

A Relação entre Varejo e Distribuidor na Cadeia de Distribuição do GLP: Analisando as Estratégias de Cooperação.

Carlos Alberto Alves
carlos_alberto_alves@msn.com
Universidade Paulista – UNIP

Michele Tiergarten
michele@megasul.com.br
Universidade Paulista – UNIP

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo proceder à avaliação das relações entre varejo e distribuidor na cadeia de distribuição do Gás Liquefeito de Petróleo - GLP à luz dos pressupostos da Teoria das Redes. Trata-se de um estudo descritivo-exploratório, de natureza qualitativa, acerca da dinâmica das relações de cooperação. Os resultados, embora não possam ser considerados conclusivos, devido ao estudo de um único caso, indicam para uma aliança com problemas de relacionamentos e com competição entre os atores. Uma limitação da pesquisa diz respeito à impossibilidade de se generalizar o caso em foco para todo o setor. Esta pesquisa é original sendo que não existe nenhum outro trabalho semelhante a este.

1 Introdução

O GLP (Gás Liquefeito de Petróleo) é um derivado de petróleo que tem uma importante participação como fator de produção de energia, tanto na indústria, comércio, bem como, nas residências.

Neste cenário, o presente estudo procurou demonstrar em linhas gerais, uma experiência prática que ocorre entre duas empresas comerciais, na cadeia de distribuição do GLP, buscando identificar a ocorrência de aliança estratégica visando aumento da competitividade mútua, fundamentadas em estratégias de cooperação.

Diante das estratégias de cooperação entre empresas e, por meio de alianças estratégicas que visam o aumento da competitividade de ambas, questiona-se: Por que os executivos das empresas de distribuição de GLP e varejistas têm dificuldade de desenvolver e implantar modelos que maximizam a competitividade no setor, bem como a lucratividade das empresas?

Para Lorange e Roos (1996), alianças estratégicas surgem em diferentes tipos de organizações, que passam a ver a cooperação como um importante caminho para aumentar a competitividade através do compartilhamento de informações, tecnologia e recursos.

A literatura sobre alianças entre empresas, abordada muitas vezes do ponto de vista estratégico, vem crescendo, no que se refere à análise destas nas cadeias de negócios. Possivelmente, a causa seja exatamente o fato de que estas alianças, também conhecidas como alianças mercadológicas (LEWIS, 1992; YOSHINO e RANGAN, 1996) têm aumentado em número no Brasil e também em outros países. De forma geral, os autores trabalham,

principalmente, caracterizando a estrutura das alianças e seus objetivos, pouco abordando as vantagens e não tratando das desvantagens das mesmas.

Pesquisas em alianças têm focado nas questões de por que e quando as alianças são formadas (BRANTLEY, 1992; DUYSER; LEMMENS, 2003; KOGUT; ZANDER, 1993; POWELL). Ou seja, o foco tem sido os fatores exógenos que causam a formação de alianças. Interdependência e complementaridade têm sido endereçadas aqui como as explicações para as empresas formarem laços interorganizacionais (NOHRIA; GARCIA-PONT, 1991; PFEFFER; NOWAK, 1976). Esta perspectiva de dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978; WERNERFELT, 1984) coloca que os raros e escassos recursos externos são a razão mais importante para as organizações se engajarem em acordos de colaboração.

De acordo com Lorange e Roos (1996), as alianças estratégicas são empreendimentos cooperativos que proporcionam crescimento a um custo e em um espaço de tempo menores, e reforçam a assunção de graus de interação, e que, as diferenças de intenções estratégicas, bem como as diferenças culturais, podem estabelecer o diferencial competitivo, quando da criação de uma aliança.

Segundo os autores, os objetivos devem ser analisados e fixados de forma clara entre as empresas, evitando que as organizações apresentem prioridades diferentes, o que provocaria capacidades e desempenhos diferentes entre as mesmas.

1.2 Objetivo Geral:

Compreender e relacionar as práticas das alianças estratégicas na cadeia de distribuição de GLP como estratégia de cooperação entre as empresas

1.3 Objetivos Específicos:

- Levantar a bibliografia referente ao tema e suas linhas de pensamento, constituindo o embasamento teórico para o desenvolvimento da pesquisa;
- Revisar a literatura técnica relacionada com o tema;
- Definir elementos formadores de uma aliança estratégica que deve servir como um elemento fundamental para a estratégia de cooperação;
- Analisar as relações dos participantes da cadeia de distribuição de GLP identificando seus papéis.

