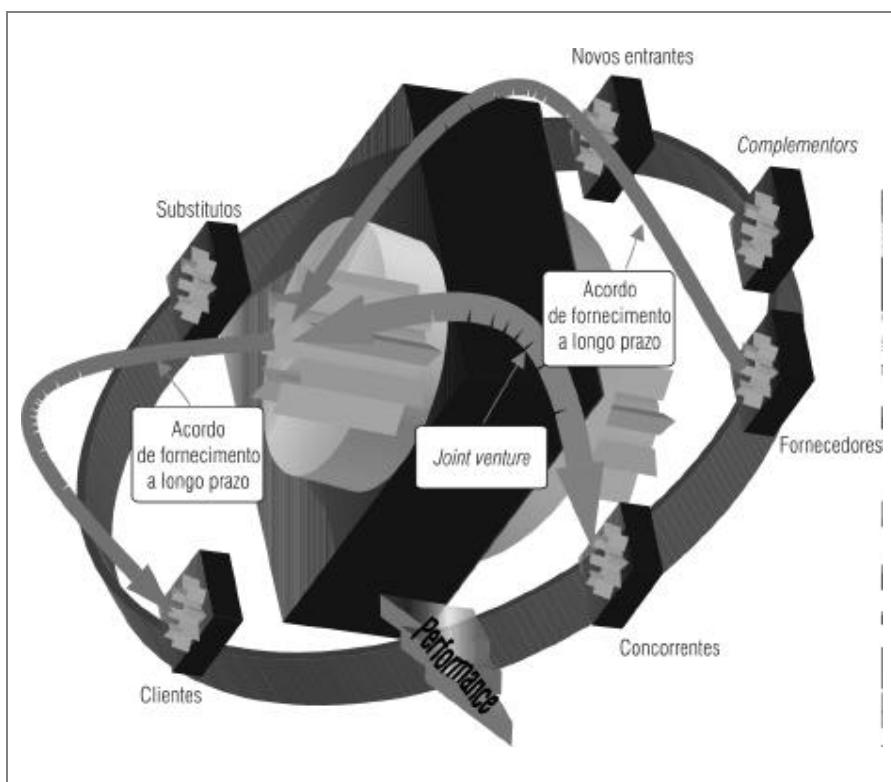
Figura 1

² Os valores percentuais apresentados entre parênteses representam o número de empresas que diziam ter alianças estratégicas estabelecidas por aquele ator com a empresa. Apenas a BR-Petrobras mencionou estabelecer alianças com seus *complementors*.

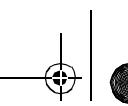
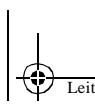
³ Apenas a Texaco mencionou procurar estabelecer alianças estratégicas com substitutos.



Ego-rede da empresa focal



Assim, foram destacados apenas os principais tipos de alianças, com os atores parceiros dominantes da ego-rede da empresa focal. As cores, formatos e espessuras das linhas representam cada tipo de aliança. As linhas cinza-claro (sólidas) representam as principais alianças da empresa focal com seus clientes e fornecedores, que foram classificadas como acordos de fornecimento de longo prazo. Por sua vez, a linha preta representa as *joint ventures* da empresa focal com seus concorrentes voltados para a logística de recebimento e armazenagem dos produtos. A espessura das setas mostra a força da conexão entre a empresa focal e seus atores estratégicos. A direção das setas indica a natureza das alianças: setas bidirecionais indicam alianças colaborativas (ganha-ganha), enquanto setas unidirecionais representam alianças oportunistas (ganha-perde), onde a ponta da seta indica o ator explorado.



Implicações estratégicas das alianças no nível da indústria

O resultado da triangulação dos métodos para a coleta e análise dos dados coletados revelou que, no caso das redes de alianças com os clientes e com os fornecedores, o escopo era amplo, ou seja, com muitos laços. Por outro lado, no caso das alianças com os concorrentes, havia poucos laços, confirmando seu escopo estreito.

De acordo com as respostas recebidas, em sua maioria, as alianças das empresas com seus clientes tinham escopo geográfico predominantemente local, enquanto as com os fornecedores e concorrentes eram regionais e globais, respectivamente.

No caso da Ipiranga, especificamente, as alianças de escopo global se apresentavam em número bastante reduzido, conforme observado por um dos executivos entrevistados da empresa:

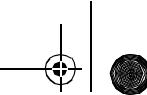
A Ipiranga, por ser uma empresa estritamente nacional, possui relacionamentos muito escassos de abrangência global. Acredito que a única relação global existente está presente nas áreas das lojas de conveniência AM/PM e na de suprimentos importados de combustíveis (*trading*), mas esta ainda é uma alternativa pouco utilizada frente às atuais práticas de suprimentos da empresa, que é predominantemente a Petrobras.

