

Stakeholders em vendas varejistas de combustíveis: Um estudo sobre a Saliência, sua dinâmica e impactos estratégicos

EDSON RICARDO BARBERO
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP)
edson-barbero@hotmail.com

FÁBIO GOUVEIA DOS SANTOS
FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA
fabio.gouveia@bol.com.br

STAKEHOLDERS EM REVENDAS VAREJISTAS DE COMBUSTÍVEIS: UM ESTUDO SOBRE A SALIÊNCIA, SUA DINÂMICA E IMPACTOS ESTRATÉGICOS

1. Introdução

Considerada uma atividade de utilidade pública, as revendas varejistas de combustíveis (postos) empregam diretamente aproximadamente 500 mil pessoas. O Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes (SINDICOM, 2016) cita que as revendas varejistas comercializam anualmente 93,5 bilhões de litros de combustível. Até o início da década de 90, as revendas encontravam restrições no que tange a preços, escolha de “bandeiras” e locais de comercialização. A partir do final daquela década, contudo, iniciou-se um processo de desregulamentação. Tornou-se “necessária a introdução de maior competição entre os agentes, observados os requisitos de qualidade, preservação do meio ambiente, segurança e repressão a práticas lesivas” (SDE, 2009, p. 19). O setor apresentou, após tal desregulamentação, facilidade para criação de novas distribuidoras, liberdade de escolha de “bandeira”, crescimento da rivalidade, surgimento de postos com “bandeiras brancas”, fusões etc. (SINDICOM, 2010). Neste contexto, passou a existir maior preocupação em entender como os *Stakeholders* das revendas se comportam.

Concomitantemente, cresce na academia a relevância da Teoria dos *Stakeholders*. Tendo sua obra seminal em Freeman (1984), tal arcabouço conceitual advoga pela necessidade de articulação de interesses múltiplos. Neste tocante, Ackermann e Eden (2011, p. 179) afirmam que “uma das mais importantes tarefas durante a elaboração da estratégia é a gestão da interface entre as muitas demandas de diferentes *stakeholders* de uma organização”. Já Gonçalves *et al.* (2008, p. 85) comparam a análise dos *stakeholders* à tradicional apreciação do ambiente empresarial caracterizando essa última como menos dinâmica, uma vez que considera as variáveis ambientais como passivas.

Apesar da pujança do setor aqui estudado e da premência da Teoria dos *Stakeholders*, poucas publicações acadêmicas versam sobre tais pontos concomitantemente. Artigos prévios avaliaram *Stakeholders* em outros setores tais como o florestal (LYRA;GOMES;JACOVINE, 2009), de automação comercial (BOAVENTURA;FISCHMANN, 2007), esportes (RIBEIRO; COSTA, 2017) e o setor elétrico (PINTO;OLIVEIRA, 2004). Apesar disto, tais investigações procuraram capturar a dimensão quantitativa acerca dos impactos das partes interessadas sobre as empresas – poucos trazem nuances e aprofundamentos qualitativos. Visando a suprir parcialmente tais lacunas, os problemas de pesquisa deste estudo são: *Quais os stakeholders mais relevantes para as revendas de combustíveis no Brasil e quais seus impactos observáveis no contexto de 2016? Além disto, como ocorreu a dinâmica da saliência dos stakeholders neste setor entre os anos de 1990 e 2016?*

O artigo afere os impactos dos *stakeholders* e apresenta resultados de uma pesquisa empírica por meio da qual foi possível compreender qualitativamente os impactos dos diferentes *stakeholders* e discutir as consequências estratégicas de tais impactos ao longo do tempo. Visando a conferir melhor estrutura teórica à análise, o artigo utiliza-se, sobretudo, da teoria da Saliência preconizada por Mitchell, Agle e Wood (1997) e do arcabouço competição-colaboração de Savage et al. (1991). Deste modo, o material contribui para a exposição didática de uma aplicação de teorias consagradas e, para a prática empresarial, tributa informações para um setor relevante na economia.

2. Revisão teórica: *Stakeholders* como instrumento para formulação estratégica

Esta revisão teórica objetiva retomar as principais contribuições da teoria dos *Stakeholders* que auxiliam a responder o problema de pesquisa. Não há autor na atualidade que discorra sobre o assunto sem antes passar pela obra seminal Freeman (1984, p.48) que define *Stakeholders*, como “indivíduos ou grupos que podem influenciar ou serem influenciados pelas realizações ou propósitos da organização”. Diante desta definição, emerge a constatação de que

as empresas possuem diversos tipos de relações com seus variados públicos e que tais relações influenciam na estratégia organizacional. Neste sentido, a teoria dos *Stakeholders* aporta valor ao cotidiano do estrategista de modo diverso daquele classicamente presente na chamada “teoria da firma”, a qual se caracteriza por considerar os acionistas como exclusivos públicos para os quais uma empresa deve se atentar (BOAVENTURA *et al.*, 2009).

Freeman (1984, p.32) aborda a origem do termo, no *Stanford Research Institute*, como “grupos sem os quais a organização cessaria de existir”. Donaldson e Preston (1995) organizaram a teoria dos *stakeholders* classificando-a em contribuições normativas, instrumentais e descritivas. As contribuições descritivas explicam as relações observadas entre uma empresa e seus *stakeholders*. Neste caso, “a teoria é utilizada para descrever tanto as características específicas de uma corporação como a sua natureza” (MARTINS *et al.*, 2009, p. 54). O lado instrumental da teoria relaciona “eventos específicos entre causa (gerenciamento das partes interessadas) e efeito (desempenho da organização) em detalhes” (HOURNEAUX JUNIOR, 2014, p. 160). Por fim, em seu aspecto normativo, a teoria dos *Stakeholders* “surge quando a administração reconhece os interesses de todos os *stakeholders*, conferindo a estes uma importância intrínseca” (BOAVENTURA, 2012, p. 23).

Frooman (1999, p. 191) complementa que, na busca por respostas estratégicas, se faz necessário responder aos seguintes questionamentos: (i) quem são os *Stakeholders* envolvidos em uma empresa? (ii) o que eles querem? e (iii) como eles tentarão obtê-lo? Independentemente da definição adotada, a Teoria dos *Stakeholders* tem evoluído. Conforme indica Hourneaux Junior (2014, p. 160): “a perspectiva de Freeman oferece a primeira tentativa de sistematizarem-se os conceitos”. Assim, conforme Freeman e McVea (2001, p. 10), o ponto central da abordagem de *stakeholders* é que o êxito das organizações está relacionado à forma como é administrada as relações com os diferentes grupos. Boaventura e Fischmann (2007, p. 143) afirmam que o ambiente de uma empresa consiste num sistema condicionado pela ação dos *stakeholders*. Assim sendo, como os *stakeholders* estão em constante relação de troca com as empresas e estas podem suprir as demandas dos *stakeholders* com alocação de recursos (OLIVEIRA, 2005, p. 84). Porém, cabe o debate acerca de quais os públicos mais relevantes para tal alocação de recursos. Porém, como classificar os públicos interessados? Como identificar sua importância relativa?

