



**UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

CÉSAR SANTOS BARRETO

**AS CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE E A VIABILIDADE DAS
ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO NO SETOR DE PRODUTOS
ASFÁLTICOS NOS ESTADOS DA BAHIA, SERGIPE, ALAGOAS E
PERNAMBUCO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE DUAS EMPRESAS DO
SETOR**

Salvador
2006

CÉSAR SANTOS BARRETO

**AS CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE E A VIABILIDADE DAS
ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO NO SETOR DE PRODUTOS
ASFÁLTICOS NOS ESTADOS DA BAHIA, SERGIPE, ALAGOAS E
PERNAMBUCO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE DUAS EMPRESAS DO
SETOR**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração Estratégica, da Universidade Salvador (UNIFACS), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

Salvador
2006

FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador – UNIFACS)

Barreto, César Santos

As condições de competitividade e a viabilidade das estratégias de diferenciação no setor de produtos asfálticos nos Estados da Bahia, Sergipe, Alagoas e Pernambuco: um estudo comparativo entre duas empresas do setor / César Santos Barreto. - 2006.

146 f. : il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS. Mestrado em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Augusto Monteiro

1. Pavimentos de asfalto - Concorrência. 2. Competitividade. 3. Planejamento estratégico. 4. Administração estratégica. I. Monteiro, Augusto, orient. II. Título.

CDD: 658.4012

Ao

meu pai (*in memoriam*), que sempre me ensinou o melhor caminho e cujos ensinamentos se perpetuarão em toda minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao professor orientador Dr. Augusto Monteiro que, pacientemente, esteve disponível sempre que foi necessário para indicar o melhor caminho a ser seguido na elaboração da dissertação, esclarecendo todos os detalhes quando solicitado.

Aos demais professores do curso de mestrado que também contribuíram, compartilhando seu conhecimento e disponibilizando todo o material necessário para complementar este trabalho.

A todos os amigos e parentes que me apoiaram durante toda esta jornada, seja direta ou indiretamente, desde o primeiro momento até a fase final de conclusão.

RESUMO

Esta dissertação buscou analisar a evolução das condições de competitividade do setor de distribuição de produtos asfálticos nos estados da Bahia, Sergipe, Alagoas e Pernambuco, identificando os segmentos de mercado existentes e as lógicas competitivas que eles obedecem. Analisaram-se, então, as estratégias adotadas por duas empresas do setor e sua eficácia, tendo em vista esclarecer se as estratégias baseadas em serviços complementares utilizadas para diferenciação de produtos asfálticos têm proporcionado melhores resultados em *market-share*, faturamento, grau de fidelidade e qualidade do serviço. Para tanto, foi feita inicialmente uma pesquisa com a Petrobras – única fonte produtora de produtos asfálticos –, e um estudo comparativo entre as duas empresas escolhidas. Além disso, foram realizadas pesquisas com os clientes destas empresas para identificar que serviços complementares são considerados importantes por eles. A pesquisa demonstrou que ambas as empresas utilizam estratégias baseadas em desenvolvimento de produtos e prestação de serviços complementares, mas estas últimas estratégias são mais voltadas para o campo tático e operacional que para o campo estratégico. Estas medidas se mostraram úteis para conquista e manutenção de clientes, mas não decisivas, o que foi corroborado pela redução das margens na venda de produtos. Verificou-se, também, que os clientes percebem algumas destas medidas como importantes para definição de um fornecedor deste tipo de produto, mas não as consideram motivo suficiente para possuir fidelidade com algum fornecedor. Isto demonstrou que há a necessidade de estreitar o relacionamento com os clientes para identificar que outros aspectos são importantes para definição de um fornecedor de produtos asfálticos, e desenvolver estratégias realmente inovadoras que possam garantir uma posição de vanguarda por mais tempo.

Palavras-chave: Produtos asfálticos. Competitividade. Estratégias de diferenciação. Serviços complementares. Retenção de clientes.

ABSTRACT

This dissertation was intended to analyze the evolution of the competition conditions of asphalt distribution's sector at the states of Bahia, Sergipe, Alagoas and Pernambuco identifying the market segments and the competitive logic that they follow. Then, were analyzed the strategies adopted by two players of the sector and their efficacy, to clarify if the strategies based on complementary services adopted to differentiate asphalts have provided better results in *market-share*, sales, level of fidelity and quality of service. For this, first, a research was done at Petrobras – the only enterprise that products asphalt –, and a comparative study between the two players chosen. Besides, researches were done with clients of these players to identify the complementary services that are considered important for them. The research showed that both players use strategies based on development of products and offering of complementary services, but these last strategies seem to be more tactical and operational than really strategic. These actions appeared useful to catch and keep clients, but not decisive, which was corroborated for the reduction of the product sales' profits. It was possible to realize that clients consider some of these actions important to the definition of a supplier of this kind of product, but they do not consider it a strong reason to get fidelity with any supplier. This can show that is necessary to increase the relationship with the clients to identify other things that are important to them to choose a supplier of asphalt, and to develop strategies really new that can asseverate a position of vanguard for a long time.

Key-words: Asphalts. Competition. Differentiation strategies. Complementary services. Keeping of clients.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Distribuidoras da região do estudo	61
Figura 2 -	Gráfico do volume de asfaltos comercializados pela Refinaria Landulpho Alves (RLAM), 2001-2005	68
Figura 3 -	Gráfico da segmentação do mercado de produtos asfálticos, 2005	72
Figura 4 -	Gráfico do volume comercializado de asfaltos em ano eleitoral, 2004	82
Figura 5 -	Gráfico das participações de mercado, 2005	119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Volume de asfaltos comercializados pela RLAM, 2001-2005	67
Tabela 2 -	Principais critérios para escolha de um fornecedor de produtos asfálticos	83
Tabela 3 -	Fatores que influenciam a decisão de compra por um fornecedor	84
Tabela 4 -	Grau de importância dos fatores que influenciam a definição pelo fornecedor de produtos asfálticos	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEDA	Associação Brasileira das Empresas Distribuidoras de Asfalto
ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
APA	Analisador de Pavimentos Asfálticos
BETUNEL	BetunelKoch Indústria e Comércio Ltda.
BR	Petrobras Distribuidora S.A.
BRASQUÍMICA	Brasquímica Produtos Asfálticos Ltda.
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CAP 50/70	Cimento asfáltico de petróleo
CENPES	Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello
CM-30	Asfalto diluído de petróleo de cura média
CR-250	Asfalto diluído de petróleo de cura rápida
DER's	Departamentos Estaduais de Estradas de Rodagem
DERAL	Departamento de Estradas de Rodagem de Alagoas
DERBA	Departamento de Infra-estrutura de Transportes da Bahia
DERPE	Departamento de Estradas de Rodagem de Pernambuco
DERSE	Departamento de Estradas de Rodagem de Sergipe
DNIT	Departamento Nacional de Infra-estrutura de Transportes
DNITAL	Departamento Nacional de Infra-estrutura de Transportes de Alagoas
DNITBA	Departamento Nacional de Infra-estrutura de Transportes da Bahia
DNITPE	Departamento Nacional de Infra-estrutura de Transportes de Pernambuco
DNITSE	Departamento Nacional de Infra-estrutura de Transportes de Sergipe
EDI	Intercâmbio Eletrônico de Dados
GRECA	Greca Distribuidora de Asfaltos Ltda.
IPIRANGA	Ipiranga Asfaltos S.A.
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S.A.
RLAM	Refinaria Landulpho Alves
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE	15
2.1	COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL	15
2.2	ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO	33
2.3	GESTÃO DE SERVIÇOS NOS SETORES COMERCIAL E INDUSTRIAL	41
3	METODOLOGIA	60
4	O SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS ASFÁLTICOS	65
4.1	HISTÓRICO DO SETOR	65
4.2	O PRODUTO	69
4.3	CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE DO SETOR	70
4.4	A INFLUÊNCIA DA REGULAÇÃO ATRAVÉS DA ANP	77
4.5	FATORES QUE INFLUENCIAM A DEMANDA	81
4.6	CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO FORNECEDOR	83
4.7	O PROCESSO DE COMPRA DE PRODUTOS ASFÁLTICOS	86
5	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS ASFÁLTICOS	90
5.1	GRECA DISTRIBUIDORA DE ASFALTOS LTDA.	90
5.2	PETROBRAS DISTRIBUIDORA S.A.	106
5.3	COMPARATIVO ENTRE AS DUAS EMPRESAS	124
6	CONCLUSÕES	127
	REFERÊNCIAS	132
	APÊNDICES	
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com o fornecedor dos produtos asfálticos básicos	137
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com dirigentes das distribuidoras de asfaltos	138
	APÊNDICE C – Questionário para clientes das distribuidoras de asfalto	141

1 INTRODUÇÃO

Grande parte do transporte de passageiros e de cargas no Brasil é realizada através de rodovias. Isto concede às estradas uma extrema importância para o desenvolvimento do país. Devido às crescentes demandas por novas rodovias e da necessidade de manutenção e conservação das já existentes, o setor de pavimentação apresenta expressivo potencial de crescimento.

Desta forma, este estudo analisa as condições de competitividade do setor de distribuição de produtos asfálticos para pavimentação, alcançando também as estratégias utilizadas pelas empresas do setor, seu desempenho e a percepção de eficácia dos clientes quanto a estas estratégias.

A participação de mercado neste setor é medida por meio da participação nas vendas das refinarias. Assim, tendo em vista a viabilidade da pesquisa, foram escolhidos os quatro estados nordestinos atendidos pela Refinaria Landulpho Alves (RLAM), da Petróleo Brasileiro S.A. (PETROBRAS), localizada no município de Madre de Deus: Bahia, Sergipe, Alagoas e Pernambuco. O estudo ficou restrito às empresas que adquirem produtos asfálticos com fins de pavimentação. Esta delimitação foi motivada por três fatores: 1 - o mercado de distribuição de asfaltos para pavimentação representa cerca de 95% do volume comercializado pela Petrobras, única fornecedora destes produtos; 2 - o segmento de impermeabilização segue uma lógica competitiva diferente da lógica das empresas de distribuição de asfaltos para pavimentação; 3 - no mercado analisado, há somente uma empresa de impermeabilização e que não compete com as empresas de distribuição de produtos para pavimentação, de acordo com dados da pesquisa de campo realizada pelo autor.

O objetivo principal deste trabalho é esclarecer se as estratégias baseadas em serviços complementares utilizadas para distribuição de produtos asfálticos têm proporcionado melhores resultados em market-share, faturamento, grau de fidelidade e qualidade do serviço no mercado dos estados estudados, nos anos de 2001 a 2005. Para alcançar este objetivo, foi necessário atender aos seguintes objetivos específicos:

1 – analisar as condições de competitividade do setor de distribuição de produtos asfálticos;

2 – identificar os segmentos de mercado;

3 – identificar as estratégias competitivas adotadas pelas empresas;

4 – estudar as estratégias de diferenciação baseadas na prestação de serviços complementares;

5 – identificar de que forma os serviços complementares constituem fontes de vantagem competitiva, e;

6 – analisar a eficácia das estratégias adotadas conforme o desempenho obtido por estas empresas em *market-share*, faturamento, grau de fidelidade e qualidade do serviço.

Trata-se de um estudo comparativo entre duas empresas do setor e que, para atender ao primeiro e segundo objetivos específicos, foi necessária a realização de uma pesquisa para identificar as características do mercado em questão.

Com a finalidade de atender ao terceiro, quarto e quinto objetivos específicos, foi realizada uma pesquisa de campo e entrevistas com os distribuidores de produtos asfálticos, a fim de identificar as estratégias praticadas, e com os clientes, para identificar a percepção de valor quanto às estratégias adotadas por aquelas empresas; foram discutidas as estratégias de diferenciação que, baseadas na prestação de serviços complementares, visando identificar de que forma estes serviços constituem fontes de vantagem competitiva.

Para atingir o sexto objetivo específico, a pesquisa procurou analisar a eficácia das estratégias adotadas face ao desempenho obtido em *market-share* e faturamento, observando a forma de atuação das empresas selecionadas, o grau de fidelidade dos clientes e a qualidade percebida por estes acerca dos serviços oferecidos.

O setor é composto por cinco empresas distribuidoras de asfalto, bem como pelos clientes destas empresas, que adquirem produtos asfálticos com fins de pavimentação, sejam públicos ou privados, que atuam na região do estudo.

Foram escolhidas 20 empresas de pequeno, médio e grande porte que adquirem produtos asfálticos para pavimentação a fim de que fossem aplicados os questionários, visando pesquisar sua percepção de valor relativa às distribuidoras de asfalto. Foram selecionados para esta pesquisa os compradores, gerentes ou responsáveis por compras destas empresas. Relativamente às distribuidoras, das cinco que atuavam no setor no período do estudo, foram estudadas apenas duas delas, devido à impossibilidade de obtenção de dados junto às demais. Nestas empresas, foram realizadas entrevistas com seus dirigentes.

Para a verificação do grau de fidelidade e da qualidade do serviço percebido pelos clientes, foram considerados os dados obtidos nos questionários aplicados a estes clientes e medidas de participação de mercado dos fornecedores dos produtos em questão. Os dados foram coletados por meio de:

1 – pesquisa documental nos arquivos da Petrobras no que se refere à evolução do mercado de produtos asfálticos no período estudado;

2 – realização de entrevistas estruturadas com dirigentes das empresas distribuidoras de asfalto da região foco do estudo, e;

3 – aplicação de questionários a clientes destas distribuidoras.

De acordo com os objetivos estabelecidos para este estudo, após a obtenção dos dados referentes às estratégias competitivas (praticadas no mercado, percebidas pelos clientes e sugeridas na literatura atual), foi feita uma análise comparativa entre estas estratégias. Foram

analisadas as estratégias hoje praticadas pelas empresas selecionadas, a percepção dos clientes quanto a essas estratégias como forma de agregação de valor e sua consistência em relação às abordagens teóricas.

Desta forma, além desta introdução, o trabalho se divide da seguinte forma: na segunda seção, estuda-se a questão da competitividade entre as empresas e as estratégias de diferenciação que têm sido aplicadas para se obter melhor desempenho em um setor. Visto que os serviços complementares têm sido bastante utilizados como forma de agregação de valor a produtos comoditizados, foi estudada, também, a gestão de serviços complementares nos setores comercial e industrial. Além disso, foi realizado um estudo da influência do Estado sobre as condições de competitividade do setor através de sua atividade regulatória.

A terceira seção apresenta a metodologia utilizada na pesquisa. É realizada a descrição de como se realizou o estudo comparativo e de como foi feita a identificação da região de abrangência do estudo, do universo estudado e da amostra escolhida.

A quarta seção é dedicada a aspectos mais específicos do setor em estudo. Inicialmente, é feita a descrição do setor de distribuição de produtos asfálticos, apresentando as empresas que atuam neste setor, o volume de produtos comercializado nos últimos cinco anos, bem como a segmentação deste mercado. Foram estudadas, ainda, as condições de competitividade e as influências da atuação da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) por meio de mecanismos regulatórios.

A quinta seção demonstra os resultados da pesquisa. Primeiramente, são explicitadas as estratégias adotadas pelas empresas para competir no setor estudado. Em um segundo momento, são abordados os serviços complementares ofertados pelas empresas no setor e as vantagens competitivas que se pretende obter através da estratégia adotada. Em seguida, faz-se uma avaliação do desempenho das empresas do setor para identificar se as estratégias competitivas adotadas têm obtido resultados condizentes com os quais se propõem.

Na conclusão, foram feitas considerações finais relativas ao resultado obtido pelas estratégias adotadas e seus efeitos, bem como apontadas sugestões de melhoria.

2 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

Para desenvolver suas formas de atuação nos diversos setores em que atuam, as empresas analisam os diversos fatores que influenciam sua atividade, desde questões como competitividade, estratégias de atuação e prestação de serviços aos seus clientes, o que será estudado nos itens a seguir.

2.1 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

A competitividade entre as empresas tem levado a diversos estudos sobre as formas de atuação no mercado para obter vantagens competitivas concretas diante dos concorrentes. Algumas vezes, as estratégias praticadas pelas empresas são apenas formas de melhoria de processos e, em outras, verdadeiras revoluções na maneira de atuação em um mercado.

O fato é que, cada vez mais, as empresas têm planejado ações para atuar em mercados altamente competitivos e susceptíveis a mudanças cada vez mais rápidas e maiores. O planejamento estratégico tem sido bastante utilizado para fornecer a direção, o foco ou focos de atuação de uma organização.

Ackoff (1974) explica que a necessidade de planejamento empresarial é tão óbvia que é difícil para qualquer pessoa se opor a ela. Para o autor, o planejamento é um tipo especial de tomada de decisão porque é algo que se faz antes de agir. Trata-se, portanto, de uma tomada de decisão antecipada, devido a três fatores: o planejamento é um sistema de decisões; o

planejamento é necessário quando a consecução do estado futuro envolve um conjunto de decisões interdependentes; e o planejamento é um processo que visa produzir um ou mais estados futuros desejados e que não vai ocorrer, a não ser que alguma medida seja tomada.

Em Ackoff (1974) vê-se uma distinção entre planejamento tático e estratégico, pois, quanto mais demorado for o efeito de um plano, mais estratégico ele será. O planejamento estratégico é para longo prazo e o tático é para curto prazo. Quanto mais as atividades de uma empresa forem afetadas por um plano, mais estratégico ele será. Dessa forma, o planejamento estratégico é amplo e objetiva os fins e os meios. Enquanto isso, o planejamento tático visa escolher os meios pelos quais se tentará atingir objetivos especificados.

Ansoff (1977) afirma que a sinergia é um dos mais importantes componentes da estratégia da empresa em termos de produtos e mercado, pois envolve o ajustamento entre a empresa e seus novos produtos e mercados. Segundo o autor, uma empresa pode obter melhores resultados quando combina recursos internamente e pratica ações de sinergia, ao invés de utilizá-los separadamente. Este tipo de análise já se assemelha à avaliação de pontos fortes e pontos fracos, e possui duas finalidades: a primeira é que ajudaria a identificar as deficiências nas potencialidades e nos recursos presentes da empresa, que podem ser eliminados através da diferenciação; e a segunda é que ajuda a identificar pontos fortes a partir dos quais a empresa pode seguir para uma estratégia de diversificação. O autor identifica quatro tipos de sinergia:

- sinergia comercial: ocorre quando os produtos compartilham os mesmos canais de distribuição, equipes de administração, de vendas e depósitos. Ocorre, ainda, quando há a possibilidade de se realizar vendas vinculadas de produtos;

- sinergia operacional: refere-se à utilização mais intensa de instalações e recursos humanos;

- sinergia de investimento: pode resultar do emprego conjunto de fábricas e matérias-primas e através da transferência de tecnologias;

- sinergia de administração: este tipo de sinergia ocorre quando, ao entrar num novo mercado, a empresa percebe que alguns problemas são semelhantes e a experiência na resolução dos problemas anteriores pode ajudar nos atuais.

Conforme explica Ansoff (1993), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Estas regras se referem a padrões para medição do desempenho da empresa, às regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo, às regras para estabelecimento das relações e dos processos internos na organização e às regras da empresa para conduzir suas atividades do dia-a-dia.

Ansoff (1993) afirma que a formulação e explicitação de uma estratégia por uma determinada organização têm proporcionado melhores resultados do que a utilização de uma estratégia adaptativa, de acordo com as mudanças de mercado. Da mesma forma, o autor afirma que a formulação de estratégias tem demonstrado produzir resultados significativamente superiores a um enfoque não planejado. Por fim, o autor diz que um dos requisitos básicos para que seja necessária a formulação de uma estratégia de atuação é que haja mudanças rápidas e descontínuas no ambiente da empresa.

Segundo Martins e outros (1998), o sucesso de uma empresa no mercado depende da estratégia adotada por ela e também da forma como atinge seus objetivos. Para Ferrel e outros (1999), o planejamento estratégico inclui a identificação da missão e das metas organizacionais, a estratégia corporativa, as metas e os objetivos de marketing e, finalmente, um plano de marketing.

Ainda segundo Ferrel e outros (1999), o processo de planejamento estratégico começa com uma análise do ambiente interno, externo e dos consumidores da organização. Para Cunha Jr., Luce e Lund (1999), a crescente importância do papel do marketing para se elaborar estratégias tem trazido reflexões sobre a importância do marketing estratégico e, dessa forma, deve-se mapear o ambiente em constante mudança, a fim de que a empresa possa reagir e se antecipar a situações que poderiam prejudicar seu desempenho, não deixando de identificar eventuais oportunidades.

Conforme explica Ansoff (1977), faz parte da avaliação do ambiente interno a análise das forças e fraquezas da organização, mas isto não significa que a empresa só deve atuar onde tem forças, ou que precisa corrigir todos os pontos fracos. A empresa precisa decidir se as forças que possui são adequadas aos objetivos da organização e avaliar quais fraquezas devem ser corrigidas, para que a empresa tenha uma melhor atuação no mercado.

Ansoff (1977) também discute que, para se analisar o ambiente externo, é importante identificar as oportunidades de mercado e as ameaças à empresa. Segundo Kotler (2000), uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento; e uma ameaça ambiental consiste em um desafio imposto por uma tendência desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing, à deterioração das vendas ou dos lucros. Para Moraes (2003), duas características cruciais influenciam o ambiente externo: a intensidade da competição e a globalização de negócios, estimulada pela tecnologia da informação e pela supremacia do mercado baseado em modelos políticos e econômicos. Como dizem Carvalho Jr. e outros (2003), a reflexão estratégica nas empresas consiste na identificação do seu perfil competitivo, face à combinação do conjunto de pressões do ambiente externo.

Ferrel e outros (1999) explicam que, para uma organização ser bem sucedida, precisa de um planejamento eficaz e uma estratégia que satisfaça aos consumidores. Moraes (2003) explica que os recursos competitivos estão associados às fraquezas e forças das organizações. Eles permitem a construção de vantagens competitivas quando comparados com os competidores, e permitem adicionar valor a muitas funções de uma companhia. Estratégias são escolhidas para se obter vantagem dos pontos fortes da organização e, eventualmente, defender-se do ataque dos competidores aos seus pontos fracos.

Câmara (2003) explica que, no processo de concorrência na maioria das indústrias, as empresas são mutuamente dependentes. Elas sentem os movimentos das outras e têm uma tendência a reagir a eles. Nesta situação, denominada pelos economistas de oligopólio, o resultado de um movimento competitivo de uma empresa depende, até certo ponto, da reação dos concorrentes.

No modelo de análise estrutural das indústrias apresentado por Porter (1986), a intensidade da concorrência numa indústria é afetada pela rivalidade entre as empresas existentes, pelos entrantes potenciais, pelos compradores, pelos fornecedores e pelos produtos substitutos. Cada uma destas cinco forças do cenário competitivo exerce uma função diferenciada.

A ameaça de novos entrantes é influenciada pelas barreiras de entrada no mercado, pela retaliação prevista e pelo preço de entrada dissuasivo. De acordo com Porter (1986), existem sete fontes principais de barreiras de entrada:

a) as economias de escala podem representar uma forte barreira de entrada quando uma empresa que já atua no setor faz uso da integração vertical, ou seja, opera em vários estágios de produção e distribuição. O investimento necessário para um novo entrante será muito maior do que o de produzir um único produto, visto que deverá exercer outras atividades dentro da escala produtiva e, caso não o faça, estará em desvantagem quanto à empresa que já pratica a integração vertical;

b) com relação à diferenciação do produto, as empresas que já atuam num determinado setor possuem uma marca já conhecida, o que, se tiver criado lealdade, servirá de barreira de entrada para um novo concorrente;

c) a necessidade de capital é outra barreira de entrada importante. Investir para competir num mercado exige grandes somas de capital e, principalmente, em atividades arriscadas e, a depender do custo, muitas empresas não entram em um determinado mercado;

d) quando um comprador se depara com custos de mudança para trocar de fornecedor, isto também cria uma barreira para um novo entrante. O preço praticado pelo novo entrante deverá ser tal que comporte o valor do custo da mudança e, ademais, deverá pagar o custo psicológico de mudança também. Alguns clientes hesitam em trocar de fornecedor simplesmente por terem resistência à mudança ou por considerar isto incômodo;

e) o acesso aos canais de distribuição é uma barreira de entrada que pode ser criada pela necessidade de um novo entrante assegurar a distribuição do seu produto. Como os

concorrentes estabelecidos já utilizam os canais existentes, o novo entrante terá que persuadir estes canais de distribuição a aceitar seu produto, seja com descontos, oferecendo verbas para campanhas publicitárias ou utilizando outros instrumentos redutores de margens de lucro;

f) as vantagens de custo independentes da escala também favorecem as empresas estabelecidas. Elas normalmente possuem o *know-how* necessário para exercer uma atividade, já conhecem o acesso às matérias-primas, têm uma boa localização e algumas têm acesso aos incentivos governamentais, além de possuírem uma vantagem na curva de experiência, e;

g) por fim, a política governamental é igualmente uma forte barreira de entrada. Em algum momento, o ente governamental pode limitar a quantidade de concorrentes e, nestes casos, fica impossível a entrada de um novo concorrente.

O governo tem se configurado como um importante elemento de influência nos mercados. As políticas governamentais afetam as características de uma indústria de várias maneiras. Muitas vezes, ele é um grande fornecedor de determinado produto, ou mesmo um grande comprador, influenciando diretamente a demanda por este produto. A legislação criada pela esfera governamental também pode ser um instrumento restritivo à demanda ou até à entrada de empresas num setor.

Dada a importância da política governamental, principalmente no setor estudado, este tema será mais aprofundado na seção 2.1.1.

Tratando-se da retaliação prevista, quando se tem um histórico em que as empresas que atuam no setor são conhecidas por retaliar fortemente a entrada de qualquer concorrente, isto restringe o surgimento de um novo entrante. Normalmente, pode-se perceber uma tendência à retaliação num setor analisando-se se, no passado, houve rigorosas retaliações a novos entrantes, se as empresas estabelecidas têm facilidade no acesso a recursos para retaliar os concorrentes, se as empresas atuantes têm ativos altamente não-líquidos e se a indústria apresenta crescimento lento.

Da mesma forma, se os preços dos produtos praticados no mercado não são muito atrativos, se os preços de entrada são dissuasivos, um novo entrante pode ter dificuldade de

entrar num setor. Normalmente, novos entrantes têm custos de operação maiores que os concorrentes já estabelecidos, seja por economias de escala ou por economias na curva de experiência. Assim, preços de mercado que não são muito atrativos podem diminuir o interesse de uma empresa por determinado setor.

Continuando com o modelo apresentado por Porter (1986), a intensidade da rivalidade entre os concorrentes afeta a concorrência na indústria. Esta rivalidade depende da interação de vários fatores estruturais:

a) quando os concorrentes são numerosos ou bem equilibrados, normalmente a dissidência é grande;

b) quando a indústria tem crescimento lento, a disputa de parcela de mercado se torna mais acirrada, pressionando a rivalidade entre os concorrentes;

c) algumas indústrias possuem custos de armazenamento ou custos fixos altos, e as empresas tendem a atuar de forma a garantir utilização plena de sua capacidade produtiva, aumentando também a rivalidade no setor;

d) quando o produto não é diferenciado ou não há custos de mudança, a escolha de um fornecedor fica baseada no menor preço, intensificando a concorrência com relação a preços e serviços;

e) se os concorrentes são divergentes e têm objetivos e estratégias diferentes quanto à forma de competir, podem se chocar continuamente neste processo de competição;

f) quando estão em jogo grandes interesses estratégicos, a rivalidade pode ser bastante intensificada. Uma empresa pode, por exemplo, ter grande interesse estratégico em atuar em determinado setor e pode despender todos os esforços necessários para obter uma grande parcela deste mercado, e;

g) por fim, as barreiras de saída elevadas também afetam a rivalidade entre os concorrentes em um setor. Em alguns tipos de indústria, sair do mercado exige um dispêndio

muito grande, muitas vezes maior que o prejuízo apurado em alguns meses de operação numa situação deficitária.

A terceira força que dirige a concorrência na indústria é a pressão dos produtos substitutos. Quando há produtos substitutos no mercado, a empresa não deve se preocupar somente com os concorrentes diretos, mas também com aqueles que oferecem um produto que substitui o produto desta empresa. Muitas vezes, o comprador pode optar por um substituto que uma empresa não imaginava que era seu concorrente.

A quarta força que dirige a concorrência é o poder de negociação dos compradores. Quanto maior o poder dos compradores, menor é o poder da empresa atuante no setor. Normalmente, o poder de negociação de um comprador é maior em algumas situações: quando adquire grandes quantidades de produto, comprometendo uma significativa parcela das vendas de seu fornecedor; quando os produtos são padronizados ou indiferenciados; quando os custos de mudança são baixos; quando os lucros são baixos e o comprador tem de barganhar pelo menor preço; e quando os compradores podem fazer uma integração para trás, tornando-se mais um concorrente.

Segundo Solomon (2002), normalmente as compras organizacionais envolvem altas quantias de dinheiro. De acordo com Kotler (2005), os compradores organizacionais são de maior porte que os consumidores finais, e um pequeno número de empresas, são responsáveis pela maioria das compras em muitos setores. Isto concede ao comprador uma influência considerável sobre o fornecedor.

Já quando o poder de negociação dos fornecedores (quinta força que dirige a concorrência) é alto, a empresa atuante no setor perde força. Isto ocorre nas situações em que o mercado fornecedor é dominado por poucas companhias; quando o fornecedor não é obrigado a lutar com produtos substitutos; quando a indústria não é importante para o grupo fornecedor; quando o produto dos fornecedores é importante para o negócio do comprador; quando os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança, e quando o grupo de fornecedores é uma ameaça de integração para frente, podendo se tornar concorrente no setor.

Após a análise estrutural proposta por Porter (1986) e a avaliação dos pontos fortes e pontos fracos de uma organização, segue-se a escolha de qual estratégia deve ser adotada para atuar num determinado setor. Segundo o autor, existem três abordagens importantes para atuar num setor e obter vantagem competitiva frente à concorrência enfrentando as cinco forças competitivas: definir um posicionamento para a empresa que proporcione o melhor posicionamento contra as forças competitivas; melhorar a posição da empresa influenciando no equilíbrio das forças do mercado; ou antecipar as mudanças que ocorrerão e responder a elas antes que a concorrência o faça.

Para enfrentar as cinco forças competitivas, Porter (1986) identifica três estratégias genéricas: estratégia de liderança no custo total, estratégia de enfoque e estratégia de diferenciação.

Na estratégia de liderança de custo total, a empresa persegue a redução de custos como foco de sua estratégia. Para tanto, é necessário um alto investimento em instalações eficientes, o controle rígido de custos e de despesas gerais, a redução de custos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), em assistência técnica e em força de vendas e publicidade, mas o fato de o custo baixo ser o foco da estratégia não significa que a empresa descuida de fatores básicos como a qualidade, por exemplo.

Ao se adotar uma estratégia de liderança em custo, torna-se necessário um alto investimento em equipamentos modernos e altamente eficientes, desfazendo-se daqueles obsoletos em um período de tempo bastante curto. Esta estratégia traz alguns riscos, como: a constante evolução tecnológica pode anular o investimento e o aprendizado anterior, por meio da obsolescência dos equipamentos; os concorrentes podem aprender a reduzir os custos também, utilizando a imitação; pode-se não perceber a necessidade de mudanças no marketing devido ao fato de se estar focado no custo e o aumento indiscriminado de alguns custos pode anular a estratégia de liderança em custos de uma empresa.

A segunda estratégia genérica apresentada por Porter (1986) é a diferenciação. Seu objetivo é tornar o produto da empresa único no mercado, reconhecido por ser diferente do produto dos concorrentes. A diferenciação proporciona um isolamento da empresa com relação aos concorrentes, proporciona uma fidelidade a um produto único. Para que um

cliente troque de fornecedor, o concorrente deve oferecer um produto semelhante, ou melhor, ou, ainda, um produto inferior e com qualidade duvidosa, porém, com menor preço. Para que um concorrente consiga um produto semelhante ao de uma empresa que utiliza a estratégia de diferenciação, precisará investir bastante. Enquanto isso, a empresa inovadora já obteve melhores margens de lucro. Além disso, se ela continuar com a estratégia de diferenciação, quando o concorrente conseguir fabricar um produto semelhante, ela já criou outro melhor ainda e assim sucessivamente.

