

**A RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA-CONCORRENTE NA FORMULAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS DE MARKETING DO MERCADO VAREJISTA DE GLP**

LEONARDO GURGEL PITOMBEIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

FRANCISCO CÉSAR DE CASTRO NETO
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

ADYLSO SÁ DOS SANTOS FILHO
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

A RELAÇÃO CLIENTE–EMPRESA-CONCORRENTE NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING DO MERCADO VAREJISTA DE GLP

1. Introdução

O estudo que se segue se preocupa com a formulação de estratégias de marketing na distribuição de varejo do GLP (gás de cozinha) sob a ótica da perspectiva teórica das relações cliente-empresa-concorrente.

Essa seção está construída de duas etapas. Enquanto a primeira vem contextualizar a lacuna de pesquisa em que se insere o assunto, a segunda trata de explicitar a construção do objetivo do trabalho e sua pergunta de pesquisa.

GLP e seu contexto econômico

O Gás Liquefeito de Petróleo (GLP ou Gás LP) é um dos muitos derivados desse recurso natural não renovável. Sendo mais leve, é o último produto comercial resultante da cadeia de extração, precedendo os óleos combustíveis, os gasóleos, o diesel, a querosene e a gasolina.

O mercado brasileiro, com demanda na casa de 6,9 milhões de toneladas anual, é o sexto maior mercado de gás de cozinha doméstico do mundo, sendo inferior somente à China, EUA, Índia, Japão e México. Pela grande aplicação na cocção de alimentos, não é incomum o Gás LP ser chamado de “gás de cozinha”. O consumo residencial representa 80% de todo o gás consumido no Brasil (SINDIGÁS, 2018; ANP, 2018).

O setor de gás LP é de extrema importância no tocante ao perfil de consumo da sociedade brasileira, possuindo uma interessante capilaridade haja vista possuir penetração no território nacional superior à energia elétrica, à coleta de esgoto e à água encanada (TAVARES, 2009; SINDIGÁS, 2010).

O produto está presente em mais de 42 milhões de residências brasileiras, alcançando, dessa forma, 95% dos lares. A rede de distribuição do GLP dá conta ainda de mais de 150 mil empresas regularmente atendidas (ANP, 2018).

Com mais de 100 anos de existência, e a mais de 80 anos no mercado brasileiro, o GLP sofreu mudanças significativas nas últimas décadas, em especial, após o processo de desregulamentação iniciada nos anos 90 (OLIVEIRA, 2002).

As distribuidoras que possuíam mercados regionais definidos começaram a movimentar-se na busca de oportunidade e de crescimento, dando início a aquisições de outras empresas, adaptando seus sistemas de entrega e ampliando as redes de revendedores (canais de distribuição) (SINDIGÁS, 2018).

A desregulamentação envolveu a quebra de restrições geográficas, o fim do tabelamento dos preços, a construção de um modelo regulatório e a quebra dos vínculos compulsórios de exclusividade entre revendedores e distribuidores (TAVARES, 2009).

Com o marco regulatório iniciado da década de 90, os vínculos de exclusividade foram rompidos e entraram em cena os revendedores multibandeira, criando a possibilidade de comercialização do produto de várias marcas/distribuidoras ou ainda a comercialização feita de revendedor para revendedor (TAVARES, 2009).

Motivações da Pesquisa

As características deslindadas até o momento revelam-se interessantes para um estudo de estratégias de marketing setorial uma vez da relevância do produto para o mercado consumidor brasileiro, sua ampla penetração geográfica, extensa capilaridade e mudança relativamente recente de marco regulatório com aguda influência no modelo de comercialização.

O GLP é um bem considerado *commodity* e possui restrições no tocante à diferenciação estratégica que instigam e justificam um estudo que se preocupe com o perfil de formulação de estratégia de marketing desenvolvida pelos atores desse mercado (SILVA; BRANDT; COSTA, 2003; HARRISSON, 2005).

Nesse contexto, alguns elementos são importantes e justificam um estudo do setor de Gás LP uma vez que as distribuidoras, na busca de maior alcance de mercado, ampliaram suas redes de distribuição e, por outro lado, para o pequeno varejista (revendedores), que participa de um mercado fragmentado, o aumento da quantidade de agentes varejistas (vindo das políticas expansionistas das distribuidoras) aliado ao não tabelamento de preços, intensa regulação governamental e pouca diferenciação do produto, cria um ambiente extremamente competitivo para atuação desses agentes.

Destarte, desenha-se como objetivo deste trabalho o papel de discutir as estratégias competitivas adotadas pelas empresas do comércio varejista de GLP (distribuidoras e revendedoras) a partir da análise das relações cliente-empresa-concorrentes.

Esse objetivo deriva para a seguinte pergunta de pesquisa: **quais as estratégias de marketing adotadas pelas empresas do comércio varejista de GLP?**

Alguns trabalhos dessa natureza já foram feitos no Brasil como quando Raimundo e Batalha (2015) trabalham as estratégias do mercado de carne suína em São Paulo ou quando Paula, Silva e Piato (2013) investigam formulações estratégicas nos supermercados brasileiros.

O trabalho segue com a construção de outras quatro seções. A *plataforma teórica* estrutura a perspectiva da literatura sobre as estratégias de marketing e apresenta o modelo cliente-empresa-concorrente como base de compreensão para formulação estratégica.

Em seguida, a *metodologia* explicita os recursos técnicos de pesquisa utilizados para construir aderência entre a formatação empírica e o alcance do objetivo e resposta à lacuna de pesquisa.

Na sequência, apresenta-se o *percurso da pesquisa e os principais resultados* levantados para que a seção de *discussões e considerações finais* contraponha os achados da pesquisa com a perspectiva teórica e abra espaço para as considerações finais, apresentação de limitantes da pesquisa e sugestão de novos trabalhos.

2. Plataforma Teórica

O processo de formulação estratégica entendido a partir da interação de uma organização com seu ambiente normalmente possui o objetivo da construção de competências favoráveis ao crescimento empresarial, defesa e ampliação de mercado e alicerce para a solidez dos indicadores de retorno sobre investimentos (CALANTONE; SCHATZEL, 2000; ATUAHENE-GIMA; MURRAY, 2004; BAKER; SINKULA, 2005).

As proposições de Henderson (1989), Porter (1989), Besanko et al. (2006) e Johnson, Scholes e Whittington (2007; 2011) sugerem, portanto, que a estratégia se fundamenta na busca e sustentação de uma vantagem competitiva. Sendo importantes condicionantes tanto na formulação e implementação das estratégias como na busca das vantagens competitivas, o contexto em que a empresa está inserida.

Destarte, é possível inferir que a análise da concorrência e o grau de rivalidade setorial se fazem presentes como condicionantes do desempenho esperado e do norte para as escolhas estratégicas disponíveis para a empresa.

