



**ESTRATÉGIAS BASEADAS EM SERVIÇOS SUPLEMENTARES NO SETOR DE PRODUTOS ASFÁLTICOS DA BAHIA, SERGIPE, ALAGOAS E PERNAMBUCO**

**STRATEGIES BASED ON SERVICES IN THE ASPHALT MARKET OF BAHIA, SERGIPE, ALAGOAS AND PERNAMBUCO**

**ESTRATEGIAS BASADAS EN SERVICIOS ADICIONALES EN LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS DE ASFALTO DE BAHIA, SERGIPE, ALAGOAS Y PERNAMBUCO**

**César Santos Barreto, MSc.**  
Universidade Salvador/Brazil  
[zhsq@terra.com.br](mailto:zhsq@terra.com.br)

**Augusto de Oliveira Monteiro, Dr.**  
Universidade Salvador/Brazil  
[augusto.monteiro@unifacs.br](mailto:augusto.monteiro@unifacs.br)

**RESUMO**

O presente trabalho tem como propósito analisar a evolução recente das condições de competitividade do setor de distribuição de produtos asfálticos no nordeste do Brasil, assim como as estratégias competitivas adotadas pelas empresas que atuam neste setor e a sua eficácia. Em particular, pretende investigar em que medida as estratégias de diferenciação baseadas na prestação de serviços suplementares à distribuição de produtos asfálticos têm proporcionado melhores resultados às empresas em atuação no setor. Para tal, são analisadas as condições de competitividade do setor, identificados os segmentos de mercado e as estratégias competitivas adotadas pelas empresas, avaliados os mecanismos através dos quais os serviços complementares constituem fontes de vantagem competitiva e analisada a eficácia das estratégias adotadas. A pesquisa contempla também um estudo comparativo entre duas empresas do setor - A Petrobras Distribuidora S/A e a Greca Distribuidora de Asfaltos Ltda., o qual foi implementado mediante a realização de entrevistas com os dirigentes das empresas e a aplicação de questionários em 20 empresas adquirentes de produtos asfálticos.

**Palavras-Chave:** Estratégia; Serviços Suplementares; Produtos Asfálticos.

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to analyze the recent evolution of competitive conditions in the asphalt distribution sector in northeast Brazil, as well as competitive strategies adopted by the companies that operate in this sector and their effectiveness. It particularly intends to investigate how differentiation strategies based on providing supplementary services to the distribution of asphalt products have provided better results to companies that operate in the sector. In order to do so, sector competitiveness conditions are analyzed, market segments and the competitive strategies adopted by the companies are identified, the mechanisms through which complementary services comprise competitive advantages are evaluated and strategies effectiveness is analyzed. The research also takes into consideration a comparative study between two companies, Petrobras Distribuidora S/A and Greca Distribuidora de Asfaltos Ltda., which was implemented through interviews with company directors and questionnaires sent to twenty clients from these companies.

**Keywords:** Strategy; Complementary Services; Asphalt.

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo analizar la evolución reciente de la competitividad del sector de la distribución de productos de asfalto en el noreste de Brasil, así como las estrategias competitivas adoptadas por empresas que operan en este sector y su eficacia. En particular, tenemos la intención de investigar en qué medida las estrategias de diferenciación basadas en la prestación de servicios adicionales a la distribución de productos de asfalto han proporcionado mejores resultados en las empresas que operan en el sector. Con este fin, son analizadas las condiciones de competitividad en el sector, identificados los segmentos de mercado y las estrategias competitivas adoptadas por las empresas, evaluados los mecanismos mediante los cuales los servicios adicionales constituyen fuentes de ventaja competitiva y analizada la eficacia de las estrategias adoptadas. La investigación incluye también un estudio comparativo entre dos empresas - Petrobras Distribuidora S/A y Greca Distribuidor de Asfalto Ltda., que fue implementado mediante la realización de entrevistas con dirigentes de las empresas y la aplicación de cuestionarios en 20 empresas compradores de productos de asfalto.

**Palabras clave:** Estrategia; Servicios Adicionales; Productos de Asfalto.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de industrialização e expansão da atividade econômica no Brasil tem impulsionado significativamente o transporte interno de cargas originárias dos setores industrial e agropecuário no país. Tendo em vista que a maior parcela deste transporte é efetuada por meio de rodovias, a expansão da infra-estrutura rodoviária do país torna-se inexorável. Neste contexto, as crescentes demandas por novas rodovias, associadas à imperativa necessidade de manutenção e conservação das já existentes, têm proporcionado a expansão e transformação das condições de competitividade vigentes no setor de distribuição de produtos asfálticos, insumo básico fundamental à construção e preservação da malha rodoviária.