No que concerne à centralidade no setor de distribuição, 80% das empresas pesquisadas se consideraram ocupando uma posição central, enquanto apenas 20%, ou seja, uma empresa entendeu pertencer a uma posição intermediária. A observação seguinte de um dos gerentes comerciais da BR-Petrobras é pertinente a esse respeito:

As empresas do Sindicom ainda têm bastante similaridade de recursos, tanto físicos como organizacionais. Dessa forma, é bastante difícil que alguma delas se destaque das outras. Basta ver que a evolução do *market-share* das companhias não se alterou bruscamente após a abertura do mercado.

Em relação à composição da rede, a queda de lucratividade das grandes distribuidoras fazia com que o setor experimentasse um momento desfavorável em relação ao *status* dos parceiros. Ademais, a permanência de mais de 300 distribuidoras no setor, associada ao ingresso de combustíveis alternativos, colocava em risco as perspectivas de crescimento do setor no futuro.

A força das conexões estabelecidas entre as empresas e seus clientes, fornecedores e concorrentes foi considerada como sendo de forte intensidade pela maioria dos entrevistados e dos respondentes aos questionários do *survey*.



O quadro 2 apresenta de forma resumida as principais implicações estratégicas da ego-rede das empresas, no nível da indústria, em termos de oportunidades e ameaças. Em negrito foram destacados os atributos e as implicações para cada construto.

Quadro 2
Implicações estratégicas da ego-rede no nível da indústria

Construto	Indicador	Implicação estratégica da rede no nível da indústria
Estrutura da rede	Alta densidade	Oportunidade real A oportunidade real ocorria em função da grande quantidade de alianças entre as empresas e seus clientes e fornecedores, aumentando as barreiras de entrada para novos entrantes.
	Alta centralidade	Oportunidade real Caracterizava-se uma oportunidade real em função do acesso às informações e outros recursos valiosos para o setor, estabelecendo laços que lhes permitiam ocupar uma posição central na sua rede de valor.

continua

Construto	Indicador	Implicação estratégica da rede no nível da indústria
Composição da rede	Identidade/ <i>status</i> do parceiro Desfavorável	Ameaça potencial Demonstrou-se uma ameaça potencial em função da brusca queda de <i>market-share</i> , rentabilidade e lucro líquido das empresas distribuidoras desde a abertura do mercado e o ingresso das novas distribuidoras locais e regionais.



Tipo de laço	Força das conexões	Oportunidade real
	Forte	Fortes laços com clientes aumentaram a lucratividade e dificultaram a ação de novos entrantes.
		Oportunidade real
		Fortes laços relacionais com fornecedores contribuíram fortemente para o aumento da lucratividade.
		Oportunidade real
		Fortes laços com os concorrentes favoreceram o estabelecimento de ações oligopolísticas, aumentando as barreiras de entrada para os novos entrantes.

Rede de valor do grupo estratégico

De acordo com as definições apresentadas, e após a análise específica de cada uma das empresas estudadas, ficou claro que essas cinco empresas formavam um grupo estratégico único, dentro da indústria de petróleo no Brasil. De fato, suas semelhanças de compromisso de escopo e de recursos, suas estratégias competitivas quase idênticas no sentido de que todas eram de diferenciação orientada para o cliente, e seu nível de atuação semelhante, dentro do mercado, permitiram não somente considerá-las como pertencendo a um mesmo grupo estratégico, mas, também, analisá-las como uma macroego-rede.

O quadro 3, fornece detalhes sobre seus atores estratégicos principais.

Na figura 2, apresentamos uma representação gráfica da macroego-rede do grupo focal.

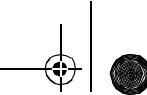
Na parte interna da elipse constam as ego-redes de cada distribuidora, com os atores específicos de cada uma e suas principais alianças. Já na elipse externa, encontram-se os atores comuns a todas as empresas: concorrentes, novos entrantes, fornecedores e substitutos. Por sua vez, os clientes e os *complementors* eram específicos de cada empresa e por este motivo foram colocados na figura somente dentro das suas próprias ego-redes.

