

Análises das Estratégias Competitivas utilizadas no Comércio Varejista de GLP no mercado de Fortaleza

Analysis of Competitive Strategies in the Retail Market of LPG in the city of Fortaleza

Leonardo Gurgel Pitombeira¹. Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Professor da Faculdade do Vale do Jaguaribe – FVJ.
E-mail: leogurgel@hotmail.com

João Luís Melo Filgueiras. Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Professor da Faculdade do Vale do Jaguaribe – FVJ.
E-mail: joaofilgueiras@uol.com.br

Marcelo Gonçalves Oliveira. Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará – UFC.
E-mail: marcello.goliveira@gmail.com

RESUMO

O mercado brasileiro de gás de cozinha doméstico, com demanda na casa de 6,9 milhões de toneladas por ano, é o sexto maior do mundo, inferior somente aos mercados Chinês, Norte-Americano, Indiano, Japonês e Mexicano. Pela grande aplicação na cocção de alimentos, não é incomum o gás liquefeito de petróleo (GLP) ser conhecido como “gás de cozinha”. Seu consumo residencial representa 80% de todo o gás consumido no Brasil. Hoje, a distribuição de GLP é o serviço de utilidade pública com maior alcance, abrangendo regularmente 100% dos municípios brasileiros e atendendo a 95% da população, o que corresponde a 53 milhões de lares. Na cadeia de distribuição, a ação dos revendedores consiste em receber o produto já engarrafado das distribuidoras e comercializá-lo aos consumidores. Este trabalho tem o objetivo de analisar as estratégias competitivas adotadas pelas empresas do comércio varejista de GLP em Fortaleza. Trata-se de setor com elevada fragmentação da produção entre seus competidores e que tem como principal característica a homogeneidade do produto, o que resulta em maiores restrições no tocante à diferenciação. O arcabouço teórico abordou temas como o GLP e a regulação que incide sobre o setor, fontes de diferenciação e estratégias competitivas. Quanto à natureza da pesquisa, este estudo utilizou uma abordagem quantitativa. Os dados de fontes primárias foram obtidos pela *Survey* aplicada a 87 revendedores e tratados por meio do *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*. O ensaio concluiu que existe pouca independência dos revendedores em relação aos seus distribuidores e que a marca é tida como principal atributo de diferenciação entre os competidores. Também foi identificado o fato de que operar com preços mais baixos que o dos concorrentes é a opção daqueles empresários que buscam penetração de mercado, aumento dos volumes de venda ou revendem marcas recém-admitidas no mercado de Fortaleza.

Palavras-chave: GLP, Estratégia Competitiva, Revenda de GLP.

¹Autor correspondente. Artigo recebido em 23 de maio de 2014. Aprovado em 10 de julho de 2014. Avaliado pelo sistema *double blind review*.

ABSTRACT

The Brazilian market of domestic cooking gas, with a demand of nearly 6.9 million tons a year, is the sixth largest in the world after only to Chinese, North American, Indian, Japanese and Mexican markets. Due to its large use in food cooking, it is not uncommon to address liquefied petroleum gas (LPG) as “cooking gas”. It’s residential consumption accounts for 80% of the total gas consumed in Brazil. Today, the distribution of LPG is the public utility service with the highest span, reaching 100% of Brazilian municipalities and catering to 95% of the population, which is equivalent to 53 million households. In the distribution chain, the reseller’s job consists of receiving the product already bottled from distributors to sell it to the consumers. This study aims to analyze competitive strategies adopted by Liquefied Petroleum Gas (LPG) retail business companies in Fortaleza. It is an industry with high production fragmentation among competitors and its main feature is homogeneity of product, which results in major restrictions with regards to differentiation. The theoretic framework approached issues such as LPG and the regulation that affects the industry, differentiation sources and competitive strategies. This study used a quantitative approach. Primary sources data was carried out through a survey conducted with 87 resellers using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) software. The study concluded that there is little reseller independence with regards to their distributors and that the brand is considered the main differentiation attribute among competitors. It was also identified that operating with lower prices than the competition is the option for those businessmen who seek market penetration, sales volumes growth or the resale of newly accepted brands in the Fortaleza market.

Keywords: LPG, Competitive Strategy, LPG Resale.

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o Governo brasileiro adotou uma política social de apoio à população, subsidiando o GLP para uso doméstico. Hoje, a distribuição do gás liquefeito de petróleo é o serviço de utilidade pública com maior alcance, abrangendo regularmente 100% dos municípios brasileiros e atendendo a 95% da população, o que corresponde a 53 milhões de lares. O fogão representa o bem durável mais presente nos domicílios brasileiros (98,40% dos lares possuem fogão) (BRASIL, 2010; INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010). O mercado nacional de gás de cozinha doméstico, com demanda na casa de 6,9 milhões de toneladas por ano, é o sexto maior do mundo, inferior somente aos mercados Chinês, Norte-Americano, Indiano, Japonês e Mexicano. Pela grande aplicação na cocção de alimentos, não é incomum o GLP ser tido como “gás de cozinha”. Seu consumo residencial representa 80% de todo o gás consumido no Brasil (SINDIGÁS, 2012a; ANP, 2013).

Hoje constam 23 distribuidoras autorizadas pela Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP, 2014) em atividade no Brasil, quatro das quais detêm 86,70% do mercado. Na estrutura intermediária da distribuição, atualmente existem 40.170 revendedores varejistas que dão prosseguimento às operações comerciais até o consumidor final (SINDIGÁS, 2012b).

A atividade do comércio varejista de GLP é regulamentada pela Portaria ANP n.º 297, de 18 de novembro de 2003, na qual se estabelece que "A atividade de revenda de GLP, considerada de utilidade pública, compreende a aquisição, o armazenamento, o transporte e a comercialização em recipientes transportáveis de capacidade de até 90 (noventa) quilogramas do referido produto" (ANP, 2010). O papel do revendedor na comercialização de GLP

restringe-se basicamente a receber o produto já engarrafado/envasilhado da distribuidora e efetuar a venda ao consumidor final. O setor em estudo, de acordo com Tomázio (2006, p. 12), “[...] é caracterizado pela existência de um grande número de pequenos estabelecimentos que possuem pequena escala de venda”.

Do ponto de vista econômico, o GLP é um bem considerado *commodity*, visto tratar-se de elemento com baixo grau de transformação industrial, que apresenta qualidade uniforme, é fabricado por distintos produtores e pode ser estocado por bastante tempo sem consequente perda de características. Nesse contexto, o gás liquefeito de petróleo possui determinadas restrições no tocante à diferenciação estratégica que instigam e justificam a realização de um estudo que se preocupe em analisar as estratégias competitivas adotadas pelos revendedores do comércio varejista de GLP.

Com base nessa perspectiva, o objetivo geral deste estudo é analisar as estratégias competitivas adotadas pelos revendedores do comércio varejista de GLP em Fortaleza, e se desdobra nos seguintes objetivos específicos: verificar a influência da marca como atributo de diferenciação entre os revendedores; e identificar as estratégias de precificação dos revendedores de GLP de acordo com o perfil das vendas. Admite-se como hipóteses que a marca é o principal elemento de diferenciação entre os revendedores e que os revendedores do comércio varejista de GLP buscam atuar com preços abaixo dos praticados pelos concorrentes.

Optou-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa descritiva, numa abordagem que faz uso de métodos quantitativos. Os dados de fontes primárias foram obtidos por meio da aplicação de uma *survey* junto aos revendedores do comércio varejista de GLP que atuam em Fortaleza, mediada pelo emprego do questionário como instrumento de pesquisa.

Conforme dados da Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) existem 199 empresas devidamente autorizadas a exercer a atividade no comércio varejista de gás liquefeito de petróleo em Fortaleza, das quais 87 participaram desta pesquisa.

O artigo encontra-se dividido em quatro seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o arcabouço teórico sobre estratégia, abrangendo questões acerca das fontes de diferenciação, que dão suporte às percepções de valores, como propõem Mintzberg (1998) e Hooley, Saunders e Piercy (2001), bem como sobre as tipologias estratégicas, com base na teoria do relógio da estratégia, proposta por Johnson, Scholes e Whittington (2007, 2011). Na terceira seção são abordados os aspectos metodológicos, envolvendo a tipologia da pesquisa, a descrição do processo de coleta e o tratamento dos dados. Na quarta desenvolve-se a análise dos resultados e, finalmente, apresenta-se a conclusão, seguida das referências.