Para responder tal indagação, Clarkson (1995) classifica os *stakeholders* em primários e secundários. Os *Stakeholders* primários são aqueles que exercem impacto direto sobre a empresa, sobressaindo uma relação de interdependência. Assim, segundo Clarkson (1995), a empresa é parte integrante de um sistema de *stakeholders* primários que se caracteriza pela complexidade das relações contendo diferentes direitos, objetivos, expectativas e responsabilidades. A incapacidade da empresa em atender satisfatoriamente as expectativas de cada um de tais grupos pode comprometer não só o sucesso e sobrevivência da organização, como também de todo sistema formado em torno dela.

Além dos *Stakeholders* primários, Clarkson (1995) aponta a existência de *Stakeholders* secundários, isto é, aqueles que não estão diretamente ligados às atividades econômicas da empresa, porém podem exercer influência considerável sobre ela. Hourneaux Junior (2014, p. 160) menciona que tais públicos “participam de transações com a empresa, mas não são essenciais para sua sobrevivência”. Para Clarkson (1995, p. 107), os *stakeholders* secundários proporcionam o efeito, por exemplo, de mobilizar a opinião pública. Apesar da sobrevivência da organização não depender diretamente da relação com os *stakeholders* secundários, uma relação inadequada com estes pode causar problemas. Segundo o citado autor, os *stakeholders* secundários podem ser contrários às políticas que a organização tenha adotado para atender as expectativas de seus *stakeholders* primários, caso esses interesses não sejam compatíveis.

Ainda no que tange à pergunta acerca da importância relativa dos diferentes *Stakeholders*, Mitchell, Agle e Wood (1997) criaram uma tipologia que define diferentes

classificações *Stakeholders* e que - pela combinação de tais características - origina a saliência dos públicos perante a empresa. As características da teoria da Saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 865) são as seguintes:

- a. Poder de influenciar as organizações: refere-se à capacidade de influência de um *Stakeholders*. Tal poder pode emanar da força coercitiva ou física, mas também da influência social positiva ou negativa. Além disso, sabe-se que o poder é um aspecto variável e não um estado permanente pois, segundo Mitchell, Agle e Wood, 1997, p. 866), “ele pode ser adquirido como perdido”.
- b. Legitimidade da relação do *Stakeholder* para com a organização: “aparentemente, é o atributo mais fácil de ser identificado, se for entendido de maneira restrita como o direito de propriedade ou direitos morais” (SOUSA; ALMEIDA, 2013, p. 143).
- c. Urgência da reivindicação do *stakeholder* sobre a organização: Só existe se houver a presença de duas condições associadas: sensibilidade ao tempo e criticidade. “Definimos urgência como o grau em que as reivindicações dos *stakeholders* exigem atenção imediata” (MITCHELL et al., 1997, p. 867).

Com os atributos definidos, a Teoria da Saliência conceitua grandes classes de *stakeholders* e suas respectivas categorias. Para os autores, “a combinação desses atributos definirá a relevância do *stakeholder* e no caso da inexistência da combinação, caracterizará um “não *stakeholder*” (MITCHELL et al., 1997, p. 873). A figura 1 esclarece os achados da teoria da saliência. Conforme indica a ilustração, os públicos podem ter diferentes saliências, sendo o *Stakeholder* “definitivo” aquele possivelmente com maior presença na estratégia empresarial. A explanação subsequente confere mais detalhes à tipologia da saliência.

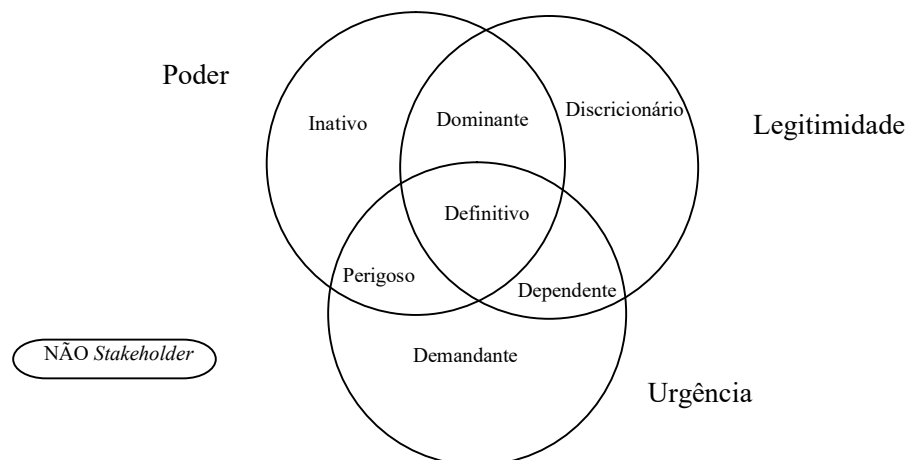


Figura 1: Classificação dos diferentes *Stakeholders* segundo a teoria da Saliência

Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874)

A Figura 1 sintetiza a teoria da Saliência. Ela utiliza-se do diagrama de Venn para explicar que, a depender da presença dos três atributos da teoria, os *Stakeholders* podem apresentar-se como mais ou menos relevantes segundo a percepção dos dirigentes da empresa. Assim, caracteriza-se 8 tipos de públicos estes ainda possivelmente agrupados em 4 grupos. A explicação abaixo detalha tais agrupamentos.

1. *Stakeholders* latentes: presença de apenas um dos três atributos.

1. Inativos: ausência dos atributos urgência e legitimidade, mas presença do atributo poder. São públicos que podem vir a exercer significativa influência sobre a empresa, porém que atualmente não a exerce. Destaca-se também o fato de que a carência de legitimidade pode significar que tal *stakeholder* não esteja entre aqueles atentados pela firma.

2. Discrecionários: ausência dos atributos poder e urgência, não obstante a presença do atributo legitimidade. Neste caso, possivelmente são públicos que a empresa não confere atenção. Sob uma perspectiva estratégica, pode constituir importante desatenção do corpo executivo e que deveria ser mais focado.
3. Demandantes: ausência dos atributos poder e legitimidade, mas presença do atributo urgência. São *stakeholders* possivelmente de menor impacto, mas que ao gerar demandas urgentes exigem da firma ação imediata. Também provavelmente são grupos de interesse que, uma vez atendidos de suas requisições de curto prazo, podem deixar de se tornar *stakeholders*.
2. *Stakeholders* expectantes: presença de dois dos três atributos.
1. Dominantes: ausência do atributo urgência, não obstante da presença dos atributos poder e legitimidade. São *stakeholders* de caráter estratégico para empresa, não obstante possam, em determinado momento, não estar entre aqueles cujas ações são prementes.
 2. Dependentes: ausência do atributo poder, presença dos atributos legitimidade e urgência. Tais públicos têm esta denominação por serem aqueles que não possuem recursos relevantes para a firma.
 3. Perigosos: ausência de legitimidade, presença dos atributos poder e urgência. São públicos tidos como ilegítimos, mesmo que poderosos.
3. *Stakeholders* definitivos: presença dos três atributos.
4. Não *stakeholders*: ausência dos três atributos

Savage *et al* (1991, p.65) analisa os *stakeholders* e o seu gerenciamento partindo do princípio de uma avaliação de duas dimensões, sendo elas o “potencial para ameaçar e cooperar” que gera quatro tipos de *stakeholders*, conforme a figura 2:

