

## **5**

### **Discussão dos Resultados**

Este capítulo tem como objetivo comparar os resultados obtidos a partir da análise “tradicional” com aqueles da análise “relacional”, identificando os principais subsídios proporcionados pelo uso da análise “relacional” em relação às tomadas de decisão estratégicas nas empresas.

#### **5.1**

##### **Confronto entre a análise “tradicional” e a análise “relacional”**

Nesta seção buscamos responder à questão intermediária 7, a saber:

À luz das estratégias dominantes e do desempenho das empresas do grupo estratégico, o quanto os resultados da confrontação entre a análise “tradicional” e a análise “relacional” agregam valor, trazendo subsídios à tomada de decisão?

A Tabela 31 apresenta um resumo dos resultados encontrados pela aplicação da análise “tradicional” e suas principais implicações para o planejamento estratégico do grupo formado pelas empresas estudadas. Na mesma Tabela, comparamos estes resultados com as implicações da análise “relacional”. Por fim, identificamos as implicações resultantes, que comprovam a contribuição da análise “relacional” à tomada de decisão pelos gestores das empresas.

Análise Tradicional		Análise Relacional		Implicação Resultante
Fatores Macroambientais / Atores da Rede de Valor	Intensidade	Fatores Macroambientais / Atores da Rede de Valor	Intensidade	
1. <b>Oportunidade Real</b> pelo estabelecimento de novas fontes de suprimentos de derivados de petróleo, aumentando a oferta de produto e reduzindo a dependência do grupo estratégico em relação ao principal fornecedor nacional, a Petrobras.	Média	1. <b>Oportunidade Real</b> advinda da força das alianças estratégicas com seus concorrentes e fornecedores tradicionais, fortalecendo seu poder de negociação junto aos novos fornecedores.	Média	Oportunidade Real Média
2. <b>Oportunidade Potencial</b> pela redução das liminares judiciais dos concorrentes, aumentando a possibilidade de ganho de <i>market share</i> pelas empresas do grupo estratégico.	Média	2. <b>Oportunidade Potencial</b> para aumentar a lucratividade das empresas do grupo estratégico em função dos fortes laços entre as mesmas.	Média	Oportunidade Potencial Média
3. <b>Oportunidade Potencial</b> devido aos altos investimentos em infra-estrutura que os novos entrantes têm que realizar para ingressar no mercado, tais como a construção de bases de distribuição e de postos revendedores.	Média	3. <b>Oportunidade Potencial</b> em função dos fortes laços entre os concorrentes do grupo estratégico, aumentando as barreiras à entrada de novos <i>players</i> .	Média	Oportunidade Potencial Média
4. <b>Oportunidade Potencial</b> pelo aumento no consumo de combustíveis <i>per capita</i> , aumentando o tamanho do mercado total de consumidores de combustíveis.	Fraca	4. <b>Oportunidade Potencial</b> devido ao número de laços entre os concorrentes que formam o grupo estratégico, o que favorece ao surgimento de uma situação com menor número de concorrentes.	Média	Oportunidade Potencial Média