No contexto empresarial, Mintzberg e Quinn (2001) citam a estratégia como padrão ou plano integrativo dos principais objetivos, políticas e sequência de ações de uma organização em um construto completo e lógico

Estratégias bem formuladas contribuem para ordenar e alocar os recursos da organização na direção de posturas singulares e viáveis com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ainda propõem que a essência da estratégia empresarial é um padrão de comportamento que se forma a partir de inúmeras escolhas da organização ao longo do tempo.

As estratégias empresariais são, portanto, amplas e complexas tanto quanto as empresas que as criam, podendo se afirmar que não existem estratégias exatamente idênticas, fator que, contudo, não impede estudo de tipologias estratégicas e análises de formulações estratégicas (SILVA; BRANDT; COSTA, 2003; HARRISON, 2005).

El-Ansary (2006) desenvolveu um *framework* que ressalta que o processo de formulação da estratégia a partir da interação de três atores importantes no contexto organizacional cuja dinâmica relacional desvencilha os modelos clássicos de estratégias de marketing consagradas pela literatura, quais sejam, segmentação, alvo, diferenciação e posicionamento, resultando na criação de comunicação e principalmente na entrega de valor agregado ao público alvo.

O *framework* está representado na figura 1 quando modela os processos de interação possíveis para a formulação das estratégias de marketing. Os quadros contíguos são imagens especulares do processo de criação estratégica ora destacando os produtos e ora destacando os atores, mas com idêntica dinâmica de processos.

A imagem mais à esquerda revela o padrão de relação entre as ofertas que o mercado apresenta como possibilidade de consumo, isto é, bens, serviços e experiências. Estas ofertas se direcionam aos clientes e a forma pela qual esses clientes são captados, identificados e comunicados depende da estratégia de alvo (*targetting*) (OZTAYSI ET AL., 2016).

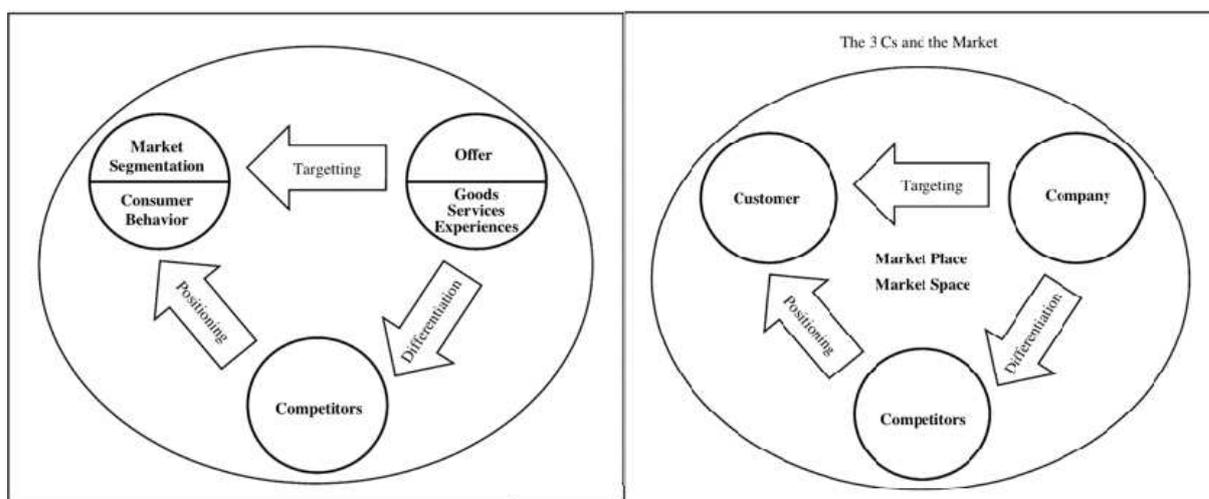


Figura 1: Formulação da estratégia de marketing no contexto de mercados / espaços

Fonte: Adaptado de EL-ANSARY (2006)

A relação entre a empresa e seus competidores é outro ângulo na interface da formulação estratégica dado que uma organização em situações normais não possui exclusividade dessa oferta e tampouco clientela cativa (THOENI; MARSHALL; CAMPBELL, 2016).

As estratégias de diferenciação vêm, portanto, estabelecer e ressaltar o perfil de oferta de forma a comunicar valores que garantam frente aos clientes condições que privilegiem seus bens/serviços em comparação com a dos concorrentes (PORTER, 1989; MINTZBERG, 1998; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997).

Por seu turno, as ações de definição do papel da empresa no jogo do mercado de forma a esclarecer e consolidar a visão que entende e deseja comunicar sobre si perfaz a estratégia de posicionamento que, na figura, está direcionada para a interação competidor e cliente (REBECCA; MAHARANI, 2018; HASSAN; CRAFT, 2012).

É, pois, com base, nesse construto teórico simples que analisa as relações entre a empresa, seus clientes e concorrentes que o trabalho se apoia para a identificação e discussão de formulações estratégicas setoriais no mercado de varejo do gás liquefeito de petróleo. A lógica pormenorizada da construção metodológica para o atendimento do objetivo e reposta da pergunta de pesquisa é apresentada na seção seguinte.

3. Metodologia da Pesquisa

O trabalho utilizou uma abordagem baseada em estratégia de pesquisa exploratória, quantitativa, sendo os dados das fontes primárias obtidos através da elaboração de um questionário *survey* aplicado a revendedores do comércio varejista de Gás LP que atuam na cidade de Fortaleza.

Tal estratégia de pesquisa caracteriza-se pela utilização da quantificação quer seja em processos de coleta de dados como no instrumental de sua análise (RICHARDSON, 2008). A escolha da modelagem quantitativa se deve basicamente a dois fatores: a estruturação teórico-empírica do estudo e a quantidade dos potenciais respondentes.

Na busca de compreender as escolhas estratégicas de um grupo comercial relativamente grande e, de certa forma, isomórfico, a preferência por um estudo de cunho exploratório pareceu mais adequado. Mais especificamente, reconhecer tipologias estratégicas em um nicho de mercado com suas particularidades parece realmente necessitar de um trabalho exploratório como defende Trivinos (1987).

Por outro lado, a possibilidade de acesso aos respondentes potenciais pelos pesquisadores aliada ao relevante número de empresas pesquisáveis motivou a aplicação de uma *survey* analítica, técnica de coleta de dados na qual se extrai a percepção dos respondentes quanto às questões desejadas sem a necessidade da presença do pesquisador (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A coleta dos dados foi realizada durante os meses de novembro de 2017 e fevereiro de 2018. O questionário foi editado pela ferramenta *Google Docs*® e enviado por correio eletrônico aos pesquisados.

