UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ESCOLHAS ESTRATÉGICAS NA DECISÃO SOBRE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO EM *COMMODITIES*: UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DE GÁS LIQUEFEITO DE PETRÓLEO (GLP)

Fernando Shigueo Omoto Bittar

Orientador: Prof. Dr. Nuno Manoel Martins Dias Fouto

SÃO PAULO
2013

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

FERNANDO SHIGUEO OMOTO BITTAR

ESCOLHAS ESTRATÉGICAS NA DECISÃO SOBRE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO EM *COMMODITIES*: UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DE GÁS LIQUEFEITO DE PETRÓLEO (GLP)

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Nuno Manoel Martins Dias Fouto

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2013

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Bittar, Fernando Shigueo Omoto
Escolhas estratégicas na decisão sobre canais de distribuição em commodities: um estudo de caso no segmento de gás liquefeito de petróleo (GLP) / Fernando Shigueo Omoto Bittar. -- São Paulo, 2013.
195 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2013.
Orientador: Nuno Manoel Martins Dias Fouto.

1. Canais de distribuição 2. Economia das organizações 3. Estratégia organizacional 4. GLP I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.84

Agradeço, acima de tudo, a Deus, pois
“... buscai primeiro o reino de Deus, e a sua
justiça, e todas estas coisas vos serão
acrescentadas.” Mateus 6:33

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Vivian, por todo carinho, amor, companheirismo e paciência durante todos esses anos, estando sempre ao meu lado, me incentivando e apoiando durante a dissertação.

Aos meus pais, Helena e Paulo, pelo amor e pelos primeiros ensinamentos, por todo incentivo, pela confiança depositada em mim e pelo empenho em me prover os melhores estudos, sem os quais não estaria hoje em uma das melhores universidades do País.

Ao meu irmão Rodrigo, pela admiração e que, da sua forma, sempre se propôs a me ajudar.

Ao meu orientador Prof. Dr. Nuno Manoel Martins Dias Fouto, em especial, que desde as minhas primeiras aulas como aluno especial despendeu seu tempo, conhecimento e paciência, com uma orientação dedicada e disposta, proporcionando assim a oportunidade de cursar um mestrado em administração de excelente qualidade.

Aos professores da minha banca de qualificação, Prof. Dr. José Augusto Giesbrecht Silveira e Profa. Dra. Flavia Angeli Ghisi Nielsen, que se posicionaram de forma construtiva com suas opiniões pertinentes, colaborando assim com o desenvolvimento desta dissertação.

À Pauliane Claro, que, desde o meu primeiro e-mail (que estava mais para uma “carta”) enviado para o Prof. Dr. Silveira em 2009, sempre esteve disposta a ajudar e encaminhar as solicitações para os professores do departamento.

Aos funcionários das secretarias de pós-graduação, que estavam sempre solícitos para sanar as dúvidas e na resolução de questões administrativas e acadêmicas do mestrado.

Aos meus colegas do mestrado, destaque para o guineense Bassiro Só, à socióloga “holandesa” Malu, ao gremista Paulo “gaúcho”, ao mariliense João Eduardo, a todos da área de Economia das Organizações (FEA/USP) e à equipe do PROVAR/FIA.

À Cia. Ultragaz S/A, especialmente aos respondentes da pesquisa e aos meus gestores.

À Universidade de São Paulo, por proporcionar um ensino público de qualidade.

“Muitos são os obstinados que se
empenham no caminho que escolheram,
poucos os que se empenham no objetivo”
Friedrich Nietzsche

RESUMO

O setor de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP), produto considerado de primeira necessidade para a população brasileira, está inserido em um ambiente altamente competitivo devido a poucas barreiras de entrada, ao aumento da atratividade e à baixa diferenciação do produto. Nesse cenário, os sistemas de distribuição propiciam um componente de grande importância no que se refere à diferenciação e ao desenvolvimento de vantagens competitivas no varejo. Assim, o presente estudo tem como objetivo geral analisar os principais aspectos a serem levados em consideração na tomada de decisão sobre os canais de distribuição no segmento domiciliar de GLP, referente ao primeiro elo da cadeia (distribuidora para revenda de GLP). Como objetivos específicos, se destacam a verificação da relevância das variáveis encontradas na literatura para o mercado domiciliar de GLP e a verificação de uma tendência para o setor. Para isso, serão abordados referenciais teóricos sob a ótica da Organização Industrial (OI), da Nova Economia Institucional (NEI) e de Canais de Marketing. Buscando atingir os objetivos propostos, além da revisão teórica, foi realizado um levantamento histórico sobre o GLP e as principais distribuidoras brasileiras, o qual trouxe à tona fatos políticos e econômicos que influenciam até hoje as decisões dos agentes econômicos do setor. O método utilizado foi uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso na maior empresa brasileira de distribuição de GLP, a Cia. Ultragaz S/A. Foram desenvolvidos e aplicados questionários semiestruturados, por meio de entrevistas com os executivos da alta direção da empresa e com um executivo da direção do Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras do Gás Liquefeito do Petróleo (SINDIGÁS), trazendo assim uma visão mais global do segmento. Após a aplicação do estudo de caso, foram encontrados resultados relevantes para a academia, dos quais pode ser citada a constatação de que não existe uma relação direta entre as variáreis "ativos específicos" e "incerteza interna/comportamental" com a escolha dos canais de distribuição. Outros resultados importantes provindos da análise dos dados foram: a ordenação dos fatores que determinam a escolha dos canais indiretos e a influência das relações de poder na tomada de decisão em canais de distribuição. Por fim, analisando a tendência do setor, o mercado de GLP não deve findar nos próximos 50 anos e, se isso ocorresse, as empresas atuais buscariam novos mercados fora do setor de energia. Dessa forma, apesar das limitações, as quais serão apresentadas ao final da presente dissertação, muitos estudos acadêmicos ainda podem ser desenvolvidos dentro desse setor de expressiva relevância econômica e social para o País.

PALAVRAS-CHAVE: Canais de Distribuição. Economia das Organizações. Estratégia Organizacional. GLP.

ABSTRACT

The Liquefied Petroleum Gas (LPG) sector, a product deemed basic needs for the Brazilian population is placed in a highly competitive environment due to a few barriers to entry, the increase in attractiveness and low product differentiation. In this scenario, the distribution systems provide a component of great importance regarding differentiation and development of competitive advantages in the retail market. Thus, this study aims to conduct an analysis on the main aspects to be taken into consideration when deciding on the distribution channels in the LPG household segment, referring to the first link in the chain (LPG distributor for dealer). The specific objectives are: verifying the relevance of the variables found in the literature for the LPG residential market and verifying the trend for the sector. For this purpose theoretical perspectives will be discussed using Industrial Organization, New Institutional Economics and Marketing Channels. In order to reach the proposed aims, a survey was conducted on the LPG history and major Brazilian distributors besides the theoretical review, which brought up political and economic facts that influence present decisions of economic agents in the industry. The method used was a qualitative research by means of a case study in the largest Brazilian LPG distributor, Cia. Ultragaz S/A. Semi-structured questionnaires were developed and applied by means of interviews with executives from company top management and with an executive director of the National Association of Liquefied Petroleum Gas Distributors (SINDIGÁS), bringing out a global view of the segment. After the application of the case study, relevant results were found to the academy, which may be due to the fact that there is not a direct relationship between the variables "specific assets" and "internal behavioral/uncertainty" with the choice of the distribution channels. Other important results obtained from the data analysis were: the hierarchical ordering of factors that determine the choice of indirect channels and the influence of power relations in decision making on distribution channels. Finally, by analyzing the industry´s trends, the LPG market should not end in the next 50 years and, if it that happened, current companies would look for new markets outside the energy sector. Thus, despite the limitations, which will be presented at the end of this study, many academic studies can still be developed in a sector which presents economic and social relevancy for the country.

KEYWORDS: *Distribution Channels. Organizational Economics. Organizational Strategy. LPG.*

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS **3**
LISTA DE QUADROS **4**
LISTA DE TABELAS **5**
LISTA DE GRÁFICOS **6**
LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES **7**
1 INTRODUÇÃO **9**
1.1 Problema de Pesquisa 11
1.2 Objetivos Principal e Específicos 12
1.3 Justificativa 12
2 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE O GLP E O MERCADO **15**
2.1 Composição e produção 15
2.2 Formas de comercialização do GLP 18
2.3 Usos e Aplicações 19
2.4 Evolução histórica do GLP no mundo 21
2.5 O surgimento do GLP no Brasil 24
2.5.1 Desenvolvimento do mercado de GLP no Brasil 25
2.5.2 O Consumo de GLP no Brasil 34
2.6 Características Gerais do Mercado, Distribuição e Revenda 36
2.6.1 Ultragaz 40
2.6.2 Liquigás 49
2.6.3 SHV Gas Brasil 52
2.6.4 Nacional Gás - Butano 54
2.7 Algumas considerações sobre varejo e o segmento domiciliar de GLP 57
3 REVISÃO TEÓRICA **61**
3.1 Uma breve introdução sobre Canais de Marketing 61
3.1.1 Canais de Marketing na perspectiva de Rosenbloom 62
3.1.1.1 Escolhas estratégicas sobre canais de marketing 65
3.1.2 Canais de Marketing na perspectiva de Stern, Coughlan, El-Ansary e Anderson 68
3.1.2.1 A importância das relações nos canais de distribuição 70
3.1.2.2 O planejamento e o desenho dos canais de distribuição 72
3.1.2.3 O varejo e a relação com os canais de distribuição 75
3.1.2.4 A verticalização nos canais de distribuição 77
3.1.2.5 O Poder nos Canais de Distribuição 79

3.1.3 Canais de distribuição varejista do GLP na operação das distribuidoras 82
3.2 A Economia da Indústria de Distribuição do GLP 85
3.2.1 A Organização Industrial e suas ramificações como arcabouço teórico 89
3.2.2 Decidindo sobre as fronteiras verticais 96
3.2.3 Os custos de transação e a integração vertical na visão da Nova Economia Institucional (NEI) 100
3.3 Modelos de Tomada de Decisão em Canais de Distribuição 109
4 MÉTODO DE PESQUISA 121
4.1 Classificação da Pesquisa 122
4.2 Método de Estudo de Caso 123
4.2.1 Seleção do caso 124
4.2.2 Instrumento de Pesquisa: Desenvolvimento do Questionário 125
4.2.3 Coleta de dados 127
5 ESTUDO DE CASO 129
5.1 Considerações gerais e teóricas 129
5.2 Caracterização complementar da empresa 131
5.3 Análise e discussão dos dados 133
5.3.1 Caracterização dos respondentes 133
5.3.2 Análise dos dados do bloco teórico “Economia dos Custos de Transação (ECT)” 135
5.3.3 Análise dos dados do bloco teórico “Canais de Marketing” 147
5.3.4 Análise das tendências no setor de GLP 155
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 159
6.1 Limitações e recomendações para estudos futuros 162
REFERÊNCIAS 165
APÊNDICES 173
APÊNDICE A – Questionário do estudo de caso aplicado para os executivos da empresa estudada 174
APÊNDICE B – Questionário do estudo de caso aplicado para um executivo da alta direção do SINDIGÁS 180
APÊNDICE C – Quadro com tabulação dos dados provenientes da pesquisa de campo 186

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANP: Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
CFC: Cloro Flúor Carbono
CNP: Conselho Nacional do Petróleo
CNPE: Conselho Nacional de Política Energética
DNC: Departamento Nacional de Combustíveis
ECD: Estrutura-Conduta-Desempenho
ECT: Economia dos Custos de Transação
FECOMBUSTÍVEIS: Federação Nacional do Comércio de Combustíveis
FRONAPE: Frota Nacional de Petroleiros
Gás LP: Gás Liquefeito de Petróleo
GLP: Gás Liquefeito de Petróleo
GN: Gás Natural
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INMETRO: Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
LPGA: Liquefied Petroleum Gas Association
MF: Ministério Federal
MINFRA: Ministério da Infra-Estrutura
MME: Ministério de Minas e Energia
NBR: Norma Brasileira
NEI: Nova Economia Institucional
OI: Organização Industrial
P13: Produto de 13 quilogramas ou botijão de 13 quilogramas
POS: Pontos de Venda
PPE: Parcela de Preços Específica
RBV: Resource Based View
SAB: Superintendência de Abastecimento
SINDIGÁS: Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo
UPGN: Unidade de Processamento de Gás Natural
VD: Venda Direta
VRIO: Value, Rarity, Imitability, Organization

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Usos do GLP.....20
Quadro 2 – Principais vantagens e desvantagens dos canais de distribuição varejista de GLP84
Quadro 3 – Quatro Classes de Estrutura de Mercado e a Intensidade da Concorrência de Preços 87
Quadro 4 – Resumo dos artigos encontrados sobre tomada de decisão em canais de distribuição.....119
Quadro 5 – Relação de objetivos do trabalho, variáveis e perguntas do questionário 126

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Valores médios do poder calorífico do GLP em relação a outros combustíveis 16
Tabela 2 – Participação das distribuidoras nas vendas nacionais de GLP 37
Tabela 3 – Pontuação dos itens para análise dos resultados da pergunta 13 do questionário 149

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Projeção da produção e demanda de GLP até 2020.....18
Gráfico 2 – Consumo final no setor residencial.....35
Gráfico 3 – Evolução das vendas de GLP por ano.....36
Gráfico 4 – Consumo de Gás LP no Brasil – segmento Residencial de 1990 a 2009.....39
Gráfico 5 – Especificidade de Ativos e Mecanismos de Governança.....105
Gráfico 6 – Custos Comparativos de Governança e de Produção 107
Gráfico 7 – Número de entrevistados separados por faixa etária.....135
Gráfico 8 – Número de entrevistados separados por tempo de empresa.....135
Gráfico 9 – Ativos específicos da distribuidora citados pelos respondentes.....136
Gráfico 10 – Ativos específicos da revenda citados pelos respondentes 137
Gráfico 11 – Quantidade de respostas em relação à existência de monitoramento e mensuração na distribuidora 139
Gráfico 12 – Quantidade de respostas em relação a existência de monitoramento e mensuração da revenda.....140
Gráfico 13 – Respostas sobre a produtividade da equipe direta em relação à equipe da revenda 142
Gráfico 14 – Resposta sobre o monitoramento das tendências mercadológicas por parte dos concorrentes 146
Gráfico 15 – Respostas sobre os fatores determinantes para a escolha da venda via revenda X venda direta.....148
Gráfico 16 – Quantidade de repostas sobre as fontes de poder na relação Ultragaz X Revenda 153
Gráfico 17 – Quantidade de repostas sobre a relação fontes de poder X decisão em canais de distribuição.....155

LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Produção de Gás Liquefeito de Petróleo na cadeia de extração.....15
Ilustração 2 – Mapa de unidades de produção e distribuição relacionadas à cadeia do GLP...17
Ilustração 3 – Características do botijão de GLP 19
Ilustração 4 – Instalação residencial do GLP por John W. Gahring em 1912 22
Ilustração 5 – Linha do tempo da evolução histórica do GLP no mundo.....23
Ilustração 6 – Estrutura de mercado do GLP nos anos 1970 e 1980.....29
Ilustração 7 – Linha do tempo do surgimento e desenvolvimento do GLP no Brasil.....34
Ilustração 8 – Composição de preço do botijão P13 (1994 X 2006).....38
Ilustração 9 – Sistema de distribuição de GLP no Brasil 39
Ilustração 10 – Foto do Graf Zeppelin.....42
Ilustração 11 – "Carrapeta", carcaça de bomba adaptada (à esquerda), e o primeiro modelo de botijão 43
Ilustração 12 – Entrega automática Ultragaz 45
Ilustração 13 – Propaganda do fogão e do botijão de gás (à esquerda), comercializados pelo grupo, e a loja da Ultralar 46
Ilustração 14 – Base de produção da Ultragaz 48
Ilustração 15 – Logotipos das empresas do Grupo Ultra.....49
Ilustração 16 – Outdoor da estação de engarrafamento da Liquigás.....50
Ilustração 17 – Logomarca da AgipLiquigás.....51
Ilustração 18 – Grupo SHV Energy 53
Ilustração 19 – Caminhão de distribuição de castanhas da "Cascaju" 56
Ilustração 20 – Principais características das maiores distribuidoras de GLP.....57
Ilustração 21 – Participação de Mercado das empresas de distribuição de Gás LP.....85
Ilustração 22 – Jogo de capacidade entre as empresas Alfa e Beta.....91
Ilustração 23 – Representação em Matriz de *Payoffs* do Dilema do Prisioneiro 92
Ilustração 24 – *Continuum* produzir ou comprar 96
Ilustração 25 – Modelo baseado na Economia Política para Análise dos Canais de Distribuição.....110

1 INTRODUÇÃO

Com a crescente competitividade e a diminuição das barreiras de entrada a partir da difusão de conhecimento e tecnologias, as empresas buscam a diferenciação por meio de estratégias bem fundamentadas, procurando explorar as vantagens competitivas existentes ou desenvolver novas. Nesse contexto, os sistemas de distribuição propiciam um componente de grande importância no que tange à diferenciação no varejo. Segundo Levy e Weitz (2000, p. 279), "Os varejistas descobriram que o crescimento do lucro não pode ser obtido somente por meio do crescimento das vendas. [...] existe um potencial de lucro inacreditável nos sistemas de logística eficientes."

O segmento de Gás Liquefeito do Petróleo (GLP), também referenciado, segundo o Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo (SINDIGÁS), como Gás LP, não fica fora dessa dinâmica que contempla, como um dos fatores, os canais de distribuição e a sua complexidade. Por ser um produto considerado *commodity*[1], ou seja, com nenhuma ou pouca diferenciação, os canais de distribuição escolhidos possuem uma significativa influência para a disponibilização do produto ao consumidor final, agregando valor ao cliente e gerando uma vantagem competitiva para a distribuidora. Para o segmento varejista (domiciliar), que inclui os revendedores e Pontos de Venda (POS) de GLP em vasilhames (também conhecidos como botijões com 13 quilogramas, ou apenas P13), existem poucas ou quase nenhuma barreira de entrada, tornando a competição muito intensa (GREENWALD; KAHN, 2005).

Dentro desse contexto, este estudo se propõe a analisar os principais aspectos a serem levados em consideração na tomada de decisão sobre os canais de distribuição, em um segmento no qual a diferenciação do produto é muito pequena ou quase inexistente; realizando, nesse contexto, um levantamento de quais são as decisões tomadas em relação a tais canais, suas características e influências nesse mercado oligopolizado[2].

---

[1] Segundo Sandroni (1996, p. 112), "[...] é um tipo particular de mercadoria em estado bruto ou produto primário de importância comercial".

[2] Para Pindyck e Rubinfeld (2006), oligopólio é um tipo de estrutura de mercado em que apenas algumas empresas são responsáveis pela maior parte ou por toda a produção.

Para atingir os objetivos desta dissertação, o referido trabalho está dividido, além da introdução a que se segue, em cinco principais capítulos: contextualização sobre o GLP, revisão teórica, método de pesquisa, estudo de caso e considerações finais, este último que inclui também as limitações e sugestões para estudos futuros.

Assim, no capítulo 2, será realizado um breve levantamento histórico sobre o GLP no mundo e, principalmente, no Brasil, trazendo uma contextualização do mercado e um detalhamento sobre as principais engarrafadoras e distribuidoras do produto. A partir de documentos históricos do SINDIGÁS e das empresas de distribuição de GLP (destaque para Ultragaz), além de trabalhos acadêmicos anteriores, um resumo sobre a história do produto será apresentado.

No capítulo 3, uma revisão sobre as teorias que permeiam esse trabalho será exposta. A primeira, Canais de Marketing, trará principalmente as visões de Rosenbloom (2002) e Stern (com as contribuições de Coughlan, Anderson e El-Ansary) sobre o assunto, expondo abordagens não só de questões operacionais, mas focando também em questões estratégicas (planejamento e integração vertical) e na importância do relacionamento para o bom desenho e operacionalização de um canal de distribuição. Questões sobre a relação da mercadologia com as fronteiras verticais serão também abordadas neste capítulo, complementando o assunto de varejo abordado na seção de contextualização do GLP e do mercado. A segunda teoria a ser discutida é a Organização Industrial (OI), dentro do contexto da economia da indústria do GLP, com foco na teoria da firma e as fronteiras verticais. Na sequencia, os principais conceitos da Nova Economia Institucional (NEI), em especial sobre a Economia dos Custos de Transação (ECT), serão levantados no intuito de complementar a revisão teórica que será base do estudo de caso desta dissertação. Para fechar o arcabouço teórico, serão expostos artigos que abordaram modelos de tomada de decisão em canais de distribuição, os quais utilizam uma ou mais bases teóricas referenciadas neste trabalho.

Já no capítulo 4, o método de pesquisa escolhido (estudo de caso) será exposto a partir de uma conceituação, trazendo a aplicabilidade para o referido trabalho. O método de pesquisa em questão se enquadra na classificação de uma pesquisa qualitativa, a qual não tem como intento investigar o fenômeno em si, mas sim compreender o seu significado, seja este individual, seja este coletivo, para a vida das pessoas e de uma sociedade.

No capítulo 5, será apresentado o estudo de caso propriamente dito. A empresa escolhida para a aplicação do estudo de caso foi a Cia. Ultragaz S/A, maior empresa de engarrafamento e distribuição de GLP do Brasil. A escolha foi por conveniência devido à facilidade de obtenção dos dados, além do fato de ser a primeira empresa do setor, já que estavam disponíveis várias informações relevantes nas bases investigadas. Foi aplicado um questionário semiestruturado, através de entrevistas, com cinco principais executivos (três diretores comerciais, um diretor de desenvolvimento e dois gerentes gerais de unidades fabris) da empresa, os quais elucidaram a questão da tomada de decisão no que tange aos canais de distribuição. Para complementar o estudo e obter uma visão mais geral do segmento, foi aplicado também um questionário semiestruturado, nos mesmos moldes do questionário para os executivos da Cia. Ultragaz S/A, para um executivo da alta direção do Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo (SINDIGÁS).

Por fim, no capítulo 6, serão expostas as considerações finais, nas quais serão retomados os principais pontos do trabalho e destacados os resultados a partir da revisão teórica, da contextualização do mercado e do estudo de caso apresentados. Será exposta também uma relação dos resultados encontrados com os objetivos gerais e específicos propostos na parte introdutória desta dissertação. Com o objetivo de contribuir para trabalhos futuros, serão apresentadas no final do capítulo 6 as limitações do trabalho e as recomendações para outras pesquisas relacionadas às teorias abordadas e ao setor de GLP.

1.1 Problema de Pesquisa

No intuito de explorar novos horizontes acadêmicos na área de economia das organizações e fazer um paralelo com a área de mercadologia e os canais de distribuição, o presente trabalho traz a seguinte indagação:

Quais são os principais aspectos a serem levados em consideração na tomada de decisão sobre canais de distribuição em *commodities*, em especial no segmento de GLP?

Conforme será apresentado ao longo do trabalho, o segmento de GLP ainda carece de estudos voltados a uma abordagem teórica econômica, principalmente a respeito das decisões sobre as

fronteiras verticais. O estudo de caso, juntamente com a história/contextualização do mercado e revisão teórica, trará à luz algumas respostas que auxiliarão novas pesquisas relativas ao setor e às teorias utilizadas.

1.2 Objetivos Principal e Específicos

O objetivo principal deste trabalho é analisar as escolhas estratégicas no que tange à tomada de decisão sobre os canais de distribuição no segmento domiciliar de GLP. Com o intuito de atingir e complementar o objetivo principal, outros três objetivos específicos são pertinentes ao estudo:

- Identificar, por meio do estudo de caso, as relações das escolhas estratégicas sobre os canais de distribuição a partir da ótica da economia das organizações e da mercadologia, cujo arcabouço teórico principal são as fronteiras verticais;

- Averiguar se as variáveis encontradas na literatura sobre decisão em canais de distribuição, relacionadas à teoria da Economia dos Custos de Transação (ativos específicos, incerteza interna e incerteza externa) e à teoria dos Canais de Marketing (relações de poder, custos de distribuição, densidade populacional e participação de mercado), também podem ser encontradas no segmento de GLP;

- Verificar se há algum tipo de tendência (por exemplo, migração para comercialização do Gás Natural [GN] por parte das distribuidoras, caso ocorra alguma mudança na oferta ou demanda de GLP), no referido segmento, em relação à tomada de decisão em canais de distribuição, a partir do estudo de caso desenvolvido para esta dissertação.

1.3 Justificativa

Atualmente, o Gás Liquefeito de Petróleo (Gás LP), popularmente conhecido como gás de cozinha ou simplesmente GLP, está presente em cerca de 53 milhões de lares brasileiros, de acordo com o Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de GLP (SINDIGÁS, 2011).

Segundo o IBGE[3] (2010), essa quantidade corresponde a 92% do total de domicílios existentes hoje no Brasil. Considerado um bem de primeira necessidade, sua abrangência geográfica se faz em todo território brasileiro, expressa nas seguintes estimativas abaixo (SINDIGÁS, 2011):

- 33 milhões de botijões vendidos mensalmente (vendas em embalagens de 13 quilogramas e de volumes inferiores);
- 6,6 milhões de toneladas de GLP comercializados anualmente;
- 350 mil empregos diretos e indiretos;
- 19 bilhões de faturamento bruto anual;
- 5,5 mil municípios abastecidos por GLP (100% do território nacional);
- 17 distribuidoras e cerca de 40 mil revendedores e pontos de vendas;
- 4 bilhões de tributos arrecadados anualmente.

O GLP se posiciona como um substituto mais limpo (baixa emissão de CO_2 e particulados) e economicamente viável em comparação ao óleo diesel, à lenha e à própria energia elétrica (MONFORT; ENRIQUE, 1996). Devido ao seu fácil acesso, aos custos de matéria prima subsidiados pelo governo e ao grande potencial para crescimento na matriz energética – atualmente, o GLP representa apenas 3,2% da matriz enérgica total, segundo resultados do Balanço Energético Nacional (BRASIL, 2012) –, os estudos relacionados a esse segmento mostram-se de grande importância, revelando a necessidade de aprofundamento dos mesmos no âmbito acadêmico.

Um ponto de grande relevância deste trabalho para a academia é a abordagem sobre as escolhas dos canais de distribuição a partir da visão de três teorias (OI, NEI e Canais de Marketing) que unem, de certa forma, a economia das organizações e a mercadologia, com um viés para a tomada de decisão a partir dos estudos de fronteiras verticais. É visto que as distribuidoras de GLP mudaram sua forma de atuação ao longo dos últimos anos, porém, a forma como os executivos tomaram suas decisões sobre os canais de distribuição é algo

[3] Segundo site do IBGE, seção Séries Estatísticas e Séries Históricas, a estimativa mais recente (2010) do total de domicílios brasileiros é de 57.324.167.

instigante e extremamente relevante, que carece de estudos. Assim, buscou-se compreender essa dinâmica dentro da referenciada área, tendo em vista a sua extrema importância na estratégia das empresas do setor, uma vez que representa o segundo maior custo das empresas (perdendo apenas para a matéria-prima), além de ser um componente de diferenciação nesse ambiente competitivo.

A relevância do trabalho para a sociedade e para os profissionais do setor está relacionada ao produto estudado, sendo este de primeira necessidade e de uso de milhões de pessoas no mundo. Os movimentos e as mudanças que ocorreram no setor devem ser bem compreendidos para que sejam gerados ganhos de operação na distribuição do produto para os consumidores. Os executivos das empresas engarrafadoras também se beneficiam das discussões levantadas ao ampliarem seus conhecimentos sobre a história do GLP e sobre a importância dos canais de distribuição para o desenvolvimento e crescimento sustentável das organizações dentro do setor estudado.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE O GLP E O MERCADO

2.1 Composição e produção

O Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) é composto por um conjunto de hidrocarbonetos com três ou quatro átomos de carbono (propano, propeno, butano e buteno), podendo apresentar-se de forma isolada ou misturada entre si, e com pequenas frações de outros hidrocarbonetos, conforme apresenta a norma ABNT NB-324. A densidade média desse gás é de 522 kg/m^3, e o seu poder calorífico é de 11.300 kcal/kg (ANP, 2012). O GLP é o último produto comercial resultante da cadeia de extração do petróleo, e é considerado o mais leve entre eles. Dessa forma, antes da produção do GLP, ainda são produzidos compostos como os óleos combustíveis, a gasolina, o querosene, o diesel e a nafta, conforme pode ser verificado na ilustração 1:

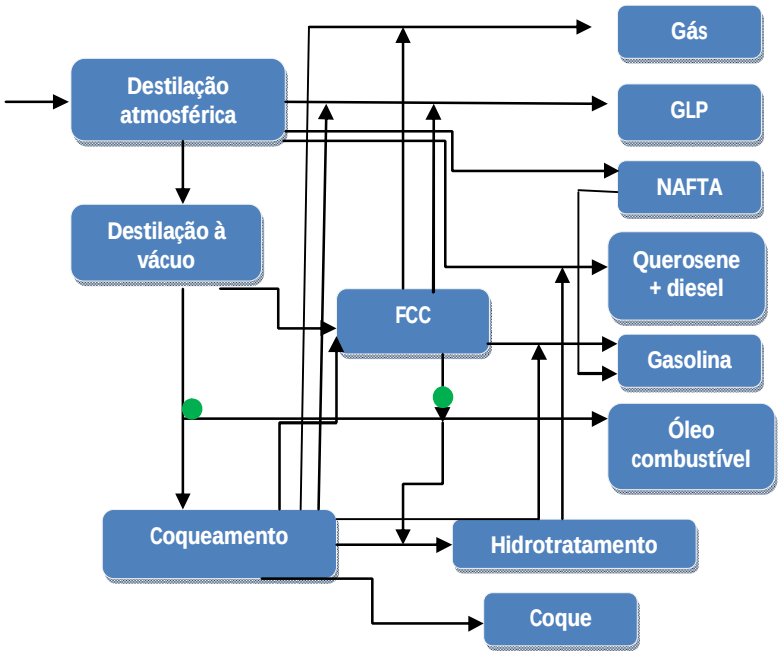

Ilustração 1 – Produção de Gás Liquefeito de Petróleo na cadeia de extração
FONTE: Adaptado de ULTRAGAZ, 2012.

Em seu estado líquido, o GLP é mais leve que a água. Sendo assim, ele pode ser armazenado de forma mais fácil a uma pressão moderada. Já em seu estado gasoso, ele é mais pesado que o ar, o que faz com que ele se concentre próximo ao solo em caso de vazamento (SINDIGÁS,

2008). O gás liquefeito de petróleo é inodoro, incolor, não tóxico e possui um alto poder calorífico (vide tabela 1), tendo grande aplicabilidade como combustível.

Tabela 1 – Valores médios do poder calorífico do GLP em relação a outros combustíveis

Unidade de Comercialização	Combustíveis	Poder Calorífico Superior
1 kg	GLP	11.300 kcal
1 m3	GLP	25.300 kcal
1 m3	gás natural	8.806 kcal
1 kg	carvão	5.000 kcal
1 kg	nafta	4.200 kcal
1 kg	lenha	4.000 kcal
1 kwh	energia elétrica	860 kcal

FONTE: ULTRAGAZ, 2012.

O GLP produzido no Brasil é obtido, em quase sua totalidade, de duas maneiras (ULTRAGAZ, 2012), sendo a mais comum a partir do refino do petróleo. A outra forma verificada ocorre por meio de Unidades de Processamento de Gás Natural (UPGNs). Existe outra possibilidade de se produzir GLP (por meio das centrais petroquímicas), porém esta quase não é usada no País devido à sua viabilidade econômica. Segundo Tomázio (2006, p. 8), “Algumas centrais petroquímicas possuem capacidade de produzir GLP, porém com características marginais ou secundárias.” Pode ser citada como exemplo de central petroquímica que produz GLP a Braskem, a qual adquiriu as operações das antigas COPENE e COPESUL (ANP, 2010). Na ilustração 2, segue o mapa indicando a produção do GLP no Brasil, apresentando também as instalações de distribuição do produto:

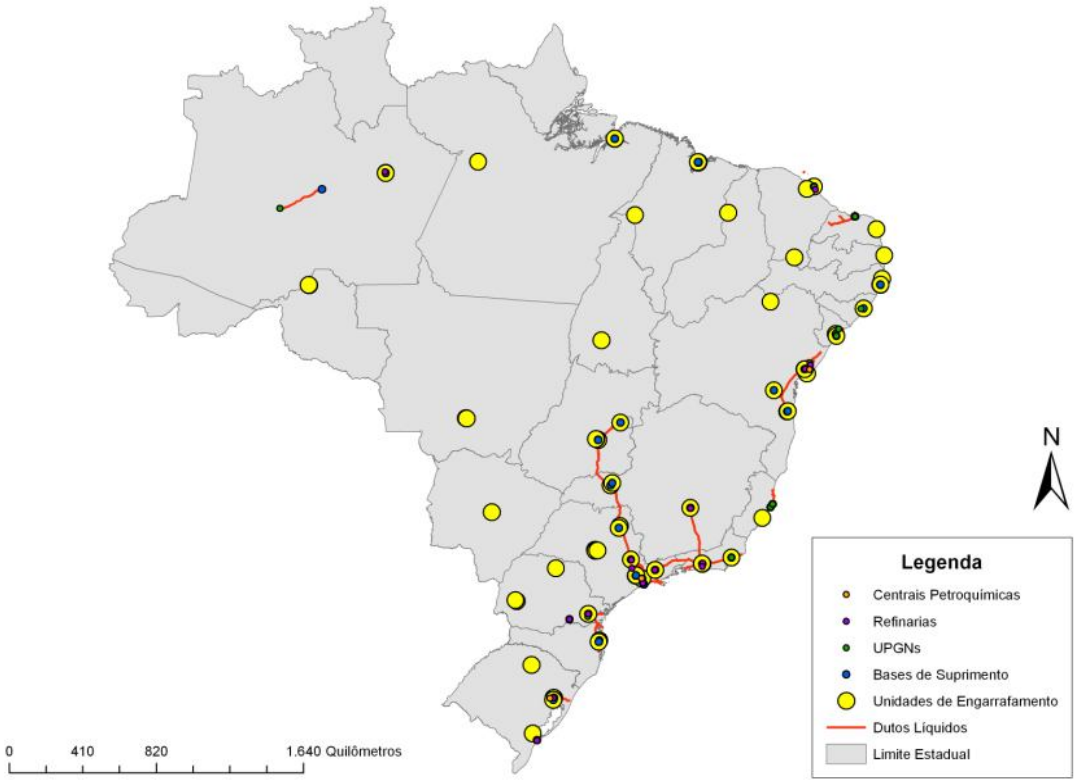

Ilustração 2 – Mapa de unidades de produção e distribuição relacionadas à cadeia do GLP
FONTE: ANP, 2010.

Conforme o mapa da ilustração 2 (ANP, 2010), o Brasil atualmente possui 12 refinarias, sete UPGNs (isoladas), duas centrais petroquímicas de produção de GLP e 179 bases de suprimento e unidades de engarrafamento espalhadas pelo Brasil. Foram produzidos 9.452.748 m^3 de GLP no País em 2010, o equivalente a 76% da demanda total do mercado brasileiro. Sendo assim, o País teve um déficit em sua produção de 24% (ANP, 2011). Segundo dados do anuário da ANP (2011), do volume total de GLP produzido em 2010, 80,97% tiveram como origem as refinarias, 17,98% foram produzidos em UPGNs isoladas e somente 1,05% foi produzido por centrais petroquímicas. No gráfico 1, segue a projeção do Ministério de Minas e Energia (BRASIL, 2011) para o setor de GLP para os próximos anos:

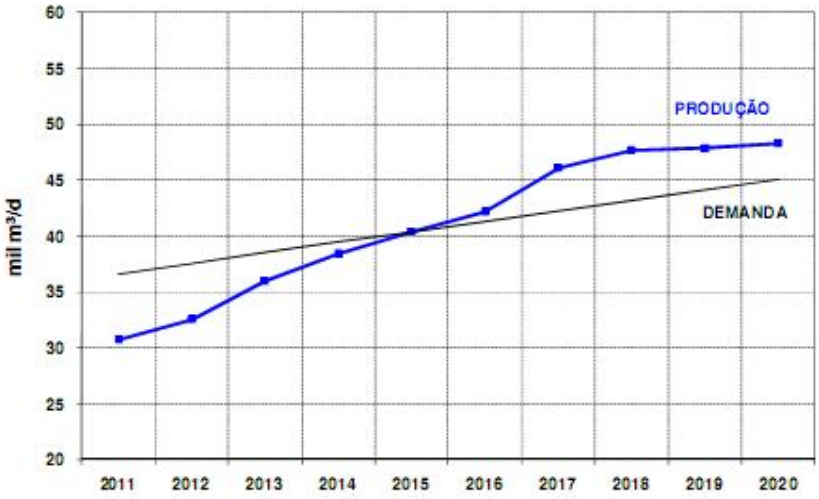

Gráfico 1 – Projeção da produção e demanda de GLP até 2020
FONTE: BRASIL, 2011, p. 206.

O setor de GLP está prestes a dar um grande salto em sua produção nacional, principalmente com a entrada de novas plantas de UPGN (BRASIL, 2011). De acordo com as projeções do Ministério de Minas e Energia, o país passará a ser auto-suficiente em GLP a partir de 2015, "[...] com o incremento da produção decorrente da entrada em operação do primeiro módulo da refinaria Premium I e com o aproveitamento crescente da produção de gás natural proveniente dos campos produtores." (BRASIL, 2011, p. 206). Para que isso seja possível, o governo tem intensificado suas obras, tendo em vista a grande produção esperada de GLP nas bacias de Campos e do Espírito Santo. A Transpetro, empresa da Petrobras S/A, planeja a construção de dois novos sistemas de escoamento de GLP, envolvendo a construção de terminais em Porto de Barra do Riacho (ES) e Ilha Comprida (RJ). É esperado que com toda essa infraestrutura de produção e logística, o Brasil esteja preparado para suprir sozinho a demanda de GLP.

2.2 Formas de comercialização do GLP

Geralmente, a comercialização de GLP é feita com vasilhames, dentro dos quais o produto se encontra em seu estado líquido (conforme ilustração 3), tornando-se gasoso à pressão atmosférica e à temperatura ambiente, no momento de sua utilização no fogão (ULTRAGAZ, 2012). Por ser um produto inodoro, é adicionado um composto à base de enxofre (Mercaptana

6) para caracterizar seu cheiro, pois caso ocorra algum vazamento, será possível detectá-lo rapidamente.

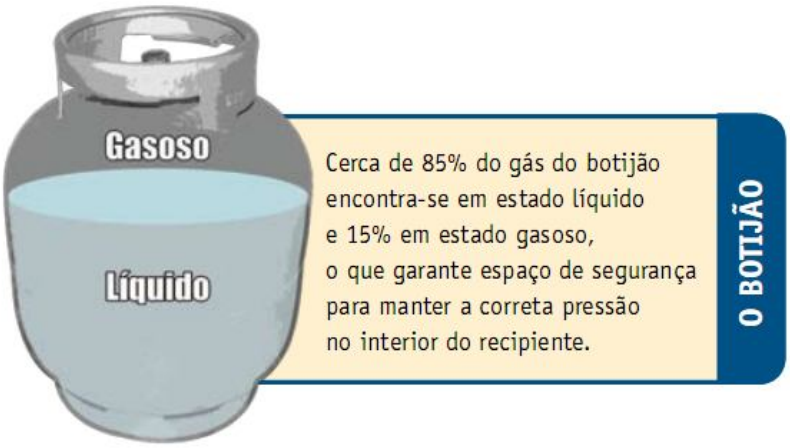

Ilustração 3 – Características do botijão de GLP
FONTE: SINDIGÁS, 2008, p. 8.

Existem no Brasil diversos tipos de vasilhames para o acondicionamento do GLP normatizado pela NBR 8.460 da ABNT, tais como embalagens de 2 kg, 5 kg, 7 kg, 8 kg, 13 kg, 45 kg e 20 kg, sendo que esta última pode somente ser usada em empilhadeiras. A forma mais comum de ser encontrado é o P-13 (botijão de 13 quilogramas), utilizado nas residências, superando 75% das vendas totais do produto no Brasil (SINDIGÁS, 2011). O GLP também é comercializado na forma a granel, para uso comercial e industrial, compreendendo também o segmento residencial por meio dos condomínios de casas ou edificações que possuem instalações para receber o gás dessa forma.

2.3 Usos e Aplicações

Apesar do GLP ser utilizado em sua grande maioria para fins residenciais de cocção no Brasil, ele possui diversos usos e aplicações regulamentados pela ANP. Podem ser verificadas, no quadro 1, algumas das aplicações do GLP no Brasil (ULTRAGAZ, 2012):

Quadro 1 – Usos do GLP

MODALIDADE	UTILIZAÇÃO
Residencial	-Cocção de alimentos;
	-Aquecimento: higiene pessoal e aquecimento ambiental.
Comercial	-Cocção de alimento: cozinhas industriais em hotéis, restaurantes, hospitais, fábricas e universidades.
	-Aquecimento: "shopping centers", hotéis, bares, restaurantes etc.
Industrial	- Metalurgia;
	- Corte térmico e oxi-corte;
	- Fornos (Indústrias de Cerâmica);
	- Combustível de empilhadeiras.
Agropecuária	- Na Secagem e/ou Torrefação de Grãos, Frutas, Vegetais e Folhas;
	-Matadouros (marcação de gado);
	-Desinfecção / Higienização a Fogo de estabelecimentos;
	- No Controle do Crescimento e Proliferação de Erva Daninha;
	-Avicultura (aquecimento do criatório de aves);
	-Horticultura (aquecimento de estufas de plantas ornamentais).

FONTE: Adaptado de ULTRAGAZ, 2012.

Conforme dados da ANP (2011), a utilização do gás para fins residenciais corresponde a 81,97%, no ramo industrial, 9,12%, no setor público, 4,94%, no setor comercial 3,86% e, por fim, 0,31% no setor agro. Essas diversas aplicações do GLP fazem com que seja um bom substituto para os demais energéticos, devido ao seu alto poder calorífico e à disponibilidade em quase todas as regiões brasileiras, além de ser ambientalmente sustentável por se tratar de um energético mais limpo que o óleo combustível, por exemplo (MONFORT; ENRIQUE, 1996). Nas próximas seções, será apresentada a evolução histórica do GLP no mundo e no Brasil, seguida de uma caracterização das principais empresas engarrafadoras e distribuidoras brasileiras.

2.4 Evolução histórica do GLP no mundo

O início da história do Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) se deu com o químico Herman Blau, de Augsburg, Alemanha, no ano de 1904. O referido cientista desenvolveu um produto que misturava alguns tipos de gases e pequenas frações de gasolina, todos produzidos por meio de modificações realizadas durante a obtenção de gás de iluminação a partir do petróleo (LPGA TIMES, 1962). Conhecido como *Blau Gas*, sua fórmula original ainda não era a mesma do gás utilizado atualmente, porém, foi o início do que se tratou por GLP. Originalmente produzido para iluminação, o *Blau Gas* veio posteriormente a ser utilizado para aquecimento, cocção de alimentos e como combustível para dirigíveis. O gás era armazenado em cilindros sob alta pressão, entre 750 e 1.500 PSI, o que veio a causar muitos problemas em seu uso (LPGA TIMES, 1962). A sua comercialização acabou sendo muito baixa, pois os custos para produzi-lo, transportá-lo e instalá-lo eram altos, sem contar que os riscos eram grandes em relação à segurança.

A partir da criação do *Blau Gas*, muitos pesquisadores e empreendedores uniram esforços para desenvolver uma nova fonte energética a partir do gás, até que, em 1910, o GLP como é conhecido hoje foi desenvolvido, por meio de diversas investigações e esforços de vários trabalhadores do campo do petróleo, tendo seu início registrado pelos experimentos de Chester L. Kerr, seu primo Arthur N. Kerr e Walter O. Snelling, fundadores da primeira empresa de GLP do mundo (LPGA TIMES, 1962). O produto foi produzido a partir da ideia de Arthur Kerr de condensar os gases que se perdiam no processo de refino da gasolina, na refinaria Riverside Oil Co., na qual ele era diretor. Sob a supervisão dos Kerrs, no ano de 1910, o químico Walter O. Snelling, especialista em explosivos, que vinha conduzindo pesquisas sobre a produção e utilização desses mesmos componentes gasosos, conduz a primeira experiência, a qual resulta na produção de 200 galões de GLP.

A equipe de desenvolvimento do GLP ainda contava com um engenheiro associado à empresa, Frank R. Peterson, que trabalhava na melhoria do gás liquefeito de petróleo para comercialização, realizando experimentos e inovações, testando formas de uso, armazenamento e transporte do produto. Em 1911 foi preenchida uma solicitação de patente, por Snelling e Peterson, que cobria o primeiro método prático de obtenção de frações de GLP. No formulário de solicitação, foram colocadas todas as informações necessárias sobre o GLP,

tais como seus elementos, temperatura, pressão e método de destilação. A lista de usos da patente mencionava: iluminação, cocção de alimentos, combustível para operar motores a gás, soldas, calefação, corte de metais e usos em cirurgia como anestésico (LPGA TIMES, 1962).

O produto chamado de *Gasol* passou a ser comercializado em cilindros de aço em 17 de maio de 1912 pela American Gasol Co., fundada pelos Kerrs, Snelling e Peterson. O GLP foi se firmando como uma vantajosa fonte energética em relação ao petróleo e ao gás natural, além de contar com uma maior facilidade de amplitude comercial. Seu uso doméstico estava designado, a priori, à iluminação e à cocção de alimentos, sendo que esta última foi implementada pela primeira vez no ano de 1912 pelo americano John Gahring, em Waterfor, no Estado da Pensilvânia (LPGA TIMES, 1962). Essa primeira instalação de GLP, realizada por Gahring, pode ser verificada na ilustração 4.

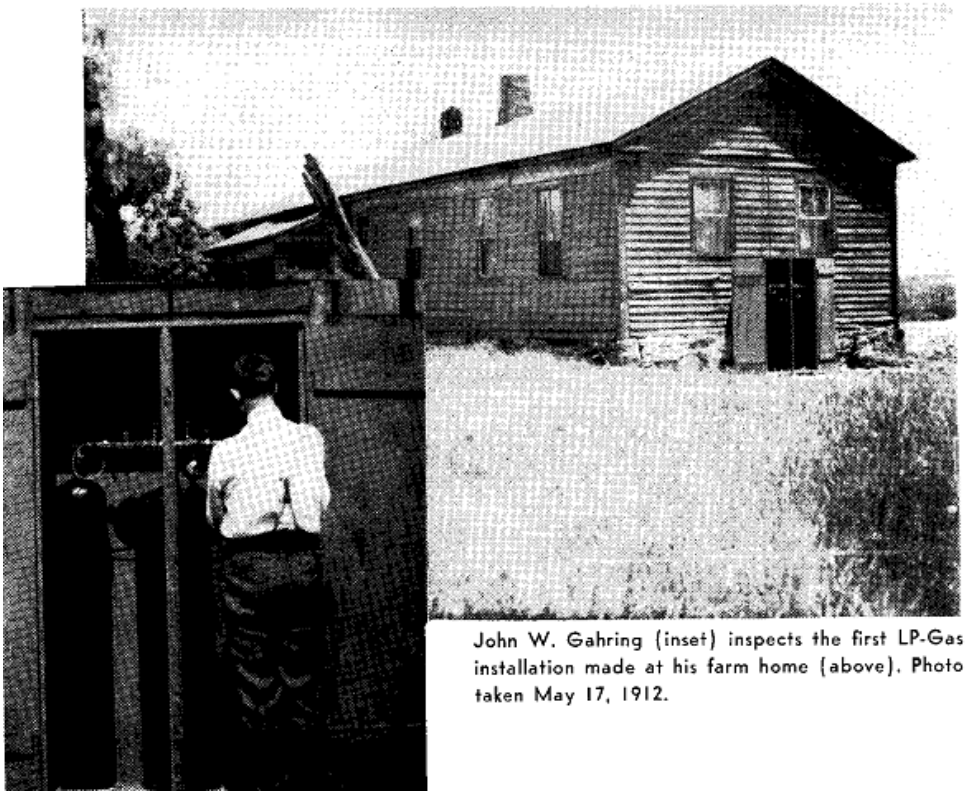

Ilustração 4 – Instalação residencial do GLP por John W. Gahring em 1912
FONTE: LPGA TIMES, 1962, p. 29.

Os pioneiros do GLP, os Kerrs, Snelling e Peterson, percorreram os EUA a fim de expandir o mercado e fundaram outras empresas, como a Rockgas Products Co. e a Imperial Gas Co. A

partir de 1919, o mercado do GLP começa a crescer, diversas empresas começam a surgir e grandes companhias, tais como Phillips Petroleum, Standard Oil, Shell, entre outras, entram no mercado para a comercialização do GLP (SINDIGÁS, 2010); permitindo que a venda do produto começasse a se propagar rapidamente nos Estados Unidos e em alguns outros países. O Brasil foi um dos primeiros países a adotar o gás liquefeito de petróleo como combustível doméstico – pouco mais de uma década após a sua grande penetração no mercado norte-americano (GUAGLIANONE, 1987). A introdução do GLP para uso doméstico, seja para cocção de alimentos em fogões (símbolos de status e modernidade), seja para aquecedores, exigia um trabalho árduo que demandava novas estratégias em relação aos hábitos já consolidados dos consumidores. É com esse desafio que o GLP chega ao Brasil em 1937.

Colocando em uma linha do tempo a evolução histórica do GLP no mundo até a sua chegada no Brasil, segue a ilustração 5 que destaca os principais momentos desta história:

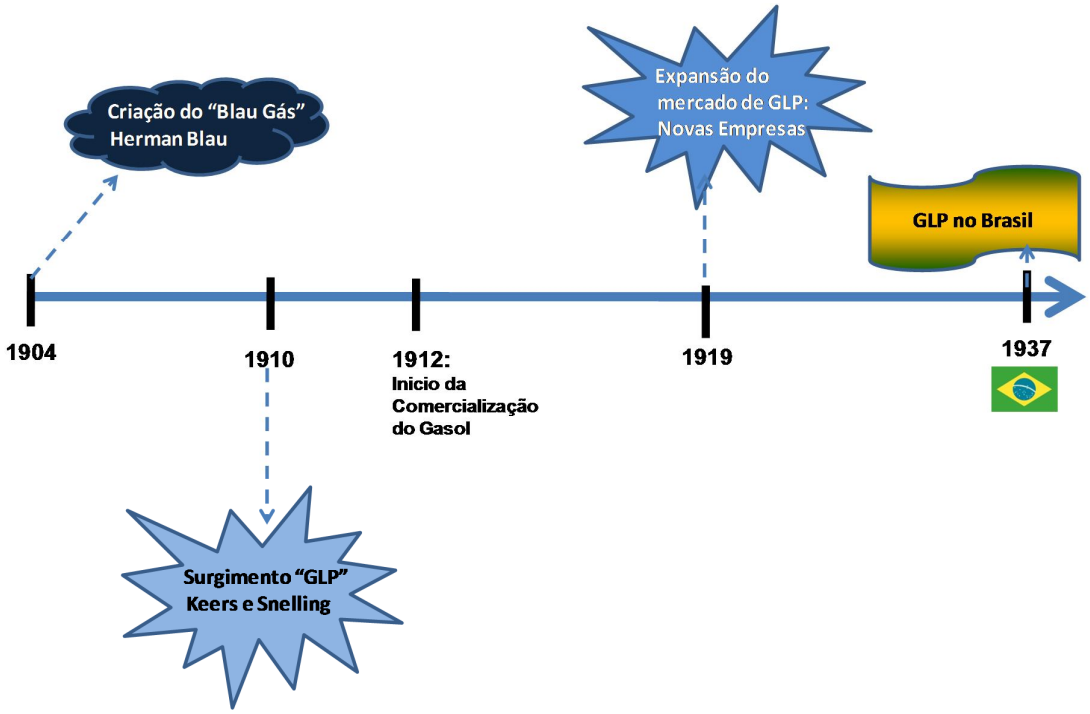

Ilustração 5 – Linha do tempo da evolução histórica do GLP no mundo
FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir de: LPGA TIMES, 1962; GUAGLIANONE, 1987; SINDIGÁS, 2010

2.5 O surgimento do GLP no Brasil

Em 1936, o País contava com 36 milhões de habitantes, sendo que as maiores cidades, Rio de Janeiro e São Paulo (cada uma com cerca de um milhão de habitantes), eram abastecidas parcialmente por gás encanado, porém somente nas regiões centrais. O gás encanado utilizado era produzido por meio do carvão de pedra, e foi implementado no ínicio do século XX (GUAGLIANONE, 1987) nas duas metrópoles para o uso doméstico, especificamente para cocção de alimentos. Dessa forma, a maior parte da população da época acabava utilizando a lenha como recurso para cozinhar. Outros produtos também utilizados pela sociedade para os fins de cocção eram os fogareiros a álcool ou a querosene.