<p>5. <b>Ameaça Real</b> devido ao estímulo do desenvolvimento de novos combustíveis, menos poluentes.</p>	<p><b>Forte</b></p>	<p>5. <b>Oportunidade Potencial</b> 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 desses novos combustíveis e de formação de alianças com seus produtores / fornecedores.</p>	<p><b>Forte</b></p>	<p><b>Oportunidade Potencial Forte</b></p>
<p>6. <b>Ameaça Real</b> em função da concorrência desleal no setor, que se caracteriza principalmente pela adulteração dos combustíveis e pela sonegação de impostos, ambos contribuindo para a redução no preço final dos produtos vendidos.</p>	<p><b>Média</b></p>	<p>6. <b>Ameaça Real</b> trazida pela falta de alianças fortes com seus clientes, favorecendo à ação de novos entrantes.</p>	<p><b>Média</b></p>	<p><b>Ameaça Real Média</b></p>
<p>7. <b>Ameaça Potencial</b> devido às restrições de infra-estrutura, que provocam um aumento de custo dos produtos e, por consequência, redução das margens das empresas do grupo estratégico.</p>	<p><b>Média</b></p>	<p>7. <b>Oportunidade Real</b> pelo estabelecimento de alianças com seus fornecedores/prestadores de serviço (ex: ferrovias, hidrovias), que garantem o suprimento das bases secundárias a preços mais competitivos do que aqueles que não têm contratos.</p>	<p><b>Média</b></p>	<p><b>Oportunidade Real Média</b></p>
<p>8. <b>Ameaça Real:</b> Novos Entrantes</p>	<p><b>Média</b></p>	<p>8. <b>Oportunidade Real</b> em função da alta densidade de laços estabelecidos entre os parceiros na indústria, constituindo mais barreiras de entrada aos novos entrantes.</p>	<p><b>Forte</b></p>	<p><b>Ameaça Real Média</b></p>
		<p>8. <b>Ameaça Real</b> devido às alianças de intensidade medianas com seus clientes, que favorecem a entrada de novos entrantes.</p>	<p><b>Média</b></p>	

9. <b>Ameaça Potencial:</b> Substitutos	<b>Forte</b>	9. <b>Oportunidade Real</b> em função da alta centralidade do grupo estratégico na indústria, o que favorece o acesso às informações e aos recursos mais valiosos do setor. Um exemplo, foram as distribuidoras de GNV que, ao invés de vender seu produto diretamente ao mercado, procuraram as distribuidoras de combustíveis existentes para escoar seu novo combustível.	<b>Média</b>	<b>Oportunidade Real Média</b>
10. <b>Ameaça Real:</b> Fornecedores	<b>Forte</b>	10. <b>Oportunidade Real</b> em função das fortes alianças formadas entre as empresas que constituem os grupos estratégicos e seus fornecedores.	<b>Média</b>	<b>Oportunidade Real Média</b>
11. <b>Ameaça Real:</b> Clientes	<b>Forte</b>	11. <b>Ameaça Real</b> devido à falta de laços fortes com estes atores-chave. Segundo apuramos, a maioria são laços de força mediana.	<b>Média</b>	<b>Ameaça Real Média</b>
12. <b>Ameaça Real:</b> Competidores	<b>Média</b>	12. <b>Oportunidade Real</b> pela existência de alianças fortes, favorecendo a formação de uma situação com menor número de concorrentes.	<b>Média</b>	<b>Oportunidade Real Média</b>
13. <b>Oportunidade Potencial:</b> <i>Complementors</i>	<b>Fraca</b>	13. <b>Oportunidade Potencial</b> devido ao baixo impacto que esse ator representa na rede de valor do grupo estratégico, mas representa alguma complementaridade de recursos com as empresas.	<b>Fraca</b>	<b>Oportunidade Potencial Fraca</b>

**Tabela 31:** Confronto de implicações estratégicas resultantes da Análise Estratégica Tradicional versus Análise Estratégica Relacional – Oportunidades e Ameaças:

A Tabela acima apresentou a contribuição de um modelo de análise estratégica na perspectiva relacional, precisamente o Modelo SNA para a discussão das 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 de (1) a (7) referem-se aos fatores macroambientais da análise “tradicional”, enquanto os itens de (8) a (13) dizem respeito aos atores da rede de valor. A seguir, comentamos alguns dos resultados encontrados nesta Tabela.

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

No item (2), a oportunidade potencial média também se confirma em função dos laços de natureza predominantemente colaborativa entre as empresas concorrentes que formam o grupo estratégico. Uma vez cassada as liminares judiciais para não recolhimento de impostos, estabelece-se uma situação de concorrência leal entre todas as empresas do setor. Assim, as alianças constituídas podem provocar um aumento da lucratividade das empresas do grupo estratégico, uma vez que favorece 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 terá que construir uma base de distribuição na região que quiser efetuar suas vendas. Também terá que provar quais clientes irá atender. Como mais de 70% dos postos de serviço já têm bandeiras de outras distribuidoras, o novo entrante terá que desenvolver sua própria rede de distribuição, investindo em postos de distribuição. Todos esses investimentos tornam as barreiras de entrada relativamente altas, dificultando a ação de novos entrantes.

