

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Diego Neumann Balvedi

**RELACIONAMENTO ENTRE DISTRIBUIDORA E REVENDA
DE COMBUSTÍVEIS NOS ESTADOS DO PARANÁ E SANTA
CATARINA**

Porto Alegre
2011

Diego Neumann Balvedi

**RELACIONAMENTO ENTRE DISTRIBUIDORA E REVENDA
DE COMBUSTÍVEIS NOS ESTADOS DO PARANÁ E SANTA
CATARINA**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Administração.**

Orientador: Luis Antônio Slongo

Porto Alegre
2011

CIP - Catalogação na Publicação

Neumann Balvedi, Diego

Relacionamento entre distribuidora e revenda de combustíveis nos estados do Paraná e Santa Catarina / Diego Neumann Balvedi - 2011.

69 f.:

Dissertação. (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR -RS 2011.

Orientador: Luis Antônio Slongo

1. Relacionamento. 2. Revenda de Combustível. 3. Distribuidor. I. Antônio Slongo, Luis, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

DIEGO NEUMANN BALVEDI

**RELACIONAMENTO ENTRE DISTRIBUIDORA E REVENDA
DE COMBUSTÍVEIS NOS ESTADOS DO PARANÁ E SANTA
CATARINA**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Administração.**

Conceito Final _____.

Aprovado em _____ de _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo / UFRGS

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pela presença constante em minha vida.

À minha esposa, pela paciência nos momentos de ausência e stress vividos no decorrer do trabalho.

À minha irmã, pelo interesse em saber como estava o trabalho e por confiar no meu potencial.

Ao orientador deste trabalho, pela atenção e apoio.

À Latina, empresa a que dedico mais de 8 anos do meu trabalho profissional, por acreditar e investir no meu conhecimento.

Aos profissionais participantes das entrevistas, pela disponibilidade e cooperação.

Aos colegas de curso, pela troca de experiências, o que possibilitou um maior amadurecimento profissional.

RESUMO

A relação existente entre as revendas de combustíveis e seu principal fornecedor, aquele do qual carrega a bandeira, é o tema desta dissertação. Este tema, embora já bastante abordado, tanto no ramo acadêmico quanto no empresarial ainda requer uma atenção especial por parte dos gestores dessas distribuidoras, eis que o número de *players* atuantes no mercado é elevado. A pesquisa aqui apresentada foi desenvolvida junto a revendas de combustíveis dos estados de Santa Catarina e Paraná e nas seguintes bandeiras: Petrobrás, Ipiranga, Shell e Esso. O objetivo principal foi o de verificar o grau de relacionamentos entre essas revendas de combustíveis e o seu principal fornecedor de combustível, o distribuidor, utilizando a escala de mensuração do relacionamento de clientes desenvolvida por Wilson e Vlosky (1997). Após a aplicação do instrumento de Wilson e Vlosky (1997) junto às revendas, concluiu-se que o grau de relacionamento entre as revendas e seus fornecedores é muito bom. Esta avaliação se dá devido ao resultado obtido nas análises de concordância dos seis constructos de relacionamento avaliados na pesquisa. Esta pesquisa trará importante subsídio para as distribuidoras analisadas, no intuito de reforçar o relacionamento com suas revendas. A presente pesquisa poderá servir como ferramenta para mensurar o relacionamento em distribuidoras que atuam regionalmente e que não têm a visibilidade das empresas analisadas. O relacionamento com a revenda poderá ser um diferencial competitivo perante as gigantes do setor.

Palavras-Chave: Relacionamento. Revenda de Combustível. Distribuidor.

ABSTRACT

The existent relation between fuel sellers and their main provider, whose banner they carry, is the theme of this dissertation. This subject, although recurrently approached in the academic field as much as in business, still requires special attention by the managers of these distributors, since the number of players in the market is high. The research here presented was developed among fuel sellers from the states of Paraná and Santa Catarina (Brazil) under the following banners: Petrobras, Ipiranga, Shell and Esso. The main objective was to verify the existence of relationships between these fuel sellers and their main fuel provider, the distributor, using the client relationship measuring scale developed by Wilson & Vlosky (1997). After applying Wilson & Vlosky's scale among the sellers, it was concluded that the relationship level between the sellers and their distributors is very good. This evaluation is due to the result taken from the analysis of agreement upon the six relationship constructs evaluated in the research. This research will bring significant benefit to the distributors analyzed in order to strengthen the relationship with its fuel sellers. This research could serve as a tool to measure the relationship in distributors that operate regionally and do not have the visibility of companies analysed. The relationship between the distributors with its fuel sellers can be a differential to fight against the biggest players on the market.

Keywords: Relationship. Fuel seller. Distributor.

LISTA DE ABREVIATURAS

ANP - Agência Nacional do Petróleo

CADE - Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência

CEPA - Centro de Estudos e Pesquisas em Administração

EC - Emenda Constitucional

GLP – Gás Liquefeito de Petróleo

KMV - *Key Mediating Variables*

PDVSA - Companhia Estatal Venezuelana de Petróleo

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Participação das distribuidoras nas vendas nacionais de gasolina C - 2008	17
Quadro 2 - Participação das distribuidoras nas vendas nacionais de óleo diesel - 2008	17
Quadro 3 - Atributos básicos do relacionamento segundo autores de marketing de relacionamento	32
Quadro 4 - Escala para mensuração do marketing de relacionamento	43
Quadro 5 – Média de concordância em relação à dependência do fornecedor	47
Quadro 6 – Média de concordância em relação ao nível de comparação com fornecedores alternativos	48
Quadro 7 – Média de concordância em relação ao investimento no relacionamento	49
Quadro 8 – Média de concordância em relação à troca de informações	50
Quadro 9 – Média de concordância em relação à confiança	51
Quadro 10 – Média de concordância em relação ao comprometimento	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Revendedor varejista de combustíveis automotivos em operação de Santa Catarina e Paraná em dezembro de 2009	19
Tabela 2 – Número de postos da amostra por estado e bandeira	41
Tabela 3 - Médias de concordância segundo o estado do respondente.....	53
Tabela 4 – Teste de regressão	55

SUMARIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR	16
1.2.1	Campo de estudo	17
1.2.2	Fusões e aquisições no setor	20
1.3	OBJETIVOS DO ESTUDO	24
1.3.1	Objetivo geral	24
1.3.2	Objetivos específicos	24
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	25
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1	MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	27
2.2	FATORES RELEVANTES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	31
2.3	COOPERAÇÃO E CONFIANÇA	32
2.4	COMPROMETIMENTO.....	34
2.5	DEPENDÊNCIA	36
2.6	MENSURAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	37
3	MÉTODO	40
3.1	POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	40
3.2	COLETA DE DADOS	41
3.3	BASE PARA A COLETA DE DADOS.....	42
3.4	ESCALA UTILIZADA.....	42
3.5	PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO	44
3.6	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	44
4	RESULTADOS	46

4.1	CONSTRUTO: DEPENDÊNCIA DO FORNECEDOR	46
4.2	CONSTRUTO: NÍVEL DE COMPARAÇÃO COM FORNECEDORES ALTERNATIVOS	47
4.3	CONSTRUTO: INVESTIMENTOS NO RELACIONAMENTO.....	48
4.4	CONSTRUTO: TROCA DE INFORMAÇÕES.....	49
4.5	CONSTRUTO: CONFIANÇA.....	50
4.6	CONSTRUTO: COMPROMETIMENTO	51
4.7	ANÁLISE POR ESTADO.....	53
4.8	ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR.....	55
5	CONCLUSÃO	57
5.1	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E SUGESTÃO PARA NOVAS PESQUISAS....	58
5.2	IMPLICAÇÕES DO ESTUDO.....	59
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	60
	REFERÊNCIAS.....	61
	ANEXO A - PESQUISA PARA MENSURAR O MARKETING DE RELACIONAMENTO DA REVENDA COM A DISTRIBUIDORA.....	68

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas tem-se notado o acirramento da concorrência entre empresas dos mais variados setores, gerado, em grande parte, por fatores como as mudanças tecnológicas, a maior exigência dos clientes, os avanços das telecomunicações, transportes e processamento de informações (DAY; MONTGOMERY, 1999).

O setor de distribuição de petróleo no Brasil, afetado principalmente pelo monopólio da execução das atividades petrolíferas neste país, acabou por gerar um déficit em matéria de legislação concorrencial nesse setor. Durante 50 anos a execução do monopólio estava a cargo de uma única empresa estatal – a Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobrás) – não havendo motivo para o Estado se preocupar em introduzir concorrência nesse âmbito.

Diante de novos recordes de produção de petróleo e da auto-suficiência da produção interna brasileira, surge também a consciência ecológica e a procura por fontes alternativas de energia. Nunca se falou tanto em fontes como etanol, biodiesel, gás natural veicular, hidrogênio e outras tantas alternativas de abastecimento. Novas tecnologias estão surgindo para melhorar o desempenho e eficiência dos nossos automóveis, como os carros híbridos e os movidos a hidrogênio.

Frente a este cenário de novas necessidades, o Brasil possui também a inserção de novas distribuidoras de combustíveis, alavancada principalmente pela abertura do mercado que começou no ano de 1995, com a aprovação da Emenda Constitucional (EC) nº 9, que alterou as regras para o exercício do monopólio sobre o petróleo no Brasil (REIS, 2003). Posteriormente, um conjunto de outras medidas fundamentais, como a Lei nº 9.978/97, que criou o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo (ANP), a Lei nº 9.990/2001, que prorrogou o período de abertura no mercado até dezembro de 2001 e a EC nº 33/2001, seguida da Lei nº 10.336/2001, mostra toda a história das alterações ocorridas no Brasil e estabelece a base legal e as condições tributárias que permitiram a importação e a liberação total de preços dos combustíveis após quase

seis décadas de controle (REIS, 2003). Com isso, acabou a hegemonia das grandes distribuidoras de combustíveis, aumentando a competitividade do setor e surgindo novos *players* no mercado.

Na área de produção, as empresas estrangeiras e nacionais não aumentaram sua participação, mas os segmentos de distribuição e revenda já convivem com a competição desde o início da abertura (REIS, 2003). A abertura liberalizou toda a cadeia e a BR deixou de ser um monopólio (BORGERTH, 2002).

Uma medida importante para acabar com as irregularidades do setor foi a revisão da Portaria 116 da ANP. A nova resolução da ANP (Agência Nacional do Petróleo), que exige das distribuidoras a venda de combustíveis para os postos de sua própria bandeira ou de bandeira branca¹, provocou um grande afunilamento do setor. A tendência é que o número de pequenas distribuidoras caia bastante em razão dessa nova exigência. De um total de 226 distribuidoras, estima-se que sobrevivam cerca de 40 (FECOMBUSTÍVEIS, 2009).

Essa estimativa é compartilhada tanto pelas grandes como pelas pequenas distribuidoras, e ambas consideram positiva essa "seleção natural", já que se trata de mais um processo de amadurecimento do mercado, depois da abertura do setor. Além disso, há indicações fortes de que muitas pequenas distribuidoras se utilizem de práticas ilegais na venda dos combustíveis. O objetivo da resolução da ANP foi corrigir essa falha (BARROS, 2007a).

No final do ano de 2008, segundo dados da ANP, o Brasil registrava um número de 36.730 postos revendedores, onde mais de 90% possuía no seu mix de produtos o álcool hidratado. O país tem 43,3% de seus postos revendedores sem bandeira, isto é, bandeira branca. Na região Sul do país, em dezembro de 2009, o número de postos revendedores de combustíveis era de 8.028. O número de vendas divide-se na seguinte proporção: 3.067 postos no Rio Grande do Sul, 2.871 no Paraná e 2.090 em Santa Catarina. O percentual de bandeiras concentrado nas grandes distribuidoras (BR, CBPI/DPPI/TEXACO, SHELL, ESSO/COSAN) no estado de Santa Catarina é de 50% do total, 45% no estado do Paraná e 65% no

¹ Bandeira Branca: posto revendedor em que o proprietário optou por não exibir a marca comercial do distribuidor de combustíveis líquidos e derivados de petróleo, álcool combustível e outros combustíveis automotivos (BOAMAR, 2005).

estado do Rio Grande do Sul. Nesses postos é onde se acredita existir as maiores trocas relacionais devido ao tempo em que estas distribuidoras atuam no mercado de combustíveis.