1.4 Justificativa

Castells (1999) discorre que, a competitividade enfrentada pelas empresas nos últimos anos esta colaborando para o surgimento de um novo modelo organizacional, onde o individualismo, observado em várias décadas atrás, está sofrendo uma profunda mudança para a era das alianças estratégicas.

Em concordância com o autor, Casarotto Filho e Nelson (1998) afirma que a competitividade entre países, entre empresas de todos os portes, e também entre as empresas comerciais ou prestadoras de serviços, tornou-se imperativa nos dias de hoje, fazendo com que as empresas de pequeno porte, muitas vezes fragilizadas em função da escassez de recursos, busquem alternativas para a sobrevivência, através da formação de alianças estratégicas.

Desta forma, o presente estudo pretende contribuir com informações acerca da formação de alianças estratégicas como estratégia de cooperação entre as empresas distribuidoras de GLP e os pequenos varejistas pertencentes à cadeia de distribuição.

Para tanto, o estudo está estruturado em cinco seções principais onde, a primeira seção denominada introdução, situa a questão das alianças estratégicas apresentando os objetivos do trabalho. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica contemplando a revisão bibliográfica sobre os principais assuntos relacionados ao tema; a terceira seção aborda as questões relacionadas com o desenvolvimento da pesquisa, apresentando a metodologia. A quarta seção destaca os principais resultados obtidos com a pesquisa e por último a quinta seção analisa o trabalho do ponto de vista da relevância do tema ao caso estudado. Por fim, é listada a Referência Bibliográfica, que serviu para orientar este trabalho.

2 Revisão da Literatura

2.1 História

Pode-se dizer que a história do GLP no Brasil começou de forma acidental, literalmente. Seu estopim foi a trágica explosão do dirigível alemão Hindenburg, em maio de 1937. O abalo na confiança deste meio de transporte levou ao cancelamento de suas rotas comerciais, entre elas, Rio de Janeiro-Ludwigshafen (Alemanha). Assim, 6 mil cilindros do gás estocados no Brasil são postos a venda pela companhia área Graf Zepellin. Foi Ernesto Igel, imigrante austríaco radicado no Brasil que teve a idéia de utilizar os botijões de gás como combustível para fogões domésticos, em alternativa ao carvão vegetal e ao querosene utilizados tradicionalmente, iniciando assim o ciclo de GLP no Brasil.

Devido à sua qualidade superior - alto poder calorífico e não poluição – o consumo cresceu vertiginosamente. Em 1939 foram consumidas 30 toneladas, em 1949, apenas 10 anos depois, 100 mil. Em 1954 o governo brasileiro dá início à produção do combustível em solo nacional com a criação da primeira refinaria brasileira, em Mataripe (BA) - até então, o GLP era importado dos Estados Unidos da América. No ano seguinte, em 1955, a produção nacional se intensifica com a construção das refinarias da Petrobras (BRASILGAS ; MINASGÁS).

O GLP tipo P13 (Botijão de 13 Kilogramas) é um produto de consumo de massa, com embalagem padronizada e normatizada, que não aceita variações em sua forma, e que, portanto, não exige por parte dos profissionais de vendas e distribuição uma especialização profissional mais elevada. Isto faz com que a entrada neste mercado, na cadeia final de distribuição do produto se torne fácil e não onerosa.

No entanto, para a permanência e o sucesso destes empreendimentos no mercado, assim como em qualquer atividade econômica e comercial, exige um prévio conhecimento do mercado e de suas necessidades além