O País, nesse período, não contava com nenhuma refinaria de petróleo para a produção do GLP. Assim, este surgiu no Brasil após uma sobra de gás propano armazenada em cilindros, que era utilizado como combustível para dirigíveis. A sobra se deu devido à proibição dos voos do Graf Zeppelin (dirigíveis que realizavam viagens entre a América do Sul e a Europa) depois de um grave acidente, e os seis mil cilindros deste gás acabaram sendo armazenados nas cidades do Rio de Janeiro e de Recife sem serem utilizados. Então, no ano de 1937, o austríaco Ernesto Igel adquiriu todos esses cilindros de gás propano e começou a comercializá-los para uso doméstico no País, fundando a Empresa Brasileira de Gaz a Domicílio Ltda., futura Ultragaz (ULTRAGAZ, 2012).

Para estimular a difusão do novo combustível, Igel investiu em publicidade e promoção, e passou a comercializar fogões para botijões, pois naquela época havia somente modelos de fogões movidos a gás canalizado ou a lenha (SINDIGÁS, 2010). No ano de 1939, apenas 395 famílias brasileiras, sendo todas domiciliadas no Rio de Janeiro, utilizavam o GLP. O mundo atravessava um período muito conturbado devido ao início da Segunda Guerra Mundial. Com o fim da reserva, o gás passou a ser importado, assim como os fogões e aquecedores, os quais não eram produzidos ainda pela indústria brasileira e tiveram problemas para chegar ao Brasil. Esse fato dificultou a expansão da comercialização do produto. Com o final da Grande Guerra, a venda do GLP começa a acelerar o ritmo e, a partir do ano de 1946, surge outra empresa no fornecimento do gás no País, a Esso-Gaz, permitindo assim uma maior expansão do mercado.

O gás, que ainda era importado nessa época, sofria problemas para chegar em grande quantidade ao Brasil. Ele era transportado em vasilhames empilhados sobre o convés, o que ocasionava perda de espaço, e o custo de operação era relativamente alto, comprometendo assim o abastecimento das empresas que distribuíam o produto para o mercado consumidor. Dessa maneira, em 1949, a Ultragaz associa-se à antiga Socony-Vacuum Oil Company, visando ao aproveitamento de navios de guerra para o transporte de GLP a granel (GUAGLIANONE, 1987). Isso fez com que fossem construídos os primeiros terminais de gás no Brasil, um no Rio de Janeiro (RJ) e outro em Santos (SP), possibilitando o armazenamento do produto que chegava ao País. Com isso, o mercado do GLP deu um grande salto, de 30 mil toneladas anuais, no ano de 1948, para 100 mil toneladas anuais no período de um ano.

2.5.1 Desenvolvimento do mercado de GLP no Brasil

Em 1950, é desenvolvido o P13, botijão com capacidade para 13 kg de gás, que se tornou o vasilhame padrão de embalagem de uso doméstico no Brasil. Este veio a ser regulamentado de acordo com determinados padrões e métodos vigentes alguns anos depois (DINAMARCO; PILLEGI, 1995). Neste mesmo ano, o GLP é incluso no regime estabelecido no Decreto nº 4.071, de 12 de maio de 1939, que regulamentou o abastecimento nacional do petróleo no País. Assim, o gás passa a ser inscrito na lista de produtos que estavam sujeitos ao controle pelo Conselho Nacional do Petróleo[4] (CNP). O órgão passou também a ser responsável por fiscalizar o GLP, seu transporte e comercialização, a fim de garantir a possibilidade de uso do produto a toda população brasileira, tendo o dever de atender às necessidades e conveniências do consumidor.

No segundo governo do presidente Getúlio Vargas, acontece a campanha pela autonomia brasileira no campo do petróleo, prezando o estabelecimento do monopólio estatal da extração do petróleo. Esta veio a ganhar força, tendo como lema de ordem "O petróleo é nosso". Assim, em 1953, Getúlio Vargas, sanciona a Lei nº 2.004, que dispõe sobre a política nacional do petróleo e define as atribuições do CNP, implantando um plano governamental para a exploração do petróleo e criando a Petrobras. É decretado a partir do Artigo 1º e Artigo 2º da lei 2.004 que: a pesquisa por jazidas de petróleo em território nacional, a refinação do petróleo

[4] O Conselho Nacional do Petróleo (CNP) foi um órgão governamental brasileiro que atuou na política petrolífera do Brasil no período de 1939 até 1960. Foi a primeira iniciativa para tentar estruturar e regulamentar a exploração de petróleo no Brasil. Acabou, mais tarde, sendo incorporado pelo Ministério de Minas e Energia.

nacional ou estrangeiro, e o transporte marítimo do petróleo bruto de origem nacional ou de derivados de petróleo produzidos no País constituem-se como monopólio da União. A partir dessa lei, a Petrobras torna-se a única empresa a explorar, produzir, importar e fornecer o GLP no Brasil, configurando-se o monopólio legal, e as distribuidoras não têm outra alternativa de abastecimento a não ser pela Petrobras. A importação do GLP pelas distribuidoras tem suas atividades suspensas, e o domínio passa a ser exclusivo da Frota Nacional de Petroleiros[5] (FRONAPE).

Em 1954, ocorre a inauguração da primeira refinaria de petróleo do País, em Mataripe, na Bahia, e um ano depois a Petrobras começa a produzir o GLP no Brasil, dando início às operações em suas refinarias. Com o abastecimento regular, a quantidade de consumidores multiplicou-se, revolucionando assim os hábitos dos brasileiros (ULTRAGAZ, 2012). Dessa maneira, o setor de distribuição desenvolveu-se de forma rápida em todas as regiões próximas ao litoral, atingindo a marca de quase 500 mil consumidores (SINDIGÁS, 2010).

> Com o início da produção de GLP pela Petrobras em 1955, há grande impulso às atividades de distribuição do produto. Isso ocorre concomitante ao rápido processo de urbanização e formação de grandes concentrações populacionais nas capitais dos principais estados e nas áreas em torno delas, fruto da industrialização que se intensifica no período pós-guerra. (MORAIS, 2005, p. 56).

Nesse período, foram surgindo também mais empresas de comercialização de GLP no mercado, que até então era explorado de forma efetiva por apenas duas empresas, a Ultragaz e a Esso-Gaz. Com a produção e o fornecimento do GLP estabilizados no País, o consumo não parou de crescer, e as formas de uso e aplicação do produto passaram a ser diversificadas. Além do uso doméstico, o GLP passa a ser utilizado como combustível para aquecedores de água, no aquecimento controlado em máquinas de injeção de plástico, vidros, entre outras aplicações industriais.

Em 1957, é instituído o Artigo 2º do Regimento do Conselho Nacional do Petróleo, aprovado pelo Decreto nº 42.786, que estabelece diversas normas para a comercialização, a instalação e o uso do GLP. Dentre eles, se insere o vínculo que o consumidor deveria ter com somente uma empresa distribuidora de GLP, na qual ele deveria estar cadastrado e somente da qual deveria comprar GLP. Em contrapartida,

[5] Atualmente incorporada à Transpetro, subsidiária da Petrobras.

> [...] o consumidor tinha garantido os serviços regulares de entrega e de assistência técnica, o que acarretava uma perfeita identificação da empresa fornecedora do GLP e sua conseqüente responsabilidade em caso de acidentes. A marca estampada no botijão era o verdadeiro e legítimo vínculo entre as partes. (DINAMARCO; PILLEGI, 1995, p. 7).

Segundo Dinamarco e Pillegi (1995), o cadastro se dava por meio de "fichas de registro do consumidor", as quais as distribuidoras que comercializavam o gás deveriam preencher e documentar para controle do CNP, com o intuito de demonstrar a ligação entre a distribuidora e o consumidor. Com a inserção de mais empresas no segmento, esse vínculo estabelecido entre as partes buscava garantir mais segurança não só ao consumidor, como também à cobertura de atendimento em relação à entrega do produto ao cliente.

Com a falência dos sistemas públicos de gás canalizado em 1962, a indústria do GLP apresentou um considerável aumento em suas vendas, principalmente na área industrial, apresentando-se como a principal alternativa para suprir a demanda das empresas multinacionais que chegavam ao Brasil. O GLP, caracterizado como energia limpa, passa a ser utilizado como propelente (*spray*), substituindo os agentes prejudiciais ao meio ambiente, à base de CFC. Todas essas questões vêm corroborar o crescimento da comercialização do GLP no País (DINAMARCO; PILLEGI, 1995).

Com a expansão das vendas do produto, o governo passa a intervir de forma mais efetiva na comercialização do GLP, fiscalizando as práticas que foram instituídas por lei e discutindo a mudança e ampliação de algumas das normas já existentes, com vistas de acompanhar o crescimento da produção e comercialização do GLP no Brasil. Essa intervenção sobre o mercado foi desenvolvida a partir da Resolução nº 13, de dezembro de 1976, pelo Conselho Nacional do Petróleo (CNP); consolidando, dessa maneira, as regras do setor, como em áreas de abastecimento, distribuição e revendas, formalizando também a criação do Sistema de Distribuição de GLP, órgão que tinha como atribuições controlar as atividades do setor (ARAÚJO, 2006). A Portaria 13/76 do CNP estabeleceu também a obrigatoriedade do recebimento de vasilhame de qualquer marca pelas distribuidoras de GLP, e a posterior efetuação da destroca entre elas. Com essa medida, o consumidor ficou livre para comprar o produto em qualquer distribuidora, acabando assim com vínculo entre o consumidor e a distribuidora, que antes era exigido por lei.

> Com a Resolução 13/76, do Conselho Nacional de Petróleo (CNP), esse vínculo caiu por terra, e o consumidor ficou livre para adquirir botijões de qualquer marca, ficando as empresas obrigadas a aceitar dos consumidores botijões vazios, mesmo com a marca dos concorrentes. Esses botijões, conforme determina a Portaria nº 843, devem ser destrocados entre as empresas distribuidoras titulares das marcas gravadas no vasilhame, operantes na área, o que é facilitado pela proximidade de bases e depósitos. (DINAMARCO; PILLEGI, 1995, p. 7).

Nesse momento, o CNP[6] passa a definir e fiscalizar praticamente toda a distribuição de GLP no País, tendo também como foco a segurança nas formas de armazenamento do produto pelas distribuidoras. A fiscalização ocorre desde a autorização para a instalação da distribuidora, os pedidos de GLP, as características técnicas das embalagens e das frotas, os sistemas de entrega e das normas de segurança até o acompanhamento de preços de compra e venda.

A Resolução 13/76 gerou grandes mudanças no setor, buscando controlar todos os aspectos do mercado, tais como: volume, preço, quantidade da oferta e demanda do produto, assim como os canais de distribuição, com vistas de diminuir as eventuais oscilações do preço e garantir a penetração do GLP nas camadas de baixa renda da população. Ocorre, nesse meio tempo, a crise do petróleo, que afetou diversos países, dentre eles o Brasil, o que ocasionou cancelamentos de grandes investimentos no setor, gerando mudanças estruturais no segmento do GLP. Nesse período, se dá a criação da Medida nº 12 pelo CNP, a qual restringe o uso do GLP, sendo este, então, prioritariamente para cocção, laboratórios ou como insumo essencial ao processo de fabricação e empilhadeiras (DINAMARCO; PILLEGI, 1995).

Os impactos da regulação do setor para as empresas atuantes na época foram expressivos, já que estas tiveram que trabalhar com uma baixa rentabilidade. As principais empresas de GLP buscaram aumentar suas margens, articulando internamente um acordo de troca de mercado. Tal acordo consistiu no alinhamento das operações das empresas em mercados específicos, para que estas pudessem consolidar suas atuações e garantir a baixa concorrência nesses mercados. Participaram desse acordo as duas maiores empresas do setor, a Ultragaz e a Supergasbras. O acordo de delimitação de mercado durou dez anos (ULTRAPAR, 1994). A Ultragaz, que antes atuava nos Estados das regiões Sul, Sudeste, Nordeste e Sudeste, teve suas operações, após o acordo, direcionadas para apenas quatro Estados: São Paulo, Paraná, Bahia e parte de Santa Catarina; e a Supergasbras passou a atuar nos demais Estados. O acordo

[6] Atual Departamento Nacional de Combustível (DNC)

também assegurava o compartilhamento da infra-estrutura entre as empresas, bem como da mão de obra especializada. Isso garantiu para as duas empresas a segurança "[...] contra eventuais forças competitivas que uma empresa poderia exercer sobre as operações da outra, garantindo assim a reserva de mercado sobre os mercados de atuação [...]" (FRANCESCHI, 2010, p. 44). A ilustração 6 representa o mapa de divisão do mercado, descrevendo as mudanças em sua estrutura:

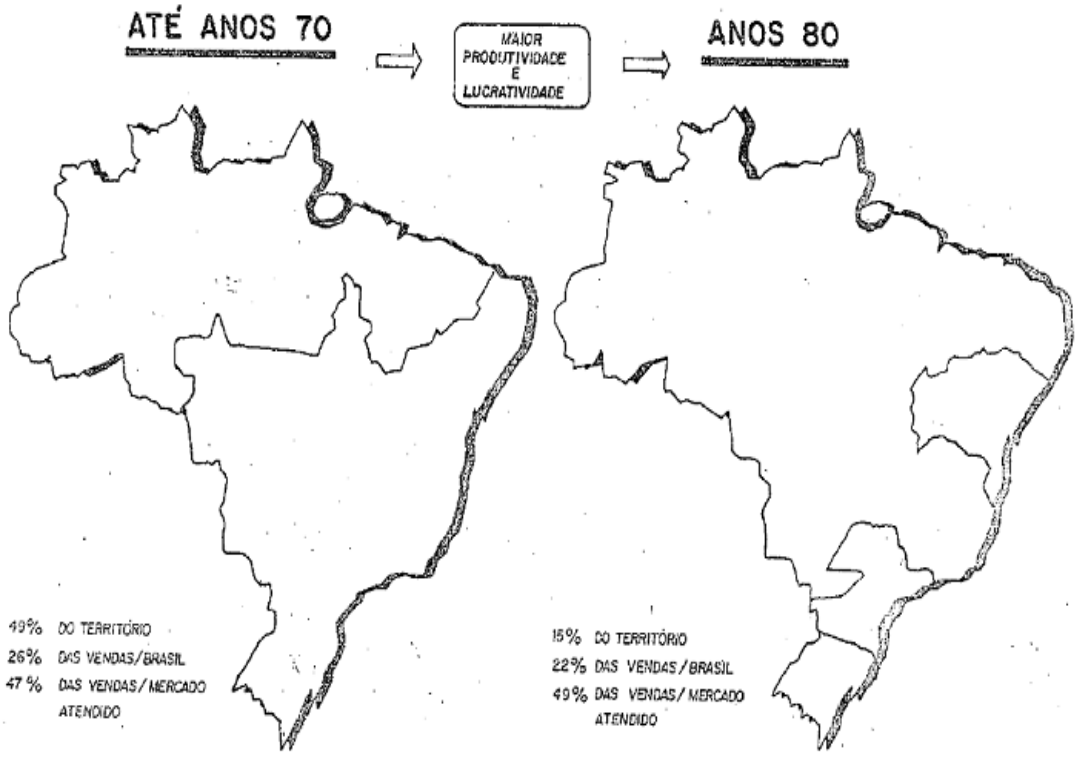

Ilustração 6 – Estrutura de mercado do GLP nos anos 1970 e 1980
FONTE: ULTRAPAR, 1994.

A década de 1980 ainda foi marcada pelo reflexo da crise do petróleo e pelo rigor das leis instituídas, além das questões políticas e econômicas do Brasil (SINDIGÁS, 2010), que provocaram um processo de achatamento do preço de GLP no País. As empresas então começaram a apresentar dificuldades com balanços negativos, diminuindo abruptamente os investimentos em novos caminhões, substituição de botijões, instalações e equipamentos (SINDIGÁS, 2010). O setor do GLP fica estacionado nesse período, sem novos investimentos e aberturas de novas empresas.

Na década de 1990, acontecem diversas mudanças no setor do GLP com o fim do Conselho Nacional do Petróleo (CNP), substituído pelo Departamento Nacional de Combustíveis (DNC). Em 1990, inicia-se o processo de desregulamentação implementado pelo Governo Federal, que ocasionou a flexibilização da maioria das regras da Resolução nº 13, consideradas muito fechadas e que deixavam o processo de expansão do mercado mais lento, como também trouxe a abolição de outras regras consideradas desnecessárias. Essa grande mudança começa a ser implementada a partir de outubro de 1990 com a Portaria nº 843, instituída pelo antigo Ministério da Infra-Estrutura (MINFRA) e que veio a ser concluída somente mais a frente, em maio de 2005, quando foi editada a Resolução nº 15 da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP).

> A Portaria MINFRA nº 843 promoveu diversas mudanças importantes. Os requisitos para o estabelecimento de novas distribuidoras foram simplificados. As regras de localização foram abolidas, e as empresas passaram a ter liberdade para operar em qualquer região do país. Desapareceram também as normas sobre condições de entrega de GLP ao consumidor final, e cada distribuidora tornou-se responsável pelos critérios usados no seu sistema de entrega a domicílio. (ARAÚJO, 2006, p. 7).

Com a instituição dessa nova portaria, o processo de abertura de novas distribuidoras passou ser bem mais flexível e menos burocrático. Houve, a partir daí, uma desregulamentação do setor de GLP, o que levou à redução das barreiras de entrada de novos distribuidores e revendedores no mercado, eliminando em grande parte as exigências administrativas relacionadas com as quotas de comercialização. Ademais, houve também a liberação das áreas de atuação para as distribuidoras no País, gerando um aumento da capilaridade da rede de entrega. Coloca-se também que:

> [...] desde então, foram liberados os preços do GLP para entrega em domicílio, as margens de distribuição e de revenda e os valores dos fretes. Tais medidas foram reflexos do entendimento do Governo de que a melhor alternativa para solucionar os problemas enfrentados e para alocar eficientemente os recursos, com benefício potencial para os consumidores, era a liberação do mercado. (OLIVEIRA, 2006, p. 46).

Durante o início da década de 1990, ocorre também uma grande mudança na política de preços, que “começou a ser adaptada para a introdução de uma economia de mercado, dando início a um processo gradual de liberalização de preços e de retirada dos subsídios” (MORAIS, 2005, p. 14). Com essa medida, houve uma razoável recomposição dos preços, porém, não foi o suficiente para cobrir as perdas acumuladas pelas empresas na década de

1980. Apesar dos problemas, a distribuição do GLP no País conseguiu atingir mais de 85% da população. Mesmo com margens apertadas, foram prezadas a qualidade e abrangência dos serviços por parte das distribuidoras (SINDIGÁS, 2010).

Com a Portaria nº 843 em vigência, o mercado volta a crescer, mas começam a ser percebidas as fragilidades das novas leis implementadas. Por exigirem menos do empreendedor para abrir o seu negócio, a segurança do produto começa a ser comprometida, inclusive a própria configuração do mercado, ocasionando o aumento do número de pequenas empresas despreparadas atuando no setor. Isso abre margem para uma concorrência desleal, com atuação de empresas que sonegavam seus impostos, reduziam seus custos no que diz respeito à segurança do produto, além da montagem ilegal de revendas, abrindo espaço para os clandestinos. A falta de fiscalização e segurança gerou uma rápida elevação do número de acidentes, e a deterioração dos padrões de qualidade do setor. Na tentativa de solucionar tais problemas, é criado o Código de autorregulamentação, em 1996, que prezava a liberdade de preço, marca, qualidade e segurança (SINDIGÁS, 2010). A partir daí, inicia-se o processo de requalificação dos botijões, com o intuito de vistoriar o estado físico dos botijões, realizando troca e melhorias se necessárias. Foram mais de R$ 1 bilhão de investimentos para realizar tal ação, visando à segurança do produto. Isso corroborou a retomada da qualidade do setor e uma grande queda no número de acidentes com o GLP.

No ano de 1997 é implementada a Lei nº 9.478[7], também conhecida como Nova Lei do Petróleo, que reafirma o monopólio estatal do petróleo da União no que concerne à exploração, à produção, ao refino e ao transporte do petróleo no País, mas que modifica algumas questões referentes à permissão da exploração e ao refino do petróleo. Assim, ela permitiu que, além da Petrobras, outras empresas estabelecidas sob as leis vigentes no Brasil e com sede no País passassem a atuar em todas as etapas da cadeia do petróleo, em regime de concessão ou mediante autorização do poder concedente do governo (ANP, 2012). Antes da implementação dessa lei, somente a Petrobras tinha o poder de explorar e refinar o petróleo no Brasil; as outras empresas só podiam atuar na venda dos derivados do petróleo. A mesma lei ainda instituiu a criação de um Conselho Nacional de Política Energética (CNPE), além da fundação da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), órgão regulador da indústria do petróleo e responsável pela definição de diretrizes para a

[7] Sancionada no governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, que revogou a Lei nº 2004 de 1953.

participação do setor privado em pesquisa, exploração, refino, exportação e importação de petróleo e derivados (SINDIGÁS, 2010).

Com a instituição da Portaria MF/MME nº 3 de 1998, dá-se início ao processo de abertura econômica no mercado de derivados de petróleo, alinhando os preços nacionais com os internacionais, estabelecendo assim uma nova estrutura de formação de preços desses produtos. Então, a partir do dia 1º de agosto de 1998, os preços de realização dos derivados de petróleo passaram a oscilar mensalmente, com base nos seus preços no mercado internacional.

Em 2000, com a chegada do Gás Natural (GN) com mais força no mercado brasileiro, há uma redução no consumo de GLP em relação ao seu fornecimento para as indústrias. Porém, os impactos do GN na venda do GLP na embalagem P-13 não foram representativos, isso porque:

> No caso da embalagem P-13, o gás natural ainda não pode ser considerado um concorrente efetivo, uma vez que a infra-estrutura de distribuição apresenta alto custo de implantação e atualmente apenas uma pequena parte da população tem acesso a ela. Desse modo o GLP ainda continuará a ter grande importância uma vez que é o principal energético usado maciçamente para a cocção no país, especialmente pelas camadas mais baixas da população, não possuindo substituto próximo. (TOMÁZIO, 2006, p. 14).

Isso faz com que o GLP seja considerado um produto essencial para a população brasileira e uma importante fonte energética, alvo de disputas e especulações no mercado. Tendo em vista a necessidade de consumo do GLP pela população e o crescimento cada vez maior do produto, o Conselho Nacional de Política Energética (CNPE) e a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) deram inicio ao plano de reconfiguração do mercado com vistas de regular o setor e tentar assegurar o uso do GLP a todas as camadas da população. Considerando também que a oferta do produto e a sua demanda poderiam vir a conduzir uma otimização da alocação dos recursos, tais órgãos reguladores buscaram também estimular os mecanismos de mercado e a concorrência entre os distribuidores. Assim, “Diversas ações começaram a ser adotadas na esfera governamental, visando à introdução de maior pressão competitiva na indústria nacional do petróleo.” (MORAIS, 2005, p. 170).

Em 2001, houve um processo de liberação dos preços com a criação da portaria MF/MME nº 125/2001, gerando a desregulamentação do produto (preço de mercado internacional), que

coincidiu com o período de aumento na cotação do dólar norte-americano e do barril de petróleo, acompanhado por sucessivos reajustes no mercado interno, resultando em um aumento imediato do produto para o consumidor. Frente a esse cenário de aumento de preços, ainda em 2001, foi criado, em paralelo, um meio para que as famílias de baixa renda pudessem continuar a ter acesso ao gás de cozinha, que é o programa de transferência de renda denominado Auxílio-Gas[8], iniciativa do Governo Federal concebida por meio do Decreto nº 41 02, de 24/01/2002. No ano de 2002, com a resolução do Conselho Nacional de Política Energética (CNPE), o valor do preço de realização (Petrobras) do GLP, que era subsidiado pela Parcela de Preços Específica (PPE), foi encerrado. Dessa forma: "O consumo de GLP, historicamente subsidiado principalmente pelos consumidores de gasolina, experimentou uma inédita queda no seu consumo, quando cessou este subsídio em 2002." (MORAIS, 2005, p. 5). Com o fim do subsídio do GLP, houve aumento do preço do produto na refinaria, sendo repassado ao consumidor e alterando toda a estrutura de preço do mercado, sem contar a crise cambial e o aumento dos tributos, que também contribuíram para elevar o preço do botijão a quase R$ 30 (antes comercializado a R$ 15). Esse conjunto de fatores gerou uma queda na demanda de GLP no período entre 2001 a 2003, tendo um pequeno aumento em 2004, porém voltando a cair no ano seguinte (BRASIL, 2011).

Em 2005, conforme apresentado, o mercado do GLP ainda seguiu em queda, e a ANP estabeleceu a Resolução 15 que regula o setor de distribuição do produto, o qual ainda tem seu uso restrito (SINDIGÁS, 2010). Após um longo período estacionado, o setor de GLP começa a retomar um pouco o fôlego no ano de 2009, os preços na refinaria permaneceram congelados, porém alguns repasses chegaram ao consumidor, refletindo reajustes de salários e outros custos (FECOMBUSTÍVEIS, 2011). Em 2011, a retomada do setor continuou, e a comercialização do GLP chega ao recorde de 7,1 milhões de toneladas (ANP, 2012).

Por fim, para ilustrar o surgimento e desenvolvimento do mercado de GLP no Brasil descritos nesta seção, segue a ilustração 7 com uma linha cronológica com os principais fatos que ocorreram entre 1937 e 2000:

[8] Incorporado ao programa Bolsa Família, em 2003.

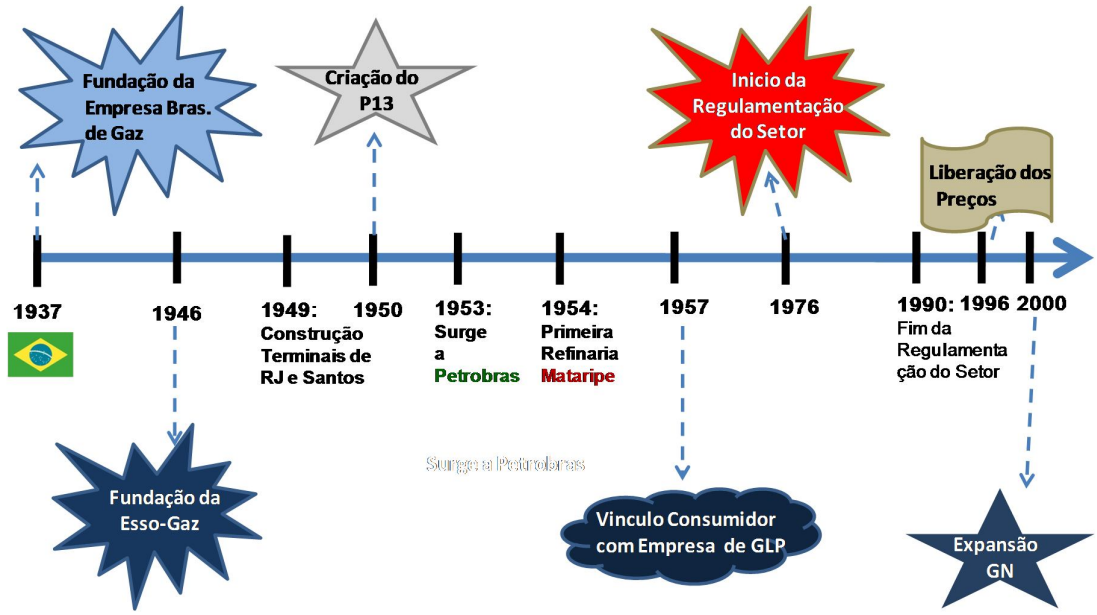

Ilustração 7 – Linha do tempo do surgimento e desenvolvimento do GLP no Brasil
FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir de: GUAGLIANONE, 1987; ULTRAPAR, 1994; DINAMARCO; PILLEGI, 1995; MORAIS, 2005; ARAÚJO, 2006; OLIVEIRA; 2006; TOMÁZIO, 2006; FRANCESCHI, 2010; SINDIGÁS, 2010; BRASIL, 2011; FECOMBUSTÍVEIS, 2011; ANP, 2012; ULTRAGAZ, 2012;

2.5.2 O Consumo de GLP no Brasil

No Brasil, o consumo de GLP é predominantemente residencial, atingindo cerca de 54 milhões de lares (ANP, 2011). Como foi citado anteriormente, no ano de 2010, a maior parte do combustível utilizado foi consumido por domicílios brasileiros, correspondendo a 81,77% do total. O consumo residencial de GLP é influenciado pelos seguintes fatores (BRASIL, 2011): número de domicílios, proporção de domicílios com uso preponderante de GLP (ou lenha), número de domicílios novos com consumo de gás natural e consumo específico de GLP por domicílio. Mesmo com o alto consumo do produto na demanda residencial, o GLP perde em participação para a lenha e para a eletricidade (BRASIL, 2012).

A demanda de GLP, que era crescente ao longo das décadas, experimentou uma queda significativa entre os anos 2001 e 2003, conforme o gráfico 2.

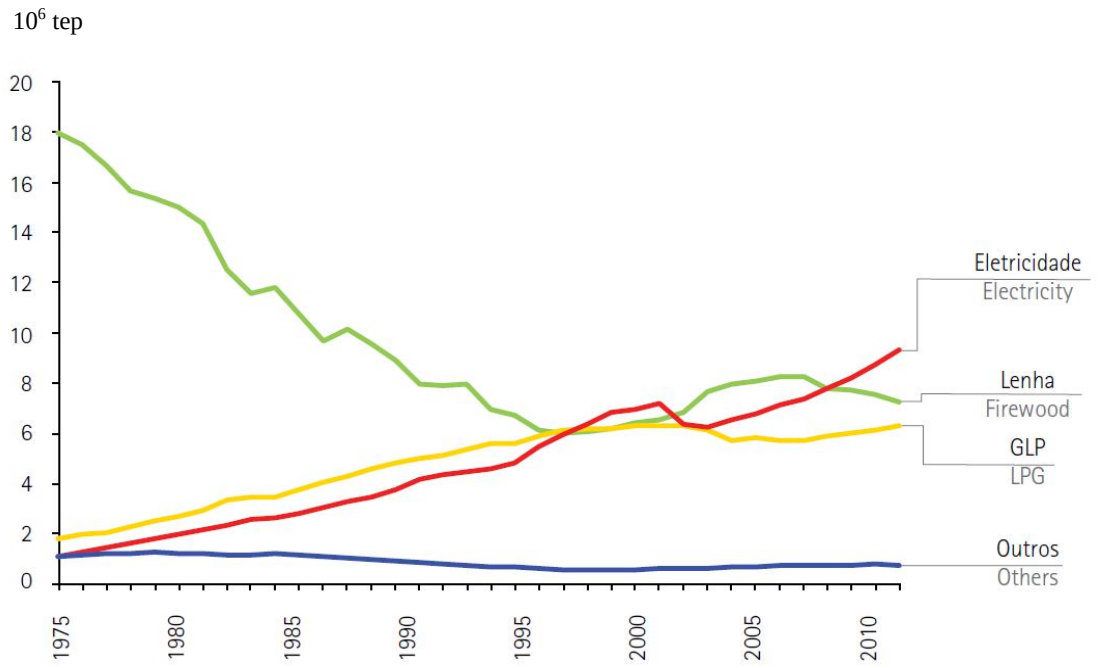

Gráfico 2 – Consumo final no setor residencial
FONTE: BRASIL, 2012, p. 76.

A abertura de mercado que ocorreu no setor do GLP no ano de 2002, "[...] aliada à combinação de alta no preço de petróleo e desvalorização cambial, causou a elevação de preços domésticos e conseqüentemente substituição por lenha." (MORAIS, 2005, p.14). No ano de 2002, a lenha voltou a retomar o mercado, aparecendo como a principal fonte de combustível doméstico brasileiro, diminuindo seu ritmo somente cinco anos depois, com a crescente ampliação da rede de eletricidade nos municípios brasileiros; enquanto o mercado do GLP manteve-se estável nesse período, com um pequeno crescimento no ano de 2004, quando houve um expressivo crescimento na demanda dos derivados de petróleo em geral. Em 2010, o GLP voltou a retomar o mercado com um ritmo mais acelerado, porém, chegando a um consumo total ainda inferior ao que havia sido registrado no ano 2000.

De acordo com os últimos dados do SINDIGÁS (2012), o consumo nacional do GLP em 2011 foi de 7,1 milhões de toneladas (5,1 milhões de toneladas envasado e 2,0 milhões a granel). Isso fez com que o mercado retomasse suas vendas, superando a última marca de 7 milhões de toneladas comercializadas em 2000 (antes de ocorrer a queda nas vendas do GLP). O gráfico 3 apresenta a evolução das vendas anuais de GLP, desde 1995 até o ano de 2011.

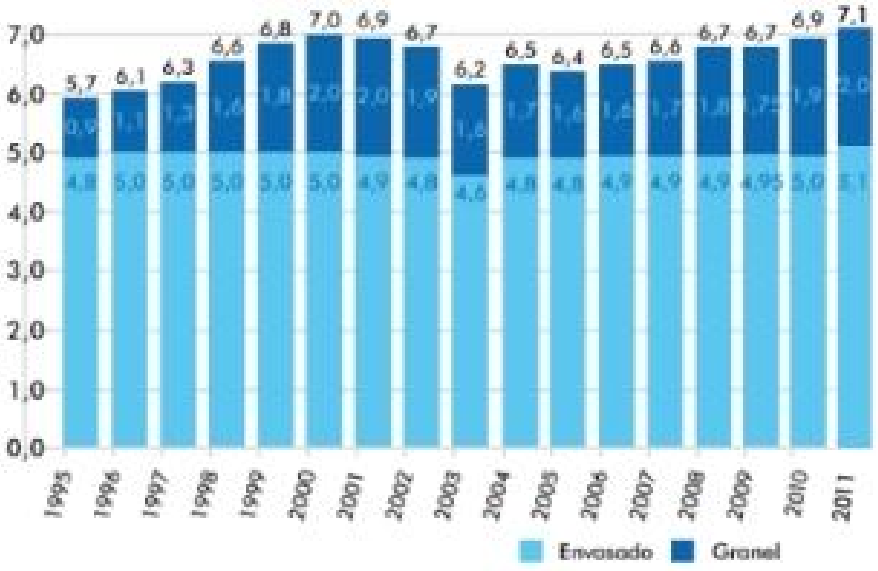

Gráfico 3 – Evolução das vendas de GLP por ano
FONTE: SINDIGÁS, 2012.

No Brasil, conforme dados publicados pelo SINDIGÁS (2012), existem: 220.000 compradores nos segmentos de venda granel, 37 mil revendedores e aproximadamente 54 milhões de domicílios que demandam o produto GLP.

2.6 Características Gerais do Mercado, Distribuição e Revenda

O mercado GLP no Brasil é formado, atualmente, por 17 empresas de distribuição (conforme tabela 2), sendo que as quatro maiores empresas do segmento dominam o mercado, correspondendo a aproximadamente 86% do mercado nacional.

Tabela 2 – Participação das distribuidoras nas vendas nacionais de GLP

Distribuidoras	Participação (%)
Total (17 distribuidoras)	**100,000**
Ultragaz[1]	23,193
Liquigás	22,780
SHV Gas Brasil[2]	21,214
Nacional Gás[3]	18,869
Copagaz	7,743
Consigaz[4]	2,479
Fogas	1,819
Servgas	0,776
Amazongás	0,681
Repsol Gas	0,261
Pedigas	0,082
G@s.com	0,042
Propan-gas	0,022
CEG	0,015
Mastergas	0,013
Nutrigás	0,006
Maxi-Chama	0,005

FONTE: ANP, 2012.

Esse mercado é caracterizado pela existência de um único fornecedor de matéria-prima (GLP), a Petrobras, já que as demais concessões de refinarias não produzem GLP. Tem-se, desse modo, que o segmento em questão, nos dias atuais, está inserido em um ambiente altamente competitivo devido a três principais fatores destacados:

- Poucas barreiras de entrada no que tange à tecnologia/*know-how* (facilidade de acesso) e ao investimento inicial (baixo) em relação à abertura de um intermediário do canal (revendedor);

- Aumento da atratividade devido à rentabilidade que vem crescendo ao longo dos anos;

- Baixa diferenciação do produto “bruto” (GLP + vasilhame).

O primeiro ponto citado diz respeito às barreiras de entrada, as quais podem promover lucros econômicos positivos para as indústrias existentes em um determinado setor, à medida que tornam uma situação não rentável para os novos entrantes (BAIN, 1956; VON WEIZSÄCKER, 1980; SCHMALENSEE, 1983; BESANKO et al., 2006). Em relação a essas barreiras de entrada, Pindyck e Rubinfeld (2006) enunciam dois principais tipos: as naturais,

podendo-se destacar as economias de escalas e patentes/tecnologias; e as estratégicas, como, por exemplo, a ação de disponibilizar uma grande quantidade de produtos, forçando o preço a cair e diminuindo assim a atratividade do mercado. No mercado de distribuição de GLP, nota-se a existência desses dois tipos de barreiras, das quais podem ser exemplificadas, no caso das naturais, as economias de escala (ex: compras de vasilhames para engarrafamento do GLP) e, no caso das estratégicas, o acompanhamento das empresas de uma determinada região tomando ações de precificação para impedir a entrada de novas.

Tomando agora o aumento da atratividade do segmento, pode ser verificado na ilustração 8 o cenário do setor, no que se refere ao preço do botijão P13 em relação ao ano de 1994 e 2006:

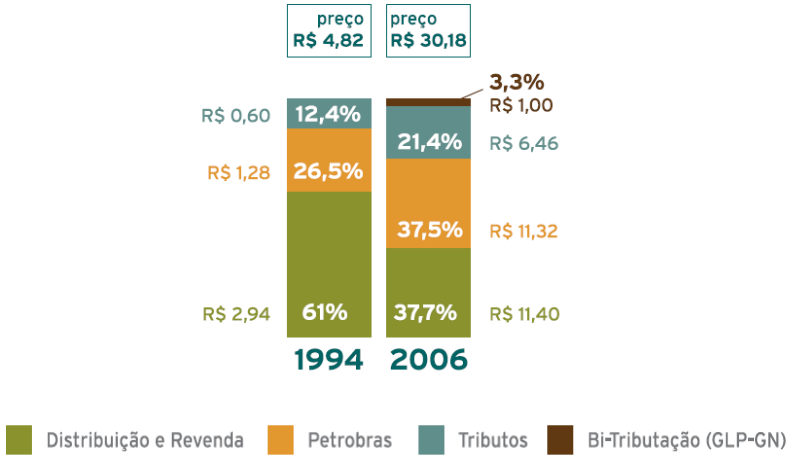

Ilustração 8 – Composição de preço do botijão P13 (1994 X 2006)
FONTE: SINDIGÁS, 2011.

Analisando a ilustração 8, é percebido um aumento do preço do botijão P13, com a quase totalidade da sua participação no setor domiciliar no período referenciado. Pode-se notar que, apesar do percentual do preço que fica nas mãos das distribuidoras e revendedores ter caído (de 61% para 37,7%), o valor absoluto aumentou[9] em aproximadamente 287% (de R$ 2,94 para R$ 11,40), sem contar o crescimento do volume comercializado de GLP para o segmento residencial conforme o gráfico 4 apresenta:

[9] Contabilizando a inflação (IPCA) do período, que foi de aproximadamente 157% a.p. (IBGE, 2012), o aumento do valor absoluto foi ainda de 31%, apenas para a fatia correspondente à distribuição e revenda.

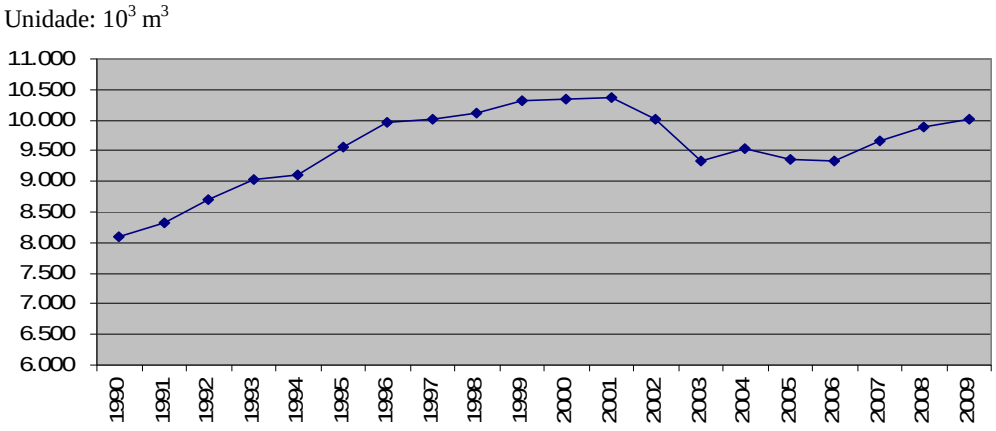

Gráfico 4 – Consumo de Gás LP no Brasil – segmento Residencial de 1990 a 2009
FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir de dados de BRASIL, 2011.

A ilustração 9 apresenta o sistema de distribuição de GLP no Brasil. Pode ser verificado que o mesmo possui uma rede estruturada e desenvolvida.

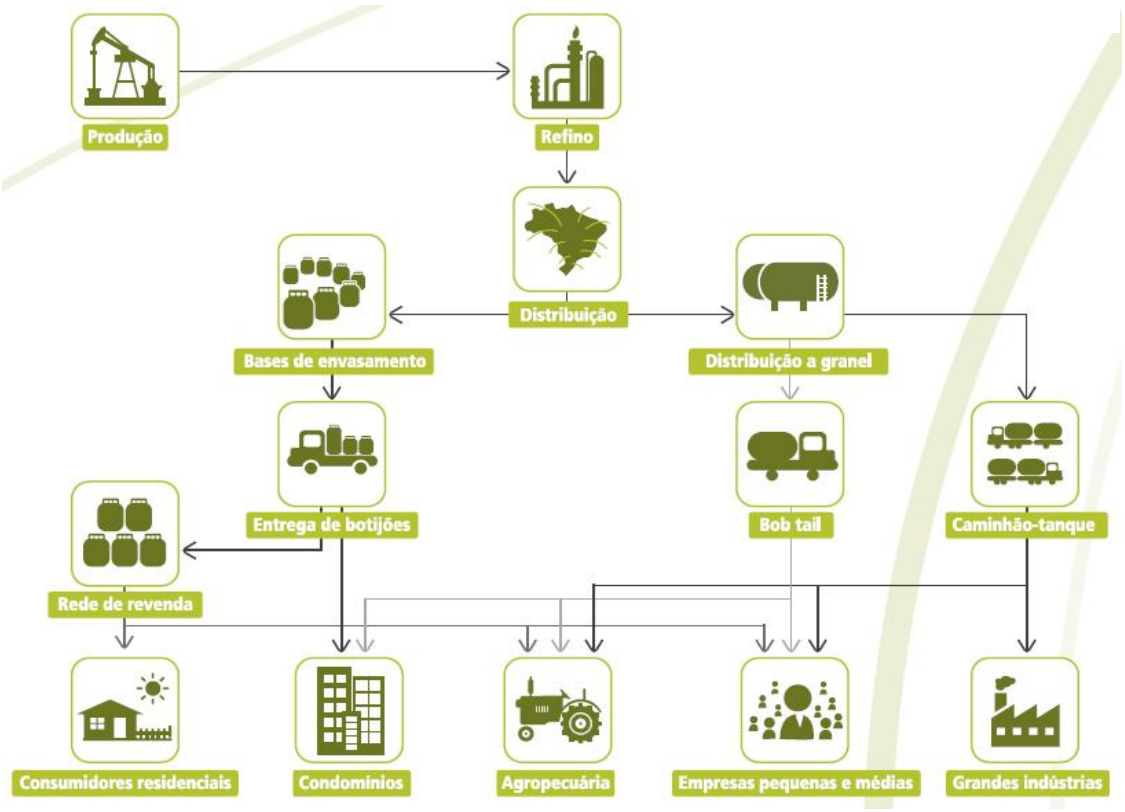

Ilustração 9 – Sistema de distribuição de GLP no Brasil
FONTE: SINDIGÁS, 2011.

Elucidando um pouco mais sobre a cadeia de distribuição, além do posicionamento geográfico estratégico das bases de engarrafamento e das bases de distribuição dos produtos, tem-se a multiplicação da diversidade dos canais de vendas, sendo este um complemento à rede de revendedores. Esse fato se deu pela mudança de comportamento do próprio consumidor e pela necessidade das empresas estarem mais próximas dos clientes, atendendo aos seus desejos e necessidades. Apesar da existência e da grande expressividade de utilização dos revendedores para a disponibilização e comercialização dos produtos (cerca de 90% do total das vendas do segmento domiciliar, segundo dados – ULTRAGAZ, 2012), novos formatos de venda dos botijões estão sendo utilizados e constantemente desenvolvidos como, por exemplo, a venda por meio de compra pré-paga, conhecida como "vale-gás[10]", nos supermercados. Essa forma de comercialização busca gerar conveniência, comodidade e facilidade para o consumidor, que inclui na sua cesta de compras mais um item de relevância para o consumo doméstico. Outra maneira de facilitar essa compra é a disponibilização de formas de pagamento diferenciadas, como é o exemplo das máquinas de cartão de crédito de múltiplas bandeiras utilizadas para pagamento do botijão. Essas novas ações visam à diferenciação da oferta a partir da agregação de valor, no que tange aos serviços, não se atendo assim apenas à forma "bruta" (padronizada e normatizada) e à função básica do produto (botijão), conforme citado por Alves e Tiergarten (2008).

Nas próximas seções, será feito um detalhamento das quatro principais distribuidoras de GLP brasileiras, no intuito de contextualizar a história e as principais características de cada empresa participante do oligopólio que compõe o setor.

2.6.1 Ultragaz

A história da Ultragaz está intimamente ligada ao início do mercado de GLP no País, como foi possível observar nas considerações feitas sobre o surgimento do GLP no Brasil. O percurso realizado até ser fundada a empresa começa com a vinda do imigrante austríaco Ernesto Igel para o Brasil no ano de 1919, este que, na época, trabalhava no ramo de exportações em uma empresa alemã financiada por banqueiros, e que precisou vir ao País

[10] O "vale-gás" é um papel moeda comercializado, principalmente, em supermercados que possuem uma parceria comercial com uma distribuidora de GLP. Nesse formato de venda, o cliente adquiri o direito de receber uma recarga de gás LP, que será entregue, exclusivamente, pelas lojas próprias das distribuidoras ou pelos revendedores autorizados pela ANP (ULTRAGAZ, 2012).

depois de uma transação mal sucedida na venda de pianos para uma loja do Rio de Janeiro. Enquanto a mercadoria estava a caminho do Brasil, a empresa recebe a notícia de que a loja carioca tinha falido, e Igel é enviado para o País para tentar salvar a transação mal-sucedida; ação essa intitulada “operação piano”. Com muita habilidade comercial, Igel libera os pianos, que ainda estavam na alfândega, e renegocia-os com outras lojas da cidade (GUAGLIANONE, 1987). Após ter completado a operação que lhe foi designada, ele sugere ao seu patrão a abertura de uma filial no Brasil, e o banqueiro concorda com a proposta de seu funcionário, após os positivos resultados obtidos na “operação piano” (GUAGLIANONE, 1987). Em 1920, Igel adota o Brasil como sua nova pátria.

Por meio da casa bancária, Igel começa a representar indústrias alemãs, importando produtos para o Brasil e comercializando-os. Assim, ele cria a Ernesto Igel & Cia, empresa importadora de louças, metais sanitários, fogões e aquecedores. Na década de 1930, com o nazismo imperando na Alemanha e sua economia aquecida, Igel torna-se representante de diversas indústrias alemãs no Brasil. Para cuidar de seus negócios, o empresário viajava sempre para Alemanha. Na época, os mais modernos e sofisticados meios de transporte para longas viagens eram os grandes dirigíveis, conhecidos como *zeppelins*, e possuíam como linha regular Alemanha-Brasil o Graf Zeppelin (ilustração 10), do qual Ernesto Igel era passageiro constante. Durante suas viagens, o empresário conhece um dos diretores da Graf Zeppelin, e logo se torna seu amigo, amizade esta que vem a contribuir alguns anos depois para o início da comercialização de GLP no Brasil.

Ilustração 10 – Foto do Graf Zeppelin
FONTE: ULTRAGAZ, 2012.

No dia 6 de maio de 1937, o maior dirigível já construído pela Graf Zeppelin, o Hindenburg, explode nos Estados Unidos. As imagens do desastre são filmadas por um cinegrafista amador e percorrem o mundo. Os impactos do acidente ocorrido são grandes, e inicia-se uma discussão sobre a segurança dos dirigíveis: a empresa alemã suspende de imediato as suas atividades, em todas as rotas. No Brasil, ficam estocados cerca de seis mil cilindros de gás propano, gás utilizado como combustível dos motores do dirigível por se tratar de um combustível extremamente leve. O gerente da Graf Zeppelin do Brasil, amigo de Igel, alerta-o sobre a possibilidade de comercialização do gás estocado como combustível de fogões e aquecedores domésticos (procedimento que já estava sendo implantado em muitos países da Europa, nos Estados Unidos e na Argentina). Assim, Igel vai à Argentina verificar o funcionamento do gás e suas formas de aplicação, e vê o combustível como algo promissor no Brasil. Logo ele sai em busca de investidores para o novo empreendimento, que exigia um alto capital inicial para entrar nesse novo mercado. Assim, Heitor Beltrão e Odilon Braga aceitam o desafio da nova empreitada e são os primeiros investidores na comercialização de gás de Ernesto Igel (GUAGLIANONE, 1987).

Inicialmente, por precaução, é realizada uma experiência piloto em Petrópolis com o gás (GUAGLIANONE, 1987), e após os resultados positivos dos testes, o novo produto está

pronto para ser lançado no mercado. Dessa forma, em 1937, é fundada a Empresa Brasileira de Gaz a Domicilio Ltd., com sede no Rio de Janeiro, futura Cia. Ultragaz S/A. Para engarrafar o produto, Igel teve a ideia de reutilizar as carcaças de bomba usadas na guerra, adaptando-as para servir de botijão de gás. Na ilustração 11, pode-se observar, à esquerda, o protótipo de modelo de botijão de GLP, produzido a partir das carcaças de bombas e denominado, na época, de "carrapeta", além do primeiro modelo de botijão produzido pela Ultragaz.

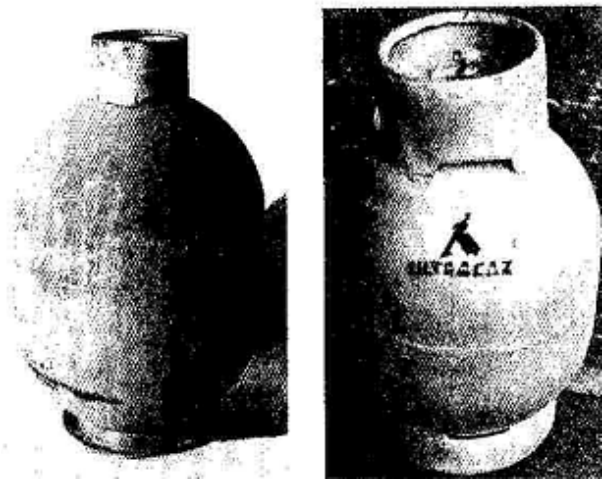

Ilustração 11 – "Carrapeta", carcaça de bomba adaptada (à esquerda), e o primeiro modelo de botijão
FONTE: GUAGLIANONE, 1987, p. 15.

O próximo desafio enfrentado por Igel foi de divulgar o novo combustível à população. Para isso, "É criada e veiculada uma grande campanha publicitária, com a marca e slogans para o produto: **ULTRAGAZ – o gaz engarrafado** e **ULTRAGAZ – o gaz que viaja.**" (GUAGLIANONE, 1987, p.17). Uma das estratégias iniciais de lançamento implementadas pela empresa era a garantia de devolução do dinheiro pago pelo fogão caso o fornecimento de gás viesse a ser interrompido (GUAGLIANONE, 1987). Assim, "Para estimular a utilização do novo combustível, Igel utilizava campanhas publicitárias e promoções, além de comercializar fogões adaptados ao GLP, uma vez que os fogões vendidos até então eram adaptados à lenha ou gás canalizado." (MORAIS, 2005, p. 40). O trabalho dos vendedores em divulgar o produto foi árduo, tendo também que enfrentar o preconceito da população contra o novo combustível já que, na época, a maioria da população utilizava fogões a lenha e, em menor escala, usava-se o álcool e o querosene nas residências.