Quadro 3

Exemplos de componentes da rede de valor do grupo estratégico formado pelas cinco empresas estudadas

Ator estratégico

Componentes

Alianças e Redes Estratégicas no Setor de *Downstream* de Petróleo no Brasil 1335

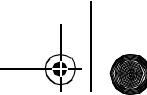
Clientes	Consumidores finais (automobilistas e caminhoneiros), empresas de transporte de carga e de passageiros, empresas de aviação, indústrias em geral, fazendas, órgãos governamentais etc.
Fornecedores	Refinarias do sistema Petrobras, refinarias privadas (Ipiranga e Manguinhos), centrais petroquímicas (Copene, PQU, Copesul etc.), importadores/tradings de derivados, equipamentos de postos de serviços etc.
Concorrentes	As próprias cinco empresas — membros do grupo estratégico focal estudado.
s Diretos	Novas distribuidoras (Mega, Total, Aster, Ale, Forza etc.).
s Indiretos	Outras formas de energia: elétrica, gás natural, hidráulica, carvão mineral, eólica, solar, biomassa etc.
Substitutos	
Novos entrantes	Não foram identificados.
s Diretos	Apenas novos entrantes potenciais — empresas locais e regionais.
s Indiretos	Montadoras de automóveis, indústria em geral.
Complementores	

Os fornecedores foram colocados como atores estratégicos, comuns às cinco empresas, pois, apesar de existirem alguns que são exclusivos a cada empresa, em sua maioria são comuns a todas. Em especial, destacamos a Petrobras como principal fornecedora de combustíveis, sendo que o relacionamento é oportunista. Por isso a seta é unidirecional, dirigida à empresa distribuidora.

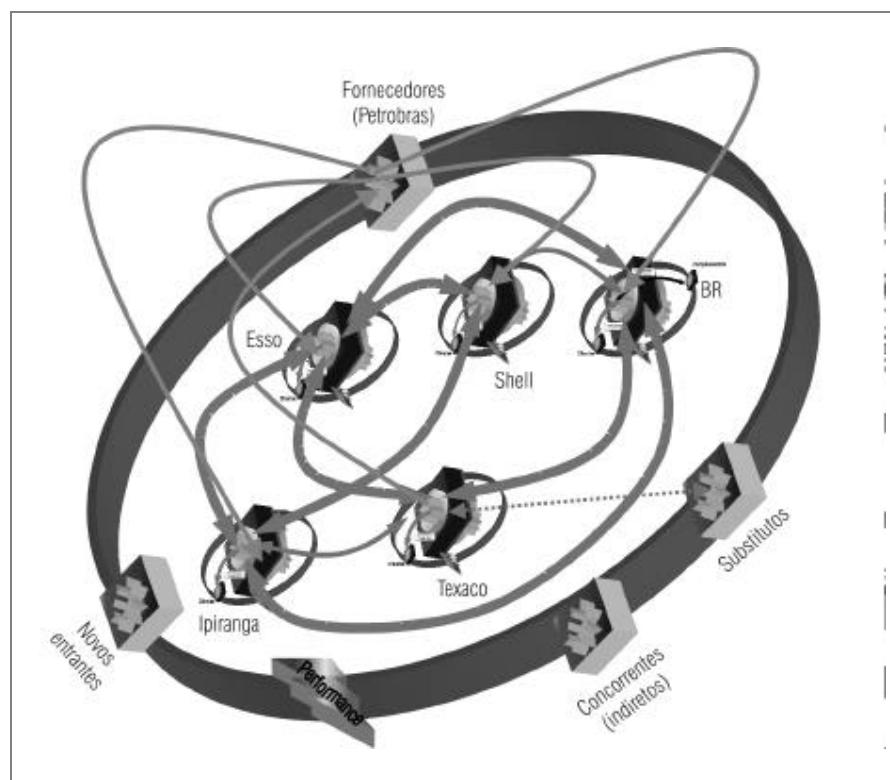
Os substitutos também são comuns a todas as distribuidoras. Cabe notar, contudo, que somente a Texaco mencionou manter alianças relevantes com esta categoria de ator/papel.

As outras linhas com setas bidirecionais representam as alianças das distribuidoras entre si, ou seja, com os rivais/membros do grupo estratégico focado (concorrentes diretos). A força e alta interdependência dessas alianças — *joint ventures* para processos de logística — estão representadas pela espessura significativa da linha.

Figura 2



Macroego-rede do grupo estratégico focal

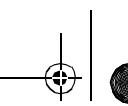
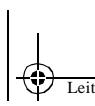


Implicações estratégicas dos fatores macroambientais e dos atores estratégicos

A seguir, apresentamos os resultados da pesquisa a respeito das implicações estratégicas dos fatores macroambientais e dos atores estratégicos, ao constituírem ameaças e oportunidades, reais e potenciais ao grupo estratégico, no nível da indústria, com base nos construtos e indicadores propostos por Austin (1990), Porter (1980) e Brandenburger e Nalebuff (1997).