		Potencial de ameaça	
		Alto	Baixo
Potencial de colaboração	Alto	Tipo 4: Duvidoso	Tipo 1: Colaborador
	Baixo	Tipo 3: Opositor	Tipo 2: Marginal

Figura 2: Tipos de *stakeholders* segundo o potencial de ameaça e cooperação à organização.
Fonte: Savage *et al.* (1991, p. 65)

Assim, segundo teoria de Savage *et al.* (1991), pode-se sintetizar os *stakeholders* em:

1. Colaboradores (tipo 1): cooperam com as ações e objetivos da empresa, cuja estratégia da organização deve ser cada vez mais se envolver com os mesmos.
2. Marginais (tipo 2): não apresentam grande potencial de ameaça, muito menos cooperação, necessitando de apenas um monitoramento gerencial
3. Opositores (tipo 3): apresentam alto potencial de ameaça e baixa cooperação, necessitando de uma estratégia de defesa, buscando a redução da ameaça desses.
4. Duvidosos (tipo 4): apresentam ambiguidade tanto positiva quanto negativa à empresa, ou seja, alto potencial de ameaçar como de cooperar. Esses poderão migrar para tipos diferentes.

Definida a relevância e envolvimento de cada *stakeholder* o gestor terá a sua disposição uma hierarquia de priorização de atendimento dos interesses dos *stakeholders*. No entanto, essa distribuição de atenção e dedicação pode não ser totalmente aderente à saliência. Desta constatação emerge o conceito da dominância, “que é definida como a habilidade de um determinado *stakeholder* obter recursos de forma preferencial em relação a outros *stakeholders*” (BOAVENTURA *et al.*, 2013, p. 1). Assim, “saliência é o que deve ser considerado pela gestão

de *stakeholders* e a dominância é o resultado dessa gestão” (MASCENA *et al*, 2015, p. 46). De tais verificações emerge o modelo teórico do presente artigo e que foi base para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados (figura 3). Nesta figura, apercebe-se da saliência e possíveis relações colaboração-competição como influenciadoras da dominância e esta última antecedendo as estratégias empresariais adotadas pela firma. Como se verificará na discussão dos resultados empíricos, as relações macroambientais tais como legislação, economia e tecnologia e outros influenciam os papéis, impactos e priorização dos *stakeholders*.

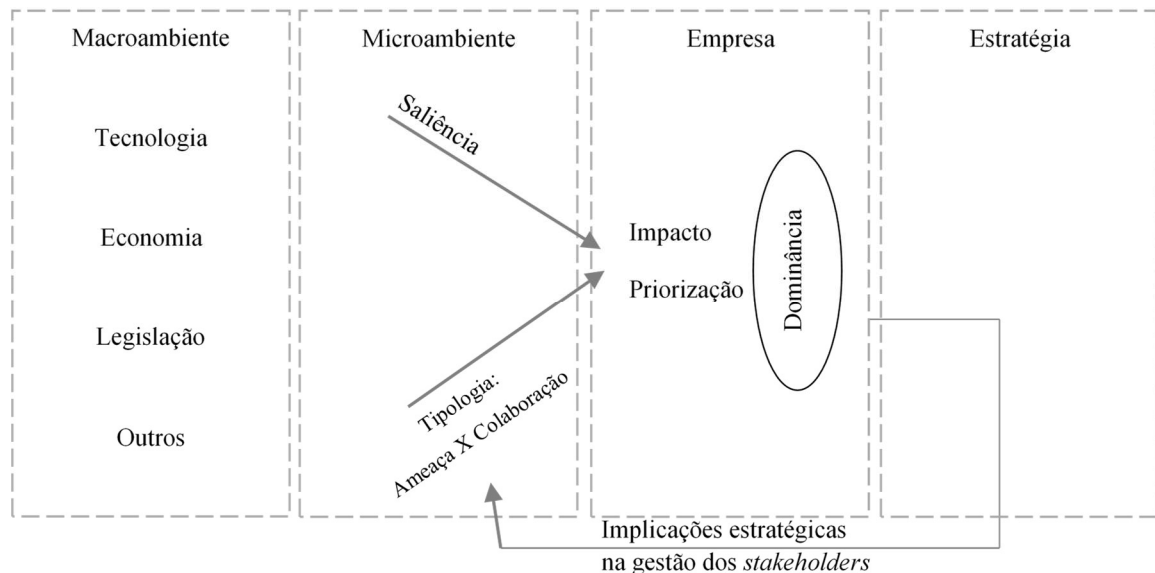


Figura 3: Modelo conceitual da pesquisa - Fonte: Autores (2017)

3. Métodos

Este estudo caracteriza-se como tipo qualitativo. Tal escolha metodológica originou-se do problema de pesquisa, uma vez que se necessita explorar o tema de pesquisa - utilizando-se um arcabouço teórico presente na literatura - e obter mais conhecimento substantivo (MALHOTRA, 2006). Segundo Theodorson G. e Theodorson A. (1970, p. 277) o estudo exploratório qualitativo “tem como objetivo familiarizar-se com o fenômeno investigado [...] permitindo ao pesquisador formular sua hipótese com mais precisão”. Em complemento, Babbie (1986, p.72) expressa que “grande parte da pesquisa social é conduzida para explorar um tópico e para fornecer uma familiaridade com esse tópico”. A coleta de dados foi realizada por intermédio tanto de dados primários e como de secundários. Tais informações foram obtidas por meio de questionário semiestruturado enviado a 32 especialistas do setor de revenda de combustíveis. De tais questionários enviados, houve o retorno de 24, sendo que três deles foram descartados devido à baixa profundidade das respostas e outro por causa da duplicidade de envio. A escolha dos respondentes se baseou na experiência do indivíduo no setor em questão. Foram convidados a participar pessoas que pertencem - ou pertenceram até três anos anteriormente ao estudo - a diferentes grupos de *stakeholders* do setor e que exercem, ou exerceram, atividades de comando. Assim, considera-se que o presente estudo se utilizou de amostragem propositiva (MERRIAM, 2009).

Enviou-se questionário semiestruturado aos respondentes. Tal instrumento de coleta de dados solicitava que se indicasse cada um dos *stakeholders* listados em termos de seus impactos nas revendas de combustíveis em três níveis: baixo, médio e alto. Pediu-se aos respondentes para refletir acerca destes impactos em termos dos resultados para as revendas no longo prazo (10 anos) de cada *stakeholder*. Também se solicitava que os respondentes justificassem a escolha, sobretudo quando indicassem “alto impacto”. Isto tornou o questionário não apenas

estruturado com alternativas, mas conferiu a ele maior profundidade qualitativa. A coleta foi aplicada entre novembro de 2015 e fevereiro de 2016. A amostra de especialistas pesquisados foi a abaixo listada. Como se percebe por tal lista, logrou-se respostas com profissionais de alta relevância para o setor investigado. A lista está subdividida segundo os principais *stakeholders* e os respondentes estão codificados (X_i) para mais fácil identificação na análise de resultados.