A população, de acordo com a estrutura da pesquisa, é composta por todos os revendedores varejista de gás LP com atuação na cidade de Fortaleza. De acordo com a ANP – Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (2018), esse número em 2018 está consolidado no total de 199 revendas varejistas de gás liquefeito de petróleo devidamente autorizadas para operarem com o derivado na cidade na qual se realizou o estudo.

A *survey* foi aplicada em toda população sem a utilização de amostragem. Essa decisão reflete um total de respondentes potenciais, embora grande, pesquisável. Por outro lado, os pesquisadores possuem boa penetração entre os respondentes, tendo facilitado a coleta dos dados.

A pesquisa, entretanto, foi respondida em sua totalidade por 87 respondentes. Usando o critério de análise amostral para populações finitas de Martins e Teóphilo (2009), chega-se à conclusão que amostras a partir de 60 respondentes já seriam estatisticamente válidas.

O instrumento de coleta da pesquisa está representado por um questionário em escala Likert de 5 pontos e divididos em cinco núcleos de perguntas (1 - características dos respondentes, 2 - fornecedores, 3 - concorrentes, 4 - clientes e 5 - política de preços).

As perguntas foram reunidas em partes (núcleos) de forma a facilitar a compreensão da relação entre os aspectos teóricos e empíricos do trabalho e também para tornar mais claro como cada bloco de questões será utilizado no momento da análise dos dados para o teste de hipóteses e da concatenação dos resultados encontrados na *survey* aos objetivos desse estudo.

A análise foi realizada utilizando o software SPSS como auxílio para extração de estatísticas descritivas, elementos suficientes para o entendimento do perfil dos pesquisados no trabalho exploratório proposto e que está exposto na seção que segue.

4. Resultados da Pesquisa

Com o intuito de segmentar os resultados da pesquisa e tornar didático o processo de análise engendrado, a seção divide as avaliações descritivas em quatro subseções, quais sejam, características demográficas com dados gerais sobre os respondentes e depois um tópico para cada elemento do modelo E-C-C (empresa, cliente e competidores).

Características Demográficas

Para conhecer mais detidamente as características dos respondentes do trabalho, foram selecionadas quatro questões sobre as características da população. Essas variáveis demográficas contidas no formulário (tempo de revenda, marcas revendidas, quantidade de vendas, volume de vendas) dizem respeito ao perfil dos respondentes e permitem analisar as características comuns dos respondentes e expandir a análise dos resultados do trabalho.

Variável	Resultados Mais Relevantes	
Tempo de Mercado	de 0 a 5 anos (41,3%)	Mais de 10 anos (41,3%)
Marcas Revendidas	Nacional Gás Butano, Liquegás e Ultragaz (83,9%)	Outros (16,1%)
Quantidade de Revendas	1 revenda (72,4%)	mais de 1 revenda (27,6%)
Volume Mensal de Vendas	até 4.000 botijões (54%)	mais de 4.000 botijões (46%)

Quadro 1: Quadro sintético de variáveis demográficas

Fonte: Dados da pesquisa tratados em SPSS v.23 ®

O quadro 1 permite observar a existência de uma concentração de mercado, contendo o grupo mais representativo empresas de até 5 anos de idade, representatividade de 41,3% do total dos pesquisados. Por outro lado, as empresas pesquisadas com 10 ou mais de atividade representaram também 41,3% do total dos pesquisados.

Em sequência, foi verificada a bandeira representada pelos revendedores, ou seja, a marca ou as marcas comercializadas pelos pesquisados onde os dados do quadro apontam para três marcas principais: Nacional Gás Butano, Liquegás e Ultragaz, perfazendo 83,9% do total dos 87 respondentes.

Segmentar por quantidade de depósitos ou vendas foi a função da terceira variável de controle que buscou mensurar o perfil dos empresários pesquisados quanto à capilaridade de

seus negócios. O quadro mostra que o modelo de revenda única é preponderante em Fortaleza por compor um percentual de 72,4% do total de pesquisados. Por sua vez, respondentes com mais de uma revendam conformam 27,6% do total.

A variável relacionada ao volume de vendas mensal das operações comerciais, mensuradas a partir da quantidade média de botijões vendidos, leva a dizer que a maior parte dos revendedores (54%) vendem até 4.000 botijões de GLP por mês.

Variáveis Relacionadas a ‘Clientes’

No modelo de formulação estratégica, os clientes são contemplados por serem alvos das ofertas de bens, serviços e experiências por parte das empresas e também por como enxergam o posicionamento que as organizações engendram para fazer frente a seus competidores (EL-ANSARY, 2006).

Na pesquisa realizada, trabalhou-se três pontos sobre a percepção que os revendedores possuem sobre seus clientes, a importância da marca, os itens que são reconhecidamente importantes pela clientela e a comparação da percepção da relevância do binômio preço/serviço.

O gráfico 1 mais abaixo revela pelo nível de concordância dos respondentes que existe uma percepção por parte dos donos das revendedoras que o atributo marca é importante na visão dos clientes.

Um total de 70,1% das respostas aponta que existe uma diferenciação para o atributo marca mesmo o GLP se tratando de uma *commodity*. O percentual de 72,4 confirma a importância da marca para os clientes e a pergunta sobre o reconhecimento de superioridade entre as marcas é ainda mais contundente quando deslinda uma concordância da ordem de 83,9%.

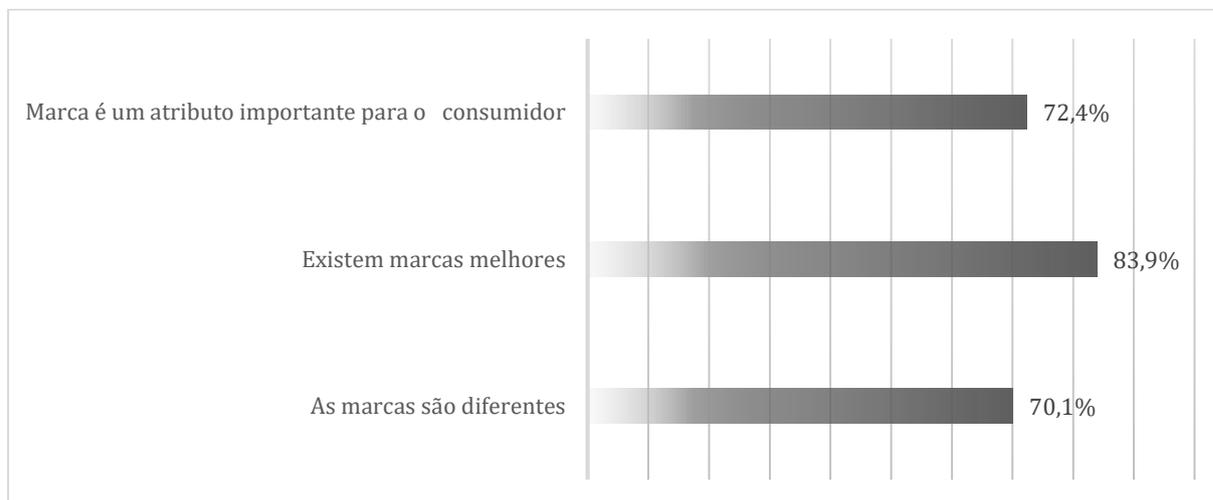


Gráfico 1: Relevância da Marca

Fonte: Dados da pesquisa tratados em SPSS v.23 ®

Por seu turno, o gráfico 2 dá conta do nível de concordância dos respondentes em relação à percepção sobre seus clientes sobre itens que estes consideram importantes. Cinco dos seis itens alcançaram percentuais muito elevados, acima de 90%.