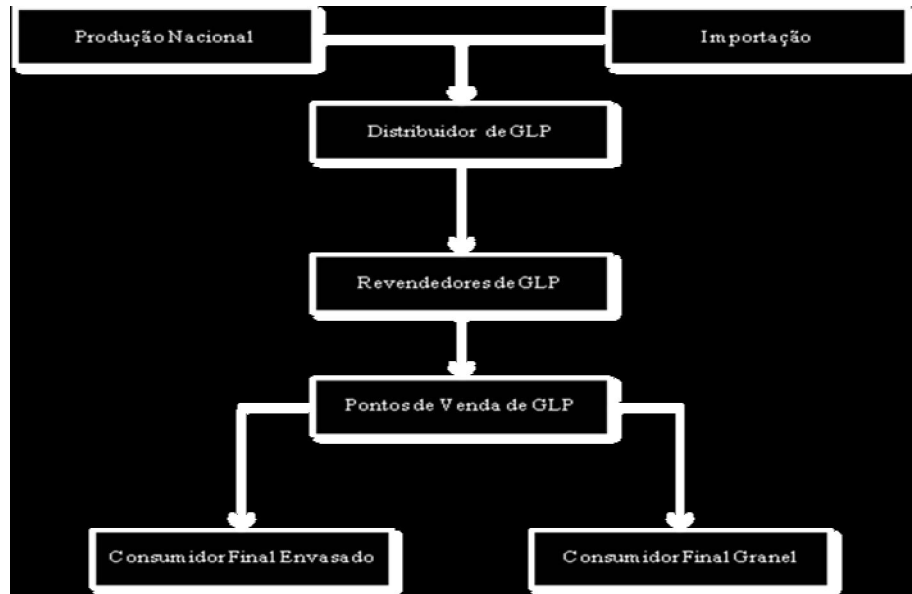


Figura 1: Cadeia de Distribuição do GLP. Fonte, adaptado pelo Autor

A Figura 1 representa a cadeia de suprimentos, que se estende desde os fornecedores de matérias-primas (GLP) até o consumidor final, passando pelos distribuidores e revendedores que distribuem o GLP engarrafado em botijões padrões de 13kg, existem outros formatos de distribuição, mas para este trabalho de pesquisa iremos limitar ao formato P13. As empresas revendedoras e os pontos de vendas de GLP são caracterizados como Pequenas e Médias Empresas, dentro da cadeia de distribuição do GLP, os distribuidores são empresas grandes normalmente ligadas diretamente a produção ou a importação do GLP.

Casarotto Filho e Pires (1998) afirmam que a adoção da cooperação mostra que as empresas têm condições de permanecer pequenas e serem competitivas, sem perder suas características básicas. A partir da consciência da necessidade de atuação conjunta e de cooperação entre PMEs, almejando tornarem-se eficientes e competitivas, surge a lógica da configuração em rede.

2.2 Referencial Teórico

Do ponto de vista da operação das empresas, existem diversas formas de assegurar que as atividades necessárias sejam realizadas: desenvolver as atividades internamente, adquirir empresas que tenham habilidades e recursos especializados, transacionar via mercado e, finalmente, desenvolver alianças estratégicas com outras empresas. Dependendo dos recursos e habilidades disponíveis internamente, da disponibilidade de capital para aquisição destes recursos e da existência de um mercado ofertante dos produtos e serviços necessários, as empresas podem escolher entre as três primeiras alternativas ou, ainda, optar pelo desenvolvimento de alianças estratégicas. O objetivo, neste caso, é obter as vantagens do desenvolvimento interno das atividades sem arcar com seus custos, garantindo as condições necessárias que, muitas vezes, não são encontradas nas transações de mercado. Alianças estratégicas entre firmas são um fenômeno corriqueiro. Sua proliferação tem levado a um crescimento nas pesquisas realizadas pelos estudiosos em estratégias e organizações e cujo foco tem sido as causas e conseqüências destas parcerias, principalmente ao nível de díade.

O que são alianças estratégicas? Em uma aliança estratégica, como mostra Lewis (1992), “as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham dos riscos para

alcançar um objetivo comum”. O ponto diferencial das alianças estratégicas é a necessidade mútua que as empresas precisam ter para compartilharem riscos e ganhos significativos. Ele afirma que sem uma necessidade mútua as empresas podem ter até o mesmo objetivo, porém cada uma poderá nestas circunstâncias atingi-lo isoladamente e elas somente dividem riscos se necessitam umas das outras para atingir seus objetivos.

Gulati (1998) define aliança estratégica como um arranjo voluntário entre firmas envolvendo troca, compartilhamento e co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. E elas podem ocorrer como resultado de uma grande variedade de motivos e objetivos, uma aliança toma uma variedade de formas e ocorre através de limites verticais ou horizontais.

Para Lacombe e Heilborn (2003), a aliança estratégica é uma associação com uma estratégia de negócios, que dá forma e estrutura à aliança. Possui uma visão que orienta sua gestão e evolução e conta com uma infra-estrutura interna que a sustenta. Percebe-se que neste conceito há um maior pragmatismo quanto à forma de como fazer alianças estratégicas.