- Distribuidores de Combustível: Vice-presidente executivo de uma distribuidora de combustível (A1), Diretor de vendas de uma distribuidora de combustível (A2), Gerente Regional de uma distribuidora de combustível (A3), Gerente de relações setoriais de uma distribuidora de combustível (A4).
- Sindicatos relacionados ao setor: Ex-diretor executivo do sindicato das distribuidoras de combustíveis (SINDICOM: Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes) (B1), Conselheiro do sindicato dos revendedores de combustíveis (SINCOPETRO: Sindicato do Comércio Varejista de Derivados de Petróleo do Estado de São Paulo) (B2), Diretor executivo do sindicato dos trabalhadores (SINPOSPETRO: Sindicato dos Empregados em Postos de Serviços de Combustíveis e Derivados de Petróleo) (B3)
- Seleção de revendas de combustíveis: Sócio proprietário de um grupo de revendas de diferentes “bandeiras” (C1), Sócio proprietário de revenda de combustível e ex-executivo de distribuidora de combustíveis com grande experiência em negociações de alta complexidade no que tange ao envolvimento de múltiplos *stakeholders* (C2), Diretor executivo de uma rede de revenda de combustíveis (C3), Coordenador Comercial Regional de revenda de combustíveis em uma rede de hipermercados (C4)
- Fornecedores diversos de revendas de combustível: Proprietário de empresa na área de consultoria ambiental (D1), Gerente de estratégia de varejo em empresa de programa de fidelidade e ex-executivo de distribuidora de combustíveis (D2), Diretor de empresa de projetos e equipamentos para postos de serviços (D3), Proprietário de uma empresa distribuidora de lubrificantes (D4), Diretor de produto em empresa líder mundial de gerenciamento de cartão-combustível (D5)
- Especialistas em geral relacionados à revenda de combustíveis: Membro da magistratura federal que atuou em julgamento de litígios ambientais em combustíveis (E1), Diretor na área de *Real Estate* em empresa de desenvolvimento, locação e gestão de prédios comerciais (E2), Consultor financeiro na área de gestão empresarial e ex-diretor financeiro de empresa distribuidora de combustíveis (E3), Diretor de desenvolvimento de grande empresa na área alimentícia presente em centenas de revendas de combustíveis no país (E4)

Como pode se observar, buscou-se um equilíbrio entre os grupos de especialistas, evitando-se assim a possibilidade de vieses, principalmente quando há visões antagônicas entre os participantes. Isto permitiu maior validade e confiabilidade. Além disto, logrou-se maior multiplicidade de fontes de informação e, sobretudo, conferiu-se maior profundidade qualitativa às análises (YIN, 2005). Considera-se a amostra acima citada como que grande relevância, uma vez que abarca 20 especialistas com destaque no setor e cujas visões não foram ainda obtidas pela literatura tanto acadêmica como em publicações setoriais. A figura 4, abaixo, explica as etapas do estudo.

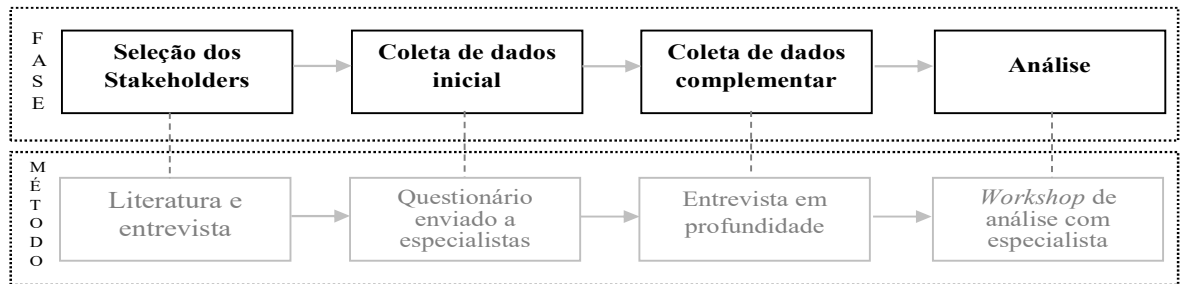


Figura 4: Fases do trabalho e métodos utilizados - Fonte: Autores (2017)

Como demonstra a figura 4, o trabalho teve 4 fases. Primeiramente, selecionou-se os *stakeholders* que seriam fontes de informação. Para tanto, consultou-se a literatura e listou-se quais públicos são tipicamente investigados. Além disso, entrevistou-se um especialista do setor – executivo com mais de 10 anos de atuação no ramo – para ter-se a garantia de que nenhum *stakeholder* importante seria deixado de lado nesta coleta de dados. Esta auscultação permitiu a multiplicidade de fontes de informação. Posteriormente, empreendeu-se a coleta de dados inicial por meio do já mencionado questionário semiestruturado e com questões abertas. Com as informações de tal coleta em mãos, aplicou-se entrevistas em profundidade – com roteiro não estruturado – com outro especialista do setor de revenda de combustíveis para aprofundar a análise e retirar o viés de interpretação dos autores. Por fim, este mesmo especialista contribuiu por meio da participação em um *workshop* que visou a aprofundar as análises.

4. Análise e discussão de resultados

Este capítulo apresenta os resultados. Como síntese, nota-se que os especialistas consideram concorrentes, distribuidores de combustível, consumidores e *shareholders* como os mais impactantes na estratégia e resultados de uma revenda de combustíveis no Brasil. Tal fato é explicado pela aparente maior saliência. O estudo denota grande poder de concorrentes em um contexto econômico de intensa rivalidade, postos com “bandeiras brancas”, fusões, aquisições e “deformidades” no processo competitivo (adulteração e sonegação, por exemplo). Chama atenção também que distribuidores de combustível terem apresentado grande preponderância. O presente material denota relevância particular deste tipo de fornecedores devido notadamente ao modelo de relacionamento estabelecido entre as distribuidoras e os postos. A tabela 1 sintetiza os resultados. A tabela 2 traz os aprofundamentos qualitativos.

<i>Stakeholders</i>	Saliência			% Alto Impacto	Classe de Impacto percebido	Tipologia de Mitchell et al.	Tipologia de Savage et al (1991)
	P	L	U				
Concorrentes	10	9	9	85%	Altíssimo Impacto	Definitivo	Opositor
Distribuidora	10	9	8	80%		Definitivo	Duvidoso
Consumidor	9	10	8	80%		Definitivo	Duvidoso
Proprietário	8	10	8	75%		Definitivo	Colaborador
Governo	10	8	7	65%	Alto Impacto	Dominante	Duvidoso
Indústria Automobilística	9	8	7	60%		Dominante	Duvidoso
Cetesb	9	8	7	60%		Dominante	Opositor
Funcionários	6	8	7	50%		Dominante ou Dependente	Colaborador

Cartão (meios de pagamento)	9	8	5	50%		Dominante	Duvidoso
Comunidade Local	8	7	6	40%	Médio Impacto	Inativo ou Perigoso	Marginal
Outros Fornecedores (equipamentos, TI)	6	8	6	40%		Discrecionário	Marginal
Ipem	8	6	7	35%		Dominante ou Inativo	Opositor
Instituições Financeiras	7	8	6	35%		Inativo ou Perigoso	Duvidoso
ANP	8	6	7	35%		Dominante ou Inativo	Opositor
Ibama	8	6	6	30%		Inativo	Opositor
Imprensa	7	6	6	20%		Perigoso ou Inativo	Duvidoso
Sinpospetro (Sind dos Func de Postos)	6	5	5	20%	Baixo Impacto	Perigoso	Marginal
Sincopetro (Sind das Revendas)	3	6	4	15%		Discrecionário	Marginal
Emp Terceirizadas (serv de automação, contabilidade etc.)	3	6	2	10%		Discrecionário	Marginal
ONGs	2	5	2	5%		Discrecionário	Marginal
Criminosos de rua (sobretudo assaltantes)	8	0	8			Perigoso	Opositor
Real State (prop de imóveis)	8	10	4		Não avaliado diretamente no estudo, mas indicado qualitativamente pelos respondentes	Dominante	Opositor