REFERENCIAL TEÓRICO

A estratégia está associada às situações relevantes que uma organização enfrenta e às decisões pelas quais tem que optar a seu respeito. É determinante, na formulação e implementação de sua estratégia, que a empresa considere quatro grupos de questões que fundamentam suas escolhas dessa natureza. O primeiro grupo se refere à definição das fronteiras da empresa, contemplando o que uma empresa deve fornecer/produzir/fazer, que porte deve ter e em que negócios deve se envolver. O segundo, destinado à análise dos mercados e da concorrência, envolve o conhecimento acerca da natureza dos mercados nos quais a empresa compete e das interações competitivas das empresas nesse mercado. O terceiro grupo aborda o modo como a empresa deve se posicionar para competir, em que deve se basear sua vantagem competitiva e como deverá se ajustar ao longo do tempo. Por fim, o quarto grupo de questões refere-se a como a empresa deve organizar, internamente, a sua estrutura e os seus sistemas (a organização interna) (BESANKO et al., 2006).

As estratégias empresariais são amplas e complexas tanto quanto as empresas que as criam, podendo-se afirmar que não existem estratégias exatamente idênticas. Estudo de tipologias estratégicas, tidas como genéricas, se apoia na ideia de que existem conjuntos de estratégias suficientemente amplos para serem empregados em qualquer empresa, ou ainda que tais estratégias (genéricas) podem ajudar as empresas a identificar estratégias competitivas comuns (HARRISON, 2005; SILVA; BRANDT; COSTA, 2003).

Porter (2004) sugere três tipos genéricos de estratégia que ensejam vantagem competitiva: a) Liderança de Custo; b) Diferenciação; e c) Enfoque. Acentua, ainda, que as empresas que conseguem manter o foco sobre uma das três estratégias conseguirão também manter resultados superiores aos apresentados por seus concorrentes e obter vantagem competitiva. Algumas críticas, entretanto, são produzidas por Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) quando evidenciam fragilidades nas estratégias genéricas de liderança de custos e de diferenciação.

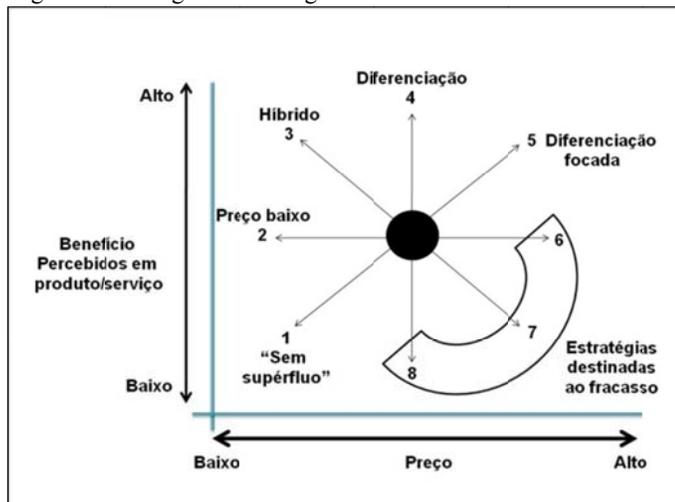
No primeiro caso (liderança em custos), as críticas são pautadas pelo argumento de que “uma estratégia de custo baixo, acoplada com paridade de preço e nos atributos do produto, não constituiria vantagem competitiva sustentável” (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997, p. 11), já que as ofertas da empresa podem não ser percebidas pelo cliente como um atributo de valor. No segundo caso (diferenciação), a premissa é de que a estratégia de diferenciação é composta por um leque variado de estratégias competitivas distintas, as quais requerem estruturas e competências diversas para sua implementação, razão pela qual “esse tipo de estratégia merece ser desagregado numa classificação mais precisa”, que favoreça a identificação das fontes de diferenciação geradoras de algum tipo de vantagem competitiva (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997, p. 12).

Johnson, Scholes e Whittington (2011, p. 171), da mesma forma que Porter, procuram identificar tipologias estratégicas comuns. Assim, as estratégias competitivas expressas no relógio da estratégia (*strategy clock*) baseiam-se na premissa de que a “vantagem competitiva é alcançada ao se fornecer aos clientes tudo o que quiserem, ou precisarem de uma maneira melhor ou mais efetiva do que a concorrência”. Para esses mesmos autores, o relógio da estratégia, desenvolvido para identificar as estratégias competitivas para o mercado, admite que as estratégias de diferenciação e foco, junto com o preço, possam ser interpretadas pelas posições/rotas admitidas no relógio mediante a combinação de dois elementos: o preço cobrado por um determinado produto/serviço e o valor desse produto/serviço para os pagadores (clientes/consumidores).

Merece destaque, entretanto, o fato de que, enquanto Porter (2004) trata a liderança em custos como uma estratégia competitiva disponível, Johnson, Scholes e Whittington (2007, 2011) explicam que a questão de buscar a liderança nos custos se faz presente em todas as posições do relógio. Primeiro, porque clientes não costumam valorizar características de produtos a qualquer preço. Se os preços sobem muito, mostram-se dispostos a sacrificar valor e optar por um produto de preço inferior. Em segundo lugar, a rivalidade competitiva exige redução contínua de custos, logo, os concorrentes estarão tentando reduzir seus custos para o menor nível possível (compatível com os atributos de valor) para conseguir um preço menor do que o praticado por seus rivais; ou seja, ao mesmo tempo em que os concorrentes oferecem valor similar, buscam trabalhar com preços inferiores. Assim, “a eficiência de custo não se torna a base de vantagem competitiva: ela se torna exigência para sobreviver no mercado – uma capacidade inicial” (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007, p. 158).

As oito opções (posições ou rotas) que se apresentam no relógio da estratégia como as estratégias disponíveis para as empresas – consoante demonstrado na Figura 1 – são classificadas por Johnson, Scholes e Whittington (2007, 2011) em cinco grupos: a) estratégias baseadas em *preço* (rotas 1 e 2); b) estratégias de (ampla) *diferenciação* (rota 4); c) estratégias baseadas na *diferenciação focada* (rota 5); d) estratégia *híbrida* (rota 3); e e) estratégias de *falha* (rotas 6, 7 e 8).

Figura 1- O relógio da estratégia.



Fonte: Johnson, Scholes e Whittington (2011, p. 172).

A rota 1 é a estratégia “sem supérfluos” (ou sem enfeites), que combina preço baixo, poucos valores e/ou benefícios percebidos no produto/serviço e foco num segmento de mercado sensível a preço (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007, 2011).

A estratégia posicionada na rota 2 (segunda estratégia com base em preço) parte da ideia de que algumas empresas tentam praticar um preço menor que o dos concorrentes, ao mesmo tempo em que os atributos de valor dos produtos ou serviços ofertados se mantêm equivalentes aos produtos ou serviços oferecidos pelos concorrentes (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007, 2011).

A utilização de preços reduzidos, pareados com os mesmos atributos de valor, muitas vezes pode funcionar como um desestímulo à entrada de novos competidores por meio da rota 1, que pretendem competir com preços baixos e produtos inferiores. Concorrentes novatos, que quiserem participar de mercados com essa característica, se sentirão obrigados a manter o mesmo nível de qualidade dos produtos ou serviços com uma rentabilidade baixa, objetivando incrementar, no futuro, suas participações de mercado.

Se uma unidade de negócio espera atingir vantagem competitiva através de uma estratégia de preço baixo, ela tem duas escolhas básicas. A primeira é tentar identificar e focar-se num segmento de mercado que não seja atraente para os concorrentes e, dessa forma, evitar pressões competitivas para reduzir o preço. Uma situação mais desafiadora é quando há concorrência com base no preço. Essa é uma ocorrência comum no setor público e nos mercados de *commodity*. (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007, p. 282).

Na rota 4 do relógio, esse tipo de estratégia busca fornecer produtos ou serviços que ofereçam benefícios diferentes daqueles ofertados pelos concorrentes e que sejam muito

valorizados pelos compradores. De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 284), “O objetivo é atingir vantagem competitiva ao oferecer melhores produtos ou serviços ao mesmo preço ou melhorar as margens através de preços ligeiramente mais altos”.

Empresas que adotam a ampla diferenciação como estratégia buscam oferecer aos seus clientes alto valor percebido para poder aumentar a rentabilidade pelo preço moderadamente mais elevado, ou mantêm os preços baixos e buscam maior participação de mercado.