A estratégia de diferenciação, da mesma forma que a anterior, também oferece riscos: os diferenciais de custos entre um concorrente de baixo custo e uma empresa diferenciada tornam-se tão grandes que podem se tornar uma barreira para o consumo do produto; o cliente pode abdicar de algumas características de um produto e adquirir um mais barato; a necessidade por diferenciação dos compradores diminui à medida em que os produtos se tornam mais sofisticados e, por fim, a imitação pode reduzir a diferenciação percebida. Estes dois últimos riscos obrigam a empresa diferenciada a estar constantemente inovando e diferenciando seu produto, o que pressupõe altos custos de desenvolvimento de produto. As estratégias de diferenciação serão abordadas com mais detalhes na seção 2.2.

A terceira estratégia genérica proposta por Porter (1986) é o enfoque. Neste caso, a empresa escolheria um segmento particular, um alvo estratégico e atuaria somente focada nele. Ela atingiria diferenciação por estar atendendo seu alvo particular ou por estar voltada para a redução de custos para este alvo particular, ou atuaria de ambas as formas.

O risco de se adotar uma estratégia de enfoque é que, às vezes, a diferença de custos ou de diferenciação entre uma empresa que trabalha num segmento particular e outra que atua em todo o setor se torna tão grande que anula as vantagens de custo ou a diferenciação causada pelo enfoque.

Ainda discutindo sobre a competitividade empresarial, há que se abordar uma característica importante de um mercado que altera as condições de competitividade. É o mercado comoditizado, no qual produtos têm pouca ou nenhuma diferenciação. Atualmente, devido à constante evolução tecnológica, a comoditização tem sido um elemento bastante comum. Os produtos evoluem tão rapidamente que se tornam iguais aos da concorrência

muito rapidamente, e a decisão de compra, muitas vezes, fica focada exclusivamente no preço.

Para atuar em mercados onde a disputa por um cliente é essencialmente por preço, deve-se dedicar especial atenção às estratégias relativas a política de preços. Em Dolan e Simon (1996), vê-se que a política de preços é um elemento de grande importância na forma de atuação das empresas. Elas têm de decidir se vão concorrer, coordenar preços ou guerrear com os concorrentes. A tendência de corte nos preços pode destruir as margens de lucro, inutilizar o capital investido em P&D e encerrar a inovação. Normalmente, o que ocorre é que as empresas reduzem seus preços para ganhar um cliente do concorrente. Com isso, conseguem uma melhoria na participação de mercado, mas reduzem um pouco a margem de lucro. O problema é que isso provoca uma reação em cadeia dos concorrentes, que também reduzirão seus preços para readquirir o cliente e assim sucessivamente.

Christopher (2002) afirma que a pressão pela redução de preços leva à tendência de buscar o aumento no volume de vendas por meio de vários tipos de descontos. E quanto mais as empresas concorrem em preço, mais reforçam a opinião dos clientes de que são, na verdade, fornecedoras de *commodities*.

Dolan e Simon (1996) identificam alguns fatores que influenciam a oferta e a demanda em um setor. Alguns desses fatores também influenciam a concorrência neste setor:

- a) utilização da capacidade de oferta – se estiver baixa, torna-se uma oportunidade para atrair mais clientes;
- b) perecibilidade do produto – quanto mais perecíveis os produtos, mais dinâmica deve ser a empresa para vendê-los;
- c) extensão da diferenciação do produto – quanto mais diferenciado for o produto de uma empresa, menor a concorrência direta;
- d) número e diversidade dos concorrentes;

e) sensibilidade do preço à demanda – quanto menos diferenciado o produto, maior é a influência do preço na decisão de compra;

f) eficiência do preço de mercado – consumidores mais informados sobre os preços dos produtos compram pelo melhor preço mais facilmente;

g) grau de fidelidade à marca – quanto maior a fidelidade a uma marca, maior a barreira para um cliente trocar de fornecedor;

h) taxa de crescimento do setor – setores com baixa taxa de crescimento tendem a ser mais competitivos;

i) falta de afinidade pessoal dos participantes – é um elemento bastante comum, visto que o acordo entre concorrentes é ilegal;

j) o impacto do volume de vendas nos custos – a competitividade aumenta quando o volume de vendas causa impacto sobre o custo nas economias de escala;

k) barreiras de ajuste à capacidade – se as barreiras de saída forem altas e for difícil adequação a baixas do mercado, a concorrência tende a ser aumentada;

l) importância do mercado para os participantes – se o mercado for muito importante para a empresa, ela o defenderá com muito vigor, e;

m) concentração dos compradores – compradores concentrados podem aumentar a concorrência de preços.

Kotler (2000) ensina que as empresas sempre se deparam com situações nas quais terão que reduzir ou aumentar seus preços, e que estas situações trarão reações por parte dos clientes e dos concorrentes, assim como uma empresa pode modificar seus preços devido à mudança de preços provocada pelos concorrentes.

Christopher (2002) ensina que, como preço e valor estão bastante relacionados na mente do cliente, a única opção para evitar a concorrência de preços é concentrar-se em aumentar o valor para o cliente, investindo no relacionamento, que será objeto de estudo da seção 2.3.2.

2.1.1 A influência da política governamental na atividade empresarial

Como afirma Porter (1986), a política governamental é uma das fontes de barreiras de entrada. Para o autor, o governo pode limitar ou até impedir a entrada em indústrias com controles, como licença de funcionamento ou limites ao acesso a matérias-primas. Como explicam Omaki e Florêncio (2003), o macro ambiente tem forte influência na maneira de competição de uma empresa; nesse sentido, o governo, como exerce influência sobre as características deste ambiente competitivo, representa um fator importantíssimo na definição de estratégias das empresas de um país. Os autores citam exemplos de dois momentos brasileiros que certamente influenciaram as estratégias das organizações: o período anterior à implantação do real (1990-1994), onde se destacavam as altas taxas de inflação; e o período pós Plano Real (1995-1999), um momento de controle inflacionário.

De acordo com Porter (1989a), o governo exerce grande influência sobre os fatores que determinam a vantagem competitiva de uma nação:

a) condições de fatores – o governo influencia a posição do país nos fatores de produção oferecendo subsídios, políticas para os mercados de capital, políticas de educação ou políticas de infra-estrutura (o aprimoramento da indústria de um país depende de uma infra-estrutura moderna e que se aperfeiçoe sempre);

b) as condições da demanda – o governo influencia, também, as condições da demanda quando os órgãos governamentais estabelecem padrões ou regulamentos locais para os produtos, que condicionam as necessidades dos compradores, além do fato de que o governo é um grande comprador de muitos produtos do país. Em indústrias como de defesa e de infra-estrutura, o governo é o maior comprador. As compras governamentais podem

provocar uma demanda precoce de novos produtos ou serviços avançados: são feitas por compradores exigentes e sofisticados, que fixam especificações de produtos, podem representar compras que reflitam necessidades internacionais, podem utilizar processos de compra que facilitem a inovação em benefício da indústria do país e podem representar um forte elemento para a competição. Há, ainda, a influência governamental provocada pela regulamentação, que pode ser relacionada a padrões de um determinado tipo, ou relacionada à competição, estabelecendo restrições à entrada de novas empresas no mercado; regras para fixação de preços; leis que governam a estrutura da indústria ou às maneiras pelas quais as empresas podem competir. Além disso, há influência também quando ocorre o estabelecimento de padrões técnicos a serem seguidos;

c) indústrias correlatas e de apoio – o governo influencia as circunstâncias das indústrias correlatas e de apoio quando controla a mídia publicitária ou a regulamentação de serviços de apoio, e;

d) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas – o governo também influencia a estratégia das empresas e a rivalidade através de recursos como regulamentação do mercado de capital, política fiscal e lei antitruste. O governo pode influenciar a rivalidade interna em uma economia, o que pode proporcionar ganhos em inovação e forçar as empresas a obter vantagens das mais variadas formas, não buscando assistência do governo, ou adquirindo do exterior manufatura de alta produtividade. O governo pode também, em alguns casos, proteger indústrias que começam num mercado, ou impedir a cooperação entre as empresas.

De acordo com Rodrigues e Faria (2000), se um mercado é completamente competitivo, nenhum comprador ou vendedor tem impacto significativo sobre os preços. Porém, não se pode confiar neste mercado competitivo e acreditar que os requisitos da competição estejam vigorando. Assim, o governo surge como um elemento para intervir na alocação dos recursos, buscando estabelecer a produção ótima dos bens e serviços que satisfaçam as necessidades da sociedade. Isto se dá porque os mercados apresentam alguns desvios de eficiência provocados pela ação das empresas no ambiente em que atuam ou mesmo pelas características dos mercados.

Muitas vezes, o controle governamental pode impedir determinadas ações de algumas empresas. É o caso da regulação. O papel do ente regulador é fundamental para evitar que empresas pratiquem atitudes predatórias em algum mercado.

Conforme afirma Salgado (2003), a regulação tem a função de incentivar os investimentos necessários ao desenvolvimento econômico, promover o bem-estar de consumidores e usuários e propiciar eficiência econômica. Para a autora, a regulação busca reproduzir as condições de competição para que os consumidores tenham acesso a produtos e serviços com a qualidade e os níveis de preços que obteriam em um ambiente competitivo.

Para Pires e Piccinini (1999), os objetivos da missão regulatória são:

- a) buscar a eficiência econômica;
- b) evitar o abuso do poder de monopólio;
- c) assegurar o serviço universal;
- d) assegurar a qualidade do serviço prestado;
- e) estabelecer canais para atender às reclamações dos usuários ou consumidores sobre a prestação dos serviços;
- f) estimular a inovação;
- g) assegurar a padronização tecnológica e a compatibilidade entre equipamentos, e;
- h) garantir a segurança e proteger o meio ambiente.

Segundo Pires e Piccinini (1999), a tarefa regulatória é bastante complexa devido às dificuldades provocadas pela assimetria de informações. Para os autores, essa assimetria envolve duas dimensões: a seleção adversa e o perigo moral. A primeira ocorre porque o regulador não tem o mesmo nível de informações que o regulado sobre fatores exógenos que

afetam a eficiência da empresa. Já o perigo moral ocorre pelo fato de que só a empresa tem acesso a informações exclusivamente endógenas como, por exemplo, os custos, o que pode gerar a manipulação de dados buscando vantagens na revisão de contratos ou na estipulação de metas regulatórias.

Para Salgado (2003), a análise normativa tem algumas razões normalmente associadas a falhas que levam ao desequilíbrio entre ofertantes e demandantes. O grande desafio da regulação é encontrar o ponto de equilíbrio entre a lucratividade das empresas e o bem-estar dos consumidores. A autora afirma, ainda, que a assimetria de informações é uma das justificativas para a adoção de mecanismos de regulação.

Nesse sentido, a regulação busca reproduzir as condições de competição para que os consumidores tenham acesso a produtos e serviços com a qualidade e os preços que obteriam num ambiente de concorrência.

Segundo Pires e Piccinini (1999), a crise fiscal dos estados e a ineficiência das empresas estatais levaram ao questionamento dos monopólios fornecedores de serviços públicos. Além disso, as ineficiências na regulação de empresas privadas incentivaram movimentos de reformulação das práticas regulatórias. Para superar estes problemas, os autores identificam duas tendências regulatórias: a introdução de mecanismos de incentivo, visando estimular as empresas que ainda permanecem como monopolistas a atuar de forma a alcançar objetivos similares aos percebidos em situações de competição, e a intervenção regulatória direta, que busca criar o ambiente mais neutro possível.

Independentemente de qual tendência adotar, Pires e Piccinini (1999) afirmam que, para uma regulação eficaz, deve-se dispor de alguns instrumentos, quais sejam: agências independentes, controle da entrada e saída do mercado, defesa da concorrência e monitoramento de contratos de concessão. Cada um desses instrumentos é explicado a seguir.

O primeiro instrumento são as agências independentes que, para lidar com o aumento da complexidade da indústria e com a entrada na iniciativa privada, devem ter total independência, tanto com relação ao governo quanto com relação aos demais agentes do setor. Isto é fundamental para que a agência defenda o bem-estar dos consumidores e possa arbitrar

nos conflitos entre acionistas, consumidores, empresas e governo. Ademais, ainda segundo Pires e Piccinini (1999), a diretoria das agências deve ser estável. Quando seus dirigentes não correm o risco da demissão desmotivada (por motivos políticos, por exemplo), cria-se a viabilidade para a independência decisória. As agências devem ser suficientemente especializadas para que seja possível reduzir ao máximo as assimetrias de informação e dar maior legitimidade à ação regulatória.

Outro ponto fundamental é a transparência. A agência deve proporcionar, por meio de mecanismos práticos, a maior quantidade possível de canais de comunicação com os consumidores e seus órgãos de representação.

Para garantir a independência das agências regulatórias, as funções e atribuições das agências devem ser estáveis e bem definidas por mecanismos estatutários e por regras estabelecidas pelo Congresso. Os contratos de concessão devem expressar claramente os direitos e obrigações das partes envolvidas. O marco regulatório deve prever câmaras de arbitragem para dirimir conflitos. É necessário que haja cooperação entre os diferentes órgãos reguladores. As agências reguladoras devem ter poderes para acessar todas as informações necessárias para investigar comportamentos anticompetitivos ou negligência na qualidade dos serviços prestados.

O controle de entrada e saída apresenta-se como o segundo instrumento para a regulação eficaz e, para garantir a eficiência produtiva, é necessária a criação de barreiras à entrada e saída do mercado por meio de contratos de concessão. Estes contratos estipulariam prazos para a concessão e disciplinariam a saída de investidores.

Em alguns mercados, nos quais as firmas atuam sob a forma de monopólio, a ausência de um ente regulatório pode trazer grandes prejuízos para a empresa que já atua no setor. Muitas vezes, a empresa monopolista atua em diversos segmentos, sejam eles rentáveis ou não. Caso não haja proteção quanto à entrada de novas empresas, pode-se configurar uma situação de *cream skinning*, na qual um novo entrante poderá atuar somente no segmento mais lucrativo de um mercado, deixando a empresa anterior em desvantagem. Um controle sobre a entrada no setor evitaria este tipo de problema e a organização que atuasse num setor mais lucrativo atuaria em outro menos lucrativo também.

O terceiro instrumento é a regulação da concorrência, que é fundamental no período de transição de um ambiente monopolista para um ambiente competitivo. As políticas regulatórias devem incentivar um ambiente competitivo o mais neutro possível para todos os agentes. Há duas questões regulatórias-chave num ambiente de competição crescente e de entrada de novos atores nos setores de infra-estrutura: a regulação do acesso e o controle e acompanhamento do processo de concentração de mercado (fusões e aquisições).

Quanto à regulação de acesso, destacam-se três linhas de ação regulatória: a garantia de igualdade de acesso, para evitar retaliação dos concorrentes contra novos entrantes; a separação estrutural entre segmentos competitivos e monopolistas, para evitar a prática de subsídios cruzados; e a regulamentação dos preços de interconexão, que deve ocorrer por meio da arbitragem do ente regulador.

Pode-se observar que a definição de tarifas é muito importante, principalmente quando existem barreiras de entrada no setor. Entretanto, os grandes desafios para a escolha do regime tarifário são: garantir preços baixos e elevados níveis de produção; resolver as tensões entre as eficiências alocativas, distributivas e produtivas; e introduzir mecanismos de indução à eficiência econômica.

A atividade regulatória desenvolveu algumas regras tarifárias. Uma delas é através da regulação da taxa interna de retorno das empresas, mas que tem gerado ineficiência produtiva, porque garante a remuneração dos investimentos e repassa às vezes desnecessariamente os custos para os consumidores.

Outro modo de controle tarifário é o *price cap*, que visa estimular a eficiência produtiva estabelecendo-se um preço teto. Além deste método, há também o *yardstick competition*, onde o regulador estabelece padrões de avaliação do desempenho das firmas que são utilizados na avaliação de preços e custos. Este método é conhecido como regulação de desempenho e é adotado nos casos de monopólio natural. No método *yardstick competition*, a remuneração de uma firma é definida através da comparação entre o seu desempenho e o de outras empresas do setor.

Monitoramento dos contratos de concessão trata-se do quarto e último instrumento, pois monitorar os contratos de concessão é importante para garantir que a fiscalização da qualidade dos serviços prestados seja adequada. Estes contratos deveriam definir metas de desempenho e códigos de conduta para o atendimento aos usuários, com estabelecimento de multas e penalidades para possíveis falhas na prestação dos serviços e pelo descumprimento das metas estipuladas nestes contratos.

2.2 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO

Muitas estratégias competitivas adotadas pelas organizações para competir com os concorrentes têm sido focadas em diferenciação do produto oferecido aos clientes. Para Cunha Jr., Luce e Lund (1999), o papel das estratégias é indispensável para que uma empresa crie competências distintivas, gerando a máxima diferença entre a posição da empresa e a dos competidores. Quando se trata de venda de produtos comoditizados, estas competências distintivas se tornam mais importantes ainda. A diferenciação ocorre de algumas maneiras: pode ocorrer no produto propriamente dito, por meio da inovação tecnológica, ou pode ocorrer no processo de fornecimento deste produto aos clientes. Nestes casos, ocorre a agregação de valor pelos serviços complementares, que serão o foco de estudo da seção seguinte. De acordo com Christopher (2002), com a comoditização dos mercados, as empresas precisarão, cada vez mais, aumentar sua taxa de inovação.

Segundo Cunha Jr. e Luce (1998), como os resultados obtidos com ganhos operacionais são amplamente difundidos e facilmente copiados, os ganhos operacionais não devem ser a principal estratégia de uma empresa, mesmo sabendo que eles são importantes para a eficiência global da organização. O fato de as empresas não atentarem para isto tem provocado redução de margens de lucro e instabilidade no mercado.

Cunha Jr., Luce e Lund (1999) explicam que o estabelecimento claro de estratégias traz um impacto positivo na obtenção de vantagem posicional (através de competências distintivas) e que esta vantagem permite que uma organização seja superior aos seus

concorrentes no segmento de produto-mercado escolhido para competir, obtendo, assim, desempenho superior.

Porter (1989b) afirma que uma empresa se diferencia de um concorrente se puder ser singular em algo valioso para os compradores. Para o autor, a diferenciação pode proporcionar melhores margens de lucro, uma vez que se pode cobrar um preço prêmio por um produto que oferece mais que seus concorrentes.

Como explica Porter (1999), o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores. O caminho a ser seguido pelas empresas certamente envolveria melhorias visando a eficácia operacional, mas para superar os concorrentes, uma empresa precisaria ser diferente, oferecer algo novo a seus clientes.

Kotler (2000) afirma que a alternativa à concorrência de preços é desenvolver uma oferta, entrega ou imagem diferenciada aos clientes de uma organização.

A oferta pode incluir características inovadoras, seja em um pacote de produtos ou serviços primários, ou secundário/complementar. O grande desafio é que estas inovações podem ser facilmente copiadas. Neste caso, ganha quem inova constantemente, conseguindo uma sucessão de vantagens sobre o concorrente.

A entrega do serviço pode ser diferenciada com o treinamento de pessoas mais qualificadas para executar serviços ou desenvolver um processo de entrega diferenciado. A imagem da empresa pode ser diferenciada por meio de símbolos e logotipos.

Segundo Porter (1989b), a diferenciação surge da cadeia de valores da empresa. Cada atividade poderia constituir uma fonte de singularidade. Para o autor, alguns fatores contribuem para isto:

a) a escolha de políticas que as empresas fazem com relação às atividades que serão executadas poderá ser condutora de singularidade da empresa numa determinada área;

b) os elos desenvolvidos dentro da cadeia de valores, com os fornecedores ou com os canais, podem resultar em várias formas de singularidade;

c) oportunidade – às vezes, quando a empresa inicia uma determinada atividade, pode fazê-la de uma forma tal que os concorrentes não façam, tornando a empresa única;

d) a localização do ponto de venda, por exemplo, de uma empresa pode ser determinante para sua singularidade no mercado;

e) as inter-relações de algumas empresas podem facilitar o acesso de uma delas aos clientes e torná-la singular;

f) aprendizagem e vazamento – o processo de aprendizagem dentro de uma empresa pode capacitá-la melhor para desenvolver determinadas atividades e trazer singularidade. Da mesma forma, se um concorrente descobre a maneira que esta empresa executa determinada atividade, a singularidade perde seu efeito;

g) o nível de integração de uma empresa pode torná-la singular porque ela pode coordenar o desempenho de algumas atividades ou coordená-las com outras;

h) a grande escala permite que a empresa execute uma atividade de maneira singular, o que seria impossível com um custo maior, e;

i) os fatores institucionais, como as relações com o sindicato, podem permitir a singularidade de uma empresa também.

A diferenciação, porém, tem um custo muitas vezes alto a ser pago. A organização singular precisa executar atividades melhor que a concorrência, e precisa investir para conseguir isto. Conforme afirma Porter (1989b), o que torna uma atividade única pode afetar os condutores de custos e estes podem afetar o custo de ser diferente.

É importante esclarecer que a singularidade não resulta em diferenciação a não ser que isto seja de valor para o cliente. Às vezes, um produto é singular, mas não agrada aos clientes,

não é o que estes esperavam. Para tanto, é importante compreender a cadeia de valores do comprador. Porter (1989b) deixa claro que uma empresa cria valor para um comprador por meio de dois mecanismos: redução do custo do comprador e elevação do desempenho do comprador. O autor afirma que a diferenciação exige que uma empresa seja capaz de criar vantagem competitiva de uma forma singular para seu comprador, de outras maneiras, além de vender um produto por um preço mais baixo. Ainda seguindo a argumentação de Porter (1989), uma empresa consegue reduzir o custo do comprador ou aumentar o desempenho deste por meio de um impacto de sua cadeia de valor na cadeia de valor do comprador. Isto pode ocorrer quando uma empresa fornece um insumo para a cadeia de valor do cliente.

Assim, tudo que se faz para reduzir os custos do comprador pode representar fator importante para a diferenciação. Esta redução pode se dar de diversas formas: redução de custo de entrega, da instalação e do financiamento; redução do índice necessário de consumo de produto; redução do custo direto de utilização do produto, como mão-de-obra; redução do custo indireto de utilização do produto, ou o impacto do produto sobre outras atividades; redução do custo do comprador em outras atividades de valor sem ligação com o produto físico; e redução do risco de falha de produto e, conseqüentemente, do custo esperado de falha do comprador.

Continuando com a abordagem apresentada por Porter (1989b), para se elevar o desempenho do comprador, é importante compreender qual o desempenho desejável do ponto de vista do comprador. É necessário avaliar aquilo que cria diferenciação para estes clientes. A diferenciação pode ser alcançada quando se ajuda o comprador a atingir metas não-econômicas como status, imagem ou prestígio. No caso de venda a consumidores, a melhor satisfação das necessidades de um comprador pode representar a elevação do desempenho do comprador.

Porém, todas estas atitudes para reduzir os custos e elevar o desempenho dos compradores serão inúteis se estes não percebem o valor dessas atitudes. Uma organização deve aprender a demonstrar claramente o valor que seus clientes devem perceber. Ela deve emitir sinais de valor para seus clientes. Os clientes não pagam por valores que não percebem. Esses valores, muitas vezes, são demonstrados através de publicidade, reputação, embalagem,

profissionalismo, aparência e personalidade dos empregados do fornecedor, a qualidade das instalações da empresa, e as informações prestadas no ato da venda.

De acordo com Cunha Jr. e Luce (1998), o marketing tem papel essencial no desenvolvimento e adoção de estratégias. Com o marketing, pode-se determinar o balanço ideal entre os interesses da organização, dos clientes e dos competidores, possibilitando as bases para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

Os diferentes atores no processo de compra de uma empresa têm diferentes posicionamentos sobre o valor que os produtos ofertados oferecem. Estes indivíduos que tomam a decisão de compra são cruciais para a percepção de valor de uma empresa. Assim, o processo de decisão de compra fica afetado pelas características individuais dos compradores. Segundo Porter (1989b), os compradores têm critérios definidos de compra: são critérios de uso e de sinalização. Os critérios de uso são medidas do que cria valor para o comprador. Eles têm sua origem nas ligações entre a cadeia de valores de uma empresa e a cadeia de valores de seu comprador e costumam ser orientados para o produto, para a logística externa e para as atividades de um fornecedor. Já os critérios de sinalização são medidas de como os compradores percebem a presença de valor e normalmente provêm da atividade de marketing.

Para identificar estes critérios de compra, Porter (1989b) sugere começar com a identificação do tomador de decisão para o produto de uma empresa e dos outros indivíduos que influenciam o tomador de decisão. É importante o conhecimento interno das necessidades do comprador, além de contato direto com este, mas somente isto não é suficiente. É necessário que se identifique a cadeia de valores do comprador e que se faça uma análise de todos os elos existentes e potenciais entre a cadeia de valores da empresa e a do seu cliente. Assim, podem-se revelar critérios de uso não reconhecidos e mostrar como avaliar o peso de critérios de uso bem conhecidos.

Conforme explica Porter (1989b), a diferenciação advém da criação singular de valor para o comprador. Para que uma diferenciação seja sustentável, a empresa precisa executar de modo singular determinadas atividades que influenciem os critérios de compra. São diversas as fontes de diferenciação na cadeia de valores da empresa, mas a diferenciação só resultará em desempenho superior se o valor percebido pelo comprador superar o custo da

diferenciação. Por fim, outro componente chave da diferenciação é a sustentabilidade. O preço-prêmio não perdurará por um longo prazo, a menos que o valor obtido perdure para o comprador e o concorrente não imite. Por isso, devem-se procurar fontes duradouras de diferenciação e com barreiras de imitação.

Ainda segundo Porter (1989b), uma empresa pode intensificar sua diferenciação de duas formas básicas: tornando-se mais singular na execução de atividades de valor existentes ou reconfigurando sua cadeia de valores de modo que intensifique sua singularidade.

O autor enumera quatro métodos que caracterizam diferenciadores de sucesso: o primeiro método é o de intensificar as fontes de singularidade. Isso é possível proliferando as fontes de diferenciação na cadeia de valores. Procura-se aumentar a diferenciação geral explorando fontes de singularidade em outras atividades de valor. É necessário, também, tornar o uso real do produto consistente com o uso intencional, adequando-o à forma que o cliente realmente utiliza este produto. Para tanto, há que se fazer um investimento para compreender o modo como o produto é realmente utilizado, modificar o produto para facilitar seu uso correto, projetar manuais e instruções de uso e oferecer treinamento e instruções aos compradores para melhorar o uso real. Para intensificar as fontes de singularidade, é preciso, ainda, empregar sinais de valor para reforçar a diferenciação nos critérios de uso e empregar informação enfardada com o produto para facilitar o uso e sinalização, por meio de descrições efetivas de como o produto funciona, por exemplo.

O segundo método é tornar o custo da diferenciação uma vantagem. Dessa forma, busca-se explorar todas as fontes de diferenciação não dispendiosas, pois, algumas vezes, um pequeno custo pode trazer grande diferenciação. Procura-se, também, minimizar o custo da diferenciação controlando condutores dos custos, particularmente o custo de sinalização, o que seria uma diferenciação com eficiência. Além disso, neste método, procura-se enfatizar formas de diferenciação onde a empresa conte com alguma vantagem de custo em diferenciar-se, e reduzir o custo em atividades que não afetem o valor para o comprador, visto que se uma atividade não é o foco da diferenciação, não se devem despender grandes esforços neste sentido.

O terceiro método é mudar as regras para criar singularidade. Aqui se pode mudar o tomador de decisão para tornar a singularidade de uma empresa mais valiosa, ou seja, modificar a pessoa que toma a decisão de compra dentro de uma empresa. Isto é possível desenvolvendo-se um novo tipo de vendedor, envolvendo o pessoal técnico na venda, modificando a mídia e o conteúdo da publicidade, modificando os materiais de venda e instruindo o comprador sobre novas bases para a decisão, o que exige um tomador de decisão diferente. Ainda neste método, procura-se descobrir critérios de compra não reconhecidos por compradores e concorrentes e responder preemptivamente às mudanças nas circunstâncias do comprador ou do canal.

O quarto e último método é reconfigurar a cadeia de valores para ser singular de formas inteiramente novas. Essas reconfigurações podem trazer resultados altamente satisfatórios porque diferenciam por meio de algo realmente novo. Normalmente, ocorrem em áreas como um novo canal de distribuição ou método de venda, através de integração para frente, assumindo funções do comprador ou eliminando os canais; da integração para trás, para controlar um maior número de determinantes da qualidade do produto; ou adotando uma tecnologia de processo inteiramente nova.

Segundo Porter (1989b), a diferenciação só se sustenta se permanentemente tiver valor percebido pelo cliente e falta de imitação pelos concorrentes. Esta sustentabilidade é maior sob algumas condições: quando as fontes de singularidade da empresa envolvem barreiras, como patentes e elos; quando a empresa conta com uma vantagem de custo na diferenciação; quando as fontes de diferenciação são múltiplas, o que pode fazer com que os concorrentes não imitem o modelo de diferenciação de uma empresa e criem uma diferenciação a partir de outra fonte; e quando uma empresa cria custos de mudança ao mesmo tempo em que se diferencia, tornando alto o custo de troca de fornecedor, o que segura um cliente mesmo quando o produto de uma empresa está muito semelhante ao de um concorrente.

Ainda conforme o mesmo autor, a diferenciação apresenta algumas armadilhas, como:

a) uma singularidade que não é valiosa, visto que nem sempre o que é singular é fonte de diferenciação, porque nem sempre o cliente percebe a singularidade como diferenciação;

b) uma diferenciação excessiva, onde se pode ter um produto tão diferenciado e de qualidade tão alta que se corre o risco de um concorrente fazer um produto com a qualidade desejada e ideal;

c) um preço-prêmio alto demais, pois, às vezes, a empresa pode superestimar o valor de seu produto e os compradores podem não estar dispostos a pagar por isso;

d) ignorar a necessidade de sinalizar valor. Os sinais de valor devem ser criados porque nem sempre os compradores estão dispostos ou são capazes de discernir as diferenças entre fornecedores;

e) desconhecimento do custo da diferenciação. A diferenciação é custosa e só traz desempenho superior se os benefícios obtidos forem superiores aos custos empregados;

e) enfoque no produto e não na cadeia de valores inteira. Mesmo que o produto seja uma *commodity*, uma diferenciação na cadeia de valor pode ser a chave para um desempenho superior de uma empresa. Por isso, o foco da diferenciação não deve ser o produto e sim a cadeia de valores, e;

f) não-reconhecimento dos segmentos de compradores. Existem diferentes tipos de compradores e que possuem diferentes necessidades a serem atendidas. Se a empresa não compreende isso, sua estratégia pode não atender às necessidades de qualquer comprador.

Porter (1989b), então, identifica algumas etapas importantes no processo de diferenciação: determinar quem é o verdadeiro comprador; identificar a cadeia de valores do comprador e o impacto da empresa sobre ela; determinar critérios classificados de compra do comprador; avaliar as fontes existentes e em potencial de singularidade na cadeia de valores de uma empresa; identificar o custo de fontes de diferenciação existentes e em potencial; escolher a configuração de atividades de valor que crie a diferenciação mais valiosa para o comprador em relação ao custo da diferenciação; testar a estratégia de diferenciação escolhida quanto à sustentabilidade; e reduzir o custo em atividades que não afetem as formas de diferenciação escolhidas.

2.3 GESTÃO DE SERVIÇOS NOS SETORES COMERCIAL E INDUSTRIAL

Kotler (2000) afirma que serviço é um ato ou desempenho intangível que uma parte oferece a outra e que não resulta na propriedade de nada, cuja execução pode ou não estar ligada a um produto concreto.

Gronroos (2004) afirma que o serviço é descrito como um pacote ou conjunto de diferentes serviços, tangíveis e intangíveis que formam o serviço. O autor identifica, então, os serviços centrais ou principais, que são o foco da empresa; e os serviços auxiliares ou extras, que são serviços periféricos ou facilitadores de serviços.