Tabela 1: Resultados do estudo - Fonte: Autores (2017)

Stakeholders	Principais Observações qualitativas coletadas nas entrevistas
Concorrentes	Vistos como poderosos e legítimos uma vez que os consumidores enxergam os produtos das revendas como commodities. Além disso, a constante modificação de preços explica a urgência. Observou-se grande modificação da influência deste Stakeholder ao longo das últimas décadas.
Distribuidora	A forte concentração das distribuidoras explica o poder. Dada a exclusividade do fornecimento, observa-se legitimidade. A urgência tende a depender da conjuntura, mas em geral é considerada elevada. As relações apresentam-se como dinâmicas e ambivalentes.
Consumidor	O consumidor tende a não ser fiel. Assim, acaba por exercer poder. Tal poder apresentou dinâmica, sendo que aumentou nas últimas décadas devido à desregulamentação do setor.
Proprietário	Determinam o rumo das empresas e receberam avaliação de que necessitam "maior profissionalismo (sic)"
Governo	Como se trata de um setor bastante "regulado" e com crescentes pressões e altas multas, considera-se importante. Mas a urgência tende a aparecer em momentos específicos
Indústria Automobilística	Como 80% da receita dos postos são relacionados ao veículo, há grande poder. Notadamente, as modificações tecnológicas são exercício deste poder (carros Flex no Brasil, por exemplo). Há possibilidade futura de aumento de carros elétricos
Cetesb	Fiscalização tem sido rígida e punitiva.
Funcionários	Embora tipicamente mal remunerados, o atendimento humano tem impacto significativo. A discussão futura que possivelmente existirá refere-se à possibilidade de autoatendimento no Brasil. Há casos em que os colaboradores são dependentes e outros dominantes
Cartão (meios de pagamento)	Os meios de pagamento são essenciais para as transações e são concentrados. Isto tem gerado grande poder, com pressões na rentabilidade devido às taxas cobradas pelos "cartões"

Comunidade	Há casos em que a comunidade tem grande essencialidade. Isto ocorre sobretudo em caso de postos de bairro. Isto porque os pontos em grandes avenidas têm menor inserção social.
Outros Fornecedores	Em geral os demais fornecedores são vistos como possuidores de menor poder e urgência
Ipem	O Ipem pode ser dominante ou inativo, a depender da presença mais ativa ou não de fiscalizações. Alguns entrevistados também observaram que a há fraudes em postos no Brasil e que a presença do <i>Stakeholder</i> Ipem deveria ser mais ostensiva
Instituições Financeiras	A depender da dependência da revenda ao capital de bancos, este <i>stakeholder</i> pode ser Inativo ou Perigoso
ANP	A exemplo do Ipem, a ANP pode ser inativa na rotina do posto, como pode exercer grande dominância nas fiscalizações
Ibama	O Ibama tende a ser menos presente. A coleta indicou que há requisições anuais. Demais órgãos públicos são mais dominantes
Imprensa	Há também duas circunstâncias possíveis. Nos casos da imprensa ter pauta sobre as revendas, há grande impacto na reputação geral do setor. Além disso, a imprensa é responsável por informar de modo geral os consumidores.
Sinpospetro	Este sindicato em particular não é, segundo a coleta de dados, pouco atuante. Porém, podem pressionar custos em virtude de dissídios trabalhistas
Sincopetro	Os respondentes indicaram não "ser forte". Porém, em outros momentos se identificou que certas revendas optam por se engajar nas propostas do sindicato. O <i>Stakeholder</i> discricionário
Empresas Terceirizadas	Pouco mencionados nas entrevistas. Aparentam ter poder baixo, pois "em um primeiro sinal trocamos". Todavia, algumas vezes são vistas como "parceiras"
ONGs	Poucas vezes citados nas entrevistas. Fazem parte de projetos de "responsabilidade social"
Criminosos	Muito presente na realidade das revendas. Sem legitimidade, o poder e a urgência são grandes.
<i>Real State</i>	Os imóveis representam um dos custos mais elevados dos postos de gasolina. Torna-se cada vez mais raro a existência de postos em regiões de grande valorização imobiliária.

Tabela 2: Aprofundamentos qualitativos do estudo - Fonte: Autores (2017)

Como observa-se na tabela 1, divide-se, para efeitos didáticos, os *Stakeholders* entre aqueles com altíssimo, alto, médio e baixo impacto. Além desta classificação, insere-se a classificação de Mitchell et al. (1997) e também a classificação de Savage et al (1991). A discussão a seguir detalha os resultados de cada um dos principais *Stakeholders*.

O *Stakeholder* concorrente foi considerado pelos respondentes como aquele de maior impacto. Há discussões na literatura sobre se concorrentes são, de fato, *Stakeholders*. A razão para tal polêmica é que Freeman (1984) indicou que a gestão de públicos de interesse seria pautada pela articulação dos interesses dos *Stakeholders*; deste modo, pela impossibilidade teórica de articulação, os rivais não seriam *stakeholders* segundo a concepção original. O presente estudo, todavia, avalia concorrentes como *Stakeholders* baseado na teoria da Saliência de Mitchell et al. (1997). Isto porque tais entidades têm poder, suas demandas são tipicamente urgentes e, segundo a concepção destes autores, têm legitimidade. Em adição, autores tais como Brenner (1995, p.76) apontam *Stakeholders* como aqueles que “são ou poderiam ser impactos ou impactar a organização”.

Segundo análise de dados secundários e entrevistas, até o início da década de 1990 o mercado de combustíveis no Brasil era fundamentalmente controlado pelo governo, dominado por grandes empresas (BR Distribuidora, Shell, Esso, Ipiranga etc.). No período, pouco se fazia na revenda sem o aval governamental e intermediação dessas companhias. Ao final deste período “tornava-se patente o esgotamento da histórica intervenção do Estado, sinônimo de preços tabelados no mercado de combustíveis e lubrificantes” (SINDICOM, 2010, p. 103). Com a desregulamentação ocorrida em meados dos anos 1990, houve a abertura do mercado aos postos de “bandeira branca”, ou seja, houve a desobrigação da revenda ser vinculada a uma companhia distribuidora e estava a revenda autorizada a adquirir combustíveis de qualquer empresa distribuidora. Essa desregulamentação provocou grande mudança no mercado.

Consolidou-se um marco regulatório (Lei 9.478/97) com a criação da Agência Nacional do Petróleo (ANP).

