

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD – ADM)

TAYLOR PIERI FERREIRA

AÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING -
ULTRAGAZ FILIAL PASSO FUNDO/RS

Porto Alegre
2008

TAYLOR PIERI FERREIRA

**AÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING -
ULTRAGAZ FILIAL PASSO FUNDO/RS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Hugo Fridolino Müller
Neto

**Porto Alegre
2008**

Taylor Pieri Ferreira

**AÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING -
ULTRAGAZ FILIAL PASSO FUNDO/RS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Hugo Fridolino Muller Neto

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

CONCEITO FINAL:

APROVADO EM ____ DE _____ DE _____

Professor Orientador: Hugo Fridolino Müller Neto

Disciplina: Estágio Final em Marketing (ADM01197)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela oportunidade que me concedeu de estudar na UFRGS e ter acesso aos qualificados serviços que esta instituição oferece, não apenas aos alunos, mas a toda a sociedade.

Agradeço a todos os professores e servidores da UFRGS pela dedicação com que realizam seu trabalho, em especial ao Prof. Hugo Müller pelo apoio e atenção com que me orientou neste trabalho.

Agradeço à Companhia Ultragaz e a todos os seus funcionários que, de alguma maneira, contribuíram para que este projeto fosse realizado.

Por fim, agradeço a todos os meus familiares e amigos - a base de sustentação que me deram forças para chegar ao fim desta caminhada.

RESUMO

Este trabalho tem por finalidade propor um Plano de *Marketing* para a Ultragaz na Filial de Passo Fundo, responsável pela comercialização de gás de cozinha em todo o Planalto Gaúcho. O trabalho apresenta referências consultadas em obras dos principais autores da área de *marketing*. Os dados coletados por meios de entrevistas em profundidade a consumidores finais, revendedores e funcionários da Ultragaz, são apresentados de forma a elucidar a situação atual do mercado de GLP na região, bem como entender as percepções em relação à marca Ultragaz. Também são identificadas as principais oportunidades apresentadas pelo mercado. Posteriormente, são realizadas sugestões de melhoria no *marketing mix* da Ultragaz Filial Passo Fundo, visando ao norteamento das atividades da empresa na busca pelo aumento de *market share* e a melhoria na percepção das pessoas em relação à marca.

Palavras-chave: *Marketing*, Plano de *Marketing*, *Marketing Mix*, *Market Share* e Marca.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	<i>Market Share</i> por Companhia - Segmento Domiciliar	11
Tabela 1	<i>Market Share</i> Ultragaz por Região.....	12
Quadro 1	Resumo dos Resultados	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	10
3 JUSTIFICATIVA	14
4 REVISÃO TEÓRICA	15
4.1 MARKETING	15
4.1.1 COMPOSTO DE MARKETING	16
4.1.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	17
4.1.3 POTENCIAL E PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	18
4.1.4 POSICIONAMENTO	19
4.2 ESTRATÉGIA	19
4.2.1 ESTRATÉGIA DE MARKETING	20
4.2.2 ESTRATÉGIA DE PRODUTO	21
4.2.3 ESTRATÉGIA DE PREÇO	22
4.2.4 ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO	22
4.2.5 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	25
4.2.6 PROPAGANDA	26
4.3 PLANO DE MARKETING	27
4.3.1 ETAPAS DO PLANO DE MARKETING	28
5 OBJETIVOS	31
5.1 OBJETIVO GERAL	31
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	31
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
6.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	32
6.2 PÚBLICO-ALVO	33
6.3 PLANO E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	33
6.3.1 ENTREVISTAS	34
6.3.2 PESQUISA DOCUMENTAL	35
6.4 ANÁLISE DOS DADOS	36
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
7.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	37
7.2 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS	38

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
8.1 SUGESTÕES DE MELHORIA.....	56
8.1.1 COMUNICAÇÃO.....	56
8.1.2 DISTRIBUIÇÃO	58
8.1.3 PREÇOS	60
8.1.4 PRODUTO.....	61
REFERÊNCIAS.....	63
APÊNDICE.....	64

1 INTRODUÇÃO

O setor de distribuição de GLP (gás liquefeito de petróleo), iniciou sua história no Brasil em 1937, pelo austríaco Ernesto Igel, fundador da Companhia Ultragaz S/A, então chamada de Companhia Brasileira de Gaz a Domicílio. Desde então, o setor vem passando por diversas mudanças, como a regionalização proposta pelo Governo Militar por cerca de 20 anos, onde cada Companhia ficou responsável pelo atendimento de apenas uma região do Brasil, entre outras.

Desde a abertura do mercado para que todas as Companhias pudessem atuar em todos os estados brasileiros, ocorrida no ano de 1988, o setor sofreu as maiores evoluções de sua história. Houve um acirramento da concorrência, principalmente com as aquisições de pequenas empresas do setor por parte das maiores, inclusive com a entrada de grandes empresas do ramo dos combustíveis (Shell, SHV e Petrobras), todas ocorridas após o ano de 1998.

Atualmente, o mercado brasileiro possui cinco grandes empresas no setor de distribuição de GLP, responsáveis por mais de 90% do volume de vendas no território nacional. O restante das vendas fica por conta de pequenas empresas regionais. Este mercado atualmente é liderado pela Ultragaz – empresa onde este trabalho foi realizado - seguida de perto pela SHV e pela Liquigás.

As grandes companhias atuam em dois grandes segmentos. O segmento empresarial contempla a venda de GLP para indústrias, condomínios, bares, restaurantes e demais empresas do comércio. O segmento domiciliar contempla basicamente os clientes que adquirem o produto para uso doméstico (cocção de alimentos e aquecimento de ambiente).

Apesar da liderança em vendas no mercado nacional, a Ultragaz é a terceira colocada em vendas no segmento domiciliar. Em função disso, a companhia está direcionando seus esforços no sentido de conquistar a liderança em ambos os segmentos.

No Rio Grande do Sul, a Ultragaz ocupa a quarta posição em *market share* no segmento domiciliar, com a média puxada para baixo pelas cidades do interior, visto que na capital e região metropolitana possui uma posição mais confortável.

Em face do baixo desempenho da Ultragaz no interior, aliado ao pouco tempo transcorrido desde a inauguração da Filial Passo Fundo (inaugurada em 2005), que

atende a todo o Planalto Gaúcho, foi identificada a oportunidade de se desenvolver um estudo que possa apoiar a empresa no fortalecimento de sua atuação na região, melhorar a percepção dos clientes em relação a marca e aumentar o *market share*.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O presente trabalho foi desenvolvido na Cia Ultragaz S/A, líder nacional na distribuição de Gás Liquefeito de Petróleo-GLP, popularmente conhecido como gás de cozinha.

Fundada em 1937, pelo austríaco Ernesto Igel no Rio de Janeiro, a então chamada Empresa Brasileira de Gás a Domicílio Ltda foi a primeira empresa a vender gás de cozinha engarrafado no Brasil. O gás vendido inicialmente pela empresa era o propano, tradicionalmente utilizado para acionar motores de dirigíveis, que ficou estocado no Brasil após o acidente que pôs fim a era dos zepelins. Posteriormente, esta passou a vender o GLP, uma mistura de propano e butano.

Em 1938 a empresa teve seu capital aberto e passou a se chamar Ultragaz S/A. Em pouco tempo deixou de ser uma empresa regional e passou a atender várias regiões do país, popularizando o uso do produto, apoiada na estratégia de venda de fogões a gás por outra empresa do grupo (a Ultralar), pois tradicionalmente a população estava acostumada a usar o fogão a lenha.

Em 1960, Pery Igel, filho do fundador da empresa, assumiu o comando dos negócios e fundou o Grupo Ultra, que hoje é controlador da Petróleo Ipiranga, Oxiteno e Ultracargo, além da Ultragaz. Pery foi o principal responsável pela expansão da Ultragaz, proporcionando a abertura de diversas filiais em todo o Brasil.

Nos anos 90, a Ultragaz lançou o “Projeto Redenção”, que equiparou a empresa aos padrões de comercialização mundiais. O projeto consistiu na implantação da venda de GLP a granel, por meio de abastecimento realizado por caminhões diretamente aos cilindros e tanques de armazenamento instalados no local de consumo (indústria, comércio, hotéis, residências, etc.). O projeto também proporcionou à Ultragaz uma melhor segmentação do atendimento, contando com estrutura de comercialização direcionada para dois grandes segmentos: Empresarial (Indústria, comércio e prestadoras de serviço) e Domiciliar (uso residencial), sendo este último o objeto de estudo do presente trabalho.

Atualmente, a Ultragaz possui 14 bases de produção/engarrafamento e atende todas as regiões do país, com *market share* de **24%**. Apesar da liderança geral, no segmento domiciliar a Ultragaz ocupa a quarta posição, com 19,4% de

market share. Neste segmento, suas principais concorrentes são: Liquigás/Petrobrás com 23,4%, Nacional Gás com 22,6% e SHV Gás com 21,9% de *market share*.

A Ultragaz possui um projeto de expansão que tem como principais objetivos vender/rentabilizar os segmentos Doméstico. Este projeto tem conclusão prevista para o ano de 2011 e visa levar a Ultragaz para a segunda posição no segmento domiciliar no Brasil, saindo da incômoda quarta colocação.

Para melhor caracterizar o propósito do presente trabalho, é preciso apresentar resumidamente o histórico do mercado de GLP nos últimos anos. Durante o governo militar, houve uma regionalização da atuação do mercado nacional, onde cada distribuidora de GLP ficou responsável pelo atendimento de determinada região do país. Esta regionalização fez com que cada *player* atuasse sozinho em sua região por cerca de 20 anos, possibilitando a solidificação de suas marcas em suas respectivas regiões de atuação. No Rio Grande do Sul, a Liquigás atuou sem concorrentes por todo esse tempo, consolidando a liderança, como pode-se analisar no gráfico 1.

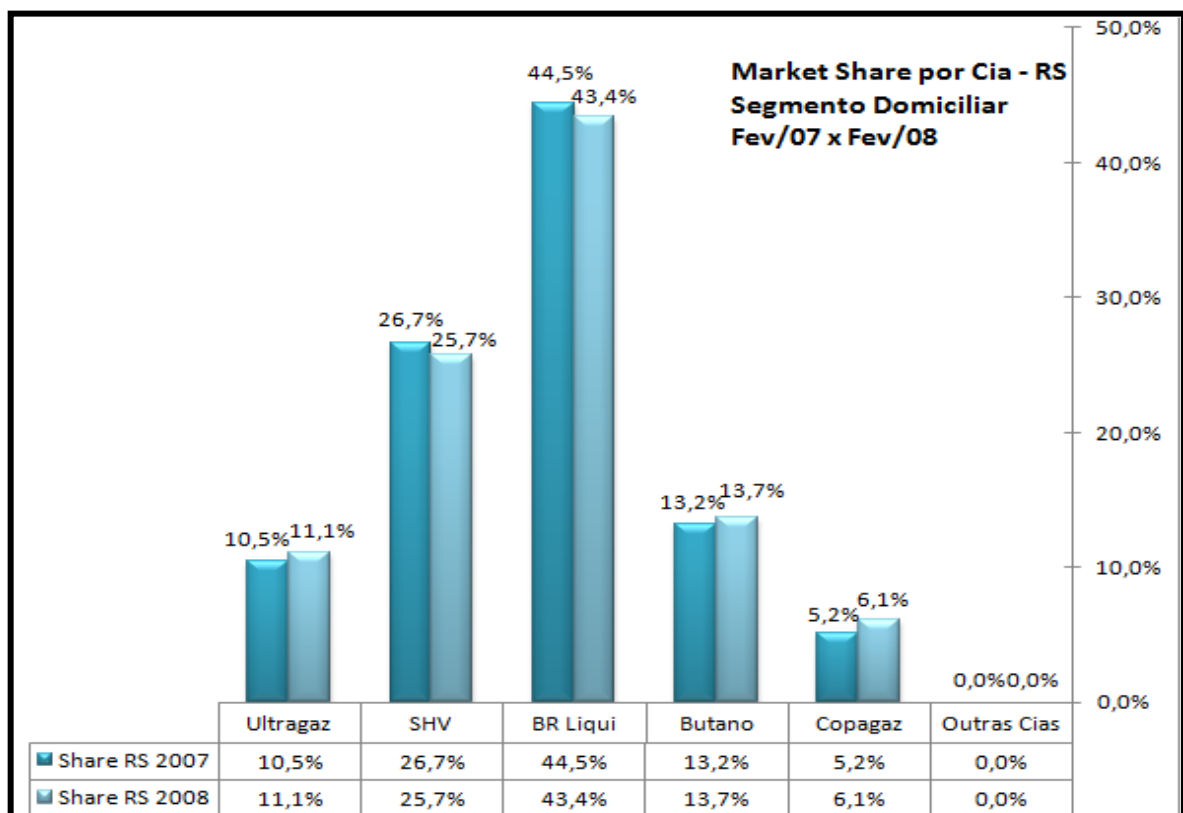


Gráfico 1 – Comparativo de *Market Share* por Cia (2007x2008) no RS.

Fonte: Agência Nacional do Petróleo (ANP)

As distribuidoras citadas no Gráfico 1 possuem bases de produção localizadas na cidade de Canoas/RS, onde é envasado todo o gás de cozinha consumido no RS, oeste catarinense e litoral-sul catarinense.

Além da Base de Produção Canoas, que atende diretamente Porto Alegre, Região Metropolitana, Litoral e Fronteira Brasil/Uruguai, a Ultragaz possui mais quatro filiais no RS e SC. Estas filiais apenas comercializam e distribuem o produto, que é produzido em Canoas. A Tabela 1 apresenta o *market share* da Ultragaz por filial, considerando a média nacional de consumo de gás por habitante (2,4 kg/mês), segundo a ANP.

Micro Mercado	Nº de Cidades	População Total	Pot. (ton)	Vol Real	Share
MM Caxias do Sul	142	2.767.449	6.642	816	12%
MM Chapeco	183	1.768.761	4.245	525	12%
MM Joaçaba	53	725.474	1.741	200	11%
MM Passo Fundo	158	1.314.876	3.156	254	8%
MM Porto Alegre	147	9.540.509	22.897	2.461	11%
Total Global	683	16.117.069	38.681	4.256	11%

Tabela 1 – *Market Share* Ultragaz por Região (1º. Trimestre 2008)

Fonte: Arquivo da empresa

Como podemos verificar acima, a Filial de Passo Fundo possui o menor *market share* entre as filiais da Base de Produção Canoas (chamado de Mercado Canoas), sendo a que foi inaugurada mais recentemente, há cerca de dois anos. Em conversa com os responsáveis pela Filial, pôde-se verificar que os motivos da baixa participação de mercado são os seguintes:

- Vários municípios da região não possuem disponibilidade do produto, pois a empresa não possui uma rede de revendas estruturada para atender o consumidor. Além disso, Ultragaz não possui atendimento direto ao consumidor que abranja toda a região, pois este não é o foco da Cia por demandar alta imobilização de capital, diminuindo o EVA (retorno sobre o investimento) da Cia.;
- O processo de prospecção de novos revendedores não respeita a nenhum critério específico, sendo feito de forma arbitrária pela equipe comercial.