A diferenciação pela imagem ou pela marca (*branding*) pode ser um fator decisivo para compradores perceberem valor em determinado produto ou serviço e se disporem a pagar um preço levemente mais elevado. As empresas que possuem marcas consolidadas e com atributos de valor mais elevados do que os dos concorrentes podem adotar a estratégia de equiparação de preços para elevar os volumes.

Conforme Johnson, Scholes e Whittington (2007, 2011), as empresas que decidirem trabalhar nessa categoria necessitam avaliar cuidadosamente as capacidades dos concorrentes e identificar claramente quem é o seu cliente estratégico e o que ele realmente valoriza, ponderando, muitas vezes, se não é mais compensador adotar uma estratégia de diferenciação focada (rota 5) em determinado nicho.

A estratégia híbrida procura obter, conjuntamente, diferenciação e preço mais baixo do que o dos produtos ofertados pelos concorrentes. O sucesso dessa estratégia competitiva depende da capacidade de se fornecer mais benefícios aos clientes junto com preços baixos, ao mesmo tempo em que se conseguem margens de lucro suficientemente capazes de possibilitar reinvestimento e manter as bases da diferenciação (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007, 2011).

Por um lado, Porter (2004) afirma que as empresas que não definirem sua estratégia por um só caminho (diferenciação, liderança nos custos ou enfoque) estão destinadas ao fracasso. Por outro lado, a estratégia híbrida admite que uma empresa possa concentrar-se, conjuntamente, em duas estratégias. Deve-se admitir, entretanto, que Porter (2004) se referia ao fato de as empresas não definirem suas estratégias por uma opção, arriscando-se a ficar no “meio-termo” e não alcançar qualquer delas. A estratégia híbrida, contudo, não discorda da estratégia do posicionamento de Porter (2004), mas admite a possibilidade intencional de uma empresa enveredar concomitantemente por duas estratégias competitivas, no caso, preço e diferenciação.

A estratégia híbrida pode ser vantajosa em três situações: se for possível obter volumes muito maiores do que os do concorrente, pois as margens podem ser ainda maiores devido à base baixa de custo; quando a organização atuar em determinadas atividades com o intuito de reduzir custos, influenciar ou gerar diferencial em outras atividades da mesma organização; e, por último, quando as empresas pretenderem entrar em mercados de concorrentes já estabelecidos (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007, 2011).

Sanderson e Wash (2008), que investigaram o mercado varejista de gás natural no Canadá, corroboram as proposições de Johnson, Scholes e Whittington (2007, 2011), explicando que o relógio da estratégia é um conceito que suporta a ideia de uma estratégia híbrida, tornando possível às empresas buscarem conjuntamente as estratégias de baixo custo (com preço baixo) e diferenciação.

Uma estratégia de diferenciação focada ou diferenciação definida se propõe a ofertar benefícios altamente percebidos no produto/serviço, justificando a prática de um preço elevado, geralmente com foco em um segmento de mercado (nichos) selecionado (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007, 2011).

Empresas que buscam esse tipo de diferenciação participam de um mercado com alto valor percebido e preços elevados, muitas vezes ligados a mercados de luxo e produtos *premium* (que geralmente agregam todos os atributos de valor).

Empresas detentoras de produtos exclusivos, patentes, tecnologia própria ou que tenham produtos recém-lançados podem adotar a estratégia de diferenciação definida e obter altos lucros. À medida, porém, que os concorrentes passam a ofertar os mesmos atributos baseados em valor ou o ciclo de vida do produto vai sendo alterado, as rotas 3 e 4 podem servir como mecanismo de defesa à entrada ou crescimento dos competidores rivais.

Para Johnson, Scholes e Whittington (2007, 2011), uma estratégia de falha ou destinada ao fracasso é aquela que não fornece valor percebido para o dinheiro em termos de características de produto, preço ou ambos.

A rota 6 sugere aumentar o preço sem ofertar os benefícios de produto/serviço para o cliente que justifiquem a primeira opção. Essa, geralmente, é a estratégia adotada por empresas monopolistas; entretanto, “a não ser que a organização seja protegida pela lei, ou que haja barreiras econômicas altas para entrar”, essa estratégia pode fazê-la incorrer em perda de mercado (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007, p. 288).

Empresas que adotam a estratégia de manter seus produtos sem valor adicionado e equiparado ao valor dos produtos concorrentes por meio de um preço mais elevado, podem ser levadas a duas situações: se o aumento de preços é aceito pelos clientes, a empresa goza de maior rentabilidade; se não, sua quota de mercado cai até que se ajuste o preço ou o valor.

A rota 7 (preço aumentado e valor baixo) pode estar associada a situações de monopólio clássico. Em mercados onde apenas uma empresa oferece o produto ou serviço geralmente não existe a prática de se preocupar com agregação de valor, porque, se os clientes precisam do produto ou serviço, vão pagar o preço definido, já que dispõem de uma só opção (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007, 2011).

A rota 7 é uma extensão ainda mais desastrosa da rota 6, envolvendo redução de benefícios no produto/serviço e aumentando o preço relativo. A rota 8, redução de benefícios com manutenção de preço, também é perigosa, embora algumas empresas tenham tentado segui-la. (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007, p. 288).

Qualquer empresa que desenvolve uma estratégia baseada na rota 8 - com preço equivalente ao dos concorrentes e com produtos de menor base de valor - pode vir a perder mercado (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007, 2011). Se o produto é de baixo valor, a única maneira de vendê-lo é no preço, como na opção disponível pela rota 1 (em que o valor é baixo e o preço cobrado, *idem*).

Portanto, as estratégias destinadas ao fracasso, conforme classificado por Johnson, Scholes e Whittington (2007, 2011), não constituem estratégias viáveis em mercados verdadeiramente competitivos. Sempre que o preço é maior do que o valor percebido, as empresas terão uma batalha em suas mãos, uma vez que sempre haverá concorrentes que oferecem ou buscam oferecer produtos de melhor qualidade a preços mais competitivos.

A presente seção dá suporte ao entendimento das estratégias competitivas no setor varejista de gás liquefeito de petróleo em Fortaleza.

METODOLOGIA

Desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, numa abordagem baseada em métodos quantitativos de investigação, que, conforme Richardson et al. (2008), se caracteriza pelo

emprego da quantificação, quer em processos de coleta de dados ou no instrumental de sua análise.

A coleta dos dados foi realizada durante os meses de janeiro a março de 2014. O questionário foi editado pela ferramenta Google Docs® e enviado por correio eletrônico aos pesquisados. Estruturado em cinco partes, abordou primeiramente aspectos relacionados às características das revendedoras, seguidos de blocos de questões associadas aos fornecedores, concorrentes, clientes, marcas e políticas de preços. Em alguns blocos de questões foi utilizada a escala de Likert.

A população, com base na estrutura da pesquisa, é composta por todos os revendedores varejistas de GLP com atuação na cidade de Fortaleza. De acordo com a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP, 2013), esse número, em 2013, está consolidado no total de 199 revendas varejistas de gás liquefeito de petróleo, devidamente autorizadas a operar com o derivado na cidade na qual se realizou o estudo.

A *survey* foi aplicada em toda a população sem emprego de amostragem. Nem todos os indivíduos, entretanto, responderam à pesquisa, o que requereu a aplicação de um teste estatístico para se avaliar se o total de respondentes era suficientemente representativo.

$$n = \frac{Z^2 * \delta * N}{d^2(N - 1) + Z^2 * \delta^2}$$

Fonte: Martins e Theóphilo (2009, p. 119).

Para se realizar o teste, recorreu-se à indicação de Martins e Theóphilo (2009), quando tratam de testes de representatividade de extratos de populações finitas. Após a aplicação da fórmula, chega-se ao resultado de que um n (número de amostra) representativo para essa população finita é de 60 respondentes. A pesquisa, entretanto, chegou a 87 respondentes e seus dados foram tratados com suporte em análise estatística descritiva das partes do questionário por intermédio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 17.00.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O objetivo desta seção é analisar os resultados obtidos com base na pesquisa aplicada junto aos revendedores do comércio varejista de gás liquefeito de petróleo em Fortaleza.

Características das revendas

As características observadas nas revendas varejistas de GLP em Fortaleza envolveram as seguintes variáveis: tempo de revenda, marcas revendidas, quantidade de revendas, volume de vendas e forma de abastecimento do revendedor.

A Tabela 1 permite observar e inferir o tempo de mercado e a experiência das revendas atuantes no mercado de Fortaleza. O grupo mais representativo contém empresas cuja existência varia entre dois e cinco anos de idade, representando aproximadamente 28,7% do total dos pesquisados. Por outro lado, apenas 12,6% das pesquisadas são novas no ramo, com no máximo dois anos de atuação.