Fazendo-se uma analogia da venda de serviços, quando uma empresa vende um produto, seu foco é o produto que está sendo comercializado, mas, juntamente com este, o cliente leva a necessidade de alguns serviços auxiliares, que poderão, inclusive, ser críticos na decisão de compra do cliente. Estes serviços podem ser relativos à assistência técnica, por exemplo.

Segundo Kotler (2000), os serviços de suporte e assistência ao produto estão se tornando muito importantes na batalha por vantagens competitivas. Ainda segundo o autor, empresas que fornecem serviços de alta qualidade superam seus concorrentes menos voltados para os serviços.

Segundo Christopher (2002), o serviço ao cliente é um fator fundamental para a conquista e retenção de clientes. O autor afirma, também, que para uma organização ser líder em serviço, precisa conhecer as exigências dos diferentes segmentos em que atua e reestruturar seus processos de logística em direção ao cumprimento dessas exigências.

Como forma de diferenciação de produtos comoditizados, as organizações têm procurado cada vez mais investir em formas de agregar valor a seus produtos frente à concorrência. Muitas vezes, esta diferenciação é obtida com o oferecimento de serviços complementares.

Lovelock e Wright (2002) utilizam o termo “serviços suplementares” para classificar aqueles elementos que adicionam valor ao serviço básico oferecido por uma empresa. Os autores também tratam do chamado produto ampliado, que seria o produto básico adicionado de todos os elementos que acrescentam valor para o cliente. Pode-se fazer uma analogia com a venda de produtos, na qual se pode agregar valor aos produtos vendidos por meio de dois tipos de serviços: serviços suplementares de facilitação e de ampliação.

Segundo Lovelock e Wright (2002), os serviços suplementares de facilitação seriam aqueles que facilitam o uso do produto básico ou que são necessários para a entrega do serviço. Os autores enumeram quatro tipos: serviços de informações, com fácil acesso dos clientes a informações acerca do produto a ser adquirido; serviços de tomada de pedido, que se referem a questões como agilidade, precisão e educação no recebimento de pedidos de clientes; serviços de faturas, aqueles relacionados à qualidade das faturas impressas, com informações completas, legibilidade e etc.; e serviços de pagamento, que dizem respeito à clareza nas informações de pagamento para os clientes e às diversas opções de pagamento por um produto adquirido, seja através de prazos ou formas diversas de pagamento.

Já considerando os serviços suplementares de ampliação, os autores os classificam como serviços que podem acrescentar valor adicional para os clientes. São enumerados quatro: serviços de consultoria, aqueles que tratam de dialogar com os clientes para obter a melhor solução para cada problema de cada cliente; os serviços relacionados à hospitalidade, que dizem respeito à forma cortês de atendimento aos clientes; os serviços de proteção, como locais para guardar objetos ou estacionar um veículo quando um cliente se dirige a uma loja, por exemplo; e os serviços de tratamento de exceções, que envolvem aspectos técnicos e administrativos. Nos aspectos técnicos, procura-se a resolução de problemas de aplicação de produtos, devolução de produtos fora de especificação ou enquadramento na especificação. Nos aspectos administrativos, procura-se resolver problemas ocasionados por atrasos, acidentes ou falhas de equipamento.

Hoffman e Bateson (2003) afirmam que empresas podem competir por participação de mercado, ampliando o âmbito dos serviços que oferecem. Os autores identificam quatro estágios da competitividade operacional de uma empresa prestadora de serviços. Quanto mais

as empresas avançam nestes estágios, melhores são suas condições de oferecer serviços de alta qualidade a seus clientes. Os estágios são os seguintes:

a) estágio 1 – disponível para serviços – neste estágio, operações são um mal necessário para a empresa e o suporte aos funcionários subalternos é minimizado para manter os custos baixos. O investimento em tecnologia também é mínimo, bem como o investimento em treinamento de funcionários da linha de frente;

b) estágio 2 – diarista – normalmente, chega-se neste nível devido à ação dos concorrentes. Além de ter uma operação que funciona, a empresa precisa buscar o *feedback* dos clientes sobre os custos e a qualidade percebida do seu serviço. Há maior investimento em tecnologia e em treinamento dos funcionários da linha de frente;

c) estágio 3 – competência distintiva alcançada – aqui, as operações atingem um ponto onde se destacam progressivamente, reforça-se a função do gerenciamento de pessoal e sistemas que sustentam o foco no cliente. Os funcionários de linha de frente começam a ter maior autonomia e o papel do gerenciamento de linha de frente é ouvir clientes e tornar-se treinador dos funcionários desta linha, e;

d) estágio 4 – entrega de serviço de classe internacional – para se manter neste estágio, as operações têm que se destacar e serem bastante inovadoras. Da mesma forma, os funcionários de escritório devem ser pró-ativos e gerar oportunidades. A tecnologia é considerada um instrumento para fazer o que a concorrência não consegue fazer. A força de trabalho em geral deve ser uma fonte de inovação e os supervisores de linha de frente devem ser mentores que incentivem os funcionários a desenvolver as habilidades necessárias para inovarem pela empresa.

Segundo Hoffman e Bateson (2003), a qualidade de um serviço é uma forma de obter sucesso entre serviços concorrentes, principalmente em áreas onde os serviços são quase idênticos. O mesmo se pode dizer a respeito do serviço complementar à venda de produtos comoditizados.

Segundo Kotler (2000), as empresas precisam executar um serviço com qualidade superior ao da concorrência e superar as expectativas dos clientes. Para fornecer o melhor suporte aos seus clientes, a empresa deve identificar os serviços que seus clientes mais valorizam e sua importância relativa. Conhecendo as necessidades dos clientes, a empresa pode desenvolver uma estratégia única para satisfazer estas necessidades. Além disso, o autor afirma que é imprescindível que a empresa prestadora de serviço avalie seu próprio desempenho bem como o dos concorrentes, seja através de pesquisas, formulários de sugestão ou reclamação ou através de equipes de avaliação do serviço.

Conforme explica Gronroos (2004), para desenvolver ofertas de serviços em sintonia com a percepção de qualidade pelo cliente, é necessário o chamado modelo de oferta ampliada de serviço. Segundo o autor, para gerenciar a oferta de serviço, é necessário: desenvolver o conceito de serviço, desenvolver um pacote de serviços; desenvolver uma oferta ampliada de serviços e gerenciar a imagem e a comunicação. Como este último item não será objeto do estudo, não será abordado.

a) O conceito de serviço determina as intenções da organização. O pacote pode ser desenvolvido com base nesse conceito;

b) o pacote básico de serviços se refere ao conjunto de serviços que são necessários para atender às necessidades dos clientes nos mercados-alvo. Este pacote teria um serviço central, que é a razão para a empresa entrar no mercado; serviços facilitadores, que facilitam o uso do serviço central e que, caso não existam, impedem o consumo do serviço central; e os serviços de suporte, que são utilizados para aumentar o valor do serviço e/ou diferenciá-lo dos serviços dos concorrentes.

Dentro dos serviços facilitadores, pode-se encontrar o serviço de entrega de produtos, que poderá ser crucial na decisão de um cliente por seu fornecedor. Segundo Kotler (2000), a logística de mercado envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e de produtos finais. A boa logística de entrega depende de diversos fatores, quais sejam: previsão de vendas, estoques e produção. Os objetivos da logística de mercado seriam maximizar o atendimento aos clientes e minimizar os custos de distribuição. Muitas vezes, um atendimento excelente implica estoques elevados, transporte especial e vários

depósitos, o que aumenta os custos de logística. Porém, conforme ensina Christopher (2002), substituir estoques por informações se tornou o princípio diretivo dos gerentes de logística nas organizações que buscam respostas flexíveis em mercados voláteis e com ciclo de vida curto. Segundo o autor, a percepção de que a logística enxuta é um pré-requisito vital para a capacidade de resposta ao mercado é uma das alavancas essenciais para a integração da cadeia de abastecimento, desde o fornecedor, passando pelo distribuidor até o consumidor.

c) O processo de oferta ampliada de serviços envolve três elementos básicos: a acessibilidade do serviço; a interação com a organização prestadora do serviço e a participação do cliente.

Dependendo do acesso dado aos clientes para obter os serviços ou produtos de uma empresa, estes o perceberão como fácil ou difícil de obter. Este acesso aos serviços pode ser referente ao local para se obter o produto/serviço, horários disponíveis para conseguir produtos/serviços, facilidade de acesso ao pessoal da linha de frente, tempo de resposta a questionamentos sobre o produto, forma de pagamento e facilidades de cadastramento.

A interação com a organização de serviço pode ser dividida em algumas categorias: comunicação entre funcionários e clientes; interações com os recursos físicos e técnicos da organização, interação com os sistemas da organização e interação com outros clientes envolvidos no processo de aquisição de um produto/serviço.

Por fim, a participação dos clientes significa que os clientes causam um impacto sobre o serviço que percebem. Na medida em que o cliente esteja mais bem preparado para utilizar um serviço, ele poderá melhorar o serviço da empresa.

Da mesma forma, e de acordo com o que ensina Kotler (2000), o fornecimento de serviços pelas empresas passa por alguns estágios, desde aquele onde toda a assistência técnica é dada pelo fornecedor, passando pelo estágio onde já existem intermediários que prestam serviço de qualidade semelhante ao do fornecedor, até o estágio final, onde o cliente, muitas vezes de grande porte, já possui uma estrutura de assistência técnica própria e necessita apenas do produto do fornecedor. No estágio intermediário, começa a existir uma pressão por redução dos preços dos produtos e no estágio final esta pressão é maior ainda.

Esta seqüência pode fazer com que haja uma tendência crescente de redução de preços de produtos pelo fornecedor, que buscará recompor suas margens através do oferecimento de serviços aos clientes que mais precisam deles.

2.3.1 O comportamento do consumidor nos setores comercial e industrial

Quando se trata de comportamento do consumidor, é necessário observar os fatores que influenciam a percepção do cliente quanto a produtos e serviços. Quando se trata de produtos indiferenciados, a qualidade do produto e sua adequação às especificações são quase que algo obrigatório e a decisão de compra muitas vezes é guiada pelo menor preço.

O comportamento de compra do comprador organizacional difere em alguns pontos do comportamento de compra do consumidor. Segundo Giglio (1996), como o processo de decisão de compra organizacional é grupal, a análise deve ser feita a partir das regras do grupo e não dos elementos psicológicos da análise individual. Estes elementos continuam presentes, porém, em menor importância, já que o processo decisório está definido por regras externas.

Para Kotler (2005), os mercados empresariais e os mercados consumidores possuem características muito distintas. Estas características estão descritas abaixo:

1 – menos compradores – os fabricantes de produtos empresariais lidam com muito menos compradores que as empresas que fabricam produtos de consumo;

2 – compradores de maior porte – um pequeno número de empresas é responsável pela maioria das compras no mercado organizacional;

3 – relacionamento estreito entre fornecedor e cliente – em função do pequeno número de clientes do mercado organizacional, a empresa precisa customizar suas ofertas, práticas e desempenho para atender às necessidades de cada cliente;

4 – concentração geográfica dos compradores – muitos dos compradores empresariais se concentram em determinadas regiões de um país;

5 – demanda derivada – a demanda de bens empresariais é derivada da demanda de bens de consumo. As empresas precisam, pois, monitorar os mercados dos consumidores finais;

6 – demanda inelástica – a demanda total de muitos bens e serviços empresariais é inelástica, não sendo muito afetada por mudanças nos preços devido ao fato de os fabricantes não poderem fazer mudanças rápidas na produção;

7 – demanda oscilante – a demanda de produtos empresariais pode ser mais volátil que a de produtos de consumo. Quando se aumenta a demanda por um produto de consumo, é necessário aumentar a capacidade produtiva para atender a este mercado e, por conseguinte, aumenta-se a demanda de produtos empresariais;

8 – compra profissional – os compradores são treinados e seguem políticas, normas e exigências de compras da organização para adquirir bens empresariais;

9 – diversas influências de compra – normalmente, são muitos os atores que influenciam a decisão de compra. Pode haver comitês de compra e as empresas necessitam de representantes bem treinados para lidar com estes compradores;

10 – vários contatos de vendas – são necessários vários contatos de venda para se conseguir manter um cliente devido ao grande número de pessoas envolvidas no processo de decisão de compra;

11 – compra direta – compradores empresariais compram diretamente dos fabricantes, sem a presença de intermediários;

12 – reciprocidade – compradores empresariais tendem a escolher fornecedores que compram seus produtos, e;

13 – *leasing* – esta prática é bastante comum devido ao alto custo de equipamentos pesados. Nesta prática, uma empresa adquire algum equipamento de forma parcelada sendo que ao final do contrato, há um valor residual deste equipamento e, caso a empresa queira continuar com o bem, paga o valor, caso contrário, devolve o equipamento. O equipamento não faz parte do patrimônio da empresa adquirente até que seja quitado o valor residual mencionado acima.

Jackson (1985) apresenta um *continuum* no qual estabelece dois tipos distintos no comportamento de compra organizacional: o comportamento *always-a-share* e o comportamento *lost-for-good*.

O comportamento *always-a-share* é próprio das relações de curto prazo. Cada compra é um processo novo. Neste caso, não haveria dependência de um único fornecedor, e este perde força junto ao comprador. Assim, o foco de decisão recai mais nos fatores tangíveis, como características do produto, preço, condições de pagamento e entrega. Aqui, não há grandes investimentos em ativos específicos à transação, o que pode levar a comportamentos oportunistas. As ações de marketing apropriadas seriam na esfera transacional.

Do outro lado, está o comportamento de compra *lost-for-good*, que é formado por relações em longo prazo permitindo uma alusão a trocas relacionais. Neste caso, pode ocorrer o comprometimento de ambas as partes na manutenção de uma relação benéfica. O comprador quer manter um relacionamento duradouro com seu fornecedor e vice-versa. Estas transações envolvem alto custo de mudança, investimentos em ativos fixos e recursos humanos e são de grande importância estratégica. Este tipo de cliente não costuma mudar com frequência de fornecedores e a gestão desse relacionamento pode trazer vantagem competitiva.

Segundo Solomon (2002), a percepção dos compradores organizacionais em uma situação de compra é influenciada por vários fatores, seja em relação às expectativas, como a qualidade do produto, a competência dos funcionários da empresa e as experiências anteriores; seja em relação ao clima organizacional da própria empresa, como recompensas por desempenho; seja em relação à avaliação pelo comprador de sua própria performance, como o fato de ele acreditar que está correndo riscos.

Para Solomon (2002), assim como os consumidores, os compradores organizacionais participam de processos de aprendizagem dentro da organização, compartilhando informações entre funcionários e criando uma memória organizacional sobre as medidas a serem tomadas no processo de compra.

Solomon (2002) identifica algumas características do processo de tomada de decisão organizacional, quais sejam:

a) as decisões de compra geralmente envolvem muitas pessoas, desde aqueles que realmente compram, passando por aqueles que influenciam a decisão até aqueles que realmente vão utilizar o produto ou serviço;

b) os produtos organizacionais e industriais são comprados de acordo com especificações técnicas precisas e exigem muito conhecimento sobre o produto;

c) a compra por impulso é rara. As decisões são muitas vezes baseadas em experiências anteriores e em cuidadosa avaliação de alternativas;

d) as decisões normalmente são arriscadas, põem em jogo a capacidade do comprador;

e) o volume de dinheiro envolvido geralmente é grande, o que dá aos compradores muito poder sobre os fornecedores, e;

f) o marketing *business-to-business*, de empresa para empresa, envolve mais ênfase na venda pessoal que na propaganda ou em outras formas de promoção. Negociar com compradores organizacionais exige muito mais face a face quando comparado a negociar com consumidores finais.

Conforme explica Solomon (2002), da mesma forma que os consumidores finais, os compradores organizacionais são influenciados por estímulos internos e externos. Os internos se referem a características psicológicas do comprador, como disposição de tomar decisões arriscadas e sua experiência e prática na função. Já os estímulos externos incluem a natureza da organização em que trabalha e todo o ambiente econômico e tecnológico em que a empresa

opera. Outro fator importante é o cultural: podem existir normas de negociação diferentes em diferentes países.

Solomon (2002) afirma que a depender do tipo de produto a ser comprado, o processo de decisão de compra organizacional sofre influências diferentes. O autor estabelece uma estrutura de classe de compra que utiliza três dimensões da tomada de decisão para descrever as estratégias de compra do comprador organizacional:

- 1 – o nível de informações a serem reunidas antes da decisão ser tomada;
- 2 – a seriedade na avaliação de todas as alternativas, e;
- 3 – o grau de familiaridade do comprador com a compra.

A maioria das decisões de compra é abrangida por três tipos de classe de compra e é baseada nessas dimensões.

Para Solomon (2002) e Kotler (2005), os tipos ou situações de compra são assim classificados:

a) recompra direta ou simples – é como uma decisão habitual e trata-se de uma escolha automática. Há pouca ou nenhuma pesquisa de informações ou avaliação;

b) recompra modificada – envolve um processo de decisão limitado. Ocorre quando uma organização compra um produto novamente, com pequenas modificações. Normalmente, o comprador quer alterar as especificações, os preços, as exigências de entrega ou outros termos. Envolve pesquisa limitada de informações e a decisão é tomada por uma ou algumas pessoas, e;

c) nova tarefa ou compra – envolve uma solução extensa de problema. É uma decisão que não foi tomada antes. Normalmente, reúnem-se muitas informações para chegar a uma decisão de compra.

Solomon (2002) identifica alguns papéis no processo de decisão de compra organizacional:

a) iniciador – é a pessoa que propõe a idéia ou necessidade;

b) vigia – é a pessoa que conduz a pesquisa de informações. Identifica vendedores e produtos para avaliação pelo restante do grupo;

c) influenciador – pessoa que tenta influir no resultado da decisão. Em organizações, engenheiros freqüentemente são influenciadores na informação técnica sobre produtos;

d) comprador – pessoa que realmente faz a compra. Pode ou não utilizar diretamente o produto, pode pagar por ele, realmente obtê-lo ou ambos, e;

e) usuário – a pessoa que utiliza o produto ou serviço.

Kotler (2005) identifica quais seriam as principais influências nas compras empresariais. Para o autor, os compradores empresariais agem de acordo com influências de alguns fatores:

1 – fatores ambientais – fatores econômicos, por exemplo, influenciam o macro-ambiente e, em momentos de recessão, os compradores reduzem seus investimentos e as empresas vendedoras não podem influenciar muito a demanda local. Algumas empresas, temendo a escassez, podem fazer grandes estoques de produtos e alguns compradores podem dar preferência a uma empresa ecologicamente correta;

2 – fatores organizacionais: muitas empresas têm criado equipes especializadas para formar um setor de compras altamente capacitado, que busca o maior valor proveniente de um número menor de fornecedores e que devem estar entre os melhores. Muitas vezes são criados departamentos de compras centralizadas;

3 – fatores interpessoais e individuais – os centros de compra podem incluir participantes com diversos interesses, status, autoridade, empatia e poder de persuasão. Os

vendedores precisam, pois, descobrir o máximo possível destas características para entrar em sintonia com estes fatores interpessoais. Além disso, todo comprador possui percepções, motivações e preferências pessoais que são influenciadas por idade, renda, grau de instrução, cargo, personalidade, atitude em relação aos riscos e cultura, e;

4 – fatores culturais – para entender melhor como os fatores culturais afetam os compradores empresariais, as empresas devem estudar a cultura e os costumes das regiões onde vendem seus produtos.

Kotler (2005) afirma que o processo de compra empresarial passa por oito fases, que sempre estão presentes numa situação de nova compra. Já em situações de recompra modificada ou simples, algumas fases são simplificadas ou suprimidas. As fases são as seguintes:

1 – reconhecimento do problema – o processo de compra inicia quando alguém reconhece um problema e precisa adquirir um determinado produto para resolver este problema. Nem sempre está presente numa recompra modificada e não está presente numa recompra simples;

2 – descrição da necessidade geral – depois de reconhecido o problema, torna-se necessário definir as características do produto a ser adquirido. Esta fase pode não estar presente numa situação de recompra modificada e não está presente numa situação de recompra simples;

3 – especificação do produto – assim que é descrito o produto a ser adquirido, passa-se para a definição da especificação deste produto. Esta fase está presente em todas as situações de compra;

4 – procura por fornecedores – o comprador busca identificar os fornecedores mais apropriados fazendo pesquisas ou visitando feiras setoriais. Esta fase pode ocorrer numa situação de recompra modificada, mas não ocorre em uma situação de recompra simples;

5 – solicitação de propostas – o comprador convida os fornecedores a apresentarem propostas. Como na fase anterior, esta pode aparecer numa situação de recompra modificada, mas não aparece numa situação de recompra simples;

6 – seleção do fornecedor – a empresa compradora avalia os fornecedores de acordo com alguns critérios, tais como confiabilidade do produto ou serviço, além de avaliar o mais atrativo. Normalmente, os compradores ainda negociam preço com os fornecedores. Esta é mais uma fase que pode ocorrer numa situação de recompra modificada, mas não ocorre em uma situação de recompra simples;

7 – especificação do pedido de rotina – depois de selecionado o fornecedor, o comprador explicita as características do pedido, como especificações do produto, quantidade e prazo de entrega, por exemplo. Esta fase também pode estar presente na situação de recompra modificada, mas não está presente na situação de recompra simples, e;

8 – análise do desempenho – aqui, o comprador analisa periodicamente o desempenho do fornecedor. É importante que o fornecedor conheça estes critérios de avaliação para que seja possível monitorar as mesmas variáveis pelas quais ele é avaliado. Isto pode garantir uma qualidade melhor no atendimento ao comprador.

Christopher (2002) ensina que o pedido perfeito ocorre quando uma empresa cumpre uma promessa de serviço. Assim, os fornecedores devem sempre avaliar seu serviço junto aos clientes, buscando conhecer os fatores que são importantes para eles a fim de oferecer o melhor serviço possível.

Uma questão importante na compra organizacional é a organização governamental. Segundo Kotler (2000), elas são as maiores compradoras de bens e serviços na maioria dos países. Porém, suas compras normalmente são através de escolha do fornecedor pelo menor preço. Especificamente no Brasil, muitas vezes, estas compras de produto ocorrem por meio de processo licitatório, no qual, em grande parte, a decisão final é pelo menor preço. Desconsiderando as práticas de *lobby* para influenciar órgãos públicos por meio de mecanismos políticos e outros dos mais diversos, não há medidas de marketing que

influenciem a compra da organização governamental. Portanto, o comportamento do consumidor organizacional governamental não será avaliado neste trabalho.

2.3.2 O relacionamento com clientes nos setores comercial e industrial

De acordo com Christopher (2002), à medida em que os mercados amadurecem e os custos de conquistar clientes aumentam, passa-se a dar maior ênfase na retenção de clientes e estabilização de negócios fechados com eles. Passa-se a buscar não somente a participação de mercado, mas a participação no cliente. Ainda segundo o autor, um melhor desempenho na prestação de serviços é fundamental para se reter um cliente. Christopher (2002) ainda afirma que custa cerca de cinco vezes mais conquistar um cliente novo do que reter um cliente já conquistado. Isto se deve a alguns fatores como, por exemplo, o custo de se conseguir um negócio novo; o fato de que quanto mais um cliente estiver satisfeito, mais direcionará suas compras para um fornecedor; a facilidade de vender para um cliente já conquistado; e o fato de que um cliente satisfeito pode indicar a empresa para outros clientes.

Segundo Gosling e Gonçalves (2002), desde a era industrial, a orientação do marketing se volta claramente às transações devido ao surgimento da produção e do consumo em massa. Para os autores, no marketing de transações, as estratégias giram em torno do composto de marketing e de trocas futuras entre os envolvidos e os consumidores, que são externos à empresa. Os autores ressaltam que são necessárias constantes interações entre fornecedores e consumidores para se manter um relacionamento que vá além de uma relação transacional, e que tal situação é favorecida no setor de serviços.

Kotler (2005) afirma que, havendo ofertas parecidas entre empresas, os compradores podem satisfazer as exigências de compra com qualquer fornecedor e passam a dar maior valor ao tratamento pessoal que recebem. Segundo Marques e Coelho (2003), é cada vez maior o número de empresas que tentam superar a concorrência por meio de estratégias relacionais baseadas em novas tecnologias.

De acordo com Marques e Coelho (2003), o marketing de relacionamento que visa construir relações fortes e duradouras, não é suficiente para concretizar estas relações. A empresa deve criar um modelo de marketing relacional onde o cliente conduza a relação com os fornecedores, além de participar na definição do produto, preço e modo de distribuição.

Quando se trata de marketing de relacionamento, Gordon (1998) diz que é sempre importante encorajar a migração dos clientes para cima na escala de valor de uma organização. Lovelock e Wright (2002) afirmam que o marketing de relacionamento envolve atividades que visam desenvolver ligações economicamente eficazes em longo prazo para benefício de clientes e da organização. Para isso, uma empresa precisa saber o que se pode fazer para se unir ao cliente e que tipo de vínculos se quer intensificar. Para tanto, Gordon (1998) enumera sete níveis de vínculos da organização com seus clientes:

a) vínculo estrutural – integração estrutural e operacional entre empresa e cliente. Neste tipo de vínculo, a organização alinha sua tecnologia, seu pessoal e seus processos de negócio com os clientes e até mesmo os integra com eles, aumentando os custos de mudança de fornecedor;

b) vínculo de valor de marca – é o valor que um cliente obtém ao se relacionar com o produto. Este valor pode ser obtido através de atributos funcionais ou de atributos emocionais e não funcionais adquiridos com a marca;

c) vínculo comportamental – ocorre quando um cliente escolhe uma organização pelo seu profissionalismo, por sua técnica, sua dedicação ao cliente, seus valores, sua cultura e sua receptividade. A empresa procura uma aproximação muito grande de seu cliente, muitas vezes se concentrando mais nele que nos concorrentes;

d) vínculo pessoal – dá-se através de um relacionamento com pessoas específicas de uma organização. Alguns clientes gostam de trabalhar com determinadas pessoas, independentemente da organização em que trabalhem. Este tipo de vínculo pode ser um empecilho para a empresa, porque não há fidelidade a ela, mas sim a um determinado funcionário;

e) vínculo de informação e controle – ocorre quando o cliente se beneficia de instrumentos que o auxiliam na administração operacional e financeira. A empresa tem instrumentos que informam aos clientes, por exemplo, a rota de entrega de um produto e o ponto onde o caminhão de entrega se encontra em qualquer momento;

f) vínculo de valor – neste caso, o cliente obtém o valor que procura de um fornecedor a qualquer momento e tem a certeza de que este valor continuará a existir. Pode ocorrer quando o fornecedor preza muito pela qualidade ou adequa os preços de acordo com as necessidades dos clientes. Neste tipo de vínculo, estão incluídos os programas de fidelidade, que fornecem descontos ou prêmios aos clientes por se manterem fiéis a uma marca, e ;

g) o vínculo de opção zero, que é aquele quando há poucas escolhas, ou uma única. Este vínculo pode ocorrer por força de um instrumento regulatório, legislação ou através de algum investimento financeiro de um fornecedor num cliente e que pode trazer altos custos de mudança de fornecedor.

Segundo Christopher (2002), o conceito básico de marketing de relacionamento diz que a meta de toda atividade de marketing deveria ser o estabelecimento de parcerias mutuamente vantajosas com clientes. Nestas parcerias pode-se conseguir redução de custos através de serviços de entrega *just-in-time*, interligação de processos de compra por meio de Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI), programas de melhoria de qualidade, e parcerias com os fornecedores até mesmo no desenvolvimento de produtos. Christopher (2002) afirma ainda que, a partir deste conceito de parceria surge a idéia de cadeia de abastecimento estendida, que ultrapassa as fronteiras da própria empresa para busca de novas fontes de vantagem competitiva, envolvendo articulação com fornecedores, distribuidores e clientes a um custo total menor, trazendo aumento de lucro para todos os membros da cadeia.

De acordo com Christopher (2002), quanto mais forte a relação com um parceiro, maior a barreira imposta para os concorrentes. O autor afirma, ainda, que relacionamentos duradouros com clientes são as bases para o aumento da lucratividade, porém isto só ocorre se o cliente percebe estas vantagens. Conquistar e reter clientes requer a compreensão sobre o que eles valorizam e que se dê atenção aos processos através dos quais estes valores podem ser constantemente fornecidos.

Segundo Coelho e Almeida (1999), o marketing relacional tem alargado seus domínios e se sobreposto a uma perspectiva simplesmente transacional.

Lovelock e Wright (2002) fazem uma diferenciação entre uma transação e uma relação. Para os autores, transação é onde ocorre a troca de valor entre duas partes. Isto não se constitui necessariamente em uma relação, porque esta exige reconhecimento e conhecimento mútuo entre as partes.

Em Christopher (2002) vê-se que o valor é criado para o cliente quando as percepções dos benefícios recebidos em uma transação são maiores que os custos para se realizá-la. Além disso, quanto mais alta é a percepção de valor, mais se pode cobrar. O autor afirma, também, que a proposta de valor deve fornecer uma base consistente para a vantagem competitiva, tendo sido definida a partir do ponto de vista do cliente, mas também deve ter como pano de fundo as propostas de valor explícitas pela concorrência.

Christopher (2002) defende uma abordagem mais pró-ativa na administração de relacionamentos com clientes. Ele propõe que isto pode ser conseguido quando se entende melhor a atividade dos clientes, suas necessidades e se busca desenvolver soluções em parceria com os clientes. Gordon (1998) considera que a administração do Relacionamento traz implicações para toda a organização.

Coelho e Almeida (1999) propõem o aperfeiçoamento das práticas de marketing relacional, tornando mais sólidos os laços que unem clientes e fornecedores. Propõem um avanço do marketing relacional para o marketing contratual, onde ambas as partes têm obrigações e direitos.

Segundo estes autores, nesta mudança de relacional para contratual, o cliente passa a ser titular não só de direitos, mas também de obrigações; as informações não fluem somente no sentido do cliente, mas fluem bidirecionalmente; fornecedor e cliente passam a conhecer as vantagens recíprocas em vez de somente o fornecedor procurar a confiança do cliente; a relação deixa de ser assentada nas emoções e nas pessoas e passa a ser profissional e assentada na performance; e os contatos deixam de ser centrados na hierarquia e passam a ser de natureza funcional. Ainda de acordo com os autores, a perspectiva contratual busca dar um

conteúdo mais consistente e mais sólido à relação, fazendo com que uma ruptura nesta relação signifique uma perda de valor, um custo operacional, criaria uma barreira de saída.

Ainda de acordo com Coelho e Almeida (1999), a relação contratual não seria efetivada através de um contrato propriamente dito, mas através de instrumentos de marketing. Para eles, o marketing contratual partiria da criação de um conjunto de mecanismos para estimular o aparecimento de algum tipo de direção sobre as relações que os operadores mantêm com os interlocutores negociais. Apresentam então, algumas das práticas mais comumente utilizadas para se obter vantagens competitivas reais:

1 – formas contratuais puras ou explícitas – seriam contratos propriamente ditos. Sob o ponto de vista do marketing, seriam menos importantes e serviriam para dar segurança às partes de uma relação comercial, e;

2 – formas contratuais mitigadas ou implícitas – não há direitos e obrigações, mas o conhecimento objetivo das barreiras à saída, implícitas na relação. Aqui estão modelos de entrega *just-in-time*, programação de encomendas, dependências recíprocas, certificação de qualidade, auditoria de qualidade por parte dos clientes (traduzindo-se num conjunto de interesses e comportamentos reciprocamente partilhados), processos de melhoria contínua que exigem cooperação entre as partes para tornar previsível o seu funcionamento, e desenvolvimento de protótipos e investimentos conjuntos, pressupondo uma cooperação e envolvimento em longo prazo.

O marketing de relacionamento não se restringe aos clientes, mas aos canais de distribuição e aos funcionários, como afirma Gordon (1998). Para se construir um relacionamento, o autor afirma que deve sempre existir respeito mútuo, deve-se estabelecer e controlar um processo para o desenvolvimento do relacionamento, tratar os canais de distribuição como clientes; reconhecer os canais de distribuição como independentes; pode-se planejar e inovar em conjunto, haverá custos de reformulação do sistema, deve-se ainda, alinhar operações visando o cliente final e o posicionamento de mercado, criar um pacote de produtos e serviços e ser coerente.