Este fato influencia para que as revendas existentes, em geral, não possuam estrutura adequada de pessoal, frota e instalações para atender aos consumidores. Além disso, os revendedores e seus funcionários precisam ser mais bem treinados pela Ultragaz para que haja uma maior qualificação e padronização do atendimento;

- A marca é pouco conhecida na região e o botijão azul sofre rejeições de alguns consumidores por ter coloração diferente do líder (Liguigás), que é da cor prata. As campanhas de divulgação da marca são feitas de forma estruturada, elaboradas pelo setor de *marketing* da Matriz, mas a frequência de realização das ações é baixa, impossibilitando a consolidação da marca;
- A política de preços da Ultragaz é ser seguidora do líder, porém a empresa não possui nenhum diferencial competitivo facilmente identificado pelo cliente que justifique tal preço.

Por conta dos motivos acima expostos, fica evidente que o problema da baixa participação de mercado da Ultragaz Filial Passo Fundo é a falta de uma política de *marketing* estruturada para a região. Dessa maneira, pretende-se elaborar um estudo para melhor entender o mercado e propor ações estratégicas de *marketing* que possam direcionar os esforços da empresa, visando ao fortalecimento da marca e ao aumento de *market share*.

3 JUSTIFICATIVA

O Plano de *Marketing* é o instrumento para dirigir e coordenar o esforço de *marketing*, identificando as oportunidades mais promissoras de negócio para a empresa, mostrando como penetrar com sucesso em um mercado (KOTLER, 2000). Para Westwood (1997), o plano de *marketing* é como um mapa – ele mostra à empresa onde ela está indo e como chegar lá. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos mercadológicos em um plano de ação coordenado, estabelecendo quem fará o quê, quando, onde e como, para atingir suas finalidades.

O plano de *marketing* da Filial Passo Fundo proporcionará à Ultragaz a elaboração e manutenção de uma referência estratégica alinhada aos objetivos da empresa. A equipe poderá contar com um guia que servirá de apoio para que as ações de mercado sejam realizadas considerando os anseios dos consumidores e as oportunidades apresentadas pelo mercado.

Ao aluno, o projeto proporcionou a oportunidade de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo da vida acadêmica e profissional, além de possibilitar a produção de um plano passível de aplicação prática na organização. Para a empresa, tenho convicção de que o estudo terá grande relevância para direcionar seus recursos de uma forma estruturada para atingir os objetivos, pois contempla os principais aspectos relacionados à gestão de *marketing* da Filial.

4 REVISÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem por objetivo a realização da revisão da literatura na busca de conceitos desenvolvidos por diversos autores visando dar sustentação aos assuntos abordados ao longo desse projeto.

Inicialmente, serão abordados conceitos fundamentais relacionados à aplicação do *marketing* nas organizações. Essa primeira análise proporcionará um melhor entendimento do planejamento de *marketing* proposto para a empresa estudada.

Posteriormente, serão revisados conceitos de estratégia, bem como sua importância para o sucesso das organizações.

Por fim, serão apresentadas explicações a respeito das ações de *marketing*. Os referidos conceitos serviram de base para a elaboração do referido plano.

4.1 *MARKETING*

As traduções de *marketing* utilizadas no Brasil são as mais variadas, sendo mercadologia o termo mais utilizado atualmente. As definições do termo também são diversas, no entanto, todas giram em torno do processo de troca, envolvendo pelo menos duas partes.

Talvez a definição mais adequada ao contexto atual tenha sido escrita por Kotler e Keller (2006), onde administração de *marketing* é a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.

Os mesmos autores dizem ainda que é possível adaptar a definição do termo sob as perspectivas social e gerencial. Na perspectiva social, podemos dizer que o *marketing* é o processo pelo qual os clientes têm acesso ao que desejam mediante a criação, a oferta e a troca de produtos ou serviços que possam entregar valor aos outros. Com relação à perspectiva gerencial, o *marketing*, muitas vezes, é descrito resumidamente como a arte de vender produtos, mas para Kotler e Keller (2006) o processo de vendas é necessário; no entanto o objetivo do *marketing* é tornar esse

esforço supérfluo. O ideal é que a organização conheça tão bem o cliente que o produto esteja totalmente adaptado à necessidade dele, acessível à compra e a um preço adequado.

Ao encontro das definições elaboradas por Kotler e Keller, A *American Marketing Association – AMA* (2004) oferece a seguinte definição:

O *marketing* é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Para reiterar os conceitos supracitados, Westwood (1996, p.6) expressa que “o *marketing* bem-sucedido envolve ter o produto certo à disposição no lugar certo na hora certa, certificando-se de que o cliente tenha conhecimento do produto”.

O *marketing* possui diversas aplicações, ao contrário do que o senso comum nos faz inferir. Sempre que se fala em *marketing* há a tendência de se pensar em *marketing* de bens ou serviços. No entanto, de acordo com Kotler e Keller (2006), o *marketing* possui os mais variados campos de aplicação tais como: pessoas, lugares, idéias, eventos, experiências, propriedades, organizações, informações, etc.

4.1.1 Composto de *Marketing*

A revisão de literatura referente ao composto de *marketing*, também chamado de *marketing mix*, foi embasada basicamente nas obras de Kotler e Keller (2006), Cobra (1991) e Westwood (1996). Pode-se observar que há praticamente um consenso sobre esses conceitos.

Segundo esses autores, o composto de *marketing* é formado por quatro funções básicas de *marketing*, também conhecidas como os 4P`s de *marketing*, sendo eles: produto, preço, praça (distribuição) e propaganda (comunicação). Essas quatro funções devem ser tratadas de forma integrada, pois o equilíbrio e a relação entre essas funções são fatores-chave para que as ações de *marketing* da empresa sejam efetivas.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 17) o composto de *marketing* é definido como “o conjunto de ferramentas de *marketing* que a empresa usa para perseguir seus objetivos”.

De acordo com Westwood (1996), o *marketing mix* é composto por quatro variáveis controláveis que permitem à empresa a elaboração de uma política lucrativa e que satisfaça seus clientes. O autor complementa dizendo que a comunicação e o processo de distribuição fazem com que o cliente tenha acesso ao produto, enquanto os preços e o produto terão a função de satisfazer as necessidades dos clientes.

4.1.2 Segmentação de Mercado

Segundo McCarthy e Perreault (1997), segmentação é a identificação de grupos de consumidores relativamente homogêneos que reagirão de maneira semelhante ao composto de *marketing*.

Para Westwood (1996), segmentação é a separação de clientes que tenham as mesmas necessidades. Reconhecendo as diferenças entre os segmentos a empresa tem a possibilidade de oferecer produtos que melhor se adaptem a cada segmento.

Ao encontro das idéias dos autores acima citados, Kotler e Keller (2006, p. 237) dizem o seguinte: “um segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências.” Os autores complementam o raciocínio explanando que os profissionais de *marketing* não têm a faculdade de criar setores, mas sim identificá-los e criar um composto de *marketing* que os atinja.

Para Kotler (2000), o processo de segmentação deve apresentar segmentos com as seguintes características: mensurabilidade, acessibilidade, substancialidade, exaustividade (possibilidade de incluir todos os clientes em pelo menos um segmento) e exclusividade mútua (cada segmento deverá ser diferente dos demais). Ainda de acordo com o autor, a segmentação poderá ser elaborada considerando características geográficas, demográficas e psicográficas.

A segmentação geográfica leva em conta as premissas de que as necessidades e as respostas dos clientes consideram critérios referentes ao local onde residem ou se encontram em determinado momento.

A segmentação psicográfica consiste em segmentar o mercado com base nas semelhanças existentes entre os clientes com relação aos seus traços de personalidade, classe social, estilo de vida, etc.

Por último, a segmentação demográfica considera fatores como faixa etária, sexo, renda, profissão, grau de instrução, religião, etc.

O presente trabalho teve como foco a elaboração de ações estratégicas de *marketing* para a Ultragaz no Segmento Domiciliar, focando os produtos de consumo residencial. Além do referido segmento, a Ultragaz também atua no Segmento Empresarial, que não será abordado neste trabalho por restrições de tempo.

4.1.3 Potencial e Participação de Mercado

Para Kotler (2000), potencial de mercado é o valor máximo de vendas que o mercado é capaz de absorver num determinado período de tempo. Na prática, é a soma do volume de vendas de todas as empresas de uma mesma indústria considerando-se um mercado totalmente servido.

Segundo Cobra (1991, p. 62), “o potencial de mercado é uma medida quantitativa da capacidade de consumo de um determinado mercado, em relação a um produto ou serviço”. O autor ressalta ainda que não se pode confundir o potencial de mercado com potencial de vendas da empresa. O potencial de vendas é o quanto a empresa poderia vender, em números absolutos, em cada mercado se nele ela estivesse sozinha.

Participação de mercado, também conhecido com *market share*, é um número relativo, calculado a partir da divisão do total de vendas de uma empresa pelo potencial total do mercado.

4.1.4 Posicionamento

O conceito de posicionamento pode ser resumido como o produto ou marca na mente dos consumidores. Pode-se ainda defini-lo como o lugar que um produto ou marca ocupa no mercado. O posicionamento sempre será relacionado aos produtos e marcas concorrentes no mercado, podendo haver uma comparação entre eles (COBRA, 1991).

Ainda de acordo com o autor “o posicionamento de um produto é uma tarefa tão crítica e importante que muitas vezes acaba por absorver boa parte do tempo do estrategista”.

Kotler e Keller (2006) definem posicionamento como “a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar **diferenciado** na mente do público-alvo”. Os autores citados definem posicionamento de uma maneira muito similar e ratificam a importância de um posicionamento adequado a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa frente aos seus concorrentes.

A estratégia de posicionamento é muito importante para apoiar na orientação da estratégia de *marketing* da empresa, ajudando a definir uma proposta de entrega de valor focada no cliente.

4.2 ESTRATÉGIA

O planejamento estratégico envolve toda a organização, desde as áreas de gestão de pessoas, financeira, produção até *marketing*. O planejamento é um processo contínuo, um guia de orientação, um exercício mental desenvolvido na empresa que possibilitando uma retroalimentação organizada e sistemática, garantindo a análise das decisões para conduzir a organização na melhor direção.

Segundo Cobra (1991), “a estratégia é um planejamento administrativo ou método utilizado para a consecução de objetivos”. Planejar estrategicamente é criar condições para que a empresa possa decidir em momentos de oportunidades e ameaças, sem que os objetivos de longo prazo sejam prejudicados.

De acordo com Porter (2002), o primeiro passo para se chegar a uma boa estratégia é a definição do objetivo correto da empresa, que pode ser resumido à

busca por um excelente retorno sobre o investimento a longo prazo. O segundo ponto a ser considerado é analisar em que ramo do setor de atividade a empresa se insere e identificar qual a posição da empresa nele.

Uma boa prática em termos de planejamento estratégico é, em primeiro lugar, medir a rentabilidade da empresa e, posteriormente, comparar esta rentabilidade às demais empresas do mesmo setor. Esta é uma boa maneira de mensurar se a empresa está sendo de fato rentável ou se podem ser tomadas ações corretivas no processo de planejamento estratégico para maximizar a rentabilidade.

Ainda de acordo com Porter (2002), há duas opções para uma empresa se tornar mais rentável – além de oferecer um produto de qualidade com valores competitivos – praticar preços superiores ou reduzir os custos. A maioria dos estrategistas considera a redução de custos factível para a empresa, pois depende basicamente dela própria. A grande questão é: como praticar preços mais altos, pois isso depende de fatores externos a empresa? O autor faz duas indicações com relação a esta dúvida:

- a) Fazendo com que o produto ou serviço oferecido reduza o custo operacional do cliente;
- b) Fazendo com que o produto ou serviço permita ao cliente cobrar mais de seus clientes.

De acordo com Cobra (1991, p. 18), “a essência do planejamento estratégico é, de um lado, a otimização de recursos e, de outro, a utilização de toda a potencialidade organizacional visando à obtenção de vantagens competitivas duráveis”.

4.2.1 Estratégia de *Marketing*

A estratégia de *marketing* define-se como o direcionamento que a empresa deve tomar no sentido de identificar seu mercado-alvo, produzir, comunicar e disponibilizar produtos a preços adequados visando à satisfação das necessidades dos clientes.

Segundo Cobra (1997), as empresas devem direcionar seus esforços de *marketing* visando ao alcance do público-alvo e ao atingimento das metas de

negócios. A empresa também tem o compromisso de conquistar e reter clientes rentáveis, bem como estar sempre preparada para se adaptar a mercados em contínua mudança. Para isso, o planejamento estratégico orientado para o mercado é indispensável, pois busca manter uma flexibilidade de seus objetivos previamente estabelecidos, sem prejudicar o compromisso com o lucro, o crescimento e a missão organizacional. “Todas as estratégias devem ter consistência em relação umas às outras e com os objetivos que se espera que atinjam. As estratégias do plano de *marketing* também devem ser harmônicas com as do plano corporativo ou comercial” (WESTWOOD, 1996, p.140).

Segundo Kotler e Keller (2006), é possível ainda direcionarem-se as estratégias de *marketing* de acordo com o estágio do ciclo de vida do produto, visto que estes atravessam estágios diferentes ao longo de sua vida, cada qual com desafios, oportunidades e ameaças. Além disso, os lucros também variam ao longo do ciclo de vida. Por fim, o autor explana que os produtos exigem diferentes estratégias de *marketing*, finanças, produção e recursos humanos para cada estágio do ciclo de vida – introdução, crescimento, maturidade e declínio.

4.2.2 Estratégia de Produto

O produto deve ser desenvolvido e produzido mediante pesquisa prévia junto ao mercado alvo para que satisfaça as necessidades. Segundo Kotler e Keller (2006), um produto se diferencia dos concorrentes por meio de alguns atributos, tais como: formato, características, desempenho, durabilidade, confiabilidade, conservação, estilo e *design*.