Aaker (2001) define a aliança estratégica como uma colaboração que potencializa as forças de duas ou mais organizações para que alcancem metas estratégicas. Explica que nestas associações o que está em questão é um compromisso de longo prazo, não se tratando simplesmente de um recurso tático para gerar uma solução de curto prazo para um determinado problema.

Oliveira (1999) expõe que uma das maneiras mais interessantes para fortalecer a organização estratégica empresarial é mediante a formação de alianças estratégicas e que elas podem proporcionar a uma empresa o acesso a muito mais recursos tecnológicos, financeiros, comerciais ou humanos do que em algum momento possuiu ou teve condições de adquirir.

Kanter (1994) mostra que as alianças estratégicas empresariais são sistemas vivos de colaboração e criação conjunta de um novo valor que se desenvolvem continuamente e progressivamente, não sendo controlados por sistemas formais, porém demandando uma densa rede de conexões interpessoais e uma eficiente infra-estrutura interna nas empresas.

De acordo com Hitt (2001), existem cinco tipos de alianças estratégicas. A primeira é a *joint venture*, em que uma nova empresa é criada para atender aos interesses dos parceiros; o segundo tipo é uma aliança de vendas, na qual parceiros concordam em ir para o mercado juntos para comercializarem produtos e serviços complementares; o terceiro tipo é a aliança de geografia específica, onde duas empresas se unem para atuar em conjunto com seus produtos e serviços em uma determinada região geográfica; o quarto tipo é aliança de investimento, onde duas empresas realizam investimentos em uma terceira empresa e ao mesmo tempo essas duas empresas desenvolvem acordos para atuarem em conjunto no mercado; e finalmente, o quinto tipo é uma aliança de solução específica, quando duas empresas concordam em desenvolver e vender conjuntamente uma solução de mercado específica. O tipo que mais interessa a este trabalho é a aliança de vendas, particularmente do tipo vertical.

As alianças têm pelo menos três objetivos distintos, de acordo com Moreira (2005) e Santoro e McGill (2005), co-especialização, aprendizagem e internalização. Na cooptação, as empresas procuram estabelecer alianças que sejam capazes de alavancar sua capacidade competitiva, seja neutralizando possíveis concorrentes, seja criando economias de escala a partir da aproximação entre as empresas envolvidas. O objetivo da coespecialização refere-se à criação de valor a partir do compartilhamento de recursos, posições, habilidades e conhecimento pelas empresas, de forma que os mesmos sejam mais bem aproveitados quando utilizados de maneira conjunta. Este tipo de aliança reúne parceiros cujas capacidades são complementares para a exploração de uma oportunidade específica. O terceiro objetivo que

pode ter uma aliança envolve a aprendizagem e a internalização de conhecimentos obtidos a partir do trabalho conjunto com os parceiros, tanto na apropriação de conhecimento existente quanto no desenvolvimento de novos conhecimentos.

Uma aliança estratégica vincula facetas específicas das atividades-fim de duas ou mais empresas (YOSHINO; RANGAN, 1996). O elo entre elas é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando um intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos. Para os autores, uma aliança estratégica é definida quando possui simultaneamente as três características necessárias e suficientes:

1. As duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
2. As empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas – talvez, o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão;
3. As empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos, entre outros.

Para avaliar a viabilidade de uma aliança estratégica, a análise deve contemplar diversos aspectos (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003) que serão tratados a seguir. Um dos principais objetivos das alianças é a **agregação de valor ao produto**, elemento fundamental do qual depende o sucesso das mesmas. Esta pode acontecer de várias maneiras, como melhorias de qualidade, redução de tempo de chegada do produto ao mercado, melhoria na distribuição ou fornecimento de produtos e matérias primas. De acordo com Stank, Crum e Arango (1999), a gestão da cadeia de suprimentos, a partir das alianças entre as empresas que fazem parte dela, é importante para promover a melhoria do desempenho no serviço prestado ao consumidor.

Outra vantagem encontrada é a **melhoria de acesso ao mercado**, a partir da racionalização do uso de publicidade, fazendo parceria com empresas do canal de distribuição, por meio da complementaridade, para atender às necessidades dos clientes. As alianças entre empresas são importantes no desenvolvimento de vantagens competitivas relativas ao acesso a novos mercados, a partir da superação de barreiras de entrada existentes (HINES, 2004; SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003) e da melhoria na distribuição dos produtos a jusante na cadeia de produção.