Destacamos a seguir as oportunidades e ameaças.

Principais oportunidades



- *Novas fontes de suprimento de derivados de petróleo:* importação e *trading* de petróleo e de seus derivados.
- *Redução das liminares judiciais:* perda de ações judiciais, por parte de empresas do outro grupo estratégico, obrigando algumas empresas ao retorno do recolhimento de impostos na venda de combustíveis (Cide, PIS/Cofins, ICMS etc.) e, como consequência, o fechamento de distribuidoras que tinham como principal objetivo a venda de produtos adulterados.
- *Altos investimentos para novos entrantes:* para se adequar à legislação ambiental e aos requisitos mínimos de infra-estrutura exigidos pela ANP, os novos entrantes têm que dispor de grande capital para investimento inicial, aumentando suas barreiras de entrada e reduzindo a atratividade do setor.
- *Aumento no consumo per capita:* o reaquecimento da economia possibilitou uma recuperação do poder aquisitivo da população, tendo relação direta com o aumento do consumo de combustíveis *per capita* no país.
- *Complementors:* embora a pesquisa não identificasse uma grande relevância para esse ator no contexto atual do setor de distribuição de combustíveis, os complementadores (montadoras de automóveis, indústria em geral) foram considerados uma oportunidade potencial no futuro, à medida que expandam seu volume de negócios.

Principais ameaças

- *Estímulo ao desenvolvimento de novos combustíveis:* a pressão da legislação ambiental vem levando a indústria a buscar combustíveis menos poluentes, como o gás natural (em substituição ao óleo combustível) e, mais recentemente, o biodiesel (produto não-derivado do petróleo que substitui o óleo diesel de petróleo), ainda em fase de desenvolvimento, mas com grande potencial, segundo os especialistas do setor.
- *Concorrência desleal no setor por parte do outro grupo estratégico (concorrentes indiretos):* a ação das novas distribuidoras, com práticas não-equitativas de mercado, vem levando à redução nas margens de lucro das empresas tradicionais, principalmente em locais como subúrbios dos grandes capitais e postos rodoviários em que as empresas dos dois principais grupos estratégicos do setor disputam diretamente o mesmo mercado. Isto provoca o desinvestimento das empresas do grupo focado na pesquisa em algumas regiões do país, onde o retorno



está sendo considerado não-satisfatório (por exemplo, Shell na região Centro-Oeste).

- † *Custo-Brasil*: a elevação do preço ao consumidor final, devido à insuficiência logística do país e da alta carga de tributos sobre o combustível, causa retração no consumo e reduz as margens de lucro das empresas.
- † *Novos entrantes*: esses atores não representam uma ameaça significativa por causa das altas barreiras de entrada (legislação, investimento).
- † *Substitutos*: por causa das novas exigências ambientais, esse ator foi considerado como uma ameaça potencial grande.
- † *Fornecedores*: devido ao seu alto grau de concentração e da grande dependência junto à Petrobras, esse ator foi considerado como uma ameaça real grande, em função do seu reduzido poder de negociação.
- † *Clientes*: o elevado número de distribuidoras existentes hoje no Brasil levou os clientes (postos revendedores e clientes finais) a beneficiar-se de um poder de barganha bastante grande, e constituir, assim, uma ameaça real grande.
- † *Concorrentes*: os diretos, ou seja, os rivais — membros do grupo estratégico focalizado, por definição, pela ótica tradicional, concorrem mais acirradamente entre si do que com os demais, constituindo, portanto, uma ameaça real forte. Por sua vez, no caso dos concorrentes indiretos (empresas do outro grupo estratégico), embora a ameaça seja menor, ela não deixa de ser significativa, pois, trata-se de empresas que têm vantagens por meio de práticas competitivas não-éticas, como sonegação de impostos, quebra de contratos, não-observância de leis ambientais, *dumping*. Essa categoria de concorrentes foi considerada, portanto, uma ameaça real média.

5. Discussão dos resultados

Nesta seção, buscamos comparar os resultados obtidos a partir da análise tradicional com os da análise relacional.

O quadro 4 resume os resultados respectivos dos dois tipos de análise, que foram confrontados de modo a identificar as implicações resultantes mais relevantes para a tomada de decisão estratégica nas cinco empresas sob estudo (veja quinta coluna do quadro).