Sendo assim, o foco deste estudo consiste nas relações entre distribuidora de combustíveis e postos revendedores, à luz do marketing de relacionamento. De forma específica, o trabalho procura investigar as características dos relacionamentos ocorridos entre os postos revendedores e suas distribuidoras, nos mercados de Santa Catarina e Paraná.

Escolheu-se os estados do Paraná e Santa Catarina, dentro da região Sul do país, devido a proximidade deste pesquisador com o mercado em questão e o desconhecimento em profundidade das relações existentes entre a revenda e o distribuidor desta região.

Dentro desta perspectiva, o presente estudo descreverá como ocorre o relacionamento da revenda com o seu distribuidor.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos principais: o primeiro, introdutório, aborda a delimitação do tema, a definição do problema, a questão da pesquisa, o campo de estudo e suas particularidades, os objetivos e a relevância do estudo proposto; o segundo capítulo apresenta os referenciais teóricos mais relevantes ao tema; o terceiro capítulo apresenta o método de desenvolvimento da pesquisa; e por fim, o quarto e o quinto analisarão os resultados da pesquisa e as conclusões tiradas.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O mercado de combustíveis no Brasil está passando por um momento de muita concorrência, em que os participantes oferecem produtos e serviços relativamente equivalentes. A volatilidade dos consumidores finais está mais ligada à conveniência e muito menos à fidelidade a uma marca ou serviço. Esse cenário tem

exigido que as empresas adotem novas estratégias para continuarem competitivas (NODARI, 2006).

Segundo Porter (1986) as organizações devem buscar estratégias que lhes possibilitem vantagens competitivas sustentáveis em relação a seus concorrentes, atendendo necessidades do mercado, agregando valor aos produtos/serviços do ponto de vista do cliente, numa forma diferenciada, percebida e valorizada por eles.

Não ter mais apenas a troca como objetivo final de suas ações, mas também desenvolver relacionamentos duradouros e vantajosos e ter como foco das ações empresariais não apenas atrair novos consumidores, mas principalmente retê-los, são algumas das idéias fundamentais do marketing de relacionamento (NONOHAY, 2006). Logo, a busca pela retenção dos clientes atuais é importante para a permanência neste mercado.

O relacionamento entre o revendedor de combustíveis e a sua distribuidora se manifesta de diversas formas. Confiança, comprometimento, dependência, cooperação, satisfação são alguns dos fatores desse relacionamento. Torna-se relevante definir qual é a relação que predomina nesse tipo de troca relacional. Anderson e Narus (1990) consideram o fator cooperação como um quesito que antecede a confiança. Em contrapartida, Morgan e Hunt (1994) citam que a presença de comprometimento e confiança é central para o relacionamento ser bem sucedido. Já Ganesan (1994) sugere que o relacionamento de longo prazo também é função da dependência entre os parceiros.

O conhecimento profundo do cliente é fator de sucesso no desenvolvimento de novos negócios entre as revendas de combustível e as distribuidoras. Com elevado grau de satisfação, a construção da lealdade poderá ser mais facilmente atingida. Identificar o que o cliente valoriza na troca relacional pode subsidiar a construção de uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes distribuidores.

A busca por parcerias entre revendas e distribuidores de combustíveis é uma tendência do setor. Grönroos (1994) entende que, mediante um relacionamento de confiança, com objetivos comuns definidos, tanto comprador como vendedor podem vencer. O desempenho aceitável para revenda e distribuidora é ter um retorno sobre

o capital investido igual ou superior ao que o mercado financeiro paga. Entretanto, não é sempre que o resultado aparece. Na distribuição, práticas ilegais de concorrência, tais como “dumping”, adulteração de combustíveis e sonegação fiscal estão presentes no mercado. Já na revenda, além dessas práticas, os fatores segurança e controle podem fazer com que os resultados da operação sejam desastrosos.

Segundo Grönroos (1994), a redução de riscos e a maior previsibilidade em ambientes adversos são algumas das principais vantagens do marketing de relacionamento.

Alguns trabalhos disponíveis na bibliografia têm disponibilizado maneiras de se medir o grau de relacionamento entre as empresas (VLOSKY; WILSON, 1997; VIANA, 1999). Analisando construtos/dimensões que qualificam aspectos e atributos das relações e parcerias entre as empresas, os pesquisadores apresentam métodos que, baseados em escalas de medição (escala de Wilson & Vlosky), permitem avaliar os níveis de relacionamento entre clientes e fornecedores.

Groff (2001) comenta em seu estudo que a mera conceituação pode ser muito útil na gestão do marketing de relacionamento; porém, a ação gerencial não pode prescindir de quantificações. Nesse sentido, essas metodologias se apresentam como ferramentas importantes e necessárias para uma prática eficaz de marketing.

No setor de distribuição de combustíveis há de se considerar características peculiares de se transacionar com o mercado. A intensidade de trocas existentes pode determinar formas únicas de relacionamento. Cada empresa participante desse setor pode criar a sua maneira de se relacionar com os seus clientes.

Como no mercado de distribuição o número de fornecedores é grande, delimitou-se o estudo em 4 grandes *players*: Petrobrás, Ipiranga-Texaco e, mais recentemente, a *joint venture* Cosan-Shell. Como essa *joint venture* é recente, analisaremos as bandeiras em separado.

Dessa forma, a questão de pesquisa desse trabalho pode ser assim descrita:

Qual o grau de relacionamento verificado entre a revenda de combustíveis e seus distribuidores nos estados de Santa Catarina e Paraná?

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR

O setor de distribuição de petróleo no Brasil tem uma história longa, com início no ano de 1912. No Brasil, o petróleo começou a ser utilizado após a instalação da *Standart Oil Company of Brazil* – atual Esso Brasileira de Petróleo, em janeiro de 1912, autorizada pelo Presidente da República, Marechal Hermes da Fonseca. Em abril de 1913, foi a vez da chegada da *The Anglo Mexican Petroleum Product Company Limited*, a atual Shell Brasil S.A. (FERREIRA, 1999).

Em 1913, também começaram a chegar ao país os produtos *Texas Company* (Texaco), através da importadora Fry Youle & Cia e, em 1915, a Texaco foi instalada. Nesse mesmo ano, a *Standart Oil* teve a iniciativa de inaugurar a primeira bomba de combustível no país, na Praça XV, no Rio de Janeiro (FERREIRA, 1999).

O desenvolvimento dessa atividade no Brasil pode ser medido pela evolução da Petrobras (BR). Ela foi criada pelo presidente Getúlio Vargas, em 1953, e se tornou uma das vinte maiores empresas mundiais do setor, em cinquenta anos de atuação (FERREIRA, 1999).

Em 2007, a Petrobras registrou uma produção média de 1,792 milhão de barris por dia no Brasil, 0,8% acima dos 1,778 milhão verificados no ano anterior. Em dezembro de 2007, a média de produção da estatal chegou a 1,854 milhão de barris por dia em campos nacionais, crescimento de 5,34% frente aos 1,760 milhão de barris/dia constatados em novembro do mesmo ano. A subida de produção permitiu que a estatal batesse seu recorde histórico de produção no dia 25 de dezembro de 2007, atingindo 2,238 milhões de barris naquele dia. A média de produção da Petrobras em campos internacionais foi de 126,2 mil barris por dia em 2007. O resultado é 11,2% inferior aos 142,2 mil barris/dia observados no ano anterior (JUNIOR, 2008).

A produção diária média de petróleo e gás natural da Petrobras, no Brasil, foi de 2,3 milhões de barris de óleo equivalente em 2009, um crescimento de 5,1% sobre o volume produzido em 2008. No exterior, a produção média de petróleo em 2009 foi de 140.576 barris/dia, o que representa um aumento de 13,7% sobre 2008.

1.2.1 Campo de estudo

O foco deste estudo é um setor de importância para economia de qualquer país. Durante o mês de fevereiro de 2008, o barril de petróleo atingiu recordes históricos e chegou a ser negociado em patamares superiores a US\$ 100,00 o barril. Essa escalada nos preços do petróleo continua sendo motivada pelas incertezas quanto à oferta dessa *commodity* no mercado mundial, em decorrência de conflitos geopolíticos, sobretudo no Oriente Médio (FRAQUELLI, 2000).

O setor de distribuição de combustíveis no Brasil conta com mais de 220 distribuidoras que concorrem entre si e com grandes *players*, dentre os quais se destaca a Petrobras. No Quadro 1 e no Quadro 2, abaixo, está a relação de distribuidoras atuantes no mercado e suas respectivas participações de mercado.

DISTRIBUIDORAS	%	DISTRIBUIDORAS	%
BR	24,0	Esso	6,9
Ipiranga ¹	13,1	AleSat	5,7
Shell	11,2	Alvo	2,2
Texaco	8,9	Outras ²	28

Quadro 1 - Participação das distribuidoras nas vendas nacionais de gasolina C - 2008

Fonte: Adaptado de ANP (2008).

Nota: Inclui o consumo próprio das companhias distribuidoras.

¹Inclui a CBPI e a DPPI. ²Inclui outras 157 distribuidoras.

DISTRIBUIDORAS	%
BR	34,9
Ipiranga ¹	18,0
Shell	9,6
Texaco	8,2
Esso	4,5
Alvo	3,8
AleSat	3,0
Sabba	1,3
RoyalFic	1,2
Outras ²	15,5

Quadro 2 - Participação das distribuidoras nas vendas nacionais de óleo diesel - 2008

Fonte: Adaptado de ANP (2008).

Nota: Inclui o consumo próprio das companhias distribuidoras.

¹Inclui a CBPI e a DPPI. ²Inclui outras 161 distribuidoras.

As inúmeras mega-fusões e aquisições da década passada e a alteração da estrutura de muitas indústrias também têm contribuído para o desenvolvimento de dois conceitos estratégicos: a "fusão e a teoria da consolidação da indústria" (REITORES; KROEGER; ZEISAL, 2003) e a "Regra de Três" (SHETH; SISODIA, 2002). Enquanto o primeiro enfatiza a importância do crescimento e da escala e a sobrevivência ao processo de concentração da indústria (em que todas as indústrias se consolidam e seguem uma trajetória de concentração similar), este último prevê um cenário em que, na fase final, apenas três jogadores vão dominar a indústria (as três empresas grandes (generalistas), as especialistas, ou serão as "presos no meio" entre generalistas e especialistas, uma posição que não oferece viabilidade a longo prazo). O conceito de generalista nos remete a empresas que atuam em toda a cadeia de um produto ou serviço (*full line*).

No caso da distribuição de combustíveis, como o número de distribuidoras é elevado, o seu *market share* é pequeno, com exceção das grandes do setor. Segundo Sheth e Sisodia (2002), outro aspecto importante é que, se um generalista cair abaixo de 10% de *market share*, ele cai na "fogueira da vala comum". No caso das grandes distribuidoras, que atuam em todo o mercado nacional, encontramos várias com o *market share* abaixo de 10%. Citamos aqui a AleSat com 4% do mercado nacional. Das distribuidoras regionais, que atuam em delimitada área geográfica, podemos dizer que são especialistas. O diagrama da regra de três de Sheth e Sisodia (2002) afirma que as empresas especialistas devem ter um retorno financeiro percentual sobre os seus ativos maior que as empresas generalistas e uma participação de mercado de 1% a 5%.

As revendas de combustíveis têm buscado parcerias estratégicas com as distribuidoras, principalmente em relação à responsabilidade ambiental que a atividade requer. No momento em que ostentam a bandeira de uma distribuidora, essa é responsável solidária por quaisquer passivos ambientais que possam surgir. Outro fator é que o consumidor final está preocupado com a garantia de qualidade do produto adquirido e busca por uma marca reconhecida no mercado.

Delimitou-se o estudo em dois estados da Região Sul do país, Santa Catarina e Paraná. Além disso, determinou-se que as bandeiras analisadas seriam as seguintes: BR, CBPI/DPPI/TEXACO, ESSO/COSAN e SHELL. Para avaliar esse mercado, o levantamento do número de postos revendedores nestes estados é de importância para que se destaque a magnitude do campo de estudo. A seguir relaciona-se esse número com as suas respectivas bandeiras (Tabela 1).