‘Facilidade de pagamento’ lidera a lista com 98,8% acompanhado de perto por ‘agilidade na entrega’ (97,7%), ‘distribuição de imãs e calendários’ (95,4%), ‘assistência técnica’ (94,3%) e ‘preços’ (92%). Apenas o item ‘sorteios’ carece de relevância ostentando apenas 62,1% na concordância de importância.

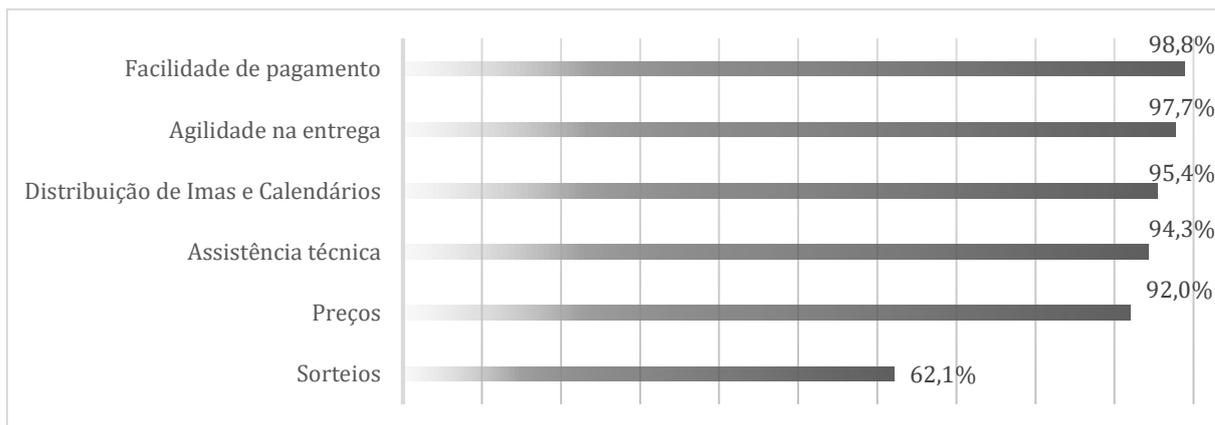


Gráfico 2: Fatores Importantes

Fonte: Dados da pesquisa tratados em SPSS v.23 ®

O gráfico 3 se debruça especificamente sobre a percepção dos revendedores sobre a visão dos clientes em relação à relevância do binômio preço/serviço. Uma leve, porém importante, maioria (55,2%) encontra que o serviço prestado pela revendedora é mais importante do que o preço. Situação ratificada pela fraca concordância (40,2%) ao questionamento do preço como atributo mais valorizado.

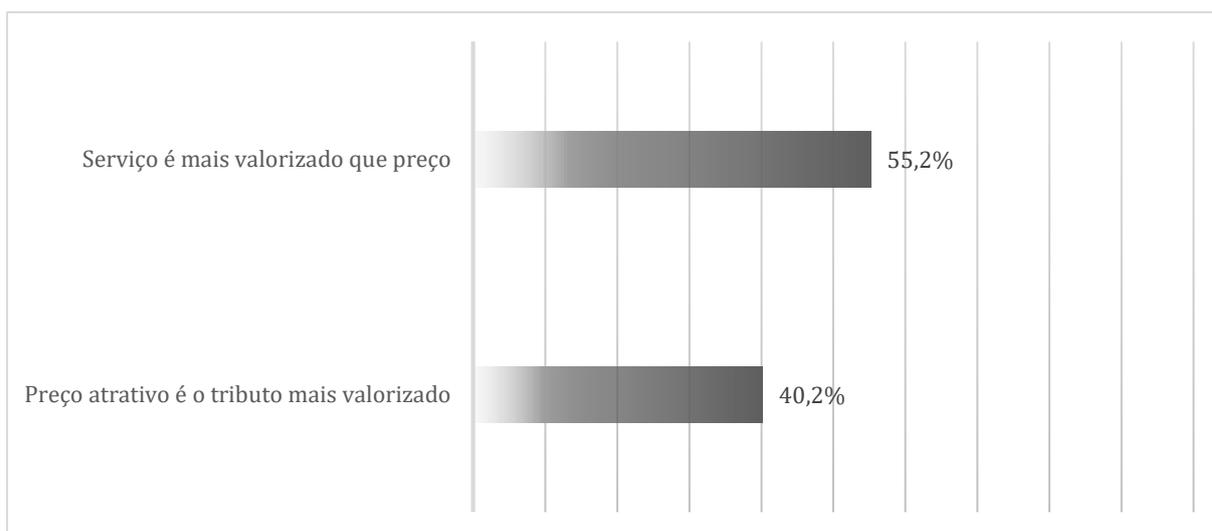


Gráfico 3: Comparação da importância entre oferta de preços e serviços.

Fonte: Dados da pesquisa tratados em SPSS v.23 ®

Variáveis Relacionadas a 'Empresa'

As variáveis relacionadas à empresa capturam as características inerentes ao perfil das organizações e como estas se comportam na interação com o ambiente e na busca pela competitividade em suas estratégias.

Para esse trabalho, inquiriu-se os fatores relacionados principalmente ao modelo de negócio das revendedoras e o nível de dependência em relação às distribuidoras, pois sabe-se que é um mercado de atores definidos e que passou apenas recentemente por um processo de maior abertura.

Inicialmente foi analisado o nível de exclusividade de área e bandeira que as revendedoras possuem, ficando claro pela análise do gráfico 4 que as áreas de atendimento são majoritariamente definidas pela distribuidora (81,5%) e uma tendência expressiva de exclusividade de bandeira (59,3%).

Apesar do mesmo gráfico evidenciar que não é relevante a exclusividade de fornecimento do GLP expressa formalmente (37% de concordância), há um certo nível de garantias informais de áreas fechadas desde que sejam observados o cumprimento de metas estabelecidas pelos distribuidores conforme os 58% de confirmação.