Tabela 1- Tempo de mercado das vendas de GLP em Fortaleza.

Tempo de Mercado	Frequência	Percentual (%)	Cumulativo (%)
Menos de 02 anos	11	12,60	12,60
De 2 a 5 anos	25	28,70	41,40
De 6 a 9 anos	15	17,20	58,60
De 10 a 13 anos	16	18,40	77,00
De 14 a 17 anos	11	12,60	89,70
De 18 a 22 anos	6	6,90	96,60
A mais de 22 anos	3	3,40	100,00
Total	87	100,00	

Fonte: pesquisa direta (2014).

Esses dados permitem asseverar que o conjunto de respondentes representa um grupo de empresas com operações consolidadas ou em vias de consolidação, no que tange a sua maturidade de mercado.

Na sequência, verificou-se a bandeira representada pelos revendedores, ou seja, a marca ou as marcas comercializadas pelos pesquisados. Os dados da Tabela 2 apontam para três marcas principais: marca “A”, marca “B” e marca “C”, representando, respectivamente, 36,8%, 34,5% e 12,6% do total dos 87 respondentes.

Importante ressaltar que a análise envolve os revendedores que vendem essas marcas na modalidade de revendedores unibandeira, em oposição aos revendedores multibandeira, ou seja, que vendem mais de uma marca. Assim, observa-se que a quantidade de revendedores que vendem na modalidade multibandeira (mais de uma marca) representa 2,2%, e, entre eles, todos revendem a marca “B”.

Dentre os que acusaram a existência de modelo multirrevendas, o relato mais comum foi o da posse de duas vendas (12,6% dos respondentes), seguido pelo que aponta três vendas e quatro ou mais depósitos (6,9% cada). A gestão de quatro vendas é a situação menos presente.

Tabela 2 - Marcas revendidas pelas vendas de GLP em Fortaleza.

Marcas Revendidas	Frequência	Percentual (%)	Cumulativo (%)
Marca A	32	36,80	36,80
Marca B	30	34,50	71,30
Marca C	11	12,60	83,90
Marca D	6	6,90	90,80
Marca E	6	6,90	97,70
Marca B + marca C	1	1,10	98,80
Marca A + marca B	1	1,10	100,00
Total	87	100,00	

Fonte: pesquisa direta (2014).

Os dados da pesquisa evidenciaram que a maioria dos empresários do varejo de GLP em Fortaleza compra o produto diretamente das distribuidoras (90,8%). Essa situação ainda pode ser compreendida do ponto de vista da estratégia comercial, uma vez que comprar de outros revendedores é alongar a cadeia de distribuição do produto e, assim, deixá-lo mais oneroso para o consumidor final, o que representa para o empresário nessa condição uma desvantagem em termos de concorrência.

A Tabela 3 demonstra o tempo de venda de acordo com as marcas revendidas. Os revendedores mais antigos, com maior experiência de mercado, representam as marcas “A” e “B”. Os revendedores que têm de seis a nove anos de experiência revendem, em sua maioria,

as marcas “A” e “C”. Já os revendedores que têm menos de dois anos de existência no mercado representam a marca “B”. Os dados apresentados, além de segmentar o perfil dos respondentes, permitem inferir os movimentos de expansão dos canais de distribuição das distribuidoras no setor de GLP em Fortaleza.

Conforme a Tabela 4, que confronta dados referentes à distribuição por volume de vendas de acordo com as marcas revendidas, observa-se que os revendedores com maior concentração de vendas representam as marcas “A” e “B”. Tal fato corrobora os dados apresentados na Tabela 5, na qual se demonstra que volume de vendas tem relação com o tempo em que as revendas atuam no mercado – quanto maior o tempo de mercado, maior a característica de concentração de volume, uma vez que as marcas com maior antiguidade em Fortaleza são marcas “A” e “B”.

Tabela 3 - Marcas revendidas: comparação com o tempo de mercado das revendas atuantes no mercado de GLP em Fortaleza.

Tempo de Mercado das Revendas		Marca A	Marca B	Marca C	Marca D	Marca E	Marca B + marca C	Marca A + marca B	Total
Menos de 02 anos	N	0	9	1	0	1	0	0	11
	%	0,00%	81,82%	9,09%	0,00%	9,09%	0,00%	0,00%	100,00%
De 2 a 5 anos	N	5	7	4	3	5	1	0	25
	%	20,00%	28,00%	16,00%	12,00%	20,00%	4,00%	0,00%	100,00%
De 6 a 9 anos	N	5	1	5	3	0	0	1	15
	%	33,33%	6,67%	33,33%	20,00%	0,00%	0,00%	6,67%	100,00%
De 10 a 13 anos	N	9	6	1	0	0	0	0	16
	%	56,25%	37,50%	6,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
De 14 a 17 anos	N	8	3	0	0	0	0	0	11
	%	72,73%	27,27%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
De 18 a 22 anos	N	2	4	0	0	0	0	0	6
	%	33,33%	66,67%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
A mais de 22 anos	N	3	0	0	0	0	0	0	3
	%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Total	N	32	30	11	6	6	1	1	87
	%	36,78%	34,48%	12,64%	6,90%	6,90%	1,15%	1,15%	100,00%

Fonte: pesquisa direta (2014).

Tabela 4 - Marcas revendidas: comparação com o volume de vendas das revendas de GLP em Fortaleza.

Volume de Vendas		Marca A	Marca B	Marca C	Marca D	Marca E	Marca B + marca C	Marca A + marca B	Total
Até 2.000 botijões	N	4	11	1	1	3	1	1	22
	%	18,18%	50,00%	4,55%	4,55%	13,64%	4,55%	4,55%	100,00%
De 2.000 a 4.000 botijões	N	9	4	5	4	3	0	0	25
	%	36,00%	16,00%	20,00%	16,00%	12,00%	0,00%	0,00%	100,00%
De 4.000 a 6.000 botijões	N	10	4	1	0	0	0	0	15
	%	66,67%	26,67%	6,67%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
De 6.000 a 8.000 botijões	N	4	4	2	0	0	0	0	10
	%	40,00%	40,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Mais de 8.000 botijões	N	5	7	2	1	0	0	0	15
	%	33,33%	46,67%	13,33%	6,67%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Total	N	32	30	11	6	6	1	1	87
	%	36,78%	34,48%	12,64%	6,90%	6,90%	1,15%	1,15%	100,00%

Fonte: pesquisa direta (2014).

Tabela 5 - Volume de vendas: comparação com o tempo de mercado das revendas de GLP em Fortaleza.

Tempo de Mercado das Revendas		Até 2.000 botijões	De 2.000 a 4.000 botijões	De 4.000 a 6.000 botijões	De 6.000 a 8.000 botijões	Mais de 8.000 botijões	Total
Menos de 02 anos	N	7	3	0	0	1	11
	%	63,64%	27,27%	0,00%	0,00%	9,09%	100,00%
De 2 a 5 anos	N	11	10	1	2	1	25
	%	44,00%	40,00%	4,00%	8,00%	4,00%	100,00%
De 6 a 9 anos	N	3	6	3	1	2	15
	%	20,00%	40,00%	20,00%	6,67%	13,33%	100,00%
De 10 a 13 anos	N	1	5	4	3	3	16
	%	6,25%	31,25%	25,00%	18,75%	18,75%	100,00%
De 14 a 17 anos	N	0	1	5	1	4	11
	%	0,00%	9,09%	45,45%	9,09%	36,36%	100,00%
De 18 a 22 anos	N	0	0	2	2	2	6
	%	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%	100,00%
A mais de 22 anos	N	0	0	0	1	2	3
	%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	100,00%
Total	N	22	25	15	10	15	87
	%	25,29%	28,74%	17,24%	11,49%	17,24%	100,00%

Fonte: pesquisa direta (2014).

Fornecedores

De maneira geral, a maioria dos revendedores (72,4%) concordou quanto à preponderância da exclusividade de representar a marca em uma dada área territorial como fator que o levou a escolher o distribuidor. Outros 21,8% discordaram da possibilidade de esse ter sido um fator de atração. Do total, 5,7% não definiram o fator motivador ou desmotivador da escolha, ou seja, o neutralizaram.

Para a questão dos preços e prazos praticados pelo distribuidor, quando inquiridos sobre a atratividade do fator, 55,2% dos pesquisados concordaram, enquanto outros 32,2% negaram o fator financeiro como importante.

Tabela 6 - Fatores de escolha dos fornecedores no mercado de GLP em Fortaleza.