O **fortalecimento de operações**, a partir da redução de ciclo e custos de produção, e otimização dos recursos compartilhados, também é uma resultante positiva para empresas. De acordo com Hines (2004), o desenvolvimento de parcerias entre organizações tem sido incentivado por diversas melhorias obtidas pelas empresas, no que se refere à operação interna. Entre elas está a redução do custo unitário, das perdas e do tempo de processamento, tendo como consequência o aumento de retorno sobre os ativos.

Outras vantagens na operação ao longo da cadeia produtiva referem-se à redução nos custos de transporte, manuseio, embalagem e processamento das informações, o que também resulta em maior eficiência operacional. A **melhoria da capacidade tecnológica** é outra vantagem encontrada nas alianças, quando habilidades são compartilhadas entre os parceiros (HITT, 2001). De maneira geral, a facilidade de adoção de novos padrões é tanto maior quanto mais próximo for o relacionamento entre os elos. Com relações mais estáveis é possível promover investimentos e ter maiores garantias de retorno dos mesmos. O **aumento da rentabilidade** é um dos objetivos primordiais dos negócios e pode ser alcançado com um relacionamento mais próximo entre as empresas de uma cadeia de produção (COOPER; ELRAM, 1993). Isso pode ser obtido a partir do volume comercializado, do compartilhamento dos ativos, da redução de

estoques e da maior estabilidade na produção e nas vendas (NOODEWIER; JOHN; NEVIN, 1990), entre outros fatores. Como condições principais para o sucesso das iniciativas de parceria têm-se a **compatibilidade de objetivos estratégicos entre as empresas** (COOPER ;ELRAM, 1993) e o equilíbrio entre contribuições e benefícios. Estes elementos devem ser considerados justos pelos parceiros (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003), ou seja, é importante que ambas as partes obtenham benefícios que considerem relevantes para seus negócios, de forma a terem uma expectativa realista do potencial da parceria (LAMBERT; EMMELHAINZA; GARDNER, 1996).

Outra condição de sucesso que tem ganhado importância nas análises de alianças é a confiança, que pode ser um eficiente mecanismo de coordenação das transações econômicas. Se existe confiança, a aliança é gerenciada de forma a maximizar os retornos para todos os parceiros (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003). Quando não existe confiança, os parceiros têm que alocar mais recursos e esforços para monitorar as atividades na cadeia. Nesse sentido, a confiança é um ativo importante, visto que é difícil conseguir especificar todos os aspectos de uma relação/operação em um contrato (MORGAN; HUNT, 1994).

Para Morgan e Hunt (1994), a confiança entre agentes da cadeia produtiva é o principal mecanismo de coordenação encontrado. Em função das incertezas do mercado, torna-se difícil estabelecer cláusulas contratuais a serem seguidas, como quantidades e preços, o que faz com que a confiança entre os agentes, desenvolvida a partir de relacionamentos de longo prazo, substitua os contratos na governança da cadeia produtiva (ZANQUETTO FILHO; PIZZOALTO; FEARNE, 2003). Os principais riscos associados ao não estabelecimento de condições adequadas nas alianças são os **contratos inadequados** e a **falha no compartilhamento de recursos complementares** (HITT, 2001) Frente a eles, a parceria deve ser gerenciada de forma a estabelecer contratos detalhados e garantir seu monitoramento ou promover o desenvolvimento de relacionamento baseado na confiança.

Para Morgan e Hunt(1994) o principal fator para assegurar o sucesso de um aliança são a confiança e o comprometimento. Confiança e comprometimento são chaves, pois estimulam as empresas a: primeiro, trabalhar preservando os investimentos em relacionamentos pela cooperação; segundo, resistir às alternativas de curto prazo mais atrativas em favor das expectativas de longo prazo com os parceiros da aliança e; terceiro, ver ações de alto risco potenciais como sendo imprudentes porque existe a crença que seus parceiros não agirão oportunamente.