Em 1938, o capital da empresa foi aberto e surgiu a Ultragaz S/A, que passou a atuar em diversas regiões do País (ULTRAGAZ, 2012). Nesse período, o uso do GLP para cocção foi se difundindo entre a população. Com o fim do estoque de cilindros de propano, a Ultragaz começou a importar o GLP da Shell, vindo dos Estados Unidos, o qual já chegava ao País em botijões. Até o início da Segunda Guerra Mundial, foram vendidas sete mil instalações de GLP no Brasil, assim, aos poucos, o mercado ia se mostrando receptivo quanto ao uso do GLP. Em 1941, após o início da Segunda Grande Guerra, as importações de GLP dos EUA foram suspensas, e a Ultragaz, para não deixar seus milhares de clientes sem abastecimento, começou a importar o GLP da Argentina, produzido na refinaria Comodoro Rivadavia. O negócio feito com os argentinos para o fornecimento de GLP no Brasil foi realizado à base de permuta: os brasileiros pagariam a mercadoria com tubos de ferro produzidos pela Belgo Mineira, somada a reposição dos pneus dos caminhões utilizados no transporte interno (GUAGLIANONE, 1987). Foi assim que a Ultragaz sobreviveu durante os anos de guerra sem expandir seus negócios, porém mantendo o fornecimento para seus consumidores.

A Ultragaz manteve-se como a única empresa na distribuição de GLP até 1946, quando seu monopólio é cessado com a entrada da multinacional Standard Oil, que inaugura a Esso-Gás no País. A empresa multinacional possuía abastecimento contínuo por grandes navios tanques e impunha-se como uma grande concorrente no setor. A nova entrante tentou inclusive tirar a Ultragaz do mercado, cancelando a entrega do GLP importado pela empresa, que chegava nos navios da própria Standard Oil (GUAGLIANONE, 1987). Perante essa adversidade, Ernesto Igel mobiliza todos seus esforços à procura de financiamento para a compra de navios para transporte do GLP, e acaba se associando à Mobil Oil para construir os primeiros navios. Logo, são construídos os terminais de Santos e do Rio de Janeiro, com grande capacidade para armazenamento de GLP desembarcado no País. No ano de 1950, o navio SS Ultragaz, com capacidade de 10 mil toneladas, realiza seu primeiro descarregamento de GLP a granel no Brasil (GUAGLIANONE, 1987). Com navios próprios, utilizando os terminais de Santos e do Rio de Janeiro, torna-se possível a racionalização do processo de distribuição do produto pela Ultragaz. Devido a essa regularidade de suprimento, é implantado o sistema de entrega automática, de 14 em 14 dias, surgindo o famoso slogan publicitário da empresa na época: “Semana sim, semana não, Ultragaz no seu portão” (ULTRAGAZ, 2012). Como exemplo, a ilustração 12 mostra uma entrega em domicílio dentro do sistema de entrega automática citado.

Ilustração 12 – Entrega automática Ultragaz
FONTE: ULTRAGAZ, 2012.

Com a inauguração da primeira refinaria de petróleo brasileira, na década de 1950, o mercado do gás liquefeito do petróleo tem um grande salto: novas empresas distribuidoras são credenciadas e o GLP passa a estar presente em grande parte das residências do País. Nesse período, Ernesto Igel incentivou a criação de novas distribuidoras de GLP para atuarem em áreas que a empresa ainda não atingia, como a Norte Gás Butano, que começou suas operações nos Estados do Piauí, Maranhão e Pará. Em dez anos no mercado, a Ultragaz aumentou seu número de consumidores de 80 para 888 mil (ULTRAGAZ, 2012). Em 1953, é criada a rede Ultralar, que atuava na venda de fogões e eletrodomésticos e foi a pioneira no setor de grandes magazines no País. Com a criação da Ultralar, a venda de fogões passa a ser separada das vendas de GLP. Na ilustração 13, pode ser observado um modelo de propaganda de fogão e de botijão de gás, veiculada pela Ultragaz, e uma foto da Ultralar.

Ilustração 13 – Propaganda do fogão e do botijão de gás (à esquerda), comercializados pelo grupo, e a loja da Ultralar
FONTE: GUAGLIANONE, 1987, p. 18.

Em 1959, Pery Igel, filho de Ernesto Igel, assume a direção da Ultragaz, e dois anos depois transfere a sede administrativa da empresa para São Paulo. Um ano depois de assumir o comando da empresa, Pery cria o Grupo Ultra, atuando especialmente no setor petroquímico. Em 1961, a empresa comemora a marca de um milhão de clientes. Nesse período, o Grupo Ultra inicia seu relacionamento no mercado externo graças ao *know-how* adquirido (GUAGLIANONE, 1987), participando da implantação de empresas no setor de GLP na Nigéria, na Turquia, na Grécia, em Portugal e em Porto Rico. Após o período de instalação e consolidação dessas empresas, elas acabaram sendo totalmente incorporadas pelos governos locais, e somente em Porto Rico Pery Igel manteve ligações comerciais, até o ano de 1986 (GUAGLIANONE, 1987). Em 24 de janeiro de 1966, morre o fundador do grupo Ultra, Ernesto Igel, e Pery Igel segue à frente no comando da empresa. Ainda na década de 1960, o Brasil prepara-se para explorar um novo mercado, o setor petroquímico, e o Grupo Ultra se faz presente ao participar da criação da Petroquímica União (GUAGLIANONE, 1987) em 1966 e, a seguir, ao investir também em um negócio inovador no País, em parceria com a empresa Phillips Petroleum na produção de fertilizantes, por meio da Ultrafértil S/A, empresas que foram posteriormente negociadas e que atualmente não fazem mais parte do grupo.

No início da década de 1970, a Ultralar e a Ultracred, criadas para apoiar a venda de fogões, fazem grande sucesso entre os consumidores, e entre setembro de 1970 e setembro de 1973 a Ultralar fez parte do Ibovespa com suas ações negociadas na Bolsa de Valores.

Em 1974, seguindo a tendência dos hipermercados que estavam a surgir na época, o grupo inaugura seu primeiro e único hipermercado, o Ultracenter Ultralar, que ficava próximo à Marginal Pinheiros em São Paulo. Este veio a ser vendido um ano mais tarde ao Carrefour, que chegava ao Brasil para iniciar suas operações no setor. Sem desacelerar seus investimentos no setor do GLP, o Grupo Ultra adquire em 1977 a empresa Plenogás, em parceria com a Liquigás e a Supergasbras. Alguns anos mais tarde, no ano de 1980, o grupo compra a distribuidora Baiana Brasilgas, que atuava no Nordeste do País, ampliando assim sua rede de negócios e seu plano de expansão nessa região. Logo pelo inicio da década de 1990, no intuito de priorizar os negócios principais da empresa, o Grupo Ultra inicia o processo de desinvestimento de unidades fora do setor de distribuição de GLP e petroquímica, e dentro desse processo são vendidas ao Grupo Susa Vendex as 44 lojas Ultralar nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

Nos anos 1990, a Ultragaz lança o chamado “Projeto Redenção”, visando a realinhar a empresa de acordo com os padrões de competitividade mundial (ULTRAGAZ, 2012). Dentro dessa proposta, houve a renovação da frota e da identificação visual da empresa, e o botijão que antes era da cor prata, passou a ser azul, diferenciando-se assim dos demais botijões existentes no mercado. Uma base padrão de produção da Ultragaz é apresentada na ilustração 14, na qual pode ser percebido o sistema de engarrafamento dos botijões, que é realizado a partir de um carrossel contendo bicos de enchimento e uma balança para auferir o peso do produto.

Ilustração 14 – Base de produção da Ultragaz
FONTE: ULTRAGAZ, 2012.

Em 1995, a empresa passa a comercializar o GLP a granel, por meio do UltraSystem, fornecendo o combustível para empresas e condomínios residenciais. Essa categoria de distribuição do GLP é caracterizada pelo abastecimento de vasilhames localizados nos próprios clientes, com o transporte de GLP feito em caminhões-tanques, conhecidos como *bobtails* (ULTRAGAZ, 2012). Os benefícios da venda a granel são a facilidade do transporte e do manuseio do produto, a redução do espaço e o tempo para realizar a operação, além de possuir alto nível de segurança, podendo ser adaptado de acordo com as necessidades do cliente.

Em 2000 a Ultragaz já atua na distribuição de GLP em todas as regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste, sendo que somente na Bahia ela opera com o nome Brasilgás (ULTRAGAZ, 2012). Em 2002, a empresa anuncia a compra da Shell Gás no Brasil, tornando-se a líder no segmento de GLP no País. Em 2007, o Grupo Ultra realiza mais aquisições no setor de combustíveis, mas desta vez no setor de distribuição de combustíveis automotivos com a compra da Ipiranga – maior empresa privada do segmento de distribuição de combustível no Brasil – e, logo depois, no segundo semestre de 2008, o Grupo adquire também a Texaco (ULTRAPAR, 2012). Em outubro de 2011, a Ultragaz realiza a compra da Repsol no Brasil, dentro do negócio de distribuição de GLP. Com a aquisição da Repsol Gás Brasil, a empresa vem a fortalecer o negócio de GLP a granel (ULTRAPAR, 2012).

Atualmente, a Ultrapar é um dos maiores grupos empresariais brasileiros, atuando há 76 anos no País, com posição de liderança em vários de seus mercados de atuação. A companhia possui empresas no setor de distribuição de combustíveis, por meio da Ipiranga (combustíveis automotivos) e da Ultragaz (GLP), na indústria química, com a Oxiteno, e no segmento de armazenagem para granéis líquidos, por meio da Ultracargo (ULTRAPAR, 2012). Na ilustração 15, são apresentados os logotipos das empresas do Grupo Ultra:

Ilustração 15 – Logotipos das empresas do Grupo Ultra
FONTE: ULTRAPAR, 2012.

A Ultragaz, que hoje possui operações em 22 Estados, destaca-se como líder do mercado nacional de GLP com 23,54% de *market share* (SINDIGÁS, 2012) e com mais de 1,6 milhões de toneladas de GLP vendidas em 2011 (ULTRAPAR, 2012).

2.6.2 Liquigás

Fundada na Itália, um pouco antes da Segunda Guerra Mundial, a Liquigás dá inicio às suas operações no setor do GLP. Porém, logo estoura a Grande Guerra e a empresa passa por um período delicado, tendo que diminuir drasticamente suas atividades. Ao final da guerra, com a Itália em reconstrução, a Liquigás volta a operar atingindo quase toda a península. Em 1953, com o plano de expandir seus negócios para o mercado exterior, a empresa forma uma equipe de vendedores e técnicos para montar uma nova distribuidora no setor de GLP no Brasil. Inicialmente, foram trazidos da Itália cerca de 190 mil botijões vazios de 10 kg e o conhecimento do produto a ser comercializado (GUAGLIANONE, 1987, p. 42). Nessa época, apenas duas distribuidoras atuavam no Brasil, a Ultragaz e a Esso-Gás, subsidiaria da Standard Oil. A ideia inicial da Liquigás era a criação de companhias regionais (LIQUIGÁS, 2012), com a participação dos sócios brasileiros Nelson e Wilson Mendes Caldeira.

Um ano depois de dar inicio ao projeto de expansão, é fundada em São Paulo a Liquigás do Brasil, cujo primeiro logotipo pode ser observado na ilustração 16, com operações inicialmente em Salvador, utilizando o GLP produzido na refinaria de Mataripe, sendo São Paulo a sede administrativa. O envase do produto nos botijões importados da Itália era feito na própria refinaria, e a logística para o transporte dos botijões era realizada pelo mar, sendo transportados em barcaças a Salvador, para que assim fosse feita a distribuição domiciliar, dando início a uma experiência considerada "piloto", posto que as empresas que atuavam no País comercializavam seus botijões a partir da venda inicial conjunta de fogão e botijão (GUAGLIANONE, 1987, p. 42). A Liquigás do Brasil, partindo da estratégia de venda exclusiva do GLP, expandiu rapidamente seus negócios, formando uma rede própria de concessionárias (LIQUIGÁS, 2012), e, no ano de 1955, marcou sua entrada efetiva no mercado paulista. Na época, foi dado início a uma grande campanha de divulgação, com o anúncio de que estavam abertas as inscrições para a nomeação de concessionárias. O resultado foi tido como inesperado, pois centenas de comerciantes se candidataram à concessão e, devido à alta procura, a Liquigás do Brasil expandiu suas operações para o interior dos Estados de São Paulo e Mato Grosso, evitando confronto direto com a concorrência, que se concentrava na capital paulistana (LIQUIGÁS, 2012).

Ilustração 16 – Outdoor da estação de engarrafamento da Liquigás
FONTE: LIQUIGAS, 2012.

Dando continuidade ao processo de expansão da empresa por meio do esquema de constituição societário adotado em São Paulo, foram criadas as coligadas Liquigás do Paraná – Santa Catarina, Liquigás do Rio Grande do Sul e Liquigás de Minas Gerais – Espírito Santo (LIQUIGÁS, 2012). No intuito de unificar a empresa, no ano de 1968, a Liquigás do Brasil comprou a parte de seus sócios regionais, passando assim a operar com uma única

administração com sede em São Paulo. Na década de 1970, com a crise mundial do petróleo, houve cancelamentos de grandes investimentos no segmento do GLP, gerando modificações estruturais no setor, direcionando alguns grupos a uma nova adequação de mercado (GUAGLIANONE, 1987, p. 43). Nesse período, a Liquigás do Brasil adquire a Heliogás do grupo Motecatini, quando este orientou a concentração de suas atividades na área química (GUAGLIANONE, 1987). Mais tarde, visando a maximizar suas atividades nas áreas de maior concentração de consumidores, a Liquigás revende parte da estrutura da Heliogás no nordeste da Bahia para o Grupo Edson Queiroz.

Em 1981, a Liquigás, que tinha uma pequena parcela de capital estatal, foi comprada integralmente pela Agip Petroli – multinacional italiana pertencente ao Grupo ENI (Ente Nazionale Idrocarburi). A Liquigás veio então a ser transformada em AgipLiquigás (GUAGLIANONE, 1987), cuja logomarca pode ser observada na ilustração 17:

Ilustração 17 – Logomarca da AgipLiquigás
FONTE: GUAGLIANONE, 1987, p. 43.

Em 1984, a AgipLiquigás, em sociedade com outra distribuidora de GLP, incorpora a Novogás – Cia Nordestina de Gás, no Nordeste do País (LIQUIGÁS, 2012), esta que no ano de 1990 expande suas atividades ao adquiri a Tropigás, que já atuava no Norte brasileiro. A partir de 1997, a AgipLiquigás passou a ser a única acionista, assumindo o controle efetivo das duas marcas: Novogás e Tropigás. Em 1998, a empresa dá início às suas operações no segmento de distribuição de combustíveis com a aquisição da rede de postos de combustíveis São Paulo. Dois anos depois, ela veio a adquirir parte da rede de postos Shell Brasil, aumentando assim a sua participação neste mercado, e mais adiante, ela incorpora a rede Ipê

Distribuidora de Petróleo, em 2001, firmando sua atuação no setor de combustíveis. Em 1999, a empresa passa a atuar de forma independente na produção e distribuição de lubrificantes automotivos e industriais, e começa a fabricar registros de gás para uso doméstico (LIQUIGÁS, 2012). Em dezembro de 2000, a AgipLiquigás passa a se chamar Agip do Brasil S.A.

A aquisição da Agip do Brasil S.A. pela Petrobras Distribuidora S.A – BR, subsidiária integral da empresa Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras, acontece em agosto de 2004. O valor da transação foi calculado em cerca de R$ 683 milhões. A partir de 1º de janeiro de 2005, a empresa dá inicio às suas atividades no mercado do GLP como Liquigás Distribuidora S.A, sendo uma subsidiária da Petrobras Distribuidora S.A., a BR. Dessa forma, a Petrobras integra verticalmente a jusante no intuito de acompanhar e até mesmo regular o setor de GLP. Atualmente, a Liquigás possui 22,79% de *market share* (SINDIGÁS, 2012), configurando-se como a segunda maior distribuidora de Gás Liquefeito de Petróleo do Brasil.

2.6.3 SHV Gas Brasil

A SHV Gas Brasil foi criada em julho de 2004 pelo grupo holandês SHV Energy, por meio da fusão de duas empresas de GLP nacionais, a Minasgás e a Supergasbras. O grupo SHV foi fundado no ano de 1896 na Holanda com a fusão de várias grandes empresas de comércio de carvão, algumas das quais estão em atividade desde o século XVIII. Em 1907, a empresa tinha construído equipamentos inovadores para o manuseio de carvão, sendo assim a pioneira no desenvolvimento do porto de Rotterdam. A SHV começou a exportar carvão em 1924, e este logo se tornou uma importante parte das atividades da empresa, que também estava investindo em empresas de capital de risco. Em 1939, a SHV estabeleceu um depósito de combustíveis e, em 1950, adquiriu ações no mercado petrolífero na Áustria e na Itália e postos de gasolina na propriedade da Holanda, Áustria e Alemanha. A SHV também vendeu óleo para aquecimento na Bélgica, Holanda, Luxemburgo e Dinamarca, e participou do desenvolvimento precoce do gás holandês natural. Ela tornou-se acionista majoritária da VEM, uma empresa de transporte naval, que foi seu primeiro grande cliente no setor de combustível. No ano de 1945, a SHV’s Rhine, uma frota de transporte de carvão, foi incorporada pela sua subsidiária NRV, até então a maior empresa de transporte fluvial de mercadorias no mundo.

Após o declínio do carvão como fonte primária de energia, em meados do século XX, a SHV decidiu explorar outros segmentos. No final da década de 1960, a SHV entrou em diversos mercados europeus de base – instalação, distribuição e comercialização. Na década de 1970, a SHV foi uma das maiores empregadoras na Holanda. Mais tarde, as atividades da empresa se espalharam geograficamente, com a aquisição na participação de sucata de metal nos EUA. Em 1968, a empresa inaugurou a primeira loja do Makro em Amsterdam, a qual se expandiu para outros países da Europa, das Américas e da Ásia (SHV ENERGY, 2012). A partir da década de 1980, a SHV volta a focar nos setores de energia e de bens de consumo. As atividades de distribuição de GLP e as lojas Makro foram expandidas, sendo que as atividades de GLP foram iniciadas com mais intensidade nos países sul-americanos e asiáticos. Hoje, o grupo possui empresas que atuam na distribuição de GLP, na exploração de petróleo e gás, e no campo de energia sustentável, entre outros, conforme apresentado na ilustração 18.

Ilustração 18 – Grupo SHV Energy
FONTE: SHV ENERGY, 2012.

As operações do grupo SHV Energy no setor de GLP brasileiro iniciam-se no ano de 1995, quando o grupo adquire 37,5% das ações da Minasgás, passando assim ao comando da empresa. Algum tempo depois, a empresa adquire 49% das ações da Supergasbras. Com vistas de adquirir todas as ações da Minasgás, em 1997, a SHV faz uma oferta à Paragás, que possuía 27,7% das ações da empresa, e acaba sendo a maior acionista da empresa. No ano seguinte, a SHV conclui a compra de 100% da empresa Minasgás ao adquirir as ações restantes.

Em 2004, a SHV assina um contrato de compra com a Supergasbras, adquirindo os 51% das ações restantes da empresa. Assim, nesse ano, a SHV passa a gerir as duas marcas. No ano de 2010, a empresa passa a adotar o nome Supergasbras, realizando a transição para uma só bandeira em todo o País, na distribuição e venda do produto a granel e envasado. Com isso, a Supergasbras passa a ser a marca única. Consolidado esse processo, a empresa adotou, no final de 2011, a razão social Supergasbras Energia Ltda (SUPERGASBRAS, 2012). Atualmente, a Supergasbras possui 20,90% de *market share* (SINDIGÁS, 2012), sendo a terceira maior distribuidora de Gás Liquefeito de Petróleo no Brasil.

2.6.4 Nacional Gás - Butano

O Grupo Edson Queiroz tem início no ano de 1951 no Estado do Ceará. O começo desse empreendimento se dá com a aquisição de uma pequena distribuidora de gás, que tem menos de mil clientes, a Ceará Gás Butano. Edson Queiroz se dedica ao novo negócio, superando as dificuldades da época, como a importação de gás e o preconceito da população da região quanto ao produto. O empresário teve o apoio de Ernesto Igel, fundador da Ultragaz, que acreditava na expansão do uso da GLP em todo o País (GUAGLIANONE, 1987, p. 35).

Com a inauguração da Refinaria de Mataripe na Bahia, tem início a produção de GLP nacional, impulso que faltava para o crescimento das distribuidoras brasileiras. Porém, conseguir a sua cota de gás de Mataripe não foi algo fácil para o empresário. Nessa época, seu forte concorrente da região era a empresa italiana Heliogás. Quando Queiroz consegue um espaço maior no mercado da região, ele tem seu pedido atendido pela CNP para comprar a cota de gás produzida no País. A partir desse momento, a Gás Butano passa a investir na expansão de seus negócios, e no ano de 1953 a empresa adquire cinco barcos e cria uma

empresa paralela de navegação para transportar o gás de Mataripe. Além disso, cria uma extensa rede de lojas para comercializar fogões e outros eletrodomésticos na região Nordeste do País (GUAGLIANONE, 1987, p. 44).

Em 1955, é fundada a filial de Belém, com o nome de Pará Gás Butano. Em 1957, a Edson Queiroz & Cia é transformada em sociedade anônima, com a denominação Norte Gás Butano S.A. Nos anos que se seguem, são criadas as filiais Maranhão Gás Butano e Piauí Gás Butano. Modificações societárias acompanham o crescimento das empresas, e quatro outras distribuidoras são adquiridas, consolidando o mercado nordestino: as italianas Brasilgás (exceto na Bahia, a qual foi adquirida pela Ultragaz), Pibigás, e Heliogás, além da Alagoas Gás. Em 1978, o grupo atende a uma população de 2,2 milhões de consumidores (GRUPO EDSON QUEIROZ, 2012).

Além de atuar no setor de GLP, Queiroz diversifica os negócios ao entrar na área da comunicação em 1962, com a aquisição da Rádio Verdes Mares AM e anos depois com a TV Verdes Mares, cujos primeiros sinais foram emitidos em outubro de 1969, com a exibição de filmes importados. Em 1981, o Grupo Edson Queiroz lança o Diário do Nordeste, possuidor de uma equipe de 80 jornalistas e responsável pela construção de um prédio de três andares na Praça da Imprensa. No setor industrial, o grupo adquire em outubro de 1963 a Tecnomecânica Norte – Tecnorte, para a fabricação de recipientes para GLP, visando a dar apoio à comercialização do produto. Em dezembro do mesmo ano, o grupo investe na produção de fogões domésticos com a Esmaltação Nordeste – Esmaltec, chegando a produzir, no ano de 1966, 100 mil fogões, atingindo 600 mil em 1982 (GRUPO EDSON QUEIROZ, 2012). Em março de 1984, as duas empresas foram incorporadas pela Tecnomecânica Esmaltec, passando a fabricar, além dos fogões e botijões, refrigeradores, bebedouros elétricos, freezers e garrafões de policarbonato. Hoje, a Tecnomecânica Esmaltec Ltda. é a Esmaltec S/A, e exporta para mais de 40 países, sendo a maior consumidora de aço do Nordeste (GRUPO EDSON QUEIROZ, 2012). Em novembro de 1969, é fundada pelo grupo a Cascaju, primeira indústria de grande porte da pequena cidade de Cascavel (CE), atuando no segmento agroindustrial. Um modelo de caminhão que transportava as castanhas para os portos de exportação pode ser observado na ilustração 19.

Ilustração 19 – Caminhão de distribuição de castanhas da "Cascaju"
FONTE: GRUPO EDSON QUEIROZ, 2012.

No final da década de 1970, com a aquisição da empresa Indaiá, o grupo passa a atuar também no mercado de captação e envase de água mineral e, em 1985, é comprada também a Minalba, formando assim o maior conglomerado de águas minerais do País. Além dos investimentos nos setores de GLP, industrial e de água mineral, o Grupo Edson de Queiroz inaugura a Universidade de Fortaleza – UNIFOR no ano de 1973 (GRUPO EDSON QUEIROZ, 2012), mostrando ser um grupo de atuações diversificadas no País.

Nos dias atuais, dentro do setor de GLP, a empresa é denominada como Nacional Gás, ou simplesmente Butano, atuando também com as marcas Paragás e Brasilgás (em alguns Estados), possuindo 18,86% de *market share* (SINDIGÁS, 2012). Com essa participação de mercado, posiciona-se como a quarta maior distribuidora de Gás Liquefeito de Petróleo do Brasil.

Para relacionar as principais características citadas das quatro maiores distribuidoras de GLP do País, segue a ilustração 20, que apresenta um resumo de tais características:

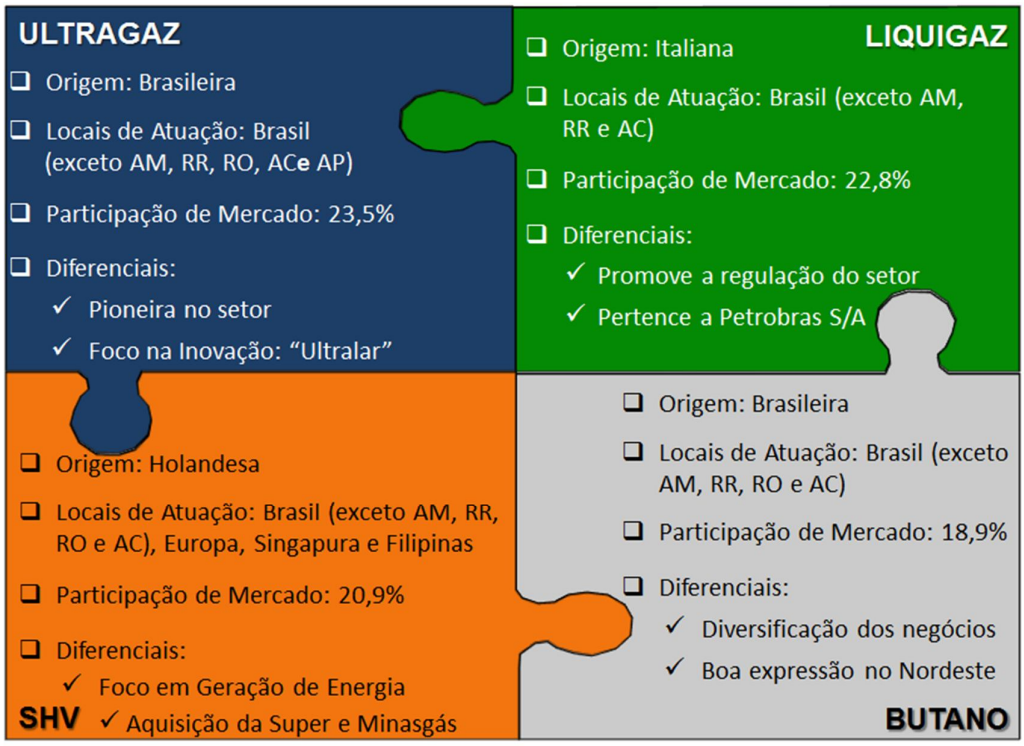

Ilustração 20 – Principais características das maiores distribuidoras de GLP
FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir de: GUAGLIANONE, 1987; MORAIS, 2005; GRUPO EDSON QUEIROZ, 2012; LIQUIGÁS, 2012; SHV ENERGY, 2012; SINDIGÁS, 2012; SUPERGASBRAS, 2012; ULTRAGAZ, 2012; ULTRAPAR, 2012.

2.7 Algumas considerações sobre varejo e o segmento domiciliar de GLP

Como este trabalho irá referenciar o segmento domiciliar de GLP, serão expostas de forma bem simplificada algumas considerações sobre o varejo. Primeiramente, é importante expor que o varejo do segmento de GLP corresponde à comercialização do principal produto: o botijão de 13 kg, também conhecido como P13. Como apresentado, ele está presente em 95% dos lares brasileiros e sua principal função é a cocção de alimentos, seguida de aquecimento de água para chuveiros.

Ao analisar o conceito de varejo, é possível entender que sua definição está fundamentada e multiplicada por meio de diversos autores que estudam o assunto. Segundo Berman e Evans (1998, p. 3), "[...] é o estágio final da distribuição." Para Walters (1977), o varejista pode ser definido, de uma forma também simplificada, como um mercador cujo objetivo principal é vender diretamente ao consumidor final. Em uma definição mais detalhada, Levy e Weitz

(2000, p. 27) enunciam que o varejo “É um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal e familiar.” O ponto importante de ser ressaltado é que o varejo é o elo entre a indústria e o mercado consumidor final, sendo um intermediário importante que une esses dois agentes. As suas principais funções podem ser resumidas como (LEVY; WEITZ, 2000):

- Ofertar uma variedade de produtos e serviços, porém se especializando nessa variedade que é oferecida;

- Fracionar lotes grandes em quantidade menores, agregando valor aos fabricantes e atacadistas com a redução dos custos de transporte dos mesmos;

- Fazer a manutenção de estoque para oferecer disponibilidade futura devido à demanda variável proveniente do consumidor;

- Fornecer serviços para facilitar a compra e o uso dos produtos pelos clientes.

A compreensão da figura do varejista é de extrema importância para o entendimento de suas funções, atitudes, problemas e modelos de operação. No passado, e podendo ainda ser percebido em alguns mercados até os dias atuais, muitos fabricantes desenvolvem produtos extremamente aceitáveis e bem promovidos, porém, com seu retorno financeiro aquém do esperado pelo não entendimento da dinâmica varejista existente (BARBIERI, 1986).

Os varejistas podem ser considerados os elementos da cadeia de distribuição com maior número de interações com o público consumidor, e são os primeiros a receber o impacto das mudanças no comportamento do mesmo (SILVA, 2008). Em complemento, pode ser ressaltado que os varejistas, como parte dos sistemas de distribuição, ao realizarem o processo de compra, recebimento e estocagem de produtos, podem oferecer a disponibilidade e a conveniência de tempo aos consumidores interessados nos mesmos (PARENTE, 2000).

No setor de GLP, conforme pôde ser verificado na ilustração 9, os varejistas são os revendedores de GLP, os quais são os intermediários na cadeia de distribuição dos vasilhames até o consumidor final. Como apresentado, atualmente cerca de 90% da venda de GLP

envasado está nas mãos desses representantes, os quais possuem suas estruturas próprias para garantir a entrega do produto nas residências dentro da área em que atuam. As empresas engarrafadoras de GLP, na sua grande maioria, buscam a padronização dos ativos (lojas, veículos etc.) de sua rede de revendedores, no intuito de reforçar o seu posicionamento de marca junto aos consumidores. Ou seja, a posição ocupada e a qualidade desses revendedores se revelam de extrema importância para a estratégia das empresas engarrafadoras e distribuidoras de GLP. Algumas empresas, como, por exemplo, a Cia Ultragaz S/A, disponibilizam um treinamento específico para os funcionários das revendas, o qual abrange temas como atendimento ao cliente, agregação de valor nos serviços, práticas seguras nas instalações de GLP, entre outros (ULTRAGAZ, 2012).

No intuito de complementar esta presente seção e como a questão dos canais de marketing é relevante para garantir a entrega de valor e satisfação do consumidor final, no próximo capítulo (revisão teórica) será abordada uma relação do varejo com os canais de distribuição.

3 REVISÃO TEÓRICA

3.1 Uma breve introdução sobre Canais de Marketing

Ao longo do tempo, os canais de marketing[11] vêm se mostrando como um fator importante para o estudo e a definição de estratégias em diversos segmentos industriais. Segundo Coughlan et al. (2012, p. 2), canal de marketing é "[...] um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo." Para Berman (1996), pode-se segmentar o estudo dos canais de distribuição em quatro diferentes abordagens: funcional, institucional, comportamental e estratégica. A abordagem funcional está relacionada com a função propriamente dita de cada agente da cadeia, como, por exemplo, vendas, crédito, propaganda, entre outros. Já a abordagem institucional tem como enfoque as características dos agentes dos canais de distribuição, como dimensão, responsabilidades e formas de organização. Tomando para análise a abordagem comportamental, a mesma está fundamentada nas relações dos agentes dos canais de distribuição, identificando relações de parcerias, cooperação e poder tanto quanto o beneficiamento e a satisfação dos mesmos em relação ao sistema como um todo. Por fim, temos a abordagem estratégica, que utiliza-se de uma gestão eficiente do canal de distribuição para o desenvolvimento, a implementação e o controle de uma vantagem competitiva. Cabe ressaltar que outro fator importante que impulsionou o estudo detalhado dos canais de distribuição foi a mudança do comportamento do consumidor, o qual busca conveniência, consumo fora do domicílio, preocupação ambiental, entre outros, conforme citado por Neves (1999).

De acordo com Rosenbloom (2002, p. 27), os canais de marketing podem ser definidos como "[...] a organização contratual externa que a gestão utiliza para atingir seus objetivos.". Ou seja, é necessária a utilização de um agente externo, gerando interações extraorganizacionais para alcançar o objetivo final, mesmo que, para o citado autor, que foca no processo de tomada de decisão, ainda há muita confusão na definição dos canais de marketing.

[11] Para a presente dissertação, a nomenclatura "canais de marketing" possui o mesmo significado que "canais de distribuição" e vice-versa.

Tomando a perspectiva de Corey, Cespedes e Rangan (1989, p. 27), os canais de distribuição podem ser caracterizados como "[...] redes das quais os produtos fluem do ponto de manufatura ao ponto de uso.". Para exemplificar, essa característica está explícita no segmento de GLP, no qual existem revendedores e pontos de venda que possuem a função de disponibilizar os produtos engarrafados pelas distribuidoras aos consumidores finais, ficando próximos geograficamente dos seus respectivos lares.

Para Cravens (1997), uma eficiente rede de distribuição cria uma vantagem competitiva sustentável para uma organização. Quando os participantes e elos desses canais estão bem estruturados, a empresa e toda a rede ficam fortalecidas perante os concorrentes e as ameaças existentes em um mercado competitivo. Neves (1999) complementa essa citação dizendo que a adaptação desses agentes perante as mudanças no ambiente se faz também necessária, gerando, assim, impactos em toda estrutura de distribuição. Nas próximas seções, serão detalhados os canais de marketing nas perspectivas de alguns autores de referência no assunto: Rosenbloom; e Stern e seus parceiros Coughlan, Anderson e El-Ansary, dando um embasamento teórico mais voltado à mercadologia para o trabalho em questão.

3.1.1 Canais de Marketing na perspectiva de Rosenbloom

Dentro do estudo da estratégia, os canais de marketing vêm se destacando na busca de vantagens competitivas sustentáveis. Segundo Rosenbloom (2002), o ganho da vantagem competitiva sustentável via estratégia de preço é menos viável do que via estratégia de produto. Ou seja, trabalhar as características e a diferenciação de produtos e serviços se tornou mais eficiente do que trabalhar meramente com a estratégia de preços. Para o referido autor, os canais de marketing vêm oferecer maior potencial na obtenção de vantagens competitivas, pois "[...] é mais difícil de ser copiada pelos concorrentes no curto prazo." (ROSENBLOOM, 2002, p. 24). Ele cita também três principais razões para a escolha da estratégia de canal:

- Ocorre no longo prazo;
- Na maioria dos casos exige uma estrutura e;
- É baseada em pessoas e relacionamentos.

Em resumo, a questão do longo prazo pode ser verificada, pois, para prover canais de marketing superiores, disponibilizando produtos e serviços diferenciados, é necessário um planejamento e implementação que demandam tempo e, às vezes, investimentos monetários para se efetivarem. No que tange à questão da estrutura, é necessário possuir organizações desenvolvidas e pessoas bem treinadas para garantir a efetividade dos canais de marketing. Por fim, são as pessoas e os relacionamentos que fazem a tessitura nos canais, nos quais a manutenção da boa comunicação e da organização se torna fundamental para a garantia e o sucesso dos canais de marketing.

Outro ponto que se pode destacar é a questão da eminente necessidade de redução de custos para se tornar competitivo no mercado. Segundo Rosenbloom (2002), existem segmentos em que os custos de distribuição são mais altos do que os custos de produção. A indústria do GLP pode ser citada nesse contexto, pois os custos de distribuição são, dependendo da localização, de três a quatro vezes maiores que os custos de produção.

Para fundamentar sua argumentação sobre os canais de marketing, Rosenbloom (2002) retoma o conceito do composto mercadológico (KOTLER; KELLER, 2006), mais conhecido como os “quatro Ps” (Produto, Preço, Promoção e Pontos de Distribuição), sendo que os canais estão presentes no último item citado. Cabe à administração mercadológica a tarefa de executar a estratégia de canal de marketing, dando suporte e atendimento às demandas dos mercados-alvos da empresa. O autor também aborda que a estratégia de canal aliada à gestão logística compreende em conjunto a variável “Pontos de Distribuição” do composto mercadológico, no qual cada um tem o seu papel fundamental. Ressalta-se que a estratégia de canal pode ser considerada um guarda-chuva, que engloba a gestão logística pelo seu caráter mais amplo e essencial. Já a gestão logística está mais focada no ambiente tático, no intuito de prover a disponibilização adequada do produto para o cliente (ROSENBLOOM, 2002).

Um conceito interessante abordado pelo autor é sobre a estrutura de canal. Segundo Rosenbloom (2002, p. 37), estrutura de canal é “[...] o grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição.” Para se tomar decisões de alocação dentro do canal, são utilizados os conceitos de especialização e divisão do trabalho, cujas bases vêm de Adam Smith (SMITH, 1980), de seu livro clássico “Uma investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações”. O único empecilho, e que faz importante a função do gerente de

canal, é que o mesmo não tem pleno controle de toda operação, já que o canal é composto por empresas independentes e com interesses particulares.

Uma abordagem conveniente também exposta por Rosembloom (2002) é a visão do canal de marketing como sistema social. Esse conceito expõe uma visão diferenciada de como é normalmente encarado o canal de marketing: um sistema apenas econômico. Nessa vertente, as questões de cooperação, parcerias e alianças emergem como fatores importantes no estudo dos canais de marketing. Juntamente com esses fatores, e como inerente a interação dos mesmos, surge a questão do conflito, já que o mesmo ocorre quando um membro do canal percebe que as ações de outro membro estão bloqueando o alcance das suas metas (ROSENBLOOM, 2002). O autor também aponta que as principais causas do conflito de canal são: incongruência de papéis; escassez de recursos; diferenças de percepção; diferenças de expectativa; discordância no domínio da decisão; incompatibilidade de metas; dificuldades de comunicação; e conflito e eficiência de canal. Nota-se que todas essas questões só ocorrem pois são pessoas ou grupos que operam essa relação, cujos objetivos, anseios e metas são diferentes e operam em um âmbito social dentro e nas relações das organizações. Entre as principais causas dos conflitos nos canais de marketing, destacam-se os processos de comunicação.

Dentro desses processos citados, os problemas comportamentais estão intimamente ligados às questões de comunicação. Destacam-se dois principais problemas comportamentais: a) diferença nas metas entre os fabricantes e varejistas; e b) diferenças nos tipos de linguagem usados na transmissão das informações (ROSEMBLOOM, 2002). No que se refere à diferença de metas, é percebida a divergência entre as metas do fabricante para o pequeno varejista. Por exemplo, o fabricante espera crescer vertiginosamente as suas vendas para conseguir uma posição de liderança em um mercado competitivo. Já o pequeno varejista está em uma posição estagnada, e a sua rentabilidade atual é suficiente para os seus objetivos de curto e médio prazo. Tem-se, aí, um conflito devido à diferença de metas. Essa questão pode ser verificada no segmento do GLP, no qual as distribuidoras possuem metas em prol da busca de posições de liderança no segmento. Já o revendedor (varejista), busca uma rentabilidade adequada, precificando seu produto, mesmo que seu volume de vendas retroceda em alguns períodos.

Outro ponto a ser destacado em relação às questões de comunicação é a diferença de linguagem, podendo-se apontar a existência de jargões ou termos técnicos específicos para cada setor da indústria. Por exemplo, o fabricante possui certa gama de expressões que podem não ser plenamente entendidas pelo pequeno varejista, gerando um conflito de comunicação e provendo resultados diferentes do esperado. Dessa forma, é verificado que o entendimento e a busca de uma comunicação mais padronizada e clara entre as partes podem trazer benefícios para todos os membros dos canais de marketing.

3.1.1.1 Escolhas estratégicas sobre canais de marketing

Após a abordagem de como os canais de marketing fazem parte da estratégia, uma análise interessante a se fazer é observar como a estratégia está inserida na escolha e na definição dos canais de marketing. Rosenbloom (2002, p. 147), baseando-se na definição clássica de Kotler (1998), define estratégia de marketing de canal como "[...] os princípios gerais pelos quais uma empresa espera alcançar seus objetivos de distribuição em seu(s) mercado(s)-alvo(s).". O autor traz que, para uma empresa alcançar seus objetivos de distribuição, a mesma deveria focar em seis decisões básicas de distribuição: a) qual o papel da distribuição nos objetivos e nas estratégias globais da empresa; b) qual o papel no marketing mix; c) de que forma os canais deveriam ser desenhados em prol dos objetivos; d) quem deveriam ser os membros do canal; e) como gerir a organização externa de contatos para implementar o desenho de canal eficaz e eficiente; f) como medir a performance do canal.

Analisando cada uma das decisões citadas, percebe-se a importância de cada uma delas no planejamento estratégico dos canais de marketing. A primeira diz respeito ao envolvimento de toda organização na definição dos objetivos e das metas dos canais. A prioridade a ser dada nessa decisão depende da importância e dos impactos gerados em relação ao sucesso do plano traçado. Assim, se a distribuição é um fator crítico nos objetivos estratégicos da empresa, a sua definição deve passar pelo corpo de diretores, presidentes e pelo conselho da empresa. Além dos rumos da organização, como as definições e escolhas dos canais que passam pela alta direção, a questão dos investimentos e custos necessários são decisões importantes a serem tomadas. E isso só pode ser definido pela alta direção, porém deve ser multiplicado para toda a empresa para a participação e o engajamento dos demais funcionários.

A segunda decisão citada diz respeito à estratégia de canal e ao marketing mix. Segundo Rosenbloom (2002), analisar a distribuição isoladamente dos demais componentes do marketing mix (produto, preço e comunicação) não é uma forma eficiente para atender às demandas dos mercados-alvos da empresa. O autor também reforça que a distribuição se destaca das demais variáveis quando, além de ser a mais relevante para o mercado alvo da empresa: a) existe uma disparidade entre os demais concorrentes nas outras variáveis; b) há um alto grau de vulnerabilidade no que tange à negligência da distribuição pelos competidores; e c) pode fortalecer a empresa ao criar sinergias pelos canais de marketing.

Tomando a terceira decisão, desenho dos canais de marketing, Rosenbloom (2002) salienta como é o relacionamento entre a estratégia do canal e o design do canal. O autor explana que um bom desenho do canal proporciona uma vantagem competitiva sustentável, gerando uma diferenciação perante aos demais concorrente. Segundo Rosenbloom (2002, p. 157), "[...] uma vantagem diferencial baseada no desenho de um canal de marketing superior pode render uma vantagem formidável e de longo prazo, pois ela não poderá ser copiada facilmente pelos concorrentes.".

Ou seja, quando se cria uma vantagem perante um desenho de canal, a mesma pode ser sustentada em longo prazo, devido à dificuldade de cópia ou imitação pelos concorrentes. Fazendo uma pequena observação, Barney e Clark (2007), ao explanar a Teoria Baseada nos Recursos (*Resource Based View* – RBV), trazem que uma vantagem competitiva sustentável está calcada na empresa obter um recurso valioso, raro, inimitável e explorável (VRIO *Framework*). Dessa forma, e referenciando a RBV, Rosenbloom (2002) reforça que a característica de inimitável é a mais importante dentro do desenho dos canais de distribuição. Outro autor que estuda e traz a relevância do desenho dos canais de distribuição é Rangan (1994). O mesmo explana que, devido à importância de se desenhar bem o canal, o ponto de partida deve ser o cliente e a sustentação das funções dos canais. O referido autor desenvolveu um método de desenho de canais (que será apresentado em mais detalhes nas próximas seções), cujo foco é o atendimento pleno dos clientes ao estudar a fundo as funções dos canais requeridas pelo mesmo.

Dando continuidade, a quarta decisão e de grande importância é a escolha dos membros dos canais. Essa decisão está intimamente ligada à decisão anterior, a qual se caracteriza como última fase no desenho dos canais. Para Rosenbloom (2002), essa decisão é relevante, pois o

consumidor final visualiza os membros do canal como uma extensão da organização do fabricante. Ou seja, os intermediários do canal representam a empresa, pois estes são o contato direto do consumidor na sua compra. Eles devem possuir uma operação condizente com os objetivos, as diretrizes e as estratégias da empresa no intuito de representar "um braço" das operações do fabricante. Podemos citar como exemplo as revendas no segmento de GLP, essas que representam as distribuidoras na disponibilização dos produtos para os consumidores. Grande parte delas é padronizada no que se refere às cores e aos logotipos de suas lojas e veículos, e possuem operações monitoradas pelas distribuidoras.

Analisando a quinta decisão, Rosenbloom (2002) elucida que a gestão do canal, por meio dos planos e ações, é de extrema importância para o sucesso e alcance dos objetivos na distribuição. Para o autor, o gerente de canal se depara com três principais pontos estratégicos: a) qual é o grau de intensidade que deve ser inserido no canal?; b) como devem ser os incentivos na busca da cooperação entre os membros?; e c) de que forma o marketing mix deveria ser utilizado para reforçar essa cooperação? Sucintamente, o primeiro ponto levanta a importância do desenvolvimento das parcerias, ou alianças estratégicas na melhoria da eficácia e eficiência na distribuição. Porém, o nível e a intensidade dessa parceria devem ser analisados e definidos pelo gerente de canal, pois essa ação demanda tempo e dinheiro da empresa na medida em que necessita estreitar seu relacionamento com um membro do canal. O segundo ponto suscita a importância dos incentivos na busca dessa cooperação como, por exemplo, bonificações, descontos por escala etc. (ROSEMBLOOM, 2002). E o terceiro ponto reforça a importância da análise conjunta de todas as variáveis do marketing mix na gestão do canal. Ou seja, existem interfaces entre as variáveis, o estudo e a análise em conjunto, que geram melhores resultados para a empresa no curto, médio e longo prazo.

Por fim, a sexta e última decisão diz respeito à medição da *performance* e do desempenho do canal. Segundo Rosenbloom (2002), medir a *performance* dos membros do canal não é uma questão apenas de monitoramento rotineiro e de curto prazo, mas sim um planejamento mais estruturado de medição, que envolve uma certa quantidade de critérios pré-definidos no desenho dos canais. Essa medição se mostra como um caráter mais preventivo do que corretivo, uma vez que o gerente do canal deve se planejar e preparar um plano de ação caso a *performance* do canal não seja satisfatória ou fique aquém das metas definidas pela empresa. Dessa forma, o gerente do canal se coloca como um "maestro", regendo os membros do canal

e fazendo as devidas correções ao longo do caminho, atingindo assim os objetivos e as metas almejados.

Os estudos de Rosenbloom (2002) trazem uma perspectiva mercadológica dos canais de distribuição, permeando conceitos de estratégia e marketing para defender o seu ponto de vista. Na próxima seção, será abordada a visão de Stern e de seus parceiros El-Ansary, Coughlan e Anderson sobre os canais de marketing.

3.1.2 Canais de Marketing na perspectiva de Stern, Coughlan, El-Ansary e Anderson

A atenção dada pelos pesquisadores na satisfação do consumidor final não é nenhuma novidade no meio acadêmico. Muitas pesquisas já foram realizadas no intuito de medir e entender como trazer essa satisfação ao cliente, fazendo com que o mesmo seja fiel a uma empresa ou uma marca. Para isso, as empresas investem bastante nos quatro componentes de marketing já citados: produto, preço, promoção e pontos de distribuição, sendo o último o ponto de estudo dessa seção.

Conforme apresentado anteriormente, dentro do componente mercadológico “Pontos de Distribuição” estão os canais de marketing, estes que podem ser vistos como um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para consumo ou uso (COUGHLAN et al., 2012). Ou seja, a eficiência na coordenação dessas instituições independentes possibilita o produto ou serviço ser disponibilizado para o cliente, sendo que qualquer intempérie nesse processo impede a realização do objetivo principal dos canais de marketing. Os autores citados reforçam que os canais de marketing devem prover os produtos e serviços nos quatro tipos de utilidade: forma, tempo, lugar e posse. Coughlan et al. (2012), referenciando a interdependência entre as organizações, explicita que é de extrema importância que todos os membros do canal concentrem seus esforços e atenção no usuário final. Ou seja, o principal motivo de toda essa organização, da coordenação e dos processos é a entrega de produtos e serviços de forma eficiente ao consumidor final.

Um ponto abordado pelos autores da área de canais de distribuição é em relação às estruturas dos canais de marketing, no qual se destacam os agentes intermediários. Estes últimos surgem por quatro principais motivos (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996):

a) Aumento da eficiência nos processos de trocas;

b) Ajustar a discrepância de sortimento, por meio da melhoria dos processos de ordenação;

c) Responsabilizar pelos arranjos de canal para prover uma rotina das transações;

d) Facilitar os processos de busca.

Analisando os quatro motivos acima, é constatado que o exemplo mais comum de intermediário é o varejista, principalmente na sua capacidade de ofertar uma grande variedade de produtos em quantidades menores, se diferenciando da atuação do atacadista. Como o intermediário pode ser qualquer membro do canal que não seja o fabricante nem o usuário final, outros tipos de intermediários são: atacadistas, distribuidores, agentes e corretores especializados. Segundo Coughlan et al. (2012, p. 7), "[...] os intermediários participam da operação do canal de marketing porque tanto agregam valor quanto ajudam a reduzir custos.". Porém, existem outras questões, que serão discutidas ao longo desta seção, as quais devem ser levadas em consideração para identificar a necessidade, ou não, da utilização de intermediários.

É fato que cada agente dentro do canal possui uma função no intuito de movimentar o produto, desde sua manufatura, até as mãos dos consumidores. Para isso, existe uma interdependência entre os agentes da cadeia, apesar de suas performances serem avaliadas na maioria dos canais separadamente. Dessa forma, fica explícito que os canais de distribuição se comportam como um sistema em rede, com dois principais subsistemas: o comercial e do consumidor final. Segundo Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), o subsistema comercial se constitui de todas as instituições que são ligadas de forma vertical como os produtores, atacadistas e varejistas, sendo cada um deles interdependentes para atingirem seus objetivos. Já o consumidor final corresponde a todos aqueles que demandam esses produtos e serviços, podendo ser a própria pessoa física ou estabelecimentos que utilizam esses produtos para proverem serviços aos clientes (exemplo: restaurantes que usam os fogões para servirem comidas aos seus clientes).

Um ponto importante citado pelos autores é em relação aos determinantes das estruturas de canais. Quando se fala nas estruturas de canais, está sendo referenciada a quantidade de níveis e tipos de agentes que nelas opera. Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) citam três principais

determinantes: a) os serviços oferecidos; b) os custos de marketing; e c) fatores adicionais. Analisando o quesito serviços oferecidos, os consumidores finais preferem lidar com canais de marketing que proporcionam um alto nível de serviços finais como conveniência, entrega no tempo, quantidade e variedade desejadas. Para prover esse alto nível de serviço, é verificado um aumento significativo nos custos, refletindo, assim, nos preços dos produtos. Dessa forma, uma estrutura otimizada é aquela que minimiza os custos totais a partir do ajuste do nível e da quantidade de serviços finais oferecidos.

Tomando o segundo determinante da estrutura de canais, os custos para operação dos canais de marketing devem ser levados em consideração no intuito de explorar os ganhos das operações. O agente de canal, com poucos recursos, acaba terceirizando algumas operações não essenciais ao seu negócio, com o objetivo de buscar instituições especialistas nessa atividade, gerando, então, redução de custos e sinergia das operações. Em um mercado competitivo, essa análise e essa tomada de decisão geram um diferencial competitivo para as empresas dos canais de marketing. As questões das fronteiras verticais e seus impactos serão apresentados mais a frente neste trabalho, já que é um dos temas principais para o desenvolvimento do estudo de caso.