Fatores de Escolha dos Fornecedores		Concordância	Neutralidade	Discordância
Exclusividade	N	63	5	19
	%	72,41%	5,75%	21,84%
Oferta preços e prazos	N	48	11	28
	%	55,17%	12,64%	32,18%
Identificação marca/estratégia	N	40	13	34
	%	45,98%	14,94%	39,08%
Única opção	N	34	23	30
	%	39,08%	26,44%	34,48%
Investimento revenda	N	31	13	43
	%	35,63%	14,94%	49,43%
Marca preferida	N	30	17	40
	%	34,48%	19,54%	45,98%
Marca nova	N	23	7	57
	%	26,44%	8,05%	65,52%

Fonte: pesquisa direta (2014).

A Tabela 6 também ilustra os resultados da análise do fator identificação com a marca e as estratégias implementadas pelos distribuidores como elemento de atração para

estabelecimento da parceria comercial distribuidor e revendedor. Para 46% dos pesquisados, há concordância em relação ao fator como importante na definição de parceria comercial com seu fornecedor.

Baseando-se na premissa de uma escolha instrumental ou utilitária - com suporte na ausência de outras opções qualitativas - a Tabela 6 aborda, ainda, a característica de o distribuidor constituir a única transação possível, a única opção que se apresenta para o revendedor. Ou seja, determinado distribuidor foi o único a desejar manter a relação comercial com determinado revendedor.

Seus resultados indicam que o cenário (o distribuidor foi o único a fornecer o produto em questão) foi o descrito para 39,1% dos empresários. No entanto, 34,5%, registraram a opção de trabalhar com outros distribuidores que estivessem dispostos a manter relação comercial com suas vendas. Tais números se relacionam com a força do distribuidor junto aos canais de distribuição, que, se sabe, selecionam seus parceiros comerciais e chegam a negar abastecimento a alguns empresários que buscam iniciar seus negócios no varejo de GLP.

A possibilidade de preferência do revendedor na escolha do distribuidor atrelada aos investimentos em seus negócios foi assentida por 31 respondentes (35,6%). Já para a maioria (49,4%), o investimento do fornecedor (distribuidoras) para que o revendedor iniciasse seu negócio não é característico no mercado de Fortaleza. Assim, tem-se que a maioria dos empresários do setor varejista não contou com a participação de seus fornecedores como investidores para se iniciar no negócio.

No que diz respeito à marca do distribuidor como determinante da escolha da parceria comercial, a maioria dos entrevistados (46%) discorda desse fator como influenciador dessa escolha.

O último fator analisado no grupo de questões relacionadas a fornecedores diz respeito à possibilidade de o revendedor ter sido atraído pelo fornecedor em razão de comercializar uma marca nova no mercado (atração atribuída à penetração de uma marca no mercado). Tem-se que 65,5% dos respondentes discordaram dessa possibilidade, enquanto 26,4% concordaram com ela e outros 8% não concordaram nem discordaram no tocante à matéria em comento.

Dessa forma, a Tabela 6 resumiu e classificou os fatores de escolha do distribuidor por parte do revendedor em ordem crescente de concordância. Os itens considerados mais importantes foram a “garantia de exclusividade”, a “oferta de melhores preços e prazos” e a “identificação com a marca e estratégia dos distribuidores” – todos obtendo mais de 45% de concordância entre os respondentes.

Vale ressaltar que o fato de os investimentos (para constituição das vendas) partirem principalmente dos revendedores pode ter relação com a exclusividade como atrativo para a relação comercial entre revendedores e distribuidores. Uma vez que o risco financeiro é de exclusividade do revendedor, a contrapartida é a garantia de sua atuação exclusiva em determinada delimitação geográfica.

A pesquisa também observou as nuances da relação comercial e jurídica entre o revendedor e seu distribuidor em relação à existência de contrato, definição de cota mínima de vendas e exclusividade de marca vendida.

De acordo com a pesquisa, 56,3% possuem relação jurídica formalizada com seus respectivos distribuidores, o que não ocorre em 40,2% dos casos. No tocante à exigência de uma cota mínima de vendas por parte do distribuidor, a pesquisa aponta que isso ocorre em

54% dos casos e é ausente em outros 36,4%. Dezesete empresários não se definiram nesse quesito, representando 19,5% do total. Por fim, procurou-se examinar a exigência do distribuidor quanto à exclusividade de sua marca no depósito do revendedor, apontada por 91,9% dos revendedores, demonstrando que existe a demanda, por parte do distribuidor, de que sua rede de vendas não opere com outras bandeiras.

Em suma, em termos de características da relação comercial, mais da metade dos revendedores possui contrato de revenda formalizado e trabalha com exigência de cota mínima de venda, e mais de 90% não podem ter outra marca em seu depósito além da de seu distribuidor/fornecedor.

Referida situação remete à força do distribuidor nos canais de distribuição - uma quantidade expressiva de revendedores não mantém a relação comercial com o distribuidor sob a tutela de regras contratuais, no entanto a quantidade de revendedores que comercializam apenas uma marca (de um único fornecedor) e se submetem à cota mínima de vendas é representativamente alta.

Continuando, de acordo com a pesquisa, 93,1% dos respondentes atendem em uma área delimitada, enquanto 6,9%, não. Esse resultado permite inferir que no ramo é clara a prática de delimitação da área de atuação do revendedor. Quando indagados sobre o fato de a distribuidora ser responsável pela delimitação dessa área de atendimento, 81,4% dos respondentes confirmaram a situação, em oposição aos 16% que a negaram. Outros 2,5% não se posicionaram a respeito e 6,9% não responderam.

Tabela 7 - Questões sobre a delimitação de área geográfica no mercado de GLP em Fortaleza.

Questões sobre Delimitação de Área Geográfica		Concordância	Neutralidade	Discordância
Área de atendimento definida pela distribuidora	N	66	2	13
	%	81,48%	2,47%	16,05%
Na área que eu atendo, sou o único revendedor da bandeira	N	48	2	31
	%	59,26%	2,47%	38,27%
O fornecedor / distribuidora me garante exclusividade de área	N	30	18	33
	%	37,04%	22,22%	40,74%
Tenho exclusividade de área, desde que eu cumpra com os objetivos estabelecidos pelo fornecedor / distribuidora.	N	47	9	25
	%	58,02%	11,11%	30,86%

Fonte: pesquisa direta (2014).

Dos resultados válidos, 58% confirmaram a indagação, acentuando que a área é preservada para aquele revendedor mediante o alcance de metas estabelecidas pelo distribuidor. Já em 30,9% das vezes, os revendedores informaram que, mesmo alcançando os objetivos do distribuidor, não são detentores de nenhuma garantia que os mantenha como único representante do distribuidor na referida área de atuação.

De forma sintética, a maioria dos respondentes da pesquisa atua em área definida pelo fornecedor (distribuidoras). Um total de 54% exprime ter que atender a uma cota mínima de venda, e 92% não podem comercializar marcas concorrentes. As questões acerca dos distribuidores abordam a força e a coordenação que exercem sobre os canais de distribuição.

O fator “área geográfica” ainda se destaca no momento de o revendedor escolher seu distribuidor, uma vez que 41,4% dos respondentes asseguram que basearam sua escolha no fato de ser o único revendedor da marca em determinada região.

Os resultados obtidos corroboram as reflexões de Bowersox, Closs e Cooper (2006) no sentido de que a força dos distribuidores sob a perspectiva dos canais de distribuição decorre do tipo de relacionamento entre esses agentes. Logo, quando as transações comerciais são constantes, é natural que haja dependência entre os membros do canal.

Concorrentes

Na Tabela 8 evidencia-se a percepção dos revendedores na identificação dos concorrentes. Os resultados mais expressivos e com maior concordância (81,6%) estão associados aos revendedores que atuam na mesma área geográfica, porém, com marcas diferentes, e aos revendedores de marcas concorrentes (74,7 %).

Tais resultados demonstram que, na identificação dos concorrentes (rivais competitivos) – aqueles mais próximos e que fornecem para o mesmo grupo de clientes serviços e produtos similares (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007, 2011), – os revendedores do setor de GLP ressaltam dois aspectos: área geográfica e marca comercializada. Já o porte do revendedor surge com relevância na identificação dos congêneres, uma vez que os respondentes não concordam com a utilização do tamanho dos seus concorrentes como critério de identificação dos competidores.

Tabela 8 - Identificação dos concorrentes entre os revendedores de GLP do mercado de Fortaleza.