Tabela 1 - Revendedor varejista de combustíveis automotivos em operação de Santa Catarina e Paraná em dezembro de 2009

BANDEIRA	Santa Catarina	Paraná
AGECOM	1	-
AGIP DISTRIBUIDORA	-	10
ALE	67	27
AMERICANOIL	33	-
BANDEIRA BRANCA	524	1.312
BR	308	358
CBPI	352	454
CHARRUA	9	-
CIAPETRO	-	32
CIAX	-	1
DALCOQUIO	4	-
DIBRAPE	14	-
DPPI	212	134
ECOLOGICA	-	13
ESSO/COSAN	96	161
FOX	4	1
IDAZA	4	4
LATINA	29	10
MAZP DISTRIBUIDORA	21	32
MEGAPETRO	1	-
MIME	85	5
MMP/GP	6	6
PELIKANO	-	6
PETROALCOOL	-	6
PETROMOTOR	1	-
PETROPAR DISTRIBUIDORA	-	1
POLIPETRO	87	-
POTENCIAL	59	46
QUANTIQU	1	-
REJAILE	43	12
RODOIL	17	-
SAARA	-	78
SHELL	63	157
STORAGE	-	1
SULPETRO	2	-
UNI	-	4
VOLPATO	15	1
WALENDOWSKY	32	-
TOTAL	2090	2871

Fonte: Brasilcom (2009).

Percebe-se que a maior rede de postos, em ambos os estados, está concentrada nas grandes distribuidoras. As grandes distribuidoras têm mais de 45% do número de postos das duas regiões analisadas e estão atuando nesses mercados há mais de 90 anos. O relacionamento entre a revenda e as distribuidoras que lhes fornecem é um estudo que merece muita atenção, pois as trocas relacionais são um campo de estudo ainda inexplorado neste setor e de forte participação na economia desses estados.

1.2.2 Fusões e aquisições no setor

O fenômeno da concentração de empresas tem sido verificado em escala mundial em todos os setores da economia, sendo objeto de permanente preocupação das agências reguladoras e dos órgãos responsáveis pela prevenção do abuso do poder econômico e da defesa da livre concorrência. As modalidades mais frequentes de concentrações empresariais são as incorporações e as fusões. Nesses processos, pelo menos um dos agentes perde sua autonomia. Alternativamente, na busca de objetivos comuns, os agentes econômicos podem ainda associar-se na forma de parcerias empresariais (*joint ventures*), preservando sua autonomia (ANP, 2007/2008).

Já no final da década passada especialistas reconheciam que o ambiente econômico recente ficou marcado pela desaceleração da economia mundial e que no âmbito da economia de petróleo um fato não menos importante merecerá destaque especial em período recente: as fusões das empresas do setor (FRAQUELLI, 2000). O processo de globalização avançou intensamente no setor, tendo havido uma sequência de fusões entre as empresas de forma a se prepararem para enfrentar as exigências de competitividade que deverão imperar no início do novo século (FRAQUELLI, 2000).

As empresas distribuidoras de derivados de petróleo estão vivendo um momento particular que envolve fusões e aquisições. Nos últimos três anos, a Petrobras, maior distribuidora de derivados de petróleo do Brasil, fez diversas aquisições de empresas do setor na América Latina. Ela adquiriu as operações de distribuição de combustíveis da Shell na Colômbia, Paraguai e no Uruguai. Em 2004 ela comprou a Agip do Brasil, que possuía uma pequena rede de postos revendedores, mas o principal objetivo dessa operação foi aumentar a sua participação no mercado de GLP (gás liquefeito de petróleo). Em 2008 a Petrobras, a Braskem e o grupo Ultra adquiriram as Empresas Petróleo Ipiranga. O negócio fechado pelo consórcio foi da ordem de US\$ 4 bilhões (cerca de R\$ 7 bilhões na época) e abrange a aquisição de 100% das ações do grupo gaúcho. Com a aquisição, a Petrobras eleva sua participação no segmento de distribuição de combustíveis de 32% para 40%, o que suscitou discussões sobre concentração excessiva no setor e sobre entrar na mira do CADE (Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência). Petrobras e Ipiranga são as duas empresas com maior participação de mercado na distribuição de derivados de petróleo no país. A terceira é a Shell (BARROS, 2007b).

A estratégia adotada pela Petrobras foi de segmentar o mercado de distribuição de combustíveis com a Ultra, evitando assim a possível concentração de mercado. A Ultra, operando com a marca Ipiranga, passou a comercializar derivados de petróleo nos mercados do Sul e Sudeste do Brasil, enquanto a Petrobrás ficou com o Centro Oeste, Nordeste e Norte do país. Outro objetivo comentado dessa aquisição seria barrar a entrada da PDVSA (companhia estatal venezuelana de petróleo), que também estava interessada na aquisição da Ipiranga (SCHÜFFNER, 2008).

Outra aquisição do setor foi feita pelo grupo Ultra, que controla a rede de postos Ipiranga no Sul e Sudeste do país. O grupo adquiriu os postos de combustíveis da marca Texaco no Brasil por R\$ 1,161 bilhão, em agosto de 2008. Com a aquisição, a Ipiranga tornou-se vice-líder na distribuição de combustíveis no país, com cerca de 23% do mercado, ultrapassando a Shell que possui 15%. A Petrobras, por meio da BR Distribuidora, é líder desse mercado, com 40% (BARROS, 2010).

A Cosan, maior processadora de cana-de-açúcar do mundo, comprou os ativos da Esso no Brasil por US\$ 826 milhões em abril de 2008. Os favoritos para fechar o negócio, entretanto, eram a Petrobras e o fundo de *private equity* GP Investimentos. Os dois concorrentes foram desbancados pela Cosan, que agora entra no mercado de distribuição e comercialização de combustíveis. Com a aquisição, a companhia espera se tornar "o primeiro *player* de energia renovável, explorando desde o plantio da cana-de-açúcar até a distribuição e comercialização de combustíveis no varejo e atacado". O negócio abrange 1500 postos de combustíveis em 20 estados brasileiros, além de quatro terminais de abastecimento e distribuição de combustíveis. Engloba, ainda, a participação da Esso em outros 17 terminais por meio de *joint venture* com outras distribuidoras (ONAGA, 2008).

O movimento de saída das multinacionais do setor de distribuição (Texaco e Esso) do Brasil pode ser resultado de avaliações semelhantes sobre o atual momento em que vive a região. No Brasil, as grandes do setor perderam fatias de mercado nos dez anos de abertura, marcados por momentos de grande sonegação e adulteração de combustíveis por empresas menores e de fora do ramo. Isso aconteceu junto com um aumento da intervenção estatal, inclusive nos preços, que associado à maior concorrência reduziu a escala, tornando a atividade de *downstream* (distribuição e transporte) menos atraente. Diante disso, pode-se projetar que o setor está em rumo de uma nova concentração de mercado (FECOMBUSTÍVEIS, 2009).

Em fevereiro de 2010, a multinacional Shell e a Cosan, maior companhia de álcool do mundo, assinaram um memorando de entendimentos para unir os negócios de etanol e distribuição de combustíveis no Brasil. A transação está avaliada entre US\$ 10 bilhões e US\$ 12 bilhões. Com isso, as duas empresas tornam-se a terceira maior distribuidora de combustíveis do país. Em São Paulo, as empresas ficam com a vice-liderança em distribuição. A Shell, que já pesquisava etanol de segunda geração, produzido a partir da celulose presente nos resíduos da cana-de-açúcar e em outras matérias-primas vegetais, passa a participar também da produção direta de etanol. A Cosan é líder na produção, com 23 usinas de açúcar e álcool. Na empresa de etanol, a Cosan terá 51% do capital e a Shell, os 49% restantes. A estrutura será invertida na empresa de postos de gasolina, na qual a Shell terá 51% das ações. Para viabilizar essa operação, a Shell aportará nas

subsidiárias da Cosan os ativos no Brasil na área de postos de combustíveis e em tecnologia. Além disso, a multinacional fará um aporte de capital acima de US\$ 1,5 bilhão nas empresas que serão controladas pela Cosan S.A. Essa etapa ainda não está definida e a injeção dos recursos pode ocorrer em um prazo de até três anos (VALENTI, 2010).

Antes da aquisição da Ipiranga pela Ultra, o mercado de distribuição de combustíveis recebeu a notícia da fusão entre as distribuidoras Satélite, atuante no Nordeste e Norte do Brasil, e a mineira ALE, que atende os mercados do Sul, Sudeste e Centro-Oeste do país. Juntas, elas detêm 3,7% do mercado nacional de combustíveis, com um faturamento anual de R\$ 4,3 bilhões e constituem a quarta maior empresa do setor, atrás de BR, Ipiranga, Shell-Cosan. O objetivo anunciado dessa fusão foi o de aumentar a participação de mercado para 5% e alcançar um faturamento anual de R\$ 6 bilhões, além de melhorar as condições logísticas de distribuição. Outro objetivo relacionado é o de aumentar a escala de comercialização de combustíveis, justificando investimentos em biocombustíveis (etanol e biodiesel) (CAMPASSI, 2006).

O movimento de fusões e aquisições de setor nos leva a pensar por que isso ocorre. Segundo McKenna (1993), as empresas de setores em rápida transformação precisam formar relações estratégicas por diversos motivos. Os principais fatores para a relação estão diretamente ligados com o ambiente, a infraestrutura e fatores financeiros. McKenna (1993) afirma que para competir, as pequenas empresas precisam adquirir conhecimentos administrativos, capacidade de distribuição e capital; as relações estratégicas podem proporcionar tudo isso. Outro motivo comentado por McKenna (1993), menos tangível, porém igualmente importante, está relacionado à credibilidade que uma relação estratégica pode proporcionar: escolhendo o parceiro certo, uma empresa pode ganhar credibilidade por associação.

Atualmente o mercado de distribuição de combustíveis tem a presença de quatro grandes *players* que atuam em nível nacional: BR, Ipiranga, Shell-Cosan e Alesat. Sheth e Sisodia (2002) comentam que mercados maduros são caracterizados pela existência de três *players* principais e numerosos especialistas em produto ou mercado. Quando um líder de mercado tem menos do que 40% de

market share, comentam eles, nesse setor, pode-se ter temporariamente espaço para um quarto generalista. Apenas a Petrobrás e a Ipiranga mantinham a participação de mercado acima de 10%. Com a *joint venture* recentemente criada entre Cosan e Shell, aparecerá um terceiro *player*. Segundo os mesmos autores, a estratégia dos generalistas que se posicionam no terceiro lugar deve cogitar parcerias horizontais.

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

Observando a delimitação do tema e definição do problema, assim como as nuances do setor, seguem os objetivos propostos para este estudo.

1.3.1 Objetivo geral

Verificar o grau de relacionamentos entre as revendas de combustíveis nos estados de Santa Catarina e Paraná e o principal fornecedor de combustível, o distribuidor, utilizando a escala de Wilson e Vlosky (1997).

1.3.2 Objetivos específicos

Segundo as diversas partes da escala de Wilson e Vlosky (1997), os objetivos específicos desta dissertação serão:

- Medir o relacionamento praticado para aquisição da principal matéria-prima deste revendedor, o combustível;
- Identificar as diferenças de relacionamentos mantidos com clientes entre as distribuidoras analisadas;
- Descrever as variáveis que podem prejudicar ou desestimular o desenvolvimento de relacionamentos orientados a longo prazo, nesse setor.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Primeiramente, a presente pesquisa pretende identificar o grau de relacionamento entre a revenda de combustíveis e o seu distribuidor. Porém, a importância deste estudo está ligada diretamente a evidenciar oportunidades de negócios deixadas nas lacunas do relacionamento. Neste momento de escalada de participação e concentração de mercado, muitas vezes a direção do relacionamento de longo prazo se perde e os clientes já conquistados ficam insatisfeitos.

Quando o assunto é combustível, pode-se dizer que o produto é único e oriundo de uma fonte de fornecimento só: a Petrobras Petróleo. Todas as distribuidoras que atuam no mercado têm como principal fornecedor a Petrobras Petróleo, mesmo o mercado sendo livre. Com exceção da Refinaria Alberto Pasqualini, que tem participação acionária da Repsol YPF, o parque de refino de petróleo brasileiro é exclusivo de uma só empresa. Assim sendo, vive-se em um mercado onde o produto não tem diferença entre os vários distribuidores. O diferencial da distribuição está na prestação de serviço e, principalmente, no relacionamento gerado.