O presente trabalho trata do produto GLP, o qual possui apenas um fornecedor de matéria-prima – a Petrobras - para todas as empresas distribuidoras. Esse fato faz com que os produtos de todas as distribuidoras se tornem praticamente iguais. O único atributo que pode ser diferenciado é o estado de conservação do botijão, mas para isso existem pesadas normas dos órgãos reguladores (ANP, Corpo de Bombeiros, etc.) no sentido de fazer com que as distribuidoras mantenham um padrão similar de qualidade e segurança.

4.2.3 Estratégia de Preço

O preço é a importância que o cliente está disposto a pagar para obter em troca um produto ou serviço. O preço deve satisfazer aos anseios dos clientes sem prejudicar a rentabilidade esperada pela empresa vendedora.

“O preço é o único elemento do *mix* de *marketing* que produz receita, sendo também um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos, dos compromissos com canais de distribuição e até as promoções. O preço informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela empresa para seu produto ou marca. Um produto bem desenhado e comercializado pode determinar um preço superior e obter alto lucro” (KOTLER E KELLER, 2006, p.428).

O preço não será foco de estudo do presente trabalho, pois no setor de comercialização de GLP todas as distribuidoras adquirem o produto da Petrobras com o mesmo custo. Considerando que os custos de envase, comercialização e administrativo são muito semelhantes, se torna difícil para algum *player* praticar preços muito diferentes dos demais ao ponto de ser percebido pelo consumidor final, sob pena de comprometer a rentabilidade do negócio.

4.2.4 Estratégia de Distribuição

“A estratégia de distribuição é muito importante, pois a venda depende em grande parte da disponibilidade do produto para consumo” (COBRA, 1991, p. 175). Esta definição se adequa perfeitamente a um dos principais propósitos do presente trabalho, que é o desafio da empresa no sentido de criar uma rede de distribuição, visando a proporcionar a disponibilidade do produto em toda a área de atuação. Para melhor fundamentarmos a teoria do trabalho, precisamos falar também da definição de canais de *marketing*.

Segundo Kotler e Keller (2006), nem sempre os fabricantes conseguem vender diretamente seus produtos ao consumidor final. Para isso, é necessária a colocação de intermediários entre o fabricante e o consumidor. Essa rede existente

entre o fabricante e o consumidor são os **canais de marketing** ou canais de distribuição. A rede é o conjunto de empresas interdependentes que fazem com que o produto seja disponibilizado para consumo. Esses intermediários podem ser:

- a) Comerciantes: adquirem direitos sobre o produto e revendem;
- b) Corretores e representantes: buscam clientes e podem negociar em nome do fabricante;
- c) Facilitadores: apóiam o processo de distribuição, mas não tem direitos sobre os produtos nem o negociam, como bancos, transportadoras, agências de publicidade, etc.

O principal motivo que leva as empresas a utilizarem canais de distribuição é a impossibilidade financeira de criar uma ampla rede de distribuição própria. Outro motivo é a possibilidade de poder dar foco no *core competence*, transferindo as atividades de distribuição na mão de terceiros, aumentando o retorno sobre o investimento no negócio principal. Em outros casos, criar uma rede de distribuição se torna inviável como, por exemplo, a *Gillete* criar lojas para vender lâminas de barbear em todo o mundo. Mais viável é vendê-las através dos canais de distribuição junto a outros produtos em supermercados.

A estratégia de canais de *marketing* impacta em outras funções, como na política de preços, na equipe de vendas e na equipe de promoção.

Segundo Kotler e Keller (2006), após a empresa definir os canais de distribuição, é necessário definir as estratégias de *push* e *pull*. Numa estratégia *push* (pressão), usam-se equipes de vendas dirigidas ao revendedor, forçando este a expor, promover e vender o produto ao consumidor. Por outro lado, a estratégia *pull* (atração) exige que o fabricante utilize a propaganda e a promoção direcionada ao consumidor, para que este demande o produto aos intermediários. A

estratégia *push* é mais utilizada quando a marca não é muito conhecida e o cliente faz a escolha do produto na loja, no momento da compra. A estratégia *pull* é mais indicada para marcas mais consolidadas, quando o cliente faz a escolha previamente para depois efetuar a compra do produto. Apesar dessa separação inicial entre as duas estratégias, há empresas que obtém sucesso mesclando as duas estratégias, é o caso da Coca-cola, Nike e Intel.

Segundo Cobra (1991, p.176), “para uma eficiente abordagem da distribuição no plano de *marketing* é preciso identificar as necessidades do consumidor e os canais de distribuição existentes”. Nas entrevistas realizadas neste trabalho pode-se identificar os canais preferidos pelos consumidores, viabilizando a realização de sugestões de melhoria neste ítem do composto de *marketing*.

Kotler e Keller (2006) ratificam dizendo que as empresas precisam decidir o número de intermediários que serão colocados entre ela e o consumidor, podendo optar entre três estratégias de distribuição: exclusiva, seletiva e intensiva.

A estratégia de distribuição exclusiva é indicada quando a empresa pretende manter um maior controle sobre a cadeia produtiva, nomeando poucos intermediários para fazer o produto chegar ao consumidor. Esta estratégia proporciona que a marca seja mais bem trabalhada pelo produtor, pois se torna mais fácil administrar os intermediários, fazendo treinamentos e ajustes necessários em algum ponto que possa estar comprometendo a imagem da marca.

Para Kotler e Keller (2006), para que esta estratégia obtenha sucesso é necessária uma parceria mais estreita entre a empresa e seu revendedor.

Essa idéia é complementada por Cobra (1991, p. 176), dizendo que “quando a natureza do negócio exige lealdade do distribuidor e um elevado grau de controle sobre a sua atividade é interessante o uso da distribuição exclusiva.”

A estratégia de distribuição seletiva é indicada para produtos que não necessitam de muitos pontos-de-venda para chegarem até o consumidor, por ser mais importante a valorização do produto do que a capilaridade da distribuição. Para isso, é importante o fechamento de parcerias com intermediários estrategicamente selecionados.

Cobra (1991) diz o seguinte: “dependendo da natureza do produto e da necessidade de sua valorização, a distribuição que seleciona apenas os pontos de vendas mais interessantes se torna imprescindível”.

Já os autores Kotler e Keller (2006, p. 477) afirmam que:

A distribuição seletiva envolve a utilização de determinados intermediários que queiram comercializar um produto específico. Esse tipo de distribuição costuma ser utilizado por empresas já estabelecidas e por empresas que buscam distribuidores.

A distribuição seletiva parece adequada para a estratégia que a Ultragaz vêm praticando, pois a empresa está buscando reduzir o número de parceiros, no entanto está selecionando melhor suas revendas. Parceiros mais bem estruturados têm potencial para investir no negócio, ganhar *market share* e garantir não apenas sua rentabilidade, mas também da companhia Ultragaz.

A estratégia de distribuição intensiva consiste na abertura do maior número de pontos de vendas possível. Esta estratégia é bastante utilizada no varejo “comoditizado”, pois quanto menor a diferenciação entre os produtos, maior a importância da disponibilidade dele aos consumidores, isto é, o produto que estiver mais próximo fisicamente do cliente terá mais chance de ser vendido.

Segundo Koltler e Keller (2006), as empresas têm a tendência de utilizarem esta forma de distribuição para aumentar as vendas a curto prazo. No entanto, no longo prazo esta prática pode acirrar muito a concorrência, gerar guerras de preço e comprometer a rentabilidade das empresas da indústria (cigarros, sabonetes, gomas de mascar e salgadinhos). Fazendo analogia com o setor do GLP, esta afirmação dos autores também é pertinente, pois devido ao baixo nível de profissionalização dos revendedores, guerras de preços são práticas constantes.

4.2.5 Estratégia de Comunicação

Em se tratando de *marketing*, alguns profissionais tendem a resumir o *mix* de comunicação apenas à propaganda. No entanto, esse *mix* também é composto por outras ferramentas que podem ser tão efetivas ou melhores do que a propaganda propriamente dita, além de poderem ser utilizados simultaneamente.

Segundo Kotler e Keller (2006), além da propaganda, o *mix* de comunicação conta com mais cinco elementos: promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas e assessoria de imprensa, *marketing* direto e vendas pessoais. Os autores definem o processo de comunicação por meio de nove elementos: emissor, receptor, mensagem, meio, codificação, decodificação, resposta, *realimentação* e ruído.

Para desenvolver-se um bom plano de comunicação deve-se identificar o público-alvo, determinar os objetivos da comunicação, elaborar a comunicação,

selecionar os canais, estabelecer o orçamento, decidir sobre o *mix* e medir os resultados. O profissional de *marketing* deve ter a capacidade de identificar o *mix* de comunicação mais adequado considerando o setor em que a empresa está inserida, o estágio do ciclo de vida do produto, visando à otimização dos recursos despendidos. Devem-se identificar possíveis lacunas entre a imagem desejada e a verdadeira imagem que o cliente tem da empresa, direcionando os esforços para preenchê-las.

No presente trabalho, será feito um maior aprofundamento em três elementos do *mix* de comunicação: propaganda, promoção de vendas e eventos, utilizando os conceitos de Kotler e Keller (2006).

4.2.6 Propaganda

A propaganda consiste no envio de uma mensagem não personificada pela empresa ao cliente utilizando um anunciante identificado com o objetivo de desenvolver uma preferência de marca ou instruir pessoas.

Para desenvolver um plano de propaganda o gestor deve tomar cinco decisões, conhecidas como 5 M's: missão (objetivos), moeda (quanto gastar), mensagem, mídia (meios) e mensuração (como medir resultados).

De acordo com Kotler e Keller (2006), são utilizados atualmente diversos tipos de propaganda, tais como: anúncios impressos e eletrônicos, espaços internos das embalagens, encartes da embalagem, filmes, manuais e brochuras, cartazes e folhetos, catálogos, reimpressão de anúncios, *outdoors*, painéis, *displays* nos pontos de venda, material audiovisual, símbolos, logotipos e DVD's.

A promoção de vendas é a concessão de algum incentivo ao cliente para que este efetue a compra ou experimente determinado produto ou serviço. As promoções de vendas mais usuais nas empresas são:

- a) Promoções de consumo: amostras, cupons, reembolso, descontos, brindes, prêmios, recompensas, testes gratuitos, garantias, promoções combinadas, promoções cruzadas, *displays* de ponto de venda e demonstrações;

- b) Promoção de comércio: descontos, concessões de propaganda, bonificações por exposição e amostras grátis;
- c) Promoção setorial e para a equipe de vendas: feiras comerciais e convenções, concursos para vendedores e propaganda dirigida.

A promoção de venda tem os mais variados objetivos. Os comerciantes a utilizam para atrair novos consumidores, para premiar consumidores fiéis e para aumentar a taxa de recompra de clientes eventuais. Deve-se ter o cuidado para não estender muito o prazo das promoções, sob pena de o cliente incorporar a concessão promocional ao produto, dificultando a supressão de tal benefício.

Os eventos são patrocínios realizados pela empresa a alguma atividade visando à interação com os clientes num momento específico ou continuamente. Entre os eventos mais usuais patrocinados por empresas estão: esportes, diversão, artes, causas, passeios pela fábrica, museus corporativos e atividades de rua. A realização de eventos vem ganhando expressividade no *mix* de comunicação das grandes companhias desde meados da década de 1980. Atualmente um anúncio em horário nobre atinge apenas 15% da população, frente aos 40% de anos atrás.

4.3 PLANO DE *MARKETING*

Conforme Churchill (2000), o plano de *marketing* é uma ferramenta de documentação e formalização de registros sobre as conclusões e resultados de análises ambientais, assim como, visam detalhar as estratégias de *marketing* e os resultados pretendidos por elas.

Segundo Westwood (1996, p.12), “um plano de *marketing* é o documento que formula um plano para comercializar produtos e serviços.”. Ainda de acordo com o autor, um plano de *marketing* completo contempla dados históricos, previsões futuras, objetivos e métodos ou estratégias a serem utilizadas para que a empresa atinja seus objetivos de *marketing*.

De acordo com Cobra (1991, p. 145):

O plano de *marketing* é um conjunto de ações táticas de *marketing* que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa. Mais do que um documento estático, ele deve constituir-se em um roteiro dinâmico de procedimentos coerentes com os objetivos estratégicos.

Podemos verificar que as referências teóricas pesquisadas convergem bastante e valorizam a importância da elaboração do planejamento de *marketing* da empresa. Mais do que isso, os autores reiteram que o plano de *marketing* é uma parte importante do planejamento estratégico da empresa, pois assume o papel de integração de funções e recursos disponíveis com os objetivos da organização.

4.3.1 Etapas do Plano de *Marketing*

De acordo com Westwood (1996), o plano de *marketing* deve ser estruturado de forma seqüencial, de forma que cada etapa levante informações necessárias para o seguimento do planejamento. Cada etapa será complementada pela etapa seguinte, sempre permitindo avaliações no decorrer do caminho e possíveis mudanças, conforme as demandas forem surgindo.

Os autores consultados sugerem formar similares de estruturação das etapas de elaboração do plano de *marketing*, sendo a teoria de Westwood (1991) o modelo utilizado e resumido a seguir:

1. Estabelecer objetivos corporativos: os objetivos estratégicos são estabelecidos pela alta administração, portanto os responsáveis pelo plano de *marketing* devem estar cientes das estratégias para que os objetivos específicos do plano de *marketing* estejam alinhados com os primeiros;

2. Realizar análise de *marketing* externa: engloba a análise dos cenários nos quais a organização está inserida: demografia, economia, mercado e ambiente competitivo, tecnologia e ambiente – natural, político, legal, sócio-cultural;

3. Realizar análise de *marketing* interna: pode-se fazer uma matriz produto x mercado, e ainda analisar a situação do composto de *marketing* (*marketing mix*) da empresa (produtos/serviços, preço, comunicação, distribuição);

4. Realizar análise dos clientes: qual é sua motivação pela busca do produto/serviço, quais os atributos fundamentais para a escolha, quem são os consumidores, influenciadores, usuários e decisores;

5. Realizar uma análise dos principais concorrentes, qual sua participação de mercado, tendências e fatores diferenciadores;

6. Realizar uma análise SWOT ou PFOA – potencialidades e fragilidades, oportunidades e ameaças. Essa análise, se executada adequadamente, permite concentrar atenção nas áreas-chave do negócio. Podem-se classificar os pontos numa escala de 0 a 10 para balizar e apontar aqueles que merecem maior atenção;

7. Estabelecer objetivos de *marketing* e estimar os resultados;

8. Desenvolver estratégias de *marketing* e planos de ação: A partir da análise SWOT e dos objetivos traçados pode-se mesclar as informações para o aproveitamento das capacidades, a minimização das limitações e a conversão das desvantagens utilizando estratégias adequadas para cada caso;

9. Definir programas: definir quem fará o que, quando, onde e como;

10. Elaborar orçamentos: serão necessários para saber se o plano será financeiramente viável para a companhia;

11. Escrever o plano: formalização por escrito do plano, procurando fazê-lo claro, conciso e contemplando apenas informações relevantes.