Quadro 4

Confronto das implicações estratégicas resultantes da análise estratégica tradicional
a análise estratégica relacional — oportunidades e ameaças

Análise tradicional		Análise relacional	
Fatores macroambientais/atores da rede de valor	Intensidade	Fatores macroambientais/atores da rede de valor	Intensidade
1. Oportunidade real: novas fontes de suprimento, aumentando a oferta e reduzindo a dependência do grupo estratégico em relação à Petrobras.	Média	1. Oportunidade real: em função das alianças com seus concorrentes e fornecedores, incrementando seu poder de negociação junto aos novos fornecedores.	Média
2. Oportunidade potencial: redução das liminares judiciais dos concorrentes aumentando a possibilidade de ganho de <i>market-share</i> pelo grupo estratégico.	Média	2. Oportunidade potencial: pelo aumento de lucratividade das empresas do grupo estratégico devido aos fortes laços entre as empresas do grupo.	Média
3. Oportunidade potencial: devido aos altos investimentos em infra-estrutura que os novos entrantes têm que realizar para ingressar no mercado.	Média	3. Oportunidade potencial: em função dos fortes laços entre as empresas do grupo estratégico, aumentando as barreiras de entrada para os novos entrantes.	Média
4. Oportunidade potencial: pelo aumento no consumo de combustíveis <i>per capita</i> , aumentando o tamanho do mercado total de consumidores de combustíveis.	Fraca	4. Oportunidade potencial: favorecimento do surgimento de uma situação com menor número de concorrentes devido ao expressivo número de laços entre as empresas do grupo estratégico.	Média





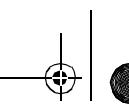
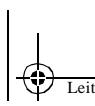
Análise tradicional		Análise relacional	
Fatores macroambientais/atores da rede de valor	Intensidade	Fatores macroambientais/atores da rede de valor	Intensidade
5. Ameaça real: em função do estímulo ao desenvolvimento de novos combustíveis menos poluentes.	Forte	5. Oportunidade potencial: na medida em que a alta centralidade do grupo estratégico na indústria, aliado aos fortes laços estratégicos entre os atores-chave, leva à possibilidade do desenvolvimento destes novos combustíveis e da formação de alianças com seus produtores/fornecedores.	Forte
6. Ameaça real: em função da concorrência desleal no setor, com práticas competitivas irregulares, tais como a adulteração de combustíveis, a sonegação de impostos etc.	Média	6. Oportunidade real: devido às fortes alianças entre as empresas do grupo estratégico e seus clientes, que aumentam as barreiras de entrada para novos entrantes diretos e indiretos na indústria.	Forte
7. Ameaça potencial: devido às restrições de infra-estrutura, que provocam um aumento de custo dos produtos e, por consequência, a redução das margens de lucro nas empresas do grupo estratégico.	Média	7. Oportunidade potencial: pelo estabelecimento de alianças com seus fornecedores/prestadores de serviço, que garantem o suprimento das bases secundárias a preços mais competitivos do que aqueles que não têm tais alianças.	Média
8. Ameaça potencial: substitutos.	Forte	8. Oportunidade real: em função da alta centralidade do grupo estratégico na indústria, o que favorece o acesso às informações e aos recursos mais valiosos do setor. Como exemplo, podemos citar o caso das distribuidoras de GNV que, em vez de vender seus produtos diretamente aos seus consumidores finais, procuraram estabelecer parcerias com as distribuidoras de combustíveis existentes para escorrer seu novo combustível no mercado.	Média





Análise tradicional		Análise relacional	
Fatores macroambientais/atores da rede de valor	Intensidade	Fatores macroambientais/atores da rede de valor	Intensidade
9. Ameaça real: fornecedores.	Forte	9. Oportunidade real: relacionada às fortes alianças formadas entre as empresas que constituem o grupo estratégico e seus fornecedores.	Média
10. Ameaça real: clientes.	Forte	10. Oportunidade real: devido ao fato que a maioria dos laços era forte com este ator-chave.	Forte
11. Ameaça real: concorrentes diretos e indiretos.	Forte Média	11. Oportunidade real: pela existência de alianças fortes — <i>joint ventures</i> para logística de armazenamento — aumenta as barreiras de entrada do setor, favorecendo a formação de uma situação com menor número de competidores no mercado.	Forte
12. Oportunidade potencial: <i>complementors</i> .	Fraca	12. Oportunidade potencial: por causa do baixo impacto que este ator representa na rede de valor do grupo estratégico, mas ainda mantém alguma complementaridade de recursos com as empresas.	Fraca





O quadro 4 evidencia a contribuição da análise estratégica relacional, utilizando o modelo SNA, com foco nas oportunidades e ameaças do setor de distribuição de combustíveis. Podemos perceber claramente que a ótica “relacional” atenuou as ameaças identificadas pela análise “tradicional”, em função das oportunidades criadas pela rede estratégica. Lembramos que os itens 1 a 7 referem-se aos fatores macroambientais da análise “tradicional”, enquanto os itens 8 a 13 dizem respeito aos atores da rede de valor. A seguir, comentamos alguns dos resultados encontrados neste quadro.