Assim, com base nessa tentativa de organização iniciada em meados dos anos 90, os concorrentes foram considerados como o principal *Stakeholder* do setor apresentando 85% das respostas de “alto impacto”. Tal *score* é justificado pela preocupação quase unânime perante a necessidade de uma profissionalização da revenda, como também pela demanda de uma maior fiscalização para se coibir ações ilícitas. Segundo especialistas consultados na pesquisa, os concorrentes “bandeira branca”, “incomodam demasiadamente o mercado (...) se órgãos reguladores atuassem na devida forma, talvez a concorrência predatória fosse banida e fortaleceria o mercado como um todo e também os postos ‘bandeiras brancas’ cuja operação fosse dentro da lei” (respondente C2). “Cada vez mais o mercado exige atuação profissional, qualidade e controle, projetando o futuro com novas tecnologias e energias renováveis (...) estes serão o fiel da balança” (respondente C2). Além disso, um respondente observou que “devido à crise vivenciada no setor, não é incomum atitudes suicidas dos concorrentes, o que vem conturbando a categoria” (respondente C3). Nota-se na literatura citações sobre ‘bons’ e ‘maus’ concorrentes, conforme Porter (1989, p. 187): os ‘bons’ aceitam as regras do setor, estabelecem preços em relação razoável com os custos, estimulam outras a melhorar e aceitam o nível geral de suas participações de mercado; já os ‘maus’ violam as regras, assumem grandes riscos e em geral descontrolam o equilíbrio do setor”.

Pelo fato do combustível comum (aquele não aditivado com outras substâncias) ser o mesmo em todas as revendas - e com preços muito próximos - é fácil de imaginar que há grande concorrência, pois a “rivalidade tende a ser alta quando existe um número grande de empresas em um setor e elas tendem a ser praticamente do mesmo tamanho” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 35). Assim, os serviços básicos (organização, segurança e limpeza, agilidade e qualidade no atendimento etc.) deverão se somar à inovação e diferenciação. Afirma Porter (2004, p. 49) que “a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes”. Tais interpretações provindas das teorias sobre estratégia vão ao encontro com o observado por um dos respondentes: “Cada vez mais os consumidores têm informação e possibilidades de escolha. A concorrência somente irá aumentar com impactos fortes sobre a revenda” (respondente A2).

Tal histórico de modificação da influência do *Stakeholder* concorrente ilustra o dinamismo do conceito de Saliência apresentado por Mitchell et al. (1997, p.879). Para tais autores, mapas dos *stakeholders* de uma empresa são úteis para aumentar a compreensão acerca de "Quem ou o que realmente conta" aos gerentes em um determinado momento. Todavia, Mitchell et al. (1997, p.879) também afirmam que os dirigentes empresariais não devem esquecer que os *Stakeholders* mudam de relevância, exigindo diferentes tipos de atenção dependendo da sua atribuição de poder, legitimidade e urgência. Assim, a Saliência “pode variar de questão a questão e de tempos em tempos”. Tal observação acerca do dinamismo das partes interessadas é adequada para grande parte dos *Stakeholders* avaliados no presente artigo.

Os distribuidores foram também considerados como de alto impacto. Responsáveis pela infraestrutura logística, o mercado de distribuição de combustíveis líquidos automotivos no país envolve um universo de cerca de 300 agentes econômicos que atuam com óleo diesel, gasolina C, etanol e biocombustível. Atendem a mais de 40 mil postos de serviços, sendo que aproximadamente 80% de todo o volume comercializado está concentrado nas 12 associadas ao Sindicom. Neste tocante, ainda, 73,7% são concentrados nas três grandes distribuidoras do país (BR Distribuidora, Ipiranga e Raízen) (SINDICOM, 2016). O *stakeholder* ANP define os requisitos para o exercício desta atividade e autoriza a construção e a operação de instalações para armazenamento desses combustíveis.

O mercado de distribuição também passou por grandes mudanças nas últimas décadas, antes dominado por grandes empresas (BR, Shell, Esso, Ipiranga e Texaco), em 2017 se

apresenta com três predominantes (BR, Raízen e Ipiranga), e com uma perspectiva do plano de desinvestimento Petrobrás com a venda da BR Distribuidora, a possibilidade de uma concentração ainda maior se apresenta no horizonte. Tal desinvestimento tende a se dar por um elemento contextual ocorrido no momento da presente pesquisa. A Petrobrás passava por intensa turbulência jurídica em virtude da chamada operação “Lava Jato” que provocou aquela que por certo se apresentou como a maior crise da Petrobrás em sua história.

As relações entre as distribuidoras e os postos revendedores evoluíram de um passado manifesto pelos entrevistados como “controlador” (respondente D3) por parte da distribuidora para outro em que passou a existir maior concorrência entre diversos distribuidores. Neste passado “controlador”, a estratégia das grandes empresas distribuidoras “era deter o máximo possível dos ativos da revenda - como tanques e bombas - e até a propriedade do imóvel” (respondente B3). Tal exercício de poder envolvia também o “financiamento de capital de giro e concessão de empréstimo mútuo” (respondente B2). Dentre os pontos levantados pelos entrevistados acerca dos aspectos financeiros, está o “preço” cobrado pelos serviços prestados pelas distribuidoras às revendas. Neste tocante, há uma intensa disputa da divisão da margem integrada da cadeia, após o produto ser precificado pelo produtor. O “aumento da pressão por resultados nas distribuidoras poderá resultar na queda das margens para a revenda” (respondente D4). Nas palavras de outro entrevistado, as “políticas das distribuidoras, em especial aquelas relativas a *pricing* (sic), têm potencial de gerar alto impacto financeiro nos resultados das revendas de combustíveis” (respondente B1). Isto denota, segundo a teoria da Saliência de Mitchell et al. (1997), um exercício de poder o qual, mesmo reduzido recentemente, ainda se caracteriza como elevado. Mais uma vez também se ilustra a característica dinâmica da Saliência tal como apontada por seus idealizadores (MITCHELL et al., 1997).

A discussão precedente demonstrou o aspecto conflitivo da relação entre o *Stakeholder* distribuidor e as revendas. Tal característica, contudo, apresenta-se como dinâmica e em forte medida ambivalente. Isto porque observou-se nas entrevistas que há também o aspecto colaborativo desta relação. Alguns entrevistados reconhecem o papel da distribuidora na entrega de *expertise* e sua contribuição no “desenvolvimento do mercado de combustíveis” (respondente A1). Segundo outro entrevistado: “A distribuidora tem papel fundamental, seja através dos planos de marketing, promoções para os consumidores, bem como no suporte de condições comerciais compatíveis e garantia de suprimento com qualidade” (respondente A3). Além desta ambivalência, alguns entrevistados demonstraram a variação significativa do exercício do poder das distribuidoras. Segundo um deles, a depender da concorrência na indústria de distribuição, tais companhias aumentam ou diminuem suas margens. Neste aspecto parece haver correlação entre as teorias da estratégia competitiva clássica (PORTER, 1989) com a mais recente teoria dos *Stakeholders*.