A velocidade da informação está presente em todo o setor e atributos como preço e serviço são muito semelhantes entre as empresas de distribuição. A própria ANP divulga semanalmente uma pesquisa de preços, levantada na revenda de combustíveis, com informações do preço de compra e venda dos produtos. A formação do preço pelas distribuidoras somente sofre alteração com a adição de produtos aditivos ao principal, como o álcool anidro, misturado em uma proporção de 20% à gasolina pura (gasolina A) e mais recentemente o biodiesel, misturado em uma proporção de 5% ao diesel comprado direto da refinaria.

As oportunidades de crescimento de mercado estão visíveis nos acontecimentos recentes, tais como depurações de redes, passivos ambientais, pouca troca relacional entre a revenda e principais distribuidores, mas precisam ser lapidadas e direcionadas à linha de frente para que realmente sejam executadas. A importância deste estudo está ligada ao peso desse setor dentro da economia nacional e aos investimentos que vêm sendo feitos pelos participantes desse mercado.

Assim sendo, diante do cenário exposto, o setor de distribuição tem buscado um enfoque novo em relação ao Marketing, onde o relacionamento entre comprador e vendedor, no *business to business*, torna-se um diferencial competitivo para o segmento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os tópicos relevantes ao suporte teórico do trabalho em questão. O capítulo está dividido em seis itens: marketing de relacionamento, fatores relevantes do marketing de relacionamento, cooperação e confiança, comprometimento, dependência e mensuração do marketing de relacionamento.

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento é um tema de extrema importância quando se fala em construir pró-ativamente relacionamentos de longo prazo com vistas a resultados sustentáveis. De acordo com McKenna (1993), marketing de relacionamento significa construir e sustentar a infraestrutura dos relacionamentos de clientes. É a integração dos clientes com a empresa, desde o projeto, desenvolvimento de processos industriais e de vendas.

Segundo Grönroos (1995), marketing de relacionamento significa estabelecer, manter e ampliar relacionamentos com consumidores e outros parceiros com lucro, de tal forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos. Para que as partes estejam satisfeitas em sua plenitude o lucro gerado precisa ser o esperado, sem falsas expectativas.

Ainda, marketing de relacionamento pode ser considerado como um processo contínuo de identificação e criação de valor com consumidores individuais, com a divisão desse valor ao longo da duração da associação. Ele envolve entendimento, foco e gerenciamento da colaboração existente entre fornecedores e consumidores escolhidos para criação e compartilhamento mútuos de valor através da interdependência e alinhamento organizacional (GORDON, 1998).

Drucker (1999) elegeu algumas regras fundamentais para a utilização do marketing de relacionamento na busca por vantagem competitiva:

- O relacionamento com o cliente é de responsabilidade da empresa. Qualquer reclamação ou conflito por parte do cliente é provocado por uma falha empresarial;
- A empresa deve perguntar-se constantemente o que pode ser feito para facilitar e melhorar a vida de seus clientes.

Em complemento, Kanter (2001) enfatiza os seguintes aspectos no relacionamento com o cliente:

- Conhecer profundamente o cliente;
- Tornar o cliente conhecido por todos os funcionários da empresa. Ele não deve aguardar para que alguém o identifique e solucione seus problemas adequadamente;
- Transformar o cliente em sócio de um clube exclusivo, ou seja, proporcionar atividades e disponibilizar recursos que só os clientes da empresa têm acesso.

Em virtude da dinâmica do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo enfatizado pelo marketing de relacionamento, verifica-se a existência de uma variedade de abordagens do seu conceito (NODARI, 2006). Pereira (2004), com base nos estudos de Healy *et al.* (2001) apresenta um *framework* que busca classificar, com base no contexto do relacionamento e no número de participantes do processo de troca, três teorias, detalhadas a seguir:

- Marketing de relacionamento: relacionamento entre comprador e vendedor tende a ignorar o papel de outros elementos no canal de distribuição e o papel de outros *stakeholders*;
- Marketing de neo-relacionamento: adicionalmente ao tipo anterior, considera os *stakeholders*. O relacionamento ainda é uma díade, mais vai além do comprador-vendedor para incluir todas as atividades de marketing direcionadas para estabelecer e manter trocas relacionais de sucesso;
- Redes: estrutura mais complexa, que envolve três ou mais atores. Esta teoria evoluiu quando os pesquisadores, fundamentados no *background* do marketing de relacionamento, perceberam outros atores, além dos simples relacionamentos (díades). Começou-se a utilizar o modelo de atores-recursos-atividades, difundido pelo IMP Group², conferindo dinamicidade à análise dos relacionamentos.

De forma pluralista, Gummesson (2005), ao enfatizar os relacionamentos, as redes e a interação, comenta que o marketing de relacionamento oferece uma abordagem mais realista à administração de marketing na economia, que atualmente está prevalecendo no ensino de marketing. Na prática, o marketing funciona por meio de uma rede de relacionamento.

Gummesson (2005) afirma que o marketing de relacionamento traz vantagem para a empresa com o aumento de retenção e duração de clientes, aumento de produtividade de marketing e, com isso, aumento da lucratividade e de estabilidade e certeza.

Ainda, Gummesson (2005) cita como vantagem para a economia de mercado que o marketing de relacionamento colabora com a competição e os regulamentos/instituições. A simbiose destes dois contribui para um equilíbrio de marketing dinâmico.

² Dentro do escopo do marketing de relacionamento, a Escola Sueca sugere um modelo de redes cujos elementos-chaves são atores, atividades e recursos, sendo importantes e independentes. Os atores são definidos pelas atividades que desempenham e os recursos que controlam, sendo conectados aos outros via recursos e atividades (PEREIRA, 2001).

Segundo Rapp e Collins (1991), existem seis modelos de relacionamento. São eles:

- Modelo de Recompensas: procura recompensar o cliente através de bônus, prêmios e incentivos;
- Modelo Educacional: procura informar os clientes de forma reservada e interativa para “educar” o cliente para o uso do produto;
- Modelo Contratual: é um “clube de clientes” que procura dar uma série exclusiva de benefícios aos participantes;
- Modelo de Afinidade: é também um “clube de clientes” reunidos por algum tipo de interesse. A essência é a extrema pertinência pela afinidade específica, trazendo um alto índice de participação;
- Modelo de Serviço com Valor Agregado: o cliente é recompensado por suas compras e participações com algum tipo de serviço ligado à compra do produto ou uso do serviço;
- Modelo de Alianças: utilizado por empresas parceiras que fazem uma aliança para oferecer melhores serviços aos seus clientes em comum.

O Modelo Contratual é o que geralmente acontece entre distribuidora de combustível e seu revendedor, onde esta investe em melhorias no estabelecimento e geração de benefícios financeiros para o seu cliente, em troca de um contrato de fornecimento de produtos em um período determinado de tempo.

O Modelo de Alianças verifica-se em um cenário futuro na distribuição de combustíveis. Empresas regionais estão compartilhando operações com o intuito de redução de custos e elevação da capilaridade. Outras estão se fundindo para delimitar áreas geográficas de atuação, aumentando a sua escala, obtendo assim um maior poder de barganha junto aos seus fornecedores.

2.2 FATORES RELEVANTES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Em um estudo da bibliografia existente sobre marketing de relacionamento realizado por Silva (2006), foram identificados atributos relevantes para a análise do relacionamento entre as empresas pesquisadas. Estes atributos também podem ser utilizados no referencial teórico do trabalho em questão e abaixo está o quadro desenvolvido por Silva (2006).

ATRIBUTOS	CONCEITO	AUTORES
COOPERAÇÃO	Um certo grau de autonomia é sacrificado em favor de um sucesso mútuo, apesar de cada parte ter seus próprios objetivos (embora compatíveis). Os resultados são atividades entre as empresas como planejamento e colaboração.	Fontenot e Wilson Stern e Reve (1980) Nielsen e Wilson (1994)
CONFIANÇA	É esperar ações favoráveis do parceiro ou que tenham resultados positivos.	Fontenot; Wilson; Ganesan (1994) Morgan e Hunt (1994) Kothandaraman e Wilson (2000) Han et al. (1993)
COMPORTAMENTO OPORTUNISTA	O relacionamento não deve ter ações com benefícios em curto prazo que prejudiquem os esperados em longo prazo.	Fontenot e Wilson
COMPROMETIMENTO	Os parceiros devem estar predispostos a despendar esforço e recursos para dar continuidade ao relacionamento.	Fontenot e Wilson Morgan e Hunt (1994) Kothandaraman e Wilson (2000)
CONFLITO	Não pode ser destrutivo entre os parceiros, e sim trazer soluções amigáveis que resultem em melhorias para o relacionamento.	Fontenot e Wilson Moran e Hunt (1994)
PODER	É a capacidade de influenciar a decisão de outro.	Fontenot e Wilson
COMUNICAÇÃO	É a troca de informações e o grau de abertura entre parceiros. Ambos devem estar abertos para negociar, a fim de alcançarem uma posição de ganho de benefícios que sejam maiores que os compromissos e obrigações que fazem parte do relacionamento.	Fontenot e Wilson Frazier et al. (1998)
RESULTADO DO RELACIONAMENTO	É a comparação do resultado esperado em relação ao confronto do custo e benefício de se manter um relacionamento.	Fontenot e Wilson
CUSTO DO TÉRMINO DO RELACIONAMENTO	É o custo total que se tem ao terminar um relacionamento; ele pode ser financeiro, emocional, psicológico, entre outros.	Fontenot e Wilson Morgan e Hunt (1994)

Continua...

...continuação.

VALORES COMUNS	Os parceiros devem possuir crenças comuns quanto à importância e propriedades de certos comportamentos, objetivos e políticas. Devem existir normas que determinem a pertinência das ações.	Fontenot e Wilson
BENEFÍCIOS DO RELACIONAMENTO	São os benefícios percebidos entre os parceiros.	Fontenot e Wilson
SATISFAÇÃO	É o nível de sentimento do que se espera do desempenho de um produto ou serviço.	Fontenot e Wilson
APRENDIZADO	A busca de conhecimento entre parceiros para o desenvolvimento de novas soluções.	Madhavan et al. (1994)
AQUIESCÊNCIA	É a tendência de um parceiro aceitar ou aderir às solicitações ou políticas do outro no relacionamento.	Fontenot e Wilson
PROPENSÃO À SAÍDA	É a mensuração da expectativa que um parceiro tem de poder estar interrompendo o relacionamento.	Fontenot e Wilson

Quadro 3 - Atributos básicos do relacionamento segundo autores de marketing de relacionamento

Fonte: Adaptado de Silva (2006).

Nos itens seguintes, serão reforçados os conceitos de alguns desses atributos, pois os mesmos serão pesquisados durante o trabalho, como forma de relatar como o relacionamento acontece entre esses dois tipos de empresas.

2.3 COOPERAÇÃO E CONFIANÇA

O conceito de cooperação abordado em um trabalho de Bandeira, Mello e Maçada (2006), baseado na teoria da cooperação proposta por Axelrod (1983), revela que a cooperação se fundamenta na investigação de como indivíduos que visam satisfazer seus próprios interesses podem cooperar entre si, sem a ajuda de uma autoridade central que os force a isso. Assim, no âmbito mais amplo, a teoria da cooperação pode envolver pessoas, firmas ou até nações.

Segundo a teoria, a cooperação pode ser obtida das seguintes formas (AXELROD, 1983):

- Através da criação da “sombra do futuro”, ou seja, do estabelecimento de condições na quais os participantes que não colaboram possam estar sujeitos a retaliação em interações posteriores;
- Ensinando os participantes a terem preocupações mútuas;
- Ensinando e deixando claro aos participantes que haverá reciprocidade nas defecções;
- Aumentando a punição por atitudes não cooperativas.

A cooperação tem por finalidade a busca constante pela sinergia das atividades entre duas empresas. Para implantar alguma ação de melhoria, esse atributo é fundamental.