Para finalizar, os fatores adicionais que determinam as estruturas de canais estão relacionados às questões tecnológicas, culturais, físicas, sociais e políticas. Por exemplo, países em desenvolvimento que ainda estão se adaptando às compras via internet, com consumidores que ainda têm receio de colocar dados pessoais nos *web sites* de comércio virtual. Essa barreira tecnológica também reflete em uma barreira cultural, já que os *web sites* são projetados para os consumidores médios. Em relação às questões geográficas, é percebido que os canais de distribuição possuem diversos níveis em que a produção é concentrada, porém, a população é dispersa. Desse modo, os canais de marketing devem ser estudados não somente pelas variáveis econômicas, mas também pelas questões qualitativas intrínsecas a uma sociedade ou ao público alvo almejado.

3.1.2.1 A importância das relações nos canais de distribuição

É fato que, para um fluxo eficiente de produtos e informações entre produtores, intermediários e consumidores, o relacionamento entre os agentes deve ser bem analisado e incluso no

desenvolvimento das estratégias. Segundo Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), referenciando Sheth (1994), essas relações podem ser harmoniosas, amargas, incompreendidas ou mal administradas. Analisando as relações harmoniosas, as mesmas requerem convergência de objetivos e de processos. Ou seja, os agentes do canal devem compartilhar de metas similares e realinhar seus processos em prol da eficiência e da eficácia para a entrega do produto final ao cliente. Essa visão está relacionada a uma análise de processos versus objetivo. Os autores também expõem uma visão baseada no relacionamento, na qual as parcerias e alianças são ressaltadas e priorizadas. Mais do que uma visão processual e de alcance de metas, essa visão traz a importância da comunicação, da cooperação, da confiança e do comprometimento como características chave na busca de uma eficiência em custo e uma maior entrega de valor aos clientes. Portanto, surgem novos modelos que intensificam e valorizam as parcerias estratégicas devido ao entendimento de que os canais são cadeias verticais de agregação de valor que criam vantagens competitivas para todos os seus membros. Porém, para que ocorram essas alianças e parcerias estratégicas, algumas condições devem ser satisfeitas para garantir a efetividade (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996):

a) Reconhecer a interdependência dos membros dos canais;
b) Estreita cooperação entre os participantes do canal;
c) Regras e funções bem especificadas, deixando claro os direitos e as responsabilidades que cada um possui dentro do canal;
d) Esforços de coordenação focado em objetivos comuns;
e) Confiança e comunicação entre os membros do canal.

Apesar de parecerem simples os pontos apresentados, as questões principalmente de cooperação e de comunicação dentro dos canais de distribuição são as principais barreiras para o desenvolvimento de uma parceria estratégica. Os conflitos de interesses e a falta do alinhamento das funções e das responsabilidades de cada agente do canal também contribuem negativamente, atrapalhando o bom andamento do fluxo dentro dos canais de distribuição. Por outro lado, uma boa parceria e cooperação entre os membros do canal geram, para o consumidor final, a visão de uma empresa única, na qual não existem divisões entre as empresas e seus departamentos (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996). O cliente

visualiza que o produto que chega até suas mãos é provindo de uma única empresa, agregando, assim, valor não só ao produto, mas a toda cadeia de distribuição.

3.1.2.2 O planejamento e o desenho dos canais de distribuição

Além das relações entre os membros dos canais de distribuição, um ponto importante de ser abordado é a questão do planejamento e desenvolvimento desses canais. Para Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), esse planejamento deve prover respostas para as seguintes perguntas: a) quais são os tipos de serviços que devem ser oferecidos para satisfazer as necessidades dos consumidores finais?; b) quais são as atividades de marketing e logística necessárias para oferecer esses serviços?; e c) é melhor realizar essas atividades internamente (integração vertical) ou procurar os melhores agentes no mercado para realizá-las?

Esses questionamentos são válidos no intuito de prover o maior valor agregado para os clientes, focando em duas principais disciplinas: excelência operacional e proximidade com o consumidor. A excelência operacional está ligada ao oferecimento de produtos e serviços com preços competitivos, minimizando as dificuldades e inconveniências. Já a proximidade com o cliente seria a segmentação em nichos de mercado, oferecendo um valor agregado que se aproxima das demandas dos clientes de cada nicho.

É sabido que uma etapa fundamental para o sucesso da organização varejista, no que tange à disponibilização dos produtos ao consumidor final, é a definição dos canais de distribuição. Devido a essa relevância, alguns métodos de desenho de canais foram desenvolvidos para prover de forma eficiente os produtos e serviços aos consumidores. O método escolhido para ilustrar um desenho de canais foi o do professor Rangan (1994). Segundo o autor, a escolha dos canais de distribuição pode ser feita a partir de um método apropriado, cujas seis principais etapas serão detalhadas a seguir. Antes desse detalhamento, o referido autor salienta que o ponto de partida para a definição dos canais deve ser o cliente, e que a sua sustentação está baseada nas funções dos canais. Rangan (1994) irá buscar esse direcionamento com foco no cliente em trabalhos preliminares de Stern e Sturdivant (1987), e Rangan, Menezes e Maier (1992). No primeiro trabalho citado, os autores sugerem oito passos para o desenho de canais de distribuição de alta *performance*. Um ponto importante que Rangan (1994) reforça é que a implementação desse método deve ser feita por uma

equipe multifuncional, liderada por um executivo que responde diretamente ao executivo chefe (CEO) da empresa.

Tomando o detalhamento de cada etapa do método, o passo 1 consiste em identificar os segmentos de clientes homogêneos, pois infere-se que clientes “iguais” requerem recursos de canais similares. O autor relata que o foco deve ser sempre o consumidor final, e não os intermediários na grande maioria dos casos. Apesar de parecer uma conclusão óbvia, algumas indústrias ainda focam nos intermediários dos canais de distribuição, esquecendo de considerar o objetivo final (o cliente).

O passo 2 do referido método se resume em identificar e priorizar as funções dos canais requeridas pelo cliente. O autor propõe uma avaliação das oito funções genéricas do canal: informação do produto, customização do produto, garantia de qualidade do produto, tamanho do lote, sortimento, disponibilidade, serviços pós-venda e logística. Os dados desse passo devem ser analisados e compilados juntos com os dados do passo 1.

O passo 3 consiste em fazer um levantamento das melhores práticas em relação às capacidades dos canais existentes dos vendedores, bem como os canais dos concorrentes, em consonância com as funções dos canais requeridas pelo cliente. Os dados do passo 2 servirão para priorizar e definir os níveis das funções desses canais desejados pelos clientes. Nesse estágio do método, é de grande importância fazer o *benchmarking* com as capacidades dos canais dos principais concorrentes, provendo assim um mapa relativo da empresa no que diz respeito às suas forças e fraquezas. Quando as opções de diversos produtos são comparáveis em função do produto, das características e dos preços, o passo 3 serve como um ajuste direto para a eficácia do canal. O segmento de GLP se enquadra nessa citada situação.

Analisando o passo 4, o mesmo fundamenta-se na interpretação criativa dos resultados dos passos 2 e 3 para chegar às opções viáveis de canais, satisfazendo, assim, os requisitos dos clientes. Por exemplo, um cliente chave, ou seja, de grande representatividade para a empresa, pode requisitar informações detalhadas sobre o produto, garantias atreladas e instalação. Já um pequeno cliente prioriza o sortimento e crédito. Para atender a esses clientes, podem ser definidos canais específicos ou, usando a criatividade, desenvolver canais híbridos que atendam a esses dois nichos. É importante nesse estágio não ficar limitado às restrições reais

ou imaginárias. Questões de custo ou conflito de canal devem ser analisadas no passo seguinte.

O passo 5 consiste em uma avaliação sistemática dos custos e benefícios de cada opção. Alguns indicadores podem ser: receitas, *market share*, penetração de mercado, custos de transação, investimentos iniciais e custos de oportunidade. Os custos dos canais não são influenciados somente pela profundidade ou extensão do canal, mas também pelo comportamento dos competidores que influenciam a disponibilidade dos canais. Essa análise deve ser feita da forma mais quantitativa e específica possível. Alguns pontos que podem ser considerados e contribuem nessa etapa do método:

- Número de distribuidores;
- Fatores qualitativos, como, por exemplo, motivação do canal e nível de conflito/cooperação;
- Nível de investimento X retorno.

O canal "apropriado" surge a partir do *trade-off* entre os *outputs* (ganhos) e os *inputs* (custos) da operação. As empresas que possuem vários segmentos de mercados/produtos devem desenvolver uma pequena lista com estratégias apropriadas para cada segmento em vez de focar em apenas uma estratégia. É a partir dessa observação que se faz necessário o último passo do método.

O passo 6, tomando como base a situação relatada anteriormente, consiste em analisar as sobreposições dos canais para multiprodutos e multimercados, agregando assim para os resultados do passo anterior. As sinergias e disfunções entre os canais, no que diz respeito aos segmentos de mercado, devem ser discutidas, além de gerar *trade-offs* a partir da gama de estratégias apropriadas. Nessa etapa, as análises de custo-benefício se tornam mais significativas, sendo necessário que a empresa invista mais na resolução de conflitos em vez de partir para uma estratégia de desconsiderar os melhores canais que são orientados ao cliente.

A implementação eficaz desse último passo é totalmente dependente do cuidado e dos detalhes assumidos nos passos anteriores. É necessário se atentar ao detalhamento do mapa de canais e à utilização de dados financeiros reais e confiáveis para que o modelo não proporcione uma análise enviesada a partir de, por exemplo, palpites pessoais e hipóteses não fundamentadas.

3.1.2.3 O varejo e a relação com os canais de distribuição

Pelo fato da presente dissertação estar baseada em um ambiente varejista no segmento de GLP, é de grande importância a tratativa dos canais de distribuição dentro dessa perspectiva. Para Stern, El-Ansary e Coughlan (1996, p. 50), o varejo consiste "[...] nas atividades envolvidas em vender bens e serviços para os consumidores finais para uso pessoal.". Os autores também expõem as funções dos varejistas na cadeia de distribuição, os quais possuem maior aproximação do consumidor, utilizando-se de indicadores de *performance* na sua gestão, agregando valor na disponibilização de variedade e sortimento de produtos, conveniência, e oferecendo atendimento diferenciado aos clientes. Tais conceitos apresentados se assemelham aos expostos por Levy e Weitz (2000), mostrando uma unidade de visões sobre o varejo e a sua importância. Nesta seção da dissertação, serão evidenciados os principais pontos que diferenciam os varejistas dos produtores.

O primeiro ponto a ser discutido é a utilização de indicadores de *performance*, nos quais podem ser destacados os pontos referentes ao acompanhamento da margem e do giro de estoque. Segundo Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), está ocorrendo uma migração do tradicional varejista calcado em altas margens, baixo giro e alto padrão de serviços para o varejista moderno com baixa margem, alto giro, porém com baixo padrão de serviços; já que estes buscam manter sua rentabilidade reduzindo custos no oferecimento de serviços. Porém, ao mesmo tempo, uma nova vertente de varejistas está surgindo, baseada no último modelo apresentado, mas, neste caso, oferecendo alto padrão de serviços, possibilitado pelo aumento das tecnologias de informação no varejo. Assim, esses três modelos estão ainda presentes, cabendo ao gestor escolher, a partir da estratégia definida, qual modelo irá seguir.

O segundo ponto apresentado é sobre a variedade e o sortimento oferecidos. Para os autores, a variedade representa a disponibilização de diferentes bens aos clientes, gerando uma maior

amplitude nas linhas de produtos oferecidos. Já o sortimento se refere à quantidade de marcas e modelos de uma categoria de produto. Para a definição da variedade e do sortimento de uma determinada empresa ou estabelecimento, a gerência deve analisar o que é solicitado pelo seu público alvo ou nicho escolhido. Um estudo sobre os hábitos e costumes desse público ajuda a alta direção na decisão da amplitude de produtos e na quantidade de marcas e modelos que irá oferecer.

Não menos importante, o terceiro ponto diz respeito à localização e à conveniência oferecidas pelos varejistas aos consumidores. Para Stern, El-Ansary e Coughlan (1996, p. 54), "[...] os produtos são classificados a partir dos padrões de compras dos consumidores.". Ou seja, a forma como os consumidores buscam seus produtos influencia na disponibilização dos mesmos aos clientes. Segundo os autores, o comportamento de procura e compra dos consumidores varia de acordo com o segmento que pertencem e com as categorias de produtos oferecidos. Atualmente, os consumidores estão diminuindo as suas atividades de procura e compra de produtos, facilitadas pelo advento da internet. Por exemplo, os sites de buscas como Buscapé[12] estão se proliferando na rede, pois facilitam essa tarefa para o consumidor. Outro ponto é a fidelização do consumidor a uma loja específica, reduzindo também a sua atividade de busca e compra de produtos. No segmento de GLP, pode ser constatada a fidelização do consumidor à revenda de gás mais próxima à sua residência, na busca de conveniência e facilidade nas atividades diárias (SINDIGÁS, 2013).

Por fim, o atendimento ao cliente vem complementar os pontos anteriores apresentados. Segundo Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), o varejo ainda é um dos poucos segmentos que ainda demandam uma grande quantidade de mão de obra, mesmo que essa demanda venha diminuindo ao longo dos anos. Esse fato ocorre devido à necessidade de oferecer produtos com preços competitivos, fazendo com que as grandes lojas de varejo analisem quais serviços são essenciais para a fidelização dos clientes e reduzam aqueles que não diferem para o seu público alvo. Desse modo, as lojas virtuais se destacam por reduzir drasticamente os custos com atendimento físico nas lojas, porém, mantendo o atendimento virtual e por telefone do cliente, além de investirem em tecnologias de informação e terceiros para análise do crédito dos consumidores que se utilizam desses serviços via internet.

[12] Diponível em: <http://www.buscape.com.br/>. Acesso em: 20/07/2012.

3.1.2.4 A verticalização nos canais de distribuição

Devido à mudança da dinâmica dos mercados e à busca da melhoria da eficiência operacional e da satisfação dos clientes, algumas empresas estão buscando a verticalização dos canais de distribuição. Como esse tema é chave em outros capítulos deste trabalho, é importante um detalhamento dessa visão para os autores do tema de canais de marketing. Analisando de forma geral, entende-se por verticalização nos canais de distribuição quando um agente econômico inicia uma nova operação a montante ou a jusante da sua operação atual. Por exemplo, quando uma indústria resolve eliminar os intermediários da cadeias (ex: supermercados) para atender diretamente o consumidor final. A verticalização está relacionada inclusive à Economia dos Custos de Transação (ECT), do economista Williamson (1985), o qual aprofundou suas pesquisas nos custos para utilizar o mercado, baseado nos estudos de Coase (1937), tema essa que será detalhado mais adiante.

Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) referenciam Anderson e Weitz (1992) para levantar quais são os motivos que levam as empresas a integrarem verticalmente as operações nos canais de distribuição. Por questões de foco, não serão expostos os 11 motivos apresentados por Anderson e Weitz (1992), mas faz-se relevante destacar os três principais pontos: necessidade de uma coordenação próxima às operações, existência de oportunidades para os *free riders*, e poucas empresas que oferecem com alta *performance* as atividades do canal. Os autores supracitados ainda complementam a lista com outros três motivos: a) o produto está no estágio inicial do seu ciclo; b) elevado nível de serviço exigido pelos compradores; e c) o produto é totalmente relacionado ao tipo de negócio da empresa. A relação existente entre a necessidade de verticalização das operações e a ECT é percebida, pois segundo Williamson (1996), de forma simplificada, quando os custos para fazer as operações via terceiros for maior que o custo de administrar as mesmas internamente, se torna viável internalizar essas atividades.

Entretanto, esse tipo de decisão é difícil de ser tomada, pois para Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), embasados nas teorias econômicas, os indivíduos e as organizações possuem racionalidade limitada, ou seja, não é possível tomar uma decisão plenamente racional já que o ser humano não consegue processar todas as informações e calcular todos os riscos possíveis. Outro ponto exposto pelos autores, baseados em Williamson (1996), é a questão do oportunismo, o qual ocorre quando os indivíduos buscam benefícios próprios, mesmo que seja

necessário “trapacear” seus companheiros. O último ponto é em relação à necessidade de se fazer investimentos específicos para assegurar o relacionamento e as transações, em que o agente toma um risco caso esse relacionamento seja rompido em algum momento. Esses três pontos apresentados podem influenciar na decisão de uma empresa verticalizar suas operações para evitar as falhas de mercado.

Não é o objetivo nesta parte do trabalho detalhar as questões sobre fronteiras verticais, já que em seções posteriores será mais bem explanada tal teoria, mas, sim, fazer uma breve relação com os canais de distribuição, tema este da referida seção. Dessa forma, foi verificado em alguns estudos empíricos, realizados por Anderson e Weitz (1992), que as empresas tendem a verticalizar suas operações no que tange aos canais de distribuição, no intuito de assegurar as entregas dos produtos e serviços, e de se apropriar dos ganhos nesses processos (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996). Ou seja, para garantir a coordenação eficiente dos processos, as empresas buscam internalizar suas atividades, realizando investimentos nos processos de monitoramento e controle, procurando ganhos de escala em todo o processo. Outro ponto que justifica a escolha pela verticalização é a semelhança dessas atividades com as atividades *core* da empresa. Caso já existam atividades semelhantes e bem operadas pela empresa, assumir novas atividades pareadas aumenta a possibilidade de economias de escala em toda a cadeia produtiva e na geração de vantagens competitivas.

Apesar das possibilidades de ganhos apresentadas, a integração vertical exige, em grande parte das situações, um investimento inicial elevado, além de uma gama de custos adicionais que devem ser considerados. Algumas ineficiências podem ser verificadas, como aumento da burocracia nos processos e deseconomias de escalas, provenientes do aumento da complexidade dos processos, antes nas mãos dos terceiros, e da necessidade de um sistema de monitoramento e controle apurado. Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) apresentam um ponto de atenção que vai de encontro com a integração vertical: a possibilidade de a empresa mudar sua estratégia e possuir ativos específicos para uma atividade fim. Ou seja, caso a empresa necessite fazer uma mudança radical na sua estratégia e na sua operação, será mais moroso fazer os desinvestimentos, já que está integrada verticalmente. Se estivesse com algumas atividades terceirizadas, seria mais fácil fazer essa mudança.

Por fim, para cada tipo de setor e negócio deve-se fazer uma análise detalhada dos benefícios e custos de se integrar verticalmente uma atividade, principalmente no que se refere aos

canais de distribuição. Com a necessidade de aumento da capilaridade e da disponibilidade de produtos, uma análise detalhada de cada agente do canal e de cada fluxo é necessária para saber quais atividades geram ganhos ao internalizar, e quais atividades obtêm ganhos ao terceirizar. Questões de poder existentes entre os agentes dos canais também devem ser levadas em consideração para uma definição mais precisa, já que as relações nos canais são de grande relevância para a eficiência em processos, custos e, inclusive, satisfação dos consumidores de um determinado produto e serviço.

3.1.2.5 O Poder nos Canais de Distribuição

No intuito de concluir a seção sobre os canais de distribuição, um assunto importante a ser tratado é sobre o poder existente nesses canais. Já foi descrito anteriormente que a relação nos canais de distribuição é de extrema importância para a eficiência do canal, porém, os conflitos também são parte integrante de todo esse processo. Um dos motivos para a existência desses conflitos, e de situações e membros para a resolução dos mesmos, está calcado nas questões de poder inerentes a toda relação social existente. Para Coughlan et al. (2012, p. 147), o poder é "[...] a habilidade de um membro do canal (A) de induzir outro membro do canal (B) a fazer algo que de outra forma não faria.". A autora simplifica os dizeres acima afirmando que o poder está relacionado ao potencial de influência que um membro do canal exerce sobre o outro. Segundo Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), esse poder é obtido por meio da posse e do controle dos recursos que possuem valor para outro membro do canal. No entanto, a maior dificuldade está em descobrir onde estão as relações de poder e a sua intensidade no canal.

É fato a existência das relações de poder nos canais de distribuição, e a sua importância pode até ser questionada. Porém, em contrapartida, o bom uso desse poder pode gerar benefícios para toda cadeia de distribuição. Para Coughlan et al. (2012), utilizar de forma organizada o poder como potencial de influência ajuda as organizações a angariar inúmeros benefícios para os membros do canal. Por outro lado, o bom uso para um membro do canal não necessariamente é para outro membro. É dessa forma que surge a questão da dependência entre os membros do canal, a qual é utilizada para medir o poder de influência. Coughlan et al. (2012, p. 149) explicita tal dependência com um exemplo simples, baseado em dois determinantes para medir essa relação, quando um agente B depende de outro agente A: "1) quanto maior utilidade (valor, benefícios, satisfação) que B recebe de A e; 2) quanto menos

fontes alternativas dessa utilidade B puder encontrar". Isto é, a intensidade da dependência está relacionada aos benefícios que o agente B recebe de A, e que não pode ser encontrada em outro agente.

Para o entendimento do poder nos canais de distribuição, Coughlan et al. (2012) remete aos estudos de French e Raven (1959) no intuito de indexar o poder e enumerá-lo a partir de cinco fontes: recompensa, coerção, experiência, referência e legitimidade. Segundo Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), o poder de recompensa, considerado pelos autores como o mais importante dentre os relacionados, é baseado na crença de que o agente B tem no agente A, o qual irá recompensá-lo de alguma forma, devido à posse pelo agente A de alguns recursos que interessam ao agente B. Para Coughlan et al. (2012, p. 152):

> A recompensa é um benefício (ou retorno) concedido como prêmio a um membro do canal para alterar seu comportamento. Os canais de distribuição, claro, colocam grande ênfase no aspecto financeiro das recompensas. Os retornos financeiros nem sempre necessitam ser imediatos... mas a expectativa de um eventual retorno, mesmo que indireto, permeia de fato as negociações do canal.

Analisando o exposto acima, entende-se que, por ser mais "palpável", o poder de recompensa é o mais requerido pelos membros do canal, mesmo que o retorno financeiro não seja imediato. O agente B deve estar convencido de que A realmente trará benefícios, e que essa parcela que receberá é justa (COUGHLAN et al., 2012). Para Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), os sistemas de incentivo, por exemplo, para a equipe de vendas ou para os revendedores, ajudam a legitimar esse poder de recompensa. Para isso, é necessário identificar quais são os serviços requeridos pelos clientes finais, levantar os custos e desenvolver um sistema de incentivos para atingir esses serviços requeridos pelos clientes.

Após o detalhamento do poder de recompensa, faz-se necessário, de uma forma mais breve, considerar a análise do poder de coerção. Segundo Coughlan et al. (2012), o poder coercivo é resultante da expectativa de punição do agente B por A, se B não sofrer a influência requerida por A. Portanto, esse poder está relacionado às sanções negativas que A pode exercer em B caso não esteja de acordo com sua influência. Esse tipo de poder tende a ser menos eficiente no longo prazo, pois, devido às questões do próprio ser humano e calcado nos estudos de psicologia, os reforços positivos trazem maior adesão que os reforços negativos ou punições

(GASKI; NEVIN, 1985), já que a agressão pode provocar, inclusive, uma retaliação por parte do agredido.

Analisando o poder de experiência, o mesmo é identificado quando um agente B percebe que o agente A possui um conhecimento importante que ele não possui. Caracteriza-se então como uma forma de poder bem reconhecida nos canais de distribuição, na qual um agente possui certas competência e expertises, graças ao seu tempo em determinado mercado, por exemplo, que outro agente necessita para a melhoria do seu negócio. Um ponto importante é que esse poder é reduzido ao longo do relacionamento, já que as experiências e técnicas são assimiladas pelo agente que está recebendo esse conhecimento. Para Coughlan et al. (2012), esse poder pode ser mantido por meio de três opções: a) passar esse conhecimento em pequenas doses, retendo alguns dados essenciais; b) investimento contínuo no aprendizado; e c) transmitir somente informações personalizadas. Essas opções apresentadas podem gerar a manutenção desse poder, porém diminuem a eficiência e os ganhos dos relacionamentos, uma vez que geram redução do fluxo de informações entre os membros dos canais. O importante é fazer a melhor relação de custo-benefício na utilização desse poder nos canais de distribuição.

O quarto poder a ser estudado nessa seção é o poder de referência, o qual está relacionado quando um agente B considera A um padrão de referência e quer ser plenamente e oficialmente identificado com A (COUGHLAN et al., 2012). Desse modo, é de grande interesse e benéfico, por questões empresariais ou psicológicas, que o agente B esteja ligado ao A no intuito de utilizar o prestígio que A tem, por exemplo, com os consumidores finais. Pode ser verificado, então, que muitas lojas de varejo querem comercializar um tipo de marca ou produto que remetam a ela um público que não estaria no seu estabelecimento. Uma empresa que se utiliza bastante desse poder junto aos seus revendedores é a The Coca-Cola Company. Às vezes, a margem de comercialização para os bares e mercearias é muito pequena, porém, atrai clientes que acabam consumindo outros produtos no estabelecimento.

Por fim, e como último ponto da seção de canais de distribuição, expõe-se aqui o poder de legitimidade. Segundo Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), o poder de legitimidade deriva dos valores internalizados por B, o qual carrega o sentimento de que A “deve”, ou “tem o direito” de influenciar, e que B tem que aceitar essa influência. Ou seja, é um poder de aceitação incondicional, devido a questões como ordens governamentais, leis, entre outras, o que faz com que B receba a influência de A. Nos canais de distribuição, esse tipo de poder é

verificado nos contratos firmados entre os membros do canal, mas a internalização desses valores não ocorre meramente por causa da existência de contratos, mas sim por causa de experiências anteriores e do respeito do agente influenciador pelo agente influenciado, se misturando assim aos outros poderes citados anteriormente. Assim, percebe-se a importância do entendimento dessas relações nos canais de distribuição, e principalmente a existência de muitas lacunas a serem pesquisadas no que tange ao referido tema.

3.1.3 Canais de distribuição varejista do GLP na operação das distribuidoras

Conforme pôde ser verificado na ilustração 9, no segmento varejista do GLP, o qual contempla a comercialização de vasilhames com o produto, as empresas distribuidoras (também conhecidas como engarrafadoras) utilizam de dois tipos de canais de distribuição: a venda direta e a venda via rede de revendedores autorizados (intermediários). Apesar de existirem outras formas de venda, como, por exemplo, a comercialização do “vale gás” em supermercados, a entrega física dos vasilhames só pode ser realizada pela própria distribuidora ou por um revendedor devidamente cadastrado junto a ANP; restringindo, assim, as formas de distribuição do produto. Isso garante a rastreabilidade dos vasilhames e a segurança do consumidor final devido a periculosidade oferecida pelo produto (SINDIGÁS, 2008). Dessa forma, o estudo de caso da presente dissertação levou em consideração apenas esse dois canais de distribuição varejista (venda direta e via revendas) utilizados pelas distribuidoras, não levando em conta qual a forma de venda utilizada em cada canal.

Elucidando cada canal citado, a venda direta ocorre quando a empresa distribuidora de GLP comercializa diretamente os vasilhames para o consumidor final, através de suas lojas próprias. No início da comercialização do GLP no Brasil até meados dos anos 50, a venda direta foi o principal canal de distribuição para levar o GLP até os consumidores (GUAGLIANONE, 1987). O modelo de atuação da venda direta ocorre, principalmente, por meio de três formatos: o primeiro tem-se um vendedor uniformizado com os padrões da marca realizando uma rota pré-definida, conhecida como “venda automática”, disponibilizando o GLP na porta dos domicílios; o segundo ocorre por meio de uma chamada telefônica (conhecida como “venda disk”), o qual o cliente liga para uma central de atendimento que, por sua vez, redireciona para a loja própria mais próxima; o último é a busca do produto pelo próprio consumidor diretamente na loja física, conhecida como “venda balcão”.

Já o canal indireto é caracterizado pela comercialização do GLP engarrafado através dos intermediários da cadeia, os quais são as revendas autorizadas pela ANP e atreladas a uma ou mais empresas distribuidoras. Para receber essa autorização, a revenda necessita fazer diversas adequações na sua estrutura comercial, além de seguir rígidas normas de segurança e padronização, determinadas pela própria ANP, pelas distribuidoras e outros órgão competentes (ex.: bombeiros, INMETRO, etc.). Apesar da fiscalização estar aumentando nos últimos anos, ainda existem diversas revendas clandestinas operando na venda de GLP no país (SINDIGÁS, 2011). Analisando as formas de comercialização, os revendedores utilizam formatos parecidos com os das distribuidoras para a venda do GLP diretamente ao consumidor final, sendo que o mais utilizado é a venda via chamada telefônica ("venda disk"), na qual o consumidor liga para a revenda e solicita a entrega do produto em sua residência. A "venda balcão" e a "venda automática", formas essas também utilizadas pelas distribuidoras, ainda são presentes na operação da revenda, mas com uma expressividade bem menor do que a "venda disk", a qual representa aproximadamente 85% das vendas feitas diretamente ao consumidor final pela revenda[13] (SINDIGÁS, 2013).

Para finalizar essa subseção, segue o quadro 2 contendo uma comparação das principais vantagens e desvantagens, na ótica das distribuidoras, de cada canal de distribuição varejista do GLP:

[13] Apenas como informativo, por ser uma forma de venda da revenda não sendo foco desse trabalho, alguns revendedores com contrato direto com as distribuidoras também terceirizam suas vendas, incluindo intermediários no seu processo de comercialização, aumentando um elo na cadeia de distribuição. Esse intermediário (conhecido como "Ponto de Venda Regular"), apesar de estar ligado diretamente à uma revenda via contrato formal, também necessita adequar-se perante todas normas dos órgão competentes (ANP, bombeiros, etc.) como se fosse um revendedor com relacionamento direto com as distribuidoras.

Quadro 2 – Principais vantagens e desvantagens dos canais de distribuição varejista de GLP

Canal	Vantagens	Desvantagens
Venda Direta	- Maior proximidade com o consumidor, tomando ações mais assertivas	- Maior custo de operação
	- Melhor exposição da marca do distribuidor, devido a garantia da padronização correta dos ativos (lojas, veículos, etc.)	- Redução da capilaridade no que tange à multiplicação dos pontos de vendas
	- Possibilidade de estabelecer preços diretamente ao consumidor, adequando-se a realidade de cada praça, evitando, assim, a perda de participação de mercado	- Maior investimento na aquisição dos ativos da operação direta
Venda via Revendas	- Menor custo de operação, pois as revendas possuem uma estrutura mais enxuta, já que na grande maioria dos casos os proprietários estão presentes efetivamente na operação	- Dificuldade de monitorar e mensurar a qualidade dos serviços prestados pela revenda
	- Maior velocidade na adequação da estrutura de operação perante às mudanças ambientais	- Distanciamento do mercado, ficando as informações específicas e locais nas mãos da rede de revendedores
	- Possibilidade de aumento da capilaridade dos pontos de vendas, ficando a maior parte da expansão sob a responsabilidade da rede de revendedores	- Aumento do poder de barganha das revendas, já que as mesmas detêm hoje cerca de 90% das vendas de GLP (ULTRAGAZ, 2102) e podem se cadastrar com mais de uma distribuidora na ANP

FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir de: SINDIGÁS, 2008; SINDIGÁS, 2011; GRUPO EDSON QUEIROZ, 2012; LIQUIGÁS, 2012; SUPERGASBRAS, 2012; ULTRAGAZ, 2012; SINDIGÁS, 2013.

Ao analisar o quadro 2, é percebido que algumas desvantagens relacionadas ao canal de distribuição direto são vantagens para o canal indireto (via revendedores) e vice-versa, elucidando, dessa forma, o potencial, as forças e fraquezas de cada um. Além disso, o quadro expõe algumas variáveis que foram testadas no estudo de caso a ser apresentado nesta dissertação.

Nas seções posteriores, serão estudados os canais de distribuição na visão da Organização Industrial (OI) e da Nova Economia Institucional (NEI), trazendo uma vertente voltada aos estudos econômicos, complementando, assim, a base teórica do estudo de caso desenvolvido para o segmento de GLP.

3.2 A Economia da Indústria de Distribuição do GLP

Analisando a economia da indústria, em especial a de distribuição de GLP, as empresas desse segmento no Brasil estão inseridas em um mercado no qual poucas empresas são responsáveis pela maior parte ou por toda a produção. Na literatura, segundo Pindyck e Rubinfeld (2009), esse tipo de estrutura de mercado é conhecido como oligopólio. Aprofundando mais esse conceito, Besanko et al. (2006, p. 228) reforça que nessa estrutura de mercado "[...] as ações de empresas individuais afetam materialmente o nível de preço e de produção do setor.". Para evidenciar esse mercado como oligopólio, segundo a característica de "poucas empresas", segue a ilustração 21 com a participação de mercado de cada empresa do setor de distribuição de Gás LP (SINDIGÁS, 2012):

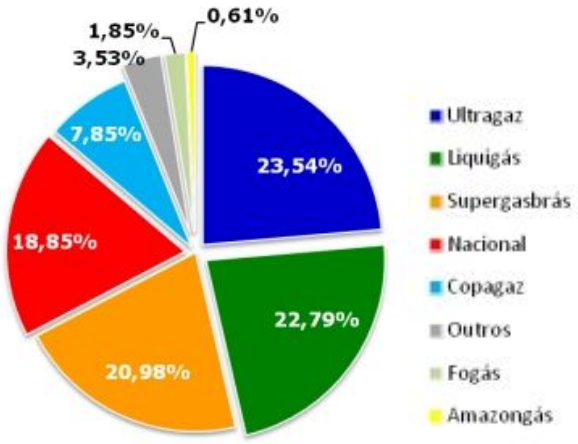

Ilustração 21 – Participação de Mercado das empresas de distribuição de Gás LP
(vendas totais de GLP de janeiro a agosto/2012)
Fonte: SINDIGÁS, 2012.

Como pode ser observado na ilustração 21, 86,16% do mercado nacional está concentrado nas mãos de quatro grandes empresas (oligopólio), sendo uma delas (Liquigás) pertencente à única empresa com a permissão governamental para fornecimento de GLP no Brasil, a Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras/BR), o que leva a constatar que, para apenas esta última relação citada, trata-se de uma estrutura de mercado monopolista (PINDYCK; RUBINFELD, 2009) no que diz respeito ao fornecimento do insumo/matéria-prima principal, o GLP. É relevante ressaltar que essa integração vertical da empresa Petrobras à jusante, adquirindo a empresa Liquigás e atuando também na distribuição de GLP ao cliente final, pode ser observada inclusive no mercado norte-americano, conforme discutido por Kleit (2005) em seu

artigo, o qual apresenta a integração vertical das refinarias atuando na distribuição direta de combustíveis aos consumidores finais. O referido autor vem apresentar em seu trabalho os ganhos dessa integração, tanto na coordenação e no monitoramento dos preços de mercado quanto nas questões de padronização no atendimento ao cliente, sendo esse benefício perceptível aos olhos do consumidor.

Para complementar a caracterização desse mercado como oligopólio, é interessante trazer os conceitos de Besanko et al. (2006) sobre a identificação dos concorrentes e a concentração de mercado. Segundo os autores, existem vários métodos, tanto qualitativos quanto quantitativos para identificação da concorrência. Como não é o objetivo principal deste trabalho o detalhamento técnico dos concorrentes nem a mensuração da concentração de mercado, e sim uma breve ilustração sobre esses quesitos, serão apresentados dois métodos para medir a concentração em um determinado setor, a qual pode indicar uma possível estrutura de mercado. O método mais clássico encontrado na literatura é o coeficiente de concentração de *N* empresas (BESANKO et al., 2006). Esse método expõe a participação conjunta de mercado das *N* maiores empresas que estão atuando. Exemplificando com o setor de GLP, segundo dados apresentados anteriormente, 86,16% do mercado está nas mãos das quatro maiores empresas do setor, mostrando um nível alto de concentração.

O segundo método é conhecido como índice de Herfindahl-Hirschman, o qual é calculado pela soma das participações de mercado elevadas ao quadrado, de todas as empresas que fazem parte dele. Exemplificando novamente e utilizando o setor de GLP, o índice de Herfindahl-Hirschman seria dado por: $(0{,}2354)^2 + (0{,}2279)^2 + (0{,}2098)^2 + (0{,}1885)^2 + (0{,}0785)^2 + (0{,}0353)^2 + (0{,}0185)^2 + (0{,}0061)^2 = 0{,}2$ (observação: o número contido dentro de cada parênteses representa a participação de mercado de cada empresa do setor de GLP, extraído da ilustração 21). Para Besanko et al. (2006), o índice de Herfindahl-Hirschman transmite mais informações que o coeficiente de concentração, já que leva em consideração o tamanho relativo das empresas, sendo esse quesito considerado pela literatura econômica, um determinante relevante de gestão e desempenho na análise de um setor.

Para finalizar a questão da estrutura de mercado e a concentração, segue quadro 3 (BESANKO et al., 2006) que relaciona a natureza da concorrência com a variação dos índices de Herfindahl-Hieschman e a intensidade da concorrência de preços:

Quadro 3 – Quatro Classes de Estrutura de Mercado e a Intensidade da Concorrência de Preços

Natureza da Concorrência	Variação dos indices de Herfindahl	Intensidade da concorrência de preços
Concorrência Perfeita	Normalmente abaixo de 0,2	Feroz
Concorrência Monopolística	Normalmente abaixo de 0,2	Pode ser feroz ou leve, dependendo da diferenciação do produto
Oligopólio	0,2 a 0,6	Pode ser feroz ou leve, dependendo da rivalidade entre as empresas
Monopólio	0,6 ou maior	Constuma ser leve, a não ser que seja ameaçada pela entrada de novas empresas

FONTE: BESANKO et al., 2006, p. 217.

Analisando a quadro 3 e o índice de Herfindahl-Hirschman calculado para o setor de GLP, nota-se que o mesmo está pareado com o apresentado na tabela do autor (0,2 – Oligopólio), confirmando, assim, pelos dois métodos, que o setor abordado nesse trabalho está inserido em uma estrutura de mercado oligopolística.

Segundo Vasconcellos e Garcia (2008), existem duas categorias de oligopólio: o puro e o diferenciado. No oligopólio puro, temos um produto final/serviço de natureza homogênea ou padronizada, e, no caso limite, não apresentam substitutos, “favorecendo” a realização de acordos organizados (cartéis) ou não organizados. Já na categoria “diferenciado”, o produto final conta efetivamente com substituto(s), pois não é homogêneo. No caso do mercado de distribuição de GLP, o produto propriamente dito, composto pelo gás junto com seu vasilhame tradicional de 13 kg (P13), se caracteriza como um produto mais próximo da categoria “homogênea”, apesar de existirem alguns poucos substitutos (por exemplo, gás natural) devido à sua essencialidade, dependendo da região e da disponibilidade. Essa homogeneização leva a caracterizar o produto como uma *commodity*, termo provindo da literatura para produtos agrícolas, porém com aplicação para alguns bens de consumo.

Complementando o conteúdo explicitado acima, Besanko et al. (2006) enunciam que uma das questões relevantes para desenvolver e implementar uma estratégia de forma bem-sucedida são as fronteiras da empresa que, por sua vez, definem o que a mesma deve produzir e fornecer, em quais negócios deve atuar, seu tamanho, entre outros. Essas fronteiras podem estar dividas em: horizontal, vertical e corporativa. As fronteiras horizontais dizem respeito ao tamanho do mercado ao qual a empresa oferece seu produto, onde se destacam as economias de escala (relacionadas à produção), e as economias de escopo (relacionadas à variedade de

produtos). As fronteiras verticais dizem respeito à decisão da empresa em relação aos produtos que irá produzir internamente, ou comprar de empresas especializadas ("*Buy or Make*"), tema central para esse trabalho e que será detalhado nas próximas seções.

Como último ponto, porém não menos importante, as fronteiras corporativas referem-se ao conjunto de diferentes negócios nos quais a empresa atua, como, por exemplo, a empresa Siemens, que está presente em vários segmentos ofertando uma grande variedade de produtos. Trazendo esse conteúdo para o mercado de distribuição de GLP, referenciando o exemplo dado por Besanko et al. (2006) sobre a integração vertical parcial na revenda de gasolina, esse movimento apresentado no exemplo do autor pode ser verificado no mercado em estudo deste trabalho. No exemplo, ele mostra a migração da comercialização de gasolina pelos postos próprios, ou seja, pertencentes às refinarias e gerenciados pelas mesmas, como, por exemplo, Shell e Chevron Texaco, para a operacionalização por negociantes independentes. Esse movimento pode ser visto muito claramente no mercado de GLP no qual as distribuidoras, ao perceberem a vantagem de capilarizar seus negócios e reduzir os custos inerentes à distribuição, desenvolveram sua rede de revendedores visando à otimização do processo. Porém, como no exemplo dado pelo autor, existe uma desvantagem, que é a impossibilidade de estabelecer preços ao consumidor e, por causa da competição imperfeita nos mercados, os revendedores impõem grandes *markups* sobre o preço de atacado do GLP. Esse aumento de preço gera um decréscimo real de volume, afetando principalmente as distribuidoras, que trabalham com ganhos de escala para conseguirem sua rentabilidade desejada, além da busca pelas posições de liderança. Esse dilema de venda própria e venda via revendedor ainda perdura no segmento, apesar de grande parte do volume ser comercializado via terceiros.

As exposições acima trazem apenas um resumo sobre a economia da indústria de distribuição de GLP. Na próxima seção serão apresentados os principais conceitos da Organização Industrial (OI) e, posteriormente, sobre as fronteiras verticais e as decisões das empresas em produzir internamente ou comprar das empresas de mercado[14]. Em seguida, serão estudados os conceitos de custos de transação e a integração vertical sob a ótica da Nova Economia Institucional (NEI), além da apresentação de modelos de tomada de decisão em canais de distribuição, no intuito de embasar o trabalho e dar sustentação ao estudo de caso a ser apresentado.

[14] Empresas de mercado são parceiros terceirizados independentes as quais as empresas contratam para realizar determinadas atividades. São chamadas também de empresas terceiras (BESANKO et al., 2012).

3.2.1 A Organização Industrial e suas ramificações como arcabouço teórico

A Revolução Industrial, ocorrida em meados do século XVIII, e o desenvolvimento industrial e tecnológico verificado após esse período, fizeram com que os olhos do mundo e, principalmente dos economistas, se voltassem ao funcionamento e à estrutura dos mercados e das firmas. Porém, a teoria da organização industrial, apesar da influência nos estudos de Adam Smith (SMITH, 1980), com seu clássico livro "Uma investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações" e, principalmente, o trabalho de Marshall (1890), teve sua alavancagem apenas a partir dos anos 1930, sendo um importante tema dentro da microeconomia.

Esse marco pode ser verificado com o surgimento do modelo de análise de mercado "Estrutura-Conduta-Desempenho" (ECD), desenvolvido pelo pesquisador Edward Mason e estruturado, nos anos 1950, por Joe Bain (SCHERER; ROSS, 1990 *apud* SAES, 2008), ambos pertencentes à corrente tradicional de Harvard. Essa corrente calcava seus estudos em análises empíricas para a explicação das estruturas de mercados, nas quais as firmas estavam inseridas. Analisando os conceitos do modelo da ECD, a mesma expunha que a "estrutura" de mercado (número de firmas, nível de diferenciação de produto, estrutura de custos etc.) determinava a "conduta" (investimentos em propaganda, pesquisa e desenvolvimento, preço etc.) que, por sua vez, influenciavam o "desempenho" da firma no mercado (TIROLE, 1989). Para Shy (1996), a "estrutura" corresponde ao modo como os vendedores se relacionam com outros vendedores, com os compradores e os potenciais entrantes. Já a "conduta", para o referido autor, relaciona-se ao comportamento das firmas, dada uma estrutura de mercado, definindo qual seria seu preço, suas vendas, suas políticas, entre outros. Por fim, o "desempenho" corresponde aos resultados a partir da interação das firmas no mercado, podendo ser os mesmos positivos e dentro do esperado ou apresentando falhas que requerem intervenção de um regulador de mercado, por exemplo (SHY, 1996).

Essa corrente ("*Havard Tradition*") buscou respostas e mensurações empíricas a partir de condições exógenas à firma, como preferências e comportamento do consumidor, tecnologias, economias de escalas, barreiras de entradas etc. Na mesma linha de uma explicação metodológica e estatística da escola tradicional de Harvard, surge uma corrente ("*Chicago Tradition"*), iniciada por Aaron Director e Geoger Stigler, embasada em análises teóricas e identificação empírica das teorias de competição, englobando temas como teoria da formação

dos preços e defendendo o liberalismo econômico, tema esse final que a difere da escola tradicional de Harvard (TIROLE, 1989).

Em contrapartida, nas escolas mais tradicionais que eram calcadas em análises mais empíricas e estatísticas, é verificado nos anos 1970 o surgimento de uma segunda escola de estudos da organização industrial no intuito de suprir o entendimento, principalmente, de mercados oligopolizados. O estudo sobre o comportamento das firmas e a busca pela maximização dos lucros são abordados em temas diversificados, como, por exemplo, as integrações verticais e horizontais para legalizar o poder de monopólio. Esse último fato ocorre porque os processos internos estão sobre o controle das empresas e são menos observados pelo governo, por exemplo.

Um marco que confirma esse progresso nos estudos da OI, principalmente observados na década de 1970, é o desenvolvimento de novas ferramentas da teoria microeconômica baseadas nos modelos de competição imperfeita e na teoria dos jogos (TOMAZIO, 2006). Foi nesse momento que os olhos dos economistas se voltaram para estruturas de mercado oligopolísticas, estruturas as quais muitas firmas estavam inseridas e que prevalecem hoje nos mercados (PINDYCK; RUBINFELD, 2009). Não deixando de lado os estudos iniciais da OI, mas complementando os mesmos, essa nova ferramenta permitiu analisar com mais detalhes os aspectos dinâmicos dos mercados oligopolistas, nos quais as empresas realizam suas escolhas, fazendo o melhor que podem, projetando qual a ação que o concorrente irá tomar; sendo essa uma explicação mais simplificada do conhecido Equilíbrio de Nash[15]. Ao analisar essa estrutura de mercado, podem ser verificados dois tipos de equilíbrio: os não-cooperativos (próprio Equilíbrio de Nash) e os cooperativos (equilíbrio por meio de contratos vinculativos formais ou conluios informais). Esse entendimento se torna importante para desvendarmos as estratégias e as tomadas de decisões das firmas, que estão em uma estrutura oligopolista.

Analisando mais a fundo as ferramentas que as empresas utilizam para tomar suas decisões, pode-se destacar a teoria dos jogos como arcabouço básico para explicar essa tomada de decisão. Para Shy (1996), a teoria dos jogos é uma coleção de ferramentas que possui a finalidade de prever os resultados das interações entre agentes, sendo que a ação de um

[15] Segundo Pindyck e Rubinfeld (2009, p. 398), o Equilíbrio de Nash ocorre quando “cada empresa está fazendo o melhor que pode em função daquilo que os concorrentes estão fazendo”.

simples agente afeta os *payoffs*[16] dos demais participantes, já que poucos agentes interagem entre si (oligopólio).

Primeiramente, é relevante trazer a definição de um dos componentes da referida teoria, o jogo: situação em que os *players* tomam decisões estratégicas, as quais consideram as ações e reações dos demais jogadores (PINDYCK; RUBINFELD, 2009). Ou seja, o jogo é composto por duas principais variáveis, sendo uma delas os participantes, e a segunda são as decisões estratégicas baseadas nos demais jogadores. O segundo componente da teoria dos jogos é a estratégia, a qual se configura como uma regra ou um plano de ação para um determinado jogo (PINDYCK; RUBINFELD, 2009), podendo ser considerada como uma estratégia ótima aquela que maximiza o *payoff* esperado. Lembrando que ao ser utilizado o ferramental da teoria explicitada, considera-se que todos os jogadores são plenamente racionais e levam em consideração as consequências da sua tomada de decisão.

Conforme citado, existem dois tipos de equilíbrio e os mesmos provêm de dois tipos de jogos: os não-cooperativos e os cooperativos. Para delimitar a teoria relevante a esse trabalho, o foco das definições será nos jogos não-cooperativos. Nesse tipo de jogo, as partes não possuem nem contratos vinculativos formais nem conluios informais, e tomam as suas decisões apenas prevendo o que seu oponente irá realizar. Segundo Shy (1996), existem duas representações de jogos não cooperativos: jogos de forma normal e jogos de forma extensiva. Para o autor, nos jogos de forma normal, os agentes fazem suas escolhas e tomam suas ações simultaneamente, ou seja, no mesmo período de tempo; enquanto nos jogos extensivos as decisões são tomadas em períodos diferentes. Para ilustrar, os jogos são apresentados em forma de matriz (conforme ilustração 22, extraído de Besanko et al., 2012) ou por meio de uma árvore de decisão:

Matriz de *Payoffs*		Beta	
		Não Expandir	Expandir
Alfa	Não Expandir	US$18, US$18	US$15, US$ 20
	Expandir	US$20, US$ 15	US$16, US$ 16

Ilustração 22 – Jogo de capacidade entre as empresas Alfa e Beta
FONTE: Adaptado de BESANKO et al., 2012.

[16] Segundo Shy (1996), *payoffs* são os resultados positivos ou lucros dos jogos.

Interpretando a ilustração 22, a mesma é composta por apenas duas empresas – Alfa e Beta – (para simplificação da teoria), sendo que cada uma deve decidir se irá ou não expandir suas capacidades produtivas, de forma simultânea, caracterizando assim um jogo de forma normal. Os valores dentro da matriz representam os lucros econômicos anuais de cada empresa, sendo o primeiro número o lucro da empresa Alfa e o seguinte da empresa Beta. Se a empresa Beta decidir expandir e a empresa Alfa não, os *payoffs* de cada uma são, respectivamente, US$ 20 e US$ 15. Porém, essa decisão apresentada não caracteriza um Equilíbrio de Nash, pois uma delas não está tomando sua decisão baseada na sua Estratégia Dominante[17] (Empresa Alfa – Expandir). A estratégia dominante, no caso, é expandir para as duas empresas, já que cada empresa irá maximizar seu lucro independentemente da tomada de decisão da outra que está no jogo. Esse exemplo foi colocado nessa seção para ilustrar, de forma simplificada, como são apresentados os jogos não-cooperativos na sua forma normal, dentro da teoria estudada.

Para finalizar a conceituação sobre a teoria dos jogos, é interessante apresentar as situações nas quais ocorrem os jogos repetitivos. Antes de expor a relevância dessas situações, o conceito do "dilema do prisioneiro" será explicitado para melhor entendimento do contexto. Segundo Pindyck e Rubinfeld (2009), o "dilema do prisioneiro" é um exemplo clássico dentro da teoria dos jogos em que dois prisioneiros acusados de cometer um crime são colocados em celas separadas, e é solicitado que cada um confesse o crime. Se os dois confessarem e confirmarem o delito, cada um ficaria cinco anos na prisão. Porém, se um confessar e o outro não, o que confessou ficaria apenas um ano e o outro, dez anos. Já se os dois não confessarem o crime, cada um ficaria dois anos enclausurado. A questão é que a melhor situação seria os dois não confessarem o crime, ficando apenas dois anos presos, conforme pode ser verificado na ilustração 23:

Matriz de *Payoffs* *(qnt. anos de prisão)*		Prisioneiro 2	
		Confessa	Não Confessa
Prisioneiro 1	Confessa	5 , 5	1 , 10
	Não Confessa	10 , 1	2 , 2

Ilustração 23 – Representação em Matriz de *Payoffs* do Dilema do Prisioneiro
Fonte: Adaptado de PINDYCK; RUBINFELD, 2009.

[17] Segundo Pindyck e Rubinfeld (2009, p. 428), a estratégia dominante é "aquela que é ótima independentemente do que o oponente possa a vir fazer".

Porém, como eles não podem conversar entre si, os prisioneiros farão o melhor para cada um, independentemente da decisão de seu companheiro. Dessa forma, os dois confessarão o crime, pegando cinco anos de prisão. Esse exemplo lúdico traz uma elucidação do que ocorre com as empresas em uma estrutura de mercado oligopolista, em que as mesmas irão tomar sua decisão no intuito de maximizar o *payoff*, porém, baseadas nas possibilidades de decisão do seu concorrente.

Trazendo a importância dos jogos repetitivos, pode ser verificado no mundo real que essa situação do dilema do prisioneiro se repete várias vezes, e as empresas tomam suas decisões baseadas em como foi a atitude de seu concorrente no jogo anterior. Dessa forma, a cooperação oligopolista e a coordenação podem se tornar eficientes na busca de maiores *payoffs* (PINDYCK; RUBINFELD, 2009).