12. Comunicar o plano: se não houver uma comunicação clara e adequada a todos os envolvidos, o plano tem grandes chances de fracassar. As pessoas devem saber exatamente quais são os objetivos, as regras, as etapas e sua participação e

responsabilidade em cada fase. Só assim o planejador de *marketing* terá o envolvimento e comprometimento de todos, que é essencial ao sucesso do trabalho;

13. Sistema de controle: essencial para se saber se está gerando os resultados esperados, o mecanismo de controle deverá existir e demonstrar o desempenho do plano. Assim, com um monitoramento contínuo e adequado é possível se fazer correções e adequações ao longo do tempo para que o sucesso do plano não seja comprometido;

14. Revisão e atualização: os responsáveis devem estar atentos às mudanças e circunstâncias que podem acarretar alguma alteração no planejamento. O plano deve estar sendo continuamente revisado e atualizado conforme a necessidade da empresa.

Na realização do presente estudo não se fez necessário utilizar todas as etapas do Plano de *Marketing* propostas por Westwood, pois a Filial da Ultragas já está operando há algum tempo e diversas das referidas etapas já foram realizadas pela empresa antes da abertura da Filial. Para proporcionar mais utilidade ao presente estudo, foram focadas as etapas onde a empresa apresentou mais deficiências, mediante análise das entrevistas realizadas com consumidores, revendedores e funcionários da Ultragas.

Neste capítulo, foram abordadas obras de diversos autores visando ao melhor embasamento teórico para a realização dos estudos. A análise dessas obras proporcionou a identificação de pontos importantes abordados nos próximos capítulos, tais como a comparação entre idéias dos autores, bem como um melhor embasamento para que se tornasse viável a análise dos dados coletados. Além disso, a revisão da literatura facilitou a elaboração de propostas de ações estratégicas de *marketing* para a empresa.

5 OBJETIVOS

5.1 Objetivo Geral

Sugerir ações estratégicas de *marketing* para direcionar os esforços da empresa, visando ao fortalecimento da marca e ao aumento de *market share* na área de atuação da Filial Passo Fundo.

5.2 Objetivos Específicos

1. Identificar a situação atual do mercado de GLP em Passo Fundo e região;
2. Analisar as oportunidades apresentadas pelo mercado;
3. Propor ações de melhorias nos componentes do composto de *Marketing* da empresa.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem como objetivo descrever como a pesquisa foi realizada, baseado nos objetivos específicos propostos. Para isso, os procedimentos metodológicos contemplam o delineamento da pesquisa, as técnicas de coleta de dados, o público-alvo da pesquisa, bem como as técnicas de análise de dados utilizadas no trabalho.

6.1 Delineamento da Pesquisa

O objetivo da presente pesquisa é viabilizar a elaboração de uma proposta de atuação para a Ultragaz na Filial de Passo Fundo, focado na definição do posicionamento da empresa frente ao mercado, bem como sugestões de melhoria no *mix* de *marketing* da empresa. Para isso, foi necessário analisar o comportamento de compra dos consumidores e as práticas de gestão de *marketing* das distribuidoras de GLP em Passo Fundo/RS e municípios vizinhos.

Em face da situação apresentada, o método contemplado para o desenvolvimento deste trabalho foi um estudo de caso. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Ainda de acordo com o autor, o estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única: há muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Como resultado, o estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências, no entanto, considerando os propósitos deste estudo de caso, os principais instrumentos de coleta de dados a serem utilizados serão entrevistas em profundidade individuais e pesquisa documental.

Roesch (1999) afirma que o estudo de caso trata da análise de acontecimentos contemporâneos dentro de um contexto, através de levantamentos, pesquisas históricas e análise detalhada de informações, valorizando o contato direto e prolongado do observador com o ambiente e a situação que está sendo estudada.

No presente trabalho, o principal método utilizado foi a pesquisa qualitativa, que segundo Malhotra (2001, p. 69) “é uma metodologia de pesquisa exploratória, não estruturada e com amostras pequenas, para prover critérios e compreensão do cenário do problema”. Ainda de acordo com o autor, a pesquisa exploratória tem como principal objetivo viabilizar a compreensão e definição da situação-problema, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que seja desenvolvida uma abordagem.

6.2 Público-Alvo

A pesquisa é focada na elaboração de uma análise no cenário atual de mercado para que se possam propor ações estratégicas de *Marketing* para a filial da Ultragaz situada no município de Passo Fundo. A rede de vendas da Ultragaz e os consumidores finais da região compuseram o público-alvo potencial, pois foi necessária a análise do perfil de consumo dos mesmos para que se viabilizasse a elaboração da proposta de atuação mercadológica para a empresa na região.

6.3 Plano e Instrumentos de Coleta de Dados

O trabalho foi construído utilizando-se as entrevistas em profundidade como principal método de coleta de dados. A pesquisa documental foi o método utilizado para complementar a coleta dos dados. Os dados coletados proporcionaram a análise e extração de informações importantes na definição das ações a serem tomadas, visando ao atingimento dos objetivos da empresa, bem como permitiram o contato do aluno do curso de graduação com a prática do mercado de trabalho, aplicando conceitos adquiridos ao longo do curso.

6.3.1 Entrevistas

As entrevistas podem assumir diversas formas, mas realizadas na forma espontânea, pois segundo Yin (2001, p.112), “essa natureza de entrevistas permite que você tanto indague respondentes-chave sobre os fatos quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos”.

Para Roesh (1999), a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa. É uma técnica demorada e requer bastante habilidade do entrevistador, tendo como principal objetivo identificar o significado que os entrevistados atribuem às questões e situações constantes no roteiro pré-estabelecido pelo entrevistador.

Segundo Malhotra (2001, p.163), “entrevista em profundidade é um método não-estruturado, direto, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes, e sensações subjacentes sobre um tópico”. O autor complementa afirmando que é importante a elaboração de um roteiro de entrevista e que, depois de formular a pergunta inicial, o entrevistador utiliza um formato não-estruturado. O rumo subsequente da entrevista é determinado pela resposta inicial, pelas sondagens do entrevistador para aprofundar a pesquisa e pelas respostas do entrevistado.

As entrevistas em profundidade foram muito importantes nesta pesquisa qualitativa, pois viabilizaram a coleta de uma gama de dados transformados em informações importantes para o entendimento da situação-problema, bem como nas proposições de melhoria a serem implantadas.

As referidas entrevistas foram realizadas de acordo com o roteiro de entrevista que pode ser analisado na íntegra no Apêndice 1. Foram entrevistadas 18 pessoas, divididas em três grupos: Consumidores, Revendedores e Funcionários. As entrevistas tiveram duração média de uma hora, foram gravadas e, posteriormente, as idéias centrais foram transcritas de modo a proporcionar a análise dos dados.

6.3.2 Pesquisa Documental

De acordo com Yin (2001), a pesquisa documental é relevante para todos os tópicos do estudo de caso, tendo a vantagem de ser exata, estável (pode ser revisada), discreta (não criada com o resultado de um estudo de caso) e de ampla cobertura (longo espaço de tempo e muitos eventos). Por outro lado, possui algumas desvantagens, como a chance de possuir baixa capacidade de recuperação, seletividade tendenciosa, relato de visões tendenciosas, bem como dificuldade de acesso às informações.

Segundo Malhotra (2001), as fontes de informações secundárias permitem um melhor conhecimento do ambiente estudado, das especificidades do setor ou do mercado que fazem parte do domínio de um estudo primário, além de permitir a formulação de hipóteses de trabalho.

A pesquisa documental foi baseada na análise de documentos internos elaborados da Ultragaz, bem como a análise de dados disponibilizados pelos órgãos públicos, principalmente da ANP. OS principais documentos pesquisados foram:

- *Market Share*: Análise mensal da evolução do *market share* das Companhias Distribuidoras de GLP no estado do Rio Grande do Sul. Este relatório é elaborado mensalmente pela equipe de *staff* da Ultragaz com base nas informações disponibilizadas pela ANP. Outro método que a Ultragaz utiliza para estimar o *market share* por município é apurar no sistema interno a venda naquela cidade e dividir pelo potencial de consumo médio mensal no Estado, fornecido pela ANP, que é de 2,4 kg de GLP por habitante;
- Pesquisas de mercado: foi consultada uma pesquisa encomendada pela Ultragaz à *The Gallup Organization*, referente aos hábitos de consumo de gás de cozinha de todas as marcas nas principais capitais brasileiras. A referida pesquisa foi importante para que se fizessem comparações entre os hábitos de consumo da população das capitais com os hábitos de consumo dos clientes na região de Passo Fundo levantados nas entrevistas.

6.4 Análise dos dados

De acordo com Roesch (1999), as técnicas de análise de dados dependem do tipo de dado coletado. Pensar a análise ajuda a criticar a própria coleta de dados.

A principal técnica utilizada nesta pesquisa foi a análise de conteúdo, que segundo Roesch (1999), consiste em de alguma maneira quantificar os dados coletados nas pesquisas qualitativas e procurar identificar relações entre eles.

Para Krippendorff (1990), após a coleta dos dados, é necessário que se cumpram outros três passos no que se refere à análise dos dados: a) resumir os dados para que sejam melhor compreendidos de acordo com a decisão que o pesquisador queira tomar. b) descobrir se há alguma informação nas entrelinhas que não puderam ser identificadas em um primeiro momento. c) relacionar os dados obtidos através da análise de conteúdo com outros métodos ou situações para validar sua veracidade.

Em complemento a isso, Yin (2001) afirma que a análise de dados deve ser realizada de forma que se possa tirar o máximo de informações dos dados coletados e deve deixar claro que o pesquisador se baseou em todas as evidências relevantes.

No presente trabalho, o processo de análise de dados teve como objetivo principal a identificação da maneira como a Ultragaz se posiciona e pratica suas ações de *marketing* atualmente na região de Passo Fundo, bem como entender quais os atributos valorizados pelos consumidores e revendedores, possibilitando que fossem feitas as sugestões de melhoria para melhor atender aos clientes e revendedores.

Por meio da presente pesquisa, foram identificadas oportunidades de melhorias que estão desenvolvidas nos últimos capítulos. Além disso, foram feitas sugestões para aprimorar o que já vem sendo desenvolvido pela empresa. Para isso, foi importante ouvir as opiniões de consumidores, funcionários e consumidores finais, além da opinião do autor deste trabalho embasado em sua experiência profissional na empresa onde o estágio foi realizado.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar todos os dados coletados por meio da realização das entrevistas em profundidade com cada um dos grupos. As entrevistas foram realizadas no intuito de melhor entender o mercado de comércio de gás de cozinha em Passo Fundo e Região, para que se viabilisasse a proposição de ações estratégicas de *marketing* para a Ultragaz Filial Passo Fundo.

7.1 Perfil dos Entrevistados

Para facilitar a coleta e análise dos dados, os entrevistados foram distribuídos em três grupos, cada um composto por seis integrantes. Os três grupos criados foram Funcionários, Revendedores e Consumidores. A seguir, serão elucidados os perfis dos integrantes de cada um dos grupos:

- Consumidores: os clientes entrevistados foram escolhidos levando-se em consideração a opinião do Supervisor Comercial da Filial e de alguns revendedores da Ultragaz. Procurou-se fazer um grupo heterogêneo de clientes, contemplando consumidores leais à Ultragaz, consumidores que nunca usaram a marca, clientes fiéis a outras marcas e clientes que já usaram Ultragaz e que atualmente compram outras marcas em função de ter havido algum descontentamento. A escolha de clientes de outras marcas e clientes insatisfeitos foi de suma importância para possibilitar a identificação de oportunidades de melhoria para evitar que os problemas se repitam no futuro. Os clientes leais à Ultragaz proporcionaram que as melhores práticas fossem identificadas e que possam ser replicadas. Os consumidores de outras marcas foram importantes para a identificação da sua percepção quanto à Ultragaz e para que fossem levantadas as melhores práticas do mercado, passíveis de *benchmarking*.

Os consumidores entrevistados utilizam o gás de cozinha basicamente para cozinhar, aquecer a rede hidráulica e aquecer o ambiente domiciliar. Foram desconsiderados clientes que usam o GLP como insumo no processo produtivo, pois este segmento de mercado é atendido por outra área da Ultragaz.

- Revendedores: foram escolhidos proprietários de revendas da Ultragaz na cidade de Passo Fundo e região. O critério utilizado para a escolha foi o perfil e o potencial de transmissão de informações que o revendedor apresenta. A seleção foi feita pelo autor deste trabalho ouvindo a opinião do Supervisor Comercial responsável pela Filial. O Grupo foi formado por revendas de pequeno, médio e grande porte, garantindo que as informações de todos os perfis de revendas fossem consideradas. Outro fator importante foi a mescla entre revendas mais antigas e revendas que iniciaram a operação recentemente.

Este grupo mostrou-se bastante empenhado e contribuiu muito com o trabalho, dispendendo o tempo necessário para que todas as dúvidas pudessem ser esclarecidas e, ainda, colocando-se à disposição para tirar dúvidas por telefone.

- Funcionários: concederam entrevista funcionários alocados na área comercial e administrativa da Filial. Foram contemplados funcionários alocados na área estratégica (Gerentes), tática (Supervisores) e operacional (Vendedores e Entregadores). Dessa maneira, foi possível coletar informações desde os funcionários que elaboram o planejamento da Filial, passando pelo pessoal que dirige as ações, até os colaboradores que executam as tarefas e se relacionam diretamente com o cliente final.

7.2 Descrição dos Dados Coletados

Os dados a serem apresentados a seguir foram coletados por meio de entrevistas em profundidade realizadas com os três grupos (Funcionários, Revendedores e Consumidores). As entrevistas tiveram duração média de uma hora

e foram gravadas para que se facilitasse o acesso posterior aos dados, bem como para que o tempo do entrevistador e entrevistados fosse otimizado. As gravações das entrevistas foram transcritas e consolidadas dentro dos três grupos, proporcionando as explicações consolidadas das opiniões dos grupos. A seguir, serão apresentados os principais aspectos levantados pelos grupos, comparando-se as opiniões, elucidando-se as convergências e divergências, propiciando que sejam coletados os principais *insights* a serem desenvolvidos como sugestões de melhoria para a empresa.