Para obter vantagem competitiva no mercado onde atuam, além de incrementar os relacionamentos com clientes, é importante se voltar também para dentro da própria organização. Os funcionários de uma organização também desempenham papel fundamental em todas as atividades que envolvem o atendimento a um cliente. Este, entretanto, é um aspecto que não será abordado neste estudo.

3 METODOLOGIA

Este trabalho estuda as condições de competitividade no setor de distribuição de produtos comoditizados, mais especificamente de produtos asfálticos, nos estados da Bahia, Sergipe, Alagoas e Pernambuco, no período entre 2001 e 2005. A partir desta análise, o estudo identificou a forma de atuação das empresas do setor e os resultados obtidos com estas estratégias, o *market-share*, o grau de fidelidade e a qualidade percebida do serviço. Como os volumes de produtos comercializados pela fonte produtora sofreram grande variação durante o período do estudo e como os preços destes produtos sofreram também grandes alterações, tanto positivas quanto negativas, não foi possível utilizar dados de faturamento para avaliação da eficácia das estratégias das empresas. Para tanto, foram utilizados dados de lucratividade.

Segundo Yin (1994), a pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso únicos como múltiplos. Conforme explica o autor, estudos de caso únicos e múltiplos são nada mais que duas variantes dos projetos de estudo de caso. Assim, o presente trabalho, como se trata de um estudo comparativo de dois casos, seguiu as orientações apresentadas por Yin (1994) para estudos de caso em geral. Foram analisadas, então, duas das cinco empresas que atuam na região do estudo, atendidas pela RLAM, da Petrobras, única fonte produtora dos três produtos asfálticos básicos conforme demonstrado na Figura 1 abaixo. As distribuidoras analisadas foram a Greca Distribuidora de Asfaltos Ltda. e a Petrobras Distribuidora S.A. As demais distribuidoras não foram analisadas devido à impossibilidade de obtenção de dados junto a estas empresas. Ambas as distribuidoras adquirem os três produtos asfálticos básicos pelo mesmo preço. A pesquisa com a fonte produtora, com os distribuidores e com os clientes foi toda realizada entre os meses de janeiro e maio de 2006.

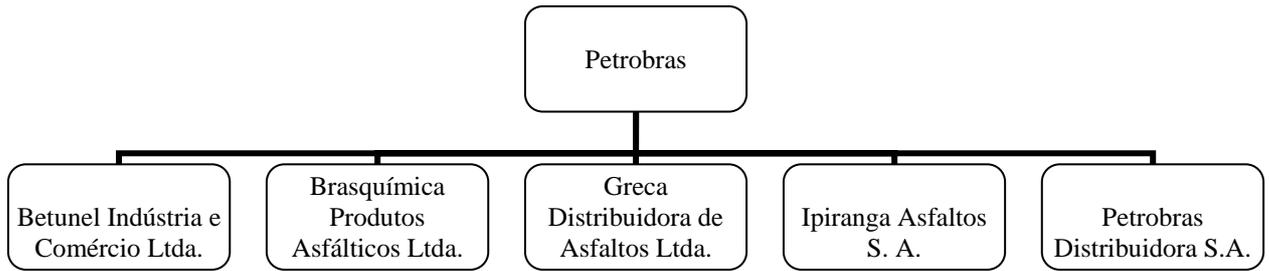


Figura 1 – Distribuidoras da região do estudo

Fonte: elaborada pelo autor.

Foram realizados dois tipos de entrevistas: uma com dirigentes da Petrobras (APÊNDICE A) e outra com os dirigentes das duas distribuidoras de asfalto escolhidas (APÊNDICE B).

Foram aplicados, também, questionários em 20 empresas que adquirem produtos asfálticos para obras de pavimentação (APÊNDICE C). Para se chegar a este número, inicialmente, foi realizada uma busca no Departamento de Infra-estrutura de Transportes da Bahia (DERBA), no Departamento de Estradas de Rodagem de Sergipe (DERSE), no Departamento de Estradas de Rodagem de Alagoas (DERAL) e no Departamento de Estradas de Rodagem de Pernambuco (DERPE), além das unidades do Departamento Nacional de Infra-estrutura de Transportes da Bahia (DNITBA), do Departamento Nacional de Infra-estrutura de Transportes de Sergipe (DNITSE), do Departamento Nacional de Infra-estrutura de Transportes de Alagoas (DNITAL) e do Departamento Nacional de Infra-estrutura de Transportes de Pernambuco (DNITPE) para identificar as empresas que estavam executando obras de pavimentação nestes órgãos e o volume de produtos asfálticos envolvido. Depois disso, foram selecionados 16 clientes de um total de 55, que representavam 84,58% do volume de aquisições de asfaltos. Além destes, foram escolhidos aleatoriamente outros quatro de menor porte para avaliar a percepção de mercado sob a ótica deles. Os questionários foram aplicados pessoalmente com cada representante das empresas e o tempo para aplicação de cada questionário foi entre 10 e 15 minutos.

Para analisar as condições de competitividade do setor de produtos asfálticos, foi necessário verificar junto à ANP qual a legislação que rege o mercado de produtos asfálticos. Desta forma, foi possível identificar que medidas governamentais controlam a entrada de novas empresas no mercado e assim analisar as barreiras de entrada no setor. Isto foi feito por

meio de pesquisa nos arquivos desta agência reguladora na Internet (ANP, 2005a, 2005b). Foi necessário estudar as características do setor junto às empresas distribuidoras de asfalto da região e utilizou-se, também, o modelo de análise estrutural das indústrias apresentado por Porter (1986), de acordo com o qual são estudadas as cinco forças competitivas que afetam a intensidade da concorrência em uma indústria: a ameaça de entrantes potenciais, a presença de produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação dos compradores e dos fornecedores além do grau de rivalidade entre as empresas. Esta análise foi feita utilizando-se os dados obtidos nas entrevistas com os dirigentes das empresas distribuidoras de asfalto da região estudada, mais especificamente por meio das questões um a 22 (APÊNDICE B). Complementarmente, foram obtidos alguns destes dados em entrevistas com clientes consumidores de produtos asfálticos, conforme Apêndice C, nas questões um a sete e 16, e junto à fonte produtora nas questões um a cinco do Apêndice A.

Estudando a ameaça dos entrantes potenciais, buscou-se verificar se as barreiras de entrada no setor são fortes, seja através de economias de escala, de diferenciação do produto, da necessidade de capital a ser investido, dos custos de mudança, do acesso aos canais de distribuição, das vantagens de custo independente de escala e da política governamental. Observou-se, também, como era a retaliação prevista e se os preços de entrada eram dissuasivos.

Estudou-se a pressão dos produtos ou serviços substitutos, procurando-se analisar que características fortalecem os produtos substitutos para o mercado em questão e de que maneira eles poderiam influenciar a demanda pela compra de produtos ou a concorrência do setor.

Para mensurar o poder de negociação dos compradores, verificou-se se os compradores representavam grande participação nas vendas de um fornecedor e se adquiriam grandes quantidades de produto; se o custo dos produtos adquiridos representava uma grande parcela de seus próprios custos; se o comprador enfrentava poucos custos de mudança; se os lucros dos compradores eram baixos, que poderiam incentivar a redução do preço de compra; e se os compradores tinham muitas informações, seja sobre demanda ou preços de mercado.

Já na análise do poder de negociação dos fornecedores, o objetivo foi mensurar a força destes fornecedores, que no caso deste estudo, é representado por apenas uma empresa e pode estar exercendo grande influência sobre a concorrência no setor.

Para se estudar o grau de rivalidade entre as empresas, foram identificadas as características dos concorrentes: se eram numerosos ou bem equilibrados; se a indústria apresentava crescimento lento ou rápido; se a indústria se caracterizava por custos de armazenamento altos ou custos fixos altos; se havia custos de mudança; se os concorrentes eram divergentes; se estavam em jogo grandes interesses estratégicos; e se as barreiras de saída eram elevadas.

Com o propósito de identificar os segmentos de atuação das empresas e as lógicas competitivas que cada um obedece, foram utilizados os dados obtidos nas respostas às questões 23 e 24 das entrevistas com os dirigentes das distribuidoras de asfalto (APÊNDICE B).

Tendo em vista enumerar as estratégias de atuação de cada empresa no setor estudado, utilizaram-se os dados obtidos nas respostas às perguntas 25 a 27 (APÊNDICE B). Isto foi feito no que diz respeito a estratégias de preços, estratégias voltadas para retenção de clientes, estratégias voltadas para aumento de participação de mercado ou não e estratégias de agregação de valor aos produtos comercializados.

Após a obtenção dos dados acima descritos, foi possível estudar as estratégias de diferenciação baseadas na prestação serviços complementares utilizadas pelas empresas e apresentadas nas respostas às questões 29 a 34 (APÊNDICE B). Conhecendo as estratégias das empresas que atuam no setor e confirmando-se que também são utilizadas estratégias de diferenciação baseadas em serviços complementares, foi possível confrontar as práticas de mercado com os modelos teóricos estudados no primeiro objetivo específico.

Complementarmente ao estudo das estratégias de atuação em mercados de produtos comoditizados, foram analisadas as estratégias de agregação de valor a estes tipos de produtos, implementando modificações nos próprios produtos ou oferecendo serviços complementares à venda do produto.

Para identificar de que forma serviços complementares constituem fonte de vantagem competitiva, foi realizada uma comparação dos modelos teóricos estudados com os modelos praticados pelas empresas, procurando esclarecer se as práticas das empresas estão em consonância com os modelos teóricos apresentados e se estas práticas trazem os resultados esperados.

Por fim, analisando a eficácia das estratégias adotadas face ao desempenho obtido e a percepção dos clientes, foi feito um novo comparativo: desta vez compararam-se os objetivos das estratégias das empresas que atuam no setor com os resultados que elas têm obtido em retenção de clientes, se houve aumento do *market-share* e se os clientes perceberam o valor que as empresas quiseram criar em seus produtos.

Os dados de participação de mercado foram obtidos por meio da pergunta 28 (APÊNDICE B). Os dados referentes à retenção de clientes e à percepção deles quanto ao serviço das empresas foram obtidos através de questionários entregues aos clientes que adquirem produtos asfálticos com fins de pavimentação (APÊNDICE C), mais especificamente pelas questões 5 a 22. No questionário apresentado a estes clientes, foram abordadas quais vantagens oferecidas por um distribuidor de produtos asfálticos eram consideradas importantes pelos clientes. Estas vantagens poderiam ser relativas a preço, prazo de pagamento, assistência técnica, tanques para estocagem, logística de distribuição, possibilidades de negociação de títulos em atraso, projetos de misturas asfálticas e serviços de pavimentação asfáltica. Os clientes também identificaram neste questionário o fornecedor atual e os principais motivos pelos quais este fornecedor foi escolhido, se possuíam fidelidade com algum fornecedor, e se costumavam trocar de fornecedor e, em caso positivo, qual o principal motivo.

4 O SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS ASFÁLTICOS

O setor de distribuição de produtos asfálticos tem características bem diversas de outros setores no mercado de distribuição de derivados de petróleo e que devem ser analisadas para que seja possível compreender melhor suas especificidades, como demonstrado a seguir.

4.1 HISTÓRICO DO SETOR

O mercado de distribuição de asfaltos no Brasil é bastante promissor, em virtude da grande malha rodoviária a pavimentar e a conservar. O Brasil possui cerca de 1.700.000 km de estradas (federais, estaduais e municipais). Atualmente, 90,5% destas estradas não são pavimentadas. A relação entre a extensão total de rodovias pavimentadas e não pavimentadas no Brasil é de 0,203 km/km². Nos Estados Unidos, esta relação é de 0,649 km/km². De acordo com a Associação Brasileira das Empresas Distribuidoras de Asfalto (ABEDA, 2005), de todas as estradas brasileiras, 84% são municipais, 12% são estaduais e 4% são federais. O Brasil possui 186.761 km de estradas pavimentadas. Desse total, 57.741 km são de estradas federais, 101.304 km são de estradas estaduais e 27.716 km são de estradas municipais, de acordo com dados do Departamento Nacional de Infra-estrutura de Transportes (DNIT, 2005). Do total de rodovias não pavimentadas no Brasil, 92% são de estradas municipais e, da malha rodoviária municipal total, apenas 1,2% é pavimentada. Além disso, do total de rodovias pavimentadas, cerca de 95% é pavimentada em asfalto (ABEDA, 2005).

Diante desse cenário, grande parte do mercado real de produtos asfálticos está concentrada nas obras rodoviárias licitadas pelos órgãos federais e estaduais. Da mesma forma o grande mercado potencial de produtos asfálticos está concentrado nas estradas municipais.

A Petrobras é o único fabricante dos três produtos asfálticos considerados básicos. Estes produtos são: cimento asfáltico de petróleo (CAP 50/70), asfalto diluído de petróleo de cura média (CM-30) e asfalto diluído de petróleo de cura rápida (CR-250). Segundo a Petrobras, os produtos asfálticos são vendidos a empresas distribuidoras de asfaltos e a empresas de impermeabilização. Este último segmento representa 5,41% do volume de asfaltos comercializado pela RLAM da Petrobras, localizada em Madre de Deus, Bahia. Os três produtos asfálticos básicos são vendidos para as distribuidoras de asfalto que os revenderão para os usuários finais dos produtos. Estes três produtos podem ser revendidos diretamente, porém dois deles, o CAP 50/70 e o CR-250, também servem para fabricação de outros produtos asfálticos. As emulsões asfálticas, ou os asfaltos modificados por polímero, por exemplo, que depois de produzidos também são revendidos aos consumidores finais. As distribuidoras, muitas vezes junto com universidades, têm investido no desenvolvimento de produtos asfálticos de melhor qualidade adicionando polímeros e borracha de pneu, por exemplo. Os usuários finais não podem comprar produtos diretamente da Petrobras, somente de um distribuidor. Estes produtos asfálticos são utilizados para serviços de pavimentação utilizando métodos de misturas ou serviços por penetração.

Há diversos tipos de serviços de pavimentação, alguns a quente e outros a frio. Os serviços a quente utilizam o asfalto CAP 50/70, que é aquecido a uma temperatura máxima de 155° C para se fazer a mistura deste produto com os chamados agregados (brita, areia, pó de pedra, etc.) para produzir uma massa asfáltica que é espalhada e compactada por rolo compactador. Os serviços a frio utilizam as emulsões asfálticas produzidas a partir do CAP 50/70. Estas emulsões não precisam ser aquecidas para realizar misturas asfálticas com agregados ou serviços de pavimentação por penetração. Nos primeiros, as emulsões asfálticas são misturadas aos agregados para produzir uma massa asfáltica que será espalhada numa rodovia e também compactada como nas misturas a quente. Já nos serviços por penetração, a emulsão asfáltica é espalhada numa rodovia e em seguida os agregados são lançados sobre

ela. Em termos mais simplificados, quando os agregados entram em contato com a emulsão, esta endurece. Depois disso é necessária a compactação com rolo compactador.

A RLAM atende basicamente a quatro estados: Bahia, Sergipe, Alagoas e Pernambuco. Isto se dá em virtude de que, seguindo-se na direção Sudeste, pode-se adquirir produtos de uma refinaria mais próxima em Betim, Minas Gerais. Além disso, em Fortaleza, no Ceará, há uma outra refinaria que fornece produtos até o estado da Paraíba a uma menor distância que pela Bahia.

Como o setor de impermeabilização é responsável por apenas 5,41% do volume comercializado pela RLAM, o estudo teve por foco as distribuidoras de asfaltos. Além disso, esta delimitação se deve a outros fatores: o segmento de impermeabilização segue uma lógica competitiva diferente da lógica das empresas de distribuição de asfaltos para pavimentação e, no mercado analisado, há somente uma empresa de impermeabilização e que não compete com as empresas de distribuição de produtos para pavimentação.

Segundo dados da RLAM, no período de 2001 a 2005, o volume de asfaltos comercializados pela refinaria foi o seguinte:

Tabela 1 – Volume de asfaltos comercializados pela RLAM, 2001-2005

Meses \ Anos	2001	2002	2003	2004	2005
Janeiro	10.761	8.565	7.044	3.993	7.829
Fevereiro	11.572	10.413	5.434	3.160	5.261
Março	10.610	14.713	5.469	7.940	6.521
Abril	9.205	12.660	6.034	7.413	4.962
Maiο	10.664	7.819	4.976	8.152	5.019
Junho	7.601	10.083	4.471	5.649	6.316
Julho	7.996	10.233	5.417	7.289	7.332
Agosto	9.727	9.206	5.316	9.474	8.923
Setembro	8.040	11.368	8.363	13.555	8.085
Outubro	10.112	9.041	7.581	4.480	9.458
Novembro	12.147	8.817	6.153	8.498	7.277
Dezembro	12.351	6.071	8.739	8.120	8.985
Total	120.786	118.989	74.997	87.723	85.968

Fonte: pesquisa de campo realizada pelo autor.

Como se pode perceber no gráfico abaixo, o volume de produtos comercializado nos anos de 2003, 2004 e 2005 sofreu grande redução comparativamente aos dois anos anteriores. A quantidade de produtos comercializada em 2003 foi 37% inferior à do ano anterior. Já em

2004, houve um crescimento, com relação a 2003, de cerca de 17 %. Entretanto, mesmo assim, o volume de produtos vendidos ainda foi inferior em 26% ao de 2002. E em 2005 mais um cenário de redução, no qual o volume comercializado foi 27,7% inferior a 2002 e 2% inferior a 2004, um ano com pequeno volume comercializado. Por meio da pesquisa de campo realizada pelo autor, as distribuidoras atribuem este baixo volume de produtos comercializados ao momento político vivido pelo país com troca de Presidente da República. Muitas obras de pavimentação estavam paralisadas em virtude da falta de pagamento às empresas que as iniciaram em 2002. Além disso, estava-se iniciando a reestruturação de órgãos públicos para iniciar o investimento em infra-estrutura. Até o final do ano de 2005, o mercado ainda não tinha retomado seu volume normal de produtos comercializados.

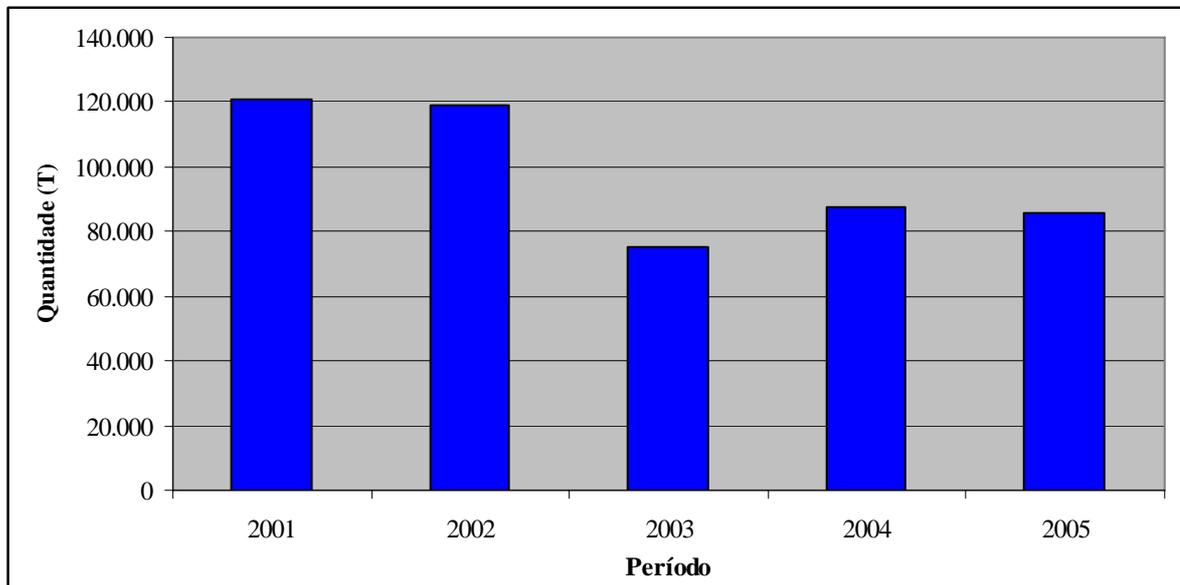


Figura 2 – Gráfico do volume de asfaltos comercializados pela RLAM, 2001-2005

Fonte: pesquisa de campo realizada pelo autor.

Atuando nos estados da Bahia, Sergipe, Alagoas e Pernambuco no período do estudo, há cinco empresas distribuidoras de asfaltos e que são assim denominadas: BetunelKoch Indústria e Comércio Ltda. (BETUNEL), Brasquímica Produtos Asfálticos Ltda. (BRASQUÍMICA), Greca Distribuidora de Asfaltos Ltda. (GRECA), Ipiranga Asfaltos S.A. (IPIRANGA) e Petrobras Distribuidora S.A. (BR).

Todas as distribuidoras adquirem produtos da Petrobras. É importante discernir a Petrobras da BR. A Petrobras produz os produtos asfálticos básicos que são vendidos para as distribuidoras. A BR, subsidiária da Petrobras, adquire produtos desta nas mesmas condições

das demais distribuidoras. As cinco distribuidoras da região competem em condições de igualdade.

4.2 O PRODUTO

A Petrobras é o único fabricante dos produtos asfálticos básicos, o que constitui uma situação de monopólio. A empresa só revende estes produtos para os distribuidores de produtos asfálticos. Estes distribuidores adquirem os produtos por um preço único. Não há preço diferenciado por distribuidor, exceção àqueles que são modificados devido ao aumento ou redução de prazo. Ou seja, se todos os distribuidores comprarem os produtos com o mesmo prazo de pagamento, o preço será o mesmo. Os preços são controlados pela Petrobras, que utiliza como referência o preço do produto no mercado internacional, dentre outros fatores para realizar reajustes.

A ANP determina as especificações técnicas dos produtos asfálticos que serão comercializados pela Petrobras, o que será melhor discutido na seção 4.4. Isto torna este produto uma *commodity*. Independentemente deste fato, as distribuidoras podem pesquisar novos produtos asfálticos derivados dos já existentes.

Quando um novo produto asfáltico é desenvolvido, inicialmente, ele é testado em laboratório e, em seguida, em caráter experimental. Caso traga bons resultados, os órgãos públicos podem se interessar em licitar obras utilizando este produto, mas, antes de se licitar qualquer obra utilizando o novo produto, sua forma de utilização precisa ter uma especificação definida. Depois que o DNIT define esta especificação, surgem as obras rodoviárias utilizando o novo produto e, por fim, este é amplamente utilizado.

Nesse sentido, a empresa que desenvolveu o novo produto tem um produto que não é mais *commodity*. Esta condição pode ser bastante útil para se ganhar mercado neste novo produto até que a concorrência consiga copiar, porém, com o tempo necessário para que o produto tenha especificações definidas, a concorrência pode ter conseguido copiar um produto que foi lançado por uma empresa vanguardista e esta perde a vantagem de ter um produto que

não é *commodity*. No mercado em estudo, o que se tem verificado é que todas as empresas brasileiras pesquisam em outros países tecnologias na elaboração de novos produtos asfálticos e trazem esta tecnologia para o Brasil. Como já existe *know-how*, fica fácil copiar do exterior e muito fácil copiar também aqui no Brasil. O intervalo na elaboração de novos produtos é pequeno e quase todas as empresas atuam em condições de igualdade.

4.3 CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE DO SETOR

Como os produtos asfálticos básicos só podem ser retirados de uma única fonte produtora, a mensuração da participação de mercado ocorre por meio da participação das distribuidoras nas vendas totais das refinarias. Esta participação de mercado é muito importante porque, como o mercado é sazonal, quando há picos de demanda por produto, a fonte produtora estabelece quotas máximas a serem retiradas. Estas quotas refletem a participação de mercado de cada concorrente nos últimos quatro meses. Desta forma, se uma empresa tem quota muito pequena, a conquista de um grande cliente pode trazer prejuízos, isto porque se este fornecedor não conseguir quota suficiente para atender a este novo cliente, todo o esforço de vendas e de colocação de equipamento de apoio e assistência técnica pré-obra será perdido para o concorrente que possuir quota suficiente para atendê-lo.

Como os asfaltos são *commodities*, normalmente a escolha por um fornecedor ou outro é exclusivamente por preço. Assim, as empresas que disputam este mercado acabam entrando numa guerra de preços, na qual as margens se reduzem substancialmente. Para disputar neste mercado, as distribuidoras de asfalto têm procurado inovar nos produtos e agregar valor aos já existentes, normalmente oferecendo serviços adicionais a seus clientes como forma de conseguir a fidelização e melhorias nas margens de lucro. Porém, alguns tipos de serviço podem ser facilmente copiados pelos concorrentes, trazendo de volta a característica de *commodity* ao produto comercializado. Uma opção para reduzir as perdas de margens está baseada nas estratégias de preços, estas mais voltadas para adequação dos preços à característica dos produtos e geração de melhores margens de lucro.

De acordo com dados das distribuidoras de asfaltos, obtidos com os questionários na pesquisa de campo, o mercado pode ser dividido em dois segmentos: o segmento Governo, responsável por cerca de 40% do volume comercializado de asfaltos, e o segmento de empreiteiras, responsável pelo restante. Na realidade, praticamente toda a demanda para aquisição de produtos asfálticos advém direta ou indiretamente do Poder Público. Quando o governo adquire produtos diretamente, utiliza-os na execução de pavimentação através de administração direta, ou entregando o produto asfáltico para que uma empresa execute uma obra de pavimentação. Esta aquisição se dá por meio de processo licitatório, utilizando o critério de menor preço. Isto implica disputa exclusiva por preço o que, para os distribuidores, significa redução drástica de margens. Os critérios de qualidade são os já criados, com normas pré-existentes. Neste segmento estão incluídos os Departamentos Estaduais de Estradas de Rodagem (DER's) e as Prefeituras Municipais. O DNIT não compra asfaltos diretamente para uso próprio. A compra é sempre realizada pelo empreiteiro que realiza a obra para este órgão.

Quando adquire produtos indiretamente, o Poder Público licita obras de pavimentação para contratação de empreiteiras que adquirirão os produtos e executarão a obra.

O segmento de empreiteiras executa obras públicas e particulares. De acordo com as distribuidoras de asfalto, cerca de 1% dos produtos asfálticos comercializados são voltados para obras particulares (pátios de indústrias, estacionamentos de supermercados e condomínios). Os 99% restantes são de obras rodoviárias licitadas pelo Poder Público.

Vale ressaltar que estradas podem ser pavimentadas também pelo poder privado, por meio de concessões e privatizações de rodovias. Segundo Pinheiro (2000), nos leilões de privatização federal, foi definido um conjunto mínimo de investimentos, incluindo reforma e ampliação da rede existente e a concessão foi dada a quem ofertasse o menor preço de pedágio. O ente público concede uma rodovia para a iniciativa privada estabelecendo metas e medidas a serem tomadas pela empresa incumbente que garantam as condições de trafegabilidade da estrada. Este fato é muito importante para o setor de pavimentação. As empresas que recebem rodovias em concessão têm obrigações de conservação das condições desta rodovia. Porém, na região estudada, só há uma rodovia concedida ao poder privado para exploração: a BA-099 - Estrada do Coco, na Bahia.

A Figura 3 demonstra a segmentação do mercado de produtos asfálticos:

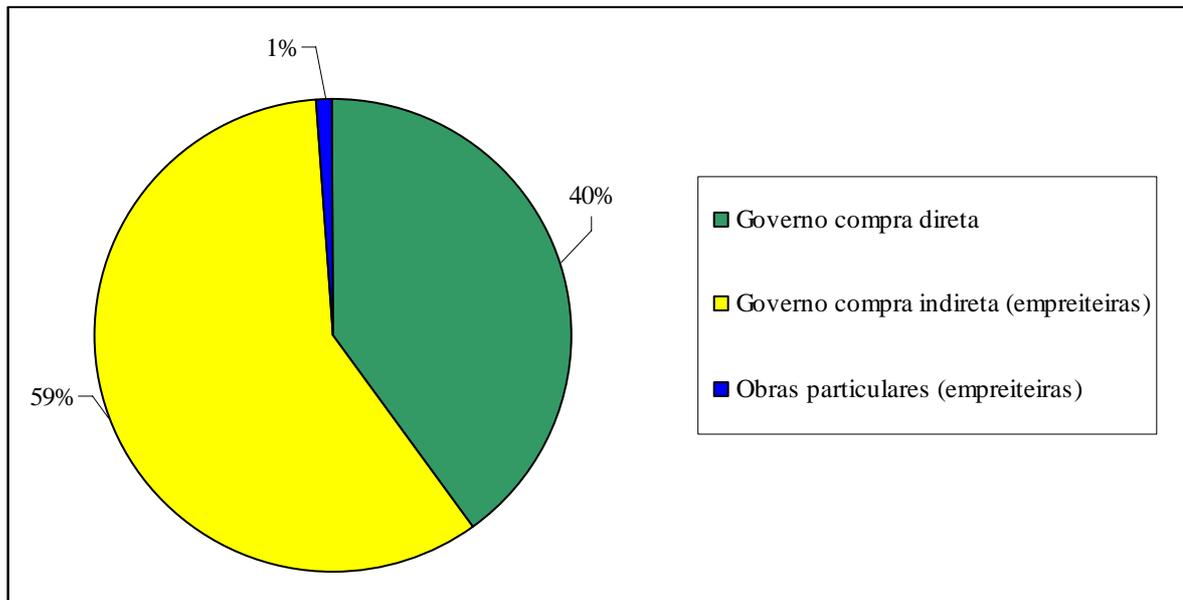


Figura 3 – Gráfico da segmentação do mercado de produtos asfálticos, 2005

Fonte: pesquisa de campo realizada pelo autor.

Como se pode perceber, o Poder Público é o grande responsável pelo consumo de asfalto da região, seja direta ou indiretamente. Isto torna estes produtos bastante sujeitos a questões políticas.

Utilizando o modelo das cinco forças apresentado por Porter (1986), pode-se, a seguir, realizar a avaliação do setor de produtos asfálticos.

a) A ameaça de novos entrantes – especificamente com relação às barreiras de entrada, há alguns fatores que denotam barreiras de entrada baixas: 1) não há possibilidade de integração vertical, visto que um distribuidor de asfaltos não pode ser produtor e nem irá ser consumidor final. Além disso, os produtos que precisam de uma unidade fabril de reprocessamento podem não ser vendidos num primeiro momento. Logo, as economias de escala não são tão importantes; 2) os produtos que podem ser vendidos inicialmente sem necessidade de uma unidade fabril não apresentam diferenciação alguma; 3) o investimento para entrada no mercado de distribuição de produtos asfálticos não é alto, visto que simplesmente pode-se adquirir o produto da única fonte produtora, pelo mesmo preço que os concorrentes compram e revendê-los a clientes. Veículos para transportar produtos asfálticos não representam custo imediato porque podem ser obtidos através de contratos de prestação

de serviços com transportadoras especializadas e que já seguem todas as normas existentes no setor; 4) o custo de mudança para os compradores é baixo. Normalmente o comprador tem todos os equipamentos necessários para aplicar o produto e só precisa comprá-lo; 5) o acesso aos canais de distribuição é fácil. O transporte destes produtos pode ser feito através de transportadoras especializadas no ramo; 6) as vantagens de custo independentes de escala como *know-how*, são importantes, mas não são decisivas para se denotar uma barreira de entrada alta, e; 7) a política governamental exerce influência decisiva sobre a demanda de produtos asfálticos, mas não representa um empecilho para entrada no setor. Para tanto, basta seguir o disposto na Resolução n. 19, de 11 de julho de 2005 (ANP, 2005b).

De acordo com os distribuidores, a retaliação dos concorrentes a um novo entrante existe, mas não é forte o suficiente para impedir a entrada no setor. Já com relação aos preços, verificou-se junto aos distribuidores que os preços praticados no mercado são bastante dissuasivos.