Essa repetição dos jogos faz com que sejam constatadas algumas estratégias mais comuns no intuito de verificar a existência dos mesmos. Uma das estratégias mais eficientes encontradas na literatura é a *tit-for-tat*, segundo a qual, por exemplo, uma empresa A aumentará seu preço esperando que seu concorrente (empresa B) fará o mesmo, cooperando assim com a empresa A. Se a empresa B, em vez de aumentar reduzir seu preço, a empresa A acompanhará, reduzindo drasticamente seu preço, até a empresa B voltar a subir o preço. Essa estratégia também é conhecida como “tomou, levou”, pois a empresa irá acompanhar e retaliar seu concorrente caso a cooperação não ocorra. Em complemento a essa estratégia, o “jogo repetido infinitas vezes” faz com que as retaliações apresentadas na estratégia *tit-fot-tat* sejam minimizadas, já que as empresas tenderão a cooperar no longo prazo em busca de maiores rentabilidades em vez de ficarem em guerra de preço, prejudicando assim os seus ganhos. Por fim, os jogos podem ter um “número finito de repetições”. Nessa situação, as empresas tenderão a colaborar até chegar à última rodada, com o objetivo de evitar a estratégia *tit-for-tat.* Porém, na última rodada, as empresas ficam tentadas a abaixarem seus preços, auferindo assim um lucro proveniente do aumento do volume, pois saberão que não terão mais jogos após esse período. Como elas imaginam que seu concorrente irá pensar e agir da mesma maneira na última rodada, as empresas já antecipam a decisão, fazendo essa redução de preço na penúltima rodada, e assim por diante, chegando à situação na qual a melhor estratégia é trabalhar com preço baixo em todas as rodadas.

Como pôde ser verificado, independentemente do posicionamento das várias escolas que desenvolveram e utilizaram os conceitos e ferramentas da organização industrial como metodologia de análise, todas possuem como objeto central de análise a firma. Segundo Tirole (1989), a firma é encarada como um mecanismo de minimização dos custos. Para isso, pode ocorrer inclusive uma integração vertical no intuito de exercer o poder de monopólio, conforme citado anteriormente. Para o autor, existem três visões que suportam esse conceito da existência da firma para a economia dos custos inerentes ao processo: a) a firma como uma sinergia estática; b) a firma como uma relação de longo prazo; e c) a firma como um contrato incompleto.

Analisando a firma como uma sinergia estática, Tirole (1989) expõe que o tamanho da firma está relacionado à sua capacidade de explorar as economias de escala e de escopo. Como apresentado brevemente neste trabalho, as economias de escala estão relacionadas à produção ou, mais especificamente, ao aumento da quantidade de produtos manufaturados, que geram redução dos custos unitários de produção. Isso ocorre pois, com altos níveis de produção, a utilização de técnicas de melhoria da eficiência dos processos se torna mais viável e com resultados mais aparentes em comparação a baixas escalas de produção. Além disso, essas técnicas demandam investimentos em tecnologias de redução de custos, permitindo que os funcionários se tornem mais especializados em suas funções (TIROLE, 1989).

Outro ponto que proporcionou e ainda proporciona as economias de escala é o modelo de organização industrial em forma de “U”. Nesse modelo, as unidades de negócios são agrupadas tendo como referência as funções que são similares, as quais, a partir das sinergias existentes, geram potenciais economias de escala para a firma. Porém, o potencial desses ganhos vai diminuindo assim que a firma vai crescendo. Exemplificando de forma simples, tem-se uma grande economia de escala quando uma firma passa a produzir duas quantidades de um mesmo produto em vez de uma, três em vez de duas, quatro em vez de três, e assim por diante. Entretanto, chega-se a um ponto que, ao aumentar em uma unidade a produção, não são observadas grandes variações na economia dos custos, pois já foram explorados todos os potenciais de ganhos de escala em um determinado processo. Dessa forma, coloca-se que as economias de escala possuem seu limite. Em relação às economias de escopo, ou seja, aquelas relacionadas à variedade de bens produzidos por uma mesma firma, as mesmas podem ser verificadas quando os produtos compartilham dos mesmos recursos (insumos, máquinas e/ou

técnicas de produção similares), em que ganhos são verificados na otimização desses recursos ao serem utilizados na manufatura de produtos diferentes.

Tomando a firma como um relacionamento de longo prazo, Tirole (1989) apresenta que, devido à existência da incerteza, as relações entre um vendedor e um comprador podem apresentar falhas que justifiquem uma integração vertical dos processos. Custos de mudança e investimentos específicos são algumas das questões que permeiam e indagam a manutenção de uma relação comercial com uma empresa de mercado, ou em buscar vantagens em uma integração vertical. Segundo o autor, os contratos auxiliam nessa tomada de decisão, já que tentam resguardar *ex ant* os investimentos específicos realizados e a divisão *ex post* dos ganhos provenientes da relação. Contudo, como os contratos possuem sua característica de incompletude (conceito a ser explorado mais adiante), riscos morais e problemas de apropriação podem emergir *ex post*, uma vez que as partes podem tentar renegociar esses ganhos após a transação. Para Tirole (1989), os principais mecanismos que as partes podem utilizar são em relação à questão da barganha e às lacunas nos contratos firmados. A questão da barganha pode ser mais presente quando as partes não assinam um contrato formal, e existe pouca ou nenhuma assimetria de informação sobre valor do bem para o comprador e sobre os custos de produção do vendedor. Ou seja, o comprador sabe o custo de produção do bem do vendedor e, por sua vez, o vendedor conhece o valor que o comprador está disposto a pagar. Desse modo, a barganha se torna uma forma eficiente para realizar as trocas e a divisão dos ganhos. Se as informações não forem plenamente conhecidas, a barganha cria algumas ineficiências no processo e dificulta a determinação do volume que será transacionado pelas partes. Assim, a existência do oportunismo faz com que a relações de longo prazo não sejam tão vantajosas em alguns casos. Para Tirole (1989), existem algumas limitações no que tange a essas relações, além das situações de oportunismo: a promoção e o reforço de colusões entre as pessoas de uma unidade (por exemplo: um comprador com um determinado fornecedor, por meio de troca de favores ou bonificações), e a existência de melhores oportunidades fora da relação, quando uma relação de curto prazo se torna mais vantajosa.

Por fim, a questão da incompletude dos contratos expõe um ponto crucial explorado por Williamson (1985), o qual foi buscar nos estudos de Coase (1937), no desenvolvimento da teoria dos custos de transação. Segundo o autor, a minimização dos custos de transação seria a principal estratégia das organizações para atingir a eficiência em um mercado competitivo. Como esse assunto será apresentado mais detalhadamente nas próximas seções, é interessante

apenas salientar que essa falha nos contratos gera custos de se utilizar os mecanismos de preços (custos de transação), os quais devem ser analisados minuciosamente para verificar a melhor decisão entre produzir internamente ou comprar de empresas de mercado, conforme poderemos verificar na seção seguinte.

3.2.2 Decidindo sobre as fronteiras verticais

Não sendo um assunto de simples definição, porém bem estudado e explorado no que se refere à estratégia nos negócios e à economia das organizações, as fronteiras verticais trazem um panorama dos processos e das decisões dentro da cadeia vertical de produção e disponibilização de produtos e serviços. Explanando sobre a cadeia vertical, a mesma é utilizada para definir o fluxo de bens, desde o seu processo de extração (exemplo: matérias-primas) até a disponibilização ao consumidor final. Quando esses bens estão no início da cadeia produtiva, dizem que os mesmos estão à montante; e ao final, à jusante.

Segundo Besanko et al. (2012, p.139), as fronteiras verticais da empresa "[...] definem as atividades que a própria empresa executa, em oposição a encomendas solicitadas a empresas independentes do mercado." Ou seja, as fronteiras verticais explicitam o que a empresa definiu produzir internamente e o que ela irá terceirizar para outras empresas executarem. Para o referido autor, esta não pode ser considerada apenas por uma decisão binária de "produzir" ou "comprar", mas sim de um *continuum* de possibilidades de integração, conforme ilustração 24:

Transações de mercado isoladas (*arm´s length transactions)*	Contratos de longo prazo	Alianças estratégicas e *joint ventures*	Relacionamentos entre matriz e subsidiárias	Realizar a atividade internamente
Menos integrada		→ → →		Mais integrada

Ilustração 24 – *Continuum* produzir ou comprar
FONTE: BESANKO et al., 2012, p. 140.

Analisando a ilustração 24, pode ser percebido que em uma empresa menos integrada as transações ocorrem de forma mais isolada, inclusive por meio de contratos de longo prazo. Nesse caso, os contratos devem ser bem elaborados, pois poderão ser feitos investimentos específicos apenas para atender a esse contrato, por parte do fornecedor, e entregas

programadas por parte da empresa que está comprando o produto/serviço. No meio termo, temos as alianças estratégicas e as *joint ventures*, nas quais as empresas se aliam no sentido de utilizarem recursos compartilhados, dividindo assim o risco dos investimentos realizados. No outro extremo, temos os relacionamentos entre matriz e subsidiárias, que podem ser suprimidos à medida que a empresa internaliza a produção dos bens e serviços dentro da cadeia vertical.

Entretanto, o grande desafio para as empresas é definir essas fronteiras verticais, procurando explorar suas sinergias (se existirem), quando se decidir "produzir", e aumentar a eficiência/ganhos utilizando empresas no mercado, quando decidir "comprar". Essa decisão não é simples, pois a avaliação inicial dos processos da empresa pode apresentar falhas. Um exemplo que pode ser citado é quando uma empresa acredita que internalizar o processo de extração da matéria-prima (exemplo: minérios) poderia lhe tornar mais competitiva no mercado ao obter o processo em suas mãos. Todavia, uma empresa terceira, que já possui o *know-how* de como fazer essa extração (devido, por exemplo, ao tempo que faz essa atividade e como obter economias de escala) fará essa operação com maior eficiência que a empresa contratante. Está aí uma falha de análise inicial, que pode incorrer em decisões erradas na definição das fronteiras verticais. Dessa forma, existem diversas razões e situações para uma empresa integrar verticalmente algumas atividades ou comprá-las no mercado, dependendo da sua estratégia e da eficiência que consegue obter ao escolher internalizar ou terceirizar certa atividade.

Segundo Besanko et al. (2012), as empresas procuram usar o mercado ("comprar") para buscar maior eficiência nos processos, pois as empresas de mercado conseguem explorar dois tipos distintos de eficiências: a) as economias de escalas; b) a curva de aprendizagem; eliminando, assim, uma maior burocracia existente em uma integração vertical. Analisando o primeiro tipo de eficiência apresentada, as empresas terceiras conseguem essas economias de escala por dois principais motivos: a) possuem informações proprietárias; e b) atendem à demanda de várias empresas, produzindo quantidades expressivas que fazem reduzir seus custos unitários; situação essa não obtida pela empresa que não utiliza as empresas de mercado para um determinado processo, já que, ao internalizar uma atividade, a sua produção é para atendimento exclusivo da sua necessidade. Outro ponto a ser mencionado é que as empresas de mercado, devido ao tempo de realização de certa atividade, já possuem ganhos de aprendizagem, provindos de acúmulo de experiências e *know-how* adquirido. Para atingir

esse nível de experiência e explorar esses ganhos de aprendizagem, a empresa à jusante (ou seja, aquela que adquire os insumos das empresas de mercado) realiza um investimento, comprando uma empresa que já realiza essa atividade, ou necessitará aguardar a maturação dessa atividade internalizada. Para isso, é necessário saber se vale a pena, ou seja, se está na estratégia da empresa fazer esse investimento, o qual trará ganhos apenas no médio e longo prazo.

Considerando os efeitos da burocracia, segundo Besanko et al. (2012), os mesmos geram problemas específicos como custos de agência e custos de influência. Para o autor (BESANKO et al., 2012, p. 148), os custos de agência são "[...] os custos associados à negligência profissional e aos controles administrativos para prevenir essa negligência.". Esses custos ocorrem pois os indivíduos agem buscando os seus próprios interesses, uma vez que são necessárias atividades de monitoramento e incentivos para mitigar essa negligência profissional. Isto é, quando se internaliza algumas atividades, a empresa incorrerá em custos adicionais para acompanhar o desempenho dos seus departamentos e funcionários, além de pensar em métodos de incentivar os mesmos a trabalhem em prol do crescimento da empresa. Já os custos de influência estão relacionados, segundo Milgrom e Roberts (1992) *apud* Saes (2008), à alocação dos recursos financeiros e humanos em certos departamentos a partir da influência do gestor junto à alta direção. Essa alocação por influência é realizada com recursos internos da empresa, que são escassos, fazendo com que alguns departamentos ineficientes recebam mais recursos que departamentos mais eficientes por causa do poder de influência dos seus gestores.

Após apresentados alguns motivos que influenciam a empresa a utilizar o mercado para realizar algumas atividades, serão discorridos os motivos para a empresa internalizar essas atividades. Para Besanko et al. (2012, p. 150), os maiores custos incorridos ao se utilizarem as empresas do mercado são: a) custos de má coordenação entre etapas da cadeia vertical; b) a relutância dos parceiros comerciais em desenvolver e compartilhar informações valiosas; e c) os custos de transações. Analisando o primeiro custo citado, os custos de má coordenação podem ser provenientes de um ponto chave em uma relação comercial: a confiança. Como os agentes não confiam plenamente entre si, elaboram contratos para garantirem que cada um executará sua atividade de uma forma acertada e esperada. Porém, como os contratos não são completos, ou seja, apresentam falhas em sua elaboração, comportamentos oportunistas fazem com que custos sejam incorridos para cobrir situações, que afetam os interesses dos agentes

envolvidos. Então, para que a coordenação dos fluxos de produção seja eficiente, os contratos mais próximos dos completos são essenciais para garantir essa coordenação. Eles devem garantir questões como o tempo que será entregue o produto, o tamanho e cor do produto, e quais serão as etapas sequenciais para a entrega do produto (BESANKO et al., 2012). Outro modo de garantir a eficiência na coordenação é a contratação de intermediadores, que são empresas especializadas em interligar fornecedores, fabricantes e varejistas.

Dando continuidade à discussão sobre os motivos para as empresas internalizarem suas atividades, considera-se a questão do compartilhamento de informações valiosas, a qual gera um diferencial para as empresas que utilizam as empresas de mercado. Por exemplo, uma empresa pode estar calcada em uma composição do seu produto que seus fornecedores não podem conhecer, já que é o diferencial que dá uma vantagem competitiva à empresa. Assim, se a mesma internalizar as atividades, ela corre menos risco dessa informação valiosa circular antes do tempo e cair nas mãos de seus concorrentes (exemplo: The Coca-Cola Company). Entretanto, existem modos de resguardar essas informações com patentes bem definidas e cláusulas de não concorrência assinadas por funcionários de uma empresa (BESANKO et al., 2012).

Por fim, os custos de transação correspondem a outro motivo para as empresas não utilizarem o mercado em determinadas atividades. Segundo Williamson (1985), os custos de transação são aqueles custos para fazer funcionar o sistema econômico. Ou seja, são os custos necessários para girar as transações econômicas quando se utilizam as empresas de mercado.

Não será prioridade desta seção o detalhamento sobre os custos de transação, mas é interessante citar que os mesmos surgem devido aos contratos incompletos existentes e às situações de oportunismo verificadas nas relações comerciais. Segundo Besanko et al. (2012), a Lei dos Contratos ameniza algumas situações de oportunismo, porém, como a grande maioria dos contratos é incompleto, algumas situações são impossíveis de evitar. Os três motivos principais para o surgimento dos custos de transação são: a) ativos específicos de relacionamento; b) quase-rendas; e c) problema de apropriação. Em resumo, os ativos específicos de relacionamento estão atrelados aos investimentos realizados para uma determinada transação, fazendo com que as empresas estejam presas umas as outras a partir desses ativos específicos. Desse modo, se uma empresa A, que assinou o contrato e fez com que uma empresa B investisse em um ativo específico, rompe as relações comerciais com a

empresa B, o contrato deve estar resguardado para que não ocorram situações de oportunismo na relação e a empresa saia perdendo, pois tem seu dinheiro alocado no ativo específico adquirido. Outra questão é sobre a quase-renda que, segundo Besanko et al. (2012, p. 159), "[...] é o lucro extra que você obtém se a negociação vai adiante, menos o lucro que você obteria se você tivesse que apelar para sua próxima melhor opção.". Assim, quando uma empresa B faz um investimento em um ativo específico, ela espera que a empresa A compre uma determinada quantidade acertada antes que a empresa B tenha feito o investimento. Porém, pode ser que a empresa A não compre a totalidade ou nada do que foi combinado, e a empresa B tenha que vender os produtos para outras empresas no mercado, porém a preços que geram essa demanda. A diferença entre o que a empresa B iria ganhar comercializando para empresa A e o que ganha ao vender para as empresas demandantes de mercado é a quase-renda. Por fim, o problema de apropriação, ou também conhecido como *holdup problem*, surge quando a quase-renda é grande e o parceiro (empresa B) tenta renegociar os termos de contrato com o seu parceiro comercial (empresa A). Isso ocorre se o contrato for incompleto e os termos não forem bem definidos. Dessa maneira, a empresa B poderá se utilizar dessa falha de contrato para forçar a empresa A a comprar por um preço mais caro do que o negociado, já que o mercado está pagando mais que o contratado.

Em resumo, existem vantagens e desvantagens em cada decisão que a empresa toma no que se refere à cadeia vertical e às atividades inerentes à mesma. Uma análise detalhada do cenário e da consequência de uma estratégia pode gerar decisões mais assertivas e mais lucrativas para uma determinada empresa, e por isso se torna tão importante o tema das fronteiras verticais, sendo esse um dos arcabouços teóricos básicos deste trabalho.

3.2.3 Os custos de transação e a integração vertical na visão da Nova Economia Institucional (NEI)

Recapitulando brevemente um pouco da história econômica, a teoria dos custos de transação se encontra amparada nos conceitos da Nova Economia Institucional (NEI), a qual tem como seu pesquisador chave Ronald Coase e seus principais sucessores Oliver Williamson e Douglass North. Segundo Silva Filho (2006, p. 262):

> A NEI se propõe justamente a oferecer uma nova concepção sobre a atuação das firmas num regime capitalista, enfatizando sua interação com o arranjo institucional que lhes dá suporte, dada a notória incapacidade da teoria neoclássica em denotar a atenção adequada ao papel preponderante das instituições no funcionamento dos mercados.

Analisando a passagem acima, é visto que a NEI veio para completar uma lacuna existente nas teorias neoclássicas, as quais não analisavam profundamente o papel e o funcionamento das instituições dentro ambiente econômico. O foco das teorias tradicionais estava voltado aos modelos de equilíbrio, e a firma era tida apenas como um agente maximizador de lucros.

Para Azevedo (2000), a NEI pode ser subdividida em dois níveis analíticos diferentes:

a) Ambiente institucional: no qual destacam-se os trabalhos de Douglas North, Steven Cheng, e Barry Eichengreen, calcados nos estudos entre as intuições e o desenvolvimento econômico;

b) Estruturas de governança[18]: no qual destacam-se os pesquisadores Yoram Barzel e Williamson, calcados nos estudos das microinstituições e da regulação de uma transação específica.

Apesar de estar em dois níveis de análise distintos, a base para os estudos partiu das pesquisas de Ronald Coase, conforme citado anteriormente. Coase, em seu artigo de 1937 intitulado "*The Nature of the Firm*", explicitou que a origem das empresas estava relacionada aos custos de se utilizar os mecanismos de preços, presentes nas transações de mercado. O principal custo, citado pelo autor, para utilizar esse mecanismo de preços é aquele para desvendar quais são os preços relevantes para um determinado bem. Dessa forma, vem contrapor a posição dos economistas neoclássicos que diziam que os recursos eram direcionados "automaticamente" pelos mecanismos de preços. Elucidando de forma bem simplificada esse pensamento dos economistas neoclássicos, se o preço de um fator X se torna maior em um setor A que em um setor B, então esse fator X é destinado e direcionado para o setor B, até que a diferença de preços entre os setores se iguale (COASE, 1937). Ou seja, para essa escola econômica (neoclássica), os recursos são direcionados exclusivamente pelos mecanismos de preços existentes, não sendo levados em consideração outros fatores que podem ser relevantes

[18] Segundo Williamson (1985), estruturas de governança são os mecanismo que os agentes econômicos utilizam para regular uma determinada transação.

para essa alocação de recursos. Ao citar o exemplo, pode ser percebido claramente o embasamento nas teorias econômicas clássicas da oferta e da demanda, e dos mecanismos de preços, que tentam explicar por si só as movimentações do mercado.

Em complemento a essa visão tradicional, Coase (1937) vem mostrar um novo ponto de vista para o surgimento das empresas, de acordo com o qual os mercados não operam por si só, já que os indivíduos e suas decisões impactam no direcionamento desse mercado, ao levarem em consideração que existem custos para usar esse mecanismo de preço. O autor (COASE, 1937, p. 393) confirma o ponto de vista quando relata que a firma "[...] consiste em um sistema de relacionamento que passa a existir quando o direcionamento dos recursos é dependente do empreendedor." [19]. Ou seja, a origem e, inclusive, o tamanho da firma não são dependentes somente dos mecanismos de preços, mas também da direção dada para os recursos pelo empreendedor. Ao falar dessa questão, pode ser destacado o conceito de Cantillon (1952) do empreendedor como um agente que exercita o julgamento no contexto dos negócios para melhor obter, processar e revender as matérias-primas em face às incertezas nos mercados. Não serão detalhadas aqui as questões sobre as teorias do empreendedorismo, mas é interessante citar a visão do economista Frank Knight (KNIGHT, 1921), que complementa o conceito de julgamento de Cantillon (1952), expondo que o elo entre o lucro e a firma é a incerteza. Assim, o julgamento do empreendedor só se torna importante quando existem situações de incerteza, sendo que o mesmo irá atuar como captador das oportunidades, as quais não são descobertas nem criadas, mas sim imaginadas por esse agente da estratégia (ALVAREZ; BARNEY, 2007 *apud* KLEIN, 2008).

Analisando as contribuições de Oliver Williamson, conforme descrito anteriormente, é possível perceber que o mesmo se preocupou com as estruturas de governança, tema esse que foi intitulado dentro da NEI como Economia dos Custos de Transação (ECT). Segundo Azevedo (2000), a ECT surge a partir de duas falhas existentes na abordagem econômica tradicional: a racionalidade ilimitada e a inexistência do oportunismo. A primeira afirma que os seres humanos possuem capacidade de processamento das informações completa, conseguindo captar, assimilar e raciocinar plenamente sobre todas as informações recebidas, aspectos esses já comprovados cientificamente impossíveis. É sabido que a capacidade cognitiva humana é limitada e não consegue processar todas as informações ao mesmo tempo,

---

[19] *"[...] consists of the system of relationships which comes into existence when the direction of resources is dependent on an entrepreneur."*

limitando sua racionalidade. Como a sua capacidade é limitada, os contratos, explícitos e implícitos, realizados entre os agentes, são incompletos, não conseguindo prever e resguardar de problemas futuros. O segundo ponto abordado por Williamson (1985) é a existência do oportunismo nas relações comerciais. A natureza humana traz consigo características que podem aflorar em determinadas situações, como interesses próprios, mentiras, trapaças, quebra de promessas entre outros (AZEVEDO, 2000). Segundo Knight (1921), as organizações econômicas devem identificar e combater uma "doença endêmica" presente na natureza humana, que é o "risco moral" (*moral hazard*). Como os contratos são incompletos, os agentes buscam se resguardar de todas as formas de situações oportunistas, aumentando sua coleta de informações, colocando cláusulas mais rígidas nos contratos (exemplo: cobrança de multas caso o contrato seja rompido), aumentando o monitoramento das transações, gerando assim custos adicionais conhecidos como custos de transação. Para Milgrom e Roberts (1992 *apud* SAES, 2008), os custos de transação ocorrem devido aos seguintes fatores: a) elaboração e negociação dos contratos; b) mensuração e fiscalização de direitos de propriedade; c) monitoramento do desempenho; d) organização de atividades; e) adaptação às mudanças no sistema econômico; f) monitoramento das transações; e g) monitoramento do desempenho dos agentes envolvidos.

Conforme apresentado no parágrafo anterior e analisando a ECT na sua essência, um ponto crucial de seu estudo está nos contratos, principalmente nas consequências *ex post* das relações contratuais entre as instituições. Williamson (1985, p. 12) expõe que a ECT sustenta que "[...] a governança das relações contratuais é realizada, principalmente, através das instituições de ordem privada do que através do centralismo jurídico." [20]. Ou seja, as relações entre as instituições dependem mais da relação entre os agentes econômicos que propriamente de um aparato jurídico, que são os contratos. Os contratos possuem a função de resguardar ao máximo as partes de situações oportunistas após o inicio da relação, mas a relação dos agentes econômicos, no que tange à confiança, à troca de informações e às promessas, é que influenciará o encaminhamento das relações comerciais atuais e futuras.

Antes de abordar as questões da integração vertical dentro da NEI e, principalmente, da ECT, é interessante trazer as duas ramificações nas quais estão divididos os custos de transação. Segundo Williamson (1985), a ECT está subdividida no "ramo de mensuração" e no "ramo de

[20] "*[...] the governance of contractual relations is primarily effected through the institutions of private ordering rather than through legal centralism.*"

governança". Os custos de transação intrínsecos aos produtos, ou seja, aqueles que não dependem da interação dos agentes ao longo do tempo, estão situados no ramo de mensuração da ECT e são classificados como estáticos (AZEVEDO, 2000). O seu caráter estático está no fato de suas características não se alterarem ao longo do tempo, podendo ser ou não identificadas antes das transações. Caso todas as características possam ser constatadas antes do fechamento de uma transação entre os agentes econômicos, tem-se uma simetria perfeita das informações e os contratos podem ser desenvolvidos, chegando próximo dos contratos completos. Porém, essa é uma situação hipotética, já que no mundo real é difícil de verificar tal completude de informações. O que ocorre geralmente é que nem todas as informações são conhecidas antes do fechamento do contrato, e algumas características são reveladas após a aquisição e o consumo de um bem ou serviço, gerando uma assimetria de informações entre as partes. Essa situação leva os agentes a se resguardarem, por exemplo, com contratos de longo prazo de monitoramento constante, escolhendo uma estrutura de governança que trará a maior redução dos custos de transação.

Já o ramo da governança, o mais explorado por Williamson (1985) no seu livro "*The Economic Institutions of Capitalism*", está calcado em custos dinâmicos, cuja unidade de análise é a transação. Como as transações são diferentes uma das outras e podem sofrer mudanças externas, tem-se um caráter variável dentro dessas relações, podendo os custos ser maiores ou menores, quando as transações são comparadas entre si. Williamson (1985) expõe que, como os processos judiciais de execução dos contratos não são totalmente eficientes, surgem as estruturas de governança no intuito de suprir essas falhas de mercado. O autor explora três principais pontos que permitem inferir os custos de transação: a racionalidade limitada, o oportunismo e a especificidade dos ativos. Como já foi discorrido sobre a racionalidade limitada e o oportunismo, será descrita a influência da especificidade dos ativos nos custos de transação. Segundo Azevedo (2000), os ativos podem ser considerados específicos se o retorno atrelado a eles depende da continuidade de uma transação específica. Assim, quando uma empresa A faz um investimento específico para uma transação com uma empresa B, a mesma imagina uma continuidade da sua relação com o intuito de trazer o retorno do dinheiro despendido nesse ativo específico. Porém, a empresa B, por motivos próprios, pode romper essa relação contratual. É nesse cenário que surgem as questões da quase-renda e os problemas de apropriação conceituados anteriormente.

Para finalizar essa parte da seção, é interessante apresentar o modelo analítico proposto por Williamson (1991), o qual traz três modos de se realizar uma transação: a) via mercado (transações spot); b) via contratos de longo prazo (híbridos); e c) hierarquia. Para representar graficamente esses modos de realizar uma transação, o autor desenvolveu o gráfico 5, cujo eixo y representa os custos de governança ($) e o eixo x a especificidade do ativo (k):

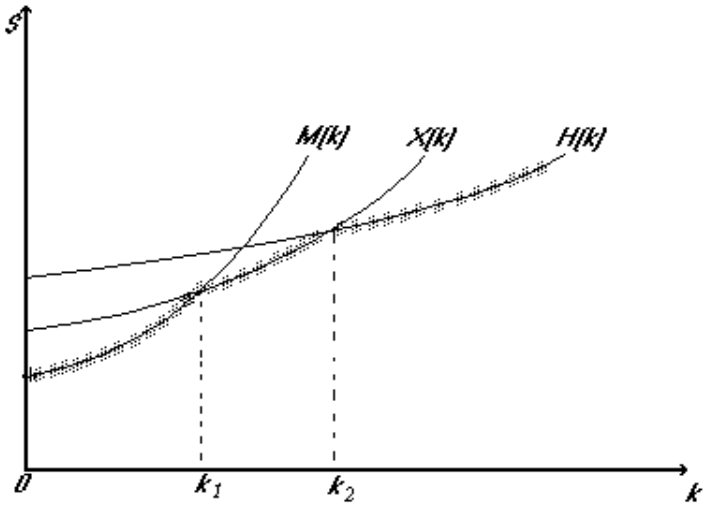

Gráfico 5 – Especificidade de Ativos e Mecanismos de Governança
(sendo k = especificidade do ativo; θ = vetor de parâmetros de deslocamento; M(k)=função de custos de governança via mercado; X(k) = função de custos de governança via forma híbrida; H(k)=função de custos de governança via hierarquia)
FONTE: WILLIAMSON, 1991.

Não aprofundando muito a análise detalhada do gráfico 5, pois não é foco desta dissertação, mas trazendo uma breve explanação do mesmo, se o ativo de uma determinada transação possui uma especificidade $k^* < k_1$, então é sugerido, pelo modelo de Williamson (1991), que a melhor estrutura organizacional é o mercado. Se o ativo possuir a especificidade $k_1 < k^* < k_2$, então as formas hibridas se apresentam como a melhor estrutura organizacional. Porém, se $k^* > k_2$, a hierarquia então deve ser privilegiada nessa transação. É importante ressaltar que esse modelo deve ser aplicado para cada transação, que é a unidade de análise da ECT, dentro da qual a escolha da forma organizacional está baseada praticamente na minimização dos custos de transação. Segundo Azevedo (2000), conforme se caminha na ordenação das formas organizacionais (do mercado, passando pelo híbrido e chegando na hierarquia), aumenta o controle sobre a transação, porém, reduz-se a velocidade de resposta às mudanças externas. Essa análise foi uma grande contribuição de Williamson para os estudos das áreas estratégia, contratos e economia, incluindo a questão das fronteiras verticais.

Após a conceituação dos custos de transação e suas especificidades, será discutido, sob a ótica da NEI, o posicionamento de Williamson (1985) sobre a integração vertical e a sua importância para os estudos econômicos e de estratégia das organizações. Segundo o autor, a integração vertical pode servir para vários propósitos, como, por exemplo, o resguardo em relação à incerteza no suprimento de bens à montante, demandando a busca de informações pelas firmas à jusante, e a busca de economias de escopo (WILLIAMSON, 1985). Entretanto, o principal motivo que o estudioso destaca é o da economia dos custos de transação. Ou seja, as firmas integram verticalmente para buscar economias nos custos de usar as empresas de mercado, melhorando, assim, a sua eficiência e tornando-se mais competitiva no setor onde atuam.

Segundo Williamson (1985), existem duas explicações para a origem da integração vertical: 1) determinismo tecnológico (explicação atrelada ao senso comum); e 2) condição da especificidade do ativo (explicação atrelada à visão do autor). No que tange ao determinismo tecnológico, o autor explica que, na visão das pessoas comuns (principalmente não economistas), para a produção de produtos e serviços complexos, são necessárias organizações complexas que possuem tecnologias complexas. Nessa ótica, as tecnologias complexas só existem se as organizações se integrarem verticalmente para trás (*upstream*, no sentido à montante), para os lados (em direção aos componentes) ou para frente (*downstream*, em direção à distribuição), orientação essa da firma, sendo uma função de produção. Essa vertente defende a preferência da maior integração em vez da menor, na maioria dos casos (WILLIAMSON, 1985). Alguns autores classificam a integração vertical para os lados como para trás, ficando apenas com as duas classificações *downstream* e *upstream* (ROCHA, 2002).

Williamson (1985) apresenta apenas duas situações que confirmam a origem da integração vertical provinda do determinismo tecnológico: a) quando existe uma tecnologia única superior a todas as outras; e b) a tecnologia implica uma única forma organizacional. Dessa forma, a influência da tecnologia deve ser de expressiva magnitude e especificidade, tanto para se sobressair em relação às demais, quanto para determinar modelos organizacionais exclusivos; fato esse difícil de ser verificado, segundo o autor.

Tomando a segunda explicação de Williamson (1985, p. 90) para a origem da integração vertical, a especificidade dos ativos é apresentada e defendida, utilizando a ótica da ECT como o principal motivo para tal fato:

> [...] o fator principal para o qual a economia dos custos de transação se apoia para explicar a integração vertical é a especificidade de ativos. Sem ela, a contratação, no mercado, entre estágios sucessivos de produção, apresenta boas propriedades em termos econômicos[21].

Conforme apresentado anteriormente, existe uma correlação entre a especificidade do ativo e o modelo de governança, na visão do autor. Williamson (1985) apresenta um modelo heurístico no intuito de defender sua posição de que a especificidade do ativo influencia as fronteiras e integrações verticais. Não aprofundando muito a elucidação, mas apresentando uma visão geral desse modelo, o autor expõe uma relação entre o custo de governança, a especificidade do ativo e o custo de produção, conforme gráfico 6:

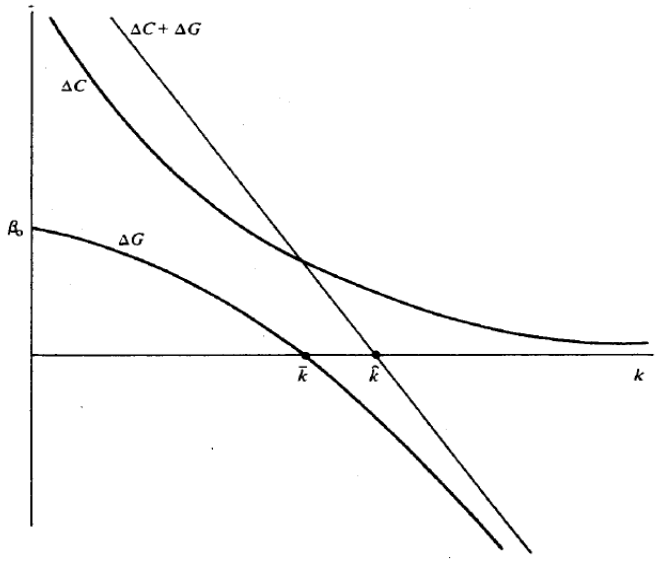

Gráfico 6 – Custos Comparativos de Governança e de Produção
(sendo k = especificidade do ativo, ΔC = estado estacionário da diferença no custo de produção entre a produção para as próprias necessidades da firma e o estado estacionário do custo de procurar o mesmo item no mercado; β(k) = custos burocráticos de governança interna; M(k)=custos associados a forma de governança via mercado; ΔG = β(k) – M(k))
FONTE: WILLIAMSON, 1985.

[21] "*[...] the principal factor to which transaction cost economics appeals to explain vertical integration is asset specificity. Without it, market contracting between successive production stages ordinarily has good economizing properties.*"

Analisando o gráfico 6, nota-se que para uma especificidade de ativo muito baixa ($k^* << \hat{k}$, sendo k^* o grau ótimo de especificidade de ativo), a utilização do mercado gera vantagens devido à economia de escala (custos elevados de produção interna) quanto à governança (ΔG elevado). Já quando a especificidade do ativo é muito alta ($k^* >> \hat{k}$), a organização interna se torna mais vantajosa devido aos problemas da própria especificidade e pelo fato de o mercado não apresentar vantagens de economia agregada (apresentado pelo $\Delta C+\Delta G$ abaixo do ponto $\hat{k}$). Existem também os graus intermediários de especificidade, nos quais existem pequenas diferenças de custos gerando governanças mistas, compostas por algumas firmas que irão produzir e outras que irão comprar (WILLIAMSON, 1985). Retomando o posicionamento de Besanko et al. (2012) de que não é uma decisão binária de "produzir" ou "comprar" e sim um *continuum* de possibilidades de integração, esses graus intermediários podem ser verificados e identificados por meio de uma análise detalhada de cada setor.

Para finalizar a abordagem da integração vertical sob a ótica da NEI, um tópico importante a ser relacionado é a integração para frente em direção à distribuição. A importância desse tópico se dá com a proximidade do assunto em relação ao estudo de caso, que será apresentado neste trabalho, e as teorias anteriormente abordadas. Segundo Williamson (1985), a extensiva integração, no sentido manufatura à distribuição, ocorrida no final do século XIX variou de acordo com três distintas vertentes: a) nenhuma integração, mantendo a estrutura de atacado e varejo; b) integração no sentido do atacado, mas não ao varejo; e c) integração no sentido do varejo. Esclarecendo mais detalhadamente cada uma das integrações apresentadas, a distribuição ficou inalterada nos setores em que os atacadistas independentes e varejistas continuaram a oferecer um amplo conjunto de serviços, agregando valor ao processo de distribuição. Já na segunda vertente, a qual os fabricantes assumiram algumas funções dos atacadistas, a mesma ocorreu por meio de três atividades: pré-venda, gestão de estoques e propriedade das instalações. A melhoria na tecnologia e os ganhos de economia de escala fizeram com que esse movimento em prol da integração à jusante ficasse atrativo para os fabricantes, principalmente quando envolviam produtos que necessitavam de manuseio especial como, por exemplo, produtos perecíveis. Por fim, a integração vertical no sentido do varejo foi verificada em três classes de produtos: bens de consumo não-duráveis especializados, bens de consumos duráveis que necessitavam de suportes adicionais como informação e crédito, e bens de produção na mesma condição apresentada para os bens duráveis. (WILLIAMSON, 1985). Esse tipo de integração proporcionou que os fabricantes criassem um vínculo com o cliente, reduzindo os problemas de assimetrias de informação e

oferecendo possibilidades de créditos, já que um intermediário da cadeia estava sendo suprimido (atacadista). Dessa forma, além de aberturas de filiais e lojas para a venda dos produtos, foram desenvolvidas parcerias, como, por exemplo, as franquias, garantindo uma padronização dos processos e qualidade nos produtos e serviços entregue aos clientes.

Enfim, a visão da Nova Economia Institucional, representada pela ECT nesse tópico, trouxe à tona uma nova perspectiva sobre a integração vertical, diferenciando-se da posição neoclássica dada ao tema. Com a unidade de análise sendo a transação e a especificidade do ativo como determinante das estruturas de governança, uma análise inicial e detalhada sobre a indústria e a firma é necessária para a tomada de decisão em prol da busca da eficiência por meio da economia dos custos de transação.

No próximo tópico da revisão teórica, serão apresentados os modelos encontrados na literatura sobre a tomada de decisão em canais de distribuição. Em seguida, no próximo capítulo, será apresentado o método de pesquisa utilizado no desenvolvimento deste trabalho e, posteriormente, o estudo de caso no segmento de GLP.

3.3 Modelos de Tomada de Decisão em Canais de Distribuição

Após ser apresentado e analisado o aparato teórico do trabalho em questão, o qual está calcado nas teorias de Organização Industrial, Canais de Marketing e Nova Economia Institucional (com foco na ECT), se mostra importante um levantamento sobre os trabalhos anteriores que abordaram os modelos de tomada de decisão no que tange aos canais de distribuição.

Ao longo da pesquisa do referencial teórico, buscou-se encontrar artigos que abordavam a tomada de decisão em canais de distribuição no segmento de GLP, no intuito de embasar o referido trabalho e, principalmente, o estudo de caso que será apresentado. Contudo, analisando os diversos bancos de dados (nacionais e internacionais), não foram encontrados artigos que abordassem especificamente esse assunto. Isso se mostra como um ponto de atenção, devido à falta de um referencial específico, mas também um forte ponto positivo, no que tange o desenvolvimento de novos estudos, ao ser abordado um assunto ainda pouco

explorado na academia. Dessa forma, a pesquisa bibliográfica foi realizada de forma mais abrangente, buscando trabalhos que traziam modelos de tomada de decisão em canais de distribuição e a partir de uma visão mais econômica, com referenciais baseados em pelo menos uma das três teorias utilizadas neste trabalho.

O primeiro artigo encontrado dentro da especificação apresentada foi o de Stern e Reve (1980), o qual apresenta um modelo de análise dos canais de distribuição dentro de uma visão da economia política. Os autores discutem que os trabalhos anteriores estudam os canais de distribuição por meio de duas vertentes separadas: a primeira com uma abordagem econômica e a segunda com uma abordagem comportamental. Assim, eles apresentam que esses trabalhos prévios tratam as duas visões separadamente, deixando em aberto uma lacuna de um estudo conjunto das duas vertentes, a qual o modelo proposto no artigo procura preencher. Em relação às contribuições desse modelo, os autores apresentam que o mesmo traz um direcionamento na identificação e no dimensionamento das principais variáveis que influenciam a estrutura de canal e o comportamento verificado nela, já que analisam os canais de distribuição de uma forma mais ampla conforme apresentado. Para ilustrar o referido modelo, a ilustração 25 expõe o *framework* desenvolvido por Stern e Reve (1980), baseado em uma visão da economia política:

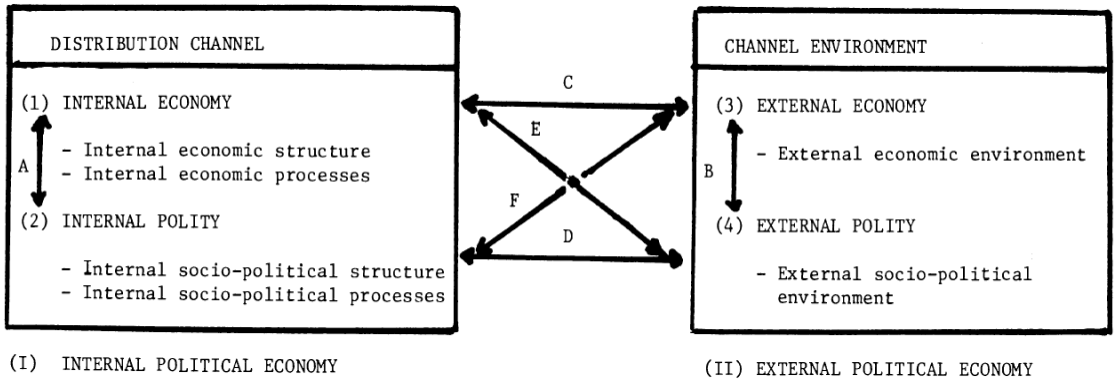

Ilustração 25 – Modelo baseado na Economia Política para Análise dos Canais de Distribuição
FONTE: STERN; REVE, 1980, p. 54.

Analisando a ilustração 25, percebe-se uma divisão em uma economia política interna (I) e uma economia política externa (II). A economia política interna diz respeito às relações intraorganizacionais, que existem devido aos interesses individuais e coletivos presentes em uma instituição. Essa economia política interna pode ser subdivida em: a) economia interna, e

b) política interna. Como as próprias denominações já indicam, a primeira subdivisão diz respeito às estruturas (arranjos verticais) e aos processos (natureza dos mecanismos de decisão) econômicos internos. Já a segunda diz respeito às estruturas (relações de poder entre os membros do canal) e aos processos (sentimentos dominantes: colaboração ou conflito) políticos internos. A importância dessa análise da economia política interna está na identificação das relações e como influenciam as estruturas e as decisões no que diz respeito aos canais de distribuição.

Tomando a análise da economia política externa, a mesma traz a importância do ambiente na definição e operação dos canais de distribuição. Da mesma forma que a economia política interna, a mesma está divida em: a) economia externa, e b) política externa. A economia externa diz respeito à natureza dos mercados verticais e horizontais, nos quais a organização está inserida. Já a política externa é descrita como a distribuição e o uso dos recursos pelos agentes externos como, por exemplo, o governo, as agências reguladoras e os sindicatos. A importância dessa análise está na identificação das relações de poder no ambiente que influenciam as tomadas de decisão sobre os canais de distribuição. Tanto a economia quanto a política externa contribuem para a definição das condições ambientais, e é nesse cenário que o canal de distribuição está inserido (STERN; REVE, 1980). Finalizando a análise da ilustração 25, as setas presentes correspondem às interações entre os componentes do modelo, sendo de grande relevância para a análise sistêmica do canal.

Ao longo do artigo, Stern e Reve (1980) apresentam algumas proposições relacionadas às forças existentes na economia política interna, no intuito de estruturarem o modelo para análises comparativas na tomada de decisão sobre os canais de distribuição. Os autores focam o desenvolvimento do artigo na análise das forças internas do modelo, mostrando inclusive as correlações existentes entre a economia e a política interna. Porém, apresentam que a análise do ambiente, apesar de não ser o objetivo do referido artigo, se torna relevante para uma compreensão completa da tomada de decisão em canais de distribuição. A principal conclusão encontrada pelos autores é que uma boa interpretação das relações nos canais de distribuição só é válida quando se analisam em conjunto as questões econômicas e políticas. Uma escolha de uma estrutura econômica (ou via mercado ou hierarquia, referenciando Williamson, 1975) afeta a estrutura sócio-política da organização, com reflexos diretos nas decisões, na efetividade e na eficiência dos canais de distribuição.

Em ordem cronológica, o segundo artigo encontrado foi o de Anderson e Schmittlein (1984), o qual apresenta um teste empírico em relação à integração ou não da força de vendas. Utilizando-se de um aparato teórico pareado com o artigo de Stern e Reve (1980), ou seja, baseado na Economia dos Custos de Transação (ECT), os autores apresentam um modelo para tentar explicar a integração, devido ao alto nível de especificidade dos ativos e à dificuldade de medição do desempenho da força de vendas. Esse artigo se torna importante ao analisar a questão de manter uma operação (no caso uma equipe de vendas) internamente ou terceirizar a operação completamente para uma empresa (no caso do artigo, contratar uma empresa de representação comercial). Ao analisar o vendedor, o mesmo pode ou não ser um ativo específico, dependendo da relação que cria com a empresa e com o cliente. A principal hipótese elucidada pelos autores foi: quanto maior o valor dos ativos específicos da organização, maior é a tendência para a integração vertical da força de vendas (ANDERSON; SCHMITTLEIN, 1984). Para testar sua hipótese, os autores aplicaram uma pesquisa no segmento de componentes eletrônicos, que possui três tipos de canais de distribuição: vendedores próprios, representantes comerciais e distribuidores industriais (intermediários). Entretanto, o estudo de caso se restringiu à análise dos vendedores próprios em relação aos representantes comerciais (não contempla o formato via distribuidores). Após definir as variáveis de análise, é estimada uma função logística para testar a hipótese levantada. A conclusão à qual os autores chegaram é que, apesar da teoria da ECT trazer que a especificidade do ativo é o principal determinante para uma integração vertical, a incerteza interna, ou seja, a dificuldade da medição do desempenho individual, é o principal motivo para a verticalização da força de vendas. Embora esse artigo se restrinja à uma análise pontual de um departamento da organização, o mesmo serve como um aparato teórico no estudo para a tomada de decisão em canais de distribuição, que servirá para uma comparação ao estudo de caso que será apresentado neste trabalho.

Em complemento ao artigo anterior (ANDERSON; SCHMITTLEIN, 1984), Anderson (1985), utilizando os dados do mesmo segmento (componentes eletrônicos), desenvolve um artigo para endossar o principal achado previamente apresentado: a dificuldade de medição do desempenho da força de venda, sendo o principal motivo para a utilização da força de vendas direta. Como os principais pontos já foram apresentados anteriormente, em resumo, a diferença existente entre esse e o artigo anterior está na estruturação das hipóteses que foram testadas ao longo do desenvolvimento da pesquisa, além da inclusão de variáveis como a quantidade de viagens requeridas pela região de vendas, e a importância de dar atenção

especial às contas chaves (maiores clientes/*key accounts*). Outra inovação no artigo foi a de trazer duas hipóteses provindas da Teoria da Agência (TA), já que a ECT não era capaz de explicar todas as variáveis do modelo.

Continuando o levantamento bibliográfico em relação aos trabalhos que abordaram a tomada de decisão em canais de distribuição, um artigo interessante encontrado foi o de John e Weitz (1988), o qual levanta uma discussão sobre a integração vertical em direção à distribuição. Utilizando também como aparato teórico a análise dos custos de transação, os autores fazem um teste empírico para verificar quais são os motivos da integração vertical à jusante em relação aos canais de distribuição nos mercados de bens industriais. Diferentemente do artigo já apresentado (ANDERSON; SCHMITTLEIN, 1984), esse estudo abrange uma análise dos canais diretos, indiretos (por meio de intermediários) e híbridos (direto e indireto). Os autores apresentam quatro proposições baseadas em duas variáveis principais da ECT (WILLIAMSON, 1985): especificidade dos ativos e incerteza do ambiente (ambiental/contratos e comportamental/oportunismo), além da variável econômica clássica que são os custos de produção (economias de escala), proposições que foram suporte para a aplicação do teste empírico. O teste consistiu em uma aplicação de um questionário para os gerentes de vendas de empresas de bens industriais, cujas vendas anuais foram maiores que US$ 50 milhões, ou seja, grandes empresas. Após a aplicação do questionário, foi utilizado um modelo de regressão múltipla para verificar as variáveis independentes apresentadas anteriormente. Como resumo dos resultados, a partir da significância apresentada pelo modelo e do teste de robustez dos achados, foi encontrado que a especificidade dos ativos e a incerteza são determinantes para o uso dos canais diretos, porém a questão de escala (tamanho da produção) e a concentração dos consumidores (densidade territorial) diminuem o uso de canais diretos, favorecendo o uso dos indiretos ou mistos. A importância desse artigo para esta dissertação está na abordagem mais geral em relação à tomada de decisão em canais de distribuição, a partir de um embasamento teórico econômico e mercadológico; alvo da abordagem deste trabalho.

O quarto artigo encontrado na literatura (KLEIN; FRAZIER; ROTH, 1990) tem a sua relevância ao apresentar um modelo que busca explicar a integração de canal em mercados internacionais a partir dos estudos da teoria dos custos de transação, trazendo outras variáveis de análise e rompendo as limitações geográficas dos negócios. Os autores, seguindo os moldes do artigo de John e Weitz (1988), irão analisar os três tipos de canais (direto, indireto

e híbrido) a partir de quatro diferentes tipos de transações: via mercado (organização que assume todas as funções da organização principal no país explorado), via intermediários (agentes comissionais com função apenas comercial) e duas formas hierárquicas (com uma filial no país ou com vendas diretas da matriz no país de origem). Um ponto interessante do artigo é que o mesmo traz novas questões no que tange ao ambiente, como volatilidade (mudanças rápidas e drásticas na situação do mercado) e diversidade (múltiplas fontes de incerteza no ambiente), características presentes com bastante expressividade em mercados internacionais e que serão contempladas nas variáveis do modelo. Em complemento a esse ponto apresentado, as demais variáveis utilizadas nos artigos anteriores também serão abordadas: especificidade dos ativos, volume transacionado no canal e incerteza externa, esta última contemplando as características especificas dos negócios internacionais. A partir dessas variáveis, são propostas algumas hipóteses que foram testadas no modelo, o qual se utilizou de dados coletados em uma pesquisa de campo feita com gerentes de firmas exportadoras. Os principais resultados encontrados pelos autores confirmam algumas descobertas dos estudos anteriores e trazem novos pontos relevantes no estudo da tomada de decisão em canais de distribuição. Os pontos que se assemelham dizem respeito ao poder de determinação da especificidade do ativo em relação ao nível de integração dos canais. Segundo Klein, Frazier e Roth (1990), quando o conhecimento especializado e os investimentos são necessários para a realização das transações internacionais, o mercado (nesse caso, as organizações contratadas pelas empresas exportadoras) se torna menos eficiente que a hierarquia, já que não consegue controlar as situações de oportunismo que surgem. Já o ponto adicional está em mostrar que, quando o ambiente é muito volátil, a integração via hierarquia é preferível, pois as empresas ganham velocidade na adaptação às rápidas e drásticas mudanças que podem ocorrer. Por fim, um último achado relevante do estudo é a correlação entre o volume do canal e o nível de integração vertical, sendo que quanto maior o volume, maior o nível de integração via hierarquia, diferenciando-se assim do artigo anteriormente apresentado (JOHN; WEITZ, 1988).