Desta forma, este trabalho apresenta como objetivo principal analisar a evolução recente das condições de competitividade do setor de distribuição de produtos asfálticos no nordeste do Brasil, assim como as estratégias competitivas adotadas pelas empresas que atuam neste setor e a sua eficácia. Em particular, pretende investigar em que medida as estratégias de diferenciação baseadas na prestação de serviços complementares à distribuição de produtos asfálticos têm proporcionado melhores resultados às empresas em atuação no setor. Para tal, são analisadas as condições de competitividade do setor, identificados os segmentos de mercado e as estratégias competitivas adotadas pelas empresas, avaliados os mecanismos através dos quais os serviços complementares constituem fontes de vantagem competitiva e analisada a eficácia das estratégias adotadas. O escopo geográfico da pesquisa alcança os estados da Bahia, Sergipe, Alagoas e Pernambuco.

## 2 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE EM MERCADOS DE *COMMODITIES*

No modelo de Análise Estrutural das Indústrias apresentado por Porter (1980), a intensidade da concorrência em uma indústria é afetada pelos Entrantes Potenciais, pelos Produtos Substitutos, pelos Compradores, pelos Fornecedores e pela Rivalidade entre as Empresas Existentes. Cada uma destas cinco forças do cenário competitivo exerce um papel importante na determinação do grau de atratividade de um setor, assim como na expectativa de rentabilidade de suas empresas.

A possibilidade de ingresso de novas empresas em um setor é o primeiro e mais relevante aspecto a ser considerado. A existência de barreiras à entrada de novos competidores costuma estar associada à necessidade de capital mínimo, ao domínio exclusivo de tecnologia, às economias de escala que inviabilizam a operação de empresas menores, aos custos dos clientes para mudança de fornecedor, ao acesso exclusivo aos canais de distribuição e, em alguns casos, a restrições de ordem legal.

A segunda condição determinante do processo concorrencial em um setor é a presença de produtos substitutos. Quando há produtos substitutos aos ofertados pelo setor, a lógica do processo competitivo se amplia e as empresas não podem preocupar-se somente com os concorrentes diretos, mas também com aqueles que oferecem produtos que substituem os seus.

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

Por outro lado, quanto maior o poder dos compradores, menor é o poder da empresa atuante no setor. Normalmente, um comprador tem grande poder quando adquire grandes quantidades de produto, comprometendo grande parcela de venda de seu fornecedor; quando os produtos são padronizados ou indiferenciados; quando os custos de mudança são baixos; quando os lucros são baixos e o comprador tem de barganhar pelo menor preço; e quando os compradores podem fazer uma integração para trás, tornando-se mais um concorrente.

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

Por último, cabe ainda ressaltar o papel do grau de rivalidade existente entre as empresas em atuação em determinado setor, o qual tende a ser elevado quando o setor apresenta crescimento lento, quando o produto não permite diferenciação significativa, quando os custos de mudança de fornecedor não são substanciais e quando as barreiras à saída são elevadas.

Para enfrentar o processo competitivo vigente em um setor, Porter (1980) identifica três categorias de estratégias empresariais: a estratégia de liderança em custos, a estratégia de enfoque ou especialização e a estratégia de diferenciação.

Na estratégia de liderança em custos, a empresa persegue a redução de custos como foco de sua estratégia. Para tanto é necessário alto investimento em instalações eficientes, controle rígido de custos e despesas gerais, redução de custos em Pesquisa e Desenvolvimento, assistência técnica, força de vendas e publicidade. Porém, o fato de o custo baixo ser o foco da estratégia não significa que a empresa descuida de fatores básicos como a qualidade, por exemplo. Ao se adotar uma estratégia de liderança em custo, torna-se necessário alto investimento em equipamentos modernos e altamente eficientes, desfazendo-se daqueles obsoletos em um período de tempo bastante curto.