Identificação dos Concorrentes		Concordância	Neutralidade	Discordância
Meus concorrentes são todos os revendedores de GLP	N	46	15	26
	%	52,87%	17,24%	29,89%
Concorrentes são os revendedores de outras marcas	N	65	6	16
	%	74,71%	6,90%	18,39%
São todos que atuam na mesma área que eu, e com marcas diferentes da minha	N	71	5	11
	%	81,61%	5,75%	12,64%
São todos que atuam na mesma área que eu (incluído os da mesma marca)	N	48	15	24
	%	55,17%	17,24%	27,59%
Meus concorrentes são revendedores de marcas que se assemelham à minha	N	40	13	34
	%	45,98%	14,94%	39,08%
Meus concorrentes são os revendedores que são do mesmo porte que eu	N	24	9	54
	%	27,59%	10,34%	62,07%

Fonte: pesquisa direta (2014).

A Tabela 9 trata da percepção dos revendedores quanto a sua posição competitiva perante seus competidores para um conjunto de fatores vinculados às fontes de diferenciação. Quando inquiridos sobre a marca como fator de comparação competitiva entre os revendedores pesquisados e seus contendores, os pesquisados apontam que a maioria dos respondentes (49,4%) leva vantagem, que 27,6% concorrem em igualdade e 23% levam desvantagem perante os concorrentes.

Tabela 9 - Percepção comparativa entre os revendedores de GLP em Fortaleza e seus concorrentes

Percepção sobre os Concorrentes		Vantagem	Igualdade	Desvantagem
Marca	N	43	24	20
	%	49,43%	27,59%	22,99%
Agilidade na entrega	N	38	39	10
	%	43,68%	44,83%	11,49%
Facilidade nos recebimentos	N	31	43	13
	%	35,63%	49,43%	14,94%
Preço oferecido aos consumidores	N	22	28	37
	%	25,29%	32,18%	42,53%
Distribuição de ímãs e calendários	N	28	36	23
	%	32,18%	41,38%	26,44%
Assistência técnica	N	24	53	10
	%	27,59%	60,92%	11,49%
Sorteios, promoções e distribuição de brindes	N	20	32	35
	%	22,99%	36,78%	40,23%

Fonte: pesquisa direta (2014).

Acerca das fontes de diferenciação (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; MINTZBERG, 1998), os resultados apontam que os dois fatores com vantagem acima de 40% são a marca e a agilidade de entrega. Acima de 30% ficaram a facilidade de meios de recebimento, o preço e a distribuição de ímãs e calendários. Observa-se ainda que, para o setor de GLP, no qual o produto oferecido aos clientes (gás de cozinha) não é, por natureza, detentor de fortes atributos de diferenciação, na avaliação dos revendedores, o principal fator de diferenciação entre os competidores consiste na marca oferecida aos consumidores.

Intrigante é ainda o fato de que os próprios respondentes afirmam não identificar diferenças entre sua revenda e de seus concorrentes, mesmo quando agregam ao produto serviços que podem ser detentores de diferenciação (agilidade na entrega, facilidade nos recebimentos, assistência técnica, etc.), porquanto consideram que os concorrentes oferecem vantagens similares. Assim, infere-se que o varejo de gás de cozinha é sensível a preço, conforme foi tratado por Johnson, Scholes e Whittington (2007, 2011), para quem, em situações de mercado nas quais os consumidores não percebem diferenciais na oferta dos produtos, existe a tendência de o preço tornar-se o principal foco entre os competidores.

Política de preços

O objetivo deste subtópico é identificar elementos ligados à estratégia de precificação do revendedor e a influência do distribuidor sobre fatores vinculados ao preço. Para 34,5% dos pesquisados existe a prática do fornecedor de sugerir o preço que deve ser praticado, no entanto, para a maioria (44,8%) não existe intromissão do fornecedor nesse assunto. Ao serem perguntados sobre se os descontos recebidos dos fornecedores são convertidos em melhores serviços para os clientes, 75,9% dos pesquisados responderam positivamente, enquanto 13,9% negaram essa possibilidade e a minoria não se posicionou a respeito.

A maioria dos revendedores (48,3%) concorda que é comum o repasse de descontos para o cliente condicionado ao recebimento de desconto do distribuidor. Já em 32,2% dos casos, mesmo quando recebem descontos, os revendedores não adotam a prática de oferecer descontos para o cliente.

A maioria dos revendedores nega a prática de trabalhar com preços menores do que seus concorrentes, o que representa o contingente de 51,7% entre os que discordam. Quando questionados sobre a prática de trabalhar com preços mais altos do que os dos concorrentes, a maioria rejeita o fato. Apenas 10,3% concordaram que cobram mais caro do que seus concorrentes.

Também foram questionados sobre se o preço seria o item mais valorizado na perspectiva dos clientes, concordando que na maioria das vezes (40,2%) essa proposição é verdadeira, apresentando-se como falsa para 29,9%, enquanto outros 29,9% não concordaram ou discordaram com a assertiva.

A maioria dos revendedores concorda com a possibilidade de se cobrar mais alto do cliente quando o serviço prestado for de qualidade superior ao do concorrente. Essa situação foi aceita por 55,2% dos pesquisados e rejeitada por 31%, que acreditam que, mesmo em situações em que se oferece um serviço melhor do que o da concorrência, os clientes não aceitam pagar mais.

Em termos gerais, em pouco mais de 1/3 dos casos o fornecedor decide a política de preços do revendedor; os descontos recebidos do distribuidor, em 75,9% das ocasiões, são revertidos em benefícios para os clientes, mas apenas em 48,3% delas são repassados diretamente.

Apenas 35,6% dos respondentes relataram trabalhar com preços abaixo dos praticados pela concorrência, e somente 10,3%, com preços acima. Para 40,2% dos respondentes, a oferta de preços mais baixos que os dos concorrentes constitui fator de grande atratividade de clientes, e, na avaliação de 55,2% dos pesquisados, indica que os consumidores preferem obter um serviço de qualidade, ainda que tenham de pagar mais caro por isso.

Em suma, sobre as estratégias de precificação ficou demonstrado que a maior parte dos revendedores nega a prática de oferecer preços mais baixos e, em maior intensidade, mais altos que os da concorrência.

A adoção da prática de preços baixos, aliada às ofertas pareadas nos atributos de valores, aponta para um segmento baseado em preço baixo cuja existência, segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007, 2011), se evidencia, entre outros aspectos, quando não há distinção entre o que está sendo ofertado ao cliente ou quando o mercado é fragmentado. Os dois casos são evidentes para o varejo de GLP em Fortaleza.

Clientes na percepção dos revendedores

Os fatores mais valorizados pelos clientes, identificados pela óptica do revendedor, são agilidade na entrega, distribuição de imãs e calendários, facilidade de meios de recebimento (dinheiro, cartão, etc.) e preço.

No segundo escalão, aparecendo com menor importância, estão a assistência, a marca e os sorteios realizados pela revenda. Observa-se, contudo, que, dos elementos investigados, nenhum se destaca como pouco importante ou totalmente desprovido de importância. Ou seja, todos os elementos são considerados pelos revendedores como importantes ou mais do que importantes. Tais fatos asseveram a homogeneidade do produto.

Entre os sete itens avaliados, a agilidade na entrega se destaca como o mais importante na concepção dos revendedores sobre o que os clientes mais valorizam. A informação remete ao conhecimento que os revendedores têm sobre as necessidades dos consumidores, corroborando as conclusões de Lins (2006), que pesquisou os consumidores de GLP em Fortaleza, obtendo que a rapidez na entrega aparece como item em destaque (alta importância) entre os critérios de escolha dos clientes no momento da compra do GLP, com índice de 98% ante os demais avaliados pelo autor.

Marca como principal elemento de diferenciação entre os revendedores varejistas de GLP em Fortaleza

A tabulação cruzada dos dados relativos à análise da marca como diferencial competitivo dos revendedores do varejo de GLP em Fortaleza e do tempo de mercado da empresa está ilustrada na Tabela 10. O tempo de revenda não demonstrou estar ligado à diferenciação por marcas. A variação da importância da marca não apresenta um comportamento-padrão na evolução do tempo de mercado, logo, tanto revendedores com maior tempo de operação quanto com menor tempo evidenciaram vantagens atribuídas às marcas.

Tabela 10 - Marca como elemento de diferenciação entre os revendedores de GLP em Fortaleza: vantagens pelo tempo de existência das revendas.