O consumidor também apareceu como um público relevante. Segundo Osso e Goes (2012), o principal objetivo do consumidor é simplesmente o abastecimento de seu veículo, ou seja, uma compulsoriedade implícita na necessidade de transporte e locomoção. Um dos entrevistados indicou que “costuma-se dizer que o consumidor vai ao posto de combustível porque é obrigado” (respondente E2). Isto explica a baixa fidelidade deste *Stakeholder* às relações com determinada revenda de combustíveis. Em adição, o decréscimo das margens relativas à “pista” (parte do posto que trabalha diretamente com o veículo) tem levado as revendas a incorporar mais lojas de conveniências e serviços adicionais (locações para lavanderias, estética de veículos, farmácias etc.). A percepção que o ponto de venda de combustível tem de se modelar em direção a um conceito de “oferta de conveniência” (respondente D2), proporcionando uma maior visitação dos clientes aos postos, é de vital importância a sobrevivência do negócio. Veja citação:

“O indivíduo com diversas atividades para cumprir, maiores demandas e papéis entre a vida pessoal e profissional, tudo para se encaixar em 24 horas, busca realizar todas as tarefas com o desafio de fazê-las com harmonia, excelência, praticidade e, se possível, prazer”. (OSSO; GÓES, 2012 p. 22).

Tais constatações evidenciam importantes modificações no comportamento do *Stakeholder* cliente perante os postos de combustível. Além da procura por produtos com qualidade por parte dos consumidores, eles buscam postos mais atraentes e com melhores instalações e ofertas. “O consumidor pode determinar a tendência do mercado. Requerer atendimento mais personalizado ou influenciar em uma decisão de retirada de frentistas e uso do autoatendimento” (respondente E4). Além disso, “As mudanças nas exigências dos consumidores podem afetar substancialmente os resultados financeiros dos postos, tanto positiva quanto negativamente. A área de conveniência, que vem crescendo substancialmente ao longo dos últimos anos, demonstra os efeitos positivos e negativos sobre a revenda que incorporou ou não estes requerimentos ao desenho de sua oferta de produtos e serviços” (respondente E3). Com a desregulamentação do setor nos últimos anos, pareceu notório nas entrevistas que o poder e legitimidade dos clientes cresceram. No período anterior, havia poucos postos sendo estes alocados – e altamente regulados - por órgãos governamentais. A modificação deste cenário ocasionou maior poder dos clientes em virtude da maior oferta. Mais uma vez, apresenta-se a intensa característica dinâmica da teoria da Saliência de Mitchell et al. (1997).

Outro *stakeholder* anotado como de altíssimo impacto no estudo foram os proprietários. Em sua maioria, as revendas são constituídas por um modelo de empresa familiar. Tais composições societárias por vezes (mas não sempre) atravessam gerações. O fato da maioria dos postos de combustível ser familiar resulta em uma influência recíproca entre os interesses da família e os objetivos empresariais. “O proprietário deverá incorporar uma visão empresarial altamente eficiente e dinâmica. Estes deverão entender que as informações caminham muito rapidamente hoje em dia e caso não se profissionalize é possível não resistir às mudanças constantes no setor” (respondente D1). Para outra fonte, os proprietários “são a chave do sucesso do negócio e serão os responsáveis pela virada empresarial da atividade, que ainda vivencia o histórico e paternalismo da época do tabelamento de preços pelo Governo Federal” (respondente A4). Ele ainda menciona “são despreparos e sem gestão”. Em adição, “o dono tem que ser administrador do negócio. Muitos revendedores tradicionais quebraram nos últimos anos por insistirem em operar seus negócios, por exemplo, da mesma forma que operavam em época de inflação alta. Hoje, o serviço e atendimento fazem toda a diferença” (respondente C4).

Já o governo, presente através de leis, resoluções, portarias e outras de cunho compulsório, é citado perante a preocupação de se apresentar com regras claras, universais, de aplicabilidade e fiscalização. Há uma grande incerteza perante sua função estabilizadora que consiste na aplicação das diversas políticas econômicas a fim de promover o emprego, o desenvolvimento e a estabilidade. Para um dos respondentes, “a inconstância no que concerne a aspectos regulatórios e fiscalizatórios, demandará ao operador um elevado grau de incerteza de futuro” (respondente B2). Em adição, “a não observação às regras de municipalidades ou até mesmo alterações em tais regras podem determinar o fechamento do comércio” (respondente A1). Por fim, a “ausência de uma política pública clara para os combustíveis de maneira geral, a omissão do governo na fiscalização e a ingerência do poder público nas margens e preços do segmento podem acarretar uma perda de rentabilidade irreversível para o setor” (respondente A4).

A indústria automobilística foi apresentada como um *stakeholder*. Isto porque mais de 80% da receita da revenda varejista de combustível estão relacionados ao veículo. A atuação deste *Stakeholder* perante às revendas é também ambivalente. Por um lado, a indústria automobilística tem desenvolvido veículos mais econômicos (com menor demanda de

combustível, portanto). Por outro, os volumes produzidos cresceram de modo muito significativo (o que intensifica a demanda pelos postos). Nas palavras de um dos respondentes:

“A produção de veículos, aliada à economia do País é diretamente proporcional às vendas de combustível pelos Revendedores Varejistas. A qualidade dos motores e sua evolução tecnológica também são fundamentais para o desenvolvimento de melhores combustíveis para atender a demanda” (respondente D2).

“O volume de carros vendidos e a tecnologia desses veículos (híbridos, por exemplo) tem grande impacto no volume de vendas da revenda em prazos longos como 10 anos” (respondente A2).

Os órgãos ambientais, aqui no sentido amplo, são todas instituições que operam a legislação ambiental: desde o Ministério do Meio Ambiente, passando pela Comissão Nacional do Meio Ambiente, IBAMA, Secretarias Estaduais do Meio Ambiente e agências, sendo exemplo dessa última a CETESB que é a agência do Governo do Estado de São Paulo responsável pelo controle, fiscalização, monitoramento e licenciamento de atividades geradoras de poluição.

Sem licença as revendas de combustível não operam. Além disso, a manutenção do funcionamento de um posto de combustível exige desembolsos vultuosos, principalmente se houver multas e necessidade de reparação ambiental. Nas palavras de um dos respondentes, “A adoção de uma legislação ambiental mais restritiva, na qual o aporte de combustível ou derivado no meio ambiente por menor que seja implicará em aumento de custos associados à prevenção de vazamentos (sic)” (respondente D1).

O *stakeholder* colaborador também foi apontado com significativa relevância, mas com ambivalência em seu poder. Notadamente, como se observará, os postos se caracterizam por contratar profissionais tipicamente oriundos da baixa renda (notadamente os chamados “frentistas”). No estudo, observou-se forte preocupação em se modificar o relacionamento entre a empresa e tais *stakeholders*. Observou-se um imperativo “contrate bem e treine constantemente os funcionários” (respondente B3). Assim, nas palavras de algumas das fontes do presente artigo, uma equipe preparada e motivada é um dos diferenciais que influenciam na escolha de onde o consumidor deve abastecer seu veículo.

“Na minha experiência, pude perceber que as revendas de melhor sucesso têm em geral uma equipe muito capacitada, proativa e motivada. Funcionários satisfeitos, seguros e bem treinados são a linha de frente com o cliente. E, o cliente busca valores perceptíveis. O combustível em si não é perceptível a menos que cause problema no motor do veículo” (respondente D5).