A oportunidade real média do item 1 se confirmou na análise “relacional” em função das alianças das empresas do grupo estratégico com seus fornecedores. A Petrobras, principal fornecedora de derivados de petróleo, tem firmado atualmente contratos de fornecimento de curto prazo (geralmente de três meses), que garantem o suprimento de combustível das empresas. Além disso, algumas usinas de álcool têm igualmente estabelecido contratos de fornecimento de curto/médio prazos com as distribuidoras.

No item 2, a oportunidade potencial média também se confirmou em função dos laços de natureza predominantemente colaborativa entre as empresas concorrentes que formavam o grupo estratégico. Uma vez cassadas as liminares judiciais para o não-recolhimento de impostos, estabeleceu-se uma situação de concorrência leal entre as empresas do setor restantes. Assim, as alianças constituídas poderiam provocar um aumento da lucratividade das que representavam o grupo estratégico, já que favoreciam a formação de uma situação de mercado com menor número de concorrentes.

O item 3 também se refere a uma situação de oportunidade potencial média, uma vez que os investimentos de entrada no setor de combustíveis são altos. Em primeiro lugar, o novo entrante teria que construir uma base de distribuição na região para efetuar suas vendas. Também teria que informar à ANP quais clientes iria atender, que não poderiam ter contratos de exclusividade vigentes com nenhuma outra distribuidora. Como na época da pesquisa mais de 70% dos postos de serviço já tinham bandeiras com outras distribuidoras, o novo entrante teria que desenvolver sua própria rede de distribuição, investindo em novos postos de combustíveis. Assim, todos esses investimentos tornavam as barreiras de entrada relativamente altas, dificultando a ação de novos entrantes.

No item 4, o aumento da população favorecia da mesma forma o aumento no consumo de combustíveis. Com o estabelecimento de alianças entre os concorrentes do grupo estratégico, esse fator demográfico tornava-se uma oportunidade potencial média a ser explorada pelo grupo estratégico.

No item 5, a centralidade do grupo estratégico no setor de combustíveis neutralizava uma ameaça real forte, referente ao desenvolvimento e à utilização de novos combustíveis. Isso se explicava em função da complementaridade dos valiosos



recursos oferecidos pelo grupo estratégico, que eram principalmente recursos físicos (tamanho e alcance da rede de distribuição) e financeiros (alto capital de giro e capital para financiamento de pesquisa), associados aos recursos de talentos, habilidades e inovação proporcionada pelo desenvolvimento dos novos combustíveis. O exemplo do gás natural veicular (GNV) pode ser mencionado, uma vez que as empresas fabricantes de GNV detinham os recursos de fabricação desse produto, mas preferiram se unir aos distribuidores de combustíveis já existentes no mercado para sua venda, muito em função do alcance dos pontos-de-venda (postos de combustíveis).

A ameaça real média do item 6 pôde ser neutralizada pela ação das redes estratégicas, uma vez que as empresas do grupo estratégico tinham alianças fortes — contratos de fornecimento de longo prazo — com seus clientes. Embora estas alianças fossem oportunistas, por serem de longa duração dificultavam a ação de novos entrantes na indústria e de outros concorrentes do setor.

Já no item 7, a ameaça potencial média foi neutralizada pela rede estratégica em função do estabelecimento de alianças estratégicas com os fornecedores/prestadores de serviços necessários ao setor. Assim, as alianças de longo prazo feitas com as ferrovias e hidrovias possibilitavam que as empresas do grupo estratégico pudessem garantir o suprimento de seus produtos em bases secundárias a preços mais competitivos e com maior confiabilidade na entrega.

Já no item 8, a ameaça potencial forte exercida pelos substitutos era neutralizada se considerarmos os resultados da análise “relacional” em virtude da centralidade do grupo estratégico no setor de distribuição de combustíveis, que tinha recursos valiosos a serem negociados com os substitutos. Dessa maneira, a implicação resultante tornava-se uma oportunidade real média.

A análise “relacional”, relativa aos fornecedores — item 9, revelou mais uma vez como a ameaça real forte, identificada pela análise “tradicional”, era neutralizada pelos laços fortes do grupo estratégico com seus fornecedores, tornando a implicação estratégica resultante uma oportunidade real média.