Quando questionados sobre qual a principal marca de gás da região, os grupos foram unânimes em citar a Liquigás. Os Funcionários e Revendedores inclusive afirmam que a Liquigás é a líder de mercado na região com cerca de 40% de *market share*. Já os Consumidores, apesar acreditarem que a Liquigás seja a principal marca, não demonstraram conhecimento quanto à participação de mercado da empresa. Um dos membros deste grupo chegou a dizer que a Ultragaz era a principal, provavelmente por ser consumidor da marca.

Ainda fazendo relação ao primeiro tópico, os grupos foram indagados sobre quais seriam os principais diferenciais dessa marca para que fosse a principal na mente das pessoas. Os três grupos citaram a tradição, a qualidade do produto (GLP) e do vasilhame (pintura e integridade) como fatores mais relevantes que colocam a Liquigás em primeiro lugar na mente das pessoas. Além disso, Funcionários e Revendedores citaram a facilidade de acessar o produto (disponibilidade) devido à ampla rede de vendas que a empresa possui, não apenas na cidade de Passo Fundo, mas até mesmo nas pequenas cidades do interior. Esses dois grupos consideram muito importantes o fato de a empresa ter atuado cerca de vinte anos sem concorrentes no estado do RS, devido à regionalização proposta pelo Governo Militar. Este fato facilitou a consolidação da marca junto aos consumidores, aliado aos perenes investimentos em comunicação realizados pela empresa nos últimos anos.

Quando questionados sobre o que pensam da atuação da Ultragaz na região, Funcionários e Revendedores tiveram opiniões muito parecidas, relatando que a Ultragaz ocupa a terceira colocação em termos de *market share* (cerca de 11%), atrás de Liquigás (40%) e SHV (35%). Afirmam também que a empresa vem crescendo no mercado após a abertura da Filial, cerca de três anos atrás, principalmente na cidade de Passo Fundo. No interior, ainda há muitas áreas

necessitando de abertura de revendas, pois muitos consumidores não possuem acesso ao produto. Apesar do aumento na participação, ainda há pequena rejeição ao produto devido ao mau trabalho realizado pelo revendedor que atendia toda a região antes da abertura da Filial.

Os consumidores têm uma percepção razoável da Ultragaz. Pensam que a marca possui boa relação custo benefício para o cliente, contando com uma rede de revendas bastante qualificada na cidade de Passo Fundo, facilitando o acesso ao produto. Não há muita rejeição ao botijão azul, ao contrário do que foi relatado pelos outros grupos, mas a pintura poderia melhorar um pouco, pois sai com facilidade, suja a roupa e os móveis. O atendimento da rede de revendas na cidade de Passo Fundo é bom, mas no interior a empresa poderia possuir mais revendas.

Outro tópico pesquisado foi o posicionamento dos demais concorrentes: SHV, Nacional Gás e Copagaz. O principal aspecto levantado pelos grupos a respeito da SHV é a facilidade de acesso ao produto em qualquer lugar da região.

Os Funcionários e Revendedores alertam que, apesar de grande, a rede de revendas da Ultragaz é composta por muitos atacadistas, resistentes à migração da venda para canais mais rentáveis (consumidor final), e que aparentam estar pouco preocupados com o crescimento de *market share*. Os três grupos julgam que a qualidade do produto está na média do mercado, no entanto um dos consumidores finais disse que não gostou do produto.

Com relação à Nacional Gás, os três grupos concordam que a empresa tem um posicionamento de diferenciação por preço. Seu produto não é respeitado no mercado e todos os grupos responderam que a qualidade do GLP é a mais baixa entre todas as marcas. A Nacional não possui filial na cidade de Passo Fundo, portanto sua estrutura de distribuição na região é basicamente focada em uma rede de revendas, na maioria de grande porte, que retiram o produto na Base de Produção em Canoas/RS e repassam a terceiros a preços baixos para que estes façam a venda ao consumidor final. Além disso, os Funcionários e Revendedores da Ultragaz afirmam que a Nacional faz aliciamentos na rede de revendas da concorrência esporadicamente para aumentar o volume, mas essa venda não se sustenta nos meses seguintes. Os Revendedores ressaltam ainda que as áreas de atuação das revendas da Nacional são mal distribuídas e que há constantes invasões de área entre as revendas da mesma marca.

Por último, o posicionamento da Copagaz, que é muito fraco, conforme opinião dos três grupos entrevistados. A empresa possui o menor *market share* (menos de 5%) na região, talvez por ter iniciado as operações há pouco tempo. Apenas um dos consumidores entrevistados havia utilizado o produto, mas acredita que não há diferencial na qualidade do produto nem no atendimento em relação às outras marcas. Os funcionários da Ultragaz afirmam que a Copagaz está iniciando um trabalho estruturado de abertura de novas revendas na região, que será intensificado deste ano em diante pela inauguração da filial de distribuição da empresa na cidade de Passo Fundo, tal qual possuem Liquigás, SHV e Ultragaz. Um dos revendedores entrevistados acha o preço praticado pela Copagaz agressivo; no entanto, os demais revendedores não deixaram transparecer essa percepção quanto a preço.

Quando perguntados quanto à lealdade às marcas por parte do consumidor final, os três grupos compactuam da idéia que não há grande lealdade às marcas. No entanto, acreditam que haja uma lealdade razoável aos revendedores, pois são estes que prestam o serviço e que se relacionam mais frequentemente com o consumidor final. Muitas vezes os revendedores são membros da comunidade e acabam tendo os clientes como amigos, facilitando o processo de recompra e do “boca-a-boca” positivo. Os revendedores crêem que apenas a marca Liquigás possui um pouco mais de lealdade dos seus clientes, devido à qualidade percebida pelo cliente e à tradição que construiu ao longo de muitos anos. O grupo dos Consumidores levantou uma questão interessante, que é a falta de programas de fidelidade, tanto por parte das distribuidoras quanto das revendas. O grupo dos Consumidores gostaria de participar desses programas para ser reconhecido e ter benefícios por ser cliente fiel. Todos os grupos concordam que o preço influencia bastante na lealdade, pois aparentemente a demanda é bastante elástica a preço, por se tratar de um produto com tendência natural de comoditização.

Ao serem questionados sobre as mudanças nos hábitos de compra e de consumo, todos os grupos acreditam que o GLP ainda é uma fonte energética muito utilizada, com tendência de estabilidade ou crescimento. Por se tratar de uma região interiorana, usa-se com muita frequência o fogão à lenha para aquecer o ambiente, cozinhar e aquecer água para o chimarrão. No entanto, pôde-se notar um aumento no uso de lareiras a gás na cidade e aumento do fogão a gás no interior, pois a lenha encareceu bastante nos últimos anos devido ao aumento da fiscalização da

extração pelos órgãos ambientais. O uso de forno de microondas e forno elétrico tem aumentado na cidade de Passo Fundo, segundo o grupo dos Funcionários e Consumidores, devido à busca pela praticidade e agilidade. O Supervisor da Filial afirma que, mesmo tendo aumentado o uso desses substitutos, o GLP ainda possui o diferencial de comprovadamente ser mais viável economicamente.

Com relação a possíveis mudanças nos hábitos de compra, o grupo dos Funcionários entende que o volume de vendas no canal Telentrega aumentará a cada dia, pois as pessoas estão buscando mais comodidade e agilidade. O vale-gás também deverá ganhar espaço, principalmente devido à forte fiscalização dos órgãos reguladores, impedindo que se comercialize gás de cozinha em estabelecimentos não possuidores de Alvará de Bombeiros, Alvará de Prefeitura, CNPJ e Inscrição Estadual. Na prática, o que deverá ocorrer é que os mercados e mercearias que comercializavam gás ilegalmente comecem a comercializar apenas o vale-gás, ficando o serviço de entrega, instalação e assistência técnica do produto a cargo de uma revenda cadastrada.

Com relação aos atributos mais valorizados pelo cliente na escolha do gás, houve consenso entre os três grupos de que o preço não é o mais importante, mas se estiver muito acima da média do mercado, é muito provável que esta marca fique de fora do conjunto considerado pelo cliente no momento da escolha. Além disso, os Funcionários disseram que no mercado do GLP o preço baixo não é uma vantagem competitiva, pois é facilmente copiável. Se o preço estiver na média do mercado, os atributos mais valorizados pelo cliente, ainda na opinião dos três grupos, são: o atendimento (rapidez na entrega, instalação do botijão, cordialidade no atendimento telefônico e na entrega, boa apresentação pessoal do entregador), disponibilidade do produto (possuir revendas em número suficiente), confiança no revendedor e qualidade do produto. Os revendedores acrescentam ainda dois atributos importantes não citados pelos outros grupos: o prazo de pagamento (principalmente nas classes sociais mais baixas) e a marca. Na opinião dos funcionários, não se pode atribuir um padrão de atributos mais valorizados por determinada classe social. O comportamento de compra é muito semelhante nas diferentes classes.

Ainda sobre os atributos mais valorizados, foi interpelado aos grupos se os *players*, em geral, atendem aos principais atributos buscados pelo consumidor. O grupo dos Consumidores acha o atendimento em geral razoável, mas não há uma empresa que se diferencie das outras. Os Funcionários reiteram dizendo que o

atendimento de todas as companhias e revendas é muito semelhante e trivial, não atendendo plenamente as necessidades dos clientes. Além disso, os clientes não são comunicados de forma eficiente para que possam diferenciar o serviço oferecido pelos *players*. Os funcionários finalizam dizendo que a Ultragaz poderia comunicar de forma diferente, mais criativa, fungindo um pouco das ações que são feitas no mercado há anos por todas as empresas. Os revendedores acrescentam que algumas ações devem ser tomadas no sentido de qualificar e uniformizar o atendimento da rede de revendas, contando com plantões aos domingos e feriados, melhorando a higiene pessoal dos entregadores, o visual das revendas e veículos, bem como a pintura e a qualidade dos botijões.

Quando solicitada a opinião sobre os principais canais de venda utilizados pelas distribuidoras (Companhias), pode-se notar que a maioria dos consumidores não tem conhecimento. Os que opinaram consideram que os principais canais de venda utilizados pelas distribuidoras são as revendas, os *displays* em postos de combustíveis e os pontos de venda (mercados, mercearias, etc.). Os Revendedores afirmam que os principais canais são principalmente as revendas de pequeno e grande porte e *displays* em postos de combustíveis. Este último canal vem perdendo espaço em função do aumento da fiscalização de instalações irregulares. Na opinião deles, a venda de vale-gás está ganhando muito espaço na região, alavancada pela Liquigás e Ultragaz. Os Funcionários afirmam que 90% do volume de vendas no segmento doméstico são realizados por intermédio de revendas. SHV e Ultragaz possuem um trabalho forte de venda direta a condomínios e ao comércio local, visando ao encurtamento da cadeia de distribuição e ao aumento da margem de contribuição. Há ainda o canal balcão, que consiste na ida do cliente até a Filial das distribuidoras, realização da compra e transporte. No entanto, as vendas neste canal estão diminuindo devido ao crescimento do canal Telentrega, que oferece mais comodidade. Os clientes do canal balcão geralmente esperam pagar mais barato ou receber brinde na compra.

Foi solicitada a opinião dos grupos com relação à estrutura de distribuição da Ultragaz em Passo Fundo e região. A opinião dos três grupos foi uninânime, relatando que a estrutura na cidade de Passo Fundo é muito boa em termos de quantidade de revendas (são sete), facilidade de acesso ao produto e atendimento. O Gerente da Filial informou que a Ultragaz superou a marca de 20% de *market share* na cidade de Passo Fundo em 2008. No interior, o trabalho precisa ser

intensificado, sendo necessária a abertura de diversas revendas. Os Funcionários pensam que os novos revendedores devem estar dispostos a trabalhar com uma estrutura de custos enxuta, focados no consumidor final para que se garantam as margens e a rentabilidade do negócio.

Os Consumidores que utilizam ou já utilizaram Ultragaz têm uma boa percepção quanto ao relacionamento com a marca (distribuidora e revendas). Afirmam que “o atendimento é bom, principalmente em se tratando do serviço de entrega e atendimento ao telefone”.

O grupo dos Revendedores acredita que as revendas mais antigas estão com a relação mais desgastada com a Cia. Por outro lado, as revendas que iniciaram a operação mais recentemente possuem um ótimo relacionamento com a Cia, gostam de trabalhar com o produto e elogiam o atendimento dos funcionários da Ultragaz responsáveis pela entrega do produto na revenda. Houve elogios à equipe comercial como um todo, desde a gerência até a supervisão. Um dos revendedores reclamou que o Supervisor da Filial poderia ter mais autonomia para resolver problemas julgados como de fácil resolução. Este revendedor relaciona o problema de falta de autonomia a alguns processos “engessados” dentro da Ultragaz.

Quanto ao processo de prospecção de novas revendas, os Funcionários afirmam que houve uma evolução nos últimos três anos. Anteriormente a prospecção era executada de forma aleatória, sem estruturação. Atualmente há um processo padronizado em nível Brasil que contempla alguns pré-requisitos para que o candidato seja nomeado revendedor Ultragaz. Esse projeto foi criado com o intuito de se conseguir montar uma rede de revendedores mais sadia e profissional. Para o Supervisor da Filial, a prospecção no interior deve focar em revendedores que já possuam algum tipo de comércio ou que estejam dispostos a montar uma empresa familiar, com custos enxutos. Esta modalidade de revendas é bastante adequada para revendas no interior, pois o volume de vendas tende a não ser expressivo quanto nas revendas dos grandes centros. Sendo assim, torna-se importante uma estrutura de custos baixos para garantir a rentabilidade e sustentabilidade do negócio para a revenda e para a Ultragaz.