Riscos ocorrem quando pessoas entram em um relacionamento ou situações onde informações não estão disponíveis, onde o futuro é imprevisível e onde existe a possibilidade de perdas. Riscos criam oportunidade para o desenvolvimento da confiança (RYAN, 2004). Se os riscos pudessem ser eliminados então a confiança seria desnecessária. Logo, os riscos parecem ser uma característica inevitável da confiança enquanto que ao mesmo tempo, os atores constantemente tentam encontrar boas razões para crerem que os riscos que estão preparados a aceitar são baixos. Se não puderem encontrar razões suficientes para esta suposição, então irão diminuir sua confiança e evitar a interação social ou procurar uma alternativa para ela (BACHMANN, 2001).

3 Metodologia

Este trabalho é caracterizado, principalmente, pela utilização da metodologia qualitativa de pesquisa. Conforme definem Vieira e Zouain (2004), “a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se em

princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados.” Segundo Lüdke e André (1996), a pesquisa qualitativa exige do pesquisador um contato real e em profundidade com o ambiente e o cenário que está sendo investigado. Além disso, a pesquisa qualitativa auxilia o pesquisador a adequar seu conteúdo teórico ao problema de pesquisa, no decorrer do processo.

O delineamento escolhido para essa pesquisa é o de estudo de caso, que, segundo Chizzotti (2001), caracteriza-se pela coleta e registro de dados de um caso particular ou vários casos, com o objetivo de organizar um relatório que retrate uma situação em sua complexidade sócio-cultural e revele a multiplicidade de aspectos globais presentes em uma dada situação.

Para Yin (2001), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. De acordo com o autor, para se obter informações para um estudo de caso pode-se pesquisar várias fontes e as classifica em seis: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

As observações diretas são importantes fontes de evidências adicionais, pois o pesquisador entra em contato com o ambiente do fenômeno que está sendo estudado (YIN, 2001). Para as observações diretas, foram realizadas visitas formais às empresas, onde se pôde observar o funcionamento dos setores de compras das empresas. O mesmo pesquisador realizou todas as visitas, facilitando a comparação das observações.

A coleta de dados ocorreu em Setembro de 2007, em fonte primária e secundária, sendo que, na forma primária, levou-se em conta entrevista efetuada junto ao varejista de GLP; e as secundárias emergiram da capacidade de observação dos pesquisadores, ao interagir com as pessoas envolvidas no processo. As entrevistas assumiram um caráter de conversa informal, mas as perguntas eram conduzidas de acordo com o protocolo de pesquisa, elaborado com questões abertas e fechadas. A pesquisa baseou-se também em dados secundários obtidos em documentos e pela revisão bibliográfica. Essas múltiplas fontes, aliadas ao encadeamento de evidências empíricas e teóricas que apontaram as variáveis a serem pesquisadas, permitiram a validação de *constructo*. O protocolo desta pesquisa contempla os seguintes tópicos: visão geral da pesquisa; procedimentos para coleta de dados; questões do estudo de caso; e guia para o relatório.

4 Resultados

Pelo modelo proposto por Hines (2004) e Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2003), melhoria de acesso ao mercado para atender às necessidades dos clientes e o fortalecimento de operações para otimização dos recursos compartilhados, é uma resultante positiva para empresas. O depoimento colhido sustenta esta impressão:

Existem dois tipos de companhia, envasadora do gás, as que definem área são: Liquigás e Ultragás (Distribuidores), e as que não definem área que são: Consigas, Supergasbras e NacionalGás. Todas as companhias giram em torno da Liquigás que é a maior envasadora da região, que fica em Osasco. A Liquigás possui um controle sobre a produção de todas as outras empresas de gás. A Liquigás é uma divisão da Petrobras. Para ser um revendedor da Liquigás, o empresário necessita se cadastrar junto ao distribuidor é designado uma área livre (onde nenhum outro representante esteja atuando) e é definida uma cota de venda que depende da área designada, a menor cota de venda é de cerca de 5000 botijões de gás P13. A aliança entre o distribuidor e o revendedor é realizada via contrato de parceria.

O revendedor pode criar postos de atendimento na região de sua atuação. Os postos de atendimento são criados com uma estrutura de atendimento e distribuição para a área de atuação, no nosso caso

contamos com duas caminhonetes e quatro motocicletas padronizadas para a distribuição. O posto de atendimento realiza um trabalho de relacionamento entre o cliente final e o revendedor. A Liquigás possui visibilidade do posto de atendimento como um parceiro do revendedor, sendo que um gerente de contas da Liquigás nos realiza visitas regularmente para desenvolver relacionamento.