Em uma perspectiva de comparação do poder de explicação entre teorias, Krafft, Albers e Lal (2004) fazem um estudo similar aos de Anderson e Schmittlein (1984) e de Anderson (1985) ao analisar a decisão da utilização de uma força de vendas própria ou via representantes (não leva em consideração a forma híbrida, sendo essa uma limitação do estudo), porém utilizando a Teoria da Agência (TA) como base teórica complementar à Economia dos Custos de Transação (ECT). A importância de se utilizar a TA na análise do nível de integração dos

canais de distribuição está no estudo dos modelos de plano de remuneração, que faz com a que a utilização da hierarquia possa trazer mais benefícios do que a utilização do mercado (KRAFFT; ALBERS; LAL, 2004). Para atingir o objetivo do artigo, o qual implica mensurar o poder de explicação da análise conjunta das duas teorias, os autores desenvolveram algumas hipóteses para a análise, entre possuir equipe de venda própria ou ter representantes comerciais, além da estrutura dos planos de compensação. Além das variáveis da ECT já estudadas e apresentadas nos artigos anteriores, o importante é introduzir as variáveis que a TA trouxe para complementar os estudos de tomada de decisão em canais de distribuição. Nesse artigo, Krafft, Albers e Lal (2004) analisaram as seguintes variáveis: eficácia do vendedor, atratividade das oportunidades de emprego alternativas, capacidade para medir os insumos e os resultados como indicadores de desempenho. A pesquisa foi aplicada para gerentes de vendas da Alemanha, os quais são os responsáveis pelo desenho da equipe e dos respectivos planos de incentivos. Como resultado do estudo, a partir da análise dos *outputs* da regressão, foi verificada uma similaridade com dois pontos constatados em estudos anteriores: o primeiro é a especificidade dos ativos e, o segundo, a dificuldade de medir o desempenho, ambos possuindo uma correlação positiva com a maior utilização da força de venda direta. Outros resultados importantes dizem respeito à correlação entre tamanho da equipe, requisitos de viagem e incerteza com a escolha pela utilização de uma equipe de venda própria. Em relação à estrutura dos planos de compensação, o principal ponto discutido foi a interação existente entre os desenhos dos modelos de remuneração com os sistemas de recrutamento e seleção, já que a questão da incerteza do ambiente e da dificuldade de substituição de equipe (*turnover*) não possui influência nesses modelos, segundo Krafft, Albers e Lal (2004). Por fim, foi constatado, com testes adicionais aplicados, que as duas teorias (ECT e TA) podem ser usadas em complementaridade para o estudo da escolha entre utilizar uma equipe de vendas própria ou via representantes, pois mostram forte poder de explicação para a tomada de decisão em questão.

Buscando referências mais recentes envolvendo a tomada de decisão em canais de distribuição, mantendo a base teórica pareada com a utilizada neste trabalho, foram encontrados dois principais artigos. O primeiro deles, desenvolvido por Shervani, Frazier e Challagalla (2007), traz uma discussão interessante e divergente em relação aos resultados encontrados nos artigos já apresentados. Os autores comprovaram, por meio de um teste empírico, que a especificidade dos ativos e a incerteza do ambiente podem não ser variáveis determinantes para a integração à jusante, no que tange aos canais de distribuição, quando a

empresa possui um alto poder de mercado. Diferentemente dos resultados apresentados pelos demais pesquisadores, os quais comprovaram, em ordem distinta, mas com bastante validade e robustez estatística, que essas variáveis possuíam forte correlação com a integração dos canais de distribuição, Shervani, Frazier e Challagalla (2007) encontraram uma lacuna ao identificar que essa correlação pode ser mais forte em empresas com baixo poder de mercado que em empresas com alto poder. Um ponto interessante do artigo é que o mesmo traz uma nova variável, já estudada pelos pesquisadores da área de mercadologia, citados inclusive nesse trabalho (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996; COUGHLAN et al., 2012), que é o poder de influência em relação aos membros do canal, variável que não é especificamente considerada pelos pesquisadores da ECT. Segundo a hipótese levantada pelos autores, as firmas com alto poder de mercado, devido ao alto *market share* e/ou à alta diferenciação de produto (SHERVANI; FRAZIER; CHALLAGALLA, 2007), são capazes de efetivamente coordenar e comandar as relações com os intermediários do canal sem necessariamente lidar com altos custos de transação ocasionados pela especificidade dos ativos ou pela incerteza. Um exemplo para ilustrar essa questão é a relação entre uma empresa como a The Coca-Cola Company e as grandes redes de supermercado (Carrefour, Wal-Mart etc.). Apesar do alto poder de barganha das redes varejistas, é de grande interesse das mesmas possuírem o produtos da marca “Coca-Cola” nas suas gôndolas; já que atraem uma expressiva quantidade de consumidores, além da maior percepção de valor pelos clientes (COUGHLAN et al., 2012). Sem contar o poder de monitoramento da empresa The Coca-Cola Company, a qual possui informações privilegiadas sobre os intermediários, auxiliando na negociação com os mesmos e aumentando seu poder de influência nas relações comerciais. Para testar a hipótese levantada, os autores aplicaram uma pesquisa com gerentes de vendas, marketing e de produtos de 40 empresas de manufatura de produtos eletrônicos e de telecomunicação. Utilizando os dados coletados na pesquisa, foi aplicado um teste com regressão múltipla que validou a hipótese levantada, a qual trazia que as variáveis defendidas pela ECT, no que diz respeito à relação com a integração vertical dos canais de distribuição, são mais determinantes em empresas com baixo poder de mercado que empresas com alto poder. A importância desse artigo para o trabalho foi trazer um novo ponto de vista, alinhando a ECT à uma variável bem explorada pela área de mercadologia, sendo complementares como aparato teórico para este trabalho.

O segundo trabalho mais recente encontrado foi o de Brettel et al. (2011), o qual trazem um estudo sobre as escolhas em relação aos canais de distribuição para novos empreendimentos.

Esse tipo de estudo se mostra relevante por dois principais motivos: falta de trabalhos anteriores que abordassem a tomada de decisão em canais para novos empreendimentos, já que essa escolha pode definir a sobrevivência ou não do eminente negócio (SONG et al., 2008 *apud* BRETTEL et al., 2011); e a característica de difícil transição, devido a custos e impactos no mercado, quando se escolhe um tipo de canal de distribuição, (ANDERSON; COUGHLAN, 1987 *apud* BRETTEL et al., 2011). Ao longo da análise do referido artigo, uma observação importante feita diz respeito aos estudos anteriores que os autores realizaram, que trouxeram alguns artigos, inclusive referenciados nesta dissertação. Isso apenas confirmou que a revisão da literatura estava em linha com os novos artigos publicados recentemente sobre o tema dissertado.

Um ponto interessante considerado pelos autores é o posicionamento em relação aos tipos de canais de distribuição, o qual não se limitou apenas aos dois tipos extremos (direto e indireto), mas considerou o *continuum* que existe na escolha, podendo haver canais híbridos de distribuição, assemelhando-se, assim, à visão de Besanko et al. (2012) apresentada na ilustração 24 deste trabalho. Em relação às variáveis utilizadas na pesquisa (especificidade do ativo, incerteza do ambiente, incerteza comportamental e frequência de transação), os autores mantiveram o padrão teórico utilizado pelos demais autores citados nesta dissertação, cuja base está calcada na teoria dos custos de transação. Dessa forma, conseguiram ter um ponto de comparação dos resultados do teste empírico com as pesquisas anteriores. Em adicional, selecionaram mais algumas variáveis, provindas das disciplinas de mercadologia e estratégia, no intuito de complementar as variáveis provindas da ECT. A partir da definição das variáveis, construíram hipóteses que as relacionavam com o grau de integração dos canais de distribuição, dentro do escopo dos novos empreendimentos. Como resultado da pesquisa, os autores encontraram que o principal fator para a seleção de canais de distribuição diretos é o nível de incerteza de volume, já que as empresas são novas e ainda não possuem um histórico de vendas para a tomada de decisão. Outro ponto relevante encontrado é que, quando se tem um ambiente com alta incerteza (elevada variabilidade) no que diz respeito à tecnologia, as novas firmas preferem os canais indiretos pela flexibilidade das mesmas em realizar as mudanças; auferindo, assim, menor custo para a empresa principal e diferenciando os intermediários do canal. Uma questão que chamou atenção foi em relação à especificidade dos ativos, a qual não foi considerada uma variável relevante para a escolha do canal, no que tange aos novos empreendimentos. Segundo Brettel et al. (2011), isso ocorre pois as empresas ainda não possuem um padrão de procedimentos e rotinas que pode ser monitorado

internamente, além do excesso de confiança dos proprietário ou da alta diretoria em não imaginar que possam ocorrer situações de oportunismo por parte dos intermediários. Por fim, os autores chegaram a uma conclusão a partir dos estudos realizados e da análise do resultado da pesquisa aplicada: os novos empreendimentos são mais propensos a utilizar o canal direto que o indireto. A importância desse artigo para a pesquisa está no fato de trazer outro embasamento teórico, adicionalmente à ECT e às demais teorias citadas nos artigos referenciados, além de reforçar a importância do estudo não só nos tipos extremos de canais (direto e indireto), mas também levando em consideração os canais híbridos, os quais são bem verificados nas organizações atuais, inclusive no segmento de GLP.

Após o processo de levantamento, estudo, análise e descrição de todos os principais artigos encontrados sobre tomada de decisão em canais de distribuição, segue o quadro 4, que resume os principais pontos de cada artigo, auxiliando como base teórica para o estudo de caso, o qual será apresentado logo após a descrição do método de pesquisa utilizado neste trabalho:

Quadro 4 – Resumo dos artigos encontrados sobre tomada de decisão em canais de distribuição

Autor(es)	Tipos de Canais de Distribuição	Aparato Teórico	Variáveis de Análise Empírica	Principal Conclusão	Inovação do Artigo
Stern e Reve (1980)	N/A	Canais de Marketing; Economia Política; ECT	N/A	Na análise dos canais de distribuição, devem ser contempladas as questões econômicas e políticas em conjunto	Desenvolvimento de um Modelo Teórico de Análise Comparativa dos Canais de Distribuição
Anderson e Schmittlein (1984)	Diretos e Indiretos	ECT	Especificidade dos Ativos; Incerteza Interna e Externa; Densidade Territorial; Tamanho da Empresa	A incerteza interna é o principal motivo para integração vertical da força de vendas.	Um dos primeiros artigos empíricos que contempla tomada de decisão em canais de distribuição, com base teórica calcada na ECT
Anderson (1985)	Diretos e Indiretos	ECT e Teoria da Agência (TA)	Especificidade dos Ativos; Incerteza Interna e Externa; Tamanho da Empresa; Requisitos de Viagens; Atratividade da Linha de Produtos; Importância das atividades não relacionadas as vendas; Horizonte de tempo	A dificuldade de medição é o principal motivo para utilizar uma equipe de vendas direta. Baseado na junção ECT mais TA, em momentos de incerteza, os salários (forma direta) são mais eficientes dos que as comissões (forma indireta)	Utilização de duas teorias em conjunto: ECT e Teoria da Agência.
John e Weitz (1988)	Diretos, Híbridos e Indiretos	ECT	Especificidade dos Ativos; Incerteza Interna e Externa; Volume de Vendas; Escala de Produção	A especificade dos ativos e a incerteza possuem forte correlação para a utilização dos canais diretos, enquanto questões de escala de densidade territorial diminuem a escolha desses canais.	Primeiro artigo empírico a tratar de forma geral (não apenas um departamento) a integração vertical em direção a distribuição, utilizando a ECT
Klein, Frazier e Roth (1990)	Diretos, Híbridos e Indiretos	ECT	Especificidade dos Ativos; Incerteza Interna; Incerteza Externa: volatilidade e diversidade; Volume de Vendas	A especificidade dos ativos e a volatilidade são fortemente correlacionados com a integração vertical em mercados internacionais.	Integração vertical dos canais de distribuição em transações internacionais
Krafft, Albers e Lal (2004)	Diretos e Indiretos	ECT e Teoria da Agência (TA)	Especificidade dos Ativos; *Turnover*; Conhecimento do Produto; Substitutibilidade do Produto; Incerteza Interna e Externa; Tamando da Equipe de Vendas; Tempo dedicada À venda; Requisitos de Viagem; Eficácia da Equipe; Volume de Vendas por Vendedor	A especificidade dos ativos e a incerteza interna com forte correlação com utilização da força de vendas direta. Porém, a incerteza externa e a dificuldade de substituição da equipe possui fraca correlação com a integração vertical da equipe de vendas.	Definição mais clara das variáveis da Teoria da Agência e comprovação estatística (forte poder de explicação) da utilização conjunta da ECT com a TA.
Shervani, Frazier e Challagalla (2007)	Diretos e Indiretos	ECT e Canais de Marketing	Especificidade dos Ativos; Incerteza Interna e Externa; Custos de Distribuição; Tamanho da Empresa; Desempenho Financeiro; Poder de Mercado	Quando a empresa possui alto poder de mercado (elevado market share ou alta diferenciação de produto), a especificidade do ativo e a incerteza do ambiente possuem fraca correlação no que tange a integração vertical à jusante nos canais de distribuição.	Inclusão da variável poder de mercado, juntamente com as variáveis da ECT, no estudo da tomada de decisão em canais de distribuição
Brettel et. al (2011)	Diretos, Híbridos e Indiretos	ECT, Mercadologia e Estratégia	Especificidade dos Ativos; Incerteza tecnológica; Incerteza de Volume; Incerteza Interna; Frequencia de Transação; Especificações do Produto; Importancia da Retenção de Clientes; Diferenciação; Liderança em Custo; Nível de Distribuição Direta	Para novos empreendimentos, a especificidade do ativo e a incerteza ambiental (tecnoógica) não são fatores relevantes para a escolha de canais de distribuição diretos. O principal fator para integração vertical em direção a distribuição, é a incerteza do volume de vendas.	Abordagem de uma visão adicional à ECT e estudo empírico para novos empreendimentos

FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir das literaturas citadas no quadro.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho propõe-se a analisar os principais aspectos a serem levados em consideração na tomada de decisão sobre os canais de distribuição no segmento do mercado de GLP. Assim, foi realizado primeiramente um estudo exploratório visando a contextualizar o setor de distribuição de GLP, suas principais características e atividades, e considerar a evolução histórica do produto e do mercado, as principais empresas do segmento e o panorama atual do segmento no Brasil. A realização dessa etapa foi possível mediante a obtenção de dados secundários, realizada nas seguintes fontes:

- Banco de dados da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP);
- Publicações técnicas disponíveis em *web sites* institucionais e governamentais;
- Trabalhos especializados sobre as características do setor de GLP e energia.

Após esse trajeto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a partir de livros, artigos científicos, teses e dissertações publicadas, a fim de reunir as leituras do escopo teórico deste trabalho, tendo em vista que:

> As teorias não apenas servem de instrumentos que orientam a observação empírica, como também contribuem para a "modelização de um quadro heurístico para a pesquisa", habilitando o pesquisador a perceber os problemas e suas possíveis explicações. (MARTINS; TEÓPHILO, 2009, p. 28)

A revisão da literatura possibilitou o conhecimento acerca do problema proposto por essa pesquisa em relação, principalmente, às fronteiras verticais (sob a ótica da OI e da NEI) e aos canais de distribuição, conduzindo, a partir daí, uma análise empírica sob a ótica dos modelos teóricos estudados.

Para atingir o objetivo principal e os específicos dessa pesquisa, foi utilizado, além da contextualização do mercado e da revisão da literatura sobre o tema, o método de estudo de caso, no intuito de identificar as escolhas estratégicas na tomada de decisão de canais de

distribuição de commodities, mais especificamente no setor de GLP. Devido ao caráter complexo do tema, não é objetivo do presente estudo chegar a uma definição conclusiva sobre o mesmo, porém, servir como base para futuros estudos sobre o referido tema.

4.1 Classificação da Pesquisa

A presente pesquisa possui caráter qualitativo e exploratório, sob a ótica de uma nova abordagem teórica (MALHOTRA, 2007) em relação ao objeto estudado. A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como aquela que não tem como intento investigar o fenômeno em si, mas sim de compreender o seu significado, seja individual, seja coletivo, para a vida das pessoas e de uma sociedade. Em relação a esse tipo de pesquisa, Godoy (1995, p. 21), cita que a abordagem qualitativa "[...] não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques.". No campo das ciências sociais aplicadas, como na administração, é possível se deparar com influências histórico-culturais, tanto internas (do próprio indivíduo) quanto externas (sociedade e da cultura), estas que influem na visão do pesquisador e na constituição da própria pesquisa, tornando-a muito mais complexa.

> No campo das Ciências Sociais Aplicadas há fenômenos de elevada complexidade e de difícil quantificação, como por exemplo, a supervisão de funções administrativas dentro de uma organização, estratégias de uma organização não governamental, políticas governamentais, etc. Nesses casos, abordagens qualitativas são adequadas, tanto no que diz respeito ao tratamento contextual do fenômeno, quanto no que tange à sua operacionalização. (MARTINS; TEÓPHILO, 2009, p. 62)

As estratégias qualitativas trouxeram uma nova forma, que demonstra como as expectativas se traduzem nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas (BOGDAN; BIKLEN, 1998). Assim, o objetivo da pesquisa qualitativa é de ampliar a compreensão das coisas, não se limitando necessariamente a quantificá-las, focando nos estudos dos conceitos sob a forma como eles são entendidos por todos os que o utilizam.

Dentro dos métodos disponíveis no que tange uma pesquisa qualitativa, foi escolhido o método de "estudo de caso", este que é amplamente utilizado na área da administração e que

trata de uma análise profunda de uma unidade de estudo, a qual tem como objetivo um exame detalhado de um ambiente, de um indivíduo ou de uma situação em específico (YIN, 2005).
A pesquisa em questão possui caráter exploratório na medida em que visa a promover um maior conhecimento sobre a temática ou o problema de pesquisa (GIL, 1999), ainda pouco explorados sob a perspectiva da área de Economia das Organizações. Essa forma de pesquisa busca tornar mais claro o assunto abordado, permitindo a construção de questões importantes para a condução desta pesquisa.

4.2 Método de Estudo de Caso

A explicitação do método a ser utilizado na realização de uma pesquisa é uma etapa essencial para demonstrar como o problema proposto será tratado. Assim, coloca-se que o método de estudo de caso, escolhido para compor esta pesquisa, configura-se como um método de pesquisa de natureza empírica, que tem como objetivo investigar um fenômeno atual dentro da situação na qual ele ocorre. Outro ponto é que o estudo de caso possui o intento de fazer um exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação particular, analisando profundamente o objeto do estudo (GODOY, 1995).

Segundo Yin (2005, p. 23), o estudo de caso pode ser caracterizado como:

> [...] uma forma de se fazer uma pesquisa social empírica ao investigar se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas.

Sendo assim, o método em questão é utilizado quando os limites entre o fenômeno investigado e o contexto não são evidentes. O estudo de caso proporciona buscas por respostas a questões do tipo "por que" ou "como", relativas a fenômenos sobre os quais o pesquisador possui pouco ou nenhum controle (diferentemente do que ocorre em uma pesquisa experimental), e estudos que têm como ênfase eventos do presente (YIN, 2005). Pela natureza do fenômeno a ser estudado neste trabalho, pode-se inferir que não há controle sobre seus eventos, sendo assim, o método de estudo de caso mostra-se eficiente para investigá-lo. Além disso, a pesquisa em questão configura-se do tipo “por que” e “como”, tendo como foco analisar fatos contemporâneos.

Segundo Martins e Teóphilo (2009, p. 62): “Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado – problema da pesquisa –, o Estudo de Caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa.”. A riqueza de detalhes de uma pesquisa qualitativa, como a que está sendo proposta por este trabalho, permitirá que sejam realizadas várias inferências e inter-relações entre as estratégias de tomada de decisão e seus condicionantes, possibilitando a ampliação do conhecimento sobre o problema em estudo.

O método de estudo de caso pode compreender a análise de múltiplos casos ou apenas a abordagem de um único caso (YIN, 2005). Conforme já exposto na introdução deste trabalho, a presente investigação baseia-se na apresentação de um único caso, pela profundidade exigida do tema e pela dificuldade de obter informações desse caráter, em função da natureza estratégica do assunto dentro das empresas do setor. De acordo com Yin (2005), a opção de um único caso favorece a possibilidade de serem testadas todas as preposições teóricas, podendo confirmar, desafiar ou ainda, estende-las; verificando, dessa forma, se as mesmas são de fato corretas e foram satisfatórias.

Segundo Yin (2005), a proposta do estudo de caso pode ser dividida em três principais etapas: a primeira, conhecida como definições e projeto, tem como propósito desenvolver uma proposição e selecionar quais serão os dados e como será a sua coleta; a segunda é a preparação, coleta e análise, etapa que consiste em preparar o estudo de caso, coletar os dados e fazer uma análise crítica dos mesmos; para finalizar, a terceira e última etapa é a análise e conclusão, a qual envolve verificação das conclusões (se são pertinentes e estão pareadas com a literatura), alteração ou aceitação da teoria, e produção do relatório final.

4.2.1 Seleção do caso

Como objeto da análise empírica, será apresentado o caso da Cia Ultragaz S/A, que atua no segmento de distribuição do GLP, conforme detalhado na seção de contextualização do mercado. O trabalho será focado na divisão comercial da empresa voltada para o segmento domiciliar, o qual é responsável pela comercialização dos botijões envasados (o mais comum é o botijão de cozinha, P13) da empresa. Conforme foi apresentado na justificativa para essa dissertação, a seleção do caso se deu devido à essencialidade desse produto, sendo um bem de

primeira necessidade para a população e da capilaridade da sua distribuição, estando presente em quase todos os domicílios brasileiros. O estudo de caso foi realizado na Cia Ultragaz S/A por esta ser a pioneira no engarrafamento e na distribuição de GLP no Brasil, trazendo possibilidades de se explorar melhor o tema por meio da riqueza de dados e informações, gerando grandes contribuições para a academia e para a sociedade. Outro ponto a se destacar para a escolha da empresa em questão é em relação à facilidade de obtenção dos dados, devido ao acesso aos executivos da empresa, ao conhecimento prévio do pesquisador deste trabalho, o qual foi funcionário da referida empresa, e à extensa disponibilidade de dados secundários e informações nas bases pesquisadas, já que a empresa, além de possuir 75 anos de existência, faz parte de um grupo que está, atualmente, entre as maiores *holdings* nacionais (ULTRAPAR, 2012).

4.2.2 Instrumento de Pesquisa: Desenvolvimento do Questionário

No intuito de coletar as informações necessárias para o estudo de caso da presente dissertação, foi necessário o desenvolvimento de um questionário que continha as proposições apresentadas nos objetivos e as variáveis encontradas na literatura discutida no referencial teórico. Foram desenvolvidos dois modelos de questionário: um para cinco executivos das áreas comercial e de desenvolvimento/marketing da Cia. Ultragaz S/A (Apêndice A) e o outro para um executivo da alta direção do SINDIGÁS (Apêndice B). Apesar das 16 perguntas dos dois questionários possuírem conteúdos bem próximos, a forma da apresentação e a descrição das mesmas foram alteradas para melhor compreensão dos respectivos respondentes.

Analisando o formato do questionário, foi inserida uma breve introdução para explicar o objetivo do mesmo, além de apresentar aos entrevistados os nomes da instituição, do pesquisador e do orientador do trabalho. Buscando elucidar alguns termos técnicos e específicos do questionário, foi inserido um glossário também na parte introdutória do instrumento de pesquisa. Conforme apresentado, a formulação das perguntas do questionário buscou relacionar os objetivos dessa dissertação com as variáveis encontradas na literatura, tomando como base os modelos anteriores de tomada de decisão em canais de distribuição encontrados no referencial teórico pesquisado. Dessa forma, segue quadro 5, contendo essas relações e apresentando as perguntas contidas no questionário:

Quadro 5 – Relação de objetivos do trabalho, variáveis e perguntas do questionário

Objetivos	Arcabouço Teórico	Autores	Variáveis	Questões
- Identificar as relações das escolhas estratégicas sobre os canais de distribuição, a partir do olhar da economia das organizações e mercadologia, cujo arcabouço teórico principal são as fronteiras verticais	**Fronteiras Verticais**	- Besanko et. al (2011); - Williamson (1985)	- Custos Operacionais - Curva de Aprendizagem - Economias de Escala - Custos de Coordenação	Todas as questões tratam, de alguma forma, sobre o arcabouço teórico fronteiras verticais, através do olhar da economia das organizações e mercadologia
- Averiguar se as variáveis encontradas na literatura sobre decisão em canais de distribuição, relacionadas à Economia dos Custos de Transação (ECT) e Canais de Marketing, também podem ser encontradas no segmento de GLP	**Economia dos Custos de Transação (ECT)**	- Anderson e Schmittlein (1984); - Anderson (1985); - John e Weitz (1988); - Klein, Frazier e Roth (1990); - Krafft, Albers e Lal (2004); - Shervani, Frazier e Challagalla (2007); - Brettel et. al (2011)	Ativos Específicos	**1)** Analisando a estrutura das distribuidoras de GLP, você acha que existem investimentos em "ativos específicos", no que tange a comercialização domiciliar/varejista no Brasil?; **2)** Quando um empresário resolve abrir uma revenda de GLP, ele precisa fazer a aquisição de algum "ativo específico"? **3)** Você acredita que o grau de especificidade desses ativos existentes no segmento de GLP pode fazer com que a distribuidora escolha pela venda direta ao invés da comercialização via rede de revendas?
			Incerteza Interna/Comportamental	**4)** Você acha que a distribuidora na qual você trabalha possui um sistema interno de monitoramento e mensuração de desempenho adequado em relação à equipe de vendedores próprios? **5)** Quando a sua empresa utiliza a rede de revendas para realizar a comercialização do GLP, você acha que ela realiza um monitoramento e mensuração efetivos da produtividade das revendas e respectivas equipes de vendedores? **6)** Você acha que possuir um monitoramento e mensuração efetivos da produtividade das revendas e respectivas equipes podem determinar a escolha pela venda via intermediário do canal, em vez da venda direta? **7)** Você acredita que, quando a equipe de vendedores é própria da distribuidora, a produtividade da mesma é maior se comparada à equipe do revendedor?
			Incerteza Externa	**8)** Você acha que existe grande imprevisibilidade no ambiente do comércio domiciliar de GLP? **9)** Qual é a sua opinião em relação ao segmento domiciliar de GLP no que se refere à tecnologia: existem mudanças bruscas e constantes, ou o processo de inovação tecnológica é mais lento do que em outros segmentos do varejo? **10)** Você acha que existe uma boa previsibilidade da demanda futura de GLP no segmento domiciliar? **11)** Existe uma rotina em relação ao monitoramento das novas tendências mercadológicas na distribuidora que você trabalha? **12)** Você acha que, caso ocorra uma grande mudança no em que se encontra o segmento domiciliar, é mais fácil adequar a estrutura da distribuidora do que a rede de revendedores?
	Canais de Marketing	- Stern e Reve (1980); - Rangan (1994); - Stern, El-Ansary e Coughlan (1996); - Rosenbloom (2002); - Shervani, Frazier e Challagalla (2007); - Brettel et. al (2011);	- Custos de Distribuição - Logística - Serviços/Atendimento ao cliente - Localização - *Know-How*	**13)** Em sua opinião, quais são os fatores determinantes para uma distribuidora escolher a venda via revendedores (utilizando um intermediário) do que a venda direta?
			Densidade Populacional	**14)** Você acredita que a questão de densidade populacional, participação de mercado (market share) e nível de competitividade são fatores que determinam a escolha do canal de distribuição?
			Participação de Mercado	
			Nível de Competitividade	
		- Coughlan et al (2012)	Relações de Poder	**15)** Qual é a relação de poder existente entre a distribuidora e a revenda?
- Verificar se há algum tipo de tendência (por exemplo, migração para comercialização do Gás Natural (GN) por parte das distribuidoras, caso ocorra alguma mudança na oferta ou demanda de GLP), no referido segmento, em relação à tomada de decisão em canais de distribuição	**N/A**	N/A	Produtos substitutos	**16)** Olhando para o futuro, no que tange as fontes energéticas brasileiras, você acredita que o Gás Natural (GN) irá substituir o GLP na sua totalidade nos próximos 50 anos? Se isso ocorrer (substituição do GLP pelo GN), você acredita que as distribuidoras atuais de GLP: sairão do mercado de energia, migrarão para a distribuição do GN ou comercializarão outra(s) fonte(s) energética(s)?

FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir dos objetivos desta dissertação e das literaturas citadas no quadro.

Por fim, para verificação da clareza das questões formuladas e do tempo aproximado que o entrevistado despenderia para responder o questionário, foi aplicada uma entrevista piloto com três gerentes comerciais (primeiro nível na hierarquia comercial) da empresa estudada. Após aplicação dessa entrevista piloto, verificou-se que o questionário estava objetivo, claro e consistente, necessitando apenas de pequenas correções gramaticais (pontuação) para melhorar o entendimento dos respondentes. O tempo médio que os entrevistados do piloto despenderam para responder a todas as questões foi de 25 minutos.

4.2.3 Coleta de dados

A coleta de dados é uma etapa de grande importância na elaboração do estudo de caso. Para endossar a relevância dessa etapa, Martins e Teóphilo (2009, p. 65) explanam que:

> [...] na condução da coleta de dados para um Estudo de Caso o pesquisador não é apenas um registrador de informações, como acontece em trabalho de campo de outras estratégias de pesquisa. Em um estudo dessa natureza o pesquisador precisa ser um detetive, capaz de compreender, interpretar as informações que estão sendo coletadas e, imediatamente, avaliar se há contradições ou convergências, bem como a necessidade de evidências adicionais.

Dessa forma, a capacidade do pesquisador de ser um bom ouvinte e conhecedor pleno do objeto que está pesquisando é essencial para o desenvolvimento de um bom estudo de caso.

Para obter esse conhecimento pleno do objeto estudado, o pesquisador deve utilizar múltiplas técnicas de coleta de dados, identificando, descrevendo e analisando o local onde ocorre o fenômeno, quem são os atores, os eventos e os processos (GIL, 2009). Essa preocupação pode ser vista no referido trabalho, já que, além das entrevistas a serem apresentadas, foi realizado um levantamento minucioso de dados e detalhamento do cenário (histórico, distribuidoras, contexto de mercado, entre outros) no capítulo 2 desta dissertação.

O universo da amostra foi composto de entrevistas semiestruturadas com cinco executivos da Cia Ultragaz S/A, escolhidos por serem responsáveis pelas principais tomadas de decisão na referida empresa, e com um executivo da alta direção do Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo (SINDIGÁS), no intuito de buscar uma visão mais global do segmento. Dentre os cinco executivos da empresa participantes das entrevistas,

três possuem cargo de diretoria, sendo dois diretores comerciais da área domiciliar (varejo) e um diretor de desenvolvimento e marketing. Os demais executivos (dois) estão no cargo de gerentes gerais de unidade (intitulados gerentes de mercado – maior nível gerencial comercial de campo), cuidando cada um de uma base de produção e, comercialmente, de um ou mais estados federativos brasileiros. Todos os executivos possuem muitos anos de experiência no segmento de GLP e alto grau na hierarquia da empresa, tendo assim grande participação e autonomia nas tomadas de decisão. No intuito de buscar o máximo de informação e consistência nos resultados da pesquisa, foram realizadas entrevistas de caráter qualitativo junto a esses executivos para formação do banco de dados do estudo.

No próximo capítulo, o estudo de caso propriamente dito será exposto, contendo os principais pontos das respostas dos entrevistados e uma análise dos dados coletados, realizando também uma comparação com a teoria previamente apresentada.

5 ESTUDO DE CASO

Dando continuidade à discussão sobre o estudo de caso, a qual vem ocorrendo ao longo de toda a dissertação, nesta seção serão privilegiadas a interpretação e a análise dos dados coletados a partir das entrevistas realizadas, no intuito de atingir os objetivos propostos pelo presente trabalho.

5.1 Considerações gerais e teóricas

Conforme apresentado na seção de "Método de Pesquisa", o estudo de caso busca investigar um fenômeno atual inserido no seu contexto da vida real, detalhando tanto as questões do próprio fenômeno, quanto as do ambiente em que está inserido (YIN, 2005).

Tomando a análise do ambiente, a mesma foi realizada nas seções anteriores, destaque para capítulo 2, que faz uma contextualização sobre o GLP e o mercado, e a descrição das principais empresas de distribuição de GLP no Brasil. Nesse referido capítulo foi visto que o gás LP é um produto de primeira necessidade, estando presente em 92% do total de domicílios brasileiros, além de ter um escopo variado de usos e aplicações comerciais e industriais. Além disso, devido à sua baixa participação na matriz energética brasileira, apenas 3,2% segundo Balanço Energético Nacional (BRASIL, 2012), e à sua característica de ser um substituto mais limpo em relação aos demais energéticos (principalmente óleo diesel e lenha), ainda há a possibilidade de expansão desse mercado, o qual tenderá a ser autossuficiente a partir de 2015, segundo projeção do Ministério de Minas e Energia (BRASIL, 2011). Em relação às empresas existentes no segmento, somando 17 no total, é constatado que aproximadamente 86% do mercado está nas mãos das quatro maiores empresas do setor (ANP, 2012), relacionadas a seguir em ordem decrescente de participação: Ultragaz, Liquigás, SHV e Nacional Gás; caracterizando assim uma estrutura de mercado oligopolística. A Ultragaz, pioneira na comercialização de GLP no Brasil, se destaca pela sua liderança no segmento, conseguida desde 2002 com a aquisição das operações de GLP da Shell Gás Brasil e com sua estratégia de ser uma empresa inovadora, no que tange aos produtos e serviços oferecidos (ULTRAPAR, 2012). A Liquigás, subsidiária da Petrobrás S/A, se posiciona como

a segunda colocada em participação de mercado e exerce um papel de reguladora do setor de Gás LP ao estar, atualmente, à frente das comissões de discussão e regulamentação das leis e regras para o segmento (LIQUIGÁS, 2012). Já a SHV, empresa de origem holandesa que se consolidou no mercado brasileiro ao adquirir as operações de duas empresas existentes de GLP (Supergasbras e Minasgás), se encontra em terceiro lugar em participação de mercado e está focada em projetos de geração de energia, apesar de possuir operações no mercado de gêneros alimentícios e não alimentícios por meio da bandeira Makro (SHV ENERGY, 2012). Por fim, a empresa Nacional Gás (conhecida também como Butano), pertencente ao Grupo Edson Queiroz, possui boa expressividade de participação na região nordeste brasileira e se posiciona no quarto lugar no segmento de GLP. O grupo citado possui a estratégia de diversificação do seu ramo de atuação, estando presente inclusive no mercado de captação e envase de água mineral com a marca Minalba (GRUPO EDSON QUEIROZ, 2012).

Analisando o fenômeno do estudo de caso propriamente dito, Yin (2010) indica quatro tipos de estratégias analíticas gerais para realizar as análises dos dados e das evidências coletadas:

a) Desenvolvendo uma descrição do caso: nessa estratégia, o pesquisador necessita desenvolver uma estrutura descritiva teórica para organizar o estudo de caso, colocando os fatos e as evidências em uma ordem lógica, ajudando inclusive a identificar relações causais a serem analisadas.

b) Baseando em proposições teóricas: o diferencial dessa estratégia é o seu embasamento nas proposições teóricas definidas que levaram ao desenvolvimento das perguntas de pesquisa, dos objetivos e do projeto do estudo de caso. Dessa forma, a análise dos dados segue uma estrutura lógica e encadeada para todo trabalho, auxiliando o pesquisador a escolher os dados que servem ou não para o estudo de caso.

c) Utilizando dados qualitativos e quantitativos: destacando-se como uma forte estratégia analítica, a utilização tanto dos dados quantitativos, quanto dos qualitativos gera uma riqueza nas análises devido à complementaridade e à completude da junção desses dois tipos de dados coletados. Porém, essa estratégia exige o uso de algumas ferramentas complementares para análise dos dados, como, por exemplo, *softwares* estatísticos.

d) Analisando as explanações rivais: essa última estratégia, porém não menos importante, busca encontrar explanações rivais, ou seja, explicações concorrentes às encontradas na teoria. O intuito da estratégia é encontrar outras explicações para o fato ocorrido, diferenciando das proposições favoráveis a teoria propostas no projeto do estudo de caso.

Para o estudo de caso em questão, foram utilizadas as duas primeiras técnicas (a e b) apresentadas, pois trouxerem melhor estrutura de análise dos dados, já que o próprio projeto de estudo de caso e o questionário foram baseados na utilização das referidas estratégias para essa etapa do trabalho.

Na próxima subseção, será realizada a análise dos dados coletados a partir das entrevistas via questionários respondidos pelos executivos da Cia. Ultragaz S/A e SINDIGÁS, utilizando como base as estratégias analíticas apresentadas, fazendo também um comparativo com os trabalhos anteriores encontrados na literatura.

5.2 Caracterização complementar da empresa

No capítulo 2 dessa presente dissertação, na subseção 2.6.1, foi apresentada uma detalhada caracterização da empresa, principalmente no que se refere aos aspectos históricos e sócio-políticos, desde o seu surgimento e até a influência no segmento de GLP. Para finalizar, seguem alguns dados gerais e financeiros sobre o Grupo Ultra e sobre a Cia Ultragaz S/A, expondo, assim, a magnitude e estrutura do grupo e da empresa:

- **Grupo Ultra/Ultrapar Participações S/A (ULTRAPAR, 2013):**
  - Um dos maiores grupo empresariais brasileiros, composto por quatro empresas: Ultragaz, Ipiranga, Oxiteno e Ultracargo;
  - Atuação internacional: possui unidades industriais no México e na Venezuela, e escritórios comerciais na Argentina, Bélgica, Colômbia e Estados Unidos;
  - Ações negociadas na BM&FBOVESPA e NYSE desde 1999, com valorização média, desde sua abertura até 2011, de 22% ao ano;
  - Aproximadamente 9 mil funcionários;

- Receita líquida em 2011: R$ 48,7 bilhões;
- EBITDA em 2011: R$ 2,0 bilhões;
- Investimentos totais em 2011: R$ 1,1 bilhões.

- **Cia. Ultragaz S/A (ULTRAPAR, 2013)**
  - Primeira empresa do Grupo Ultra, com 76 anos de existência;
  - Líder no segmento de GLP com aproximadamente 24% de participação de mercado;
  - Atuação nas cinco regiões geográficas do Brasil: Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste;
  - Possui um programa estruturado de sustentabilidade, sendo inclusive signatária do Pacto Global da ONU desde 2009;
  - Estrutura de envasamento e distribuição: 17 bases engarrafadoras e 21 bases de armazenamento granel;
  - Revendedores: aproximadamente 4.300 revendedores exclusivos;
  - Clientes domiciliares: aproximadamente 11 milhões de residências;
  - Clientes empresariais: aproximadamente 42 mil clientes comerciais e industriais;
  - Quadro de funcionários: 4,1 mil colaboradores;
  - Volume de vendas em 2011: 1,7 milhões de toneladas;
  - Receita líquida em 2011: R$ 3,8 bilhões;
  - EBITDA em 2011: R$ 282 milhões;
  - Investimentos em 2011: R$ 182 milhões.

Ao analisar os dados apresentados, percebe-se a solidez estrutural e financeira tanto do grupo quanto da empresa escolhida para o estudo de caso. É importante ressaltar que a empresa, na sua posição de liderança e devido ao seu expressivo investimento anual (64,5% do valor do EBITDA de 2011), possui uma grande influência nas ações implementadas no segmento de GLP, sendo considerada como modelo nos processos de gestão da rede de revendedores e inovação no referido setor. Juntamente com a facilidade de obtenção dos dados e o conhecimento prévio do pesquisador, esse foi um dos principais motivos da escolha da Cia. Ultragaz S/A para ser desenvolvido o estudo de caso desta dissertação.

5.3 Análise e discussão dos dados

Seguindo as estratégias analíticas escolhidas, a descrição do estudo de caso foi se desenvolvendo ao longo dos capítulos da dissertação, sendo que a contextualização histórica e do mercado (capítulo 2) deram um alicerce para o presente trabalho ao apresentar as características do mercado e das fases de consolidação do GLP no cenário político-econômico brasileiro. Muitas das informações a serem apresentadas, e que foram constatadas nas entrevistas realizadas, provêm de uma influência histórica e que se enraizou nas políticas, nos processos e nas pessoas da organização estudada. Pode-se citar como exemplo, a questão do pioneirismo da Cia. Ultragaz S/A no segmento de GLP, o qual proporciona até hoje projetos de inovação liderados pela empresa em questão. Outro ponto importante a se apresentar é em relação à intensificação da regulação do setor, ocorrida principalmente após a verticalização à jusante realizada pela Petrobrás S/A ao adquirir a empresa Liquigás. Essas evidências históricas tiveram certa influência nas tomadas de decisões das empresas do segmento, incluindo as decisões sobre os canais de distribuição. O intuito dessa etapa do trabalho é buscar, a partir das respostas dos entrevistados, além dessas evidências, a relação entre as variáveis encontradas na literatura com as tomadas de decisão em canais de distribuição do segmento de GLP. Todas as respostas dos entrevistados podem ser consultadas no apêndice C[22], por meio de um quadro onde estão tabulados os dados colhidos nas entrevistas realizadas.

Para o melhor desenvolvimento dessa etapa, as análises dos dados serão divididas por blocos de perguntas, sendo o arcabouço teórico a referência para essa divisão. Com o objetivo de manter o sigilo dos entrevistados, principalmente os da empresa estudada, os mesmos serão identificados como: Diretor Comercial A, Diretor Comercial B, Diretor de Desenvolvimento, Gerente de Mercado A, Gerente de Mercado B e Executivo do SINDIGÁS.

5.3.1 Caracterização dos respondentes

Conforme apresentado, a escolha da empresa a ser estudada foi feita pelo posicionamento de liderança no setor e por conveniência, devido à facilidade ao acesso tanto dos dados secundários quanto dos entrevistados, os quais deveriam estar em cargos de tomada de

[22] É importante ressaltar que não ocorreu nenhum trabalho de edição das respostas dos entrevistados. As respostas que foram citadas ao longo do trabalho e tabuladas no apêndice C estão exatamente iguais as que foram apresentadas nos questionários durante as entrevistas.

decisão e possuir bons anos de experiência no setor. Dos seis entrevistados para o estudo de caso, todos estão em cargos de alta liderança e possuem participação na tomada de decisão dentro da organização (inclusive o executivo do SINDIGÁS). Outro ponto relevante é que, cinco dos entrevistados possuem dez ou mais anos de experiência, estando a média aritmética dos entrevistados em 14 anos de experiência no segmento de GLP. Dessa forma, percebe-se que a escolha dos entrevistados ficou dentro dos parâmetros desejados para o estudo de caso.

Apresentando as características de cada entrevistado, o Diretor Comercial A possui 41 anos de idade e está trabalhando há 16 anos na empresa, na qual ingressou como estagiário. O Diretor Comercial B possui 53 anos de idade e, também, está há 16 anos na empresa, ingressando como Gerente de Mercado ao ser transferido de outra empresa do Grupo Ultra. Já o Diretor de Desenvolvimento tem 48 anos de idade e possui 20 anos de empresa, na qual ingressou como estagiário e se destaca nessa pesquisa por ser o funcionário, dentro os entrevistados, com maior tempo na empresa, e por ter passado por diversos departamentos, incluindo o comercial.

Considerando um nível hierárquico logo abaixo do nível da diretoria, o Gerente de Mercado A possui 40 anos de idade e trabalha há 15 anos na empresa, ingressando também como estagiário. Já o Gerente de Mercado B é o mais novo dos entrevistados, com 30 anos de idade e sete anos dedicados à Ultragaz. Por fim, o Executivo do SINDIGÁS possui 50 anos de idade e há dez anos trabalha exclusivamente para o sindicato, não participando do quadro de funcionários das distribuidoras de GLP (posição neutra na condução de suas tarefas no sindicato).

Para ilustrar a caracterização dos entrevistados, seguem gráfico 7 e gráfico 8:

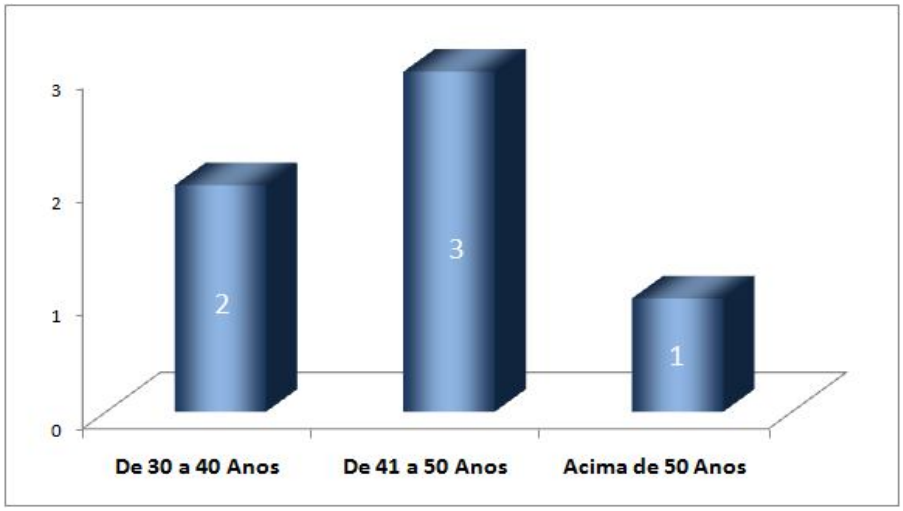

Gráfico 7 – Número de entrevistados separados por faixa etária
FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir das respostas dos entrevistados.

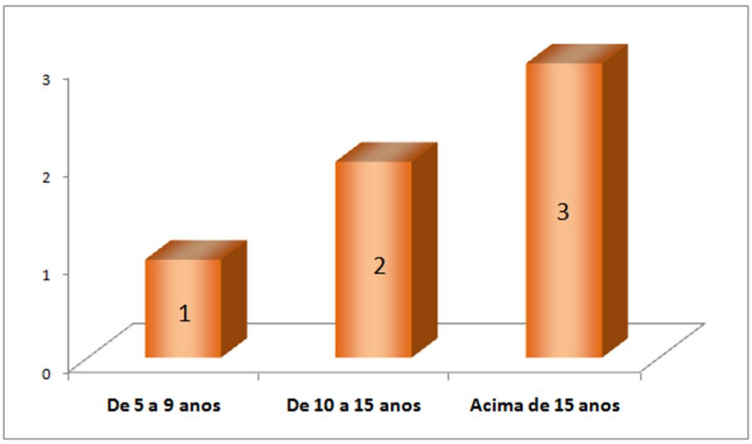

Gráfico 8 – Número de entrevistados separados por tempo de empresa
FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir das respostas dos entrevistados.

Analisando os gráficos 7 e 8, verifica-se que os entrevistados possuem bons anos de experiência no setor e estavam aptos a responderem o questionário. Poucas dúvidas surgiram ao longo da entrevista, mostrando a clareza do instrumento de pesquisa (questionário) conforme pôde ser comprovado na aplicação da entrevista piloto.

5.3.2 Análise dos dados do bloco teórico "Economia dos Custos de Transação (ECT)"

Sendo esse o bloco teórico no qual se encontrou, na revisão da literatura, a maior quantidade de trabalhos (artigos, teses, dissertações etc.), o mesmo recebeu uma quantidade mais expressiva de perguntas, aumentando, dessa forma, as possibilidades de comparação entre os

dados colhidos e os resultados encontrados nas pesquisas anteriores. As análises a partir dessa subseção serão realizadas da seguinte forma: será verificado o padrão de respostas dos entrevistados da Cia. Ultragaz S/A e depois comparado com as respostas do Executivo do SINDIGÁS, o qual possui uma visão mais global do segmento. Dessa forma, tem-se uma análise comparativa mais completa e aprofundada dos dados coletados, e não ocorrerá viés em relação à visão dos executivos da empresa e à visão do executivo do SINDIGÁS.

Iniciando a análise desse bloco, a primeira pergunta teve como objetivo identificar, na visão dos respondentes, a existência de "ativos específicos" na estrutura das distribuidoras de GLP. A resposta para essa questão foi unânime (todos os entrevistados responderam "sim" nessa pergunta), incluindo a resposta do Executivo do SINDIGÁS, confirmando a existência desses ativos no segmento. Comparando com a literatura (ANDERSON; SCHMITTLEIN, 1984; ANDERSON, 1985; JOHN; WEITZ, 1988; KLEIN; FRAZIER; ROTH, 1990; KRAFFT; ALBERS; LAL, 2004; SHERVANI; FRAZIER; CHALLAGALLA, 2007; BRETTEL et al., 2011), todos os segmentos apresentados nos artigos possuíam ativos específicos. Segue o gráfico 9, contendo as principais citações de ativos específicos extraídas dos questionários respondidos:

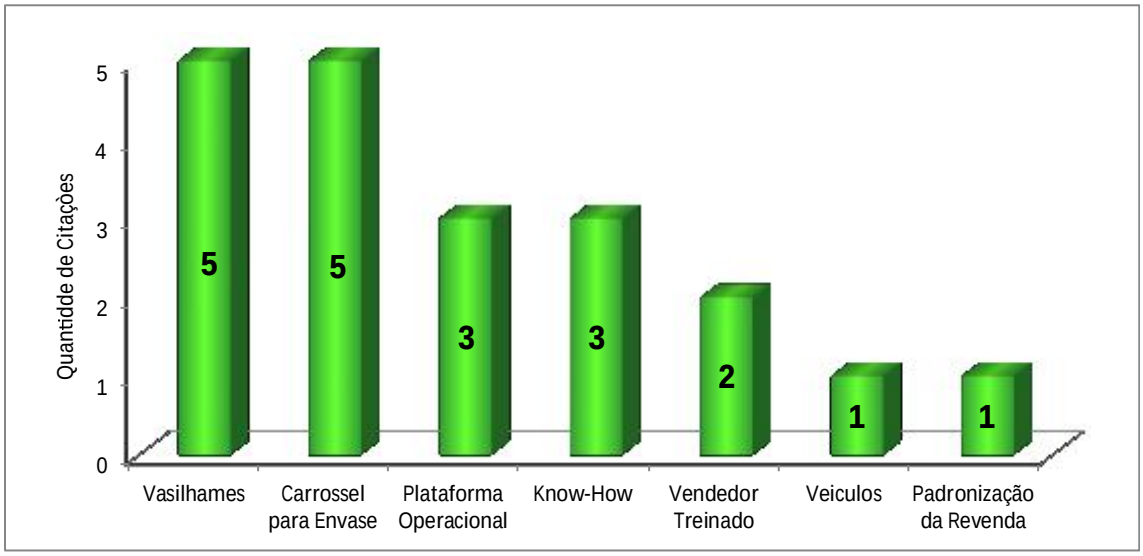

Gráfico 9 – Ativos específicos da distribuidora citados pelos respondentes
FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir das respostas dos entrevistados.

Analisando o gráfico 9, percebe-se que os itens "vasilhames" e "carrossel para envase" foram citados por todos os executivos da empresa, podendo inferir que são os principais ativos

específicos no que tange à estrutura das distribuidoras de GLP. Essa informação pode ser considerada fidedigna, pois, ao analisar cada um desses itens, é verificado um grau elevado de especificidade, já que os vasilhames só possuem a finalidade de armazenar o GLP e o carrossel, por sua vez, é produzido especificamente para envase desses vasilhames. Observando as respostas do Executivo do SINDIGÁS, o mesmo citou apenas esses dois itens, dando validade ao padrão de respostas dos executivos da Cia. Ultragaz S/A. Os itens "plataforma operacional" e "*know-how* adquirido pela distribuidora ao longo dos anos" também podem ser destacados, uma vez que a plataforma é construída especialmente para receber o carrossel de envase, incluindo lanças telescópicas[23] para facilitar o carregamento e descarregamento dos caminhões. Já com relação ao *know-how*, apesar da empresa estar inserida em um segmento de varejo, alguns conhecimentos só serão úteis para o setor de GLP. Por fim, os demais itens citados podem ser adequados, com baixo custo de adaptação, para serem utilizados em outros setores da economia.