Quando aos principais canais de venda utilizados pelas revendas, houve unanimidade entre os três grupos:

- Telentrega: o pedido do gás é efetuado por telefone e a entrega realizada por meio de veículos pequenos e motocicletas. Segundo

Funcionários e Revendedores, este canal é responsável por cerca de 50 a 65% das vendas dos revendedores;

- Venda Direta (VD): consiste na venda realizada por caminhões e caminhonetes circulando pela cidade ofertando o produto porta-a-porta. Segundo os Revendedores este canal ainda é bastante forte na região, respondendo por cerca de 25% das vendas. Os Funcionários da Ultragaz, com base em relatórios internos, discordam dos revendedores, afirmando que este canal tende a perder força nos próximos anos, pois possui custo operacional muito alto (combustível, manutenção de veículos, funcionários, etc.) e representa apenas 10% do volume de vendas das vendas;
- Pontos e Venda (PV): este canal corresponde ao repasse do produto dos revendedores a terceiros (mercados, mercearias, padarias, etc.) para que estes façam o produto chegar ao consumidor final. Os funcionários acham este canal importante, pois apesar de aumentar um ator na cadeia de distribuição (diminuindo as margens), ajudam a aumentar o volume de vendas. Além disso, os PV's são uma solução interessante para disponibilizar o produto em cidades pouco populosas que não comportam a abertura de uma revenda. Por outro lado, estes PV's devem ser regularizados junto aos órgãos públicos, gerando custos adicionais que, muitas vezes, não podem ser arcados pelo pequeno empresário, inviabilizando a operação;

Um dos revendedores afirma que os clientes compram gás de cozinha nos mercados pelo acesso ao crédito, pois geralmente é possível pagar a prazo junto com as compras do mês. Clientes que compram em postos de combustíveis buscam principalmente o atendimento à noite, depois do final da operação das vendas;

Dois dos consumidores entrevistados tem aversão a comprar em PV, pois o canal oferece baixo nível de serviço e tem a sensação de estar pagando mais caro por haver mais um ator na cadeia de distribuição. Os demais consumidores não fizeram considerações sobre este canal.

- Balcão: os clientes desse canal retiram o produto diretamente na revenda, pois não valorizam muito o nível de serviço. Os principais atributos desse canal são o preço baixo e, eventualmente, entrega de

brindes. De acordo com os Revendedores este canal não possui muita expressividade no total das vendas.

Além dos canais acima enumerados, o Gerente da Filial acredita que o canal vale-gás tende a aumentar bastante e merece especial atenção da Ultragaz.

Quando questionados sobre as motivações que levam os consumidores a comprar em cada um dos canais acima citados, pode-se observar o seguinte:

- **Telentrega:** As opiniões dos três grupos retratam que a comodidade, a praticidade, a rapidez na entrega são as principais motivações que fazem os clientes adquirirem o produto neste canal. Os Consumidores disseram que não se importam em pagar um pouco mais caro para garantirem uma boa qualidade do serviço de entrega, bem como aceitam esperar de dez a vinte minutos para receber o produto em casa. O Grupo dos Revendedores afirma que uma entrega leva em média quinze minutos para ser realizada, ficando dentro da tolerância aceita pelo consumidor. O Gerente da Filial complementa dizendo que este canal cresceu muito nos últimos anos devido à massificação do uso do telefone, pois cerca de 10 anos atrás uma linha telefônica custava muito caro e poucas pessoas tinham acesso. Além disso, a mudança cultural que fez aumentar o número de mulheres no mercado de trabalho fez com que a rotina doméstica demandasse mais agilidade. As mulheres que trabalham fora não têm tempo disponível para esperar um caminhão passar ofertando o produto, pois necessitam de soluções mais rápidas;
- **Venda Direta (VD):** Os três grupos concordam que os consumidores que esperam o caminhão passar ofertando o produto o fazem por três fatores fundamentais. O primeiro é o fator cultural, pois pessoas mais antigas são resistentes quanto à realização de compra pelo telefone, optando por canais mais convencionais. Outro fator importante é que os consumidores deste canal geralmente possuem botijão reserva, pois é difícil coincidir o término do botijão de gás com o momento em que o caminhão está passando em frente a casa. Por último, há clientes que esperam os caminhões passarem fazendo promoção ou oferecendo

brinde na compra. Os Revendedores afirmam que o grupo de clientes que espera promoção não é leal à marca alguma, comprando do primeiro que passar ofertando;

- Venda Balcão (em Revendas e Pontos de Venda): mais uma vez os três grupos concordam que os consumidores deste canal buscam alguma vantagem por estarem se deslocando e realizando o transporte do produto. Geralmente os preços praticados neste canal são 10% mais baratos do que em canais com maior nível de serviço. Algumas revendas fornecem brindes para evitar a concessão de descontos. Os Funcionários e Revendedores afirmam que a proximidade física com a revenda influencia positivamente para que o cliente se disponha a buscar o produto. Um dos Consumidores entrevistados disse que é importante comprar neste canal pela possibilidade de conhecer a estrutura da revenda e de ter contato visual com o vasilhame antes da aquisição, facilitando a escolha do botijão em melhores condições.

A próxima questão faz referência à percepção dos grupos quanto à preferência dos clientes pela aquisição do produto em locais especializados em venda de gás de cozinha (revendas e pontos de venda regularizados).

Funcionários e Revendedores acreditam que os consumidores não valorizam os comerciantes especializados no ramo de gás de cozinha. Acreditam também que o cliente não considera o fato da regularização dos fornecedores junto aos órgãos públicos. Um dos revendedores afirma que o cliente está preocupado apenas em saber se a revenda possui Nota Fiscal, sem se interessar se a revenda possui Licença da ANP, Alvará de Bombeiros, Alvará da Prefeitura, curso de condução de cargas perigosas, licença da FEPAM (proteção ambiental), etc.

Ouvindo o grupo de Consumidores, pode-se notar que a percepção dos outros dois grupos não reflete a realidade. Os consumidores valorizam bastante este quesito, pois comprar de revendas regularizadas diminui os riscos de compra de produto adulterado ou fora das especificações de qualidade.

Apesar das discordâncias, os três grupos concordam que os clientes poderiam ser mais bem comunicados sobre os pré-requisitos para um comerciante

vender gás de cozinha, por se tratar de um produto perigoso que necessita de cuidados especiais no armazenamento e manuseio.

Ao questionar os grupos sobre o meio pelos quais os consumidores buscam o telefone do fornecedor de gás, houve unanimidade novamente. Os três grupos afirmam que o magneto, popularmente conhecido por ímã de geladeira, é o principal meio utilizado pelos consumidores para armazenar o telefone do fornecedor. O motivo do sucesso deste artifício é a praticidade, pois o ímã geralmente é afixado no refrigerador que, na maioria das residências, está próximo ao fogão a gás.

Os Revendedores afirmam que não é conveniente para o cliente sair em busca do telefone do fornecedor em agendas e listas telefônicas, muitas vezes devido a deficiências visuais. Segundo os Funcionários, os magnetos são efetivos apenas se entregues de casa em casa com bastante frequência (intervalos de 3 meses), pois é prática no mercado a retirada de magnetos da concorrência sempre que se tem acesso à residência do cliente, muitas vezes sem a permissão deste. Os Revendedores acreditam que a entrega de brindes duráveis, principalmente de uso doméstico (talheres, copos, canecas e toalhas), com o telefone da revenda impresso, também traz bastante resultado, por se tratarem de utensílios com os quais a dona-de-casa está em constante contato, além de serem de fácil acesso no momento que antecede a compra.

O grupo dos Consumidores ratifica a opinião dos demais grupos, afirmando que o ímã realmente é o meio de comunicação mais efetivo. Eles não acham interessante buscar o número do telefone em agendas, cartões de visita e calendários. Além disso, concordam que o formato e a arte dos magnetos e materiais de divulgação poderiam ser mais focados no público feminino, visto que as mulheres são as principais responsáveis pela escolha do fornecedor de gás. Vale ressaltar que uma das consumidoras entrevistadas não se importa com a arte e o formato dos magnetos e prefere materiais de divulgação mais funcionais e menos “enfeitados”.

A pergunta seguinte pode ser relacionada com a anterior, pois foi interpelado sobre quais eram os principais meios de divulgação utilizados no mercado. Os três grupos concordaram que os principais meios são: magnetos, folder, brinde, sonofletor nos veículos, anúncio em jornal, anúncio em lista telefônica, propaganda em rádio local. O Gerente da Filial pensa que esses métodos são muito convencionais e que se deve tentar inovar para conseguir se diferenciar da

concorrência. Ele reitera a importância de se focar mais a comunicação no público feminino para se atingir melhor o *target* da empresa.

Foi perguntado aos grupos sobre como é a dinâmica de preços ao consumidor em Passo Fundo e região. Os três grupos concordam que as guerras de preços são freqüentes; no entanto são pouco intensas e acabam com rapidez. A Liquigás (líder de mercado) é quem pratica os preços mais altos do mercado e dita os patamares em que o mercado irá trabalhar, visto que as demais concorrentes tomam o seu preço como base. A Nacional e a Copagaz praticam o preço mais baixo. Ultragaz e SHV praticam preços intermediários.

Segundo o Grupo dos funcionários, a média de preços por canal é a seguinte:

- Canal Telentrega: R\$40,00;
- Canal Balcão: R\$38,00;
- Canais PV, Comércio/Condomínios: R\$29,00;

O grupo dos Consumidores afirma que as variações de preço de uma marca para outra ficam em torno de 10%. Sempre que as variações destoam da média, há uma tendência de haver impacto na demanda. Por outro lado, pode-se notar que variações muito grandes entre as marcas deixam os consumidores desconfiados quanto à qualidade e procedência do produto. Os Funcionários concordam com esta constatação, mas acrescentam que mesmo desconfiado o cliente acaba comprando p produto que venha a apresentar um preço muito abaixo da média do mercado.

Os funcionários do setor comercial afirmam que a região atendida pela Filial possui uma média de preços acima da média no Brasil, proporcionando que todos os atores da cadeia tenham melhores margens. Isso torna este mercado bastante interessante para se buscar maior rentabilidade por parte das Companhias.

Finalizando o tópico de preços, um dos revendedores mais antigos reclama que as vendas novas possuem melhores condições de preços de compra da Companhia, utilizando-se desse artifício para promover ações agressivas no mercado. Este revendedor sugere que haja uma maneira mais racional de a Ultragaz definir os preços aos revendedores, pois revendedores de porte semelhante deveriam pagar preços muito similares.

Os grupos foram perguntados sobre a qualidade do produto no que se refere à pintura, integridade dos botijões e qualidade do GLP propriamente dito. As opiniões dos grupos foram praticamente idênticas quanto à qualidade de todas as

marcas. A Liquigás é a marca de melhor qualidade percebida, tanto do GLP como dos vasilhames (pintura e integridade física). A Nacional possui GLP de baixa qualidade percebida e vasilhames em bom estado de conservação, na média do mercado. A Copagaz não é praticamente desconhecida dos consumidores, mas os entrevistados que já utilizaram dizem que a qualidade do GLP é baixa e o vasilhame é razoável, ficando na média do mercado. A SHV ocupa uma posição intermediária, com uma boa percepção dos clientes quanto à qualidade do GLP e conservação dos vasilhames. A Ultragas possui GLP de boa qualidade e a integridade dos vasilhames é boa. Em todos os grupos entrevistados houve membros que reclamaram da qualidade da pintura dos botijões. Um dos consumidores disse que comprou Ultragas e o gás ficou vazando devido à má vedação da válvula. O gerente da Filial ressalta que as variações na qualidade do GLP no decorrer do ano atingem todas as companhias, pois o GLP é introduzido apenas pela Petrobrás, que fornece o produto para que as companhias procedam com o envase e distribuição. Se um botijão de determinada marca está com baixa qualidade do GLP, é muito provável que os botijões das outras marcas envasados na mesma data estejam com o mesmo problema. O gerente afirma ainda que a cor do botijão da Ultragas (azul) é diferente das concorrentes (prata), facilitando a identificação de defeitos de pintura.

Com relação à estratégia de distribuição mais adequada para a região, os Funcionários acreditam que uma estratégia contingencial é mais interessante. Onde os concorrentes possuem grandes revendas que impõem barreiras à entrada de pequenas revendas, deve-se focar na distribuição seletiva, fechando fortes parcerias para combater no mercado. Com relação às praças menos concorridas a distribuição intensiva é interessante, sendo possível a abertura de diversas pequenas revendas focadas no atendimento do consumidor final.

O grupo dos Revendedores teve apenas três respondentes a esta questão e sugeriram uma estratégia de distribuição intensiva para a Ultragas, pois o gás de cozinha é um produto perigoso e necessita de especialização de quem possa comercializar o produto. Distribuição intensiva não é adequada, pois a abertura de muitos pontos de venda pode “prostituir” o mercado.

Com relação aos consumidores, ninguém respondeu à pergunta diretamente, mas mediante uma sondagem pode-se notar que a estratégia de distribuição seletiva é bastante valorizada por eles. Isso por que parcerias fortes entre companhia e

revenda propiciam que se tenham revendas mais bem estruturadas que possam proporcionar maior entrega de valor para o cliente.

Finalmente, os grupos foram perguntados sobre a estratégia de vendas mais adequada para a Ultragaz: *push* (foco em força de vendas) ou *pull* (foco em comunicação ao consumidor).

Primeiramente, é importante ressaltar que os Consumidores não responderam diretamente a pergunta, mas foi considerado o que se pode notar no decorrer das entrevistas. Houve consenso entre os grupos de que primeiramente é necessária a preparação da equipe de vendas (tanto da companhia como das revendas) para deixá-las aptas a oferecerem um bom nível de serviço ao consumidor. Feito isso, é importante que o consumidor, de alguma maneira, seja comunicado dos diferenciais oferecidos pela empresa.