Mesmo assim, em geral, as barreiras de entrada no setor não são altas. Porém, não se verifica a entrada constante de novos concorrentes. Isto, possivelmente, pode ser relacionado ao pequeno tamanho do mercado em questão, comparativamente ao mercado de distribuição de combustíveis, por exemplo; e aos preços atualmente praticados, com margens excessivamente baixas.

b) Os produtos substitutos – estes produtos não apresentam grande força neste segmento, atualmente. Os substitutos eventuais para os produtos asfálticos são o paralelepípedo e o Cimento Portland, que é utilizado para pavimentação de rodovias. O paralelepípedo praticamente não é utilizado para pavimentação de rodovias, mas sim em pavimentação de vias urbanas de cidades normalmente pequenas devido à facilidade de manutenção para prefeituras que não possuem equipamentos para pavimentação asfáltica. O custo de aplicação deste produto é superior ao do asfalto, além de gerar desconforto ao dirigir devido à irregularidade do piso. O pavimento de Cimento Portland é utilizado em algumas formas: o concreto rolado, placas de concreto ou os blocos intertravados de concreto. O concreto não apresenta o inconveniente do desconforto do paralelepípedo, mas há o desconforto provocado pelas juntas de dilatação das placas de concreto. Seu custo é ligeiramente superior ao do pavimento asfáltico e se considera que praticamente não é

necessária manutenção nos primeiros 20 anos, porém, muitas vezes os órgãos públicos não dispõem de muito capital para investir em estradas muito caras num primeiro momento e optam por utilizar o asfalto e fazer as manutenções periódicas. Além disso, o tempo para liberação da pista numa obra de pavimentação em concreto é bastante superior ao de uma obra de asfalto: a execução de base demora praticamente o mesmo tempo em ambas as obras, mas o tráfego numa pista com asfalto pode ser liberado em poucas horas, a depender do serviço de pavimentação realizado. Os blocos intertravados de concreto são amplamente utilizados em projetos ornamentais, mas não somente desta forma. São utilizados para pátios de estacionamentos, shoppings, etc., mas também têm o inconveniente do desconforto ao dirigir.

c) Poder de negociação dos clientes – por outro lado, o poder de negociação dos compradores, apesar de haver somente cinco fornecedores, também é muito alto. Isto se deve aos seguintes fatores:

- os compradores adquirem grandes volumes dos fornecedores: Normalmente as obras rodoviárias de grande volume são poucas, e muitas vezes, a conquista de um cliente para um fornecedor significa grande participação de mercado;

- os produtos adquiridos da indústria representam uma fração significativa dos próprios custos ou compras: o percentual de asfalto nas misturas é em torno de 6% a 9%, dependendo do tipo de produto, porém, seu custo é tão elevado em relação aos outros componentes da mistura, que o asfalto chega a representar até 60% do custo de uma obra de pavimentação. Os compradores tendem a barganhar cada vez mais para reduzir o preço de aquisição dos produtos. De acordo com os dados da pesquisa com os clientes, para 80% deles, o asfalto representa entre 40 e 60% do custo de uma obra de pavimentação. Além disso, para 60% dos clientes entrevistados, o negócio de pavimentação asfáltica representa entre 70% e 100% dos negócios da empresa;

- os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados: os produtos para pavimentação asfáltica advêm de um único fornecedor e seguem normas específicas governamentais, não apresentando diferenciação. Dos clientes entrevistados, 95 % declararam que concorda ou totalmente ou em grande parte que conhecem todas as características do produto asfáltico que vai adquirir;

- os custos de mudança são baixos – quando uma empresa decide mudar de fornecedor, só enfrenta o custo psicológico, que ocorre quando uma empresa tem o costume de comprar com outra, conhece os processos de compra e de entrega de produtos, conhece o vendedor e sabe como resolver todos os problemas que possam surgir. Numa nova compra, todo este processo será um novo aprendizado, e;

- o comprador consegue lucros baixos – para ganhar uma obra de pavimentação, uma construtora tem que apresentar o menor preço de execução desta obra num processo licitatório. Além disso, há episódios constantes de atraso nos pagamentos dos órgãos públicos. Estes dois fatores reduzem sensivelmente os lucros de uma empresa. Por meio da pesquisa com clientes, verificou-se que para 80% dos clientes entrevistados, o lucro bruto no negócio de pavimentação é de no máximo 10%. Segundo afirmação dos próprios clientes, quando se consegue 10% é muito bom. Para o restante dos entrevistados, a margem de lucro não ultrapassa os 20%. Considerando que há constantes atrasos nos pagamentos e que não se recebe juros dos órgãos públicos, e que os contratos só podem ser reajustados a cada 12 meses (independentemente do reajuste que haja em qualquer produto utilizado na execução da obra), a margem é pequena.

d) Poder de negociação dos fornecedores – no caso específico de produtos asfálticos, como só há um fornecedor, e o preço do produto é único para todos os clientes, o poder de negociação do fornecedor é altíssimo. Não há possibilidade de negociação de preço, somente de prazo, mas onde incidem encargos. Além disso, o negócio de asfaltos representa em torno de 2% dos negócios deste fornecedor. Isto pode fazer com que o fornecedor não considere muito importante produzir este produto em quantidade suficiente para atender ao mercado em todas as suas solicitações e não direcione esforços para ampliação de capacidade de atendimento ou desenvolvimento de técnicas para melhor atender ao mercado. A compra ou não de asfaltos influencia muito pouco o faturamento da única fornecedora e a perda de clientes não traz grandes prejuízos. A importância do setor de asfaltos para o fornecedor é muito pequena.

Assim, é imprescindível que a ANP exerça um maior poder sobre o único fornecedor para que sejam criadas condições de *quasi-mercado*, trazendo condições de competição a um mercado em situação de monopólio.

e) A rivalidade dos concorrentes do setor é alta, principalmente em função dos seguintes fatores:

- crescimento lento da indústria – apesar de ter grande potencial de crescimento, o mercado de produtos asfálticos não tem apresentado crescimento nos últimos três anos, mas estagnação;
- os custos de armazenamento e os custos fixos são altos e as empresas tendem a atuar de forma a garantir a utilização plena de sua capacidade produtiva;
- o produto não é diferenciado e não há custos de mudança. Assim, a escolha de um fornecedor fica restrita ao menor preço, o que aumenta a rivalidade do setor;
- concorrentes divergentes – os concorrentes, apesar de poucos, são bastante divergentes. Muitas vezes, para garantir parcelas de mercado, alguns concorrentes chegam a praticar preços com margens de lucro bem próximas a valores nulos, e;
- as barreiras de saída, quando se investe no estabelecimento de uma unidade de produção de emulsões asfálticas são elevadas. Caso não haja este investimento e as empresas optem somente por comercializar os produtos básicos, estas barreiras são baixas.

Desta forma, constata-se que se tem um mercado no qual as baixas barreiras de entrada atraem novos entrantes, influenciando o aumento da rivalidade entre as empresas. Os clientes, que encontram produtos padronizados e com baixo custo de mudança de fornecedor e com alto custo do asfalto nas suas obras, têm grande poder e o exercem sobre os fornecedores, aumentando ainda mais a rivalidade entre as empresas. O único fornecedor, que possui absoluto poder sobre o mercado, praticamente não tem problemas com seus clientes (distribuidores) e exerce grande poder também aumentando a rivalidade. E os distribuidores, que encontram um mercado sem crescimento significativo nos últimos três anos, com altas

barreiras de saída, produtos sem diferenciação, custos altos de armazenamento e concorrentes divergentes, enfrentam uma rivalidade cada vez maior e com grandes perdas em margem de lucro para manter *market-share* e conquistar novos clientes. O único fator que ainda tem pouca influência no setor é o produto substituto, o Cimento Portland, que poderia se tornar um grande problema com o desenvolvimento do país e aumento do poder aquisitivo dos órgãos públicos em geral. Pode-se passar a optar por pavimentos de concreto em vez de asfalto pela demora na necessidade de conservação, a menos que os distribuidores de produtos asfálticos criem novos produtos capazes de oferecer maior durabilidade e menores intervenções em manutenção. Porém, não há estudos sobre a probabilidade de este fato se tornar realidade.

Diante dos dados expostos, percebe-se que o setor se caracteriza por possuir uma alta competitividade entre as empresas apesar de poucas, baixa atratividade devido ao baixo crescimento nos últimos anos e uma reduzida rentabilidade provocada pela ação dos concorrentes e do alto poder dos compradores.

4.4 A INFLUÊNCIA DA REGULAÇÃO ATRAVÉS DA ANP

Segundo Hastenreiter Filho (2003), um ponto relevante para a formação do novo panorama institucional brasileiro foi a promulgação da Lei n. 9.478, de 6 de agosto de 1997, também chamada de “Lei do Petróleo”, que dispõe sobre as atividades relativas ao monopólio do petróleo e criou a ANP, com a finalidade de promover a regulação, contratação e fiscalização das atividades econômicas integradas do setor de petróleo (BRASIL, 1997). Dentre os objetivos relacionados pela ANP, associados à nova Lei, está a promoção dos investimentos privados, internos e externos neste setor. Conforme afirmam Pires e Piccinini (1999), a mesma lei que regulamentou o fim do monopólio da Petrobras criou a ANP, que é uma autarquia especial com orçamento próprio, mandato fixo, mas que não possui critérios de exoneração de diretores. Com fins de manter a cooperação institucional para defesa da concorrência e dos consumidores, junto à ANP está o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE).

Ainda segundo Hastenreiter Filho (2003), a preocupação com o mercado nacional não foi abandonada na formulação da política da ANP, havendo na lei de criação da agência mecanismos explícitos a serem introduzidos em editais, contratos e portarias próprias, que induzem as futuras empresas, concessionárias de petróleo no país, a adquirirem bens e serviços no mercado nacional. Estes mecanismos refletem o temor de que, na ausência de uma autêntica competitividade por parte dos fornecedores nacionais, os ganhos cambiais auferidos com o aumento da produção nacional de petróleo e gás, em decorrência da redução das importações dessa matéria-prima energética, sejam substancialmente reduzidos pelo incremento das importações de bens e serviços necessários a essa maior produção. Nos cinco primeiros anos após a nova regulamentação do setor, a Petrobras continua exercendo o papel de grande concessionária.

Segundo Rodrigues e Faria (2000), as atividades desempenhadas pela ANP podem ser descritas a partir das competências de suas 16 superintendências:

- a Superintendência de Gestão de Informações e Dados Técnicos deve gerir as informações e os dados técnicos referentes às bacias sedimentares;
- a Superintendência de Definição de Blocos tem o objetivo de promover estudos para conhecimento das bacias sedimentares brasileiras;
- a Superintendência de promoção de Licitações é voltada para realização das licitações dos blocos;
- a Superintendência de Exploração tem a finalidade de gerir os contratos de concessão na fase de exploração;
- a Superintendência de Desenvolvimento e Produção tem por finalidade gerir os contratos de concessão na fase de desenvolvimento e produção;
- a Superintendência de Controle das Participações Governamentais tem a finalidade de controlar as participações governamentais, que compreendem o cálculo dos valores

devidos pelos concessionários como pagamento de participações governamentais, além de propor os valores dos *royalties*;

- a Superintendência das Relações Institucionais procura dar suporte aos órgãos e instituições federais, estaduais e municipais e agentes econômicos;
- a Superintendência do Refino e Processamento de Gás Natural busca gerir as atividades relacionadas com o refino de petróleo e de gás natural;
- a Superintendência de Comercialização e Movimentação de Petróleo e seus Derivados tem a finalidade de gerir as atividades relacionadas com a importação, exportação e movimentação de petróleo e seus derivados;
- a Superintendência de Comercialização e Movimentação de Gás Natural tem por finalidade realizar estudos visando a viabilização da ampliação da participação do gás natural na matriz energética brasileira;
- a Superintendência de Estudos Energéticos é voltada para a realização de estudos de caráter econômico sobre as matérias de regulação;
- o objetivo da Superintendência de Abastecimento é gerir as atividades relacionadas com a operacionalidade do abastecimento nacional;
- a Superintendência de Qualidade de Produtos é voltada para gerir atividades relacionadas com a qualidade do petróleo, seus derivados e gás natural;
- a Superintendência Financeira e Administrativa gere as atividades financeiras da agência;
- a Superintendência de Gestão de Recursos Humanos gere as atividades relacionadas a Recursos Humanos, e;

- por fim, a Superintendência de Gestão Interna apóia a diretoria no gerenciamento das atividades relacionadas com a gestão interna da agência.

Atualmente, a Petrobras é a única fornecedora deste tipo de produto e, quando há falta de produtos, a empresa oferece como pólos alternativos outras refinarias em municípios como Fortaleza, no Ceará, e Betim, em Minas Gerais. Porém, somente em alguns episódios de falta de produtos houve ressarcimento de frete por parte da Petrobras. Segundo as distribuidoras de produtos asfálticos, não há nenhuma interferência da ANP no que se refere ao controle das atividades da Petrobras junto aos distribuidores. Não há definição clara de que medida será tomada para casos de falta de produto. Quando há falta de produto, é necessário que se aguarde até que o problema seja resolvido.

Para exercer a atividade de distribuição de asfaltos, uma empresa precisa seguir o disposto na Resolução n. 2, de 14 de janeiro de 2005 (ANP, 2005a). Esta resolução foi criada devido à necessidade de uma legislação atualizada sobre a regulação do setor de distribuição de asfaltos e com o objetivo de estabelecer critérios mínimos de caráter técnico, econômico e social para ingresso e permanência de empresas na atividade de distribuição de asfaltos.

A Resolução 2/2005 exige que as empresas que atuam no setor ou que desejem atuar tenham claramente definidos investimentos diretos em imóveis, obras civis, instalações de armazenamento com sistema de aquecimento, equipamentos e linhas para distribuição, laboratório especializado para controle de qualidade e sistema antiincêndio. Além disso, exige a definição clara de investimentos indiretos em caminhões-tanque e carretas-tanque exclusivamente para transporte de asfaltos e material betuminoso. Depois disso, as empresas serão habilitadas a distribuir asfaltos. A partir deste ponto, a empresa deverá comprovar que possui pelo menos uma base de asfaltos de uso exclusivo do distribuidor, com instalações de armazenamento e distribuição com sistema de aquecimento, mistura, aditivação e distribuição licenciada pelo órgão de meio ambiente competente e autorizada a funcionar pela ANP. Deve possuir também os caminhões-tanque e as carretas-tanque acima mencionados, sejam próprios ou de terceiros e estes devem estar licenciados pelos órgãos competentes. Deve possuir, ainda, laboratório próprio ou contrato com laboratório especializado para controle de qualidade e assistência técnica que contenha os equipamentos necessários para realizar os ensaios constantes das especificações brasileiras para asfaltos e materiais betuminosos (ANP, 2005a).

A ANP também estabelece as especificações dos produtos asfálticos básicos que deverão ser seguidas pelo produtor, a Petrobras, e conservadas pelos distribuidores.

4.5 FATORES QUE INFLUENCIAM A DEMANDA

A demanda de produtos asfálticos é influenciada por dois importantes fatores: questões políticas e climáticas. Como foi explicitado anteriormente, a maior parte da demanda por produtos asfálticos depende direta ou indiretamente do governo. Porém, se não há vontade política, não há obras de pavimentação. Se, por exemplo, o governador de um estado é de um partido de oposição ao governo federal, pode receber menos recursos; se um prefeito é de um partido contrário ao governo estadual, pode receber menos recursos. Como as áreas de saúde, educação e saneamento básico são prioritárias, ações como o asfaltamento de ruas e estradas ficam em segundo plano. Os anos de 2003 e 2004 foram altamente influenciados por fatores políticos amplamente divulgados na mídia impressa e televisiva. O governo federal não investia em infra-estrutura e os compromissos firmados anteriormente não haviam sido honrados. Mesmo em 2005, o mercado ainda não havia se recuperado.

Utilizando-se os dados da Tabela 1 e por meio da Figura 4 abaixo, pode-se verificar o crescimento do volume dos asfaltos comercializados entre os meses de julho a setembro de 2004, que foi um período eleitoral:

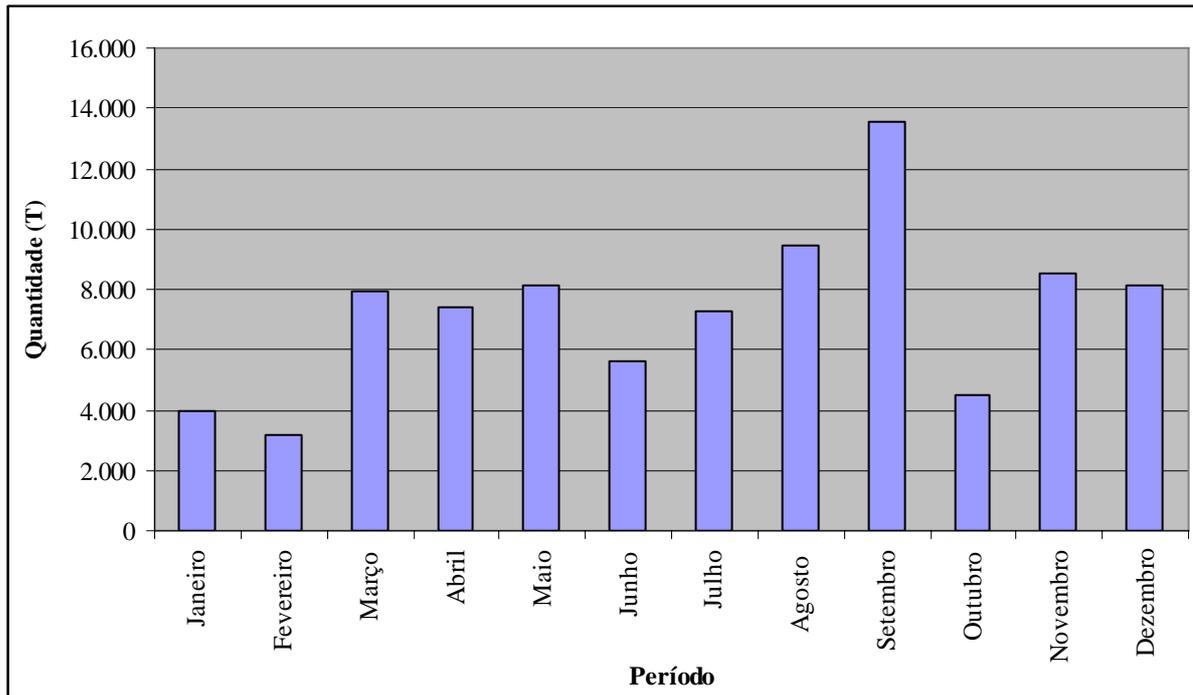


Figura 4 – Gráfico do volume comercializado de asfaltos em ano eleitoral, 2004

Fonte: pesquisa de campo realizada pelo autor.

É importante destacar também que, às vezes, por questões políticas, quando o poder público pavimenta uma rodovia, não há interesse de que o serviço tenha a máxima durabilidade. Fazem-se serviços paliativos, que resolvem o problema de uma via pública provisoriamente, mas, depois de um tempo, os problemas retornam. É algo que se costuma chamar de asfalto destinado a ganhar eleições. Isto pode ser corroborado pelo fato de que a durabilidade de um pavimento asfáltico pode ser de cerca de 10 anos, podendo ser estendido com as novas técnicas de rejuvenescimento do pavimento asfáltico hoje disponíveis. Quando não se faz a devida conservação, o pavimento perde durabilidade, mas, com a manutenção corretiva, pode-se manter o pavimento em boas condições por um grande período de tempo. Se uma rodovia é pavimentada e sua durabilidade é pequena, significa que a obra não foi realizada dentro do que indica a engenharia rodoviária, pois foi realizada para parecer de qualidade, sem, efetivamente, sê-lo.

Na iniciativa privada isto não ocorre. O empreiteiro responsável pela rodovia concedida pelo processo licitatório busca sempre utilizar o melhor produto possível para diminuir seus gastos com a conservação da rodovia que administra. Desta forma, as rodovias concedidas são um grande laboratório para inovações em produtos para pavimentação,

principalmente produtos de maior valor agregado e que trariam melhores margens de lucro aos distribuidores.

Quanto a questões climáticas, deve-se enfatizar que asfalto não pode ser aplicado em base molhada ou caso esteja chovendo. Todas as normas condenam aplicações asfálticas sob a chuva. Assim, no período chuvoso, a demanda por asfaltos reduz sensivelmente.

4.6 CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO FORNECEDOR

Com os dados obtidos na pesquisa com clientes que adquirem produtos asfálticos, pôde-se elaborar a tabela abaixo:

Tabela 2 – Principais critérios para escolha de um fornecedor de produtos asfálticos

Crítérios	Percentual
Preço	80%
Qualidade do produto	15%
Regularidade na entrega	5%

Fonte: pesquisa de campo realizada pelo autor.

Como se pode perceber na Tabela 2, 80% dos clientes adquirentes de produtos asfálticos considerou o preço como o fator principal para escolha de um fornecedor. O restante identificou como principal motivo ou a garantia de produtos dentro da especificação ou a regularidade na entrega de produtos. Vale ressaltar que a regularidade na entrega está diretamente relacionada à disponibilidade ou não do produto no único fornecedor. Isto demonstra a importância dada pelos clientes ao preço e serve para enfatizar a característica de *commodity* do produto objeto do estudo. Outros fatores que foram considerados importantes pelos clientes foram as condições de pagamento, a logística de entrega, a qualidade do produto, a assistência técnica e a oferta de tanques para estocagem.

Tabela 3 – Fatores que influenciam a decisão de compra por um fornecedor

Critérios de definição do fornecedor de produtos asfálticos	Concordância	Indefinição	Discordância
Preço	100%	-	-
Logística	100%	-	-
Assistência técnica	90%	5%	5%
Condições de pagamento	85%	15%	0%
Tanques para estocagem	70%	15%	15%
Projetos de misturas asfálticas	55%	25%	20%
Taxas de juros por atraso	40%	20%	40%
Serviços de pavimentação	35%	10%	55%

Fonte: pesquisa de campo realizada pelo autor.

Como se pode perceber acima, quando indagados isoladamente sobre os critérios que influenciam a decisão de compra por um fornecedor, todos os clientes entrevistados concordaram totalmente ou em grande parte que o preço e a logística de entrega são importantes para definição de um fornecedor de produtos asfálticos. A assistência técnica foi considerada muito importante por cerca de 90% dos entrevistados; 85% dos entrevistados considerou as condições de pagamento muito importantes para definição de um fornecedor; e a oferta de tanques para estocagem foi considerada muito importante também para 70% dos entrevistados. Quando se analisou a questão dos juros cobrados por atraso, verificou-se uma diversidade de dados: 40% das empresas concordam que este item é importante, mas 40% discordam da importância deste item, sendo que, para 20%, o item não é tão importante. Algumas empresas de grande porte com faturamento entre 16 e 108 milhões de reais não consideram este item importante para definição de um fornecedor de produtos asfálticos. Contudo, outras empresas também de grande porte, com faturamentos entre quatro milhões e um bilhão de reais, o consideram importante. Não é possível determinar a real importância deste item para definição de um fornecedor.

No item relativo aos projetos de mistura asfáltica, 55% dos entrevistados concordaram totalmente ou em grande parte que este item é importante para definição do fornecedor. O inverso ocorreu com os serviços de pavimentação asfáltica, no qual 55% dos entrevistados consideraram que este item não é importante na definição de um fornecedor.

Tabela 4 – Grau de importância dos fatores que influenciam a definição pelo fornecedor de produtos asfálticos

Fatores de definição do fornecedor de produtos asfálticos	Grau de importância (1 para o mais importante)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Preço	80%	20%	-	-	-	-	-	-
Condições de pagamento	5%	60%	10%	10%	10%	5%	-	-
Assistência técnica	10%	5%	35%	10%	20%	15%	-	5%
Logística	5%	15%	30%	40%	10%	-	-	-
Tanques para estocagem	-	-	10%	25%	25%	25%	5%	10%
Taxa de juros por atraso	-	-	10%	5%	15%	30%	35%	5%
Projetos de misturas asfálticas	-	-	5%	10%	15%	15%	35%	20%
Serviços de pavimentação	-	-	-	-	5%	10%	25%	60%

Fonte: pesquisa de campo realizada pelo autor.

Já utilizando os dados da Tabela 4, na qual estão dispostos os dados referentes à pergunta 15 do Apêndice C, 80% dos clientes afirmaram que o preço é o fator mais importante para definir o fornecedor. 20% dos entrevistados consideraram o preço como o segundo fator mais importante na definição do fornecedor. As condições de pagamento foram consideradas o segundo fator mais importante na definição de um fornecedor para 60% dos entrevistados. É interessante mencionar que apenas 10% consideraram assistência técnica como o principal fator para definição do fornecedor, e apenas 5% considerou ou as condições de pagamento ou a logística de entrega o fator mais importante para definição de um fornecedor.

É importante mencionar, também, que 60% dos clientes consideraram os serviços de pavimentação asfáltica como o item menos importante para definição de um fornecedor. Os fatores que influenciam a decisão de compra de um cliente podem, então, ser colocados na seguinte ordem de importância, iniciando pelo mais importante: preço, condições de pagamento, assistência técnica, logística, tanques para estocagem, taxa de juros cobrados por atraso, projetos de misturas asfálticas e serviços de pavimentação.

Quando indagados se mudam com frequência de fornecedor, 70% dos entrevistados afirmam que não, atribuindo isto normalmente ao fato de negociarem e fecharem uma obra com um fornecedor. Uma vez definido o fornecedor, este permanece como fornecedor até que a obra de pavimentação termine. Mas mesmo assim, 60% dos entrevistados afirmam que não possuem fidelidade com nenhum fornecedor e que o principal motivo de escolha do fornecedor com quem adquirem produtos atualmente foi o preço.

4.7 O PROCESSO DE COMPRA DE PRODUTOS ASFÁLTICOS

Ainda utilizando os dados da pesquisa com clientes, percebeu-se que 70% dos entrevistados identificaram a compra de produtos asfálticos como uma recompra modificada, na qual se compra novamente um produto, mas com pequenas modificações e alguma busca de informações. Isto se deve muito a fatores como diferentes locais de entrega (obras rodoviárias ocorrem em vários locais), novos produtos e serviços de pavimentação. Apesar de 30% dos pesquisados considerá-la uma recompra simples, a compra destes produtos pode ser realmente caracterizada como uma recompra modificada. Pode-se afirmar isto claramente em virtude do fato de que, quando os clientes foram indagados sobre as fases do processo de compra, os que caracterizaram a compra de asfalto como uma recompra simples identificaram fases que não estão presentes numa recompra simples, mas que fazem parte de uma recompra modificada. Um item importante é que 90% dos entrevistados fazem avaliação dos fornecedores.

Tratando da avaliação de como ocorre o processo de tomada de decisão no setor avaliado, Solomon (2002) identifica o processo de tomada de decisão de compra de uma empresa. Segundo o autor, a unidade de tomada de decisão geralmente compreende:

- a) iniciadores – que propõem a idéia ou necessidade;
- b) vigia – pessoa que conduz a pesquisa de informações;
- c) influenciadores – que influenciam na decisão de compra;
- d) compradores – que efetivamente efetuam a compra, e;
- e) usuários – aqueles que utilizarão o produto.

No caso de produtos asfálticos, o início do processo de compra ocorre quando uma obra requisita produto para aplicação. Na pesquisa realizada com clientes das distribuidoras

de asfalto, verificou-se que, em 80% dos casos, o iniciador do processo de compra é o Gerente da Obra ou a Diretoria, nas empresas de menor porte.

A fase de busca de informações ocorre logo em seguida e, de acordo com dados da pesquisa, os gerentes de obra e diretores representam a maioria, mas a figura do comprador aparece também como grande responsável pela busca de informações.

Os grandes influenciadores no processo de compra de produtos asfálticos são os diretores das empresas seguidos pelos gerentes imediatos.

Depois desta fase, a compra passa ao comprador que só efetua a compra já decidida pela diretoria e gerências. Estes compradores são ou os próprios gerentes e diretores ou um responsável pelo almoxarifado. O usuário do produto normalmente é o gerente da obra.

Analisando o processo de compra, verificou-se que os usuários são sempre os gerentes de obra ou encarregados de obra. Estes elementos são importantes porque normalmente eles concretizam a compra e utilizam o produto. Estes indivíduos é que vão avaliar o desempenho do fornecedor de produtos asfálticos e passar esta informação para a diretoria, que é o grande influenciador na decisão de compra. Podem-se despende esforços de marketing de relacionamento nestes indivíduos. O relacionamento comercial não foi identificado pelos clientes como fator importante para definição de um fornecedor de asfaltos, e nem como motivo para escolha de algum fornecedor.

O foco para melhoria do relacionamento seria este gerente de obra ,que inicia o processo de compra, influencia, muitas vezes compra e por fim utiliza os produtos. Mas não se pode descuidar de todas as outras pessoas que exercem influencia sobre a compra, como almoxarifes e principalmente os diretores que podem ser peça fundamental na decisão de compra, já que estão numa escala hierárquica superior à dos gerentes. Uma má experiência de compra com um fornecedor pode fazer com que um comprador nem mesmo faça cotação de preços com este fornecedor ou, se fizer, pode utilizá-la simplesmente para barganhar menores preços com o concorrente de sua preferência.

Um fator importante a ser lembrado é o de que nem todos os clientes conhecem todos os distribuidores de asfalto. O produto é específico. Há um mercado bastante específico e, quando um distribuidor descobre um novo cliente, procura escondê-lo da concorrência, obviamente. Neste segmento, não é comum se utilizar de propaganda como forte instrumento de comercialização. O que mais ocorre é a divulgação dos distribuidores por meio de congressos e da venda pessoal. Até mesmo pela característica do produto, que envolve informações técnicas, a venda pessoal traz melhores resultados. Como cada obra de pavimentação ocorre em localidades diferenciadas e utiliza produtos diferentes, muitos deles com grande desenvolvimento tecnológico e necessidade de preparação de projeto, o contato com cada cliente, individualmente, é muito importante. O fornecedor deve despender grande esforço para ser sempre lembrado por seu cliente. Desta forma, se torna muito importante a figura do marketing de relacionamento, que vai buscar estreitar esta relação do cliente com o fornecedor.

Num mercado de produtos comoditizados, com pouca ou nenhuma diferenciação, no qual as decisões de compra são, muitas vezes, guiadas pelo menor preço, um melhor relacionamento com seus clientes pode influenciá-los positivamente na manutenção de um fornecedor. Mesmo que o cliente prefira o menor preço, se ao menos o fornecedor for chamado a negociar preço, isto já pode representar uma vantagem competitiva, só que não garantirá melhores margens de lucro.

Como demonstrado acima, o setor de distribuição de produtos asfálticos apresentou estagnação no volume comercializado nos últimos três anos e isto tem provocado o aumento da rivalidade entre as empresas do setor. O produto é uma *commodity* e a diferenciação destes produtos necessita de grande investimento em tecnologia e longo período para ampla utilização, o que contribui para que os concorrentes consigam copiar o desenvolvimento tecnológico de outra empresa. O setor demonstrou ter condições de competitividade bastante adversas. Apesar de os produtos substitutos terem pouca força, as demais características confirmam esta adversidade através de baixas barreiras de entrada que facilitam a entrada de novos concorrentes; alto poder dos compradores, que demonstram conhecer bem o produto que compram e barganham preços baixos; alto poder do fornecedor, com pequena atuação da atividade regulatória para reduzir este poder; e alta rivalidade entre as empresas.

Com estas condições adversas, as empresas têm investido bastante para superar a ação dos seus concorrentes no mercado, buscando diferenciar seus produtos para conseguir singularidade e, assim, obter melhores resultados em *market-share*, na retenção de clientes e na percepção destes clientes quanto a essa diferenciação, como será mais bem explicado na seção seguinte.

5 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS ASFÁLTICOS

As duas empresas analisadas utilizam diversas estratégias para atuar no setor de distribuição de produtos asfálticos e obter vantagens competitivas melhores que a de seus concorrentes. Inicialmente, serão analisadas as estratégias da Greca e, em seguida, as estratégias da BR.

5.1 GRECA DISTRIBUIDORA DE ASFALTOS LTDA.

Na análise da Greca, apresenta-se, inicialmente, um histórico das atividades da empresa desde sua fundação e, em seguida, sua estratégia de atuação, além do papel dos serviços complementares nesta estratégia e o desempenho obtido pela empresa.