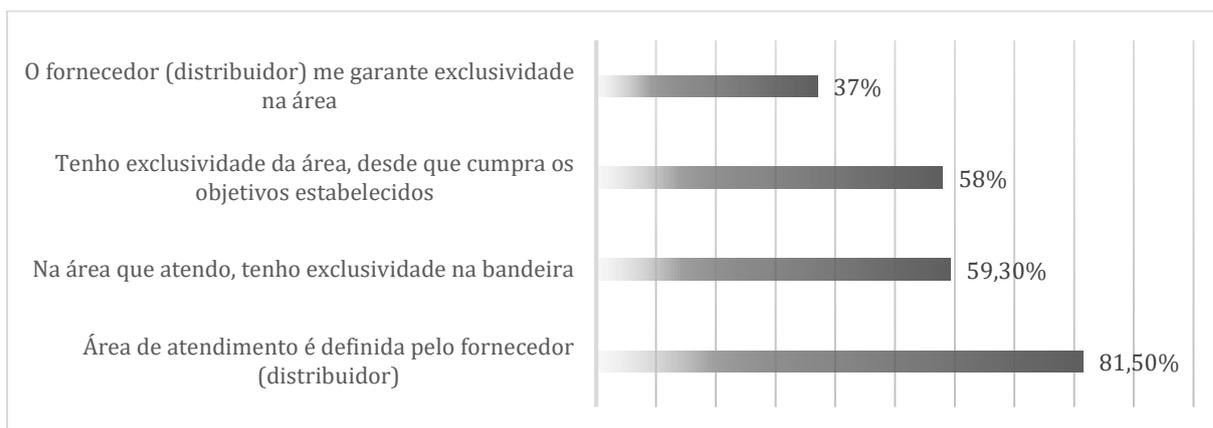


Gráfico 4: Exclusividade de área e bandeiras de atendimento

Fonte: Dados da pesquisa tratados em SPSS v.23 ®

As informações expostas no gráfico 5 abaixo lançam luz às motivações para eleição dos distribuidores. Os fatores de maior relevância foram ‘disponibilização de exclusividade na área geográfica’ (72,4%), ‘oferta de melhores preços e prazos’ (55,2%) e identificação com a marca (46%).

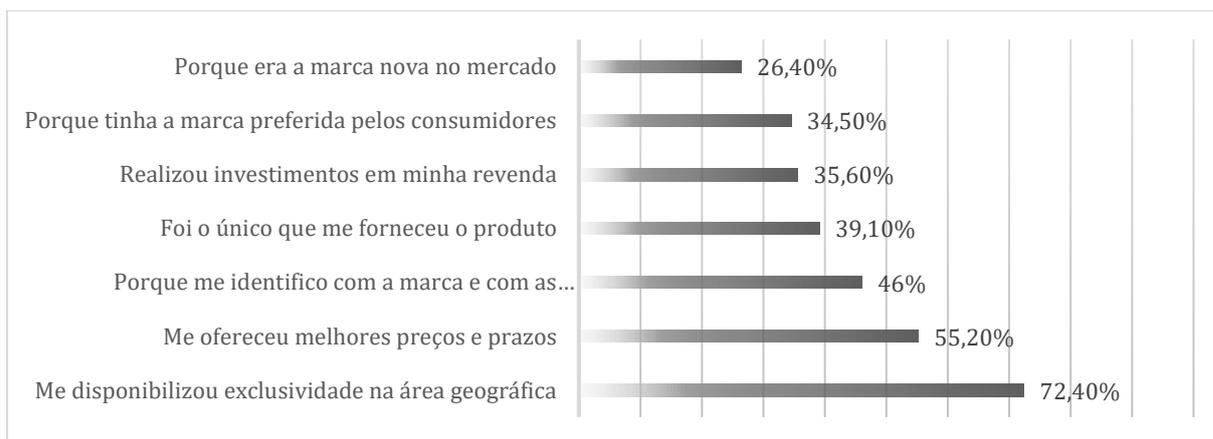


Gráfico 5: Motivações para a eleição do distribuidor

Fonte: Dados da pesquisa tratados em SPSS v.23 ®

Relevante perceber que fatores como ‘marca preferida pelos consumidores’ e ‘marcas limitadas para revender’ apresentam confirmações relativamente pouco significativas quando apresentam índices, respectivamente, de 34,5% e 39,1%.

Ainda no intuito de compreender a dinâmica das características dos revendedores, foram pesquisados traços das relações comerciais com os distribuidores. O gráfico 6 explicita uma grande confirmação para a obrigatoriedade da exclusividade na revenda (92%), embora a formalização contratual represente apenas 56,3% dos casos e o estabelecimento de objetivos de faturamento singrem por equivalentes 54% de confirmação pelos respondentes.

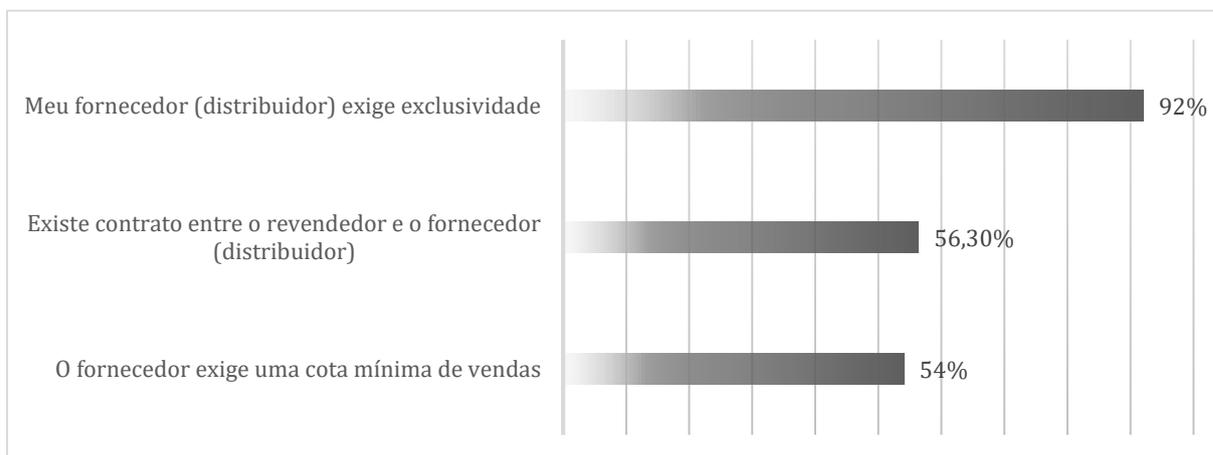


Gráfico 6: Relações comerciais distribuidor-revendedor

Fonte: Dados da pesquisa tratados em SPSS v.23 ®

O gráfico 7 esclarece as respostas que perscrutam o entendimento sobre os papéis desenvolvidos no fortalecimento da marca perante os clientes. Para os respondentes, a responsabilidade da consolidação da força da marca cabe majoritariamente aos distribuidores (70,1%) quando também julgam que é possível mudar a preferência de marca dos consumidores (88,5%).