Os principais riscos associados ao não estabelecimento de condições adequadas nas alianças são os contratos inadequados e a falha no compartilhamento de recursos complementares (HITT, 2001).

Não temos um contrato formal, nem com o revendedor e nem com o distribuidor, porém nos cercamos legalmente, assim nosso revendedor não pode simplesmente nos tirar do negócio sem que corra o risco de enfrentar um processo por perdas e danos. De qualquer forma temos uma relação muito boa com nosso revendedor, já que ele se apóia no nosso trabalho para completar sua quota.

Nosso trabalho é controlado pelo revendedor, pois não podemos vender mais barato que ele e por isso temos que trabalhar de forma mais eficiente, logo temos uma atuação junto ao cliente final muito melhor. O resultado é que estamos conseguindo ter um rendimento muito grande, e dessa forma conseguimos chamar a atenção da Liquigás para o nosso trabalho, inclusive estamos sendo sondados a assumir uma área geográfica passando de posto de atendimento a revendedor.

Como condições principais para o sucesso das iniciativas de parceria têm-se a compatibilidade de objetivos estratégicos entre as empresas (COOPER; ELRAM, 1993), é importante que ambas as partes obtenham benefícios que considerem relevantes para seus negócios, de forma a terem uma expectativa realista do potencial da parceria (LAMBERT; EMMELHAINZA; GARDNER, 1996). Nesse ponto notamos uma discordância entre os objetivos do revendedor e os objetivos da empresa entrevistada

Não posso afirmar que nossos objetivos estratégicos sejam os mesmo, já que tenho a pretensão de possuir uma área geográfica e me tornar um revendedor autorizado. Para o nosso revendedor não será um negócio interessante perder a aliança com a minha empresa já que nosso trabalho junto ao público final é muito melhor do que aquele que ele realiza. Tenho inclusive verificado junto a outros distribuidores de GLP a possibilidade de revenda, podemos criar empresas distintas para trabalhar outras marcas.

Apesar das limitações apresentadas, o método de estudo de casos se mostrou adequado, possibilitando um aprofundamento nos conhecimentos sobre os temas pesquisados, condizendo com a natureza exploratória da pesquisa.

5 Conclusões

Nessa aliança entre revendedor e posto de atendimento, o mecanismo de cumprimento das metas está baseado na confiança (ZANQUETTO FILHO; PIZZOALTO; FEARNE, 2003), o que, em função do pouco tempo de desenvolvimento da mesma e das relações historicamente adversárias desta cadeia, indica que existem riscos de falhas na continuidade da aliança. A falta de confiança é uma das causas apontadas pelo entrevistado de não continuidade de outras alianças estabelecidas no passado nessa cadeia. Outra questão diz respeito aos riscos assumidos inerentes a qualquer tipo de negócio, onde a competição determina a dinâmica do mercado.

Um dos pontos que nos chamou bastante a atenção foi o fato de que a aliança entre ponto de venda e revendedor é por conveniência e ela muito provavelmente irá ser desfeita assim que

houve condições para o crescimento estratégico, ou seja, assim que o varejista (posto de venda) tiver condições de se tornar um revendedor.

Espera-se, no futuro, evoluir na análise de alianças em cadeias de suprimento especificamente, visando ampliar a base de pesquisa, no sentido de reduzir as limitações desta pesquisa como estudo de caso único e pouco tempo de funcionamento da iniciativa

No caso específico desta pesquisa, não foi objetivo produzir nenhum tipo de generalização, mas, sim, um estudo aprofundado da realidade de uma empresa da cadeia de suprimentos do GLP em relação ao processo de formação de redes e alianças estratégicas, o que explica a metodologia empregada no trabalho. Porém, o estudo se valorizará se, a partir dele, novas investigações forem realizadas para a geração de conhecimentos empíricos sobre a atuação e atitudes em relação às estratégias na indústria de mídia exterior e outras indústrias correlatas.

Referencias Bibliográfica

Aaker, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Bachmann, R. Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. **Organization Studies**. Berlin, 22, no. 2. p. 337. 2001.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. e Schaefer, S. **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 3. ed., 2006.

Brasilgás. **Uma história de pioneirismo**. Disponível em <http://www.brasilgas.com.br/ultragaz/historia/conteudo.htm>, acessado em 25 de Setembro de 2007, as 19:53.