No item (4), o aumento da população favorece também o aumento no consumo de combustíveis. Com o estabelecimento de alianças entre os concorrentes do grupo estratégico, esse fator demográfico se torna uma oportunidade potencial média a ser explorada pelo grupo estratégico.

No item (5), a centralidade do grupo estratégico no setor de combustíveis neutraliza uma ameaça real forte que é o desenvolvimento e a utilização de novos combustíveis. Isso se explica em função da complementaridade dos valiosos recursos oferecidos pelo grupo estratégico, que são principalmente recursos físicos (tamanho e alcance da rede de distribuição) e recursos financeiros (alto capital de giro e capital para financiamento de pesquisa), associados aos recursos de talentos, habilidades e inovação proporcionado pelos desenvolvedores 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 a venda de seu produto, muito em função do alcance de seus pontos de venda (postos de combustíveis).

A ameaça real média do item (6) não pôde ser neutralizada pela ação das redes estratégicas, uma vez que as empresas do grupo estratégico não têm, atualmente, alianças fortes com seus clientes, o que favorece a ação de novos entrantes e 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 serviço necessário para o setor. Assim, as alianças de longo prazo feitas com as ferrovias e hidrovias possibilita que as empresas do grupo estratégico possam garantir o suprimento de seus produtos em bases secundárias a preços mais competitivos e com maior confiabilidade na entrega.

Em relação aos itens relativos aos atores da rede de valor do grupo estratégico, apresentamos no item (8) uma implicação estratégica resultante de ameaça real média, uma vez que a falta de alianças fortes com os clientes por parte das empresas do grupo estratégico favorece a ação de novos entrantes e de novos competidores no setor.

Já no item (9), a ameaça potencial forte exercida pelos substitutos é neutralizada na análise “relacional” em virtude da centralidade do grupo estratégico no setor de distribuição de combustíveis, que tem recursos valiosos a

serem negociados com os substitutos. Dessa maneira, a implicação resultante torna-se uma oportunidade real média.

A análise “relacional” no item (10), relativa aos fornecedores, também neutraliza a ameaça real forte encontrada na análise “tradicional” devido aos laços fortes do grupo estratégico com seus fornecedores, tornando a implicação estratégica resultante em uma oportunidade real média.

Já em relação aos seus clientes, o item (11) demonstra que a falta de alianças fortes com esses faz com que apareça uma ameaça real média para as empresas do grupo estratégico. Segundo a maioria dos respondentes do levantamento de percepções, associado ao levantamento documental e entrevistas, os laços com esse ator-chave são de força média, não garantindo um bloqueio eficaz contra os novos entrantes.

O item (12) demonstra a alteração na implicação estratégica dos competidores devido à aplicação da análise “relacional”. De acordo com nossa pesquisa, a existência de alianças, na sua maioria fortes e colaborativas, favorece a formação de um mercado com menor número de concorrentes.

Por fim, o item (13) apresenta uma implicação estratégica de oportunidade potencial fraca, devido ao baixo impacto que esse ator tem na rede de valor do grupo estratégico.

A Figura 68, apresentada abaixo, representa a contribuição da análise “relacional” em relação à análise “tradicional”. O tamanho da bolha/triângulos representa a intensidade da implicação estratégica (fraca, média, forte); as bolhas representam os resultados encontrados pela análise “tradicional”, enquanto que os triângulos representam os resultados da análise “relacional”; os números no interior das bolhas/triângulos representam o número do item da Tabela 31.