Tempo de Mercado das Revendas		Vantagem	Indiferente	Desvantagem	Total
Menos de 02 anos	N	5	3	3	11
	%	45,45%	27,27%	27,27%	100,00%
De 2 a 5 anos	N	8	7	10	25
	%	32,00%	28,00%	40,00%	100,00%
De 6 a 9 anos	N	5	6	4	15
	%	33,33%	40,00%	26,67%	100,00%
De 10 a 13 anos	N	9	5	2	16
	%	56,25%	31,25%	12,50%	100,00%
De 14 a 17 anos	N	9	2	0	11
	%	81,82%	18,18%	0,00%	100,00%
De 18 a 22 anos	N	5	0	1	6
	%	83,33%	0,00%	16,67%	100,00%
Acima de 22 anos	N	2	1	0	3
	%	66,67%	33,33%	0,00%	100,00%
Total	N	43	24	20	87
	%	49,43%	27,59%	22,98%	100,00%

Fonte: pesquisa direta (2014).

A tabulação cruzada dos dados provenientes da análise da marca como diferencial competitivo e das diferentes bandeiras que pode ser visualizada na Tabela 11 mostra que, para os revendedores das marcas “A” e “B”, a marca se apresenta como portadora de vantagem. Para os revendedores da marca “C”, trata-se de elemento indiferente. Já para as marcas “D” e “E” se comporta mais como desvantagem.

Tabela 11 - Marca como elemento de diferenciação entre os revendedores de GLP em Fortaleza: vantagem pela marca revendida.

Marca Revendida		Vantagem	Indiferente	Desvantagem	Total
Marca A	N	27	5	0	32
	%	84,38%	15,63%	0,00%	100,00%
Marca B	N	16	9	5	30
	%	53,33%	30,00%	16,67%	100,00%
Marca C	N	0	8	3	11
	%	0,00%	72,73%	27,27%	100,00%
Marca A + marca B	N	0	1	0	1
	%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
Marca D	N	0	0	6	6
	%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
Marca B + marca C	N	0	0	1	1
	%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
Marca E	N	0	1	5	6
	%	0,00%	16,67%	83,33%	100,00%
Total	N	43	24	20	87
	%	49,43%	27,59%	22,98%	100,00%

Fonte: pesquisa direta (2014).

Estratégias de precificação entre os revendedores varejistas de GLP em Fortaleza

A maioria dos revendedores não relatou a prática de preços menores do que os estabelecidos por seus concorrentes - resposta direta à indagação acerca da intenção de se precificar acima ou abaixo da tabela dos concorrentes -, porém, foram feitas tabulações cruzadas das variáveis de controle para desenvolver análises complementares visando identificar as estratégias de precificação dos revendedores de GLP de acordo com o perfil das vendas.

O cruzamento dos dados relativos à adoção de política de menores preços *versus* tempo de mercado (Tabela 12) revela que para empresas com menor experiência no mercado, a estratégia de preços baixos é mais utilizada.

Tabela 12 - Atuação com preço abaixo do praticado pelos concorrentes dos revendedores de GLP de Fortaleza: prática de preço baixo de acordo com o tempo de mercado.

Tempo de Mercado das Revendas		Concordância	Neutralidade	Discordância	Total
Menos de 02 anos	N	7	1	3	11
	%	63,64%	9,09%	27,27%	100,00%
De 2 a 5 anos	N	11	3	11	25
	%	44,00%	12,00%	44,00%	100,00%
De 6 a 9 anos	N	4	2	9	15
	%	26,67%	13,33%	60,00%	100,00%
De 10 a 13 anos	N	5	2	9	16
	%	31,25%	12,50%	56,25%	100,00%
De 14 a 17 anos	N	3	2	6	11
	%	27,27%	18,18%	54,55%	100,00%
De 18 a 22 anos	N	0	1	5	6
	%	0,00%	16,67%	83,33%	100,00%
A mais de 22 anos	N	1	0	2	3
	%	33,33%	0,00%	66,67%	100,00%
Total	N	31	11	45	87
	%	35,63%	12,64%	51,72%	100,00%

Fonte: pesquisa direta (2014).

Tem-se, ainda, conforme os resultados expressos na Tabela 12, que no âmbito das empresas que se encontram no mercado por no mínimo dois e no máximo cinco anos essa postura se diferencia e os preços são equilibrados. Entre revendedores que têm acima de seis anos de mercado, a maioria abandona a política e a tendência de operar com preços abaixo dos praticados pelos concorrentes.

A Tabela 13 apresenta a tabulação cruzada dos dados relativos ao nível de concordância com a posição de utilizar menores preços e às diferentes marcas do mercado. Os revendedores que operam com as marcas/bandeiras “A” e “B” refutam a política de preço baixo.

Os pesquisados que transacionam as marcas “C” e “D” mostraram divisão moderada entre concordância e discordância. Já no que se refere aos entrevistados que atuam com a marca “E”, assentiram que trabalham com preços mais baixos que os praticados pelos concorrentes. Os revendedores multibandeiras foram os que menos se mostraram atraídos pela possibilidade de estabelecimento de preços inferiores à concorrência, o que lhes impossibilita de fornecer aos clientes mais descontos, uma vez que a distribuição é onerada pela presença de intermediários na cadeia de distribuição.

Tabela 13 - Atuação com preço abaixo do praticado pelos concorrentes dos revendedores de GLP de Fortaleza: prática de preço baixo de acordo com a marca revendida.

Marcas Revendidas		Concordância	Neutralidade	Discordância	Total
Marca E	N	5	0	1	6
	%	83,33%	0,00%	16,67%	100,00%
Marca D	N	3	0	3	6
	%	50,00%	0,00%	50,00%	100,00%
Marca C	N	5	1	5	11
	%	45,45%	9,09%	45,45%	100,00%
Marca B	N	10	5	15	30
	%	33,33%	16,67%	50,00%	100,00%
Marca A	N	8	5	19	32
	%	25,00%	15,63%	59,38%	100,00%
Marca B + marca C	N	0	0	1	1
	%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
Marca A + marca B	N	0	0	1	1
	%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
Total	N	31	11	45	87
	%	35,63%	12,64%	51,72%	100,00%

Fonte: pesquisa direta (2014).

Tabela 14 - Atuação com preço abaixo do praticado pelos concorrentes dos revendedores de GLP de Fortaleza: prática de preço baixo de acordo com a quantidade de vendas.

Quantidade de Revendas		Concordância	Neutralidade	Discordância	Total
1 (uma) revenda	N	26	7	30	63
	%	41,27%	11,11%	47,62%	100,00%
2 (duas) revendas	N	3	2	6	11
	%	27,27%	18,18%	54,55%	100,00%
3 (três) revendas	N	1	1	4	6
	%	16,67%	16,67%	66,67%	100,00%
4 (quatro) revendas	N	0	0	1	1
	%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
Mais de 4 (quatro) revendas	N	1	1	4	6
	%	16,67%	16,67%	66,67%	100,00%
Total	N	31	11	45	87
	%	35,63%	12,64%	51,72%	100,00%

Fonte: pesquisa direta (2014).

A Tabela 14 apresenta os resultados do cruzamento da política de menor preço com o número de vendas, demonstrando que, para empresários com uma só revenda, a política de preços mais baixos subsiste, condição muito menos comum entre o grupo de revendedores que possui mais de uma revenda. Por fim, no que tange à terceira hipótese, a Tabela 15 apresenta os resultados do cruzamento das políticas de menor preço com o volume de botijões comercializados, reveladores de uma tendência: a de que quanto mais aumenta o volume de vendas do produto, mais escassa fica a adoção de políticas de preços baixos.

Tabela 15 - Atuação com preço abaixo do praticado pelos concorrentes dos revendedores de GLP de Fortaleza: prática de preço baixo de acordo com o volume de vendas.

Volume de Vendas		Concordância	Neutralidade	Discordância	Total
Até 2.000 botijões	N	11	1	10	22
	%	50,00%	4,55%	45,45%	100,00%
De 2.000 a 4.000 botijões	N	11	3	11	25
	%	44,00%	12,00%	44,00%	100,00%
De 4.000 a 6.000 botijões	N	3	4	8	15
	%	20,00%	26,67%	53,33%	100,00%
De 6.000 a 8.000 botijões	N	1	1	8	10
	%	10,00%	10,00%	80,00%	100,00%
Mais de 8.000 botijões	N	5	2	8	15
	%	33,33%	13,33%	53,33%	100,00%
Total	N	31	11	45	87
	%	35,63%	12,64%	51,72%	100,00%

Fonte: pesquisa direta (2014).