Cassaroto Filho, N.; Pires, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.

Castells, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

Chizzotti, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1995.

Cooper, M.; Elarma, L. Characteristics of supply chain management and the implication for purchasing and logistics strategy. **The International Journal of Logistics Management**. Oxfordshire, [S.l.], v. 4, n. 2, 1993.

Duyster, G.; Lemmens, C. Alliance Group Formation: Enabling and Constraining Effects of Embeddedness and Social Capital in Strategic Technology Alliance Networks. **International Studies of Management and Organization**. White Plains. vol. 33, no. 2, p. 49–68. Summer 2003.

Gulati, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. Chichester, v. 19, n. 4, p. 293-317, Special Issue. May 1998.

Hines, T. **Supply Chain Strategies Customer-Driven and Customer Focused**. New York: Elsevier, 2004.

Hitt, M A. **Administracao estrategica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

Kanter, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**. Boston, p. 96-108, jul./aug. 1994.

Kogut, B.; Zander, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**. Durham. v. 29, n. 3, p. 625-645, 1993.

Kuglin, F. A.; Hook, J. **Building, leading, and managing strategic alliances: how to work effectively and profitably with partner companies**. New York: AMACOM. 2001

Lacombe, F. J. M.; Heilborn, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

Lambert, D. M.; Emmelhainza, M. A.; Gardner, J. T. Developing and implementing supply chain partnerships. **The International Journal of Logistics Management**. Oxfordshire, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 1-17, 1996.

Lewis, J. D. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

Lorange, P.; Roos, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo, Atlas, 1996.

Ludke, M.; André, M. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1996.

Minasgás. **História do GLP**. Disponível em http://www.minasgas.com.br/min_historico.asp, acessado em 25 de Setembro de 2007, as 19:35.

Moreira, A. C. O problema da co-especialização no desenvolvimento colaborativo de novos produtos. **Revista Produção**. v. 15, n. 1, p. 023-033, Jan./Abr. 2005.

Morgan, R. M.; Hunt, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**. Chicago, 58, 3 p. 20, Jul. 1994.

Nohria, N.; Garcia-Pont, C. Global strategic alliances and industry structure. **Strategic Management Journal**. Hoboken.12: P. 105-124. 1991.

Noodewier, T. G.; John, G.; Nevin, J. R. Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyervendor relationships. **Journal of Marketing**. Chicago, [S.l.], v. 54, n. 4, p. 80-93, 1990.

Oliveira, D. P. R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

Pfeffer, J.; Nowak, P. Joint ventures and interorganizational interdependence. **Administrative Science Quarterly**. Ithaca. 21, P. 398-418. 1976

_____. Salancik, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper and Row, 1978.

Powell, W.; Brantley, P. Competitive cooperation in biotechnology: learning through networks? In: Nohria, N.; Eccles, R. (eds.). **Networks and organizations**. Harvard Business School Press: Boston. p. 366-394. 1992.

Ryan, S. Initial Trust Formation in an Online Social Action Network. **Sixth International Conference of the International Society for Third-Sector**. Toronto, July 11-14, 2004. Disponível em <http://www.istr.org/conferences/toronto/workingpapers/ryan.sherida.pdf>, Acessado em 26 de Junho de 2007.

Santoro, M. D.; McGill, J. P. The effect of uncertainty and asset co-specialization on governance in biotechnology alliances. **Strategic Management Journal**. Habonken, 26: p. 1261–1269. 2005.

Simchi-Levi, D.; Kaminsky, P.; Simchi-Levi, E. **Cadeia de Suprimentos: projeto e gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Stank, T.; Crum, M.; Arango, M. Benefits of interfirm co-ordination in food industry supply chain. **Journal of Business Logistics**. Oak Brook, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 21-41, 1999.

Vieira, M. M. F. e Zouain, D. M. (org). **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

Wernerfelt, B., A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**. Hoboken. 5, 2, p. 171-180, 1984.

Yin, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Yoshino, M. Y.; Rangan, U. S. **Alianças Estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

Zanqueto Filho, H.; Pizzoalto, N.; Fearne, A. Os benefícios das parcerias e suas correlações com os recursos investidos: uma pesquisa amostral na indústria de frutas e vegetais do Reino Unido. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE

PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD) 2003. Atibaia, SP. **Anais.**
Atibaia: ANPAD, p. 40-41, 2003.