5.1.1 Histórico

A empresa Greca foi fundada há 48 anos e atua na distribuição e fabricação de produtos asfálticos básicos e seus derivados, além de atuar também no transporte destes produtos. A empresa possui 10 filiais em todo o país, nos estados do Ceará, Tocantins, Bahia, São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul e Paraná, com sede em Araucária, também no estado do Paraná. Como a empresa não dispõe de uma unidade para

fabricação de produtos asfálticos derivados dos produtos básicos em todos os locais onde possui filiais, 80% dos negócios da empresa estão concentrados na distribuição de produtos.

A empresa começou suas atividades como transportadora em 1959. Primeiramente, especializou-se no transporte de pedras e, em seguida, passou a transportar asfaltos. A empresa começou a atuar como distribuidor e fabricante de produtos asfálticos a partir de 1994, atuando em grande parte da cadeia de fornecimento deste tipo de produtos.

Atualmente, a Greca possui três fábricas de emulsões asfálticas no país, localizadas em Araucária, no Paraná, Guarulhos, em São Paulo, e Esteio, no Rio Grande do Sul, porém, nenhuma na região do estudo.

Para atender aos estados da Bahia, Sergipe, Alagoas e Pernambuco, a empresa iniciou suas atividades com uma filial na Bahia há seis anos, e exerce somente a atividade de distribuição.

Dentro destes setores, a empresa comercializa produtos para o segmento de empreiteiras e para o segmento de governo, numa proporção estimada em torno de 60% para o primeiro e 40% para o segundo, o que foi obtido por meio da pesquisa de campo realizada pelo autor.

5.1.2 Estratégia

Seguindo o que ensina Porter (1986) no que se refere às estratégias genéricas para atuação no mercado, percebe-se que a empresa optou pela estratégia de diferenciação. Nesse sentido, a Greca, que comercializa *commodities*, persegue o objetivo de tornar seu produto único no mercado, o que é feito de duas formas:

a) pelo oferecimento de serviços complementares à venda destes produtos comoditizados. Estes serviços são basicamente voltados para serviços de pavimentação asfáltica, o bom atendimento e assistência técnica numa obra de pavimentação. Neste caso, o

objetivo é que o produto da empresa, apesar de seguir especificações pré-definidas, tenha características que o diferenciem do produto da concorrência além de buscar a criação de um custo de mudança para o cliente que queira mudar de fornecedor. A empresa busca melhoria contínua dos produtos e serviços oferecidos aos seus clientes e disponibiliza isto a toda a comunidade rodoviária que tiver interesse, desde os órgãos públicos que licitam obras de pavimentação até as empresas que as executam. Este aspecto é mais bem analisado na seção 5.1.3, e;

b) com o desenvolvimento de novos produtos feitos a partir dos produtos básicos. Neste caso, buscam-se produtos realmente novos, com grande investimento em tecnologia para obter produtos com melhores características que os tradicionais e mudar o mercado de pavimentação. Para um concorrente conseguir isto também, é necessário grande investimento em desenvolvimento tecnológico. Basicamente, a empresa oferece como diferencial a seus clientes o desenvolvimento de inovações tecnológicas para produtos asfálticos. A empresa fabrica produtos asfálticos de alto desenvolvimento tecnológico acompanhando a tendência mundial, segundo informações do seu site. Dentre estes produtos estão os asfaltos e emulsões asfálticas modificadas por polímero e borracha granulada de pneu. A empresa possui um centro de pesquisas para este desenvolvimento tecnológico.

Analisando as estratégias da empresa e utilizando os conceitos de Ansoff (1977), que ensina que a sinergia é um componente muito importante da estratégia da empresa em termos de produtos e mercado, tem-se o seguinte:

- sinergia comercial – no caso da Greca, como a empresa comercializa somente um tipo de produto, não é possível haver uma sinergia comercial neste sentido;
- sinergia operacional – quando se considera que o Grupo Greca também possui uma transportadora de produtos asfálticos, e que ela sempre utiliza seus recursos de transporte para atendimento aos seus clientes, encontra-se uma sinergia na utilização das instalações e dos recursos disponíveis. Considerando que o transporte é fundamental na comercialização de produtos asfálticos, o fato de a empresa possuir sua própria transportadora facilita bastante sua logística de entrega;

- sinergia de investimento – como a empresa não distribui produtos diferentes dos produtos asfálticos, não houve nenhum tipo de sinergia neste sentido, e;
- sinergia de administração – no caso da Greca, percebe-se que a empresa praticou uma sinergia deste tipo no momento em que deixou de ser somente transportador de produtos asfálticos e passou a distribuí-los também, aproveitando a experiência anterior neste transporte para compreender melhor áreas como a logística da distribuição do asfalto, conhecer os clientes que compram produtos e até mesmo os preços praticados pelas empresas distribuidoras que utilizavam seus serviços de transporte.

Conforme explicam Dolan e Simon (1996), em mercados nos quais a disputa por um cliente é essencialmente por preços, como os mercados comoditizados, as estratégias de preços são muito importante para preservar as margens das empresas. A Greca afirma que, normalmente, os clientes barganham por melhores preços e que, geralmente, a empresa cede. Da mesma forma, a empresa não informou que possui algum tipo de estratégia de preços no que se refere à oferta de descontos. Aparentemente, quando a empresa não cede à barganha de um cliente, simplesmente o perde para a concorrência e, para evitar isto, atende à solicitação.

Para tentar evitar este tipo de ação que reduz substancialmente as margens de lucro, a empresa tem buscado diferenciar seu produto. De acordo com Porter (1989b), a diferenciação surge da cadeia de valores da empresa e cada atividade poderia ser uma fonte de singularidade. O autor identifica alguns fatores que contribuem para isso e que são analisados abaixo de acordo com o posicionamento da Greca:

- a escolha de políticas – a empresa optou por ser fabricante e distribuidor de produtos asfálticos em algumas regiões do país e ser apenas distribuidor em outras regiões. Aparentemente, nas regiões onde a empresa atua há menos tempo, como a região do estudo, houve a opção de ser somente distribuidora como instrumento de entrada no mercado;
- os elos desenvolvidos na cadeia de valores – há um elo claramente desenvolvido no transporte de produtos asfálticos que é realizado pela própria empresa. Isto permite um maior controle da logística de entrega da Greca;

- oportunidade – não há indícios de qualquer aproveitamento de oportunidades que tenham dado singularidade à empresa no setor;
- a localização do ponto de venda – a empresa disponibiliza um ponto de venda em localidade próxima à refinaria. Isto traz alguns benefícios, mas não confere singularidade, visto que os demais concorrentes também possuem ponto de venda no mesmo local;
- as inter-relações entre algumas empresas – não houve menção da empresa a qualquer inter-relação que tenha trazido algum tipo de singularidade, a não ser a questão do transporte que já foi abordada;
- aprendizagem e vazamento – como a empresa afirma estar em constante aprendizado e desenvolvimento tecnológico, percebe-se que há um interesse neste sentido. Alguns dados de desenvolvimento tecnológico são disponibilizados publicamente. Estes, muitas vezes, são copiados pelos concorrentes, segundo informações obtidas na pesquisa com dirigentes da empresa. Obviamente, aspetos mais sigilosos não foram divulgados;
- o nível de integração de uma empresa – a empresa tem uma diferença com relação ao concorrente analisado no que se refere ao transporte de produtos, o que lhe confere melhor coordenação da atividade logística, como já foi explicado anteriormente;
- a grande escala – não há aspectos que denotem um aproveitamento da grande escala no caso da empresa analisada, visto que a atuação na região do estudo é apenas na distribuição de produtos comprados pelo mesmo preço que os concorrentes, independentemente da quantidade e, como o transporte também é realizado pela própria empresa, não há negociações de melhor preço pelo volume comercializado, e;
- fatores institucionais – não há indícios também de influência destes fatores na criação de singularidade.

Para Porter (1989b), a singularidade só resulta em diferenciação se o cliente percebe este valor. Assim, conhecendo-se os atores no processo de compra de uma empresa, podem ser identificados os tomadores de decisão e os indivíduos que o influenciam. Em seguida,

busca-se o conhecimento das necessidades destes atores, pois, além de se manter contato direto com eles, identifica-se sua cadeia de valores e faz-se uma análise de todos os elos existentes e potenciais entre a cadeia de valor da empresa e dos clientes. Para o autor, pode-se intensificar a diferenciação de duas formas básicas: tornando-se mais singular na execução de atividades de valor existentes ou reconfigurando sua cadeia de valores de forma a intensificar sua singularidade. Analisando os quatro métodos que caracterizam os diferenciadores de sucesso propostos pelo autor e adequando-os à Greca, tem-se que:

- intensificar as fontes de singularidade – a empresa busca intensificar suas fontes de singularidade oferecendo produtos de acordo com a necessidade dos clientes. Apesar de os produtos asfálticos possuírem especificação definida, há faixas onde a empresa pode variar as características dos produtos para atender a objetivos específicos de uma obra de pavimentação sem oferecer produtos fora de especificação;
- tornar o custo da diferenciação uma vantagem – não há menção da empresa a nenhum aspecto que demonstre que há uma intenção de tornar o custo da diferenciação uma vantagem;
- mudar as regras para criar singularidade – a empresa também não mencionou que busca treinar seus vendedores e pessoal técnico de forma a modificar a pessoa que toma a decisão de compra dentro de uma empresa, e;
- reconfigurar a cadeia de valores para ser singular de uma forma inteiramente nova – aqui se encaixa o constante investimento em desenvolvimento tecnológico que a empresa tem feito em novos produtos, direcionando a demanda de produtos asfálticos tradicionais para os novos produtos desenvolvidos pela empresa.

De acordo com Porter (1989b), a diferenciação, para ser mantida, precisa ter permanentemente valor percebido pelo cliente e falta de imitação pelos concorrentes. Para tanto, há que se desenvolver barreiras, como patentes e elos, vantagens de custo na diferenciação e se obter fontes múltiplas de diferenciação e criar custos de mudança. A Greca não informou qualquer atitude da empresa que denote a possibilidade de criação de barreiras ou outro dos aspectos acima. Vale ressaltar que a empresa afirmou que realmente suas

inovações são copiadas pelos concorrentes. Mas isto se deve ao fato de que uma inovação tecnológica no setor de produtos asfálticos, para ser utilizada amplamente, necessita de normatização pela ANP/DNIT, o que torna esta inovação pública e um pouco mais fácil de copiar pelos concorrentes.

No que se refere às etapas consideradas importantes no processo de diferenciação, segundo Porter (1989b), a empresa não afirmou que faz pesquisas junto a seus clientes para determinar: quem é o verdadeiro comprador; identificar a cadeia de valores do comprador e o impacto da empresa sobre ela; determinar critérios classificados de compra do comprador; avaliar as fontes existentes e em potencial de singularidade da cadeia de valores de uma empresa; identificar o custo de fontes de diferenciação existentes e em potencial; escolher a configuração de atividades de valor que criem a diferenciação mais valiosa para o comprador em relação ao custo da diferenciação; testar a estratégia de diferenciação quanto à sustentabilidade e reduzir o custo em atividades que não afetem as formas de diferenciação escolhidas.

5.1.3 O papel dos serviços complementares

Lovelock e Wright (2002) utilizam o termo “serviços suplementares” para classificar aqueles elementos que adicionam valor ao serviço básico oferecido por uma empresa. Fazendo-se uma analogia com a venda de produtos asfálticos, busca-se agregar valor aos produtos vendidos através de serviços adicionais. Os autores fazem, ainda, a divisão entre serviços suplementares de facilitação e de ampliação. Relativamente aos serviços suplementares de facilitação seriam importantes os serviços relativos a:

a) prestação de informações aos clientes – especial atenção pode ser dada à prestação de informações aos clientes no caso dos produtos analisados no estudo. Os clientes que adquirem asfalto normalmente querem grande quantidade e qualidade de informações a respeito do produto que melhor se adequa às suas necessidades, bem como melhores maneiras de utilizá-los garantindo boa qualidade do serviço final e menores custos. A Greca informa que coloca ao dispor de toda a comunidade rodoviária, inclusive a seus clientes, tudo que a

empresa trabalha em desenvolvimento tecnológico e que relatos técnicos das aplicações do Grupo Greca Asfaltos têm sido apresentados em seminários e reuniões de pavimentação em todo o país. Estes relatos também são disponibilizados aos clientes, que podem solicitá-los através de e-mail;

b) serviço na tomada do pedido – que envolve cordialidade e precisão das informações quando da tomada do pedido, principalmente no que se refere ao prazo de entrega; A empresa informa que disponibiliza atendimento personalizado a seus clientes, garantindo acesso fácil e rápido;

c) boa qualidade de serviços relativos à fatura de pagamento – neste caso, no que se refere à precisão dos dados da fatura de pagamento, como preço e prazo de acordo com o negociado, não houve menção da empresa sobre qualquer diferenciação, e;

d) serviços relativos ao pagamento – envolvendo desde condições de prazo até mesmo condições de negociação de títulos em atraso. A empresa também informa que dispõe de pessoal especializado para garantir acesso fácil e rápido às negociações.

Considerando-se os serviços de ampliação, adequam-se à área de produtos asfálticos os relativos à consultoria e tratamento de exceções. Os serviços de consultoria são extremamente importantes e envolvem questões como a preparação de mistura asfáltica preliminar, adequando quantitativos de produto para garantir a qualidade e o menor custo para o resultado final de uma obra. Envolvem, também, questões relativas a acompanhamento dos serviços executados pelo cliente. Normalmente são caracterizados por uma consultoria técnica. A empresa oferece a equipe técnica que possui para auxiliar seus clientes desde a fase inicial de um projeto de pavimentação asfáltica até a correta escolha e aplicação das técnicas necessárias. A Greca informa, também, que fabrica o produto asfáltico de acordo com as características solicitadas pelos clientes, levando em consideração aspectos específicos de cada obra de pavimentação. A empresa busca adequar o produto às necessidades dos clientes, mas obviamente mantendo as especificações, que só estabelecem faixas, e as empresas podem fabricar produtos em qualquer ponto destas faixas.

O tratamento das exceções evolui aspectos técnicos e administrativos. Nos aspectos administrativos, procura-se resolver problemas ocasionados por atrasos, acidentes ou falhas de equipamento. Nos aspectos técnicos, procura-se a resolução de problemas de aplicação de produtos, devolução de produtos fora de especificação ou enquadramento na especificação. Neste aspecto, a empresa também informa que dispõe de pessoal técnico qualificado para resolver os problemas que surgirem em obras de pavimentação, bem como atendimento personalizado para resolver outros tipos de problemas administrativos.

Como forma de oferecer um serviço complementar a seus clientes, a empresa também atua executando serviços de pavimentação asfáltica por meio de parceiros, sob supervisão de técnicos da própria empresa. Nestes casos, a Greca não somente atua vendendo produtos, mas, também, executando obras de pavimentação, caso seja de interesse de algum cliente.

Dentre os serviços executados pela empresa, estão os serviços de micro revestimento asfáltico a frio¹, reciclagem a frio com espuma de asfalto e emulsão rejuvenescedora² e tratamento superficial a quente com asfalto borracha³. A empresa informou em sua entrevista que os serviços que oferece são copiados pelos concorrentes.

Tratando do que Hoffman e Bateson (2003) chamam de estágios da competitividade operacional, percebe-se que a Greca desenvolve algumas atividades que demonstram que a empresa segue rumo ao quarto estágio que leva à excelência na prestação de serviços, como segue:

- estágio 1 – claramente, a empresa já ultrapassou este estágio visto que, neste ponto, há um investimento mínimo em tecnologia e treinamento de funcionários de linha de frente;

¹ Mistura numa usina móvel especial de emulsão asfáltica de ruptura controlada modificada por polímeros, minerais selecionados, *filler* mineral, água e aditivos, que é indicado para restauração de pavimentos sem comprometimento estrutural, para camadas de rolamento desgastadas e para conferir rugosidade e impermeabilização ao revestimento envelhecido. A dosagem dos materiais é feita por sistema computadorizado.

² Serviço de pavimentação no qual se recicla o pavimento antigo utilizando-se de parte dele.

³ Serviço de pavimentação no qual há um espalhamento do produto asfáltico e, em seguida, dos agregados pétreos, formando um revestimento de cerca de 2 cm de espessura, mas com grande capacidade de resistência e flexibilidade. Este tipo de revestimento é indicado tanto para pavimentação de rodovias como para pavimentação urbana, este último menos usual.

- estágio 2 – como neste estágio tem-se um sistema de operações que funciona com algum investimento em tecnologia e treinamento dos funcionários, no qual se busca o *feedback* dos clientes sobre custos e qualidade percebida, fica claro que a empresa também já ultrapassou este estágio;
- estágio 3 – as operações têm destaque e, no gerenciamento de pessoal e sistemas, tem-se foco no cliente. Novamente, a empresa demonstra já ter atingido este ponto em sua escala de prestação de serviço, e;
- estágio 4 – para manter-se neste estágio, a empresa tem que se destacar em operações e ser bastante inovadora. Aqui, cabe perfil pró-ativo dos funcionários e de geração de oportunidades. Neste ponto, a tecnologia é necessária para fazer o que a concorrência não consegue fazer e a força de trabalho é uma fonte de inovação. Não se pode afirmar que a Greca atingiu este ponto porque não houve indicativos de que ela incentiva seus funcionários constantemente a inovação. Ademais, os aspectos relacionados ao desenvolvimento tecnológico abordados pela empresa demonstram que há um grande desenvolvimento, mas sem grande diferenciação aparente.

Percebe-se, pois, que a empresa está investindo no seu sistema de prestação de serviços, mas, para alcançar o quarto estágio da competitividade operacional, será necessário incrementar seu desenvolvimento tecnológico para ser e manter uma posição vanguardista além de investir no desenvolvimento dos funcionários da empresa, incentivando, também, o aspecto inovador.

De acordo com o que explica Gronroos (2004), para o desenvolvimento de ofertas de serviços em consonância com a percepção de qualidade pelos clientes, é necessário o modelo de oferta ampliada de serviço. Seguindo estes parâmetros e situando a empresa neste modelo, tem-se que:

1 – conceito de serviço – a empresa já desenvolveu o conceito de serviço e demonstra suas intenções em prestar serviços de qualidade a seus clientes de forma a complementar a venda de produtos;

2 – pacote básico de serviços – a empresa já desenvolve um pacote de serviços para seus clientes. O serviço central não é um serviço, é a venda de produtos. Os serviços facilitadores, como facilitam o uso do serviço central, são os serviços básicos de transporte de produtos e de serviços administrativos oferecidos pela empresa. E os serviços de suporte, que são utilizados para diferenciar os serviços da empresa dos concorrentes, também são oferecidos no que tange a assistência técnica, inovação tecnológica e execução de serviços de pavimentação;

3 – processo de oferta ampliada de serviços – este processo envolve três elementos básicos:

- acessibilidade do serviço – a empresa informa que seu pessoal técnico e comercial está disponível, indistintamente, a todos os clientes que se interessarem por produtos da organização. Da mesma forma, ela disponibiliza seu desenvolvimento tecnológico em produtos e execução de serviços de pavimentação;

- interação com a prestadora do serviço – neste ponto, a empresa possui um bom sistema de comunicação entre funcionários e clientes, boa interação com os recursos físicos da organização, interação com seus sistemas e com outros clientes envolvidos no processo de aquisição de um produto ou serviço. Nota-se que a empresa já atua de forma a cobrir algumas destas características, mas não há informação no que se refere à interação entre clientes e nem destes com os sistemas da empresa. O relacionamento entre clientes e empresa é bem claro no que tange ao oferecimento de todo apoio técnico necessário, mas o cliente não interage claramente com os sistemas da empresa, e;

- participação dos clientes – não se percebeu uma real participação dos clientes no serviço oferecido pela empresa. Os clientes recebem o serviço, mas não interagem com ele, pois não participam da sua produção e não houve menção por parte da empresa de que se busca *feedback* para aproximar a empresa do cliente. Caso houvesse uma participação maior dos clientes, poder-se-ia incrementar este relacionamento.

A Greca não demonstra ter alcançado uma oferta ampliada de serviço ainda porque necessita melhorar a participação dos clientes na execução dos seus serviços. Mas a empresa demonstra estar investindo neste sentido para se diferenciar de seus concorrentes.

5.1.4 O desempenho

A análise de desempenho da empresa será realizada a partir de quatro pontos: *market-share*, faturamento, grau de fidelidade e qualidade do serviço.

De acordo com dados da RLAM na pesquisa de campo, a participação de mercado da Greca era de 8% até o final do ano de 2005. A empresa iniciou suas atividades na região do estudo no ano 2000, período em que sua participação de mercado era zero. Nestes seis anos, houve uma clara evolução da participação de mercado da empresa na região do estudo, mas a empresa ainda detém uma participação de mercado pequena. Há que se considerar que a Greca não possui fábrica de emulsões asfálticas na região do estudo, atuando somente como distribuidor dos produtos asfálticos básicos. De acordo com dados obtidos pela BR nas unidades regionais do DNIT e dos DER's, 25% dos produtos asfálticos a serem consumidos em obras de pavimentação destes departamentos é de emulsões asfálticas. Como a empresa não produz estas emulsões asfálticas na região, perde competitividade em 25% do mercado. Além disso, 40% do mercado de distribuição de produtos asfálticos é representado por aquisições diretas do governo, e a Greca não possui contratos com a Administração Pública na região do estudo. Logo, percebe-se que a empresa está atuando em 60% do mercado (mercado de empresas privadas) e, deste mercado, apenas 75% se refere à distribuição de asfaltos (sem emulsões), o que resulta em 45% do mercado real de produtos asfálticos.

Portanto, a atuação da empresa está trazendo reflexos positivos na sua participação de mercado, principalmente quando se considera que sua participação evoluiu de zero a 8% em seis anos e a empresa tem atuado somente em 45% do mercado.

A questão do faturamento deverá ser analisada da seguinte forma: a empresa não divulga números exatos do seu faturamento no período do estudo, mas, segundo a RLAM, nos

anos de 2001 e 2002, o volume de produtos comercializados foi em torno de 120.000 toneladas de produtos asfálticos. Já nos anos seguintes, 2003, 2004 e 2005, houve uma queda expressiva destes volumes, atingindo marcas em torno de 80.000 toneladas de produtos comercializados. Assim, se a participação de mercado da empresa tivesse se mantido a mesma, apenas pelos volumes comercializados, ter-se-ia uma redução drástica do faturamento nos anos de 2003, 2004 e 2005.

Como nestes três anos os produtos tiveram pequenas variações no volume comercializado, poder-se-ia utilizar o faturamento como reflexo do crescimento da empresa. Contudo, há outro fator que influencia negativamente esta análise: os produtos asfálticos sofreram grandes reajustes de preço neste período. Em 2003, os preços caíram 17,56%, em 2004, os preços subiram 10,13% e, em 2005, os preços subiram 7,11%. Estes números também prejudicam a análise do faturamento da empresa. Portanto, é mais válido avaliar a questão da lucratividade, que não é possível avaliar em termos numéricos devido à necessidade das empresas de manter em sigilo estas informações. A empresa afirma claramente que as margens de lucro têm-se reduzido bastante devido à disputa por clientes no mercado em questão. Em momento algum a empresa afirmou que suas margens de lucro melhoraram. O cenário que se tem é de redução do volume dos produtos comercializados, maior disputa por clientes, maior concessão de descontos e redução contínua de margens. Portanto, segundo informações da empresa, não há evolução positiva nas margens de lucro, mas redução e tendência de queda devido à ação da concorrência.

O terceiro e o quarto aspectos serão analisados conjuntamente. A empresa em estudo oferece alguns serviços como forma de diferenciar seus produtos dos concorrentes, e alguns deles são considerados importantes pelos clientes, como preço e condições de pagamento. Porém, os demais itens, como a assistência técnica, apesar de serem considerados importantes, não foram levados em consideração na definição do fornecedor.

Na pesquisa com os clientes que adquirem produtos asfálticos, foram encontrados dois clientes que informaram que compram produtos desta empresa. O principal critério que um dos clientes destaca para comprar deste distribuidor é o fato de haver uma negociação entre as diretorias das duas empresas que estabelecem uma certa parceria. Este cliente só compra produtos asfálticos da Greca, até mesmo as emulsões asfálticas, mesmo a empresa não

dispondo de fábrica de emulsões asfálticas na região do estudo. O volume de compras de emulsões asfálticas adquirido pelo cliente é muito pequeno, segundo informações do mesmo e, como prevalece a parceria com a Greca, os produtos vêm da fábrica da empresa no Paraná, mesmo a um custo mais alto que o dos concorrentes. Este fato demonstra um relacionamento comercial muito forte entre a Greca e este cliente.

Os dois clientes também identificaram que o preço é o principal critério para definição de um fornecedor de produtos asfálticos, mas também destacaram a importância da qualidade do produto, da pontualidade e dos prazos de entrega. Nestes quesitos, os clientes destacaram que o seu fornecedor atual atende bem às suas necessidades. O cliente que informou que só compra da Greca disse, também, que costuma acompanhar os preços de mercado com outros concorrentes, mas sempre comprando do mesmo fornecedor devido à parceria que possuem. Os fatores que os dois clientes concordam totalmente ou em grande parte e que são importantes para definição de um fornecedor foram o preço, a assistência técnica, a logística de entrega, a oferta de tanques para estocagem, as condições de pagamento e os projetos de misturas asfálticas. Ambos os clientes não costumam mudar de fornecedor com frequência e um deles costuma negociar por obra e fecha o negócio nesta obra e o outro tem fidelidade com a Greca devido à parceria firmada entre as empresas.

Estes fatos demonstram que há o fortalecimento da parceria de um dos clientes com a Greca Asfaltos, mas mesmo assim, este cliente utiliza o parâmetro de preços de outros distribuidores para forçar a baixa de preços pela Greca. Infere-se que o relacionamento comercial influencia positivamente na escolha do fornecedor, mas não garantiu a manutenção de boas margens de lucro. Caso haja melhores preços, o cliente afirma que irá barganhar uma redução, e a Greca também afirma que cede.

É importante destacar que os clientes afirmaram que fatores como assistência técnica, e condições comerciais, por exemplo, são importantes para definição de um fornecedor de produtos asfálticos, mas nenhum deles afirmou que percebem isto do distribuidor que o está atendendo e nem que continuam comprando de um mesmo fornecedor só porque ele disponibiliza estes serviços complementares.

Os dados acima demonstram que não foi atingido um grau de fidelidade tal que faça com que os clientes comprem os produtos de um determinado fornecedor, mesmo encontrando preços menores no mercado. Além disso, a qualidade do serviço oferecido pelo distribuidor a seus clientes não foi reconhecida.

Um dos clientes que compra produtos com a Greca destacou a logística de transporte da empresa como fator importante para a escolha deste fornecedor, mas não garantiu fidelidade por isso. Nem a própria Greca informa a logística como fator de diferenciação, mesmo possuindo uma transportadora própria. Isto pode ser considerado um elemento diferencial para a empresa, mesmo que não seja destacado por ela, mas que é percebido pela clientela.

Seguindo o ensinamento de Porter (1989b) de que a diferenciação só se sustenta se tiver valor para o cliente, algumas armadilhas apontadas pelo autor são percebidas nas estratégias da empresa:

- uma singularidade que não é valiosa – a empresa busca a singularidade por meio da assistência técnica constante e disponibilização de pessoal qualificado para oferecer boas condições de negociação. Porém, o que se pode inferir é que os clientes realmente consideram isto importante, mas não demonstraram perceber isto na empresa. A empresa não parece atingir o ponto que deseja. Ela consegue conquistar clientes, mas só os mantém com redução de preços. Outro ponto importante é o fato de que a grande maioria dos clientes não considera a execução dos serviços de pavimentação asfáltica importante e nem percebe isto no seu fornecedor. Este tipo de singularidade não demonstra ser valiosa para os clientes. Todo o investimento parece conseguir somente manter a empresa no mercado em boas condições de disputa com os concorrentes, mas não garante fidelidade nem melhores margens de lucro;

- enfoque no produto e não na cadeia de valores – a empresa está focada na diferenciação de seus produtos e investe neste desenvolvimento tecnológico. Isto é importante para que ela não perca as oportunidades de mercado, mas, da mesma forma que os serviços complementares, não garante fidelidade dos clientes nem melhores margens de lucro. O foco da diferenciação deverá ser a cadeia de valores e não somente o produto, e;

- não-reconhecimento dos segmentos de compradores – a empresa procura entender as necessidades dos clientes e desenvolver produtos específicos para cada obra de pavimentação. Porém, mais uma vez, isto é importante, aproxima os clientes da empresa, mas também não traz fidelidade nem melhores margens de lucro de acordo com a pesquisa.

De acordo com o que ensina Kotler (2000) sobre os estágios do fornecimento de serviços pelas empresas, o que se percebe é que os clientes que compram produtos asfálticos demonstraram estar no segundo e terceiro estágio, no qual ou já existem intermediários que prestam serviço de qualidade semelhante ao do fornecedor, ou os clientes são empresas de grande porte e possuem estrutura de assistência técnica própria e necessitam apenas do produto do fornecedor. Isto é ratificado pelo fato de eles considerarem a assistência técnica importante, mas não a perceberem no seu fornecedor e nem garantirem que terão fidelidade nem deixarão de barganhar preços. Além disso, como já afirma Kotler (2005), os compradores empresariais são profissionais e seguem normas, políticas e exigências de compra da organização em que trabalham.

Como a decisão de compra se mostrou sempre voltada para fatores tangíveis como preço, condições de pagamento, entrega e características do produto, infere-se que os clientes de produtos asfálticos demonstraram possuir um comportamento do tipo *always-a-share*, de acordo com o que ensina Jackson (1985) e, conseqüentemente, o fornecedor perde força junto ao comprador.

Analisando os vínculos criados pela organização com seus clientes sob a ótica do que ensina Gordon (1998), tem-se que:

- vínculo estrutural – a empresa tem procurado criar um vínculo deste tipo oferecendo assistência técnica a seus clientes e inclusive a customização do produto a ser fornecido. Mas este objetivo ainda não foi atingido, e;

- vínculo pessoal – ficou clara com um dos clientes da Greca Asfaltos a presença deste tipo de vínculo quando se afirmou que as diretorias das duas empresas têm uma parceria e que, por este motivo, as compras são sempre feitas com o mesmo fornecedor. Este vínculo é

frágil e se mostrou eficaz para manter participação de mercado, mas não proporcionou lucratividade.

De acordo com Christopher (2002), o conceito básico de marketing de relacionamento é o estabelecimento de parcerias mutuamente vantajosas e que, quanto mais forte a relação com um parceiro, maior a barreira imposta para os concorrentes. Quando esta relação se fortalece e o cliente percebe este valor, começa o aumento da lucratividade. A empresa demonstrou possuir um relacionamento com seus clientes e estar investindo para atender às necessidades deles, mas esta relação precisa se estreitar mais para proporcionar aumento da lucratividade.

A Greca Asfaltos atua na região do estudo há cerca de seis anos na condição de distribuidor de produtos asfálticos, sem possuir uma unidade de industrialização para produzir emulsões asfálticas. A empresa busca o desenvolvimento de novos produtos e oferece serviços complementares como forma de diferenciar seus produtos dos produtos da concorrência. Estes serviços são de cunho técnico-comercial durante todo o processo de negociação e execução de uma obra de pavimentação.

Estas ações, apesar de serem consideradas muito importantes pelos clientes que adquirem produtos asfálticos, não são percebidas por eles e nem consideradas decisivas para a escolha de um fornecedor deste tipo de produto. Porém, elas se mostraram eficazes para manter a empresa em condições de competição com seus concorrentes.

5.2 PETROBRAS DISTRIBUIDORA S.A.

Para analisar a BR, da mesma forma que na análise da Greca, tem-se um histórico de como a empresa iniciou suas atividades e ingressou no setor para, então, demonstrar sua estratégia de atuação e o papel dos serviços complementares nesta estratégia, além de analisar o desempenho obtido.