A pergunta 2 do questionário possui o objetivo parecido com a primeira questão apresentada, porém com o intuito de analisar a estrutura da revenda de GLP, que é o intermediário do canal de distribuição. Repetindo o padrão da pergunta 1, todos os respondentes concordaram que existem ativos específicos na comercialização do GLP via revendedor, respostas essas endossadas pelo Executivo do SINDIGÁS. A seguir, é apresentado o gráfico 10 contendo as principais citações de ativos específicos para o intermediário do canal (revenda):

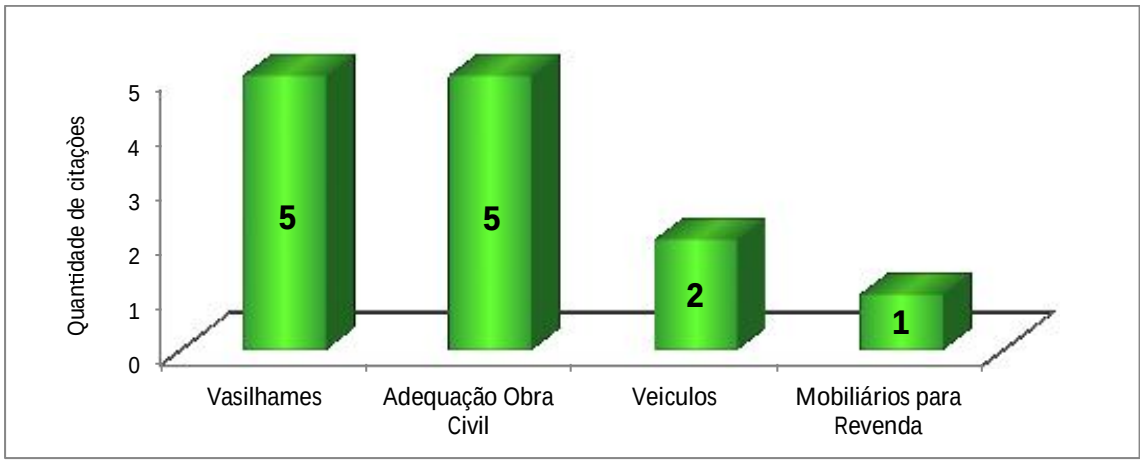

Gráfico 10 – Ativos específicos da revenda citados pelos respondentes
FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir das respostas dos entrevistados.

[23] Lanças telescópicas são dispositivos articulados que levam os vasilhames do carrossel de envase para a carroceria do caminhão (e vice-versa), reduzindo assim o esforço dos funcionários da plataforma.

Analisando o gráfico 10, é percebido que os itens citados, referentes à revenda, ficaram similares às respostas da pergunta 1 do questionário (sobre a distribuidora). Os dois primeiros itens, “vasilhames” e “adequação da obra civil”, foram citados por todos os respondentes, confirmando principalmente a especificidade do ativo utilizado apenas na comercialização do GLP (vasilhame). Em relação à “adequação da obra civil”, como a distribuição do GLP é regulamentada pela ANP, existem normas específicas para adequar e regularizar um imóvel comercial, no intuito de transformá-lo em uma revenda de GLP. Podem ser citados como exemplos dessa adequação a necessidade de uma plataforma de armazenamento, a construção de paredes corta-fogo, entre outros. Comparando as respostas com a visão do Executivo do SINDIGÁS, verifica-se que o mesmo também citou os dois primeiros itens do gráfico, confirmando assim a especificidade desses ativos relacionados. Em relação aos demais itens, apesar de também serem escolhidos pelo Executivo do Sindigás, não se pode afirmar que são ativos de alta especificidade, já que a quantidade de citações não foi expressiva nessa questão.

Avançando na análise das respostas do bloco teórico ECT, variável “ativos específicos”, a pergunta 3 teve como objetivo verificar a existência de uma relação entre o grau de especificidade desses ativos e a tomada de decisão em canais de distribuição, como encontrado em vários casos na literatura pesquisada. A resposta para essa questão foi unânime, já que todos afirmaram que não existe uma relação direta entre o grau de especificidade e a escolha do canal de distribuição. Essas respostas também foram confirmadas na visão do Executivo do SINDIGÁS, que também não acredita que exista essa relação citada. Comparando com a literatura, apesar de alguns autores da ECT, em especial Williamson (1985), trazerem que a especificidade do ativo é o principal determinante da integração vertical, os resultados da pesquisa não apontaram esse caminho, se assemelhando aos resultados encontrados por Shervani, Frazier e Challagalla (2007) e Brettel et al. (2011). Esses últimos autores citados não encontraram forte correlação da especificidade do ativo com a integração vertical em ambientes onde a empresa possui alto poder de mercado (SHERVANI; FRAZIER; CHALLAGALLA, 2007) ou para novos empreendimentos (BRETTEL et al., 2011). Apesar de inferirem a partir de uma situação específica, a mesma questão pode ocorrer no segmento do GLP, no qual, a partir das respostas das entrevistas, não foi evidenciada uma relação direta entre a especificidade do ativo e a escolha dos canais de distribuição.

Ainda no bloco teórico da ECT, porém analisando a variável "incerteza interna/comportamental", a pergunta 4 teve como objetivo identificar a existência de um sistema interno de monitoramento e mensuração de desempenho para as equipes de venda direta da distribuidora. Nesse quesito, as respostas dos executivos da empresa variaram conforme ilustrado no gráfico 11:

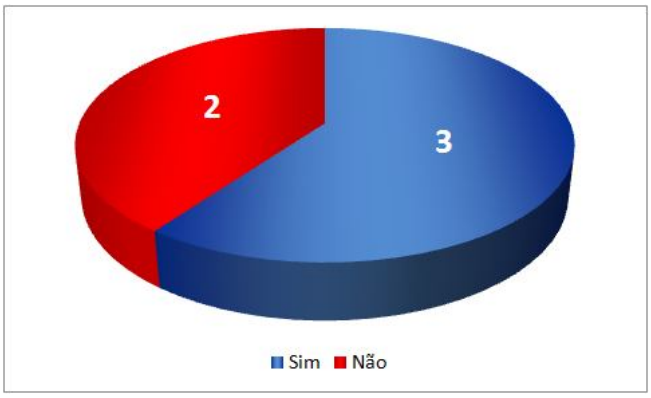

Gráfico 11 – Quantidade de respostas em relação à existência de monitoramento e mensuração na distribuidora
FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir das respostas dos entrevistados.

Conforme pode ser constatado no gráfico 11, as respostas não tiveram um padrão único, uma vez que apenas três respondentes (Diretor Comercial A, Diretor de Desenvolvimento e Gerente de Mercado A) confirmaram que existe um sistema interno de monitoramento e mensuração de desempenho. Já o Executivo do SINDIGÁS entende que não existe esse sistema nas distribuidoras de GLP, podendo, assim, inferir que essa não é uma prática comum no segmento. Para os três respondentes que escolheram "sim" como resposta, foi solicitado que indicassem quais eram esses mecanismos, dos quais podem ser destacados: acompanhamento de vendas, gestão da produtividade da frota e gestão de resultados das lojas próprias. No intuito de entender o padrão das respostas dessa pergunta, a divergência pode ter ocorrido pelo fato da Cia. Ultragaz S/A possuir um desenvolvido sistema de monitoramento e medição, porém ainda não muito utilizado na gestão da meritocracia da equipe; já que não são implementados incentivos para melhoria dos resultados das lojas próprias, conforme pode ser verificado a seguir na explanação (adicional ao que foi perguntado) do Diretor Comercial B:

> *"Há o acompanhamento do volume de vendas por veículo/equipe, mas a cobrança por produtividade é pouco efetiva, uma vez que não há um sistema agressivo de comissionamento por vendas."*

Por fim, foi perguntado aos executivos da empresa se os demais concorrentes possuíam um sistema de monitoramento e mensuração. A resposta foi praticamente unânime (apenas o Gerente de Mercado A respondeu “sim” para essa questão), indicando que os participantes desconhecem essa prática nas demais empresas de distribuição de GLP, confirmando, assim, o posicionamento do Executivo do SINDIGÁS.

A pergunta 5 do questionário foi similar à pergunta anterior, porém com o objetivo de verificar a existência de um sistema de monitoramento e mensuração da produtividade dos intermediários da cadeia (revendas). Como ocorreu na questão 4, as respostas não apresentaram um padrão único, conforme pode ser verificado no gráfico 12:

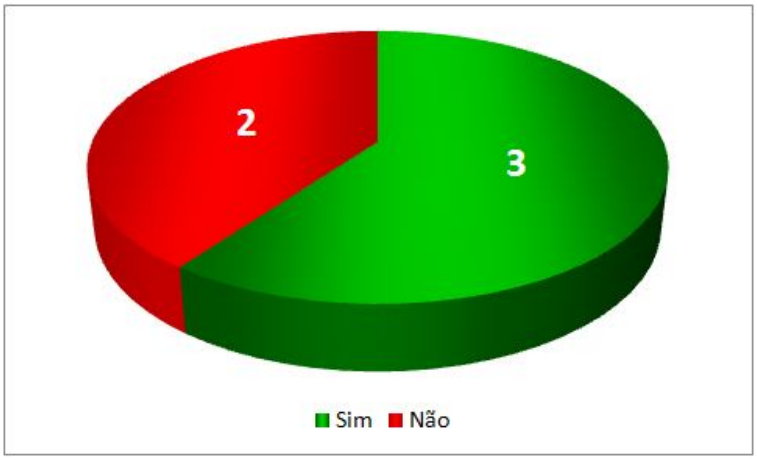

Gráfico 12 – Quantidade de respostas em relação a existência de monitoramento e mensuração da revenda
FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir das respostas dos entrevistados.

Detalhando o gráfico 12, apenas os três diretores acreditam que existe um sistema de monitoramento e mensuração da produtividade da revenda. Foi solicitado a eles que apontassem quais seriam esses sistemas, dos quais se destacam: acompanhamento do resultado operacional da revenda, programa de qualificação dos revendedores e sistema de gestão para os pontos de revenda. Já os dois gerentes de mercado possuem uma visão contrária à dos diretores. Analisando essas respostas, isso pode ter ocorrido porque os gerentes de mercado estão no campo e mais próximos aos revendedores, não acreditando que a distribuidora tenha um monitoramento eficiente do desempenho da revenda e dos seus respectivos funcionários. Esse posicionamento pode ser confirmado com a resposta do Executivo do SINDIGÁS: ele também respondeu que acha que não existe esse tipo de acompanhamento junto à rede de revendedores de GLP. Como não houve um padrão nas

respostas, não é possível inferir que existe um sistema de monitoramento e mensuração de desempenho tanto para as equipes diretas da distribuidora quanto para a rede de revendas.

Analisando a pergunta 6, a mesma pode ser considerada uma continuação da pergunta anterior, de forma que os entrevistados que responderam “sim” na primeira parte da pergunta 5 deveriam responder se acham que ter um monitoramento e mensuração efetivos da produtividade da rede de revendas determina a escolha do canal indireto (via intermediários), em vez da equipe direta. Os três diretores, os quais foram os únicos a responderam “sim” na primeira parte da questão 5, acreditam que não existe essa relação direta (todos responderão “não” na pergunta 6). Dessa forma, a partir desse posicionamento dos respondentes, não se pode inferir que a variável “incerteza interna/comportamental”, representada pelo monitoramento e mensuração da produtividade, determina a escolha dos canais de distribuição. Comparando com a literatura, os autores Anderson e Schittlein (1984), Anderson (1985), John e Weitz (1988) e Krafft, Albers e Lal (2004) apresentaram que a “incerteza interna/comportamental”, ou seja, a dificuldade de medição do desempenho dos intermediários, é um dos principais motivos para a integração vertical por parte da empresa a montante na cadeia. Esse fato não pode ser comprovado no segmento do GLP, pois, mesmo que alguns entrevistados (Gerente de Mercado A, Gerente de Mercado B e Executivo do SINDIGÁS), conforme responderam na pergunta 5, acreditem que não existe um sistema de mensuração eficiente dos intermediários (ou seja, as distribuidoras tenderiam a realizar a venda direta, segundo autores referenciados), atualmente, 90% das vendas são realizadas via revendedores (ULTRAGAZ, 2012), reforçando, assim, a impossibilidade de inferir a existência de uma relação direta do monitoramento e mensuração eficientes com a escolha do canal de distribuição.

Avançando para a última pergunta sobre a variável “incerteza interna/comportamental”, a pergunta 7 teve como objetivo identificar se a produtividade da equipe de vendedores própria é maior se comparada aos funcionários da revenda. Ou seja, implicitamente, essa perguntava busca identificar se a gestão interna das equipes diretas, por meio do monitoramento e mensuração do desempenho, é mais eficiente que a gestão da rede de revendas. A resposta foi praticamente única (conforme pode ser visto no gráfico 13), apontando que a produtividade das revendas não é influenciada pelo canal de distribuição, seja ele direto, seja ele indireto.

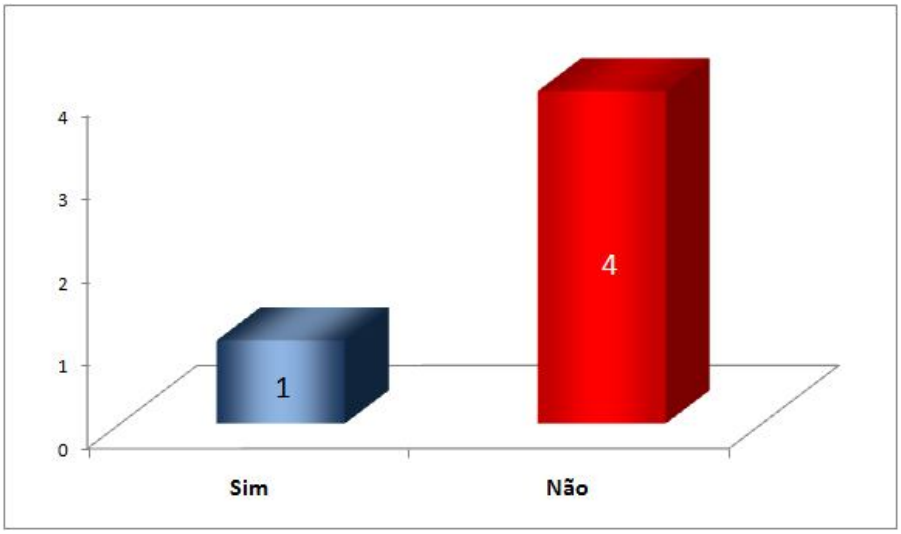

Gráfico 13 – Respostas sobre a produtividade da equipe direta em relação à equipe da revenda
FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir das respostas dos entrevistados.

Nessa questão (7), apenas o Gerente de Mercado A respondeu que, quando a equipe é própria, a produtividade da mesma é maior que a da equipe do revendedor. Confirmando o padrão de escolha da maioria dos executivos da empresa, o Executivo do SINDIGÁS também acredita que a produtividade da equipe direta não é necessariamente maior que a da equipe indireta. A análise dessa questão tem sua relevância para complementar os resultados apresentados da questão 6, a partir da qual não se pode inferir que o monitoramento e a medição de desempenho interno definirão a escolha do canal de distribuição, já que a própria produtividade, segundo os dados da pesquisa, não parece sofrer influência do tipo de canal no segmento de GLP.

Iniciando a análise da variável “incerteza externa”, a qual corresponde às possibilidades de mudanças (tecnológicas, mercadológicas, econômicas, legais etc.) no que tange ao ambiente onde está inserida uma organização, tem-se a pergunta 8 que intenta identificar a percepção dos respondentes em relação ao grau de previsibilidade no comércio domiciliar de GLP. Foi indagado aos executivos da Cia. Ultragaz S/A se o segmento está inserido em um ambiente instável com alta volatilidade e complexidade, os quais responderam, de maneira unânime, que não enxergam essa instabilidade, entendendo que o ambiente no qual o segmento de GLP está inserido possui certa previsibilidade. Porém, contrapondo a posição dos executivos da empresa, o Executivo do SINDIGÁS acredita que existe instabilidade no ambiente do comércio de GLP. Esse posicionamento se deve ao fato da situação atual do segmento, que está passando por um momento de regularização e combate à clandestinidade, com ações

sendo lideradas e implantadas pelo SINDIGÁS. Devido à incerteza dos resultados dessas ações, o Executivo do SINDIGÁS pode estar influenciado por esse momento de mudanças, respondendo positivamente para essa questão. Comparando com a literatura, os resultados obtidos vão ao encontro com as descobertas da pesquisa de Klein, Frazier e Roth (1990), os quais comprovaram empiricamente que, quando o ambiente é muito volátil, a integração via hierarquia é preferível, pois as empresas ganham velocidade na adaptação às bruscas mudanças ambientais. Como o segmento do GLP está em um ambiente mais previsível e estável, é aceitável que ocorra uma maior utilização do canal indireto (revendedor) para a comercialização do produto, como realmente ocorre (90% das vendas atuais da Cia. Ultragaz S/A são realizadas pela rede de revendas, segundo Ultragaz, 2012).

Dando continuidade às análises da variável "incerteza externa", a pergunta 9 intentou captar a visão dos respondentes em relação ao processo de inovação tecnológica no segmento de GLP, indagando se acreditam que ocorrem mudanças bruscas e constantes ou o processo é mais lento que em outros segmentos do varejo. Nessa questão, o posicionamento dos entrevistados foi único ao responderem que as mudanças, no que se refere à tecnologia, são mais lentas, principalmente em relação ao produto "bruto" (GLP + vasilhame), conforme pode ser comprovado na resposta do Diretor Comercial B:

> "*No segmento de envasado, o principal limitante refere-se à embalagem, cujo uso universalizado, com equipamentos dedicados ao modelo existente (P13), limita a diversificação e introdução de novos modelos. Considerando a própria característica da embalagem e o produto, também há grandes limitações (legislação, normas técnicas, espaço, etc.) no uso de canais para oferta e distribuição do produto.*"

Porém, em relação ao oferecimento de serviços, os respondentes acreditam que as inovações são mais constantes, como pode ser percebido nas respostas dos demais diretores e Gerente de Mercado B:

> "[...] *são mais comum inovações nos canais de comunicação com clientes e de formas de pagamento.*" – Diretor Comercial A

> "[...] *porém teve evoluções significativas na modalidade de prestação de serviço*" – Diretor de Desenvolvimento

> "*Penso que a inovação reside mais na ampliação de portfólio do que objetivamente no varejo de GLP.*" – Gerente de Mercado B

Essa percepção que ocorrem inovações constantes, no que diz respeito aos serviços no comércio de GLP, pode ser captada na resposta do Executivo do SINDIGÁS, quando o mesmo expõe que:

> *"As mudanças recentes de mercado, com diminuição da informalidade, exigem que as relações entre os revendedores e pontos de vendas formais sejam modificadas, e os revendedores "atacadistas" devem compreender que agora devem ter uma organização de franqueadores "másters" e não mais de entregadores de produtos em pontos informais."*

Analisando a resposta do Executivo do SINDIGÁS, percebe-se que, devido à diminuição da informalidade, as revendas deverão se profissionalizar, capacitando seus funcionários em relação ao atendimento aos clientes, além de oferecerem serviços adicionais para os pontos de vendas que estão se regularizando.

Quanto ao referencial teórico, a questão 9 vem confirmar a característica de um mercado mais previsível e estável, principalmente no que se refere ao produto principal; fazendo com que o canal indireto seja o preferido (KLEIN; FRAZIER; ROTH, 1990).

Para confirmar a estabilidade do segmento de GLP, a pergunta 10 abordou a existência de uma boa previsibilidade da demanda futura (para os próximos cinco anos) no setor de domiciliar. Para todos os entrevistados da Cia. Ultragaz S/A (todos responderam "sim" para essa questão), existe uma boa previsibilidade de demanda para os próximos anos, endossando assim as respostas das perguntas 8 e 9, e mostrando que o ambiente que o segmento de GLP está inserido possui baixa volatilidade. Comparando com a literatura, os resultados dessa análise são pareados com as descobertas dos pesquisadores Brettel et al. (2011), que encontraram, por meio de testes empíricos, que o principal fator para a seleção dos canais de distribuição é o nível de incerteza de volume: quanto mais incerto, mais as empresas utilizam os canais diretos. Como a incerteza de volume é baixa no segmento de GLP, na visão dos executivos da empresa estudada, a utilização de canais indiretos é a preferida. Apenas um ponto a se destacar foi o posicionamento do Executivo do SINDIGÁS, o qual foi o único que respondeu "não" para essa pergunta. Porém, a resposta pode ter sido influenciada pelo momento de mudanças pelo qual passa o setor, conforme já explanado na análise da questão 8.

Tomando a pergunta 11, foi questionado aos respondentes se existe um monitoramento das novas tendências mercadológicas na Cia Ultragaz S/A, com o objetivo de confirmar a existência de um acompanhamento efetivo das mudanças ambientais que ocorrem no segmento de GLP. Essa questão possui sua relevância porque é a base para as respostas da pergunta 9, já que uma empresa que não possui um monitoramento constante das mudanças mercadológicas não consegue identificar todas as inovações tecnológicas que estão ocorrendo, enviesando, assim, as análises das respostas da nona questão. O ponto positivo é que todos os executivos da empresa responderam que a mesma possui um monitoramento das novas tendências mercadológicas, e que essa informação chega à rede de revendedores (todos responderam "sim" para a primeira e segunda parte da pergunta 11). Ou seja, é sabido pelos executivos e pelos revendedores as mudanças que ocorrem no segmento, validando, desse modo, a característica de um ambiente mercadológico mais estável. Verificando o posicionamento do Executivo do SINDIGÁS, o mesmo foi contrário à opinião dos executivos da empresa, se justificando da seguinte forma:

> *"Os mapeamentos de tendências são muito diferenciados em relação às diversas empresas distribuidoras e a implementação de estratégias tomam muito tempo, criando armadilhas para as próprias estratégias."*

Ou seja, percebe-se que o Executivo do SINDIGÁS não possui a ciência sobre esse monitoramento feito pelas distribuidoras, uma vez que esse acompanhamento está inserido nas atividades estratégicas e sigilosas das mesmas, podendo justificar assim a resposta negativa para a questão. A última parte da pergunta 11 indagava os executivos da empresa sobre a existência de monitoramento por parte dos concorrentes. As respostas se dividiram conforme o gráfico 14:

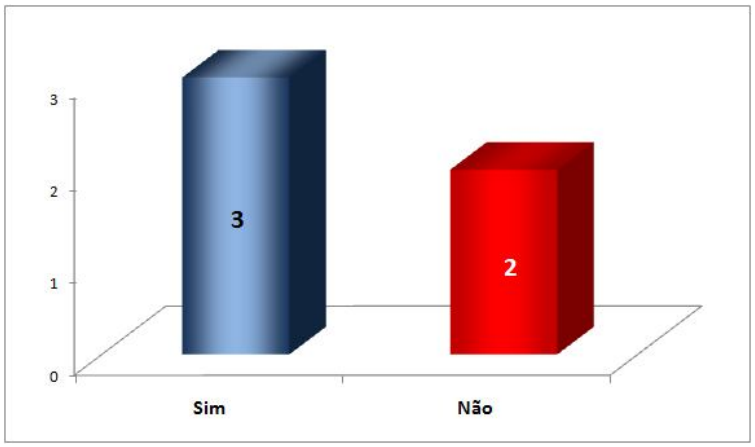

Gráfico 14 – Resposta sobre o monitoramento das tendências mercadológicas por parte dos concorrentes
FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir das respostas dos entrevistados.

Analisando o gráfico 14, é percebida uma divisão de opinião entre os entrevistados, entretanto, os dois gerentes de mercado, os quais estão mais no campo e próximos às ações da concorrência, responderam positivamente a essa questão. Dessa forma, há indícios que a concorrência também realiza um monitoramento, estando o mercado bem informado sobre as mudanças mercadológicas correntes.

Partindo agora para a última questão da variável "incerteza externa" e do bloco teórico da "ECT", a questão 12 buscou identificar a opinião dos entrevistados em relação à facilidade de adequação da estrutura da distribuidora em relação aos revendedores, caso ocorra uma grande mudança no ambiente no qual se encontra o segmento de GLP. Novamente, foram unânimes as respostas dos executivos da empresa apresentando que, caso ocorra essa grande mudança, é mais fácil adequar a estrutura da distribuidora que a rede de revendedores devido à heterogeneidade e à fragmentação da rede de revendas, conforme pode ser observado nas respostas de todos os executivos entrevistados da Cia. Ultragaz S/A:

> *"Dada a grande pulverização e heterogeneidade da rede de revendedores, a coordenação e velocidade das mudanças é muito afetada."* – Diretor Comercial A

> *"A Distribuidora tem uma estrutura mais concentrada e recursos para investimentos. Eventuais mudanças de rumo podem ser operadas com certa rapidez."* – Diretor Comercial B

> *"A rede de revendedores é muito pulverizada, isso é uma barreira para implantação de mudanças."* – Diretor de Desenvolvimento

> *"A maior parte da rede de revendedores apresenta uma gestão amadora do negócio e por isso teriam mais dificuldades em se adaptar ao novo cenário."* – Gerente de Mercado A

> *"Hoje a rede de revendas é mais amadora e não possui esclarecimento suficiente e/ou capital suficiente para suportar grandes mudanças de ambiente"* – Gerente de Mercado B

Em todas as respostas relacionadas, ficam evidentes o *know-how* e a capacidade organizacional e financeira diferenciada da distribuidora, deixando-a mais apta a se adaptar caso ocorra uma grande mudança no segmento de GLP. Devido ao modelo de negócio e à baixa profissionalização do setor, o qual cria uma heterogeneidade da rede de revendas, as mesmas não teriam estrutura suficiente para arcar com essa mudança, principalmente se ela envolvesse altos investimentos de adequação. Apenas um ponto de atenção foi a opinião do Executivo do SINDIGÁS, que posicionou, em resumo, que nem todas as distribuidoras possuem estrutura suficiente para essa adequação. Isso geraria uma vantagem competitiva para a Cia Ultragaz S/A que se mostra, a partir das informações levantadas sobre a empresa, a mais preparada caso ocorra uma mudança drástica no segmento do GLP. Por fim, comparando com a literatura, os resultados da análise dessa questão se assemelham às conclusões das pesquisas de Klein, Frazier e Roth (1990), as quais explicitam que, quando o ambiente apresenta alta volatilidade e mudanças bruscas, a integração vertical, utilizando a estrutura própria, é preferível em relação à utilização do canal indireto.

5.3.3 Análise dos dados do bloco teórico "Canais de Marketing"

Após finalizar as análises detalhadas do bloco da "ECT" e dando continuidade à análise dos dados da pesquisa de campo, o próximo bloco teórico a ser analisado é o intitulado "Canais de Marketing". A primeira pergunta desse bloco é a questão 13, a qual irá abordar as cinco principais variáveis (Custos de Distribuição, Logística, Serviços/Atendimento ao cliente, Localização e *Know-How*) em uma questão na qual os entrevistados deveriam colocar, em ordem decrescente de importância, os fatores determinantes para a distribuidora escolher a venda via revendedores, em vez da venda direta. Para melhor entendimento da questão, segue a descrição dos fatores apresentados aos entrevistados:

- **Maior velocidade** para adequação às mudanças ambientais;
- **Menor Custo** de Operação;

- **Maior conhecimento** do revendedor sobre mercado local e perfil dos consumidores;
- **Possibilidade de multiplicar** os pontos de distribuição e ficar mais próximo ao cliente (apresentado no gráfico 15 como “Aumento da Capilaridade”);
- **Menor investimento** nos ativos necessários para a operação.

No intuito de ilustrar a opinião dos entrevistados, seguem no gráfico 15 as respectivas respostas organizadas por quantidade de citação, na ordem que foram apresentadas pelos respondentes:

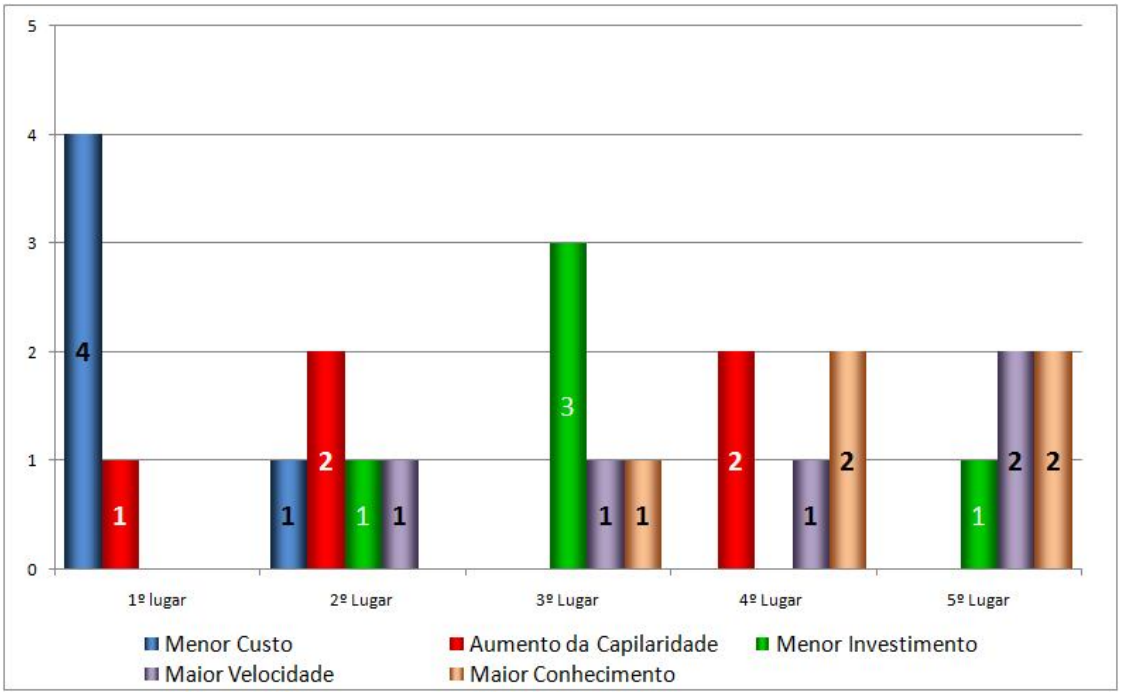

Gráfico 15 – Respostas sobre os fatores determinantes para a escolha da venda via revenda X venda direta
Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir das respostas dos entrevistados.

Analisando o gráfico 15, é observado que quatro executivos indicaram o item “Menor Custo” como o principal fator para a escolha da venda via revendedor. Apenas o Gerente de Mercado A respondeu que o “Aumento da Capilaridade” se destaca como o principal fator para a escolha do canal indireto. Já nas respostas da segunda posição, esse último item apresentado (“Aumento de Capilaridade”) se destaca por ter duas citações (Diretor Comercial B e Gerente de Mercado B), além de ser um complemento para o item mais citado na primeira posição, já que, com a estratégia de redução de custos diretos, a função de pulverizar os pontos de venda menores passa a ser da rede de revendas.

Para melhorar a discussão sobre o gráfico 15 no intuito de proporcionar uma análise mais quantitativa, foram atribuídas pontuações para os itens citados (MALHOTRA, 2007), dependendo da posição respondida por cada entrevistado, seguindo da seguinte forma: caso o item for citado na primeira posição, ele recebe cinco (5) pontos; na segunda, quatro (4) pontos; na terceira, três (3) pontos; na quarta, dois (2) pontos e; na quinta, um (1) ponto. A atribuição dos valores e soma final pode ser verificada na tabela 3:

Tabela 3 – Pontuação dos itens para análise dos resultados da pergunta 13 do questionário

Fator	Pontuação 1º Lugar	Pontuação 2º Lugar	Pontuação 3º Lugar	Pontuação 4º Lugar	Pontuação 5º Lugar	Total Pontos	% Pontuação
Menor Custo	= 4*5 = 20 pontos	= 1*4 = 4 pontos				24	32%
Aumento da Capilaridade	= 1*5 = 5 pontos	= 2*4 = 8 pontos		= 2*2 = 4 pontos		17	23%
Menor Investimento		= 1*4 = 4 pontos	= 3*3 = 9 pontos		= 1*1 = 1 ponto	14	19%
Maior Velocidade		= 1*4 = 4 pontos	= 1*3 = 3 pontos	= 1*2 = 2 pontos	= 2*1 = 2 pontos	11	15%
Maior Conhecimento			= 1*3 = 3 pontos	= 2*2 = 4 pontos	= 2*1 = 2 pontos	9	12%
					Total	75	

FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir das respostas dos entrevistados.

A partir da observação da tabela 3, é percebido que o fator que recebeu maior pontuação ponderada foi o “Menor Custo”, correspondendo a 32% da pontuação total atribuída. Esse fato ocorre pois, visando a reduzir seus custos de operação para aumentar sua rentabilidade em um mercado de *commodities*, as distribuidoras, principalmente a Cia. Ultragaz S/A, estão em um processo de migração da sua venda própria para a venda via revendedores. Conforme apresentado, atualmente 90% das vendas da empresa estudada são feitas via rede de revendas, além de estar ocorrendo um processo de fechamento de algumas lojas próprias da região da Grande São Paulo; região essa que sempre foi o foco da venda direta ao consumidor final (ULTRAGAZ, 2012). Comparando com a literatura, Rosenbloom (2002) explica que a questão de redução de custos é uma necessidade eminente das empresas que querem se manter competitivas no mercado. Segundo o autor, existem segmentos em que os custos de distribuição são mais significativos que os custos de produção, como é o caso do setor de GLP. Reforçando esse posicionamento de redução de custos, Coughlan et al. (2012, p.7), expõe que “[...] os intermediários participam da operação do canal de marketing porque tanto agregam valor quanto ajudam a reduzir custos.”. Dessa forma, a visão dos executivos de redução dos custos de distribuição vai ao encontro com a literatura referenciada. Porém, é necessário construir uma estrutura de canal bem planejada, com organizações desenvolvidas e pessoas treinadas, garantindo assim a efetividade dos canais de marketing (ROSENBLOOM,

2002). Ou seja, o foco só na redução de custo não gera por si só uma sustentabilidade operacional e financeira de longo prazo, já que a satisfação dos requisitos do cliente final também deve ser levada em consideração no planejamento e na escolha dos canais de distribuição (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996; RANGAN, 1994).

O segundo fator que recebeu maior pontuação foi o “Aumento da Capilaridade”. Apesar de dois diretores (Diretor Comercial A e Diretor de Desenvolvimento) terem colocado esse fator em quarto lugar, a soma dos pontos ponderados corresponde a 23% do total de pontuação, puxada pelas respostas dos gerentes de mercado que posicionaram esse item na primeira e segunda colocação. Ao analisar esse item, juntamente com uma análise do ambiente e a situação atual do segmento, as distribuidoras estão buscando uma maior proximidade ao cliente, mas por meio da sua rede de revendas. Isso ocorre pois, com o aumento da competição no segmento, a diferenciação em custos está sendo priorizada para garantir a rentabilidade desejada. Esse fato reflete, inclusive, no nível de investimentos que as distribuidoras estão dispostas a alocar, fazendo com que essa capilaridade fique nas mãos dos intermediários da cadeia. Segundo Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), uma das principais características que se destacam os agentes intermediários (no caso do GLP, as revendas), além de proverem produtos e serviços nos outros três tipos de utilidade (forma, tempo e posse), é que os mesmos facilitam o processo de busca ao estarem mais próximos aos clientes (utilidade de lugar). Essa proximidade gera conveniência para o novo perfil do consumidor, que está mudando sua forma de busca e compra de produtos, influenciados principalmente pela proliferação das compras via internet (COUGHLAN et al., 2012). Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) complementam que um planejamento detalhado dos canais de marketing é necessário para prover maior valor agregador para os clientes, focando em duas principais disciplinas: excelência operacional e proximidade com o consumidor, destaque para a última citada por ser a mais perceptível pelo cliente final.

Seguindo a análise dos fatores determinantes para a escolha do canal indireto em vez do canal direto, o terceiro item com maior pontuação ponderada e, destacando-se dos demais fatores no terceiro lugar (três citações), foi o “Menor Investimento”. Conforme apresentado em seções anteriores, para iniciar uma operação de distribuição de GLP junto ao cliente final (operação direta), são necessários investimentos em ativos específicos, especialmente os vasilhames, adequação da estrutura civil e de veículos. Como os acompanhamentos por parte dos acionistas estão calcados em indicadores financeiros, entre eles o “Retorno sobre o

Investimento" (ROI), o nível de investimentos ao longo dos anos vem sofrendo uma queda gradual, podendo ser confirmada pelos números apresentados no Relatório Anual 2011 da Ultrapar (ULTRAPAR, 2011): em 2007 foram investidos R$ 2,7 milhões, enquanto em 2011, R$ 1,1 milhões. Dessa maneira, conforme já explicado, uma forma eficiente de pulverizar os pontos de vendas com menor investimento é focando na multiplicação via rede de revendedores. O único ponto de atenção exposto por Rosembloom (2002) é a necessidade de possuir uma rede estruturada e treinada, já que o consumidor final visualiza os membros do canal como extensão da organização do fabricante. Para isso, às vezes, é necessário despender tempo no planejamento e, inclusive, investimentos iniciais maiores para adequação dessa rede (ROSEMBLOOM, 2002; COUGHLAN et al. 2012); se tornando relevante o cálculo da viabilidade econômica por parte das distribuidoras, no intuito de analisar o *trade-off* entre um maior investimento inicial, para prover um canal indireto eficiente, ou investimentos diluídos aos longo dos anos (não esquecendo de contabilizar os custos operacionais), com o objetivo de viabilizar operacional e financeiramente o canal direto.

Posicionado no quarto lugar entre os fatores determinantes na escolha da venda via revendedores em vez da via direta da distribuidora, o quesito "Maior Velocidade" para adequação às mudanças ambientais confirma o posicionamento dos executivos em relação à pergunta 12 do questionário; os quais responderam, de forma unânime, que é mais fácil adequar a estrutura da distribuidora que a da rede de revendas em um cenário de grande mudança no setor de GLP. Isso ocorre devido à heterogeneidade e à fragmentação atual da rede de revendedores, além da pouca capacidade financeira para realizar altos investimentos, deixando assim a rede mais lenta na adequação às mudanças do ambiente. Retomando o posicionamento de Rosembloom (2002), uma mudança brusca na estratégia de canal exige, na maioria dos casos, altos investimentos no ajuste da estrutura atual do canal, restringindo tal adequação às distribuidoras, uma vez que a rede atual de revendas apresenta baixa capacidade financeira.

O quinto e último fator na ponderação de pontuação apresentada na tabela 3 é o "Maior Conhecimento" do revendedor sobre o mercado local e sobre o perfil dos consumidores. Isso se deve à melhoria dos sistemas de gestão e inteligência de mercado presentes na Cia Ultragaz (ULTRAGAZ, 2012), além do maior acesso às informações mercadológicas devido à expansão da internet e das redes sociais midiáticas. Outro ponto que justifica a posição dessa questão na tabela 3 está no fato do aumento das consultorias especializadas em pesquisa sobre

o consumidor, tornando menos onerosa e mais acessível a contratação das mesmas para levantarem o novo perfil do cliente e seus hábitos de consumo, bem como informações do mercado como preço de ponta, quantidade de concorrentes, *market share* em uma determinada região, entre outras. Em contrapartida, Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) apontam que o consumidor está mais fiel a uma loja específica, reduzindo inclusive sua atividade de busca e compra de produto. Esse fato pode ser constatado no segmento de GLP, pois algumas pesquisas (SINDIGÁS, 2013) apontam que o consumidor está cada vez mais ligado ao ponto de venda onde adquire o botijão de gás por causa do seu relacionamento direto com o funcionário que entrega o produto (conhecido como "entregador de gás"), que, por sua vez, possui um conhecimento mais apurado e detalhado das preferências individuais de cada cliente; fato esse difícil de captar fidedignamente em uma pesquisa com o consumidor. Por fim, visando a endossar as respostas dos executivos da empresa, a ordem escolhida pelo Executivo do SINDIGÁS se assemelhou à ordem apresentada pelos entrevistados da Cia. Ultragaz S/A, citando o fator "Menor Custo" como o principal, e o fator "Maior Conhecimento" como o último da lista. Ou seja, em uma visão mais global (ponto de vista de um agente externo à empresa – executivo do sindicato), a ordem de importância dos fatores determinantes para a escolha do canal indireto em vez do canal direto não apresentou muita diferença, validando assim as análises desenvolvidas para essa pergunta.

Dando continuidade ao bloco teórico "Canais de Marketing", a pergunta 14 buscou identificar, a partir da opinião dos executivos da empresa, se as variáveis "densidade populacional", "participação de mercado" e "nível de competitividade" são fatores que determinam a escolha do canal de distribuição. Todos os entrevistados, incluindo o Executivo do SINDIGÁS, responderam "não" para essa questão, enfatizando em suas respostas que nenhum desses itens determina e nem mesmo influencia a escolha dos canais de distribuição. Ou seja, caso a distribuidora tenha grande participação de mercado e/ou a região de atuação tenha expressiva densidade populacional, essas variáveis não influenciaram se a mesma escolherá a venda direta em detrimento ao canal indireto, contrapondo, assim, os posicionamentos de Shervani, Frazier e Challagalla (2007) no que tange à participação de mercado, e de John e Weitz (1988), no que diz respeito à densidade populacional. Esses autores (SHERVANI; FRAZIER; CHALLAGALLA, 2007; JOHN; WEITZ, 1988) comprovaram empiricamente que essas variáveis citadas influenciam na tomada de decisão em canais de distribuição, conforme apresentado na subseção 3.3 ("Modelos de Tomada de Decisão em Canais de Distribuição") desta dissertação.

A última questão (pergunta 15) do bloco teórico “Canais de Marketing” teve como objetivo identificar quais são as relações de poder existente entre a distribuidora e a revenda na visão dos executivos da empresa estudada. Foram apresentadas aos entrevistados as seguintes opções de “fontes de poder”, baseadas em Coughlan et al. (2012):

- **Coercivo:** pela força/punição;
- **Recompensa;**
- **Experiência:** pelo conhecimento;
- **Referência:** pelo prestígio;
- **Legitimidade:** imposição legal.

As respostas dos executivos da Cia. Ultragaz S/A, para a variável de análise “fontes de poder”, podem ser verificadas no gráfico 16:

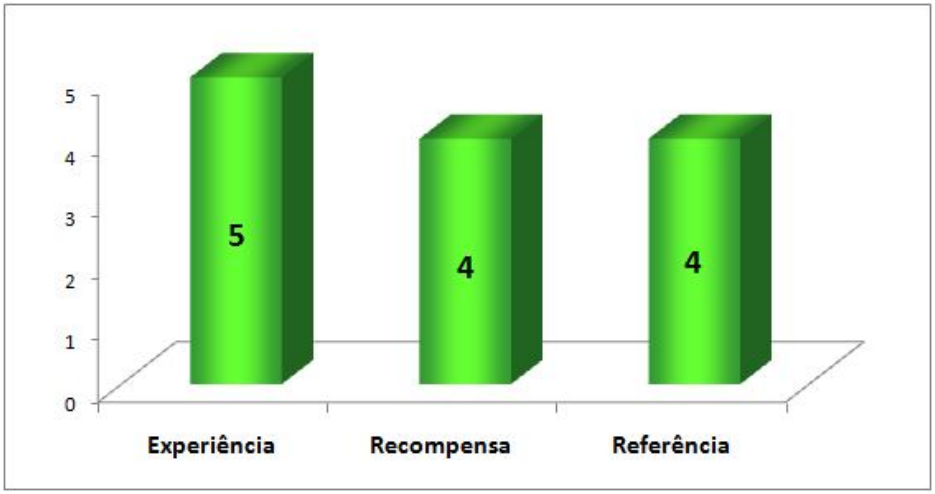

Gráfico 16 – Quantidade de repostas sobre as fontes de poder na relação Ultragaz X Revenda
Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir das respostas dos entrevistados.

Analisando o gráfico 16, percebe-se que as respostas dos entrevistados foram bem parecidas, com destaque para o poder de experiência. Segundo Coughlan et al. (2012), esse poder (experiência) é identificado quando um agente A possui um conhecimento importante ou certas competências e expertises, devido, por exemplo, ao seu tempo em determinado segmento que um agente B não possui e necessita para melhoria do seu negócio. Esse poder pode ser comprovado na relação da empresa Ultragaz com sua rede de revendas, pois a empresa foi a pioneira na comercialização do GLP e possui extenso *know-how*, adquirido ao

longo dos 75 anos de existência na venda e distribuição do produto. É percebido, analisando a fundo essa relação, que os revendedores existentes e os futuros empresários do gás buscam serem parceiros comerciais da Ultragaz para adquirir esse conhecimento e práticas no intuito de melhorar a gestão e a operacionalização das suas revendas.

Já o poder de recompensa, também bastante citado nas respostas, é considerado por Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) o mais importante dentre os cinco pesquisados, e é apresentado por Coughlan et al. (2012) como a crença que um agente B tem em um agente A, o qual irá recompensá-lo com recursos de sua posse e que interessam ao agente B. Para que essa crença se fortaleça, o agente B deve estar convencido que a parceria com o agente A gerará benefícios, e que a parcela que estará recebendo é justa. Esse poder pode ser observado na relação da empresa Ultragaz com a revenda, por meio de parcerias financeiras nas campanhas mercadológicas realizadas pela revenda e pelo "Programa de Qualificação de Revendas", o qual visa a premiar os revendedores que se destacaram ao longo do ano em quesitos como padronização das lojas, gestão operacional, ações de sustentabilidade, serviços diferenciados ao consumidor e atendimento ao cliente.

Com a mesma quantidade de citações que recebeu o poder de recompensa, o poder de referência é aquele que ocorre quando um agente B considera A um padrão de referência e quer ser relacionado e identificado oficialmente com A (COUGHLAN et al., 2012). Os motivos pelos quais o agente B quer estar ligado ao agente A podem ser de ordem empresarial ou psicológica, já que o agente B considera o agente A um padrão de referência em determinado assunto e quer utilizar desse prestígio para melhoria do seu negócio. Analisando a relação Ultragaz com a revenda, esse poder é evidenciado devido à tradição e ao pioneirismo da empresa, a qual é considerada referência na comercialização de GLP no Brasil. Apesar de não ser homogêneo em todos os estados, a Cia. Ultragaz S/A se tornou padrão nacional no setor e é responsável por diversas inovações implementadas ao longo dos anos de existência, conforme foi apresentado na descrição da empresa (subseção 2.6.1). Esse pioneirismo, aliado aos processos de inovação de produtos e serviços, transformou a Cia. Ultragaz S/A em uma referência para o setor, atraindo diversos empresários interessados em abrir uma revenda de GLP. É importante frisar que essas três fontes de poder também foram citadas pelo Executivo do SINDIGÁS, trazendo uma pequena alusão de que os mesmos podem estar presentes nas relações das demais distribuidoras do mercado com suas respectivas redes de revendas.

Por fim, com o intuito de relacionar a existência das fontes de poder com as decisões em canais de distribuição, foi questionado aos executivos da empresa, na segunda parte da pergunta 15, se essas relações de poder são levadas em consideração na tomada de decisão no que tange aos canais de distribuição. Para apresentar as respostas, segue gráfico 17:

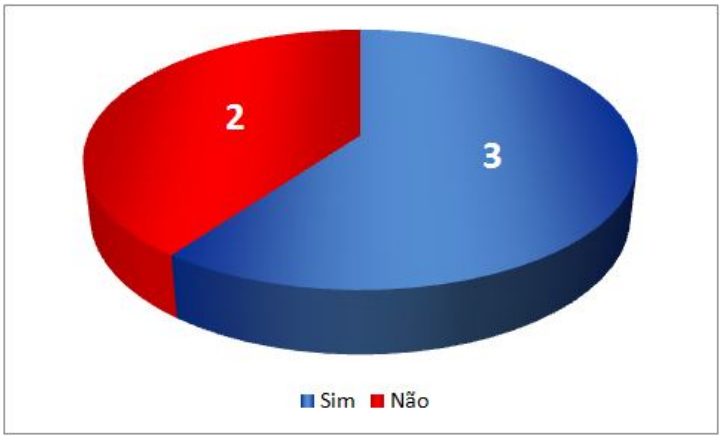

Gráfico 17 – Quantidade de repostas sobre a relação fontes de poder X decisão em canais de distribuição
Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir das respostas dos entrevistados.

Analisando o gráfico 17, é percebido que há uma divisão nas opiniões, porém, a maioria concorda que essas relações de poder são levadas em consideração na tomada de decisão. Nessa ocasião, a opinião do Executivo do SINDIGÁS, o qual respondeu "sim" nessa parte da questão, se torna importante, pois, como relatado, essas relações de poder não devem ser diferentes entre as distribuidoras concorrentes e sua rede de revendas. Com a afirmativa do Executivo do SINDIGÁS, é possível constatar que as relações de poder identificadas na pesquisa exercem certa influência na tomada de decisão em canais de distribuição no segmento de GLP, sendo uma variável a ser considerada em pesquisas futuras sobre o assunto.

5.3.4 Análise das tendências no setor de GLP

Nessa última parte da seção de análise e discussão dos dados referentes ao estudo de caso, serão discutidas, de forma sucinta, as tendências no setor de GLP. Há alguns anos, havia uma grande preocupação da sociedade sobre o fim das reservas mundiais de petróleo, o qual é a principal matéria-prima na produção do GLP (conforme exposto na subseção 2.1 da dissertação: "Composição e produção"). Assim, pesquisadores de diversas áreas e organizações econômicas mundiais começaram a estudar e desenvolver fontes energéticas

alternativas, dentre as quais surgiram projetos de captação da energia solar e eólica, maiores investimentos nas usinas hidroelétricas, projetos de captação de energia mecânica a partir do movimento das ondas marítimas e, inclusive, incentivos ao aumento da utilização do Gás Natural (GN), o qual provém da decomposição da matéria orgânica em determinados subsolos (ANP, 2012). Com o avanço das tecnologias e, consequentemente, da descoberta de novas reservas de petróleo no mundo, inclusive no Brasil (destaque para as reservas da região do "Pré-Sal"), essa preocupação se dissipou, aumentando assim a "vida útil" dos derivados do petróleo como fonte energética.

Para captar a percepção dos executivos da Cia. Ultragaz S/A sobre esse assunto, foi inserida a pergunta 16, cujo objetivo era identificar as tendências no segmento de GLP frente ao avanço do Gás Natural (GN) como fonte energética. Foi questionado se os entrevistados achavam que o GN iria substituir o GLP, na sua totalidade, nos próximos 50 anos. Apresentando um padrão único, todos responderam que esse fato não deverá acontecer, pelo menos dentro do período citado; resposta inclusive endossada pelo Executivo do SINDIGÁS, que também não acredita que ocorrerá essa substituição no referido período. Para complementar essa pergunta, foi apresentada uma situação hipotética de substituição total do GLP pelo GN e questionado aos entrevistados qual seria a direção que as distribuidoras do segmento de GLP iriam seguir caso esse fato ocorresse. Foram apresentadas três opções aos respondentes: As distribuidoras:

a) Sairiam do mercado de energia;
b) Migrariam para distribuição do GN;
c) Comercializariam outra(s) fonte(s) energética(s), exceto GN

Ao analisar as respostas para essa questão, foi verificado que dois diretores comerciais (Diretor Comercial B e Diretor de Desenvolvimento) não responderam a pergunta por acharem uma situação muito improvável de acontecer, conforme explanações a seguir:

> *"Impossível dizer o que aconteceria a cada empresa nesse cenário hipotético e improvável. Dificilmente o GN alcançará a abrangência geográfica do GLP e esse sempre terá as vantagens da portabilidade e do armazenamento, entre outras. Portanto, deve se manter, ainda que em escala menor ou uso em nichos específicos"* – Diretor Comercial B

> *"Acho muito pouco provável que haja uma substituição total do glp. Muito provavelmente as distribuidoras continuarão convivendo com o gas natural, a exemplos de países mais evoluídos"* – Diretor de Desenvolvimento

O próprio Executivo do SINDIGÁS reforça essa posição dos diretores dizendo:

> *"O crescimento do mercado de GN é radial e concentrado, e o Brasil tem proporções gigantescas com perfil de consumo muito baixo ponto a ponto, especialmente pela inexistência de calefação (inverno), o que não cria payback para investimentos e pipeline para centros dispersos."*

Tomando os posicionamentos acima dos diretores e do Executivo do SINDIGÁS, os mesmos endossam as repostas da primeira parte da questão 16, nas quais fica evidente a visão dos entrevistados de não acharem que o GN irá substituir o GLP em sua totalidade.

Analisando os três executivos (Diretor Comercial A, Gerente de Mercado A e Gerente de Mercado B), que responderam essa segunda parte da questão, é verificada uma unanimidade na escolha da opção "Sairiam do Mercado de Energia". Esse fato pode ser explicado pois, ao longo de todos os anos, as distribuidoras fizeram altos investimentos e desenvolveram competências e habilidades específicas para o comércio do GLP. Dessa forma, seriam necessários tempo e novos investimentos para desenvolver vantagens competitivas no novo setor, conforme pode ser constatado na resposta do Diretor Comercial A:

> "*Na eventualidade da substituição completa do GLP pelo GN, as distribuidoras atuais não terão nenhuma competência diferenciadora que as leve a operar com sucesso em outro mercado*"

Para finalizar a etapa de análise e discussão dos dados, é importante ressaltar que, apesar do ambiente do segmento de GLP ser bem estável e com baixa volatilidade, algumas mudanças estruturais estão ocorrendo como, por exemplo, o Programa Nacional de Combate a Clandestinos, intitulado "Programa Gás Legal" e liderado pelo SINDIGÁS com o apoio da ANP, surgindo novas variáveis que podem ser exploradas em estudo futuros.