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

A terceira estratégia genérica apresentada por Porter (1986) é a estratégia de diferenciação. Nesta estratégia, o objetivo é tornar o produto da empresa reconhecido por ser diferente do produto dos concorrentes. A diferenciação proporciona um isolamento relativo da empresa com relação aos concorrentes. Segundo Porter (1989) a diferenciação surge da cadeia de valores da empresa. Cada atividade pode constituir uma fonte de singularidade. Também os elos entre a cadeia de valores da empresa e a de seus fornecedores ou com os canais podem resultar em várias formas de singularidade. Quando o produto ou serviço não comporta qualquer diferenciação, constituindo uma espécie de commodity, ainda é possível a implementação de uma estratégia de diferenciação baseada no oferecimento de serviços complementares que agreguem valor ao produto ou reduzam os custos dos clientes. Não obstante, tais estratégias são acompanhadas por algumas “armadilhas”, como a geração de singularidades não valiosas ou não percebidas pelos clientes e a imposição de preços excessivamente elevados,

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

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

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

Hoffman e Bateson (2003) afirmam que empresas podem competir por participação de mercado ampliando o âmbito dos serviços que oferecem. Segundo Hoffman e Bateson (2003), a qualidade de um serviço

é uma forma de obter sucesso entre serviços concorrentes, principalmente em áreas onde os serviços são quase idênticos. O mesmo se pode dizer a respeito do serviço complementar à venda de produtos comoditizados.

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

Conforme explica Gronroos (2004), para se desenvolver ofertas de serviços em sintonia com a percepção de qualidade pelo cliente, é necessário desenvolver o conceito de serviço, compor um pacote de serviços e ampliar a sua oferta. O conceito de serviço determina as intenções da organização e orientará a composição do pacote. E o pacote de serviços consiste no conjunto de serviços que são necessários para atender às necessidades dos clientes nos mercados-alvo. Este pacote costuma envolver um serviço central, associado à finalidade da organização, serviços facilitadores, que favorecem o uso do serviço central e serviços de suporte, que elevam o valor agregado pelo serviço central.

Dentre os serviços facilitadores, cabe ressaltar o serviço de entrega de produtos, que poderá ser crucial na decisão de um cliente por seu fornecedor. Segundo Kotler (2000), a logística de mercado envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e de produtos finais. A boa logística de entrega depende de diversos fatores, quais sejam: previsão de vendas, estoques e produção. Os objetivos da logística de mercado seriam maximizar o atendimento aos clientes e minimizar os custos de distribuição. Muitas vezes, um atendimento excelente implica estoques elevados, transporte especial e vários depósitos, o que aumenta os custos de logística. Porém, conforme ensina Christopher (2002), substituir estoques por informações se tornou o princípio diretivo dos gerentes de logística nas organizações que buscam respostas flexíveis em mercados voláteis e com ciclo de vida curto. Segundo o autor, a percepção de que a logística enxuta é um pré-requisito vital para a capacidade de resposta ao mercado é uma das alavancas essenciais para a integração da cadeia de abastecimento, desde o fornecedor, passando pelo distribuidor até o consumidor.

Já a ampliação da oferta de serviços envolve três elementos básicos: a acessibilidade do serviço; a interação com a organização prestadora do serviço e a participação do cliente. Dependendo do acesso dado aos clientes para obter os serviços ou produtos de uma empresa, estes o perceberão como fácil ou difícil de obter. Este acesso aos serviços pode ser referente ao local para se obter o produto/serviço, horários disponíveis para conseguir produtos/serviços, facilidade de acesso ao pessoal da linha de frente, tempo de resposta a questionamentos sobre o produto, forma de pagamento e facilidades de cadastramento.

Por sua vez, a interação com a organização compreende a comunicação entre funcionários e clientes, as interações com os recursos físicos e técnicos da organização, integração com os sistemas da organização e a comunicação com outros clientes envolvidos no processo de aquisição de um produto/serviço. E a participação dos clientes torna-se efetiva quando estes causam um impacto sobre o serviço que recebem. À medida que o cliente esteja mais bem preparado para utilizar um serviço, ele poderá melhorar o serviço da empresa.

### 3 METODOLOGIA

A análise das condições de competitividade vigentes no setor de produtos asfálticos teve por base os documentos da Agência Nacional do Petróleo – ANP, os Relatórios Anuais da Refinaria Landulpho Alves da Petrobrás – RLAM e a legislação que rege o mercado de produtos asfálticos no Brasil. Para tal, foi utilizado o Modelo de Análise Estrutural das Indústrias, formulado por Porter (1986), de modo a evidenciar as cinco forças competitivas que afetam a intensidade da concorrência nos setores: a Ameaça de Entrantes Potenciais, a Presença de Produtos e Serviços Substitutos, o Poder de Negociação dos Compradores e dos Fornecedores e o Grau de Rivalidade entre as Empresas.