É comum encontrar na literatura o conceito de confiança associado ao conceito de cooperação. Para os economistas, a confiança implica na propensão a cooperar (LA PORTA et al., 1997). Embora a confiança não seja suficiente para assegurar a cooperação, ela altera significativamente a probabilidade de um comportamento cooperativo.

A visão clássica de confiança, segundo Rotter (1967) refere-se a uma expectativa generalizada apoiada na possibilidade de crença na palavra de outro. Complementando esta concepção, Morgan e Hunt (1994) argumentam que essa dimensão existe num relacionamento quando uma parte acredita na integridade e responsabilidade do respectivo parceiro de troca, e afirmam que a dinâmica global em que o mercado está imerso traz algumas premissas, como: ser um competidor eficaz requer que a empresa seja um cooperador confiável na rede de relacionamento. Quando o atributo é a confiança, não há como duas empresas selarem relacionamentos de longo prazo, com investimentos de ambas as partes, se ela não existir.

O modelo KMV (*key mediating variables* - variáveis 'chave' mediadoras) de marketing de relacionamento proposto por Morgan e Hunt (1994) prevê a confiança como mediadora entre os valores da empresa, comunicação de forma positiva com a cooperação e resolução de conflitos funcionais, além de minimizar o comportamento oportunístico e a incerteza.

2.4 COMPROMETIMENTO

O comprometimento tem sido conceituado na literatura como o desejo de continuar um relacionamento (WILSON, 1995), e tem sido usado como um bom indicador de relações duradouras (noção de longo prazo) entre cliente e empresa (DWYER; SCHURR; OH, 1987). Essa variável é estudada comumente em ambientes interorganizacionais e intraorganizacionais (KUMAR, 1996; MOVONDO; RODRIGO, 2001).

Outra definição atribuída a esse construto se refere ao comprometimento como uma crença de que a troca entre parceiros num relacionamento é tão importante quanto garantir o máximo de esforço para mantê-lo, ou seja, a parte comprometida acredita no relacionamento com tempo de duração indefinida (MORGAN; HUNT, 1994). Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992) ressaltam ainda que essa variável é significativa em contextos em que o relacionamento é considerado relevante entre os parceiros. Ou seja, há diferentes elementos que podem compor o comprometimento, dependendo da ótica sob o qual é avaliado.

Todavia, este construto não está desvinculado da confiança. Achrol (1991) acredita que a confiança é a maior determinante do comprometimento do relacionamento. Entretanto, Garbarino e Johnson (1999) complementam ainda que cada um tem seu papel dentro do relacionamento, e para provar o modelo proposto, utilizam empiricamente o estudo em um teatro sem fins lucrativos, onde os consumidores eram agrupados segundo o nível de confiança e comprometimento com o serviço.

Já o comprometimento interpessoal tratado por Movondo e Rodrigo (2001) entre empresas australianas e chinesas, é tratado como trocas sociais. A formalização dessa relação acontece ao se fazer uso de um contrato com obrigações e direitos entre as partes. Essa ação define dois níveis de comprometimento, o conceitual e o operacional. As dimensões de um relacionamento numa ótica interpessoal são definidas como: instrumental, expressiva e mesclada. A primeira contempla, de forma similar ao contexto intraorganizacional, o benefício econômico; já a segunda se refere à característica de sentimento pessoal e valores; a terceira, por sua vez, contempla componentes instrumentais e pessoais no que tange aos benefícios mútuos e orientação de longo prazo (DAVIES; PRINCE, 1999).

Segundo a compilação de conceitos e aplicação para o contexto B2C, Prado e Santos (2005) identificaram cinco principais dimensões, sendo elas: normativa, de continuidade, afetiva, instrumental e comportamental. Estas são descritas da seguinte forma:

- (1) Normativa: dedica-se à identificação de uma parte sobre a outra, ao senso de obrigação de pertencer a outra no relacionamento;
- (2) De continuidade: como o nome indica, se refere à disponibilidade de continuar o relacionamento;
- (3) Afetiva: refere-se ao senso de individualidade no tratamento do parceiro;
- (4) Instrumental: está associada a estímulos como prêmios e punições;
- (5) Comportamental: refere-se ao sentido de cooperação e parceria entre fornecedor e cliente.

Em estudo empírico em bancos de varejo, houve uma mescla de indicadores entre essas dimensões. Apenas três foram definidas de forma mais robusta, sendo elas: afetiva, de continuidade e normativa/calculativa.

O comprometimento está relacionado a todos os esforços ligados diretamente à sustentação do relacionamento entre a distribuidora e o revendedor de combustíveis. Se não estiverem comprometidos com o mesmo ideal, pode haver enfraquecimento da relação.

2.5 DEPENDÊNCIA

Segundo Macadar (2008), a dependência de um varejista em relação a um fornecedor está relacionada com a necessidade do varejista de manter o relacionamento para atingir as metas desejadas. Para Heide e John (1988), a dependência aumenta em pelo menos quatro circunstâncias: (a) quando os resultados obtidos de um relacionamento são importantes ou muito valorizados, ou quando a magnitude da troca é muito elevada, a empresa fica dependente; (b) quando os resultados de um relacionamento são comparativamente maiores ou melhores que os que seriam obtidos em relacionamentos alternativos; (c) quando existem poucas fontes alternativas de suprimentos para a empresa; (d) quando existem poucas fontes alternativas potenciais disponíveis.

Conforme Ganesan (1994), um varejista muito dependente de um fornecedor tem várias alternativas para lidar com essa dependência assimétrica: (a) manutenção do *status quo*; (b) retirada parcial ou total do relacionamento; (c) formação de uma coalizão; (d) aumento da rede de poder; e (e) aumento do status da parte mais poderosa.

Macadar (2008) comenta que a primeira alternativa é manter o *status quo*, ou seja, continuar na situação de dependência assimétrica, o que deixa o varejista sujeito à influência e ao poder da outra parte. O parceiro mais poderoso fica em uma posição que lhe permite estabelecer termos de troca mais favoráveis e obter uma parcela maior dos lucros.

A segunda alternativa envolve a substituição do vendedor, mas, para que isso seja possível, tem que haver uma opção, o que não é sempre o caso. Frequentemente, a falta de opções é a principal causa de situações de dependência.

A terceira alternativa, a formação de coalizão, não chega a ser uma opção viável, porque existem muitas restrições de ordem legal e econômica.

Quanto às alternativas “d” e “e”, são as que apresentam as soluções mais viáveis para administrar a dependência. Essas alternativas envolvem a realização de investimentos específicos no relacionamento com o vendedor e o incremento do status do vendedor dentro do relacionamento.

Conforme Anderson e Narus (1990), a dependência, o poder e o conflito são, provavelmente, os aspectos mais estudados das parcerias de trabalho no contexto de canais de distribuição. A dependência na parceria de trabalho é conceituada para cada empresa como resultado, dado o nível de comparação para as alternativas. Trata-se de um *standard* que representa a qualidade total dos resultados econômicos, sociais e tecnológicos disponíveis para a empresa do melhor relacionamento alternativo de troca. Mas, para Anderson e Narus (1990), um construto muito mais interessante de verificar do que a dependência percebida pela empresa em um relacionamento é sua dependência relativa em comparação com a dependência do parceiro no relacionamento. Os autores definem a dependência relativa como sendo “[...] a diferença percebida por uma empresa entre sua própria dependência e a da empresa parceira na parceria de trabalho” (ANDERSON; NARUS, 1990, p. 43).

2.6 MENSURAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Desde o ponto de vista prático, as ações gerenciais para o desenvolvimento de marketing de relacionamento não podem prescindir da utilização de ferramental apropriado. Neste sentido, a academia tem buscado desenvolver métricas ou modelos que permitam quantificar ou tipificar os atributos de marketing de

relacionamento, além de disponibilizar ferramentas de gerenciamento e de análise do conceito (GROFF, 2001).

Wyner (1999), analisando mercados de bens de consumo, propõe a avaliação de cinco questões relativas ao relacionamento entre fornecedor e comprador, que podem ser aplicadas, em certa medida e com as adaptações que correspondam, ao mercado organizacional. Adequadamente interpretadas, estas questões podem orientar as ações gerenciais do marketing de relacionamento como mostrado abaixo:

1) Quem é o cliente? Ao responder esta questão deve-se identificar completamente o cliente, sabendo quem deve falar com quem, sobre o quê, quando e como;

2) Qual é a presença do fornecedor? Ao responder esta questão, deve-se identificar todas as formas de interação com o cliente, bem como que produtos e serviços que estão ou deveriam estar envolvidos na relação;

3) Em que extensão se dá o relacionamento com o cliente? Ao responder esta pergunta, deve-se identificar todas as respostas dadas pelo cliente às ações empreendidas pela empresa;

4) Qual a duração do relacionamento? Ao responder esta questão, deve-se avaliar as questões temporais da relação, identificando se o cliente está ativo ou não e em que fase se encontra o relacionamento;

5) Quem mais participa no relacionamento? Ao responder esta questão, deve-se identificar que outros agentes interferem no relacionamento e que tipo de influência podem exercer sobre o mesmo.

Wilson e Vlosky (1997) propuseram um modelo que, por meio de avaliações quantitativas, mensura o grau de relacionamento estabelecido entre comprador e fornecedor. Baseados em detalhada revisão bibliográfica sobre os atributos do marketing de relacionamento, identificaram um conjunto de variáveis latentes que teriam a capacidade de quantificar a diferenciação entre os relacionamentos por parceria e os tradicionais, estes últimos entendidos como trocas discretas, transacionais. O modelo desenvolvido foi baseado em dados da indústria da madeira e seus derivados nos EUA.

As variáveis latentes propostas, em número de seis (mensuradas a partir de 30 itens), foram as seguintes:

- Dependência;
- Nível de comparação de alternativas;
- Investimentos específicos no relacionamento;
- Partilha de informações;
- Confiança;
- Comprometimento.

Viana (1999) afirma que transações baseadas no espírito de parceria a longo prazo possuem maior grau de dependência percebida entre as partes, maior valorização do fornecedor, maior volume de investimentos específicos no relacionamento, fluxo de comunicação interorganizacional mais intenso e eficaz, bem como maior sentimento de confiança e comprometimento.

As conexões entre essas seis variáveis latentes indicadoras de relacionamento de parceria não foram investigadas pela pesquisa de Wilson e Vlosky (1997), ainda que os autores tenham manifestado a consciência de existência de inter-relações entre as mesmas.

Vive-se em um mundo com transformações instantâneas e rápidas, que formam um novo mercado, mais volátil e menos previsível, caracterizado por clientes e consumidores mais sofisticados e exigentes, que demandam níveis mais elevados de qualidade e serviço (NODARI, 2006). Diante dessa perspectiva, as empresas buscam repensar suas estratégias e redefinir suas cadeias de valor, a fim de manter suas vantagens competitivas em longo prazo. Para Porter (1999), essas vantagens competitivas são decorrentes das atividades estratégicas que fomentam suas potencialidades, dentre as quais se destaca o desenvolvimento de relacionamentos entre compradores e vendedores (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; CANNON; PERREAULT, 1999; GANESAN, 1994).

3 MÉTODO

O objetivo deste estudo é verificar o grau de relacionamento existente entre as revendas de combustíveis nos estados de Santa Catarina e Paraná e o principal fornecedor de combustível, o distribuidor. Para atingir esse objetivo, utilizou-se uma pesquisa conclusiva descritiva. Malhotra (2001) caracteriza a pesquisa conclusiva por possuir objetivos bem definidos, utilizar procedimentos formais, ser bem estruturada e dirigida para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação.

A seguir definem-se o universo e amostra da pesquisa, como foi feita a coleta de dados, qual foi o procedimento de coleta e como foi feita a análise desses dados.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

A população considerada para a realização deste estudo foram os 2.295 postos revendedores das distribuidoras delimitadas de dois estados da Região Sul do Brasil: Santa Catarina e Paraná. A definição específica dessa região está ligada ao desenvolvimento econômico percebido nesses mercados e o desconhecimento com maior profundidade do setor nessas regiões.

Levando-se em consideração um erro de 6% e um coeficiente de conformidade de 95,5%, o número de postos selecionados foi de 120.