O intuito deste estudo de caso único foi verificar as variáveis encontradas na revisão teórica, no que tange à tomada de decisão em canais de distribuição, por meio de entrevistas com os executivos da Cia Ultragaz, que posicionaram também a sua opinião sobre os demais concorrentes. Porém, para uma comprovação dos resultados encontrados e uma melhor

inferência para o segmento, pesquisas com os executivos das demais distribuidoras estão sugeridas nas recomendações para estudos futuros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inserido em um ambiente com elevada competitividade, devido à baixa diferenciação do produto, poucas barreiras de entrada e crescimento da rentabilidade no setor, o segmento de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) se destaca pela sua importância no cenário socioeconômico brasileiro. Tendo como seu principal produto o vasilhame de 13 kg, conhecido como botijão P13, estando este presente em 92% dos domicílios brasileiros e considerado um bem de primeira necessidade para a população, as ações realizadas pelos agentes econômicos do setor (distribuidoras de GLP, revendas, sindicatos, órgãos regulamentadores do governo etc.) refletem diretamente no cenário macroeconômico e na vida da sociedade brasileira. Dentro dessa dinâmica, os canais de distribuição se destacam pela significativa influência na disponibilização do produto ao cliente final, o qual busca hoje conveniência, facilidade de compra, produtos tecnológicos, entre outros (COUGHLAN et al., 2012).

Assim, entendendo a relevância do setor e a carência de estudos acadêmicos sobre a temática, a presente dissertação, a partir da pergunta problema formulada, teve como objetivo geral analisar os principais aspectos a serem levados em consideração na decisão sobre canais de distribuição. Como objetivos específicos, além da identificação das relações das escolhas sobre canais de distribuição a partir das teorias escolhidas, se destacam a verificação da relevância das varáveis encontradas na literatura para o mercado domiciliar de GLP e a verificação de uma tendência para o setor, na visão dos executivos entrevistados para o estudo de caso. Para isso, foi realizada uma contextualização sobre o produto e o mercado de GLP, complementada por uma revisão teórica sobre os temas Organização Industrial (OI), Nova Economia Institucional (NEI) e Canais de Marketing, finalizando com um estudo de caso único sobre a maior distribuidora de GLP no Brasil: a Cia. Ultragaz S/A.

A contextualização sobre o produto e o mercado de GLP trouxe pontos importantes para a dissertação uma vez que apresentou fatos políticos e econômicos como, por exemplo, a regulação dos preços ao consumidor final pelo governo (DINAMARCO; PILLEGI, 1995), que influencia até hoje as tomadas de decisões dos agentes econômicos do setor. Outro aspecto importante dessa parte da dissertação foi a caracterização das quatro principais distribuidoras brasileiras de GLP (Ultragaz, Liquigas, SHV e Nacional Gás), as quais formam

um oligopólio por deterem cerca de 86% do mercado nacional (ANP, 2012). A evolução histórica e o modelo de atuação de cada empresa foram apresentados de uma forma cronológica e objetiva, destacando e comparando os principais aspectos de cada uma.

A revisão teórica sobre os temas citados trouxe um melhor esclarecimento e direcionamento para o desenvolvimento do estudo de caso, principalmente sobre o tema “fronteiras verticais”, sob a ótica da economia das organizações e mercadologia. Para identificar as variáveis que iam ser verificadas no estudo de caso, foi realizado um levantamento minucioso sobre os trabalhos anteriores que abordaram modelos de tomada de decisão em canais de distribuição. A partir desse levantamento, as principais variáveis foram destacadas e utilizadas no desenvolvimento do questionário, o qual foi aplicado para os executivos da Cia. Ultragaz S/A e para um executivo de alta direção do SINDIGÁS.

Conforme apresentado, a pesquisa realizada é classificada como qualitativa e de cunho exploratório, na medida em que visa a promover um maior conhecimento sobre a temática ou o problema de pesquisa (GIL, 1999). Dentro dos métodos possíveis de uma pesquisa qualitativa, foi escolhido o estudo de caso pela sua aderência aos objetivos da dissertação.

Analisando agora os principais resultados do estudo de caso, o qual foi dividido em dois blocos teóricos de análise (ECT e Canais de Marketing), confirmou-se a existência de ativos específicos, e foram elencados os principais nas operações da distribuidora e das revendas. No que diz respeito à distribuidora, os ativos específicos que se destacaram foram os “vasilhames” e o “carrossel de envase”. No que se refere às revendas, “vasilhames” e “adequação da obra civil” foram os que receberão maiores citações, na visão dos executivos entrevistados. Porém, o principal destaque dos resultados das análises foi a constatação de que não existe uma relação direta entre o grau de especificidade e a escolha do canal de distribuição, assemelhando assim aos resultados empíricos dos pesquisadores Shervani, Frazier e Challagalla (2007) e Brettel et al. (2011).

Outro importante achado do estudo de caso foi que não pôde ser inferido que a variável “incerteza interna/comportamental”, representada pelo monitoramento e mensuração efetivos da produtividade da revenda, pode determinar a escolha dos canais de distribuição, no segmento de GLP. Comparando com a literatura, esse resultado foi contrário às descobertas de Anderson e Schittlein (1984), Anderson (1985), John e Weitz (1988) e Krafft, Albers e Lal

(2004), os quais encontraram forte correlação dessa variável com a escolha dos canais de distribuição nos respectivos segmentos pesquisados. Já para a variável “incerteza externa”, foi encontrada uma relação da mesma com a escolha dos canais de distribuição, pois, estando em um ambiente mais estável, menos complexo com baixa volatilidade, as empresas tendem a escolher o canal indireto em vez do direto, conforme resultados das pesquisas de Klein, Frazier e Roth (1990) e Brettel et al. (2011). No segmento de GLP, o qual se situa em um ambiente bem estável, esse fato pode ser comprovado já que 90% das vendas da empresa estudada estão nas mãos da rede de revendas (ULTRAGAZ, 2012).

Nas análises do bloco teórico “Canais de Marketing”, um resultado válido e interessante foi a ordenação dos fatores que determinam a escolha do canal indireto (via revendas) em vez do canal direto, por parte das distribuidoras. O fator que se destacou, na opinião dos entrevistados, foi o “Menor Custo” de operação, sendo respaldado na literatura pelos posicionamentos de Rosembloom (2002) e Coughlan et al. (2012). Isso ocorre já que as distribuidoras, em destaque para Cia. Ultragaz S/A, no intuito de reduzir os custos de operação para aumentar sua rentabilidade em um mercado de *commodity*, estão gradativamente migrando suas vendas diretas para a venda via intermediários, inclusive fechando parte das suas lojas próprias. Outro achado importante foi a identificação das fontes de poder (COUGHLAN et al., 2012) existente no segmento de GLP, dentre os quais se destacou o poder de experiência, seguido do poder de recompensa e, em igual escala, o poder de referência, todos eles desenvolvidos pela Cia. Ultragaz S/A ao longo da sua existência no segmento de GLP. Em complemento, um resultado interessante encontrado foi a constatação que as relações de poder presentes no segmento influenciam a tomada de decisão em canais de distribuição, podendo ser uma variável a ser considerada em pesquisas futuras.

Assim, com as análises apresentadas contendo os principais aspectos e as relações das escolhas estratégicas sobre os canais de distribuição, cuja base teórica foi a ECT e Canais de Marketing (focado no tema “fronteiras verticais”), e a verificação das variáveis encontradas na literatura para o segmento de GLP, o primeiro e segundo objetivos desta dissertação foram atingidos.

Por fim, analisando as tendências para o mercado de GLP, não é visto pelos executivos que o mesmo irá findar nos próximos 50 anos, muito menos ser substituído na sua totalidade pelo Gás Natural (GN). Os executivos acreditam que o GLP e o GN ainda irão dividir mercado por

muito tempo, a exemplo do que ocorre nos países desenvolvidos. Na situação hipotética apresentada aos entrevistados (substituição total do GLP pelo GN), a maioria respondeu que as distribuidoras de GLP sairiam do mercado de energia, pois não teriam mais vantagens competitivas em comparação as empresas já existentes no setor, buscando novos negócios para atuarem. Dessa forma, após a apresentação da análise das tendências para o mercado de GLP, o terceiro objetivo foi concluído, atingindo, assim, as expectativas planejadas para esta dissertação; além de abrir espaço para novos estudos acadêmicos, com enfoque econômico e mercadológico, sobre esse importante setor que tanto fez e se faz presente na economia e na vida da sociedade brasileira.

6.1 Limitações e recomendações para estudos futuros

A presente dissertação buscou abordar as escolhas estratégicas na decisão sobre canais de distribuição para o segmento de GLP. Porém, como foi realizado um estudo de caso contemplando apenas uma empresa (Cia. Ultragaz S/A), surge a principal limitação da dissertação. As opiniões apresentadas nas análises correspondem ao ponto de vista apenas dos executivos da empresa estudada, mesmo que teceram opiniões, em algumas questões, sobre aspectos e características das distribuidoras concorrentes presentes no mercado. Para contornar, em partes, essa limitação e obter uma visão global sobre o segmento, foi realizada uma entrevista específica para um executivo da alta direção do SINDIGÁS, o qual fez com que as análises fossem enriquecidas.

Uma segunda limitação do estudo foi em relação ao conteúdo do questionário, o qual poderia ter sido mais aprofundado, explorando outras variáveis e aspectos das teorias abordadas, principalmente sobre a vertente mercadológica do tema Canais de Marketing.

Outra limitação da dissertação foi o foco apenas no tema “fronteiras verticais”, presentes nas teorias da OI, ECT e Canais de Marketing. Existem outros temas dentro dessas teorias que poderiam ser explorados em conjunto com o tema abordado na dissertação, como, por exemplo, teoria dos jogos, teoria da agência, teoria do direito de propriedade, entre outros.

Tendo como base para as recomendações de estudos futuros as limitações apresentadas, uma pesquisa, por meio de um questionário que abordasse mais variáveis de análise, com os

executivos das demais distribuidoras de GLP traria uma visão mais acurada sobre o segmento, podendo comprovar os resultados do estudo de caso desta dissertação, além de encontrar novas evidências para a academia.

A segunda recomendação seria incluir, nas futuras pesquisas, as novas variáveis levantadas no presente estudo como, por exemplo, a questão da clandestinidade, a qual interfere muito na rentabilidade das empresas do setor e está sendo combatida por meio de ações do sindicato e da ANP; e a questão da coordenação realizada pela empresa estatal (Petrobras) após a sua verticalização à jusante com a compra da Liquigás. No que se refere às recomendações de âmbito metodológico, uma pesquisa quantitativa (exemplo: *survey*) complementaria os resultados encontrados e possibilitaria maiores inferências nos próximos estudos.

Uma comparação com outras grandes empresas nacionais ou empresas internacionais, a partir da identificação dos motivos das movimentações das respectivas fronteiras verticais e temporais, pode ser apresentada como uma terceira recomendação para novos estudos.

Como recomendação final, também baseada nas limitações, a utilização de teorias complementares (Teoria dos Jogos, Teoria do Direito de Propriedade etc.) à teoria utilizada ("fronteiras verticais"), traria novas variáveis para serem testadas em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS - ANP. Brasília, 2012. Disponível em: <www.anp.gov.br>. Acesso em 02/06/2012.

_____. **Anuário estatístico brasileiro do petróleo, gás natural e biocombustíveis**. Rio de Janeiro, 2011.

_____. **Anuário estatístico brasileiro do petróleo, gás natural e biocombustíveis**. Rio de Janeiro, 2010.

ALVAREZ, S. A., BARNEY, J. B. *Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action*. **Strategic Entrepreneurship Journal.** [S.l.], v. 1, n. 1-2, p. 11-26, 2007 *apud* KLEIN, P. G. *Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization.* **Strategic Entrepreneurship Journal.** [S.l.], v. 2, n. 3, p. 175–190, 2008.

ALVES, C. A.; TIERGARTEN, M. A relação entre varejo e distribuição na cadeia do GLP: analisando as estratégias de cooperação e de alianças. **Revista Gerenciais.** São Paulo, v. 7, n. 2, p. 101-109, 2008.

ANDERSON, E. *The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis*. **Marketing Science.** Hanover, v. 4, n. 3, p. 234-254, 1985.

ANDERSON, E.; COUGHLAN, A. T. *International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution.* **Journal of Marketing.** [S.l.], v. 51, n. 1, p. 71–82, 1987 *apud* BRETTEL, M. et al. *Distribution channel choice of new entrepreneurial ventures*. **Entrepreneurship Theory and Practice.** [S.l.], v. 35, n. 4, p. 683-708, 2011. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2010.00387.x/abstract>. Acesso em: 27/11/2012.

ANDERSON, E.; SCHIMITTLEN, D. C. *Integration of the sales force: an empirical examination.* **The RAND Journal of Economics.** [S.l.], v. 15, n. 3, p. 385-395, 1984.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. *The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channel.* **Journal of Marketing Research.** [S.l.], v. 29, n. 1, p. 18-34, p. 310-323, 1992.

ARAÚJO, J. T. A regulação do setor de GLP no Brasil. *In*: DO MODELO ESTATAL AO LIVRE MERCADO: ESTUDO DO CASO GLP, 2006, Brasília. **Anais...** Brasília: Ecostrat, 2006.

AZEVEDO, P. F. A Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para agricultura. **Agricultura em São Paulo.** São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000. Disponível em <http://www.iea.sp.gov.br/OUT/verTexto.php?codTexto=423>. Acesso em: 12/11/2012.

BAIN, J. ***Barriers to new competition:*** *their character and consequences in manufacturing industries.* Cambridge: Havard University Press, 1956.

BARBIERI, T. **Aspectos do problema de distribuição no setor de calçados**. São Paulo, 1986. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. ***Resource-based theory:*** *creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press, 2007.

BERMAN, B. ***Marketing channels***. New York: John Willey & Sons, 1996.

BERMAN, B; EVANS, J. R. ***Retail management:*** *a strategic approach*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **A economia da estratégia**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação:** uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1998.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia. **Balanço energético nacional 2012:** ano base 2011. Rio de Janeiro, 2012.

_____. Ministério de Minas e Energia. **Plano decenal de expansão de energia 2020.** Brasília: DF, 2011.

BRETTEL, M. et al. *Distribution channel choice of new entrepreneurial ventures*. **Entrepreneurship Theory and Practice.** [S.l.], v. 35, n. 4, p. 683-708, 2011. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2010.00387.x/abstract>. Acesso em: 27/11/2012.

CANTILLÓN, R. ***Essai sur la nature du commerce en général.*** Paris: Institut national d'études démographiques, 1952.

COASE, R. H. *The nature of the firm*. **Economica**. [S.l.], v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x/pdf>. Acesso em: 10/08/2012.

COREY, E. R.; CESPEDES, F. V.; RANGAN, V. K. ***Going to market*** *– distribution system for industrial products.* Boston: Harvard Business School Press, 1989.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing**. 7. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

CRAVENS, D. W. ***Strategic marketing***. 5th ed. Boston: McGraw-Hill, 1997.

DINAMARCO, C.R.; PILLEGI, M.B. **Botijão de gás**: A marca é a segurança e a proteção do consumidor. São Paulo: AIGLP, 1995.

FEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS E DE LUBRIFICANTES – FECOMBUSTÍVEIS. **GLP:** colocando a casa em ordem. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://relatorio2012.fecombustiveis.org.br/glp>. Acesso em: 06/09/2011.

FRANCESCHI, F. P.P. **Da origem à utilização da vantagem competitiva:** um estudo de caso de uma empresa do setor energético. São Paulo, 2010. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. H. *The bases of social power. In*: CARTWRIGHT, D. (Org.). ***Studies in social power***. Michigan: University of Michigan Press, 1959.

GASKI F.; NEVIN, J. R. *The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel*. **Journal of Marketing Research.** [S.l.], v. 22, p. 130-142, 1985.

GIL, A. C. **Estudo de Caso:** fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados e como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas – RAE.** São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GREENWALD B, KAHN J. *All strategy is local*. **Harvard Business Review.** Boston, v. 83, n. 9, p. 94-104, 2005.

GRUPO EDSON QUEIROZ. **Institucional**. Fortaleza, 2012. Disponível em: <http://www.edsonqueiroz.com.br/>. Acesso em 05/08/2012.

GUAGLIANONE, J. **Os pioneiros do GLP**: meio século de história. São Paulo: CL-A, 1987.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Séries históricas e séries estatísticas.** Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/series_estatisticas/>. Acesso em: 02/09/2011.

_____. **Indicadores.** Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/defaultseriesHist.sht> . Acesso em: 20/11/2012.

JONH, G.; WEITZ, B. *Forward integration into distribution: an empirical test of transaction cost analysis.* **Journal of Law Economics & Organization.** [S.l.], v. 4, n. 2, p. 337-355, 1988.

KLEIN, P. G. *Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization.* **Strategic Entrepreneurship Journal**. [S.l.], v. 2, n. 3, p. 175–190, 2008.

KLEIN, S.; FRAZIER, G. L.; ROTH, V. J. *A transactional cost analysis model of channel integration in international markets.* **Journal of Marketing Research**. [S.l.], v. 27, n. 2, p. 196-208, 1990.

KLEIT, A. N. *The economics of gasoline retailing: petroleum distribution and retailing issues in the U.S.* **Energy Studies Review.** Hamilton, v. 13, n. 2, p. 1-28, 2005.

KNIGHT, F. H. ***Risk, uncertainty and profit.*** New York: Houghton Mifflin Company, 1921.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle**.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRAFFT, M.; ALBERS, S.; LAL, R. *Relative explanatory power of agency theory and transaction cost analysis in German salesforces*. **International Journal of Research in Marketing.** [S.l.], v. 21, n. 3, p. 265-283, 2004.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas 2000.

LIQUIGÁS. **Histórico.** [S.l.], 2012. Disponível em: <http://www.liquigas.com.br/wps/portal/!ut/p/>. Acesso em: 07/08/2012.

LPGA TIMES. ***The first fifty years of LP-Gas****: an industry chronology*. Washington: NPGA 1962.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MARSHALL, A. ***Principles of economics:*** *an introductory volume***.** London: Macmillan, 1890.

MARTINS, G.A. THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2009.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. ***Economics, organization and management.*** Englewood: Prentice Hall, 1992 *apud* SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura**: a produção de pequena escala. São Paulo, 2008. Tese (Livre Docência) - Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MONFORT, E.; ENRIQUE, J. E. Economia energética e vantagens meioambientais da reutilização de resíduos. **Cerâmica Industrial**. São Paulo, v. 1, n. 4, p. 14-20, 1996.

MORAIS, A. B. **Perspectivas de inserção do GLP na matriz energética brasileira**. Rio de Janeiro, 2005. Tese (Doutorado em Engenharia) - Universidade Federal do Rio de Janeiro.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, A. C. **Análise da evolução das formas de competição do mercado de gás liquefeito de petróleo no Brasil:** 1990 – 2004. Rio de Janeiro, 2006. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) - Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PINDYCK, R. S; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 6. ed, São Paulo: Person Prentice Hall, 2006

_____. **Microeconomia**. 7. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

RANGAN, V. K. *Designing channels of distribution*. **Harvard Business School**. Boston, v. 9, n. 1, p. 1-12, 1994.

RANGAN, V. K.; MENEZES, A.J.; MAIER, E. *Channel selection for new industrial products: a framework, method and application.* **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 56, n. 3, p. 69-82, 1992.

ROCHA, M. M. **Integração vertical e incerteza:** um estudo empírico com a indústria petroquímica nacional. São Paulo, 2002. Tese (Doutorado em Economia) - Programa de Pós-Graduação em Economia, Departamento de Economia, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ROSENBLOOM, B. ***Marketing channels:*** *a management view.* 6th ed., New York: The Dryden Press, 2002.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura**: a produção de pequena escala. São Paulo, 2008. Tese (Livre Docência) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

SANDRONI, P. (Org.) **Novo Dicionário de Economia**. 5. ed. São Paulo: Best Seller, 1996

SCHERER, F. M.; ROSS, D. ***Industrial market structure and economic performance***. 3rd ed. Boston: Houghton Mifflin Co., 1990 *apud* SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura:** a produção de pequena escala. São Paulo, 2008. Tese (Livre Docência) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SCHMALENSEE, R. *Barriers to entry: a theoretical treatment by Carl Christian Von Weizsäcker.* **Journal of Economic Literature**. [S.l.], v. 21, n. 2, p. 562-564, 1983.

SHERVANI, T. A.; FRAZIER, G.; CHALLAGALLA, G. *The moderating influence of firm market power on the transaction cost economics model: an empirical test in a forward channel integration context.* **Strategic Management Journal**. [S.l.], v. 28, n. 6, p. 635-652, 2007.

SHETH, J. N. *Relationship marketing: a customer perspective*. *In*: RELATIONSHIP MARKETING CONFERENCE, 1994, Atlanta. **Anais**… Atlanta: Emory University, 1994.

SHV ENERGY. **History of SHV**. [S.l.], 2012. Disponível em: <http://www.shvenergy.com/about_shv_energy/history_of_shv>.Acesso em 07/08/2012.

SHY, O. ***Industrial organization****: theory and applications.* 2nd ed. Cambridge: The MIT Press, 1996.

SILVA, S. S. **Marketing de relacionamento para o público de baixa renda:** um estudo exploratório no varejo de eletrodoméstico. São Paulo, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Programa em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SILVA FILHO, E. B. A teoria da firma e a abordagem dos custos de transação: elementos para uma crítica institucionalista. **Pesquisa & Debate.** São Paulo, v. 17, n. 2, p. 259-277, 2006.

SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE GÁS LQUEFEITO DE PETRÓLEO - SINDIGÁS. **Estudo dos canais de distribuição de Gás LP junto ao**

consumidor final. [S.l.: s.n.], 2013 Disponível em: <http://www.sindigas.org.br/SalaImprensa/Multimidia.aspx?id=4108>. Acesso em 15/02/2013

_____. **Market share**. [S.l.: s.n.], 2012 Disponível em: <www.sindigas.com.br/Estatistica>. Acesso em 05/10/2012.

_____. **Gás LP:** o gás do Brasil. [S.l.: s.n.], 2011. Disponível em: <http://www.sindigas.org.br/uploads/sindigas_livro_2.pdf>. Acesso em 16/09/2011.

_____. **Linha do tempo**. [S.l.: s.n.], 2010 Disponível em: <http://www.sindigas.com.br/Linhadotempo/Default.aspx>. Acesso em 07/07/2010.

_____. **Gás LP no Brasil:** perguntas frequentes. Rio de Janeiro: Sindigás, 2008.

SMITH, A. **Uma investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações.** São Paulo: Abril Cultural, 1980.

SONG, M. et al. *Success factors in new ventures: a meta-analysis.* **The Journal of Product Innovation Management.** [S.l.], v. 25, n. 1, p. 7- 27, 2008 *apud* BRETTEL, M. et al. *Distribution channel choice of new entrepreneurial ventures*. **Entrepreneurship Theory and Practice.** [S.l.], v. 35, n. 4, p. 683-708, 2011. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2010.00387.x/abstract>. Acesso em: 27/11/2012.

STERN, L. W.; EL- ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. ***Marketing channels***. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.

STERN, L. W.; REVE, T. *Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis.* **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 44, n. 3, p. 52-64, 1980.

STERN, L. W; STURDIVANT, F. D. *Customer-driven distribution system.* **Havard Business Review**. Boston, v. 65, n. 4, p. 34-41, 1987. Disponível em: <http://hbr.org/1987/07/customer-driven-distribution-systems/ar/9>. Acesso em: 28/10/2012.

SUPERGASBRAS. **História**. [S.l], 2012. Disponível em: <http://www.supergasbras.com.br/supergasbras/institucional/quem-somos/historia/>. Acesso em 07/08/2012.

TIROLE, J. ***The theory of industrial organization***. 2nd ed. Cambridge: The MIT Press, 1989.

TOMÁZIO, D.M. **Equilíbrio colusivo no mercado brasileiro de gás liquefeito de petróleo (GLP)**. Brasília, 2006. Dissertação (Mestrado em Economia do Setor Político) - Departamento de Economia, Universidade de Brasília.

ULTRAGAZ. **Institucional**. São Paulo, 2012. Disponível em: <www.ultragaz.com.br> Acesso em 09/08/2012.

ULTRAPAR. **Institucional.** São Paulo, 2013. Disponível em: <www.ultra.com.br>. Acesso em 22/03/2013.

_____. **Perfil e história.** [S.l], 2012. Disponível em: <http://www.ultrapar.com.br/Ultra/Show.aspx?id_canal=Apyy9MEmW7SC9DzBebnXuQ==>. Acesso em 12/08/2012.

_____. **Relatório Anual 2011.** [S.l], 2011. Disponível em < http://www.ultra.com.br/arq/126/arq_126_11903.pdf> . Acesso em 20/05/2012.

_____. **Estratégia administrativa, mercadológicas e gerenciais de cia.** [S.l.: s.n.], 1994.

VASCONCELLOS, M. A. S.; GARCIA, M. E. **Fundamentos de Economia**. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

VON WEIZSÄCKER, C. C. ***Barriers to entry:*** *a theoretical treatment.* New York: Springer-Verlag, 1980.

WALTERS, C. G. ***Marketing channels***. Santa Monica: Goodyear Publishing, 1977.

WILLIAMSON, O. E. ***Markets and hierarchies****: analysis and antitrust implications.* New York: Free Press, 1975.

_____. ***The economic institutions of capitalism:*** *firms, markets, relational contracting.* New York: The Free Press, 1985.

_____. *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives.* **Administrative Science Quartely**. [S.l.], v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991. Disponível em: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2393356?uid=3737664&uid=2&uid=4&sid=21102258751411>. Acesso em: 27/07/2012.

_____. ***The mechanisms of governance.*** New York: Oxford University Press, 1996.

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

_____. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DO ESTUDO DE CASO APLICADO PARA OS EXECUTIVOS DA EMPRESA ESTUDADA
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DO ESTUDO DE CASO APLICADO PARA UM EXECUTIVO DA ALTA DIREÇÃO DO SINDIGÁS
APÊNDICE C – QUADRO COM TABULAÇÃO DOS DADOS PROVENIENTES DA PESQUISA DE CAMPO

APÊNDICE A – Questionário do estudo de caso aplicado para os executivos da empresa estudada

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Esse questionário destina-se exclusivamente para uso acadêmico e será utilizado no estudo de caso referente à dissertação de mestrado do aluno Fernando Shigueo Omoto Bittar, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo (USP), orientado pelo Prof. Dr. Nuno Manoel Dias Fouto (USP) e revisor desse questionário. Todos os dados serão tratados em sigilo e os nomes dos entrevistados não serão divulgados.

Glossário

Ativos específicos: bens duráveis (exemplos: maquinários, obras civis, instalações mecânicas dedicadas, etc.) que são de uso exclusivo para uma determinada atividade e não podem ser usados ou adaptados para outro tipo de atividade, sem a realização de um novo investimento para adequação ou substituição. Também conhecido como "ativo específico de relacionamento", segundo Besanko (2007, p.145), que o define como "aquele que não pode ser reutilizado em outra transação sem algum sacrifício na produtividade do ativo ou algum custo para adaptar o ativo à nova transação".

Distribuidora: empresa autorizada pela Agencia Nacional do Petróleo (ANP) para realizar o envasamento e a distribuição do GLP diretamente ao consumidor final (venda direta) ou via rede de revendas.

Revenda/Revendedor: empresa autorizada pela ANP apenas para realizar a comercialização do GLP envasado.

Dados pessoais do entrevistado

a. Idade:
b. Cargo na empresa:
c. Tempo de trabalho na empresa:

Perguntas:

1) Analisando a estrutura das distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP), você acha que existem investimentos em "ativos específicos" (verificar definição no glossário), no que tange a comercialização domiciliar/varejista no Brasil?

   ( ) Sim ( ) Não

   Se sim, assinalar abaixo as alternativas que em sua opinião podem ser consideradas "ativos específicos" para a distribuidora de GLP?

   ( ) Vasilhames

   ( ) Carrossel para envasamento de GLP

   ( ) Plataforma Operacional da Base de Produção

   ( ) Veículos

   ( ) Vendedor Treinado e Especializado para Venda Direta (VD)

   ( ) *Know-How* adquirido pelas distribuidoras ao longo dos anos

   ( ) Outros _____

2) Quando um empresário resolve abrir uma revenda de GLP (intermediário da cadeia), ele precisa fazer a aquisição de algum "ativo específico"?

   ( ) Sim ( ) Não

   Se sim, indicar abaixo as alternativas que podem ser consideradas "ativos específicos" para o revendedor de GLP?

   ( ) Vasilhames

   ( ) Adequação de uma obra civil comercial (ex: distribuidora de bebidas, loja comercial, mercearia, supermercado, etc.) para transformá-la em uma revenda de GLP

   ( ) Veículos

   ( ) Mobiliário para o Escritório e Equipamentos de Informática

   ( ) Outros _____

3) Caso você tenha respondido "Sim" na pergunta 1 ou na pergunta 2, responder a seguinte pergunta (caso contrário, ir para a pergunta 4):

   Você acredita que o grau de especificidade desses ativos existentes no segmento de GLP pode fazer com que a distribuidora escolha pela venda direta ao invés da comercialização via rede de revendas? Ou seja, quanto maior o grau de especificidade do ativo, maior a tendência da distribuidora para a escolha da venda direta.

   ( ) Sim ( ) Não

4) Você acha que a distribuidora na qual você trabalha possui um sistema interno de monitoramento e mensuração de desempenho adequado em relação à equipe de vendedores próprios (vendedores dos caminhões da venda direta)?

( ) Sim ( ) Não

Se sim, quais são os mecanismos utilizados?

_____

_____

E as demais concorrentes? Você acredita que elas utilizam algum sistema de monitoramento e mensuração da sua equipe de vendedores próprios (VD)?

( ) Sim ( ) Não

5) Quando a sua empresa utiliza a rede de revendas (intermediários) para realizar a comercialização do GLP, você acha que ela realiza um monitoramento e mensuração efetivos da produtividade das revendas e respectivas equipes de vendedores?

( ) Sim ( ) Não

Se sim, quais são os mecanismos para esse monitoramento e mensuração?_____

_____

Em relação aos concorrentes, qual a sua percepção? Eles possuem esse monitoramento junto à sua rede de revendas? **( ) Sim ( ) Não**

6) Caso você tenha respondido "Sim" na primeira parte da pergunta 5, responder a seguinte pergunta (caso contrário, ir para a pergunta 7):

Você acha que possuir um monitoramento e mensuração efetivos da produtividade das revendas e respectivas equipes podem determinar a escolha pela venda via intermediário do canal (revendedor), em vez da venda direta?

( ) Sim ( ) Não

7) Você acredita que, quando a equipe de vendedores é própria da distribuidora, a produtividade da mesma é maior se comparada à equipe do revendedor?

( ) Sim ( ) Não

8) Você acha que existe grande imprevisibilidade no ambiente do comércio domiciliar de GLP? Ou seja, o segmento está inserido em um ambiente instável com alta volatilidade e complexidade? **( ) Sim ( ) Não**

9) Qual é a sua opinião em relação ao segmento domiciliar de GLP no que se refere à tecnologia: existem mudanças bruscas e constantes, ou o processo de inovação tecnológica é mais lento do que em outros segmentos do varejo?
_____
_____
_____

10) Você acha que existe uma boa previsibilidade da demanda futura de GLP (p.e, para os próximos cinco anos) no segmento domiciliar? **( ) Sim ( ) Não**

11) Existe uma rotina em relação ao monitoramento das novas tendências mercadológicas (novos canais de distribuição, inovações de produto, etc.) na distribuidora que você trabalha? **( ) Sim ( ) Não**
Se sim, essa informação chega até a rede de revendedores? **( ) Sim ( ) Não**
Você acredita que os concorrentes fazem esse monitoramento rotineiro das novas tendências mercadológicas? **( ) Sim ( ) Não**

12) Você acha que, caso ocorra uma grande mudança no ambiente (tecnológica, mercadológica, etc.) em que se encontra o segmento domiciliar, é mais fácil adequar a estrutura da distribuidora do que a rede de revendedores?
( ) Sim ( ) Não
Explicar brevemente a resposta_____
_____
_____
_____

13) Em sua opinião, quais são os fatores determinantes para uma distribuidora escolher a venda via revendedores (utilizando um intermediário) do que a venda direta? Enumerar os motivos abaixo em ordem decrescente de importância (sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante):

( ) **Maior velocidade** para adequação às mudanças ambientais

( ) **Menor Custo** de Operação

( ) **Maior conhecimento** do revendedor sobre mercado local e perfil dos consumidores

( ) **Possibilidade de multiplicar** os pontos de distribuição e ficar mais próximo ao cliente

( ) **Menor investimento** nos ativos necessários para a operação

Obs.: caso tenha algum outro motivo não relacionado acima, citar nesse espaço: _____

_____

_____

14) Você acredita que a questão de densidade populacional, participação de mercado (*market share*) e nível de competitividade são fatores que determinam a escolha do canal de distribuição? Ou seja, em cidades/regiões com alta densidade populacional e/ou grande participação de mercado, a empresa escolherá a venda direta?

( ) Sim ( ) Não

15) Qual é a relação de poder existente entre a distribuidora e a revenda? Obs.: podem ser assinalados mais de um tipo de relação de poder.

( ) **coercivo:** pela força/punição ( ) **recompensa** ( ) **experiência:** pelo conhecimento ( ) **referência:** pelo prestígio ( ) **legitimidade:** imposição legal.

Esse fator é levado em consideração na tomada de decisão sobre os canais de distribuição? **( ) Sim ( ) Não**

16) Olhando para o futuro, no que tange as fontes energéticas brasileiras, você acredita que o Gás Natural (GN) irá substituir o GLP na sua totalidade nos próximos 50 anos?

( ) Sim ( ) Não

Se isso ocorrer (substituição do GLP pelo GN), você acredita que as distribuidoras atuais de GLP: sairão do mercado de energia, migrarão para a distribuição do GN ou comercializarão outra(s) fonte(s) energética(s)?

( ) Sairão do mercado de energia ( ) Migrarão para distribuição do GN

( ) Comercializarão outra(s) fonte(s) energética(s), exceto GN

Se possível, explicar brevemente a resposta dessa última pergunta: _____
_____
_____
_____

Agradeço-lhe pelo tempo investido, pela cooperação e paciência.

APÊNDICE B – Questionário do estudo de caso aplicado para um executivo da alta direção do SINDIGÁS

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Esse questionário destina-se exclusivamente para uso acadêmico e será utilizado no estudo de caso referente à dissertação de mestrado do aluno Fernando Shigueo Omoto Bittar, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo (USP), orientado pelo Prof. Dr. Nuno Manoel Dias Fouto (USP) e revisor desse questionário. Todos os dados serão tratados em sigilo e os nomes dos entrevistados não serão divulgados.

Glossário

Ativos específicos: bens duráveis (exemplos: maquinários, obras civis, instalações mecânicas dedicadas, etc.) que são de uso exclusivo para uma determinada atividade e não podem ser usados ou adaptados para outro tipo de atividade, sem a realização de um novo investimento para adequação ou substituição. Também conhecido como "ativo específico de relacionamento", segundo Besanko (2007, p.145), que o define como "aquele que não pode ser reutilizado em outra transação sem algum sacrifício na produtividade do ativo ou algum custo para adaptar o ativo à nova transação".

Distribuidora: empresa autorizada pela Agencia Nacional do Petróleo (ANP) para realizar o envasamento e a distribuição do GLP diretamente ao consumidor final (venda direta) ou via rede de revendas.

Revenda/Revendedor: empresa autorizada pela ANP apenas para realizar a comercialização do GLP envasado.

Dados pessoais do entrevistado

d. Idade:
e. Cargo na empresa:
f. Tempo de trabalho na empresa:

Perguntas:

1) Analisando a estrutura das distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo (Gás LP), você acha que existem investimentos em "ativos específicos" (verificar definição no glossário), no que tange a comercialização domiciliar/varejista no Brasil?

   ( ) Sim ( ) Não

   Se sim, assinalar abaixo as alternativas que em sua opinião podem ser consideradas "ativos específicos" para a distribuidora de Gás LP?

   ( ) Vasilhames

   ( ) Carrossel para envasamento de Gás LP

   ( ) Plataforma Operacional da Base de Produção

   ( ) Veículos

   ( ) Vendedor Treinado e Especializado para Venda Direta (VD)

   ( ) *Know-How* adquirido pelas distribuidoras ao longo dos anos

   ( ) Outros _____

2) Quando um empresário resolve abrir uma revenda de Gás LP (intermediário da cadeia), ele precisa fazer a aquisição de algum "ativo específico"?

   ( ) Sim ( ) Não

   Se sim, indicar abaixo as alternativas que podem ser consideradas "ativos específicos" para o revendedor de Gás LP?

   ( ) Vasilhames

   ( ) Adequação de uma obra civil comercial (ex: distribuidora de bebidas, loja comercial, mercearia, supermercado, etc.) para transformá-la em uma revenda de GLP

   ( ) Veículos

   ( ) Mobiliário para o Escritório e Equipamentos de Informática

   ( ) Outros _____

3) Caso você tenha respondido "Sim" na pergunta 1 ou na pergunta 2, responder a seguinte pergunta (caso contrário, ir para a pergunta 4):

   Você acredita que o grau de especificidade desses ativos existentes no segmento de Gás LP pode fazer com que a distribuidora escolha pela venda direta ao invés da comercialização via rede de revendas? Ou seja, quanto o maior grau de especificidade do ativo, maior a tendência da distribuidora para a escolha da venda direta.

   ( ) Sim ( ) Não

4) Você acha que as distribuidoras possuem um sistema interno de monitoramento e mensuração de desempenho adequado em relação à equipe de vendedores próprios (vendedores dos caminhões da venda direta)? **( ) Sim ( ) Não**

   Se sim, citar quais as distribuidoras que você acredita que possuem esse sistema: _____

   Caso tenha conhecimento, citar quais são esses mecanismos de monitoramento e mensuração que elas utilizam?

   _____

   _____

   _____

5) Quando as distribuidoras utilizam a sua rede de revendas (intermediários) para realizar a comercialização do Gás LP, você acha que elas realizam um monitoramento e mensuração efetivos da produtividade das revendas e respectivas equipes de vendedores?

   ( ) Sim ( ) Não

   Se sim, citar quais as distribuidoras que realizam esse procedimento e quais são os mecanismos para esse monitoramento e mensuração?

   _____

   _____

   _____

6) Caso você tenha respondido "Sim" na primeira parte da pergunta 5, responder a seguinte pergunta (caso contrário, ir para a pergunta 7):

   Você acha que possuir um monitoramento e mensuração efetivos da produtividade das revendas e respectivas equipes podem determinar a escolha pela venda via intermediário do canal (revendedor), em vez da venda direta?

   ( ) Sim ( ) Não

7) Você acredita que, quando a equipe de vendedores é própria da distribuidora, a produtividade da mesma é maior se comparada à equipe do revendedor?

   ( ) Sim ( ) Não

8) Você acha que existe grande imprevisibilidade no ambiente do comércio domiciliar de Gás LP? Ou seja, o segmento está inserido em um ambiente instável com alta volatilidade e complexidade? **( ) Sim ( ) Não**

9) Qual é a sua opinião em relação ao segmento domiciliar de Gás LP no que se refere à tecnologia: existem mudanças bruscas e constantes ou o processo de inovação tecnológica é mais lento do que em outros segmentos do varejo?

_____

_____

10) Você acha que existe uma boa previsibilidade da demanda futura de Gás LP (p.e, para os próximos cinco anos) no segmento domiciliar? **( ) Sim ( ) Não**

11) Existe uma rotina em relação ao monitoramento das novas tendências mercadológicas (novos canais de distribuição, inovações de produto, etc.) no segmento de Gás LP?

( ) Sim ( ) Não

Se sim, quais são as distribuidoras que você acha que fazem esse monitoramento das novas tendências?

_____

Essa informação chega até a rede de revendedores? **( ) Sim ( ) Não**

12) Você acredita que, caso ocorra uma grande mudança no ambiente (tecnológica, mercadológica, etc.) em que se encontra o segmento domiciliar, é mais fácil adequar a estrutura da distribuidora do que a rede de revendedores?

( ) Sim ( ) Não

Explicar brevemente a resposta

_____

_____

_____

13) Em sua opinião, quais são os fatores determinantes para uma distribuidora escolher a venda via revendedores (utilizando um intermediário) do que a venda direta? Enumerar os motivos abaixo em ordem decrescente de importância (sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante):

( ) **Maior velocidade** para adequação às mudanças ambientais

( ) **Menor Custo** de Operação

( ) **Maior conhecimento** do revendedor sobre mercado local e perfil dos consumidores

( ) **Possibilidade de multiplicar** os pontos de distribuição e ficar mais próximo ao cliente

( ) **Menor investimento** nos ativos necessários para a operação

Obs.: caso tenha algum outro motivo não relacionado acima, citar nesse espaço: _____

_____

14) Você acredita que a questão de densidade populacional, participação de mercado (*market share*) e nível de competitividade são fatores que determinam a escolha do canal de distribuição? Ou seja, em cidades/regiões com alta densidade populacional e/ou grande participação de mercado, a empresa escolherá a venda direta?

( ) Sim ( ) Não

15) Qual é a relação de poder existente entre a distribuidora e a revenda? Obs.: podem ser assinalados mais de um tipo de relação de poder.

( ) **coercivo:** pela força/punição ( ) **recompensa** ( ) **experiência:** pelo conhecimento ( ) **referência:** pelo prestígio ( ) **legitimidade:** imposição legal.

Esse fator é levado em consideração na tomada de decisão sobre os canais de distribuição? **( ) Sim ( ) Não**

16) Olhando para o futuro, no que tange as fontes energéticas brasileiras, você acredita que o Gás Natural (GN) irá substituir o GLP na sua totalidade nos próximos 50 anos?

( ) Sim ( ) Não

Se isso ocorrer (substituição do GLP pelo GN), você acredita que as distribuidoras atuais de GLP: sairão do mercado de energia, migrarão para a distribuição do GN ou comercializarão outra(s) fonte(s) energética(s)?

( ) Sairão do mercado de energia **( ) Migrarão para distribuição do GN**

( ) Comercializarão outra(s) fonte(s) energética(s), exceto GN

Se possível, explicar brevemente a resposta dessa última pergunta: _____
_____
_____

Agradeço-lhe pelo tempo investido, pela cooperação e paciência.

APÊNDICE C – Quadro com tabulação dos dados provenientes da pesquisa de campo

Questões	Diretor Comercial A	Diretor Comercial B	Diretor de Desenvolvimento	Gerente de Mercado A	Gerente de Mercado B	Executivo Sindigas
Idade (anos)	41	53	48	40	30	50
Tempo de Trabalho na empresa (anos)	16	16	20	15	7	10
Pergunta 1 (Parte A)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Pergunta 1 (Parte B)	Vasilhames; Carrossel; Veiculos; Vendedor Treinado; Know-How	Vasilhames; Carrossel ; Elementos de Padronização na Revenda	Vasilhames; Carrossel; Plataforma; Vendedor Treinado; Know-How	Vasilhames; Carrossel; Plataforma; Know-How	Vasilhames; Carrossel; Plataforma	Vasilhames; Carrossel;
Pergunta 2 (Parte A)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Pergunta 2 (Parte B)	Vasilhames; Adequação obra civil	Vasilhames; Adequação Obra Civil	Vasilhames; Adequação Obra Civil	Vasilhames; Adequação Obra Civil; Veiculos; Mobiliário	Vasilhames; Adequação Obra Civil; Veículos	Vasilhames; Adequação Obra Civil; Veiculos; Mobiliário; Sistema de telefonia
Pergunta 3	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Pergunta 4 (Parte A)	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
Pergunta 4 (Parte B)	Acompanhamento de vendas, Calculo de resultado operacional de cada região, Definição do potencial de vendas por região.	*obs: justificativa adicional Há o acompanhamento do volume de vendas por veículo/equipe, mas a cobrança por produtividade é pouco efetiva, uma vez que não há um sistema agressivo de comissionamento por vendas.	Gestão de produtividade da frota, Gestão de resultado das lojas, Comparação de resultado Venda Direta / Indireta	Volume de venda por canal e por produto, preço médio de venda por canal e produto , consumo de combustível por veículo, custo de manutenção por veículo, monitoramento de rotas por satélite (alguns veículos possuem).	N/A	N/A
Pergunta 4 (Parte C)	Não	Não	Não	Sim	Não	Não respondeu
Pergunta 5 (Parte A)	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
Pergunta 5 (Parte B)	Acompanhamento do resultado operacional da revenda, acompanhamento do desempenho por equipe de venda, etc	O Consultor Comercial acompanha o desempenho de cada revenda e, via de regra, o desempenho dos vendedores das revendas.	Programa de Qualificação dos revendedores, Sistema de Gestão da Revenda	N/A	N/A	N/A
Pergunta 5 (Parte C)	Não	Sim	Não	Não	Não	N/A
Pergunta 6	Não	Não	Não	N/A	N/A	N/A
Pergunta 7	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Pergunta 8	Não	Não	Não	Não	Não	Sim

Questões	Diretor Comercial A	Diretor Comercial B	Diretor de Desenvolvimento	Gerente de Mercado A	Gerente de Mercado B	Executivo Sindigas
Pergunta 9	Em relação a tecnologia, não se observam mudanças bruscas, sendo o processo de inovação tecnológica mais lento, são mais comum inovações nos canais de comunicação com clientes e de formas de pagamento.	No segmento de envasado, o principal limitante refere-se à embalagem, cujo uso universalizado, com equipamentos dedicados ao modelo existente (P13), limita a diversificação e introdução de novos modelos. Considerando a própria característica da embalagem e o produto, também há grandes limitações (legislação, normas técnicas, espaço, etc.) no	É mais lento, nenhuma evolução no produto e usos, porém teve evoluções significativas na modalidade de prestação de serviço	Acredito que seja mais lento que em outras atividades de varejo mas creio que estas mudanças acontecerão de agora em diante em um ritmo bem mais acelerado do que outrora.	O processo é mais lento, uma vez que inovações tecnológicas bruscas enfrentam obstáculos na economia de escala existente atualmente e no processo de destroca entre as empresas. Penso que a inovação reside mais na ampliação de portfolio do que objetivamente no varejo de GLP.	O Segmento domiciliar depende excessivamente de uma revenda que não investe em desenvolvimento de equipe de vendas, man tém a equipe de vendas baseada em uma estrutura muito pouco capacitada, e normalmente concentrada e dependente de motoristas. As mudanças recentes de mercado com diminuição de informalidade exigem que as relações entre os revendedores e pontos de vendas formais, sejam modificadas e os revendedores "atacadistas" devem compreender que agora devem ter uma organização de franqueadores másters e não mais de entregadores de produtos em pontos informais. Nasce a necessidade de uma nova capacitação dos que mantém esta relação com os pontos Classe I e II, substitutos necessários dos pontos informais.
Pergunta 10	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Pergunta 11 (Parte A)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Pergunta 11 (Parte B)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Os mapeamentos de tendências são muito diferecenciados em relação às diversas empresas distribuidoras e a implementação de estratégias tomam muito tempo, criando armadilhas para as próprias estratégias.
Pergunta 11 (Parte C)	Não	Não	Sim	Sim	Sim	N/A
Pergunta 12 (Parte A)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Pergunta 12 (Parte B)	Dada a grande pulverização e heterogeneidade da rede de revendedores, a coordenação e velocidade das mudanças é muito afetada.	A Distribuidora tem uma estrutura mais concentrada e recursos para investimentos. Eventuais mudanças de rumo podem ser operadas com certa rapidez. A rede de revendas é fragmentada, dispersa e bastante heterogênea no que se refere a perfil	A rede de revendedores é muito pulverizada, isso é uma barreira para implantação de mudanças. O perfil de cada empresário influencia na mudança de cultura necessária.	A maior parte da rede de revendedores apresenta uma gestão amadora do negócio e por isso teriam mais dificuldades em se adaptar ao novo cenário. Se a situação envolver recursos financeiros este dificuldade seria potencializada.	Hoje a rede de revendas é mais amadora e não possui esclarecimento suficiente e ou capital suficiente para suportar grandes mudanças de ambiente	O atendimento do segmento domiciliar pode ser feito por distribuidoras, mas em baixíssima escala em vendas diretas, mas precisa ser feito um grande investimento em tecnologia e treinamento de pessoal, e em especial em sistema logísticos para que as distribuidoras atendam à pequenas revendas de Gás LP que estarão próximas dos consumidores finais. Existe baixa capacidade e foco em logística FOB por parte das Disitrbuidoras e no caso de pequenas revendas de Gás LP esta capacidade é crítica.
Pergunta 13	1) Menor Custo; 2) Menor Investimento; 3) Maior velocidade; 4) Capilaridade; 5) Maior Conhecimento	1) Menor Custo; 2) Capilaridade; 3) Menor investimento; 4) Maior Conhecimento; 5) Maior Velocidade	1) Menor Custo; 2) Maior Velocidade; 3) Maior conhecimento; 4) Capilaridade; 5) Menor Investimento	1) Capilaridade; 2) Menor Custo; 3) Menor investimento; 4) Maior Conhecimenro; 5) Maior velocidade	1) Menor Custo; 2) Capilaridade; 3) Menor investimento; 4) Maior Velocidade; 5) Maior Conhecimento	1) Menor Custo; 2) Menor Investimento; 3) Maior velocidade; 4) Capilaridade; 5) Maior Conhecimento

Questões	Diretor Comercial A	Diretor Comercial B	Diretor de Desenvolvimento	Gerente de Mercado A	Gerente de Mercado B	Executivo Sindigas
Pergunta 14	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Pergunta 15 (Parte A)	Recompensa ; Experiência	Recompensa; Experiência; Referência	Recompensa; Experiência; Referência	Experiência; Referência	Recompensa; Experiência; Referência	Recompensa; Experiência; Referência
Pergunta 15 (Parte B)	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Pergunta 16 (Parte A)	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Pergunta 16 (Parte B)	Sairão do Mercado de Energia	Não respondeu	Não respondeu	Sairão do Mercado; Migrarão para a distribuição; Comercializarão outras fontes	Sairão do Mercado	Comercializarão outra(s) fonte(s) energética(s)
Pergunta 16 (Parte C)	Na eventualidade da substituição completa do GLP pelo GN, as distribuidoras atuais não terão nenhuma competência diferenciadora que as leve a operar com sucesso em outro mercado,	Impossível dizer o que aconteceria a cada empresa nesse cenário hipotético e improvável. Dificilmente o GN alcançará a abrangência geográfica do GLP e esse sempre terá as vantagens da portabalidade e do armazenamento, entre outras. Portanto, deve se manter, ainda que em escala menor ou uso em nichos específicos.	1) Acho muito pouco provável que haja uma substituição total do glp, muito provavelmente as distribuidoras continuarão convivendo com o gas natural, a exemplos de países mais evoluídos. 2) Esta resposta vai depender da estratégia de cada grupo empresarial, não existe uma resposta única. No Brasil, é possível que algumas empresas saiam do setor, e outras optem por diversificar o protfólio e investir na distribuição de GN	Copagaz – Sai do mercado de energia. NGB - Sai do mercado de energia. SHV – Pode comprar a totalidade ou parcial alguma empresa de GN. Pode também sair do mercado de energia. Liquigás - Idem a SHV. Ultragaz – Idem a SHV.	O modelo de negocio do GN e do GLP não é tão semelhante. Imagino que algumas distribuidoras de GLP poderão sim migrar para o GN, porém a maioria deverá deixar o mercado ou ser adquirida por outra.	Crescimento do mercado de GN é radial e concentrado, e o Brasil tem proporções gigantescas com perfil de consumo muito baixo ponto a ponto, especialmente pela inexistência de calefação (inverno) o que não cria payback para investimentos e pipeline para centros dispersos. Isto não evita no entanto que o Gás LP deixe de sofrer pressão pelo Gás Natural, mas provavelmente o Gás Natural encontrará seu talento natural, geração de energia, siderurgia, etc., e não consumo residencial e comercial de pequeno porte.