As análises cruzadas permitem inferir a competição baseada em preços baixos entre aqueles revendedores que buscam penetração de mercado, uma vez que o produto é do tipo *commodity* e os clientes não percebem nele atributos de diferenciação, sendo necessária a política de preço baixo para auferirem volumes de vendas (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo consistiu em se analisar as estratégias competitivas adotadas pelos revendedores do comércio varejista de gás liquefeito de petróleo no mercado de Fortaleza.

A pesquisa teve como sujeito os revendedores de gás liquefeito de petróleo atuantes no mercado de Fortaleza e trabalhou na perspectiva da abordagem estratégica e do modelo de atuação comercial dos respondentes, procurando alcançar seus objetivos específicos e seu objetivo geral, descritos a seguir.

O primeiro objetivo específico consistiu em se verificar a influência da marca como atributo de diferenciação entre os revendedores. A análise dos resultados que tangenciam esse objetivo dá conta dos seguintes achados: do total de pesquisados, a maioria discorda da premissa de que os consumidores consideram que todas as marcas são iguais, enquanto que também concorda, em maior número, sobre a importância das marcas, quando assume a existência de marcas prediletas para os consumidores.

Esses resultados demonstram uma percepção, por parte dos empresários do varejo de GLP, da capacidade da marca do produto como elemento de diferenciação, uma vez que é entendida como um conceito trabalhável junto aos consumidores.

Inquiridos sobre a responsabilidade pela consolidação das marcas junto aos consumidores, apresentaram contradição: enquanto a maior parte dos respondentes assente que a responsabilidade maior cabe ao distribuidor – verdadeiro proprietário da marca – também concorda que compete ao revendedor, porquanto, apesar de não ser o proprietário da marca, trata-se do agente econômico que atende de forma direta aos consumidores.

Enquanto prevalece a confusão entre os empresários do setor no tocante à responsabilidade de consolidar positivamente a marca junto ao mercado consumidor torna-se

relevante a análise da matéria sob outras perspectivas, emergindo, então, a possibilidade de estudos futuros mediante a utilização de instrumento adequado à temática. O fato de a maior parte dos revendedores trabalhar com uma só bandeira, e de forma exclusiva num determinado território, pode contribuir para a manutenção do sentimento de responsabilidade ou corresponsabilidade sobre a fixação da marca junto à clientela, ou indicar que existe um conflito de domínio sobre o assunto.

O segundo objetivo específico foi identificar as estratégias de precificação dos revendedores de GLP, para o qual os resultados da pesquisa empreendida revelaram os seguinte cenário: não existe homogeneidade quanto à característica de obediência por parte do revendedor à política de preços determinada pelo distribuidor, apesar de haver grupos em que a precificação sofre influência direta do distribuidor ou nos quais essa situação não é bem definida.

A maioria dos revendedores alega converter os descontos recebidos do fornecedor em benefícios aos clientes (sob a forma de melhores serviços prestados), mas, quando perguntados sobre o repasse de descontos de maneira direta, a quantidade de revendedores que repassam aos clientes nos preços os descontos recebidos é menor; ou seja, os revendedores preferem investir em serviços agregados a trabalhar com preço mais baixo que o dos seus concorrentes.

É relevante a percepção dos pesquisados quando se avaliam os concorrentes e o alto índice de não diferenciação atribuído aos valores percebidos pelos clientes. A maior parte julga os competidores em condições igualitárias em grande parte dos atributos de diferenciação, ao mesmo tempo em que entende que o elemento mais valorizado pela clientela é a agilidade na entrega. Isso pode propiciar o conhecimento acerca das motivações dos revendedores sobre a opção de trabalhar preço ou serviço.

Ao mesmo tempo em que os revendedores buscam investir em melhores serviços, sabem que suas ofertas não se diferenciam daquelas dos seus congêneres, motivo pelo qual os resultados apontam para conclusões segundo as quais a utilização do preço como ferramenta estratégica possui força no mercado de varejo de GLP; é um segmento sensível a preço.

A pesquisa revelou, ainda, que os revendedores não buscam, em sua maioria, trabalhar com preços abaixo dos preços praticados pelos seus concorrentes. No grupo de revendedores cujo tempo de mercado e volume de vendas são menores, ou a marca revendida não atrai a preferência do consumidor, todavia, trata-se de prática usual. A sensibilidade do mercado ao preço se mostra mais evidente nesse grupo, porquanto os resultados apontam que a estratégia de preço baixo é presente em agentes que estão buscando crescimento.

Este estudo ainda concluiu que, uma vez que os clientes não percebem diferença nas ofertas (no que tange aos elementos de diferenciação), aliadas ao preço igual ao dos concorrentes (característica do setor), sob a perspectiva do relógio da estratégia, pode-se afirmar que a tipologia estratégica utilizada pelos revendedores do comércio varejista de GLP é aderente às “estratégias baseadas em preço” (rotas 1 e 2), pois Johnson, Scholes e Whittington (2007, 2011) asseveram que, em situações assim, os competidores atendem ao mercado com preços menores ou semelhantes quando seus produtos ou serviços apresentam os mesmos atributos de valores percebidos pelos clientes.

Mostra-se evidente ainda que, mesmo a agilidade de entrega sendo o principal diferencial competitivo valorizado pelos clientes, a marca é o atributo mais presente na diferenciação que ocorre entre os revendedores. Tal fato pode ser asseverado pela facilidade de pareamento (imitabilidade) do primeiro – a situação aparece como possibilidade de investigação em trabalhos futuros.

Este trabalho enfrentou as seguintes limitações: em primeiro lugar, não pôde mensurar o grau de influência dos distribuidores sobre os revendedores, tampouco inferir sobre o impacto dessa influência na competição que ocorre na arena varejista. Secundariamente, por ser um estudo realizado no mercado de Fortaleza, ainda que relevante, não expressa a opinião de todos os que operam nesse segmento em âmbito nacional.

Por fim, mesmo em se tratando de um mercado fragmentado, que apresenta grande sensibilidade a preço e forte dependência das distribuidoras, assegura-se a ideia de que a competição existe, tanto na arena varejista como atacadista. E, portanto, mesmo em mercados nos quais a competição é extrema (como no varejo de GLP), sempre haverá possibilidade de se utilizar estratégias que venham a superar os rivais.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS (ANP). *Base de Dados*. 2014. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em: 1º maio 2014.

_____. *Revenda de GLP*. 2010. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em: 12 set. 2013.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. E *Economia da Estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. *Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRASIL. Ministério das Minas e Energia. *Balanço Energético Nacional 2010* [ano base 2009]. Rio de Janeiro: EPE, 2010. Disponível em: <https://ben.epe.gov.br/downloads/Relatorio_Final_BEN_2010.pdf>. Acesso em: 4 jan. 2014.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 3, p. 7-30, 1997.

HARRISON, J. S. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: Síntese de Indicadores 2008*. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2008/>>. Acesso em 1º jun. 2010.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. *Fundamentos de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

_____. *Explorando a estratégia corporativa: textos e casos*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LINS, J. C. *Dimensões da responsabilidade corporativa para o consumidor residencial de gás liquefeito de petróleo*. 2006. 116 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTA, P. (Org). *Advances in strategic management*. Greenwich: Jay Press, v. 5, p. 1-67, 1998.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2008.

SANDERSON, M. S; WASH, P. R. Hybrid Strategic Thinking in Deregulated Retail Energy Markets. *International Journal of Energy Sector Management*, v. 2, n. 2, p. 218-230, 2008.

SINDIGÁS (Coord.). *Gás LP no Brasil: Banho a gás: mais conforto e menor custo* (Cartilha, v. 7). Agosto 2012a. Disponível em: <http://www.sindigas.com.br/Download/Arquivo/Cartilha_VII_635297251020348299.pdf>. Acesso em: 1º fev. 2014.

_____. *Histórico de Consumo de Gás LP no Brasil*. 2012b. Disponível em <<http://www.sindigas.com.br>>. Acesso em: 1º fev. 2014.

SILVA, J. F.; BRANDT, E. A.; COSTA, L. S. V. Trueto de tipologias estratégicas na Arena das Franquias de Fastfood no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia, SP. *Anais eletrônicos...* Atibaia, SP, 2003.

TOMÁZIO, D. M. *Equilíbrio Colusivo no Mercado Brasileiro de Gás Liquefeito de Petróleo*. 2006. 64 f. Dissertação (Mestrado em Economia do Setor Público) - Universidade de Brasília, Brasília, 2006.