5.2.1 Histórico

A BR é uma empresa subsidiária da Petrobras e foi fundada em 12 de novembro de 1971, iniciando suas atividades com a distribuição de derivados de petróleo. Com três anos de atuação, a empresa já era a maior distribuidora de petróleo do País. Tem como objetivo, além da distribuição, comércio e industrialização de produtos derivados de petróleo, a importação e exportação. Dentre estes produtos, estão os produtos asfálticos. A empresa possui uma rede de mais de 7.200 postos de serviços em todo o território nacional, além de cerca de 10 mil clientes entre indústrias, construtoras, termoeletricas, companhias de aviação e frota de veículos leves e pesados. A empresa ainda vem desenvolvendo parcerias para implantação de unidades térmicas a gás natural para fornecimento de energia elétrica, bem como programas destinados a otimizar os produtos da companhia pelos clientes, privilegiando a economia, a preservação do meio ambiente e a segurança.

A empresa possui sede no Rio de Janeiro e diversas filiais em todo o território nacional. Os focos de desempenho da empresa são *market-share*, rentabilidade e responsabilidade social e ambiental. A estratégia da área da empresa que trata dos produtos asfálticos é agregar valor ao sistema Petrobras a partir da liderança em todos os segmentos, com a oferta de novos produtos, serviços e soluções inovadoras, assegurando a preferência pela marca.

Para efetivar as estratégias e metas desenvolvidas no plano estratégico da companhia, ela pretende investir, entre 2006 e 2010, cerca de 2,9 bilhões de reais.

No setor de produtos asfálticos, a empresa dispõe de 12 fábricas de emulsões asfálticas espalhadas pelo país. Na região do estudo, a empresa possui uma unidade de produção de produtos asfálticos derivados dos produtos asfálticos básicos em Camaçari, na Bahia. Em suas unidades fabris, a empresa produz emulsões modificadas por polímeros e por borracha de pneus moída e uma linha de produtos especiais, incluindo impermeabilizantes, tintas e produtos para confecção de quadras poli esportivas, mas estes últimos produtos não fazem parte do presente estudo.

No ramo de asfaltos, a empresa atua tanto no segmento de empreiteiras quanto no segmento de governo. Ela possui cerca de 50 clientes na região do estudo. Deste total, cerca de 50% é do segmento de empreiteiras e 50% do segmento governo.

5.2.2 Estratégia

Utilizando os conceitos de Porter (1986) para estratégias genéricas de atuação no mercado, percebe-se que a empresa, assim como sua concorrente analisada, também optou pela estratégia de diferenciação de produtos. Aqui a empresa, que comercializa *commodities*, persegue o objetivo de tornar seu produto único no mercado. No caso da BR, isto ocorre das formas abaixo:

- por meio do oferecimento de serviços complementares à venda destes produtos comoditizados. São os serviços relativos à execução de serviços de pavimentação asfáltica e completa assistência técnica numa obra de pavimentação. O objetivo é que sejam agregadas ao produto da empresa características que o diferenciem do produto da concorrência e que se busque a criação de um custo de mudança para o cliente que queira mudar de fornecedor. Este ponto é mais bem analisado na seção 5.2.3, e;
- pelo desenvolvimento de novos produtos feitos a partir dos produtos básicos – buscam-se produtos realmente novos, com grande investimento em tecnologia, para se obter produtos com melhores características que os tradicionais e modificar a demanda do mercado de pavimentação. Para que um concorrente alcance isto também, é necessário grande investimento em desenvolvimento tecnológico.

O principal ponto de diferenciação da empresa é a inovação tecnológica no desenvolvimento de produtos para o mercado de produtos asfálticos. A empresa considera que as vantagens competitivas no segmento de produtos asfálticos são de baixa sustentação, em sua maioria, mas as vantagens referentes ao desenvolvimento de produto são mais longas e requerem maiores esforços de pesquisa. Assim, se constituem numa estratégia mais difícil de copiar por parte dos concorrentes. A empresa dispõe de uma equipe de 11 pesquisadores

trabalhando em dois laboratórios e em conjunto com o Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello (CENPES), na Cidade Universitária da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), localizada na ilha do Fundão, Rio de Janeiro, com o objetivo de desenvolver novas composições de asfaltos. Ela testa continuamente novos tipos de polímeros e de borrachas moídas de pneus para reduzir custos e melhorar o desempenho dos produtos asfálticos modificados.

Analisando as estratégias da BR também com os conceitos de Ansoff (1977) sobre sinergia, tem-se o seguinte:

- sinergia comercial – a empresa comercializa diversos produtos derivados do petróleo e tem facilidade para utilizar unidades operacionais comuns para distribuir todos os tipos de produtos, inclusive os produtos asfálticos. A empresa também se utiliza do artifício de fazer venda vinculada de produtos diferentes, portanto, há uma sinergia comercial no caso da BR;
- sinergia operacional – como a empresa dispõe de unidades operacionais comuns para distribuição de produtos, há também uma sinergia operacional;
- sinergia de investimento – mais uma vez, devido à gama de produtos distribuídos pela empresa, ela tem uma sinergia de investimento, principalmente quando se considera que a empresa dispõe de um centro de pesquisas para desenvolvimento de todos os tipos de produtos, e;
- sinergia de administração – neste caso, a BR possui uma sinergia de administração porque está utilizando a experiência atual para entrar em novos mercados de gás e geração de energia. No caso dos produtos asfálticos, vale a experiência como um todo em todas as áreas para ajudar na solução de problemas semelhantes, já que as áreas da empresa são interligadas.

De acordo com o que ensinam Dolan e Simon (1996), em mercados comoditizados, as estratégias de preços são imprescindíveis para preservar as margens das empresas. A BR afirma que, normalmente, a queda dos preços dos produtos comercializados é provocada pela

ação dos concorrentes. Realmente, a Greca Asfaltos afirmou que atende às barganhas por melhores preços dos clientes, e a BR acaba cedendo também para manter participação de mercado. A empresa não informou nenhum tipo de estratégia de preços no que se refere à oferta de descontos. Quando a empresa não cede a uma barganha de um cliente, corre o risco de perdê-lo para a concorrência.

Analisando os fatores que Porter (1989b) considera que contribuem para que a diferenciação surja da cadeia de valores da empresa e seja uma fonte de singularidade, de acordo com o posicionamento da BR tem-se que:

- a escolha de políticas – a empresa atua em todo o território nacional como fabricante e distribuidor de produtos asfálticos. A política é de oferecer todos os produtos a seus clientes. Porém, esta característica não parece oferecer singularidade à empresa, visto que, na região em foco, há outros distribuidores que também fabricam e distribuem produtos asfálticos. Estes outros concorrentes não são analisados neste estudo;

- os elos desenvolvidos na cadeia de valores – apesar de o fornecedor principal ser a Petrobras, como não há nenhum benefício para a BR, não há presença de elos neste sentido. No que se refere ao transporte, as empresas que fazem os transportes de produtos asfálticos são contratadas e o elo existente é simplesmente contratual, não se configurando num elo que proporcione singularidade;

- oportunidade – da mesma forma que na Greca Asfaltos, também não há indícios de qualquer aproveitamento de oportunidades que tenham dado singularidade à empresa no setor;

- a localização do ponto de venda – a empresa também disponibiliza um ponto de venda em localidade próxima à refinaria. Isto traz alguns benefícios, mas não confere singularidade, visto que os demais concorrentes também possuem ponto de venda em local semelhante;

- as inter-relações entre algumas empresas – no caso da BR, também não houve menção a qualquer inter-relação que tenha trazido algum tipo de singularidade;

- aprendizagem e vazamento – como a empresa afirma que está realizando constantemente pesquisas para desenvolvimento de novos produtos, percebe-se que há um interesse no sentido do aprendizado. Estas inovações vão a público quando a empresa as coloca no mercado. Não houve menção de cópia por parte dos concorrentes;
- o nível de integração de uma empresa – a empresa se diferencia da concorrente analisada no que se refere à comercialização de outros produtos derivados de petróleo, facilitando a venda casada e utilizando para isso a integração dentro da empresa;
- a grande escala – a empresa pode ter alguns ganhos provocados pela grande escala em virtude da redução de custos fixos de sua unidade de fabricação de produtos asfálticos. Contudo, isto não foi afirmado claramente pela empresa. Quanto ao transporte, pode-se barganhar melhores preços das transportadoras contratadas quando se leva em consideração o volume de produtos a ser transportado, e;
- fatores institucionais – não há indícios de influência destes fatores na criação de singularidade para a empresa.

Porter (1989b) ensina que a singularidade só resulta em diferenciação se o cliente percebe este valor. O autor afirma que é importante conhecer os atores do processo de compra de uma empresa para, então, identificar os tomadores de decisão e os indivíduos que o influenciam. A partir daí, busca-se o conhecimento interno das necessidades destes atores, pois, além de manter contato direto com eles, identifica-se sua cadeia de valores e analisam-se todos os elos existentes e potenciais entre a cadeia de valor da empresa e dos clientes. Para o autor, pode-se intensificar a diferenciação de duas formas básicas: tornando-se mais singular na execução de atividades de valor existentes ou reconfigurando sua cadeia de valores de forma a intensificar sua singularidade. Analisando os quatro métodos que caracterizam diferenciadores de sucesso propostos pelo autor e de acordo com a estratégia da BR, tem-se que:

- intensificar as fontes de singularidade – a BR também intensifica suas fontes de singularidade oferecendo produtos de acordo com a necessidade dos clientes. Quando a

empresa executa um serviço de pavimentação asfáltica, ela adequa o produto às necessidades da obra;

- tornar o custo da diferenciação uma vantagem – não há nenhuma menção da empresa que demonstre que há uma medida adotada para tornar o custo da diferenciação uma vantagem;
- mudar as regras para criar singularidade – da mesma forma que a Greca, a BR não afirmou que busca treinar seus vendedores e pessoal técnico de forma a modificar a pessoa que toma a decisão de compra dentro de uma empresa, e;
- reconfigurar a cadeia de valores para ser singular de uma forma inteiramente nova – aqui se destaca o investimento constante em desenvolvimento tecnológico que a empresa tem feito em novos produtos, direcionando a demanda de produtos asfálticos tradicionais para os novos produtos desenvolvidos por ela.

A BR não mencionou que utiliza medidas que provoquem a criação de barreiras, como patentes e elos para manter a diferenciação que, segundo Porter (1989b), precisa ter permanentemente valor percebido pelo cliente e falta de imitação pelos concorrentes.

Tratando-se das etapas consideradas importantes no processo de diferenciação, segundo Porter (1989b), a empresa, assim como sua concorrente analisada, também não afirmou que faz pesquisas junto a seus clientes para: identificar quem é o verdadeiro comprador, sua cadeia de valores e o impacto da empresa sobre ela; determinar critérios classificados de compra do comprador; avaliar as fontes existentes e em potencial de singularidade da cadeia de valores de uma empresa; identificar o custo de fontes de diferenciação existentes e em potencial; escolher a configuração de atividades de valor que criem a diferenciação mais valiosa para o comprador em relação ao custo da diferenciação; testar a estratégia de diferenciação quanto à sustentabilidade, e; reduzir o custo em atividades que não afetem as formas de diferenciação escolhidas.

5.2.3 O papel dos serviços complementares

Realizando-se uma análise dos serviços complementares oferecidos pela BR e de acordo com o que Lovelock e Wright (2002) denominam serviços suplementares, para classificar aqueles elementos que adicionam valor ao serviço básico oferecido por uma empresa, fez-se uma analogia com a venda de produtos asfálticos, na qual se busca agregar valor aos produtos vendidos por meio de serviços adicionais. Os autores fazem, ainda, a divisão entre serviços suplementares de facilitação e de ampliação. Relativamente aos serviços suplementares de facilitação, seriam importantes os serviços relativos a:

a) prestação de informações aos clientes – é muito importante, porque os clientes que adquirem asfalto normalmente querem grande quantidade e qualidade de informações a respeito do produto que melhor se adequa às suas necessidades, bem como melhores maneiras de utilizá-los, garantindo a boa qualidade do serviço final e menores custos. A BR informa que oferece a customização dos seus produtos atendendo às especificidades de cada cliente, além de buscar sempre o binômio preço-qualidade. Informa, também, que oferece assistência técnica desde os primeiros momentos da compra até o final de uma obra. Oferece, também, aos seus clientes o suporte técnico dos seus laboratórios e fábricas;

b) serviço na tomada do pedido – que envolve cordialidade e precisão das informações quando da tomada do pedido, principalmente no que se refere ao prazo de entrega. A empresa não informou que disponibiliza algum tipo de atendimento personalizado a seus clientes que pudesse ser caracterizado como o serviço na tomada do pedido;

c) boa qualidade de serviços relativos à fatura de pagamento – refere-se à precisão dos dados da fatura de pagamento, como preço e prazo de acordo com o negociado. Neste item, também não houve menção da empresa sobre qualquer diferenciação, e;

d) serviços relativos ao pagamento – envolvendo desde condições de prazo até mesmo condições de negociação de títulos em atraso. A empresa também não informa que dispõe de algum tipo de serviço que caracterize uma diferenciação no processo de pagamento.

Quanto aos serviços de ampliação relacionados à área de produtos asfálticos tem-se os de consultoria e tratamento de exceções. Os serviços de consultoria se referem a questões como preparação de projeto de mistura asfáltica, indicando o quantitativo de produto necessário à boa qualidade com o menor custo para uma obra. A consultoria pode também ser relacionada ao acompanhamento dos serviços executados pelo cliente. Neste caso, uma espécie de consultoria técnica.

A BR, demonstrando seus serviços de consultoria, menciona que não tem somente o propósito de vender uma *commodity*, mas, também, de ampliar o mercado de asfaltos com o desenvolvimento de novas técnicas de pavimentação e novos serviços. A empresa tem se empenhado em apresentar suas soluções em pavimentação a prefeituras, concessionárias públicas e diversos outros personagens do mercado de asfaltos. Ela pretende, também, intensificar esta estratégia de divulgação. Para a empresa, seu grande trunfo é a sua capacidade de se adaptar com agilidade às necessidades do mercado, por meio do conhecimento técnico e de uma estrutura que permitem oferecer produtos e serviços inteiramente customizados, desenvolvendo, por exemplo, emulsões asfálticas de diferentes características de acordo com a necessidade do cliente. Isto é possível alterando-se as especificações dos produtos para adaptá-los às peculiaridades de uma rua ou estrada, mas se mantendo dentro das faixas de especificação pré-definidas.

A empresa menciona, também, que possui uma equipe altamente qualificada para promover toda a assistência técnica necessária, desde a fábrica até o acompanhamento da obra e posteriores serviços de manutenção. A empresa informa que está aperfeiçoando o serviço de assistência técnica em estradas. O serviço de assistência técnica começa na definição da melhor solução de pavimentação e no rigoroso acompanhamento de todas as etapas da execução do serviço. Este processo vai desde a escolha do produto adequado e do melhor prestador de serviço até a correta técnica de aplicação dos produtos. A empresa dispõe de um laboratório central em Diadema, São Paulo, onde existe um Analisador de Pavimentos Asfálticos (APA), único simulador de tráfego existente no país há cerca de um ano e meio. Este equipamento é considerado pela empresa como mais um instrumento para garantir o aperfeiçoamento dos seus produtos.

Além disso, pôde-se verificar que a empresa também oferece aos seus clientes o suporte tecnológico de suas 12 fábricas de emulsões asfálticas espalhadas pelo país e de sua equipe de especialistas que atuam na formulação de emulsões asfálticas polimerizadas, na execução de projetos de soluções de pavimentação e no acompanhamento da execução dos serviços. Na região do estudo há apenas uma fábrica de emulsões asfálticas. A empresa busca constantemente o desenvolvimento de novas e melhores soluções para garantir qualidade, eficiência e segurança dos projetos de pavimentação.

Verificou-se, também, que a empresa executa serviços de pavimentação em tratamento superficial duplo e tratamento superficial duplo com polímero, além de aplicação de micro-revestimento asfáltico a frio, dispondo dos equipamentos necessários para executar estes serviços. Os tratamentos superficiais duplos são tipos de revestimentos asfálticos nos quais se aplica sobre a base preparada uma primeira camada de emulsão asfáltica, seguida de uma camada de agregados (brita). Em seguida, aplica-se outra de camada de emulsão asfáltica e uma segunda camada de agregados. Este método de pavimentação é chamado método de penetração invertida, porque a emulsão asfáltica é aplicada antes do agregado. A diferença entre o tratamento superficial duplo e o tratamento superficial duplo com polímero é que, enquanto no primeiro utiliza-se a emulsão asfáltica convencional, no segundo, utiliza-se uma emulsão asfáltica modificada por polímero. A empresa não executa serviços de drenagens e preparação de bases. Já o micro-revestimento asfáltico é um tipo de revestimento no qual se faz uma mistura de emulsão asfáltica modificada por polímero com agregados, *filler* (material fino) e fibras para se obter uma massa fluida com consistência de lama, que é aplicada num pavimento pré-existente em uma ou duas camadas, atingindo a espessura máxima de 15 mm.

Um exemplo deste tipo de atuação foi a execução, pela BR, de 96 quilômetros de tratamento superficial duplo na rodovia MT-449, entre os municípios de Lucas do Rio Verde e de Tapurah, ambos no estado do Mato Grosso. Uma parceria com produtores rurais, prefeituras e o governo do estado viabilizou a execução desta rodovia e a BR cuidou do asfaltamento do trecho. Para execução de serviços de pavimentação, a empresa conta com parcerias com prestadores de serviços que recebem treinamento e devem seguir com total precisão os seus padrões de qualidade. Isto é necessário porque este parceiro será a face da empresa na obra de pavimentação. A empresa também exige destes parceiros uma ampla documentação de controle de qualidade durante a execução dos serviços para assegurar a total

qualidade do projeto. Na entrevista, a empresa afirma que presta alguns serviços adicionais à venda do produto, e que o mesmo serviço é praticado por um pequeno grupo de empresas concorrentes. Além disso, a empresa alega buscar sempre o binômio preço-qualidade.

Já as exceções envolvem aspectos técnicos e administrativos. Nos aspectos administrativos, procura-se resolver problemas ocasionados por atrasos, acidentes ou falhas de equipamento. Nos aspectos técnicos, procura-se a resolução de problemas de aplicação de produtos, devolução de produtos fora de especificação ou enquadramento na especificação. Neste aspecto, a empresa também informa que dispõe de pessoal técnico qualificado para resolver os problemas que surgirem em obras de pavimentação, mas não mencionou qualquer tratamento diferenciado para resolver problemas administrativos.

Tratando do que Hoffman e Bateson (2003) chamam de estágios da competitividade operacional, percebe-se que a BR desenvolve algumas atividades que demonstram que a empresa segue rumo ao quarto estágio, que leva à excelência na prestação de serviços, como segue:

- estágio 1 – percebe-se que a empresa já ultrapassou este estágio visto que, neste ponto, há um investimento mínimo em tecnologia e treinamento de funcionários de linha de frente e a empresa já dispõe de pessoal altamente qualificado para atender a seus clientes;
- estágio 2 – da mesma maneira, devido ao grande investimento realizado pela empresa na capacitação de seus profissionais e mesmo da adequação dos seus produtos às necessidades de seus clientes, a empresa já ultrapassou este estágio;
- estágio 3 – como a empresa afirma que disponibiliza toda a tecnologia de suas fábricas de emulsões asfálticas para seus clientes, desenvolvendo um produto customizado de acordo com suas necessidades e orientando os clientes na sua aplicação, percebe-se, também, que a empresa já atingiu este estágio, e;
- estágio 4 – para ficar neste estágio, a empresa tem que se destacar em operações e ser bastante inovadora. Aqui cabe um perfil pró-ativo dos funcionários e de

geração de oportunidades. Neste ponto, a tecnologia é necessária para fazer o que a concorrência não consegue fazer e a força de trabalho é uma fonte de inovação. Como a empresa informa que se empenha não simplesmente em vender uma *commodity*, percebe-se sua proximidade com este estágio. A empresa afirma claramente que busca soluções de pavimentação aos seus clientes para atender a uma necessidade específica. O que ocorre é que a empresa não espera seu cliente executar uma obra de pavimentação para vender produtos ou serviços. Ela se adianta e propõe soluções para o cliente iniciar uma obra de pavimentação.

Percebe-se, pois, que a empresa está investindo no seu sistema de prestação de serviços e parece estar ingressando no quarto estágio da competitividade operacional, no qual é necessário incrementar seu desenvolvimento tecnológico para ser e manter uma posição vanguardista. Há que se considerar que a empresa precisa investir constantemente no desenvolvimento dos seus funcionários, incentivando também o aspecto inovador, e este aspecto não foi mencionado pela BR.

De acordo com o que explica Gronroos (2004), para o desenvolvimento de ofertas de serviços em consonância com a percepção de qualidade pelos clientes, é necessário o modelo de oferta ampliada de serviço. Seguindo estes parâmetros e situando a empresa neste modelo, tem-se que:

1 - conceito de serviço – a BR também demonstra que já desenvolveu o conceito de serviço e demonstra suas intenções em prestar serviços de qualidade a seus clientes de forma a complementar a venda de produtos;

2 - pacote básico de serviços – a empresa já desenvolve um pacote de serviços aos seus clientes. O serviço central, que não é um serviço, é a venda de produtos. Os serviços facilitadores, como facilitam o uso do serviço central, são os serviços básicos de transporte de produtos e de serviços administrativos que são oferecidos pela empresa, mas que não foram destacados como diferenciais em qualquer aspecto. E os serviços de suporte, que são usados para diferenciar os serviços da empresa dos concorrentes, também são oferecidos no que tange à assistência técnica, à inovação tecnológica e à execução de serviços de pavimentação;

3 - processo de oferta ampliada de serviços – este processo envolve três elementos básicos:

- acessibilidade do serviço – a BR informa que seu pessoal técnico está disponível a todos os clientes que se interessarem pelos produtos da organização. Da mesma forma, ela disponibiliza seu desenvolvimento tecnológico em produtos e execução de serviços de pavimentação;

- interação com a prestadora do serviço – neste ponto, a empresa possui um bom sistema de comunicação entre funcionários e clientes, boa interação com os recursos físicos da organização, interação com seus sistemas e com outros clientes envolvidos no processo de aquisição de um produto ou serviço. Nota-se que a empresa já atua de forma a cobrir algumas destas características quando se percebe que o relacionamento com seus clientes é bem claro, no que tange ao oferecimento de todo apoio técnico necessário. Observa-se isto, também, quando a empresa afirma que desenvolve uma solução de pavimentação para um cliente de acordo com sua necessidade, buscando inovar, criar uma obra de pavimentação, e não somente ajustá-la a uma necessidade já existente de um cliente, e;

- participação dos clientes – não se percebeu que a empresa tenha atingido este estágio, no qual os clientes realmente participam no serviço oferecido por ela. Os clientes recebem o serviço, até interagem com ele, mas não participam da produção do serviço e não houve menção por parte da empresa de que se busca *feedback* para aproximar a empresa do cliente. Caso houvesse uma participação maior dos clientes, poder-se-ia incrementar este relacionamento.

O que se pode perceber é que a empresa não atingiu um estágio de oferta ampliada de serviço completa, mas está seguindo este caminho, precisando melhorar em alguns pontos.

5.2.4 O desempenho

Da mesma forma que a análise de desempenho da Greca Asfaltos, a análise da BR será realizada a partir de quatro pontos: *market-share*, faturamento, grau de fidelidade e qualidade do serviço.

De acordo com dados da RLAM, a participação de mercado da BR era de 23% até o final do ano de 2005, perdendo a liderança do mercado para dois outros concorrentes, que, juntos, detêm 57,4%, conforme a Figura 5 abaixo:

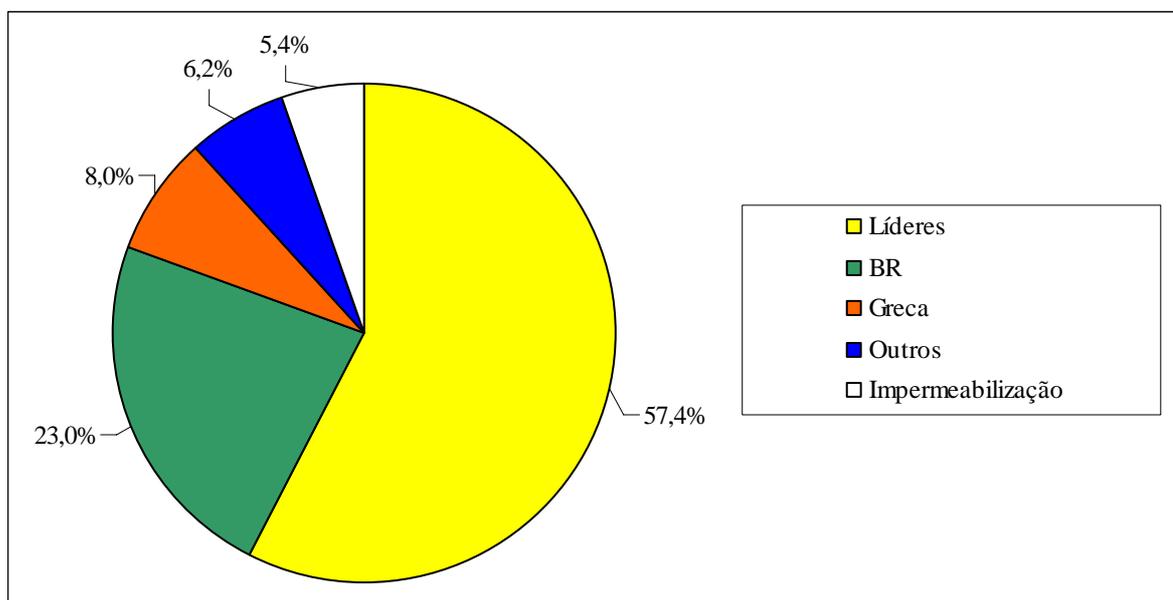


Figura 5 – Gráfico das participações de mercado, 2005

Fonte: pesquisa de campo realizada pelo autor.

A participação da empresa é expressiva, visto que, juntamente com os outros dois líderes, detém 80% do mercado. A empresa não informou números exatos de sua participação de mercado nos anos anteriores do estudo.

Inferese, então, que a empresa realmente está conseguindo bons resultados em sua participação de mercado, mas também é importante destacar que isto também pode ser provocado pela existência de uma fábrica de emulsões asfálticas na região do estudo, o que seu concorrente não tem. Assim, a BR consegue atuar em todos os segmentos do mercado estudado.

Com relação ao faturamento, tem-se que: ela divulga seus balanços publicamente, mas os dados são da empresa como um todo e apresentam números de asfaltos, combustíveis, lubrificantes, gás e etc. Para se analisar o faturamento, seriam necessários números internos da empresa que não foram disponibilizados para esta pesquisa. Da mesma forma como foi explicado na análise da Greca Asfaltos, as variações de preço e de volume de produto comercializado pela RLAM no período do estudo são muito grandes e não permitem uma análise concreta do desenvolvimento utilizando a questão do faturamento. Portanto, é mais válido, também, avaliar a questão da lucratividade, mas não é possível fazê-lo em termos numéricos, devido à necessidade das empresas de manterem estas informações em sigilo, mas a BR afirma claramente que as margens de lucro têm-se reduzido bastante, devido à ação dos concorrentes. Aqui se tem, também, o cenário de redução do volume dos produtos comercializados, maior disputa por clientes, maior concessão de descontos e redução contínua de margens.

Da mesma forma que na empresa anterior, o terceiro e quarto aspectos de análise serão avaliados conjuntamente. A BR informou que dispõe de uma equipe de vendas que procura dar boas condições comerciais para seus clientes além de apoio técnico durante toda uma obra de pavimentação, ou seja, possui flexibilidade nas negociações e oferece assistência técnica constante. Além disso, também oferece serviços de pavimentação a seus clientes.

Dos clientes entrevistados que adquirem produtos asfálticos, seis estavam comprando produtos asfálticos somente da BR no momento da entrevista. Além disso, outros cinco clientes também informaram que compram da empresa, mas compram de outros concorrentes também ao mesmo tempo. Destes, a grande maioria informa que o preço é o fator mais importante para definir o fornecedor de produtos asfálticos, e todos concordam em grande parte ou totalmente que preço, assistência técnica, logística de entrega, oferta de tanques para estocagem e condições de pagamento, também são importantes para definição de um fornecedor. Além disso, estes clientes alegaram que a escolha pela BR não foi somente por preço, mas pelo preço conjugado com qualidade de produto, ou com prazo de entrega, ou com condições de pagamento ou ainda logística. Mesmo os demais clientes que compram produtos da BR e de outros concorrentes, todos afirmam a importância do preço, da logística de entrega, condições de pagamento e tanques para estocagem para definição de um fornecedor.

Percebe-se, também, assim como na Greca, que a empresa não tem uma preocupação clara com a logística de entrega, mas os clientes consideram isto muito importante. Vale destacar, também, que os serviços de pavimentação oferecidos como diferencial são considerados importantes pelos clientes, mas também são considerados como um dos fatores menos importantes na definição dos fornecedores. Algo semelhante ocorre com a assistência técnica, que também é considerada importante, mas não é decisiva para definição do fornecedor. Da mesma forma que ocorre na Greca Asfaltos, aqui está o grande problema: os clientes afirmaram que fatores como assistência técnica e condições comerciais, por exemplo, são importantes para definição de um fornecedor de produtos asfálticos, mas nenhum deles afirmou que percebem isto do distribuidor que o está atendendo e nem que continua comprando de um mesmo fornecedor só porque ele disponibiliza estes serviços complementares. Nenhum cliente afirmou fidelidade à BR, apesar de apenas um dos clientes que estão comprando produtos com esta empresa ter afirmado que troca de fornecedor com frequência em virtude de melhor preço. Tem-se o mesmo cenário apresentado para a Greca Asfaltos: os clientes consideram as ações da empresa importantes, mas isto não garante manutenção de participação de mercado e nem melhores margens de lucro.

Igualmente à empresa anteriormente analisada, não foi percebido um grau de fidelidade dos clientes com a empresa que os fizessem comprar produtos com preços superiores aos da concorrência, e que, assim, garantissem melhores margens de lucro. Além disso, a qualidade dos serviços oferecidos não foi percebida como esperado pela empresa.

Como apresentado anteriormente, Porter (1989b) afirma que a diferenciação só se sustenta se tiver permanentemente valor percebido pelo cliente, sendo que algumas armadilhas apontadas pelo autor são percebidas nas estratégias da empresa:

- uma singularidade que não é valiosa – a empresa também busca a singularidade por meio da assistência técnica constante com pessoal qualificado, para oferecer boas condições de negociação. Os clientes realmente consideram isto importante, mas não demonstraram perceber isto na empresa e nem são fiéis por causa disto. A empresa também não consegue atingir o que deseja. Conquistam-se clientes, mas, para mantê-los é necessária a redução de preços. Outro ponto importantíssimo é a questão da execução dos serviços de pavimentação asfáltica, fator que a grande maioria dos clientes não considera importante e

nem percebe isto no seu fornecedor. Esta diferenciação não parece ser valiosa para os clientes. Este investimento parece conseguir somente manter a empresa no mercado em boas condições de disputa com os concorrentes, mas não garante fidelidade nem melhores margens de lucro;

- enfoque no produto e não na cadeia de valores – assim como a Greca, a BR busca a diferenciação de seus produtos e investe bastante neste desenvolvimento tecnológico. Isto demonstrou ser importante para que a empresa não perca as oportunidades de mercado, mas, da mesma forma que os serviços complementares, não garante fidelidade dos clientes nem melhores margens de lucro. A empresa deveria focar a diferenciação na cadeia de valores, e não somente no produto, e;

- não-reconhecimento dos segmentos de compradores – por meio do desenvolvimento de produtos específicos para cada obra de pavimentação, a empresa busca atender às necessidades dos clientes. Porém, apesar de isto ser importante e aproximar os clientes da empresa, de acordo com a pesquisa, também não demonstrou trazer fidelidade nem melhores margens de lucro.

Os clientes das distribuidoras de asfalto demonstraram estar no segundo e terceiro estágios do fornecimento de serviço, conceitos apresentados por Kotler (2000). Como já existem intermediários que prestam serviço de qualidade semelhante ao do fornecedor ou as empresas são de grande porte, possuindo assistência técnica própria, os clientes só precisam do produto do fornecedor. Assim, consideram a assistência técnica importante, mas não a percebem no seu fornecedor, não garantem fidelidade e nem deixam de barganhar por melhores preços.