Em relação aos clientes, conforme o item 10, pela ótica tradicional, tratava-se de uma ameaça real forte para as empresas do grupo estratégico focal, em função do seu alto poder de barganha, tendo em vista o grande número de distribuidoras operando no país. Contudo, quando consideramos os resultados da análise relacional, como a maioria dos laços com os clientes era forte, garantindo um bloqueio eficaz contra os novos entrantes, ficou evidente que no lugar de uma ameaça tínhamos uma oportunidade real forte.

O item 11 evidencia a alteração na implicação estratégica dos competidores quando se adota uma ótica relacional. De acordo com os resultados da pesquisa, a existência das alianças na sua maioria fortes e colaborativas — *joint ventures* — fazia com que a rivalidade, por definição, mais acirrada entre os membros do mesmo grupo es-



tratégico, na ótica tradicional, fosse fortemente atenuada, oferecendo oportunidades de redução de custos no compartilhamento de logística operacional a todos os membros do grupo.

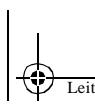
Por fim, o item 12 apresenta uma implicação estratégica de oportunidade potencial fraca, devido ao baixo impacto do *complementor* na rede de valor do grupo estratégico focado.

6. Conclusões

O fato de termos confirmado que as cinco empresas selecionadas formavam um grupo estratégico distinto dentro da indústria, devido aos seus compromissos de escopo e de recursos semelhantes, possibilitou o estudo das ameaças e das oportunidades, comuns a todo o grupo. Em função disso, pudemos conduzir uma análise da macroeconomia-rede, possibilitando identificar quais eram os atores estratégicos específicos de cada empresa pesquisada e quais eram aqueles comuns a todas.

Do ponto de vista da sua relevância acadêmica, a pesquisa contribuiu no sentido de confirmar o que investigações conduzidas por parte de um dos autores deste artigo já tinham revelado em outros setores, por exemplo, de minério de ferro (Macedo-Soares e Tauhata, 2002), de portais horizontais (Macedo-Soares, Tauhata e Freitas, 2004), e de transporte aéreo (Macedo-Soares, Tauhata e Lima, 2004): no caso de empresas que atuam em alianças e redes, é fundamental conduzir análises estratégicas pela ótica relacional, na medida em que essa ótica pode trazer novos subsídios para a tomada de decisão estratégica dessas empresas que não poderiam ser conseguidos apenas por análises tradicionais, por exemplo, com modelos da escola posicionamento ou da *visão-baseada-em-recursos*. Pela mesma ocasião, a pesquisa teve a vantagem de testar, mais uma vez, a relevância do ferramental de análise estratégica relacional — modelo SNA.

Também, do ponto de vista empresarial, a pesquisa evidenciou a importância de adotar a ótica relacional no planejamento e gestão estratégica das empresas. Confirmou que, na maioria dos casos, de acordo com os resultados de análises relacionais, muitas ameaças, identificadas pela ótica tradicional, não são significativas, e até podiam se constituir em oportunidades quando se considera o impacto das redes e alianças, dependendo das suas características. É o caso da ameaça dos rivais, diretos e indiretos, ao grupo estratégico formado pelas cinco distribuidoras focadas no artigo: as alianças com os concorrentes diretos — membros do grupo estratégico — aumentam as barreiras de entrada e reduzem a concorrência. Especialmente, os laços fortes com os principais atores estratégicos do grupo — clientes, fornecedores e concorrentes diretos — reduzem ou anulam a ameaça de novos entrantes, pois as empresas têm, na sua maioria, compromissos de fornecimento de longo prazo com



esses atores; também reduzem preços de fornecedores, pela fidelidade e concentração de volume em poucos fornecedores que os contratos de fornecimento proporcionam, e diminuem a rivalidade no setor devido ao tipo de aliança forte entre concorrentes diretos — as *joint ventures*.

Da mesma forma, no caso dos substitutos e dos *complementors*, a análise “relacional” demonstrou que, apesar de poucas distribuidoras atuarem em conjunto com esses atores, a adoção de alianças com eles ameniza as ameaças, trazendo oportunidades por meio de marketing em conjunto e outros acordos.

No que concerne às limitações da pesquisa, cabe lembrar aquela relacionada à delimitação do estudo, no sentido de focar nos fatores macroambientais do setor. O fato de não ter considerado os fatores organizacionais fez com que não se pudesse avaliar completamente o ajuste estratégico (*strategic fit*) das empresas do grupo. Para tanto, teria sido necessário analisar a adequação desses fatores às contingências macroambientais, no caso de cada empresa específica.