Na Tabela 2, apresenta-se a separação por bandeira e estado das entrevistas que foram realizadas. Esta separação foi feita levando-se em conta o *market share* de cada bandeira em seu respectivo estado.

Tabela 2 – Número de postos da amostra por estado e bandeira

BANDEIRA (DISTRIBUIDOR/FORNECEDOR)	PR	SC
PETROBRAS	20	16
IPIRANGA	34	26
ESSO/COSAN	8	3
SHELL	8	5
TOTAL	70	50

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados no estudo em questão foi feita através de entrevistas por telefone com os donos dos postos revendedores ou com seus gerentes. Para a realização das entrevistas, utilizou-se a infraestrutura do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) da UFRGS. As entrevistas foram realizadas por entrevistadores devidamente treinados para a pesquisa. O *mailing* para contato foi fornecido com o nome do posto revendedor, cidade/estado da sua localização e bandeira que ostentava. Estes dados foram fornecidos pelos sindicatos dos revendedores dos respectivos estados – PR e SC.

O meio de coleta utilizado foi um instrumento estruturado não-disfarçado, conforme o anexo A. Este instrumento, segundo Malhotra (2001), apresenta perguntas exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem, e com as mesmas opções de resposta a todos os respondentes. O objetivo dessa padronização é obter-se a certeza de que todos responderão exatamente à mesma pergunta. A pesquisa foi realizada entre os dias 15 e 30 de março de 2010.

3.3 BASE PARA A COLETA DE DADOS

Conforme já anteriormente mencionado, a coleta dos dados foi feita através de entrevistas telefônicas, orientadas por um questionário. Malhotra (2001) comenta que o questionário tem três objetivos específicos:

- Deverá traduzir a informação desejada em um conjunto de questões específicas que os entrevistados tenham condições de responder;
- Um questionário precisa motivar e incentivar o entrevistado a se deixar envolver pelo assunto, cooperando e completando a entrevista;
- Um questionário sempre deverá minimizar o erro na resposta.

3.4 ESCALA UTILIZADA

Escolheu-se a escala utilizada por Wilson e Vloski (1997) para mensuração do marketing de relacionamento, a qual constituiu-se na base para o desenvolvimento do questionário. Viana (1999) fez uma tradução reversa dessa escala, que gerou o seguinte quadro:

Dependência do fornecedor
V1. Nós nos sentimos dependentes deste fornecedor.
V2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa.
V3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor.
V4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa.
V5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor*.
Nível de comparação com fornecedores alternativos
V6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor*.
V7. O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa*.
V8. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com este fornecedor é melhor.
V9. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa*.

Continua...

...continuação.

Investimentos no relacionamento
V10. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor.
V11. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo.
V12. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande.
V13. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa*.
V14. Os mecanismos que nós estabelecemos para esse relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor.
Troca de informações
V15. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores.
V16. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor.
Confiança
V17. Sentimos que este fornecedor se preocupa com os nossos interesses.
V18. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente.
V19. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.
V20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor.
V21. Este fornecedor retém para si (omite) importante informações*.
V22. Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades.
V23. Este fornecedor tem merecido nossa confiança.
Comprometimento
V24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo.
V25. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo.
V26. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro.
V27. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor.
V28. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor.
V29. Estamos comprometidos com este fornecedor.
V30. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria.

Quadro 4 - Escala para mensuração do marketing de relacionamento

Fonte: Adaptado de Wilson e Vlosky (1997).

* Itens com escores inversos, ou seja, a extremidade da discordância é que indica, nesses casos, a orientação para o marketing de relacionamento. As variáveis foram marcadas como no trabalho original de Wilson e Vlosky (1997). Viana (1999) apresentou escores diretos nas variáveis V5 e V7.

Essa escala de mensuração foi aplicada utilizando-se a escala tipo Likert. A escala tipo Lickert, segundo Malhotra (2001), compreende uma série de informações relacionadas com o objeto pesquisado. Os respondentes são solicitados não só a concordar ou discordar das afirmações, mas também a informar qual o grau de concordância/discordância.

3.5 PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO

Foi realizado um pré-teste junto a redes de postos, ocasião em que se utilizou o mesmo procedimento para a coleta do questionário. Segundo Mattar (2007), os objetivos do pré-teste são os de verificar:

- Se os termos utilizados nas perguntas são de compreensão dos respondentes;
- Se as perguntas estão sendo entendidas como devem ser;
- Se as opções de respostas nas perguntas fechadas estão completas;
- Se a sequência das perguntas está correta;
- Se não há objeções na obtenção das respostas;
- Se a forma de apresentar a pergunta não está causando viés;
- O tempo necessário para aplicar o instrumento.

Não foi observado nenhum problema que exigisse correção ou alteração do questionário, tendo o mesmo, portanto, sido aplicado na íntegra.

3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados com o auxílio do software SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*) 10.0, através da aplicação das seguintes ferramentas estatísticas:

Análise univariada das variáveis presentes no estudo: médias e desvios-padrão para cada uma das variáveis de todos os construtos de relacionamento.

Análise de variância, que procurou identificar variações no grau das variáveis de relacionamento entre sub-amostras, divididas em relação à bandeira do posto e estado de atuação. A ANOVA permitiu verificar se havia diferenças significativas entre as categorias das variáveis nominais, com base nas suas médias. Neste estudo, foram consideradas médias diferentes aquelas cuja ANOVA apresentou significância de F abaixo de 0,05.

4 RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa com a análise do relacionamento entre as revendas de combustível e o fornecedor de combustível, o distribuidor.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário com a escala de Wilson e Vlosky (1997). Para avaliar o relacionamento da revenda com a sua respectiva distribuidora, usou-se uma escala de medição variando de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

Na sequência, serão mostrados os resultados dos dados coletados nesta pesquisa.

Os resultados destas entrevistas apontaram pontos positivos e negativos do relacionamento dos revendedores com as distribuidoras, os quais valem ser ressaltados. A análise do relacionamento será desenvolvida a partir de seis construtos, sendo eles: dependência do fornecedor, nível de comparação com fornecedores alternativos, investimentos no relacionamento, troca de informações, confiança e comprometimento.

4.1 CONSTRUTO: DEPENDÊNCIA DO FORNECEDOR

A dependência do fornecedor sempre foi uma variável presente no relacionamento entre a revenda e a distribuidora. Anteriormente à abertura do mercado de 1995, as distribuidoras de combustíveis tinham pleno poder sobre a revenda. Eram elas que definiam a quem passar os pontos de revenda e respeitavam o território conquistado entre elas.

DEPENDÊNCIA DO FORNECEDOR	MÉDIA
V1. Nós nos sentimos dependentes deste fornecedor.	3,72
V2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa.	4,16
V3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor.	2,96
V4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa.	3,12
V5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor.	2,06

Quadro 5 – Média de concordância em relação à dependência do fornecedor

Verifica-se que as médias revelam uma tendência à dependência do fornecedor; dependência, porém, muito mais ligada à importância estratégica do fornecedor, já que as distribuidoras pesquisadas estão presentes neste mercado há mais de 50 anos. A variável V2, “este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa” se destaca com a maior média de concordância, de 4,16, seguida pela variável V1 “nós nos sentimos dependentes desse fornecedor”, com uma média de 3,72. Já a variável V5, “acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor” indica uma média de concordância baixa, 2,06, considerando a escala de 1 a 5, o que reforça essa ideia de dependência. A pesquisa revela pouco equilíbrio na parceria conforme a variável V5. Esse equilíbrio é necessário para o revendedor de combustível devido à alta competitividade presente no setor e ao percentual do faturamento total da revenda ser superior a 90% nos produtos fornecidos pela distribuidora, segundo dados da ANP.

4.2 CONSTRUTO: NÍVEL DE COMPARAÇÃO COM FORNECEDORES ALTERNATIVOS

Nos níveis de comparação com fornecedores alternativos, percebe-se que a revenda conhece a existência de novas distribuidoras no mercado. Isto corrobora o resultado encontrado na variável V6, “há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor”, que apresenta uma média de concordância de apenas 2,16. Na comparação do revendedor com seu atual fornecedor em relação aos outros fornecedores que atuam no mercado de distribuição, verifica-se na variável V8, “comparado com outros fornecedores, nosso

relacionamento com este fornecedor é melhor”, uma média de 3,48, que indica a revenda percebe que o relacionamento é melhor com o atual parceiro do que seria com outro.

Antes da abertura de mercado, essa comparação era limitada a 5 grandes distribuidoras: BR, Ipiranga, Shell, Esso e Texaco. Hoje o mercado dos estados de Santa Catarina e Paraná possui mais de 40 distribuidoras. As médias totais dessa dimensão estão apresentadas no Quadro 6.

NÍVEL DE COMPARAÇÃO COM FORNECEDORES ALTERNATIVOS	MÉDIA
V6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor.	2,16
V7. O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa.	2,73
V8. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com este fornecedor é melhor.	3,48
V9. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa.	2,65

Quadro 6 – Média de concordância em relação ao nível de comparação com fornecedores alternativos

4.3 CONSTRUTO: INVESTIMENTOS NO RELACIONAMENTO

A prática das distribuidoras, analisada nesta pesquisa, é de fazer investimentos nos pontos de revenda. Esses investimentos são na instalação de equipamentos para comercialização dos seus produtos, tais como bombas de combustível e tanques de armazenagem, ou no reforço do capital de giro da atividade através de financiamentos com ou sem amortização. Os investimentos percebidos no mercado de combustíveis das distribuidoras pesquisadas, segundo dados da Fecombustíveis (Federação Nacional de Comércio de Combustíveis e Lubrificantes), é na ordem de R\$ 3,00 (três reais) por litro vendido no mês. Em um posto revendedor que tem uma venda média de 100 mil litros de combustíveis por mês o investimento da distribuidora, em equipamentos e financiamentos, é na ordem de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais).

Verifica-se com a média de concordância, 3,68, atribuída à variável V11, “o investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo”, que existe investimento no relacionamento.

Nota-se, ainda, através do resultado da variável V13, “os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa”, que essa afirmação apresenta o menor grau de concordância no construto, com uma média de 2,59, o que reforça as outras afirmações quanto à existência de investimento no relacionamento. Abaixo, no Quadro 7, estão as médias totais deste construto.

INVESTIMENTOS NO RELACIONAMENTO	MÉDIA
V10. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor.	3,23
V11. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo.	3,68
V12. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande.	3,35
V13. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa.	2,59
V14. Os mecanismos que nós estabelecemos para esse relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor.	3,34

Quadro 7 – Média de concordância em relação ao investimento no relacionamento

4.4 CONSTRUTO: TROCA DE INFORMAÇÕES

As assessorias comerciais das distribuidoras sempre trocam informações com a sua revenda. As informações passadas estão ligadas à formação de preço pelo mercado, tanto de venda como de compra, novas revendas instaladas, potenciais clientes consumidores para incremento do seu volume de vendas e outras ligadas ao mercado de combustíveis. O assessor comercial das distribuidoras tem o papel de consultor da revenda, no que diz respeito a orientações de como conduzir o negócio para maximizar os resultados.

Verifica-se, no resultado deste construto, que as médias de concordância são 4,03 e 3,96 na escala que varia de 1 (discorda totalmente) até 5 (concorda totalmente). Com essas médias, pode-se afirmar que existe um alto grau de concordância na troca de informação entre a revenda e a distribuidora e vice-versa.

TROCA DE INFORMAÇÕES	MÉDIA
V15. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores.	4,03
V16. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor.	3,96

Quadro 8 – Média de concordância em relação à troca de informações

4.5 CONSTRUTO: CONFIANÇA

Geralmente os contratos de fornecimento de combustíveis feitos entre a distribuidora e a revenda são de longo prazo. Quando se fala de longo prazo, se está falando de não menos do que 5 anos e, na média, em 10 anos de duração. Isso se deve ao alto grau de investimento e exposição das marcas analisadas. Um posto revendedor de combustível é conhecido pela bandeira do seu distribuidor e não pelo nome do seu revendedor. Por estes motivos, o construto confiança é de enorme importância entre as partes.