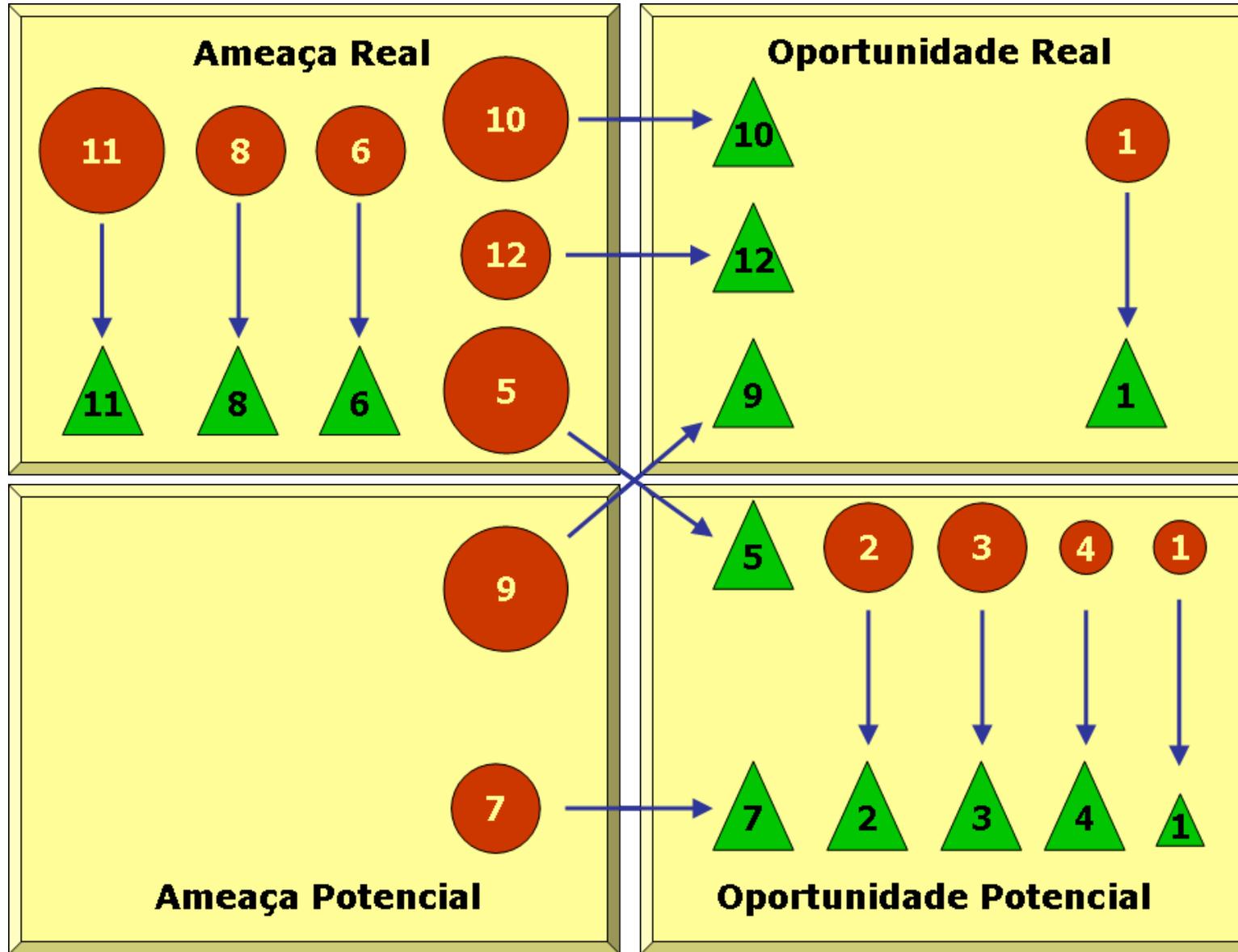


Figura 68: Representação do resultado da análise “relacional” versus análise “tradicional”.

Podemos perceber claramente a contribuição da análise “relacional”, minimizando as ameaças reais e potenciais e deslocando-as para os quadrantes das oportunidades reais e potenciais. A Figura 68 mostra que cinco das ameaças reais e potenciais foram neutralizadas pela análise “relacional”, enquanto uma ameaça real diminuiu a intensidade da sua força, indo de forte para média.