De acordo com o que ensina Gordon (1998) sobre os vínculos criados pela organização com seus clientes tem-se que a empresa tem procurado criar um vínculo estrutural quando oferece toda sua assistência técnica a seus clientes e, inclusive, a customização do produto a ser fornecido. Este objetivo ainda não foi atingido porque os clientes não têm percebido isto.

A empresa analisada demonstrou que busca estabelecer um bom nível de relacionamento com seus clientes para atender suas necessidades, porém, para aumentar a

lucratividade, é necessário maior investimento neste relacionamento para que seja possível estabelecer uma parceria vantajosa para ambas as partes e criar barreiras para a entrada de concorrentes, conforme ensina Christopher (2002).

Nota-se que a empresa tem-se esforçado para oferecer diferenciação de seus produtos a seus clientes, mas muitas delas não têm sido percebidas e esta pode ser uma das causas da baixa lucratividade.

Em geral, a empresa se caracteriza por apresentar uma estratégia de diferenciação sob dois aspectos: diferenciando o produto por meio de pesquisas e de desenvolvimento tecnológico na criação de novos produtos, a partir dos produtos básicos; e pelo oferecimento de serviços complementares à venda do produto, para criar valor nos produtos comercializados.

A empresa atua no mercado do estudo como distribuidor e fabricante de produtos asfálticos derivados dos produtos básicos. A existência desta fábrica permite que a empresa atue em uma quantidade maior de clientes.

A empresa tem meta de crescer as vendas em 400% até 2010 no mercado nacional. No campo operacional, para enfrentar o mercado, a empresa tem planos de investir em suas unidades fabris com o objetivo de aumentar a flexibilidade dessas fábricas tanto na produção de novas soluções como para atender aos clientes no menor prazo, passando por uma adequação dos processos de fabricação e estocagem dos produtos, dispondo de produtos para pronta entrega.

A empresa ainda tem intenção de ampliar sua interação com outras áreas da companhia que vendem combustíveis e lubrificantes, incentivando os funcionários da empresa a oferecer produtos de toda linha da empresa, fechando pacotes de fornecimento de produtos a empreiteiros em grandes obras. A BR ainda ressalta o compromisso de consolidar a liderança no mercado nacional de asfaltos, ofertando produtos de qualidade superior e desenvolvendo técnicas de pavimentação que resultem na melhor relação custo-benefício para os clientes, buscando ser a melhor empresa do setor de asfaltos e serviços de pavimentação do Brasil. Desta forma, ela pode conseguir criar melhores vínculos com seus clientes, estreitar o

relacionamento e conseguir melhores resultados em margem de lucro, *market-share* e retenção de clientes.

5.3 COMPARATIVO ENTRE AS DUAS EMPRESAS

A estratégia de ambas as empresas é voltada para a diferenciação. Ambas buscam diferenciar seus produtos por meio do desenvolvimento de novos produtos, com investimento em tecnologia, e pelo oferecimento de serviços complementares para agregar valor a produtos comoditizados.

Nas duas empresas existe sinergia operacional e de administração. Para a Greca, a sinergia operacional ocorre quando ela utiliza recursos de transporte para atender a seus clientes, e a sinergia de administração ocorreu quando a empresa utilizou o *know-how* de transportadora de asfaltos para entrar no mercado de distribuição. Já para a BR, a sinergia operacional ocorre porque a empresa, que atua em vários setores de distribuição de derivados de petróleo, possui unidades operacionais comuns para distribuição de produtos. A sinergia de administração está ocorrendo, atualmente, porque a empresa está utilizando seu conhecimento no mercado atual para entrar no segmento de gás e geração de energia.

A BR pratica também sinergia comercial, a partir da venda conjugada de produtos diferentes e sinergia de investimento, quando utiliza seu centro de pesquisas para desenvolvimento de diversos tipos de produtos. O mesmo não ocorre na Greca.

Nenhuma das empresas afirmou que se utiliza de estratégias de preços para preservar margens de lucro na disputa de clientes e mercado.

Tratando da cadeia de valores da empresa como fonte de singularidade, a Greca optou por ser somente distribuidora de asfaltos na região do estudo, e demonstrou possuir forte elo com a logística de entrega de produtos asfálticos, o que é feito por uma empresa do próprio grupo. A empresa tem buscado constante aprendizado para se manter atualizada e atender às solicitações dos clientes.

Já a BR atua como distribuidor e fabricante de produtos asfálticos na região do estudo e é um pouco diferente de seu concorrente, neste aspecto. A empresa não possui um elo com o transporte de produtos como ocorre com sua concorrente, mas também investe em desenvolvimento tecnológico de seus produtos e serviços. Há uma diferença, também, no fato de que a empresa comercializa diferentes produtos derivados do petróleo e pode fazer venda conjugada de produtos, como já mencionado anteriormente.

No que tange aos serviços complementares, as empresas demonstraram ser bastante parecidas nos serviços de facilitação oferecidos a seus clientes, sendo que a Greca foi mais clara ao demonstrar a disponibilidade de seu pessoal comercial para negociações. Com relação aos serviços de ampliação, ambas as empresas afirmaram produzir produtos customizados para atender a demandas específicas de cada obra de pavimentação, bem como oferecer seu corpo técnico para assessoria durante toda uma obra de pavimentação. Ambas oferecem, também, serviços de pavimentação asfáltica, executando obras de pavimentação caso seja de interesse de seus clientes.

As empresas parecem estar investindo para alcançar o já mencionado por Hoffman e Bateson (2003) quarto estágio da competitividade operacional.

Segundo o que ensina Gronroos (2004) sobre o modelo de oferta ampliada de serviço, observa-se que as duas empresas ainda não conseguiram desenvolver este modelo, mas vêm investindo bastante para alcançar este objetivo.

Tratando-se do desempenho das duas empresas, a BR tem uma vantagem significativa sobre sua concorrente Greca Asfaltos, 23% contra 8% de *market-share*. Esta diferença pode ser explicada pelo fato de a Greca não possuir uma fábrica de emulsões asfálticas na região do estudo e não ter contratos com a Administração Pública. Além disso, o tempo de atuação da Greca nesta região é bem menor que o da BR. No quesito lucratividade, as empresas mais uma vez se assemelham, pois, mesmo não dispondo de números exatos, ambas informam a redução de margens de lucro como uma realidade cada vez mais presente.

A percepção dos clientes com relação aos serviços oferecidos pelas empresas também é parecida. Elas oferecem apoio aos clientes em vários aspectos que são considerados

importantes pelos clientes, mas estes não consideram esses aspectos decisivos para escolha de um fornecedor de produtos asfálticos e nem garantidores de fidelidade. Estas ações são necessárias para manter as empresas no mercado, mas não trazem singularidade.

Outro ponto importante é que as empresas estão investindo bastante também em um aspecto que os clientes não consideram muito importante, que são os serviços de pavimentação. Esta demonstrou ser uma singularidade que não é valiosa para os clientes e ambas as empresas estão investindo neste aspecto.

Ambas as empresas parecem estar direcionando sua diferenciação para o produto e não para a cadeia de valores de seus clientes. As ações das duas empresas têm ajudado a mantê-las no mercado, mas não têm trazido a singularidade que é valiosa para os clientes, e isto é traduzido por meio da redução das margens de lucro.

6 CONCLUSÕES

Conforme demonstrado nesta pesquisa, o mercado de distribuição de produtos asfálticos apresenta a característica de ser bastante influenciável por questões políticas e climáticas. Nos anos de 2001 e 2002, o mercado se mostrou bastante desenvolvido, decaindo nos três anos seguintes cerca de 33%. Isto aumentou a intensidade da concorrência substancialmente. Este aumento da concorrência é intensificado pela presença de um único fornecedor, pela força que os compradores apresentaram, pela grande rivalidade entre as empresas, pelos baixos preços praticados no mercado, pela comoditização dos produtos, pela ausência de custos de mudança do comprador, pela facilidade de acesso aos canais de distribuição e pelo fato de a ANP não utilizar mecanismos de *quasi-mercado*, como discute Fedele (1998) para melhorar as condições de competição no mercado. Não há mecanismos de penalização à Petrobras, única fornecedora, por não abastecer o mercado em momentos de falta ou, pelo menos, mecanismos que obriguem a empresa a pagar a diferença de frete relativa à retirada do produto em outra fonte produtora. Além disso, os preços praticados pelo fornecedor são únicos para todos os distribuidores, sem possibilidade de negociação. Portanto, este setor apresenta características que elevam substancialmente o grau de rivalidade entre as empresas, demonstrando condições bastante adversas às empresas que nele atuam.

Foram identificados os seguintes segmentos de mercado: o de empresas que adquirem produtos para distribuir e fabricar novos produtos a partir dos produtos básicos e o de empresas que adquirem produtos para impermeabilização. Somente o primeiro segmento foi analisado e dentro deste foram encontrados os seguintes segmentos: o segmento de empreiteiras, que adquire produtos para obras públicas e particulares (as obras públicas representam 99% das aquisições de asfalto), e o segmento Governo, que adquire produtos

diretamente a partir de processos licitatórios e que não foi o objeto do estudo porque a venda por licitação só requer redução de preços, no caso de produtos comoditizados⁴. O Governo, seja direta ou indiretamente, figura como o grande comprador de produtos asfálticos.

As empresas estudadas demonstraram utilizar a estratégia de diferenciação, de acordo com o que ensina Porter (1986), como instrumento de conquista e manutenção de clientes neste setor. Esta diferenciação se dá por meio de duas formas básicas: a diferenciação no produto propriamente dito e a diferenciação do produto pelo oferecimento de serviços complementares que modifiquem sua característica de *commodity*.

Tratando da diferenciação do produto, as empresas demonstraram que têm investido bastante em desenvolvimento tecnológico para melhorar os produtos existentes, criar novos produtos para atender às necessidades de seus clientes e ampliar o mercado de produtos asfálticos.

Referindo-se às estratégias de diferenciação baseadas em serviços complementares, conforme ensinam Lovelock e Wright (2002), constatou-se que ambas as empresas têm investido bastante neste item, disponibilizando pessoal técnico e comercial capacitado para atender às necessidades dos clientes e oferecendo produtos customizados. Além disso, as empresas procuraram ampliar o mercado de produtos asfálticos a partir do oferecimento de serviços de pavimentação aos seus clientes, executando obras de pavimentação. Desta forma, as empresas buscaram, com estes serviços, oferecer algo diferente dos seus concorrentes aos seus clientes para garantir uma melhor participação de mercado e uma melhor retenção de clientes.

De acordo com os resultados da pesquisa, os clientes entrevistados consideraram parte destes serviços complementares oferecidos como importantes para definição de um fornecedor de produtos asfálticos, mas eles não perceberam isto nas empresas que os atendem. Além disso, os clientes não informaram que têm fidelidade a qualquer das duas empresas que tenha sido provocada pelas estratégias adotadas por elas no que tange aos serviços complementares, o que demonstra que estas estratégias não trouxeram o resultado esperado em retenção de clientes.

⁴ Desconsiderando, obviamente, a questão do *lobby*.

Constatou-se, também, que estas estratégias aproximaram as empresas dos seus clientes, mas, apesar de elas terem crescido em participação de mercado, as estratégias não garantiram fidelidade e nem impediram a baixa dos preços e a conseqüente redução de margens de lucro. Percebeu-se que as estratégias baseadas em serviços se mostraram inviáveis neste mercado para crescimento em *market-share* com rentabilidade e, como afirma Porter (1986), em um ambiente marcado por condições adversas, há uma tendência de lucros declinantes.

Por outro lado, a oferta de serviços de pavimentação foi considerada pelos clientes como o serviço menos importante para definição de um fornecedor de produtos asfálticos. Isto mostrou, claramente, ser uma singularidade que não é valiosa, o que referenda o argumento de Porter (1989b) quando afirma que nem sempre o que é singular é fonte de diferenciação, porque o cliente nem sempre percebe a singularidade como fonte de diferenciação. Isto demonstra que as empresas estão investindo bastante em algo que os clientes não consideram tão importante.

As empresas não demonstraram possuir o que Christopher (2002) chama de cadeia de abastecimento estendida na qual, por meio de parcerias mutuamente vantajosas com seus clientes, se garantiria o aumento da lucratividade para ambas as partes. Isto é possível a partir de um maior contato com todos os atores do processo de compra destas empresas, principalmente com os influenciadores e compradores, disponibilizando todas as informações técnicas necessárias ao cliente para proporcionar boa experiência de compra, ou mesmo por um processo de marketing de relacionamento. Isso é proposto por Gordon (1998) e, nas empresas em foco, objetiva se aproximar mais dos clientes e entender melhor suas necessidades, além de realizar um maior investimento em serviços complementares, o que conseqüentemente, levaria as empresas a alcançar o quarto estágio da competitividade operacional apresentado por Hoffman e Bateson (2003). Nesse estágio, tem-se uma entrega de serviço de classe internacional, mas que ambas as empresas não demonstraram possuir.

As empresas também não demonstraram ter conseguido desenvolver um modelo de oferta ampliada de serviços como explica Gronroos (2004), porque falta maior interação entre as elas e seus clientes e uma maior participação dos clientes no processo de prestação de um serviço.

A BR tem uma vantagem em *market-share* com relação à Greca que pode ser explicada pela falta de uma fábrica de emulsões asfálticas da segunda empresa na região do estudo. Além disso, a Greca atua na região do estudo há menos tempo que a BR.

As duas empresas demonstraram que desenvolvem estratégias bastante semelhantes para atuar no setor de distribuição de produtos asfálticos, disponibilizando assistência técnica e comercial durante todo o processo de execução de uma obra de pavimentação, desde sua negociação até seu término, além de oferecerem serviços de pavimentação como estratégia de ampliação do mercado de asfaltos. As duas grandes diferenças entre as empresas são que: a BR tem uma fábrica de emulsões asfálticas e atua como fabricante e distribuidor destes produtos na região do estudo, enquanto que a Greca atua apenas como distribuidor, e; a Greca tem sua própria empresa de transporte e a BR atua com transportadores contratados, o que dá melhores condições de logística à primeira empresa e atende às necessidades dos clientes neste sentido.

Com exceção do desenvolvimento de produtos, os serviços oferecidos pelas empresas não demonstraram possuir impacto estratégico no negócio. Parecem representar ações mais táticas, praticadas por todos os concorrentes e que, se algum distribuidor não praticar, estará fora do mercado. As estratégias se configuraram mais como defensivas do que ofensivas. O desenvolvimento de produto parece se mostrar eficaz para ser vanguardista ou alcançar os concorrentes, mas não se pôde identificar qualquer inovação tecnológica que tenha revolucionado o mercado e que tenha sido percebida pelos clientes do setor. Da mesma forma, nenhuma característica das empresas foi identificada pelos clientes como a marca daquela empresa. Pode-se afirmar que as empresas tentam, mas não conseguem diferenciar seus produtos devido às condições adversas do setor. A diferenciação oferecida pelas empresas não demonstrou ter impacto na cadeia de valores de seus clientes, como visto em Porter (1989b) e, por isso, não traz o resultado desejado.

Apesar de o setor se caracterizar como um mercado no qual não há uma regra específica para preços e os diversos clientes têm, cada um, um preço diferenciado e que varia de acordo com a negociação com o fornecedor, com variações de preço, prazo de pagamento e preço do transporte, as empresas não afirmaram que utilizam qualquer prática para concessão

de descontos, como propõem Dolan e Simon (1996), para tentar minimizar o impacto sobre as margens de lucro no mercado em questão.

Por fim, as estratégias de prestação de serviços complementares utilizadas pelas empresas de distribuição de produtos asfálticos não se mostraram eficazes para manutenção e crescimento do *market-share* das empresas, para reter clientes e nem para proporcionar melhores margens de lucro. Todas as estratégias se mostraram mais defensivas que ofensivas e são necessárias para que as empresas se mantenham no mercado, mas não trazem singularidade da empresa junto aos seus clientes.

Como limitações da pesquisa, é importante ressaltar que alguns dados foram obtidos com dirigentes das empresas atuantes no setor, que podem ter ocultado parte de suas estratégias de atuação. Outro fator importante é a influência política sobre o consumo dos produtos asfálticos. Se a região estudada foi afetada por problemas políticos em determinado momento histórico dentro do período estudado, o crescimento ou retração do mercado pode ter sido influenciado por fatores exógenos à demanda natural por produtos asfálticos.

Sugere-se a realização de estudos mais aprofundados para identificar novas oportunidades de mercado e as necessidades dos clientes do setor, permitindo criar inovações que provoquem grande impacto e possam realmente diferenciar os produtos asfálticos, trazendo singularidade à empresa que o fizer. Estes estudos poderiam ser voltados para a criação de estratégias inovadoras, completamente diferentes das existentes, modificando o conceito atual de inovação praticado pelas empresas.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS (ANP). Resolução ANP n. 2, de 14 de janeiro de 2005a. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 19 jan. 2005. Disponível em:
<[http://200.179.25.133/NXT/gateway.dll/leg/resolucoes_anp/2005/janeiro/ranp%202%20-%202005.xml?f=templates\\$fn=default.htm&sync=1&vid=anp:10.1048/enu](http://200.179.25.133/NXT/gateway.dll/leg/resolucoes_anp/2005/janeiro/ranp%202%20-%202005.xml?f=templates$fn=default.htm&sync=1&vid=anp:10.1048/enu)>. Acesso em: 22 set. 2005.

_____. Resolução ANP n. 19, de 11 de julho de 2005b. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 25 jul. 2005. Disponível em:
<http://nxt.anp.gov.br/NXT/gateway.dll/leg/resolucoes_anp/2005/julho/ranp%2019%20-%202005.xml>. Acesso em: 22 set. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ASFALTO (ABEDA). **Malha rodoviária**. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em:
<<http://www.abeda.org.br>>. Acesso em: 18 dez. 2005.

ACKOFF, Russell Lincoln. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

ANSOFF, H. Igor, **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1977.

_____. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BRASIL. Lei n. 9.478, de 6 de agosto de 1997. Dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo, institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 7 ago. 1997. Disponível em:
<<http://www.planalto.gov.br/ccivil/Leis/L9478.htm>>. Acesso em: 25 set. 2005.

CÂMARA, Samuel Façanha. Análise de estratégias competitivas, uma abordagem sistêmica e temporal, usando Vetores Auto-Regressivos (VAR): o caso do setor automobilístico brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

CARVALHO JR., José Mário de et al. Estratégia de inovação: o caso da Muri Linhas de Montagem. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS

DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

CHRISTOPHER, Martin. **A logística do marketing**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.

COELHO, Arnaldo Fernandes de Matos; ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de. Rumo a um marketing contratual? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

CUNHA JR., Marcos Vinicius M. da; LUCE, Fernando Bins. Estratégias funcionais de marketing e tipos estratégicos genéricos: um estudo exploratório no ramo de varejo de vestuário. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

CUNHA JR., Marcos Vinicius M. da; LUCE, Fernando Bins; LUND, L. C. R. Estratégias e competências de marketing e seu impacto na performance: modelagem causal no ramo de varejo de autopeças. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRA-ESTRUTURA DE TRANSPORTES (DNIT). **Serviços**. Brasília, DF, [2005]. Disponível em:
<http://www.dnit.gov.br/menu/servicos/ipr_new>. Acesso em: 07 dez. 2005.

DOLAN, Robert J.; SIMON, Hermann. **Power Pricing**. New York: Futura, 1996.

FEDELE, Marcello. A mudança de política na crise do Estado de Bem-Estar Social: uma análise comparada. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 49, n. 4, p. 85-116, out./dez. 1998.

FERREL, O. C. et al. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O comportamento do consumidor e a gerência de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1996.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1998.

GOSLING, Marlusa; GONÇALVES, Carlos Alberto. Estratégias de relacionamentos em bancos: um estudo empírico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

GRECA ASFALTOS. **Produtos**. Araucária, [2006a]. Disponível em: <<http://www.greca-asfaltos.com.br>>. Acesso em: 05 abr. 2006.

_____. **Tecnologia**. Araucária, [2006b]. Disponível em: <<http://www.greca-asfaltos.com.br/produtos.html>>. Acesso em: 05 abr. 2006.

GRONROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HASTENREITER FILHO, Horácio Nelson. Um breve histórico da relação da Petrobras com a cadeia de fornecedores da indústria de petróleo e sua interferência nas possibilidades da Rede Maxpetro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

HOFFMAN, Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégia casos**. São Paulo: Thompson, 2003.

JACKSON, Barbara. **Winning and keeping industrial customers**. Lexington: Lexington Books, 1985.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MARQUES, Alzira Maria Ascensão; COELHO, Arnaldo. a emergência das práticas relacionais vista à luz das estratégias genéricas de Porter: um estudo no contexto empresarial português. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

MARTINS, G. M. et al. Estratégia competitiva no setor de alimentos: o caso de uma empresa de Canela/RS. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

MORAES, Walter Fernando Araújo de. Strategic management and performance: dynamic aspects of associations. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

OMAKI, Eduardo Tadayoshi; FLORÊNCIO, Clarice Neves. Estratégias competitivas de grandes empresas brasileiras exitosas: influências do ambiente empresarial e da origem do capital acionário controlador. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

PETROBRAS DISTRIBUIDORA. [**Página inicial**]. Rio de Janeiro, [2006]. Disponível em: <<http://www.br.com.br/portalbr/calandra.nsf>>. Acesso em: 05 abr. 2006.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. (PETROBRAS). **Negócios**. Rio de Janeiro, [2005]. Disponível em: <http://www2.petrobras.com.br/portugues/ads/ads_Negocios.html>. Acesso em: 19 jan. 2005.

PIRES, José Cláudio Linhares; PICCININI, Maurício Serrão. A regulação dos setores de infra-estrutura no Brasil. In: GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M. (Org.). **A economia brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999. p. 217-260.

PORTER, Michael. E. **A vantagem competitiva das nações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989a.

_____. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989b.

RODRIGUES, Adriano Pires; FARIA, Viviana Cardoso de Sá e. A experiência regulatória no Brasil: caso da ANEEL e da ANP. In: CONGRESSO DE REGULAÇÃO DE SERVIÇOS

PÚBLICOS CONCEDIDOS, 1., 2000, Salvador. **Anais...** Salvador: COGERBA, 2000. p. 53-68.

SALGADO, Lúcia Helena. **Agências regulatórias na experiência brasileira**: um panorama do atual desenho institucional. Rio de Janeiro: IPEA, 2003.

SOLOMON, Michael. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e Sendo. 5. ed. Porto Alegre: 2002.

YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1994.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com o fornecedor dos produtos asfálticos básicos

Este questionário faz parte de uma pesquisa de Mestrado em Administração Estratégica e busca analisar as condições de competitividade no setor de distribuição de produtos asfálticos.

- 1 – Qual o volume de asfaltos comercializado pela RLAM nos anos de 2001, 2002, 2003, 2004 e 2005?
- 2 – Qual a participação em percentual do faturamento de asfaltos no negócio da empresa?
- 3 – Existe segmentação de mercado para o ramo de asfaltos? Quais são os segmentos?
- 4 – Qual a participação de cada um destes segmentos no negócio de asfalto da empresa?
- 5 – Quais distribuidoras de asfalto atuam na região?
- 6 – Existe preço diferenciado para os asfaltos por distribuidora? Caso exista, quais são os critérios?
- 7 – Como se dá o processo para uma empresa se cadastrar como distribuidora de asfalto?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com dirigentes das distribuidoras de asfaltos

Este questionário faz parte de uma pesquisa de Mestrado em Administração Estratégica e busca analisar as condições de competitividade no setor de distribuição de produtos asfálticos.

Empresa: _____

Número de empregados: _____

Tempo de existência: _____

Evolução do faturamento nos últimos cinco anos: _____

I – O SETOR DE PRODUTOS ASFÁLTICOS:

- 1 – Quais são as principais características do mercado de produtos asfálticos?
- 2 – Que fatores influenciam a demanda de produtos asfálticos positiva ou negativamente?
- 3 – Que fatores importantes modificaram o setor nos últimos cinco anos?
- 4 – Existem grandes barreiras de entrada no setor? Quais?
- 5 – A retaliação dos concorrentes a um novo entrante é alta?
- 6 – Os preços praticados no mercado são dissuasivos, ou seja, não são atrativos?
- 7 – O governo, por meio da ANP ou outro instrumento, tem influência sobre a entrada de novas empresas no setor? De que forma?
- 8 – Quais são os produtos substitutos?
- 9 – Que tipo de pressão estes produtos exercem sobre o setor de pavimentação asfáltica?

10 – O governo, por meio da ANP ou outro instrumento, tem influência sobre a oferta de produtos substitutos?

11 – De que forma os clientes influenciam no preço? A lucratividade tem aumentado ou diminuído?

12 – Qual a quantidade de clientes com que a empresa trabalha hoje na região do estudo?

13 - Os clientes costumam pedir descontos? Vocês cedem?

14 – Os clientes utilizam algum mecanismo legal para defesa de seus interesses?

15 – Em média, a perda ou conquista de um cliente representa muito no volume comercializado pela empresa?

16 – O governo, por meio da ANP ou outro instrumento, tem influência sobre o poder de negociação dos clientes?

17 – A empresa conhece o método de fixação de preços pelo fornecedor? Qual é?

18 – Como se dá a influência do governo, através da ANP ou outro instrumento, sobre o poder de negociação do fornecedor?

19 – Os custos de armazenamento de produto ou os custos fixos são altos?

20 – As barreiras de saída do setor são altas?

21 – As empresas discutem as condições de competitividade do mercado? Com que periodicidade?

22 – A empresa tem sacrificado suas margens para manter e conquistar clientes?

23 – É possível dividir o mercado em segmentos? Quais?

24 – Quais são as características de cada um destes segmentos?

II – CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA:

25 – Quais os segmentos de mercado em que esta empresa atua?

26 – Qual é a participação de cada segmento no volume comercializado pela empresa?

27 – Como é a forma de atuação da empresa em cada segmento?

28 – Qual a participação da empresa no mercado de produtos asfálticos nos últimos cinco anos (2001, 2002, 2003, 2004 e 2005)?

III – ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO:

29 – Como a empresa alcança objetivos que os concorrentes não alcançam?

30 – A empresa desenvolve inovações tecnológicas para o mercado de produtos asfálticos? Quais?

31 – Como os produtos asfálticos são *commodities*, que vantagens adicionais a empresa oferece a seus clientes como forma de diferenciação do produto?

32 – A empresa oferece algum tipo de serviço adicional à venda de produto? Qual(is)?

33 – Este mesmo serviço é praticado por outras empresas?

34 – Há possibilidade ou facilidade para um concorrente copiar o serviço?

APÊNDICE C – Questionário para clientes das distribuidoras de asfalto

Este questionário faz parte de uma pesquisa de Mestrado em Administração Estratégica e busca analisar as condições de competitividade no setor de distribuição de produtos asfálticos.

Empresa: _____

Número de empregados: _____

Tempo de existência: _____

I – CARACTERÍSTICAS DO SEGMENTO DE PAVIMENTAÇÃO ASFÁLTICA PARA A EMPRESA:

1 – O segmento de pavimentação asfáltica representa que percentual do faturamento da empresa?

- | | | | |
|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0-10% | <input type="checkbox"/> 11-20% | <input type="checkbox"/> 21-30% | <input type="checkbox"/> 31-40% |
| <input type="checkbox"/> 41-50% | <input type="checkbox"/> 51-60% | <input type="checkbox"/> 61-70% | <input type="checkbox"/> 71-80% |
| <input type="checkbox"/> 81-90% | <input type="checkbox"/> 91-100% | | |

2 – Em cada obra de pavimentação, que percentual em média representa o custo do asfalto?

- | | | | |
|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0-10% | <input type="checkbox"/> 11-20% | <input type="checkbox"/> 21-30% | <input type="checkbox"/> 31-40% |
| <input type="checkbox"/> 41-50% | <input type="checkbox"/> 51-60% | <input type="checkbox"/> 61-70% | <input type="checkbox"/> 71-80% |
| <input type="checkbox"/> 81-90% | <input type="checkbox"/> 91-100% | | |

3 – Qual o percentual da margem de lucro no negócio de pavimentação asfáltica?

- | | | | |
|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0-10% | <input type="checkbox"/> 11-20% | <input type="checkbox"/> 21-30% | <input type="checkbox"/> 31-40% |
| <input type="checkbox"/> 41-50% | <input type="checkbox"/> 51-60% | <input type="checkbox"/> 61-70% | <input type="checkbox"/> 71-80% |
| <input type="checkbox"/> 81-90% | <input type="checkbox"/> 91-100% | <input type="checkbox"/> Mais de 100% | |

4 – O Sr(a) tem conhecimento de todas as características necessárias do produto asfáltico no momento de aquisição.

discordo totalmente

discordo em grande parte

não concordo nem discordo

concordo em grande parte

concordo totalmente

II – FATORES QUE INFLUENCIAM A DEFINIÇÃO DO FORNECEDOR:

5 – Qual o principal critério para escolha de um fornecedor de produtos asfálticos?

6 – Que outros critérios influenciam a decisão para compra de um determinado fornecedor de produtos asfálticos?

7 – O preço é importante na definição do fornecedor.

discordo totalmente

discordo em grande parte

não concordo nem discordo

concordo em grande parte

concordo totalmente

8– Os serviços de assistência técnica são importantes na definição do fornecedor.

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Não concordo nem discordo
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

9 – A logística de entrega é importante na definição do fornecedor.

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Não concordo nem discordo
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

10 – A oferta de tanques para estocagem é importante na definição do fornecedor.

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Não concordo nem discordo
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

11 – As condições de pagamento são importantes na definição do fornecedor.

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Não concordo nem discordo
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

12 – As taxas de juros cobradas por atraso nos pagamentos são importantes na definição do fornecedor.

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Não concordo nem discordo
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

13 – Os projetos de misturas asfálticas são importantes na definição do fornecedor.

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Não concordo nem discordo
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

14 – Os serviços de pavimentação asfáltica são importantes na definição do fornecedor.

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Não concordo nem discordo
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

15 – Coloque os itens abaixo, em ordem crescente de importância, para decisão por um determinado fornecedor de produtos asfálticos (número 1 para o mais importante).

- Assistência técnica
- Condições de pagamento
- Logística

—

- Preço
- Tanques para estocagem
- Taxas de juros cobradas em títulos atrasados
- Projetos de misturas asfálticas
- Serviços de pavimentação asfáltica
- Outros. Especificar _____

III – CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA:

16 – Esta empresa costuma mudar de fornecedor com frequência? Em caso positivo, por que motivo?

17 – A empresa possui fidelidade com algum fornecedor? Qual o principal motivo?

18 – Qual o seu fornecedor atual?

19 – Qual foi o principal motivo de escolha deste fornecedor?

IV – O PROCESSO DE COMPRA:

20 – Como o Sr.(a) define a compra de produtos asfálticos:

- é uma recompra direta que envolve uma tomada de decisão habitual, onde não há muita pesquisa de informação e avaliação.
- é uma recompra modificada onde se compra novamente um produto com pequenas modificações, com alguma pesquisa de informações.
- é uma nova tarefa, que não foi tomada antes e envolve extensa resolução de problemas, onde são necessárias muitas informações para se chegar a uma decisão.

21 – Quem são os participantes do processo de compra da empresa?

- a) Iniciadores: quem propõe a idéia ou necessidade: _____
- b) Vigia: conduz a pesquisa de informação: _____
- c) Influenciadores: pessoas que influenciam na decisão de compra (técnico, etc.):

- d) Compradores: quem realmente faz a compra: _____
- e) Usuários: aqueles que utilizarão o produto: _____

22 – Marque quais das fases abaixo estão presentes no processo de compra de produtos asfálticos:

- Reconhecimento do problema – reconhece-se um problema que pode ser resolvido com a aquisição de um produto asfáltico.
- Descrição da necessidade geral – determina-se as características do produto necessário e as quantidades necessárias.
- Especificação do produto – determinam-se as especificações técnicas dos produtos.
- Procura por fornecedores – busca por fornecedores – especificar a forma (internet, outras empresas, etc.): _____
- Solicitação de propostas – convidam-se fornecedores a apresentar propostas.
- Seleção do fornecedor – escolhe-se o fornecedor.
- Especificação do pedido de rotina – dá-se as características do pedido (produtos, quantidades, especificações).
- Análise do desempenho – analisa-se periodicamente o desempenho do fornecedor.