Abaixo consta o quadro resumo das principais idéias obtidas nas entrevistas:

Tópicos	Funcionários Ultragaz	Revendedores Ultragaz	Consumidores em Geral
Principal marca de gás da região	Liquigás é líder. 40% de market share. Possui base de engarrafamento na cidade de Passo Fundo.	O grupo é unânime de que a Liquigás é a principal marca da região.	Liquigás é a mais lembrada pelos consumidores. Demais marcas não se diferenciam.
Diferenciais da principal marca	Tradição (sem concorrentes por 20 anos). Rede de revendas bem estruturada. Qualidade. Investimentos em padronização visual e comunicação.	Qualidade do GLP e vasilhames. Tradição. Posicionamento focado em entrega de valor para o cliente.	Liquigás: principais diferenciais são qualidade do GLP, vasilhame, tradição e confiança.
Atuação da Ultragaz na Região	3ª marca. Antes de abrir filial, possuía apenas uma grande revenda que atendia toda a região, fazendo um trabalho mediano. Aumento de vendas após Filial. Ainda há rejeição ao botijão azul. Foco na abertura de revendas no interior.	Em Passo Fundo tem crescido. No interior, precisa focar na abertura de revendas. A qualidade dos botijões é o principal problema enfrentado na conquista de clientes.	2ª. marca mais lembrada. Não há rejeição ao produto. Bom atendimento realizado pelas revendas. No interior, não há revendas em todas as cidades. Não há rejeição à cor do botijão. Precisa melhorar pintura.
Posicionamento da SHV	2ª. marca (35% share). Filial na cidade. Revendas antigas, desgastadas. Foco em grandes revendas abastecido PV's.	Atuação convencional. Revendas antigas de médio e grande porte, atendem boa parte da região. Pouca inovação.	Percepção razoável dos clientes. Boa relação custo x benefício. Boa rede de revendas. Produto não se diferencia.
Posicionamento da Nacional Gás	4ª. marca. Poucas revendas, mas de grande porte pulverizando em PV's. Pouco valor agregado. Atuação fraca.	Atacadistas atendem PV's a preço baixo, aliciando concorrência.	Marca ruim. Baixa qualidade do produto e atendimento. Diferenciação por preço abaixo do mercado.
Posicionamento da Copagaz	Última marca. Abrindo filial. Focando novas revendas. Atuação discreta. Aliciamentos e preço baixo.	Atuação quase inexistente. Apenas 02 revendas em Passo Fundo. Promove guerras de preço no mercado.	Atuação fraca. Marca desconhecida. Baixa qualidade. Preço baixo. Poucas revendas.
Lealdade às marcas	Pouca lealdade às marcas. Lealdade às revendas. Preço influencia bastante na lealdade.	Lealdade apenas a Liquigás. Demais marcas, há mais lealdade aos revendedores.	Não há lealdade às marcas. Revendas possuem maior lealdade do que às marcas. Poucos programas de fidelidade.
Tendência de mudança nos hábitos de compra/uso do	No interior, usa-se fogão à lenha. Em Passo Fundo, uso do fogão à lenha diminuiu. Tendência do aumento da venda por telefone e vale-gás.	Em Passo Fundo o uso de fogão à lenha vem diminuindo em função do preço da lenha. Aumentou uso de lareiras à gás.	Em Passo Fundo o uso do fogão à lenha diminuiu. No interior usa-se muito o fogão à lenha p/ aquecer o ambiente e cozinhar.
Principais atributos considerados pelo consumidor na escolha do	Preço não é diferencial. Diferenciais são disponibilidade, cordialidade, rapidez no atendimento, qualidade e confiança na marca. Sem diferenças classe social.	Não há consenso. Preço deve ser competitivo. Principais atributos são: disponibilidade e rapidez na entrega, bom atendimento e confiança, qualidade do produto, marca e prazo de pagamento.	Atendimento (rapidez, instalação, cordialidade, apresentação), disponibilidade, confiança na revenda, Qualidade. Preço não pode variar mais de R\$2,00 entre as marcas.

Tópicos	Funcionários Ultragaz	Revendedores Ultragaz	Consumidores em Geral
Em geral, os players atendem a esses atributos	Atuam semelhantemente, não atendendo plenamente aos clientes. Comunicação deficitária. Poderiam comunicar com mais criatividade.	Atendimento razoável. Poderia-se melhorar treinamentos, plantão, balança no veículo, visual da revenda, pintura dos veículos e botijões de melhor qualidade.	As principais marcas atendem de maneira semelhante e os consumidores estão satisfeitos com o atendimento. Nenhuma marca se diferencia neste quesito.
Canais de venda das distribuidoras	Revendas (cerca de 90% do volume), venda direta, vale-gás, displays em postos de combustíveis e venda no balcão.	Foco em revendas. Displays em postos de combustíveis, vale-gás, principalmente da Ultragaz e Liquegás.	Revendas, display em postos de combustíveis, venda direta ao consumidor.
Rede de Revendas Ultragaz	7 revendas em Passo Fundo (20% de market share). No interior, há cidades sem revenda.	Cerca de 10 revendas em Passo Fundo. No interior, muitas cidades sem revendas e produto inacessível ao consumidor.	Boa rede de revendas em Passo Fundo. No interior, precisa se estruturar melhor.
Prospecção e relacionamento	Processo de prospecção evoluiu (formalização).	Revendas antigas têm relação um pouco desgastada com a Cia. Revendas novas bastante motivadas e parceiras da Cia.	Há boa percepção quanto ao atendimento, principalmente no serviço de entrega e ao telefone.
Canais de venda das revendas	Telentrega (65% das vendas). Venda direta perde espaço. Demais canais: condomínios, comércio, vale-gás e pontos de venda.	Telentrega (cerca de 50%). A venda direta (cerca de 25%). Demais canais: balcão e pontos de venda (PV).	Telentrega, venda direta, pontos de venda e balcão.
Motivações do pedido por telefone	Comodidade, agilidade, praticidade, massificação do uso do telefone.	Comodidade e rapidez na entrega (média 15 minutos para entrega em domicílio)	Comodidade, praticidade e rapidez na entrega. Pagam mais caro. Aceitam esperar entre 10 e 20 minutos.
Motivações de comprar do caminhão	Tradição. Promoção ou brinde. Canal vem perdendo espaço para a telentrega.	Canal perde espaço. Clientes idosos. Promoção e brindes. Pouca lealdade.	Promoções. Questões culturais.
Motivações de buscar na revenda	Desconto (R\$2,00). Brinde e proximidade física com a revenda.	Preço. Pressa. Brinde.	Preço, brinde, conhecer a revenda, possibilidade de escolher botijão.
Preferência por canais especializados	Cliente de preço não procuram canais especializados. Comunicação inadequada. Há oportunidade de melhorar comunicação da importância da regularização da revenda.	Não há consenso de que os clientes valorizam uma revenda regularizada junto aos órgãos públicos.	Todos os consumidores preferem revendas regularizadas. Poderia haver mais informações à população.
Armazenamento do telefone da revenda	Principalmente ímã de geladeira. Outros meios: calendário, agenda, cartão de visita e a lista telefônica (pouco efetivos).	Ímã de geladeira é o principal (praticidade). Brindes duráveis com o telefone impresso são uma boa alternativa.	Ímã de geladeira. Brinde durável com telefone. Restrições: lista telefônica, agenda e cartão de visita. Focar público feminino.
Principais canais de comunicação	Ímãs e folders em domicílio, rádio, jornais e brindes. Métodos muito convencionais. Deve-se inovar. Focar público feminino.	Ímã, folder, brindes, jornal local, rádio local, cartão de visita e lista telefônica.	Ímã, folder, brinde, sonofletor nos veículos, lista telefônica, jornal e rádio. O mais efetivo é o ímã pela praticidade.
Dinâmica de preços ao consumidor	Preço alto comparada às demais regiões do RS. Boas margens para Cias e revendas. Liquegás preço mais alto, Nacional preço mais baixo. Preços se equivalem, com pequenas variações. Clientes desconfiam de gás muito barato.	Liquegás pratica preço mais alto. Ultragaz e SHV com preços semelhantes (R\$1,00 abaixo do líder). Nacional e Copagaz praticam o preço mais baixo do mercado (R\$2,00 abaixo do líder). Guerras de preço geralmente são promovidas pela Nacional e pela Copagaz.	Liquegás dita o preço. Demais são seguidoras. Guerras de preços ocorrem com frequência, mas não são muito acirradas e duradouras. Variações de até 10%. Desconfiam de gás muito barato. Pouca diferença entre classes sociais.
Percepção quanto à qualidade do produto (gás e botijão)	Liquegás é o melhor vasilhame. Ultragaz é o pior vasilhame. Demais se equivalem. Qualidade do GLP varia bastante. Problema atinge a todas as Cias simultaneamente.	Ultragaz possui vasilhames de má qualidade. Muitos botijões amassados. Clientes reclamam da pintura. Qualidade do GLP e a durabilidade elogiada. Liquegás é a melhor. SHV média qualidade. Nacional e Copagaz: GLP contestado.	Liquegás: melhor qualidade. Ultragaz: qualidade do GLP é boa, mas varia bastante. Vasilhame e pintura são os piores. SHV: qualidade razoável. Nacional: bastante contestada. Copagaz: Ouve-se falar que não possui boa qualidade.
Estratégia de distribuição mais adequada para a região	Mesclar as estratégias: Seletiva onde concorrentes possuem grandes revendas que impõem barreiras de entrada. Intensiva no interior: abrir pequenas revendas focadas no consumidor final.	Estratégia de distribuição seletiva, pois trata-se de um produto perigoso que necessita especialização para se comercializar.	Estratégia de distribuição seletiva é preferida. Valorizam revendas mais bem estruturadas, em detrimento de pequenos pontos de venda pouco profissionalizados.
Estratégia de vendas mais adequada	Focar força de vendas (principalmente treinamentos). Comunicar esse diferencial competitivo (excelência no atendimento) ao consumidor.	Focar comunicação ao consumidor e capacitação da força de vendas. Foco em apenas um desses quesitos não é suficiente para sustentar as vendas.	Não houve consenso neste quesito, mas pode-se notar que os dois são importantes, tanto comunicação quanto preparação da equipe de vendas

Quadro 1: Resumo dos Resultados

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem como finalidade proporcionar que a Ultragaz tenha um planejamento de *marketing* que possa nortear a Companhia em sua atuação no mercado de Passo Fundo e região. Os dados coletados possibilitaram que, através da análise das entrevistas realizadas nos três grupos (Revendedores, Funcionários e Consumidores), se pudessem identificar algumas concordâncias e discordâncias entres os grupos e até mesmo que algumas questões tidas como verdades absolutas fosse desmistificadas. A seguir, serão considerados os principais aspectos advindos da análise dos dados coletados.

Pôde-se confirmar o que os números já vêm demonstrando no decorrer de décadas: que a Liquigás é considerada a principal marca de gás da região. Isto se dá não apenas em função da tradição de ser a marca que vem trabalhando há mais tempo no estado, mas principalmente pela maneira sólida como esta companhia conduz seus negócios. A Liquigás é a única marca que possui um “lugar na mente dos consumidores”, ficando as demais marcas brigando para, de alguma maneira, serem lembradas pelo cliente. As demais marcas não possuem nenhuma vantagem competitiva facilmente identificável na mente dos consumidores.

Com relação à Ultragaz, pôde-se verificar que a opinião dos funcionários da companhia e de seus revendedores dá conta de que a empresa possui um bom produto e diversas vantagens para o cliente. Analisando as entrevistas, pôde-se notar que os consumidores não têm exatamente essa percepção em relação à marca. Isto é um fato que deve ser mais bem trabalhado pela Ultragaz, pois talvez seja necessário melhorar a comunicação para que o cliente tome partido do valor da marca e dos serviços da Companhia. Também foi possível verificar que os consumidores não apresentam grandes rejeições à cor do botijão azul da Ultragaz, ao passo que os Funcionários e Revendedores afirmam ainda existir bastante rejeição. O maior problema citado pelos consumidores não foi a cor, mas sim a má qualidade da pintura dos botijões. Eles gostariam de receber botijões azuis bem pintados.

Os concorrentes (Nacional, SHV e Copagaz) também não possuem um plano de *marketing* estruturado. O *marketing mix* dessas empresas não apresenta estratégias diferenciadas e as principais ações promovidas por elas no mercado não

têm surtido grandes efeitos em termos de aumento de *market share*. Exceto a líder de mercado, a Ultragaz parece ser a única empresa que está buscando tomar novas medidas e desenvolver projetos visando ao desenvolvimento de um trabalho consistente no mercado, com resultados a médio e longo prazo. A empresa vem investindo bastante nos últimos três anos, não apenas na região de Passo Fundo, mas em todo o Brasil visando à consolidação da liderança de mercado, com uma atuação mais eficiente.

Outro fato interessante é que, excetuando-se os clientes da Liquigás, há mais lealdade aos revendedores do que às marcas. Este fato nos faz inferir que antes de se tornar leal à marca o cliente precisa atribuir sua confiança ao revendedor. Outro fator demandado pelo cliente é a realização de programas de fidelidade por parte de todas as empresas, pois estes são realizados apenas em situações pontuais e não têm perenidade.

O projeto do presente trabalho previa o estudo das variáveis preço e qualidade do produto, pois o autor julgava as outras duas variáveis do *marketing mix* mais relevantes. No entanto, todos os grupos de entrevistados fizeram ressalvas a estas variáveis, fazendo com que também se tornasse importante sua análise, assim como as variáveis originalmente propostas para serem estudadas. Considerando-se que a política de preços da Ultragaz na região é acompanhar o líder, pois variações de preço maiores do que 10% são intoleradas pelos clientes, cabe atenção especial à questão da qualidade dos vasilhames, que foi muito contestada, tanto por consumidores como por funcionários e revendedores.

Pode-se confirmar que os grupos acham importante que se tenha uma rede de vendas bem estruturada, tanto em Passo Fundo como no interior, por se tratar de um produto de primeira necessidade, ao qual o cliente precisa acessar rapidamente sempre que houver necessidade. Vendas muito distantes fisicamente dos consumidores acabam sendo preteridas. Outra questão constatada é que as vendas mais antigas, via de regra, possuem um relacionamento mais desgastado, bem como são mais resistentes às mudanças propostas pela companhia.

Pode-se confirmar que os principais canais de venda a serem focados são aqueles que entregam maior nível de serviço ao cliente. Apesar de a demanda ser sensível a preço, o cliente aceita pagar mais para dispor de maior qualidade nos serviços (entrega rápida, instalação, assistência técnica). Um fator importante é que

o canal de venda direta, bastante criticado pelo grupo dos Funcionários, possui alguns adeptos no grupo dos Revendedores e dos Consumidores.

Outro fator onde houve discordância entre os grupos foi a afirmação por parte dos consumidores de que a regularização da revenda junto aos órgãos públicos é muito importante, contrariando a percepção dos Revendedores e Funcionários. Os consumidores reclamaram da falta de comunicação por parte das companhias sobre os pré-requisitos existentes para que um comerciante venda gás de cozinha.

Com relação aos canais de comunicação utilizados pelas empresas deste setor, pode-se constatar que os materiais de divulgação são eficazes, porém muito convencionais. Há oportunidades de ganhos neste quesito, pois a empresa que conseguir inovar e se diferenciar das demais pode adquirir uma vantagem competitiva e obter ganhos de *market share* no mercado.

Ainda com relação aos preços, agora se referindo ao preço praticado pela Ultragaz às revendas, houve revendedores que reclamaram de estar pagando mais caro em relação a revendas do mesmo porte que iniciaram a operação mais recentemente. Considerando que os funcionários da área comercial da Ultragaz possuem acesso a uma ferramenta denominada “Ferramenta de Preço Efetivo”, que foi desenvolvida para tornar mais clara a metodologia de precificação às revendas, existe a possibilidade de que referida ferramenta não esteja funcionando a pleno ou que a equipe comercial esteja resistindo em utilizá-la.