A análise do resultado deste construto verificada na pesquisa apresentou uma média próxima de 4, com exceção de duas variáveis. A variável V22, “nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades” indicou uma das menores média de concordância, 2,72, o que poderia ser justificado pelas baixas margens praticadas na revenda de combustível. Qualquer diferença a menor poderia prejudicar o resultado de um mês inteiro em apenas uma entrega. O que percebemos, na prática, é que essa conferência de quantidades geralmente é feita pelo proprietário do estabelecimento ou por pessoa capacitada designada por ele. De qualquer forma, pode-se dizer que, especificamente com relação a esta variável, a confiança não é evidente.

Outra variável que indica confiança é a V21, "este fornecedor retém para si (omite) importantes informações". A discordância com esta afirmação, evidencia confiança.

No questionamento direto feito a um revendedor quando da realização do pré-teste do questionário, o mesmo comentou que nos aumentos de custo repassados pela distribuidora, não existe uma antecipação da informação, para que se possa decidir por aumentar os estoques existentes. A distribuidora, portanto, retém informação.

Em termos da confidencialidade na troca de informações do revendedor para com o distribuidor, a média verificada na pesquisa foi elevada. A leitura deste resultado está ligada ao estilo de assessoria comercial prestada. Hoje, o profissional que atua pelo distribuidor nessa área é mais um consultor de negócios do que um assessor comercial. Ele atua diretamente com o revendedor, buscando que o mesmo preserve a sua rentabilidade e incremente as suas vendas em parceria com a distribuidora. O Quadro 9, abaixo, apresenta os resultados obtidos na pesquisa.

CONFIANÇA	MÉDIA
V17. Sentimos que este fornecedor se preocupa com os nossos interesses.	3,72
V18. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente.	3,51
V19. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.	4,18
V20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor.	4,08
V21. Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações.	2,52
V22. Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades.	2,72
V23. Este fornecedor tem merecido nossa confiança.	3,97

Quadro 9 – Média de concordância em relação à confiança

4.6 CONSTRUTO: COMPROMETIMENTO

Este construto foi o que teve maior índice de concordância, como visto no Quadro 10. Interpreta-se, desta forma, que o sentimento dos revendedores é de

comprometimento com a sua bandeira, isto é, seu distribuidor/fornecedor. O empenho em relacionamento é elevado e o esforço para aumentar as compras é uma visão presente para o futuro.

COMPROMETIMENTO	MÉDIA
V24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo.	4,05
V25. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo.	4,08
V26. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro.	4,16
V27. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor.	4,05
V28. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor.	4,20
V29. Estamos comprometidos com este fornecedor.	4,28
V30. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria.	4,16

Quadro 10 – Média de concordância em relação ao comprometimento

O construto comprometimento, segundo Wilson (1995), tem relação direta na continuidade do relacionamento. Percebe-se no mercado de combustíveis que a troca de distribuidora, em postos revendedores com elevado volume de vendas de combustíveis, é pequena. Porém, em postos com volumes menores o movimento de troca está presente. As distribuidoras analisadas nesta pesquisa focam a sua atuação nos postos com volume superior a 100 mil litros de combustíveis comercializados no mês.

4.7 ANÁLISE POR ESTADO

Para a identificação da existência de diferenças na percepção dos respondentes segundo o estado foi utilizado um teste de ANOVA. Estabeleceu-se que a aceitação das diferenças nas médias poderia ser de até 5% de margem de erro.

O objetivo da análise de variância neste estudo foi verificar se há diferença de percepção em relação às variáveis de relacionamento para os dois estados da Federação pesquisados – Paraná e Santa Catarina.

Na Tabela 3, está listado o resultado da média por estado e suas respectivas significâncias.

Tabela 3 - Médias de concordância segundo o estado do respondente.

DEPENDÊNCIA DO FORNECEDOR	Paraná	Santa Catarina	Sig
V1. Nós nos sentimos dependentes deste fornecedor.	3,67	3,78	0,636
V2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa.	4,11	4,22	0,544
V3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor.	2,97	2,94	0,887
V4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa.	3,09	3,16	0,670
V5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor.	2,20	1,86	0,077
NÍVEL DE COMPARAÇÃO COM FORNECEDORES ALTERNATIVOS	Paraná	Santa Catarina	Sig
V6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor.	2,26	2,02	0,313
V7. O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa.	2,81	2,60	0,332
V8. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com este fornecedor é melhor.	3,40	3,58	0,395
V9. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa.	2,73	2,54	0,334
INVESTIMENTOS NO RELACIONAMENTO	Paraná	Santa Catarina	Sig
V10. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor.	3,11	3,40	0,242
V11. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo.	3,49	3,94	0,023*
V12. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande.	3,16	3,62	0,038*
V13. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa.	2,57	2,62	0,756
V14. Os mecanismos que nós estabelecemos para esse relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor.	3,10	3,68	0,005*
TROCA DE INFORMAÇÕES	Paraná	Santa Catarina	Sig
V15. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores.	3,94	4,16	0,267
V16. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor.	3,79	4,20	0,030*

Continua...

...continuação.

CONFIANÇA	Paraná	Santa Catarina	Sig
V17. Sentimos que este fornecedor se preocupa com os nossos interesses.	3,64	3,82	0,432
V18. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente.	3,67	3,28	0,089
V19. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.	4,01	4,42	0,006*
V20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor.	3,84	4,42	0,001*
V21. Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações.	2,77	2,16	0,006*
V22. Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades.	2,80	2,60	0,405
V23. Este fornecedor tem merecido nossa confiança.	3,63	4,44	0,000*

COMPROMETIMENTO	Paraná	Santa Catarina	Sig
V24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo.	3,90	4,26	0,075
V25. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo.	3,91	4,32	0,033*
V26. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro.	4,06	4,30	0,189
V27. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor.	3,96	4,18	0,211
V28. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor.	4,14	4,28	0,354
V29. Estamos comprometidos com este fornecedor.	4,17	4,42	0,186
V30. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria.	4,06	4,29	0,262

Verifica-se que não existe diferença de percepção nos construtos dependência do fornecedor e nível de comparação com fornecedores alternativos. Já os demais construtos apresentam no mínimo duas variáveis com diferenças de percepção.

Verifica-se, ainda, que o maior grau de concordância, na escala de 1 que discorda totalmente até 5 que concorda totalmente, está nos respondentes de Santa Catarina.

As variáveis V11, V12, V14, do construto Investimentos no Relacionamento, mostram que em Santa Catarina os investimentos são em maior escala tanto por parte do revendedor quanto do distribuidor. Isto se deve a maior rentabilidade do

setor neste estado. Investe-se mais onde há maior taxa de retorno. Esta rentabilidade pode ser comprovada através de dados de levantamento de preços de compra e venda da ANP.

A variável V16, do construto Troca de Informações, mostra que o estado de Santa Catarina está interagindo melhor com o seu distribuidor.

Nas diferenças de percepção do construto Confiança o estado de Santa Catarina tem demonstrado mais proximidade do distribuidor, dando confiança para o relacionamento existente.

Por fim o construto Comprometimento também fica melhor evidenciado, através de uma concordância superior, no estado de Santa Catarina, conforme a tabela 3.

4.8 ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR

Com a análise de regressão linear, buscou-se comparar a importância relativa dos vários atributos e de seus respectivos níveis dentro das seis dimensões propostas na pesquisa através dos coeficientes beta.

Para fazermos esta regressão linear utilizamos a variável V30, “o relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria”, como variável dependente. As dimensões de análise foram consideradas as variáveis independentes.

Tabela 4 – Teste de regressão

DIMENSÕES DA ANÁLISE	BETA	ORDEM DE IMPORTÂNCIA	Média
Dependência do fornecedor	0,052	5º	3,20
Nível de comparação com fornecedores alternativos	0,104	3º	2,75
Investimentos no relacionamento	0,053	4º	3,24
Troca de informações	-0,037	6º	4,00
Confiança	0,462	2º	3,53
Comprometimento	0,750	1º	4,14

É interessante ressaltar, na identificação da ordem de importância das dimensões em estudo em relação ao “relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria”, que os dois primeiros construtos, confiança e comprometimento, são considerados os pilares centrais do relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994). Na sequência da ordem de influência das dimensões sobre o relacionamento comercial, está em 6º lugar a troca de informações. Isso significa que, quanto mais informação, pior o relacionamento.

5 CONCLUSÃO

O objetivo principal da presente pesquisa foi o de verificar a existência de relacionamentos entre as revendas de combustíveis nos estados de Santa Catarina e Paraná e seu principal fornecedor de combustível, o distribuidor, utilizando a escala de Wilson e Vlosky (1997). Este objetivo foi alcançado através dos fundamentos resultantes da pesquisa bibliográfica e de colaborações extraídas do mercado de revenda de combustíveis dos dois estados da Federação analisados.

Os resultados obtidos traduzem um grau de relacionamento que reputamos como alto entre a distribuidora de combustível e seu revendedor. A exclusividade na aquisição do combustível criou uma dependência do fornecedor, fazendo com que o mesmo invista no relacionamento com o seu parceiro. Por outro lado, o revendedor de combustível percebe um alto nível de comprometimento, troca de informações e de confiança por parte do seu fornecedor.

De forma geral, todos os participantes da pesquisa foram praticamente unânimes em demonstrar interesse em continuar com o presente relacionamento. Percebe-se, entretanto, alguma distância na confiança devido à retenção da troca de informações pela distribuidora.

Um alerta para as distribuidoras pesquisadas está relacionado ao nível de comparação com fornecedores alternativos. Existe hoje uma presença forte de novas distribuidoras no mercado e a atuação delas está fazendo com que o revendedor avalie outras parcerias para o futuro. As trocas relacionais atuais são consideradas melhores, quando comparadas com fornecedores alternativos, porém a concorrência não está passando despercebida.

Esta pesquisa trará importante subsídio para as distribuidoras analisadas, no intuito de reforçar o relacionamento com suas revendas. De posse destes dados, a empresa poderá tanto acompanhar seus níveis de relacionamento ao longo do tempo quanto engendrar ações gerenciais e estratégicas, visando resultados nas diversas dimensões do marketing de relacionamento.

5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Para que uma empresa consiga sobreviver e prosperar em um mercado globalizado e de elevado nível de competitividade, ela precisa desenvolver uma série de competências e habilidades. Segundo Groff (2001), as empresas são demandadas a buscar eficiência operacional, agilidade, orientação para o mercado, criatividade, atualização tecnológica, consistência estratégica, posicionamento adequado, bom relacionamento com o mercado, entre outras coisas, sob pena de perderem a corrida competitiva.

Os resultados obtidos na presente pesquisa adicionam mais uma informação ao arsenal de competição disponível para as distribuidoras de combustíveis que atuam no país. O conhecimento do relacionamento existente entre as distribuidoras analisadas e suas revendas, distribuidoras essas que detêm 25 % do *market share* dos pontos de revenda, trarão subsídios ao mercado de distribuição para preencher lacunas do relacionamento mensurado. Entretanto, as distribuidoras analisadas poderão fazer uma avaliação mais acurada dos níveis de relacionamento que estabelecem com seus clientes. Este instrumento, em adição a outros já existentes, possibilita que essas empresas obtenham informações úteis na avaliação da sua performance comercial.

A presente pesquisa poderá servir como ferramenta para mensurar o relacionamento em distribuidoras que atuam regionalmente e que não têm a visibilidade das empresas analisadas (BR, Ipiranga, Shell e Esso/Cosan). O relacionamento com a revenda poderá ser um diferencial competitivo perante as gigantes do setor. O resultados apresentados poderão levar à construção de cenários com o objetivo claro de decidir sobre estratégias futuras, planos de crescimento e expansão, e elaborar planos estratégicos de desenvolvimento de novos serviços a oferecer para a rede de postos avaliada, suprimindo a carência que existe no setor.

Analisando as variáveis dos cinco primeiros construtos, as distribuidoras poderão direcionar esforços específicos para melhorar o seu grau de relacionamento. As baixas pontuações obtidas em algumas dimensões, por outro lado, apresentam-se como oportunidades, uma vez que indicam e sugerem possíveis ações gerenciais que busquem atender às questões indicadas pelas variáveis mensuradas. Já o construto comprometimento é a consequência pura e direta dos demais, objetivo final de um relacionamento bem feito.