Por fim, destaca-se a presença das administradoras de cartões junto a revenda, seja pelos cartões tradicionais (débito e crédito) ou os chamados “cartões de frota”. Não são raras situações em que grande parte do faturamento dos combustíveis é através de transações via meios eletrônicos de pagamento. As entrevistas indicaram que há casos em que as margens brutas ficam reduzidas e de exemplos de participação de cerca de 30% na mesma pela administradora. Como indicou um dos respondentes, “a Revenda Varejista tem como maior fonte de faturamento no seu ponto comercial a venda de combustíveis, onde (sic) possuem margens limitadas, apesar do cartão trazer a garantia do recebimento, as taxas cobradas influenciam na rentabilidade” (respondente D3). Ou ainda segundo outra fonte, “a área de meios de pagamento está mudando muito rapidamente e a forma de pagar combustível, bem como o controle de frotas irá impactar muito fortemente na revenda” (respondente A2).

A discussão precedente objetivou apresentar os resultados e, sobretudo, aprofundar as nuances qualitativas da investigação. Apresenta-se a seguir as considerações finais e as recomendações para estudos futuros.

5. Considerações Finais

O anseio do presente artigo referia-se a compreender como ocorrem as influências dos *stakeholders* nas vendas de combustível por meio, notadamente, das teorias da saliência e da cooperação-competição. Utilizou-se, para tanto, de um estudo qualitativo-exploratório através de um painel de especialistas, análise de dados secundários e entrevistas em profundidade. Com o sucesso na obtenção de respostas originadas de especialistas do setor, pode-se afirmar que o objetivo foi atingido no sentido da identificação dos principais *stakeholders* e seus respectivos impactos. Apesar da representatividade do setor da revenda varejista de combustíveis no ambiente econômico brasileiro, o mesmo é carente de estudos acadêmicos. Além disto, nota-se que a teoria dos *stakeholders*, no contexto da academia brasileira, ainda carece de materiais empíricos de natureza qualitativa e em profundidade.

As limitações principais do presente estudo são: (i) Limites amostrais, pois apenas estudou um setor da economia e com base em informações limitadas a 20 especialistas e análises documentais e (ii) limites não amostrais, devido aos possíveis vieses de interpretação dos autores. Além disso, o estudo, por ser exploratório, suscita outros que o aprofundem e tribuam extensão. Recomenda-se, sobretudo, estudos empíricos de natureza quantitativa com amostras maiores nas vendas de combustíveis para se compreender se os achados qualitativos aqui expostos conduzem a uma realidade estatisticamente generalizável. Mantem-se, portanto, o debate sobre como os *stakeholders* impactam as empresas e como particularmente as teorias de priorização de públicos – tais como o arcabouço da Saliência – apresentam-se na realidade.

Referências bibliográficas

- ACKERMANN, F; EDEN, C. *Strategic management of stakeholders: theory and practice*. Elsevier, 44, 179-196, 2011.
- BABBIE, E. *The practice of social research*. 4. ed. Belmont: Wadsworth Publ, 1986.
- BARNEY, J; HESTERLY, W. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 3. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BOAVENTURA, J. M. G. *Dominância de stakeholders em empresas brasileiras: contribuições à teoria dos stakeholders*. 2012. 117 F. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- _____ et al. *Limites da teoria dos stakeholders: a questão da dominância*. In: Encontro da ANPAD, XXXVII, 2013, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro, EnANPAD, 2013.
- _____ et al. Teoria dos stakeholders e teoria da firma: Um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(1), 289-307, 2009.
- _____ ; FISCHMANN, A. A. Um método para cenários empregando stakeholder analysis: um estudo no setor de automação comercial. *Revista de Administração (RAUSP)*, 42(2), 141-154, 2007.
- BRASIL. Lei nº 9.478, de 06 de agosto de 1997. Dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo, institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo e dá outras providências.
- _____. Lei nº 9.847, de 26 de outubro de 1999. Dispõe sobre a fiscalização das atividades relativas ao abastecimento nacional de combustíveis, estabelece sanções administrativas e dá outras providências.
- BRENNER, S. N. Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques. In J. Ndsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking: 75-96*, 1995
- CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117, 1995.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91, 1995.

- FREEMAN, R.E. *Strategic Management: A stakeholder approach*. Nova Iorque. Cambridge University Press, 1984
- _____; MCVEA, J. *A stakeholder approach to strategic management*. Darden Business School Working Paper No. 01-02. 2001.
- FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, v. 24, n.2, p. 191-205, 1999.
- GONÇALVES, P. et al. Stakeholders na atividade hospitalar: uma investigação setorial no estado de São Paulo. *Faces Revista de Administração*, 7(2), 84-101. 2008.
- HOURNEAUX JUNIOR, F. et al. Análise dos stakeholders das empresas industriais do estado de São Paulo. *Revista de Administração (RAUSP)*, 49(1), 158-170, 2014.
- LYRA, M. G., GOMES, R. C., & JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 13, 39-52, 2009.
- MALHOTRA, N. K. *Marketing Research: An applied orientation*, 6th Edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2006.
- MARTINS, P. P. P. et al. Um estudo das tendências e incertezas do setor dos transportes rodoviários de cargas no Brasil por meio da stakeholder analysis. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(1), 51-62, 2009.
- MASCENA, K. M. C. et al. Priorização de stakeholders: contribuição dos estudos teóricos e empíricos. *Revista de Administração da UFSM (ReA UFSM)*, 2015.
- MERRIAM, S. B. *Qualitative Research: A guide to design and implementation*, John Wiley & Sons, 2009.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886, 1997.
- OLIVEIRA, R. R. *Responsabilidade social corporativa: afinal, quem são os interessados?* Revista Economia e Gestão, Belo Horizonte, 5(9), 76-95, 2005.
- OSSO, C.; GOES, L. *O consumidor do posto de serviço e da loja de conveniência*. Sindicom. Combustíveis, lubrificantes & lojas de conveniência 2012. Rio de Janeiro: 2012.
- PINTO, M. S. L.; OLIVEIRA, R. R. Estratégias competitivas no setor elétrico brasileiro: uma análise dos interesses e expectativas dos atores da Chesf. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 131-155, 2004
- PORTER, M. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- _____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RIBEIRO, H.C.M. e COSTA, B.C. Influência dos Stakeholders na gestão e no controle das organizações esportivas. *Revista Ciências Administrativas*, v.23, n.11, p. 42-69
- SAVAGE, G. T. et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75, 1991.
- SDE - SECRETARIA DE DIREITO ECONÔMICO. *Combate a cartéis na revenda de combustíveis*, 1^a ed. Brasília: 2009.
- SINDICOM - SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTÍVEIS E DE LUBRIFICANTES. *Balanço anual 2014*. Rio de Janeiro, 2015.
- _____. *Combustíveis, lubrificantes & lojas de conveniência 2015*. Rio de Janeiro, 2015.
- _____. *Combustíveis, lubrificantes & lojas de conveniência 2016*. Rio de Janeiro, 2016.
- _____. *História da distribuição dos combustíveis no Brasil*. Rio de Janeiro, 2010
- SOUSA, A. F.; ALMEIDA, R. J. Planejamento e controle financeiro na perspectiva da teoria dos stakeholders. *Revista de Administração (RAUSP)*, 38(2), 144-152, 2003.

THEODORSON, G. A.; THEODORSON, A. G. *A modern dictionary of sociology*. London, Methuen, 1970

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.