Em seguida, tendo em vista identificar os segmentos de mercado, as estratégias competitivas adotadas pelas empresas e os mecanismos pelos quais os serviços suplementares reforçam estas estratégias, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os diretores da Petróleo Brasileiro S/A e também com os diretores de duas das cinco distribuidoras de produtos asfálticos em atuação na região. Para identificar de que forma os serviços complementares constituem fonte de vantagem competitiva, foi efetuada uma comparação entre os modelos teóricos já apresentados e as práticas efetivamente adotadas pelas empresas.

Por fim, com o propósito de possibilitar uma avaliação aproximativa da eficácia destas estratégias empresariais, foram aplicados questionários aos responsáveis pela área comercial em 20 empresas adquirentes dos produtos asfálticos para obras de pavimentação. A identificação das empresas com atuação em obras de pavimentação na região foi efetuada mediante análise dos relatórios dos departamentos de estradas de rodagem da Bahia - DERBA, de Sergipe - DERSE, de Alagoas - DERAL e de Pernambuco – DERPE, e das unidades do departamento nacional de infra-estrutura de transportes, da Bahia - DNITBA, de Sergipe - DNITSE, de Alagoas – DNITAL e de Pernambuco – DNITPE. Inicialmente, foram selecionadas 16 empresas em um total de 55, as quais respondiam por 84,58% do volume de aquisições de asfaltos na região. Além destas, foram ainda escolhidas aleatoriamente outras quatro empresas de menor porte, de modo a também alcançar a percepção dos dirigentes das pequenas empresas. A análise de eficácia das estratégias competitivas no setor esteve centrada no comportamento da participação de mercado dos distribuidores, na percepção dos clientes quanto à efetiva agregação de valor via serviços suplementares e em seu processo de “fidelização” junto aos seus distribuidores.

### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Conforme os documentos analisados, foi possível constatar que o mercado de Distribuição de Asfaltos no Brasil é bastante significativo em virtude da grande malha rodoviária a pavimentar e a conservar. O Brasil Possui cerca de um milhão e setecentos mil quilômetros de estradas rodoviárias. Dentre estas, 84% são municipais, 12% são estaduais e 4% são federais.(Fonte: ABEDA). Deste total, apenas 9,5% já estão pavimentadas, sendo que 95% da malha rodoviária pavimentada têm por base o asfalto (ABEDA). A Petróleo Brasileiro S.A. – PETROBRÁS é o único fabricante dos três produtos asfálticos considerados básicos: o CAP 50/70 (Cimento Asfáltico de Petróleo), o CM-30 (Asfalto Diluído de Petróleo de Cura Média) e o CR-250 (Asfalto Diluído de Petróleo de Cura Rápida).

Neste setor, pode-se observar uma estrutura industrial caracterizada por baixas barreiras à entrada de novas firmas, dada a não necessidade de elevado volume de capital para operar no setor, pois são suficientes para tal os veículos de transporte de produtos asfálticos, os quais podem ser locados ou adquiridos via *leasing*. As economias de escala não são relevantes, os custos de mudança para os compradores são pequenos e as possibilidades de integração vertical são remotas.

Quanto à presença de produtos substitutos, estes não apresentam maior relevância no setor. Observam-se o Cimento e o Paralelepípedo, os quais, no entanto, apresentam custo mais elevado, sendo pouco utilizados na pavimentação de rodovias no Brasil.

Por outro lado, o poder de negociação de fornecedores e clientes é muito elevado. O fornecedor é único, em função da reserva legal de mercado, operando em regime de monopólio e podendo efetivamente impor o preço dos produtos. E os clientes, que disputam um mercado altamente competitivo com margens brutas de rentabilidade inferiores a 10%, não encontram dificuldades em alternar de fornecedor, o que favorece a sua condição para negociar preços.

Por fim, o grau de rivalidade entre os concorrentes também se manifesta elevado, sob influência do crescimento lento da demanda nos últimos anos (apesar do grande potencial de crescimento do setor) e do reduzido grau de articulação entre as empresas do setor. Desta forma, tem-se um setor com reduzida atratividade setorial, o que vem efetivamente limitando as perspectivas de rentabilidade das empresas, corroborando o argumento de Porter (1980), para quem a conformação das forças competitivas em um setor específico é um determinante extremamente relevante da lucratividade das empresas que nele atuam.