Para finalizar, um dos tópicos mais polêmicos durante as entrevistas foi a questão da qualidade do produto. Apesar de haver elogios ao GLP e a durabilidade do produto, houve unanimidade de que o vasilhame da Ultragaz apresenta as piores condições entre todas as marcas do mercado. Cabe ressaltar que a principal reclamação é a falta de qualidade da pintura, que sai com muita facilidade. Este fato pode ser um fator de falta de *endomarketing*, pois a companhia possui um projeto em andamento que visa à criação de um novo modelo de negócio que rentabilize a atuação no segmento domiciliar, mas isso não é responsabilidade apenas do departamento comercial.

De modo geral, as entrevistas com os grupos foram bastante esclarecedoras e proporcionaram que diversas questões fossem esclarecidas. Pode-se notar que a Ultragaz vem crescendo e melhorando a imagem da marca no mercado, mas que ainda há diversas melhorias a serem implementadas.

8.1 SUGESTÕES DE AÇÕES ESTRATÉGICAS

O presente capítulo apresentará as algumas sugestões de melhoria passíveis de implementação por parte da Ultragaz, obviamente após se fazer uma análise de viabilidade econômico-financeira. Para facilitar o entendimento por parte dos leitores, as referidas sugestões serão apresentadas com base nos tópicos abaixo:

8.1.1 Comunicação

- Intensificar a comunicação para que o cliente tenha acesso aos diferenciais da Ultragaz, utilizando-se dos canais que apresentam melhor retorno em vendas e melhoria na visibilidade da marca. Ficou comprovado que o magneto de geladeira é bastante efetivo, mas outros meios complementares devem ser utilizados para se diferenciar da concorrência. O material de divulgação pode ser mais direcionado ao público feminino que, na maioria das residências, é quem assume o papel de decisor de compra do produto.

Outro quesito que pode ser reavaliado é o conteúdo da comunicação. Para se diferenciar da concorrência a Ultragaz poderia desenvolver materiais que contemplassem os atributos e os diferenciais oferecidos pela Ultragaz ao cliente, pois analisando as entrevistas pode-se notar que os consumidores percebem poucos diferenciais entre a Ultragaz e os concorrentes. Como exemplo, cito folhetos explicativos sobre o direito do consumidor: repesagem dos botijões P45, realização de compra apenas em revendas regularizadas, recebimento dos botijões lacrados e com o peso conferido no ato da compra, assistência técnica gratuita, etc.;

- Tendo em vista o objetivo da companhia de passar a vender apenas botijões azuis para se diferenciar da concorrência, poderia ser realizada uma campanha de redução gradual das vendas de botijão prata. Essa campanha deveria ser realizada junto aos funcionários da área comercial

e revendedores, pois foi possível constatar que a maior resistência à venda do botijão azul está nos revendedores, funcionários das revendas e nos funcionários da própria Ultragaz. Uma campanha com premiação para os envolvidos com certeza irá aumentar o comprometimento de todos e aumentar as chances de se vender apenas botijão azul. Vale ressaltar que a melhoria na qualidade do produto antecede a campanha, pois de nada adianta se diferenciar da concorrência se o produto não apresentar qualidade;

- Pode-se promover uma campanha de conscientização do cliente quanto à importância de se adquirir o produto em revendas regularizadas junto aos órgãos públicos. Em 2007, no município de São Paulo/SP, foi realizada uma campanha por meio de uma parceria entre as companhias e o sindicato patronal, tendo surtido bastante efeito no sentido de se conscientizar os consumidores de que adquirir produtos em revendas clandestinas pode apresentar uma série de riscos. Além do benefício à comunidade, a redução da clandestinidade torna o setor mais profissional, possibilitando que as revendas regularizadas aumentem sua participação de vendas no consumidor final, aumentando as margens na cadeia de valor sem prejuízo ao consumidor;
- As ações de comunicação a serem realizadas devem ser mensuradas (principalmente as variações nas vendas) para que se tenha a noção exata das ações mais efetivas neste mercado. A mensuração dos resultados proporciona que as ações mais efetivas possam ser realizadas novamente e replicadas em outras regiões;
- Conforme demandado pelos clientes, podem ser realizados programas de fidelidade, como cartões que acumulam descontos ou a entrega de brindes colecionáveis. Atualmente a companhia já realiza algumas ações nesse sentido, mas estas são pontuais. Poderia haver uma ação da companhia junto às revendas da região para criar um cartão com acúmulo de pontos que desse direito a desconto na próxima compra, por exemplo.

8.1.2 Distribuição

- Aumentar a rede de revendas nas cidades vizinhas à Passo Fundo é uma das principais sugestões apresentadas neste trabalho. Por se tratarem em sua maioria de municípios com pequenas populações, é interessante que algumas revendas fiquem responsáveis pelo atendimento mais de uma cidade com o intuito de viabilizar um volume de vendas razoável que justifique os investimentos do revendedor e da companhia. Nestes casos, é interessante que seja construída a revenda na maior das cidades dentro da “micro-região” e que sejam desenvolvidos pontos de venda regularizados para atender as demais cidades. Também é interessante que seja criado um cronograma de abertura dessas revendas e que seja designada uma pessoa responsável pela prospecção, bem como sejam definidas datas limites para o início da operação das novas revendas. A prospecção das novas revendas deve obedecer aos critérios já existentes nos manuais de prospecção disponíveis à equipe comercial da Ultragas. Os referidos manuais e procedimentos foram criados com o intuito de que se tenha um padrão no processo de prospecção e na avaliação do perfil dos futuros revendedores para que a rede de distribuição se torne homogênea;
- Tendo em vista que na cidade de Passo Fundo já existe uma rede de revendas que atende a todo o município, seria interessante avaliar o perfil das revendas existentes na cidade de Passo Fundo a fim de identificar possíveis deficiências para que possam ser corrigidas visando à melhoria da qualidade da rede de revendas e ao atingimento da excelência no atendimento ao consumidor;
- Tendo em vista que os principais concorrentes trabalham com revendas de médio e grande porte no interior, a Ultragas pode atuar com revendas menores e mais enxutas em termos de custos operacionais, focadas no atendimento do consumidor final (onde as margens são maiores). Para isso, é interessante prospectar parceiros que já possuam algum tipo de

comércio na cidade para que a estrutura física possa ser compartilhada, reduzindo os custos. Além disso, é importante que o parceiro disponha de capital para investir, perfil empreendedor, vontade de trabalhar, bom relacionamento na comunidade, expectativa de retorno a médio e longo prazo;

- As revendas (novas e existentes) devem ter foco no canal Telentrega, mas não podem ignorar os demais canais de venda. O canal de Venda Direta (porta-a-porta), apesar de apresentar altos custos operacionais, não deve ser deixado subestimado. Tendo em vista que os custos são o maior empecilho no desenvolvimento deste canal, o que pode ser feito é um estudo para se criar um modelo de atuação com custos reduzidos. Uma boa alternativa seria substituir a utilização de caminhões e caminhonetes por motocicletas com *side-car*, que possui boa capacidade de carga e consome infinitamente menos combustível do que os demais veículos. A venda neste canal pode ser realizada com um vendedor ofertando o produto porta-a-porta, aproveitando para fazer a divulgação (pré-venda) aos clientes que porventura não estejam necessitando do produto naquele momento;
- Outro fator importante é o monitoramento por parte da companhia quanto aos pontos de venda aos quais os revendedores repassam os produtos. Este canal, apesar de aumentar substancialmente o volume de vendas das revendas, apresenta dificuldade de se fazer um monitoramento do nível de serviço que os pontos de venda estão disponibilizando aos consumidores. Há que se tomar cuidado para que a imagem da marca não seja prejudicada por conta de mau atendimento prestado por revendas de baixa qualificação. Se for o caso, a Ultragas pode disponibilizar treinamentos aos funcionários das revendas e seus respectivos pontos de venda no sentido de qualificar e uniformizar o atendimento ao cliente final;
- Para finalizar este tópico, é interessante que a Ultragas continue investindo na padronização visual das revendas, frota e uniformes, visto que a concorrência já atentou para este quesito e também tem realizado

investimentos neste sentido. O consumidor valoriza bastante as revendas padronizadas de acordo com a marca, pois faz com que o cliente tenha mais confiança de que está comprando um produto de qualidade em uma revenda credenciada.

- Por último, uma ação bastante importante é que a Ultragaz, por meio de sua equipe comercial, intensifique o ritmo de treinamento a serem ministrados para a rede de revendas, não apenas para os proprietários, mas também para os funcionários das revendas. Para que se consiga maior a diferenciação pela maior entrega de valor aos clientes por meio da qualidade dos serviços prestados, é indispensável que todas as pessoas representantes da marca Ultragaz estejam treinadas para oferecer o melhor serviço ao cliente.

8.1.3 Preços

- Inicialmente a variável preço não estava nos objetivos específicos deste trabalho, mas no decorrer das entrevistas pode-se notar que é um fator importante, por ter sido citado por integrantes de todos os grupos entrevistados. O fato mais importante que se pode notar em relação aos preços ao consumidor é o fato da elasticidade-preço da demanda. Variações de preços superiores a 10% fazem com que a marca fique praticamente fora do conjunto considerado pelo consumidor na hora da escolha. A Ultragaz pode continuar com sua política de tomar como parâmetro o preço do líder e tentar se diferenciar pela entrega de maior valor para o cliente (disponibilidade, atendimento e serviços). Além disso, deve atentar para que discrepâncias muito grandes ocorram, sob pena de perder *market share*;
- Quanto à reclamação de preço de compra feita por algumas revendas, é válido lembrar que a Ultragaz possui uma ferramenta de precificação disponível para a equipe comercial. Seria importante que esta ferramenta

tivesse seu uso iniciado de forma efetiva em breve, pois assim a equipe comercial poderá precificar os clientes de forma mais clara.

8.1.4 Produto

- Devido às inúmeras reclamações da qualidade do produto, principalmente relacionadas à pintura, sugere-se que sejam informados os setores de Qualidade e de Produção para que se estudem alternativas de melhoria da qualidade da tinta. Se for o caso, podem-se reavaliar os fornecedores de tinta e se prospectarem outros para que o problema seja sanado. Outra medida importante é melhorar a requalificação dos botijões, visto que a pesquisa apresentou reclamações quanto à integridade, válvula e *oring* dos vasilhames. Alguns funcionários da área comercial se dispuseram a negociar com os revendedores um repasse dos custos dos insumos necessários para a melhoria da qualidade dos vasilhames, parecendo ser essa uma solução viável financeiramente;
- A melhoria da qualidade do produto, principalmente da pintura, é de suma importância para que a empresa possa se diferenciar. Antes de se introduzir um vasilhame diferente no mercado, poderia ter sido feita uma avaliação da qualidade do botijão que estava sendo vendido, sob pena de serem rejeitados pelos consumidores. Essa questão pode ser um problema de falta de *endomarketing*, pois o setor de *marketing* sugere a diferenciação do produto, mas não são feitos investimentos para que os setores de Produção e Qualidade possam se comprometer com o projeto;
- Pode-se dizer que atualmente não há riscos de redução do consumo de GLP, mas há que se ter atenção às mudanças nos hábitos de compra e novas aplicações do produto. Pode-se identificar que há novos nichos de mercado a serem explorados. Como exemplo, cabe citar o aumento do uso das lareiras a gás, abrindo espaço para a realização de parcerias com

os fabricantes no sentido de que a Ultragaz seja indicada como fornecedor de gás preferencial para as lareiras de determinada marca;

REFERÊNCIAS

Companhia Ultragaz S/A. Disponível em <<http://www.ultragaz.com.br>>. Acesso em: 26 abr. 2008.

ANP – Agência Nacional do Petróleo. Disponível em <<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em: 26 abr. 2008.

The Gallup Organization. Avaliação da Tendência de Consumo de GLP no Brasil – Etapa Quantitativa. São Paulo: Companhia Ultragaz S/A, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

AMA – American *Marketing* Association. Disponível em <www.ama.org>. Acesso em 07 jun. 2008.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAUULT JR, William D. **Marketing Essencial**: uma abordagem gerencial e global. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.

PORTER, Michael. **Estratégia e Planejamento**. 1ª ed. São Paulo: Publifolha, 2002.

COBRA, Marcos H. Nogueira. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2ª ed. São Paulo: 1999.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Metodología de Análisis de Contenido: Teoría y Práctica**. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 1990.

APÊNDICE A – ROTEIRO BASE PARA APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

1. Em sua opinião, qual a principal marca de gás de cozinha na região?
2. Quais os diferenciais dessa marca em relação aos concorrentes?
3. Como é a atuação da Ultragaz na região? Há rejeição à marca? E ao Botijão azul?
4. Como se posicionam os demais *players* na região? Quais os diferenciais? Há rejeições em relação a alguma marca?
 - 4.1 – SHV:
 - 4.2 – Nacional Gás:
 - 4.3 – Copagaz:
5. Em geral, os consumidores de gás de cozinha são leais às marcas? Alguma marca se sobressai nesse quesito? O que ela faz de diferente?
6. Você observa alguma tendência de mudança no comportamento do consumidor com relação aos hábitos de compra e/ou uso do gás?
7. Quais são os principais atributos considerados pelo consumidor na compra do gás?
8. Em geral, os *players* atendem a esses atributos dos clientes?
9. Quais os principais canais de venda utilizados pelas distribuidoras (companhias)?
10. Como você avalia a rede de distribuição da Ultragaz na região? O consumidor pode acessar facilmente ao produto?
11. Como é o processo de prospecção de vendas? (apenas para funcionários).

Como é o relacionamento com a Ultragaz? (para revendedores e consumidores)

12. Quais os principais canais de venda utilizados pelas vendas?
13. Em geral, o que o cliente costuma fazer quando o gás acaba: ligar, esperar caminhão ou buscar? (explicar motivações de cada item)
 - 13.1 – Fazer pedido por telefone:
 - 13.2 – Esperar caminhão passar ofertando:
 - 13.3 – Buscar o produto no ponto de venda:
14. O cliente busca canais especializados em gás? A regularização junto aos órgãos públicos (ANP, Bombeiros, Prefeitura) é relevante para o cliente?
15. Onde os clientes costumam guardar o número do telefone da revenda
16. Quais os principais meios de divulgação da marca utilizados no mercado? Quais são mais efetivos?
17. Como funciona a dinâmica de preços praticados ao consumidor?
18. Como você percebe as marcas quanto à qualidade (GLP e vasilhame)?
19. Qual a estratégia de distribuição mais adequada para a Cia. Ultragaz neste mercado: seletiva (buscar parcerias fortes) ou intensiva (muitos pontos de venda)?
20. Qual a estratégia de vendas mais adequada para este mercado: *push* (foco em força de vendas) ou *pull* (foco em comunicação ao consumidor)?