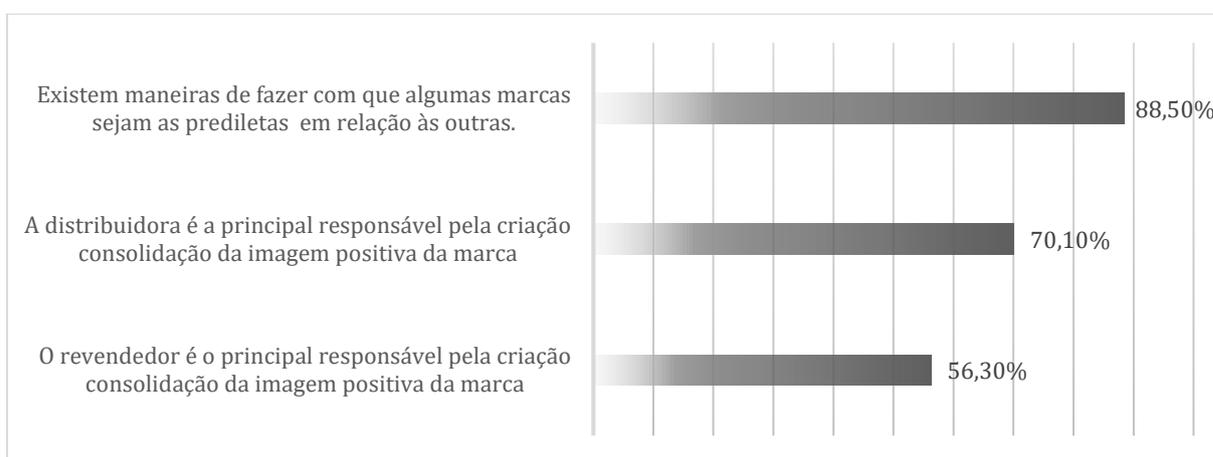


Gráfico 7: O papel da consolidação da marca

Fonte: Dados da pesquisa tratados em SPSS v.23 ®

O gráfico 8 trabalha as políticas de preços e descontos e faz saber que o nível de influência do distribuidor para as revendedoras é baixo (11,5%) e que os descontos recebidos são revertidos preferencialmente na melhoria dos serviços (confirmação de 75,9%) quando comparado com o repasses diretos aos consumidores (48,3%).

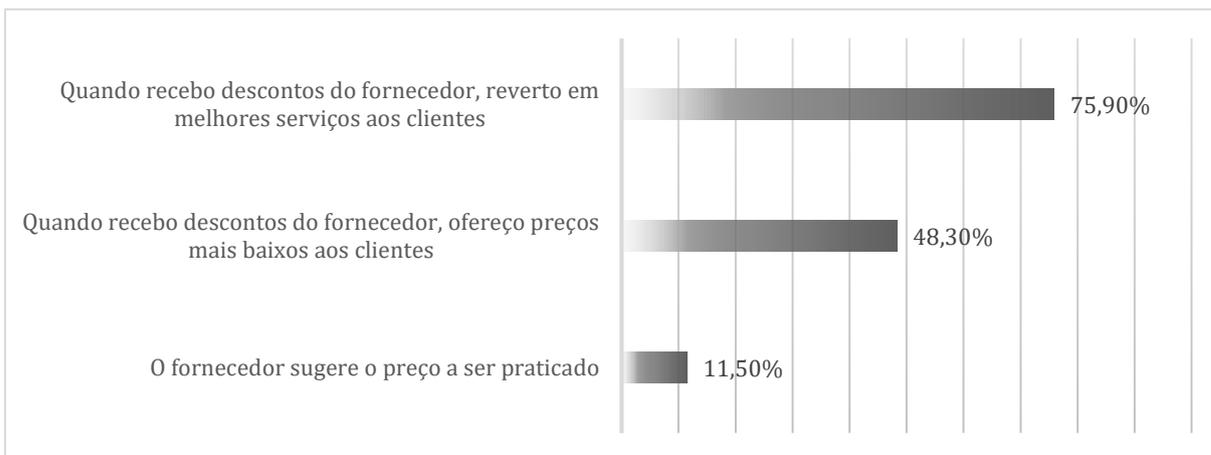


Gráfico 8: Política de preços e descontos

Fonte: Dados da pesquisa tratados em SPSS v.23 ®

Variáveis Relacionadas a ‘Concorrentes’

Demonstrar os resultados para as pesquisas que procuram estabelecer o padrão de identificação dos concorrentes por parte das revendas é a função do gráfico 9 que explana que o principal fator de reconhecimento de um competidor é a conjugação de área idêntica e marca oferecida diferente (81,6% de confirmação) seguido pela identificação apenas do oferecimento de uma marca distinta (74,7%).

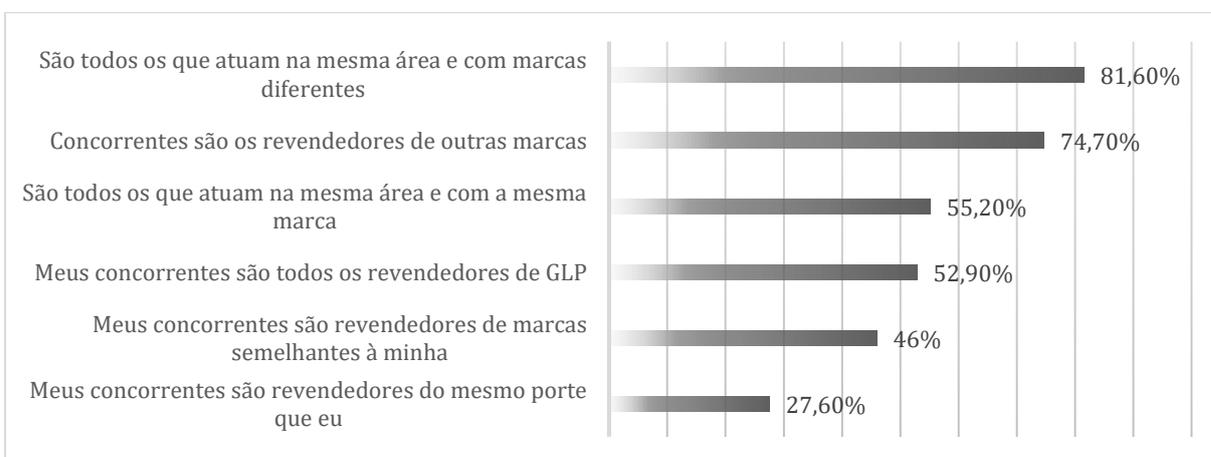


Gráfico 9: Identificação dos concorrentes

Fonte: Dados da pesquisa tratados em SPSS v.23 ®

No que tange aos fatores que para as revendas são vistos como vantajosos quando comparados aos concorrentes, o gráfico 10 informa que nenhum fator conseguiu grande confirmação pelos pesquisados. Em destaque, aparecem ‘agilidade na entrega’ (43,68%) e facilidade nas formas de pagamento (35,63%).