Uma sugestão para pesquisa futura seria avaliar o relacionamento existente entre os principais fornecedores dos postos bandeira branca e suas revendas. Isso seria de grande importância devido à participação dos mesmos no mercado de revenda de combustíveis. Hoje, esses postos representam 44% dos pontos de revenda de combustíveis do país. Uma dificuldade encontrada seria o número de distribuidoras atuantes no mercado e o grau de relacionamento que essas teriam com a sua revenda bandeira branca.

5.2 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Evidencia-se neste estudo a aplicabilidade do modelo de Wilson & Vloski para medir relacionamentos entre os parceiros no setor de distribuição e revenda de combustíveis. Apesar de se constituir tema maduro na área de marketing, acredita-se que mais esta aplicação da escala reforça, academicamente, a sua importância e adequação para a mensuração dos relacionamentos.

A partir das conclusões anteriormente apresentadas, limitadas ao presente estudo, constatam-se algumas necessidades de aprofundar o tema em análise através de novas pesquisas que procurem:

- Abordar as diferenças e semelhanças na abordagem relacional com outros fornecedores;
- Acompanhar, como estudo de caso, o ingresso e sustentação de um relacionamento entre distribuidora e revenda;

- Analisar como o fator preço do produto influência nas trocas relacionais;
- Identificar o impacto das variáveis emocionais no desenvolvimento do relacionamento entre a distribuidora e a revenda;
- Como as fusões e aquisições do setor influenciaram no relacionamento entre as revendas e distribuidoras.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A aplicação do questionário da pesquisa, em apenas quatro distribuidoras traz uma limitação referente à extensão da utilidade do mesmo para outras organizações. A continuidade da sua aplicação reforçará sua estrutura e procedimentos.

A visão restrita a dois estados entrevistados limita as conclusões tiradas assim como o número de postos revendedores entrevistados.

Também se pode considerar como limitação a concentração no estudo do relacionamento, ao invés de tentar confrontá-lo com fidelidade, satisfação e cooperação.

REFERÊNCIAS

ACHROL, R. Evolution of Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. **Journal of Marketing**, v. 55, p. 77-93, 1991.

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

ANP. Agência Nacional do Petróleo. **Conjuntura & Informação**. 2007/2008. Disponível em: <http://www.anp.gov.br>. Acesso em: 03 mar. 2008.

ANP. Agência Nacional do Petróleo. **Dados estatísticos**. Disponível em: <http://www.anp.gov.br>. Acesso em: 03 mar. 2008.

ANP. Agência Nacional do Petróleo. **Revendedor varejista de combustíveis automotivos em operação do Paraná**. 2008b. Disponível em: <http://www.anp.gov.br>. Acesso em: 03 mar. 2008.

ANP. Agência Nacional do Petróleo. **Revendedor varejista de combustíveis automotivos em operação de Santa Catarina**. 2008a. Disponível em: <http://www.anp.gov.br>. Acesso em: 03 mar. 2008.

AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Books, 1983.

BANDEIRA, Renata A. M.; MELLO, Luiz C. B. B.; MAÇADA, Antônio C. G. Relacionamento na cadeia de suprimentos: relações de cooperação ou dominação? In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ABEPRO, 2006. p. 1-9.

BARROS, Guilherme. **Grupo Ultra compra postos da Texaco no Brasil por R\$ 1,16 bilhão**. 2010. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u433370.shtml>. Acesso em: 02 abr. 2010.

BARROS, Guilherme. **Número de distribuidoras do país deve cair com norma da ANP.** 2007a. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1603200701.htm>. Acesso em: 03 mar. 2008.

BARROS, Guilherme. **Petrobras acerta a compra da Ipiranga.** 2007b. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1903200702.htm>. Acesso em: 03 mar. 2008.

BOAMAR, Paulo F. A. **Combustíveis automotivos:** manual dos usuários e revendedores. Blumenau: Nova Letra, 2005.

BORGERTH, Paulo. Mercado Livre. **Fecombustíveis**, v. 1, n. 2, p. 9, ago./set. 2002.

BRASILCOM. **Dados estatísticos.** 2009. Disponível em: www.brasilcom.com.br. Acesso em: 10 maio 2010.

CAMPASSI, Roberta. **Distribuidoras satélite e ALE fundem operações.** 2006. Disponível em: www.valoronline.com.br. Acesso em: 10 maio 2010.

CANNON, Joseph. P.; PERREAULT JR., William D. Buyer-seller relationships in business markets. **Journal of Marketing Research**, v. 36, p. 439-460, 1999.

DAVIES, M.; PRINCE, M. Examining the Longevity of new agency accounts: a comparative Study of U.S and U.K Advertising Experiences. **Journal of Advertising**, v. 28, n. 4, p. 75-90, 1999.

DAY, George S.; MONTGOMERY, David B. Charting new directions of marketing. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 3-12, Oct. 1999.

DRUCKER, Peter. **Inovation and entrepreneurship:** practice and principles. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n .2, p. 11-27, 1987.

FECOMBUSTÍVEIS. **Relatório anual da revenda de combustíveis**. 2009. Disponível em: www.fecombustiveis.org.br. Acesso em: 10 maio 2010.

FERREIRA, Roberto Nogueira. **Na trilha do sucesso**: uma história da revenda de combustível. Brasília: R. N. Ferreira, 1999.

FRAQUELLI, Antônio Carlos. **O ambiente econômico internacional e o comportamento dos preços do barril de petróleo**. 2000. Disponível em: http://www.ea.ufrgs.br/pos_graduacao/especializacao/turmas/esp2007/MBA2007/ArquivosFraquelli/Economia_%20do_%20Petroleo.pdf. Acesso em: 06 jan. 2008.

GANESAN, Shankar. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p 1-19, Apr. 1994.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 70-87, 1999.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Futura, 1998.

GROFF, Rubem. **Adequação da escala de Wilson & Vlosky para mensuração de marketing de relacionamento no mercado de bens de capital**: um estudo exploratório. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

GRÖNROOS, Christian. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision, West Yorkshire**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEALY, M. et al. The old, the new and the complicated. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 1/2, p. 182-193, 2001.

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

JUNIOR, Cirilo. **Petrobras registra alta de 0,8% na produção em 2007**. 2008. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u362660.shtml>. Acesso em: 03 mar. 2008.

KANTER, Rosabeth M. **Engage**; succeeding in the digital culture of tomorrow. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

KUMAR, A. **Customer delight**: creating and maintaining competitive advantage. 1996. Tese (Doutorado) - Indiana University, Bloomington, 1996.

LA PORTA, R. et al. Trust in large organizations. **American Economic Review**, Nashville, v. 87, n. 2, p. 333-338, 1997.

MACADAR, Beky Moron. **A efetividade de construtos de marketing de relacionamento nas interações dos atores envolvidos no arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze K. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento, estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MOORMANN, C.; ZALTMAN, G.; DESPHANDÉ, R. Relationships between providers and users of marketing research. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n. 3, p. 314-328, 1992.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment: trust theory of relationships marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, July 1994.

MOVONDO, F. T; RODRIGO, E. M. The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China. **Journal of Business Research**, n. 52, p. 111-121, 2001.

NODARI, Ana Paula. **As características dos relacionamentos entre indústrias e fornecedores estatégicos de materiais e serviços**: avaliação do setor metal-mecânico da grande Porto Alegre/RS. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

NONOHAY, Marcelo Guedes. **Confiança e risco percebido em relacionamentos comprador-vendedor organizacional**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

ONAGA, Marcelo. **Cosan compra Esso no Brasil**. 2008. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/>. Acesso em: 02 abr. 2010.

PEREIRA, Rita de Cássia de Faria. Redes de empresas e marketing de relacionamento: convergências e desdobramentos competitivos. In: SLONGO, Luiz Antonio; LIBERALI, Guilherme (Orgs.). **Marketing de relacionamento: estudos: cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 153-162.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. São Paulo: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRADO, P. H. M.; SANTOS, R.C. Comprometimento e lealdade ao fornecedor: dois conceitos ou duas dimensões de um único conceito? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

RAPP, Stan; COLLINS, Ton. **Maximarketing**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1991.

REIS, Valdir. **Satisfação dos consumidores em postos de combustíveis da cidade de Blumenau**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração: Gestão Moderna de Negócios) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2003.

REITORES, G.K., KROEGER, F., ZEISAL, S. **Ganhar a Endgame concentrações**, McGraw-Hill, New York, NY, 2003.

ROTTER, J. B. A new scale for the Measurement of Interpersonal Trust. **Journal of Personality**, v. 35, p. 651-665, 1967.

SCHÜFFNER, Cláudia. **Brasil: gasoduto que liga ES ao Rio entra hoje em operação**. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/>. Acesso em: 03 mar. 2008.

SHETH, J. N.; SISODIA, R. S. **The rule of three: surviving and thriving in competitive markets**. New York: Free Press, 2002.

SILVA, Ednilson Pissolato da. **Análise do relacionamento da casa de copiadoras com seus clientes em projetos de solução para reprodução de imagem**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

VALENTI, Graziella. **Cosan e Shell se unem no etanol e na distribuição**. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/>. Acesso em: 02 abr. 2010.

VARADARAJAN, P.Rajan; JAYCHANDRAN, Satish. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 120-143, 1999.

VIANA, D.A. **A proposição de um modelo sobre marketing de relacionamento no contexto business-to-business**: avaliação inicial na indústria metal-mecânica do Rio Grande do Sul. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

WILSON, D. T. An Integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of Academy Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.

WILSON, E.; VLOSKY, R. Partnering relationship activities: building theory from a case study research. **Journal of Business Research**, v. 39, p. 59-70, 1997.

WYNER, G.A. Customer relationship measurement. **Marketing Research**, v. 11, p. 39-45, 1999.

ANEXO A - PESQUISA PARA MENSURAR O MARKETING DE RELACIONAMENTO DA REVENDA COM A DISTRIBUIDORA



PESQUISA PARA MENSURAR O MARKETING DE RELACIONAMENTO DA REVENDA COM A DISTRIBUIDORA



Razão Social (opcional):	
Bandeira:	Volume de vendas/ m ² (opcional):
Cidade/Estado (opcional):	
Contato (opcional):	Telefone (opcional):

Relativamente a cada uma das questões que seguem, diga qual o seu grau de concordância:

(Assinale com um X o número associado à resposta que quer dar)

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Dependência do Fornecedor					
V1. Nós nos sentimos dependentes deste fornecedor.	1	2	3	4	5
V2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa.	1	2	3	4	5
V3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor.	1	2	3	4	5
V4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa.	1	2	3	4	5
V5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor*.	1	2	3	4	5
Nível de comparação com fornecedores alternativos					
V6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor*.	1	2	3	4	5
V7. O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa*.	1	2	3	4	5
V8. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com este fornecedor é melhor.	1	2	3	4	5
V9. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa*.	1	2	3	4	5
Investimentos no relacionamento					
V10. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor.	1	2	3	4	5
V11. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo.	1	2	3	4	5
V12. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande.	1	2	3	4	5
V13. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa*.	1	2	3	4	5
V14. Os mecanismos que nós estabelecemos para esse relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor.	1	2	3	4	5

Troca de informações					
V15. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores.	1	2	3	4	5
V16. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor.	1	2	3	4	5
Confiança					
V17. Sentimos que este fornecedor se preocupa com os nossos interesses.	1	2	3	4	5
V18. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente.	1	2	3	4	5
V19. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.	1	2	3	4	5
V20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor.	1	2	3	4	5
V21. Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações*.	1	2	3	4	5
V22. Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades.	1	2	3	4	5
V23. Este fornecedor tem merecido nossa confiança.	1	2	3	4	5
Comprometimento					
V24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo.	1	2	3	4	5
V25. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo.	1	2	3	4	5
V26. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro.	1	2	3	4	5
V27. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor.	1	2	3	4	5
V28. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor.	1	2	3	4	5
V29. Estamos comprometidos com este fornecedor.	1	2	3	4	5
V30. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria.	1	2	3	4	5

* Itens com escores inversos, ou seja, a extremidade da discordância é que indica, nesses casos, a orientação para o Marketing de Relacionamento.

COMENTÁRIOS:

Obs: Favor retornar a pesquisa para o FAX: 51 3458 3623 A/C de Diego ou para o e-mail diego_balvedi@ig.com.br