Assim, sugerimos que futuras investigações sejam conduzidas para complementar a pesquisa neste sentido, tornando mais completo o estudo individual de cada empresa em relação ao impacto das suas alianças e redes estratégicas no nível organizacional.

Outra sugestão é que seja realizado um estudo semelhante em mercados internacionais de distribuição de combustíveis que, assim como o Brasil, sofreram recentemente de desregulamentação. Propomos, também, que se estenda a pesquisa às demais empresas do setor de distribuição, de modo a conseguir um mapeamento completo da sua rede total, com todas as implicações estratégicas relevantes.

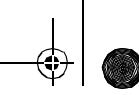
Conforme mencionado, são raros os estudos sobre as implicações das redes de alianças, e ainda mais raros no setor de distribuição de combustíveis, tanto no Brasil quanto no exterior. Assim, o campo para pesquisa nesta área é vasto, oferecendo oportunidades para tratar uma ampla gama de temas estratégicos relacionados a esta indústria.

Referências bibliográficas

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

BARNEY, Jay B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Ohio: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. *Co-opetition*. New York: Doubleday, 1997.



CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: *Cooperative strategies in international business*. Lexington (MA): Lexington Books, 1988.

COOL, K.; SCHENDEL, D. Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry. *Management Science*, v. 9, n. 33, p. 1-23, 1987.

———; ———. Performance differences among strategic group members. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 3, p. 207-223, 1988.

COPPEAD. Centro de Estudos em Logística. Transporte de cargas no Brasil, ameaças e oportunidades para o desenvolvimento do país, diagnóstico e plano de ação (setembro 2002). Disponível em: <www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-pesq-trans.htm>. Acesso em: 9 fev. 2006.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. *Learning from the future — competitive foresight scenarios*. New York: John Wiley & Sons, 1998.

GALASKIEWICZ, Joseph; ZAHEER, Akbar. Networks of competitive advantage. *Research in the Sociology of Organizations*, v. 16, p. 237-261, 1999.

GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis — concepts, techniques, applications*. 3. ed. Cornwall: Blackwell Publishers, 1999.

GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 293-317, 1998.

———; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 203-215, 2000.

KANTER, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, Cambridge, p. 96-108, July/Aug. 1994.

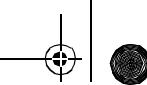
KNOKE, David. *Changing organizations — business networks in the new political economy*. Boulder: Westview, 2001.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. An integrative model for strategic management analysis: application to organizations in Brazil. In: INFORM/SKORMS CONFERENCE, 2000, *Proceedings...*, p. 460-467, Seoul, 2000.

———. Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments. In: GLOBAL BUSINESS AND TECHNOLOGY ASSOCIATION INTERNATIONAL CONFERENCE — GBATA 2002. 2002. *Readings book*. Rome, St. John's University, p. 292-305, 2002.

———; TAUHATA, Tatiana Lange. Ferramental para análise estratégica pela ótica relacional: resultados do seu teste piloto na Companhia Vale do Rio Doce (CVRD). In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., Salvador, 2002. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

———; ———; FREITAS, Julio César Teixeira de. Strategic implications of alliances and networks of horizontal portals in Brazil. *Latin American Business Review*, New York, v. 5, n. 2, p. 71-102, 2004.



———; ———; LIMA, Francisco. Redes estratégicas no setor de aviação: o caso Varig-Star Alliance. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 38, n. 5, p. 751-757, 2004.

MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA. Balanço energético nacional. Ano base 2003. Disponível em: <www.mme.gov.br/site/menu/select_main_menu_item.do?channelId=1432&pageId=1589>. Acesso em: 9 fev. 2006.

MINTZBERG, Henry. Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, v. 5, p. 1-67, 1988.

MORSE, J. M. *Critical issues in qualitative research methods*. London: Sage, 1994.

NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 105-124, 1991.

PARISE, S. *The effects of resource exchange and partner roles on alliance performance*. 2000. Dissertation — School of Management, Boston University, Boston (MA), 2000.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York: The Free Press, 1980.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE D. Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 5-30, 1991.

TAUHATA, Tatiana. *Implicações estratégicas das redes de relacionamento: estudo de caso da unidade de minério de ferro da Cia Vale do Rio Doce*. 2002. Dissertação (Mestrado) — Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

TROCCOLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Gestão de empresas em grupos estratégicos: os blocos de relacionamento estratégico. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 181-191, jul./ago./set. 2003.

WERNERFELT, B. A. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

YIN, Robert K. *Case study research — design and methods*. London: Sage Publications, 1996.