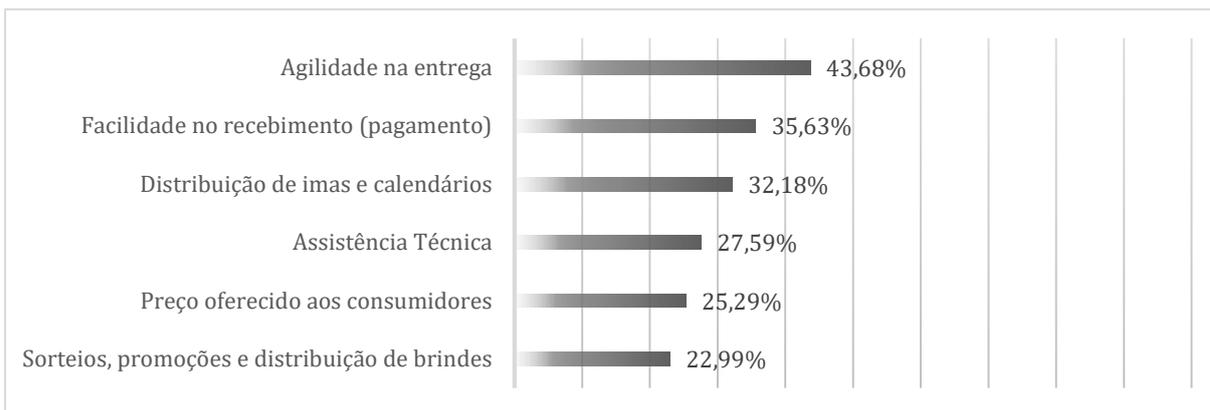


Gráfico 10: Comparação de fatores das vendas com seus concorrentes

Fonte: Dados da pesquisa tratados em SPSS v.23 ®

A análise das políticas de preços frente aos concorrentes é engendrada pelo gráfico 11 que desvenda que a propositura de preços não está diretamente atrelada às políticas dos concorrentes vez que 35,60% confirmam procurar trabalhar abaixo da linha de preços dos competidores e outros 10,3% acima.

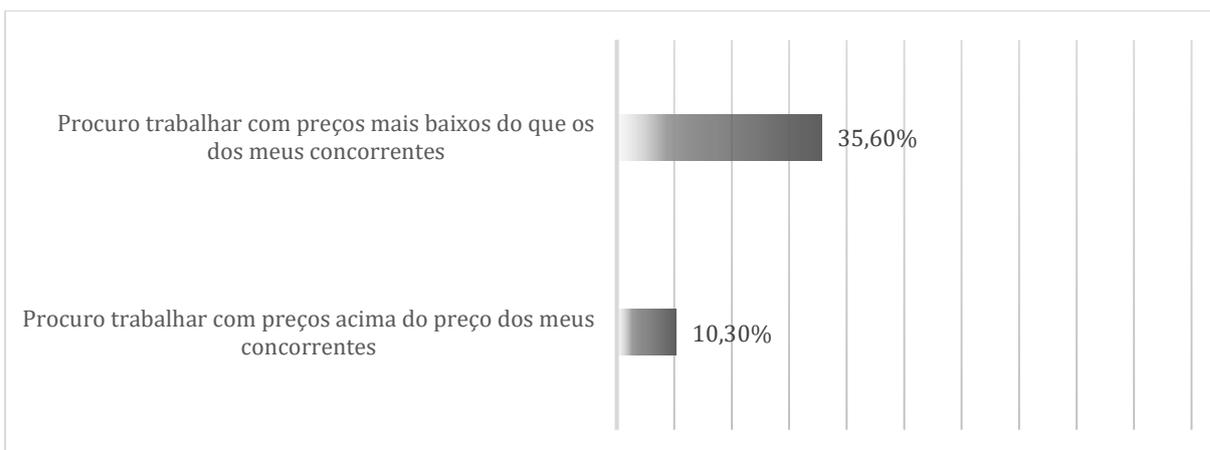


Gráfico 11: Política de preços em relação aos concorrentes

Fonte: Dados da pesquisa tratados em SPSS v.23 ®

Demonstrados as principais descritivas da pesquisa, segue-se para a seção de discussões e considerações finais para aprofundar os achados à luz do construto teórico da formulação estratégica com base nas relações Cliente-Empresa-Competidores e fazer as ilações necessárias ao encerramento do trabalho.

5. Discussões e Considerações Finais

A proposição desse estudo foi identificar (pergunta de pesquisa **quais**) e discutir (objetivo) as formulações estratégicas da comercialização do varejo do GLP. Dessa forma, esse capítulo discorre sobre os principais achados da análise das respostas da *survey* sob a ótica do modelo Cliente-Empresa-Concorrente.

De forma a facilitar a compreensão, as ilações doravante respondem ao objetivo do trabalho em *discutir* as estratégias identificadas que estarão destacadas em negrito e perfarão sem seu conjunto a resposta à pergunta de pesquisa.

Na perspectiva da empresa, a pesquisa revela que o ramo de atividade de revendedoras de GLP é extremamente dependente da posição das distribuidoras que detêm os direitos de distribuição do produto, portanto faz todo sentido que a exclusividade na área geográfica seja o motivo mais relevante na decisão da representação é o recebimento da exclusividade na área geográfica, embora essa não seja, grosso modo, uma garantia formal.

A própria relação da revenda com o distribuidor nem sempre é formalizada segundo a pesquisa, mas tacitamente se estabelece para a grande maioria dos casos que o modelo é de marca única e com fraca pressão por metas de faturamento.

Por essas características depreende-se que a estratégia de **segmentação** de mercado de mercado é forçosamente **geográfica** vez que a possibilidade de oferta é regulada e restrita a bairros e regiões da metrópole.

Reforça o parágrafo acima o fato de no reconhecimento dos competidores predominar o binômio área geográfica similar/marca diferente. Realmente a estrutura de distribuição adota um modelo de pouca manobra, restritivo quanto à formulação estratégica (JOHNSON, SCHOLLS, WHITTINGTON, 2007; 2011).

A respeito da consolidação das marcas, existe um certo sentimento duplo sobre a responsabilidade. A maior parte dos respondentes julga ser papel da distribuidora, mas mais da metade também não descarta a responsabilidade da revenda.

As marcas de GLP possuem escopo nacional e claramente todo o trabalho de branding se dá na esfera da produção/distribuição, mas vez que existe a crença dos pesquisados segundo a qual é possível mudar a predileção do consumidor, o entendimento é que a **diferenciação não repousa no fator marca**.

Essa atestação é importante quando é possível captar a percepção de que as revendas reconhecem que os clientes distinguem bem as marcas em termos de qualidade do produto. Destarte, as marcas seriam sim importantes no julgamento do consumidor, mas se trataria de uma seara que a revenda não possui gestão e que precisa solapar com outros recursos estratégicos.

Como em termos de precificação, fica claro que a influência do fornecedor não é significativa e que descontos são revertidos em melhorias de serviços, os fatores reais de **diferenciação** são mesmo a **qualidade do serviço** que pode ser abstraída como **atendimento**, **agilidade na entrega**, a **assistência técnica** (entendida como troca de botijões defeituosos, semivazios, etc.), **distribuição de brindes** e **flexibilidade de formas de pagamento pelos clientes**. Resultado próximo ao de Lins (2007).

Estratégias de diferenciação ligadas a serviços são bem conhecidas na literatura de Marketing (FIRAT; SCHULTZ, 1997). Garfein (1988) concluiu sobre a importância do reconhecimento por serviços diferenciados no varejo, situação endossada por Selnes (1993) que destaca inclusive a capacidade da geração de lealdade disso decorrente e por Mertha, Lalwani e Han (2000) ao apresentarem modelos de diferenciação em qualidade nos serviços.

As confirmações das perguntas diretas ratificam que abordagem de serviço é mais importante do que a de preço; aqui também tem peso a questão da pouca força de mobilidade das revendas em relação a questões de precificação levando a estratégias de **diferenciação adaptativa**.

Quando inquiridos sobre os fatores que conferem vantagem sobre os concorrentes, novamente estão em destaque os elementos de serviço (agilidade, flexibilidade de pagamento, assistência técnica) frente a questões de preço e marca. Aliás a preocupação de se posicionar em relação a preços é significativamente esnobada pelos respondentes quando se investiga suas estratégias de precificação perante os concorrentes.

Chegando às linhas finais, faz-se importante sempre destacar que o trabalho ora exposto se preocupa em explorar um tema bem mais complexo e rico do que sua forma aqui abordada, mas que pretende ensejar estudos mais arrojados e que testem os achados cá colhidos.

Perscrutar se realmente a segmentação geográfica é forçosa em ambientes de revenda para distribuição de produtos como o GLP ou que essa *diferenciação adaptativa* para serviços pela ausência de confiança em marca e preços ocorrem em outros mercados ou mesmo análises de estatística inferencial que comprovem a ausência de posicionamentos estratégicos baseados em marca no próprio mercado de derivados de petróleo são opções viáveis que esse recorte de pesquisa pode inspirar.

Referências

- ATUHENE-GIMA, K.; MURRAY, J. Y. Antecedents and outcomes of marketing strategy comprehensiveness. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, 2004.
- ANP. **Revenda de GLP**. Disponível em <<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em 16 de junho de 2018.
- BAKER, W. E. ; SINKULA, J. M. Environmental marketing strategy and firm performance: effects on new product performance and market share. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 33, pp. 461-75, 2005.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. E. **Economia da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CALANTONE, R. J. ; SCHATZEL, K. E. Strategic foretelling: communication-based antecedents of a firm's propensity to preannounce. **Journal of Marketing**. v. 64, n. 1, p. 17, 2000.
- 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, set./dez., 1997.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- EL-ANSARY, A. Marketing Strategy: Taxonomy and frameworks. **European Business Review**. v. 18, n. 4, pp. 266-293, 2006.
- FIRAT, A. F.; SCHULTZ, C. J. From segmentation to fragmentation: markets and marketing strategy in the postmodern era. **European Journal of Marketing**. v. 31, n.3, pp. 183-207, 1997.
- GARFEIN, R. T. Guiding principles for improving customer service. **Journal of Service Marketing**. v.2, pp 37-41, 1988.
- HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HASSAN, S.; CRAFT, S. Examining world market segmentation and brand positioning strategies. **Journal of Consumer Marketing**. v. 29, n. 5, pp. 344-356, 2012.
- HENDERSON, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**. v. 69, n. 6, pp. 139-143, nov/dez, 1989.
- HOOLEY, G. J; SAUNDERS, J. A; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa: textos e casos**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- LINS, J. C. **Dimensões da Responsabilidade Corporativa Para o Consumidor Residencial de Gás Liquefeito de Petróleo**. Fortaleza, 2007. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado da Universidade Federal do Ceará.
- MARTINS, G. A; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MERTHA, S. C.; LALWANI, A. K.; HAN, S. L. Service Quality in Retailing: relative efficiency of alternative measurement scales for different product–service environments. **International Journal of Retail Distribution Management**. v. 28, n. 2, 2000.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTA, P. (org). **Advances in strategic management**. Greenwich: Jay Press, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookmam, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman 2000.

OLIVEIRA, Elisângela Leitão de. **Administração de Capital de Giro. Estudo de Caso. Empresa: Sociedade Fogás Ltda**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção UFSC).

OZTAYSI, B.; GURBUZ, T.; ALBAYRAK, E.; KAHRAMAN, C. Target marketing strategy determination for shopping malls using fuzzy ANP. **Journal of Multivalued Logic & Soft Computing**. v. 27, pp. 595-623, 2016.

PAULA; V. A. F.; SILVA, A. L.; PIATO, E. L. Estratégias de marcas próprias nos varejos supermercadistas: um estudo comparativo entre Brasil e Inglaterra. **Produção**. v. 23, n. 1, pp. 66-79, jan/mar, 2013.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAIMUNDO, L, M, B.; BATALHA, O. M. Mercado de carne suína na cidade de São Paulo. **Gestão & Produção**. v. 22, n. 2, abr/jun, 2015.

REBBECA, I. T.; MAHARANI, A. Exploration of methods for small businesses in detrmining the brand positioning through marketing mix concept. **Journal The Winners**. v. 19, pp. 1-7, 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed., ver. amp. São Paulo: Atlas, 2008.

SELNES, F. An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty. **European Journal of Marketing**. v. 29, n. 9, pp 19-35, 1993.

SILVA, J. F.; BRANDT, E. A.; COSTA, L. S. V. Truelo de tipologias estratégicas na arena das franquias de fast food no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg. **In: XXVII ENANPAD. Anais Eletrônicos...** Atibaia, 2003.

SINDIGÁS. **Gás LP - O Gás do Brasil**. (Cartilha). 2010

SINDIGÁS. **Histórico de Consumo de Gás LP no Brasil**. Disponível em <http://www.sindigas.org.br/novosite/?page_id=6217>. Acesso em 16 de junho de 2018.

TAVARES, J. A. No GLP exclusividade rima com competitividade. **Revista Custo Brasil**. v. 4, n. 19, fev/mar, 2009.

THOENI, A. T.; MARSHALL, G. W.; CAMPBELL, S. M. A resource-advantage theory typology of strategic segmentation. **European Journal of Marketing**. v. 50, n. 12. pp. 2192-2215, 2016.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.