Em relação à segmentação, cabe ressaltar que o setor comporta dois grandes segmentos. O de distribuição de asfaltos para a pavimentação de rodovias, correspondendo a 94,59% das vendas totais destes produtos, e as vendas para empresas de impermeabilização em obras, representando 5,41% das vendas. Quanto ao primeiro segmento, pode-se ainda observar que aproximadamente 40% das vendas correspondem à aquisições realizadas diretamente por órgãos governamentais, cabendo os demais 60% às aquisições realizadas por empresas empreiteiras/construtoras. Para os fins deste trabalho, foi considerado apenas o segmento de pavimentação, o qual obedece a uma lógica específica, não importando se as compras são efetuadas diretamente pelos órgãos públicos ou através de empreiteiras, que repassam os respectivos custos à administração pública na medida em que os incluem no valor do serviço de pavimentação.

Sejam as aquisições realizadas por empreiteiras ou por órgãos públicos, de acordo com as respostas oferecidas por 80% dos clientes, o critério dominante para a seleção do fornecedor é o preço final dos produtos. Estes, no entanto, apresentam-se quase como *commodities*, com pequena ou nenhuma diferenciação, sendo que os custos operacionais dos diversos distribuidores são muito próximos, o que efetivamente inviabiliza uma possível estratégia de liderança em custos. Os demais clientes identificaram como critérios a garantia de entrega dos produtos de acordo com as especificações e a regularidade na entrega dos mesmos. Isto demonstra a importância conferida pelos clientes ao preço e referenda a característica de *commodity* do produto. Outros critérios apontados pelos clientes, embora conferindo-lhes menor importância, foram as condições de pagamento, a logística de entrega, a qualidade do produto, a assistência técnica e oferta de tanques para estocagem.

Considerando que o serviço de distribuição deste tipo de produto não apresenta oportunidades significativas para a redução dos custos totais, remanesce para as empresas tão somente a alternativa estratégica de apostar na diferenciação. Desta forma, as empresas em operação no setor têm perseguido uma possível elevação de sua participação de mercado e de sua rentabilidade, mediante a implementação de estratégias de diferenciação, calcadas em pequenas variações do produto final, com a incorporação de polímeros, borrachas, etc..., e, sobretudo, através do oferecimento de serviços complementares.

## **5 A GRECA DISTRIBUIDORA DE ASFALTOS LTDA**

A Greca Distribuidora de Asfaltos Ltda. Implementou uma estratégia de diferenciação, através do oferecimento de serviços complementares à venda de seus produtos. Estes serviços estiveram basicamente voltados para a pavimentação asfáltica e para a assistência técnica em obras de pavimentação. Priorizou também o desenvolvimento de novos produtos, com o aproveitamento intensivo de tecnologia, dentre os quais as emulsões asfálticas modificadas por polímeros e por borracha granulada de pneus, acompanhando uma tendência mundial.

Considerando a classificação dos serviços suplementares proposta por Lovelock e Wright (2002), os quais distinguem os serviços de facilitação dos serviços de ampliação, a análise da atuação da Greca permitiu a identificação dos seguintes serviços de facilitação:

- a) Prestação de informações sobre o produto - A empresa disponibiliza grande quantidade de informações a respeito do produto, inclusive no que se refere às melhores maneiras de utilizá-los, favorecendo uma boa qualidade do serviço final e menores custos para o cliente.
- b) Suporte à Área Comercial - A empresa disponibiliza atendimento personalizado para agilização dos processos de aquisição, faturamento e pagamento.

Já dentre os serviços de ampliação, foram identificados os relativos a consultoria e ao tratamento de exceções. Os serviços de consultoria são extremamente importantes e envolvem questões como a preparação de mistura asfáltica preliminar, adequando quantitativos de produto para garantir a qualidade e o menor custo final em uma obra. Envolvem também questões relativas ao acompanhamento dos serviços executados pelo cliente. A empresa disponibiliza uma equipe técnica para auxiliar seus clientes desde a fase inicial de um projeto de pavimentação asfáltica até a correta escolha e aplicação das técnicas necessárias. A Greca também realiza a adequação do produto às necessidades dos clientes, levando em consideração os aspectos específicos de cada obra de pavimentação. Já as exceções consistem em eventos e problemas imprevistos, que requerem o apoio técnico de pessoal qualificado para solucionar tais imprevistos.

Ainda como forma de oferecer um serviço complementar a seus clientes, a empresa também atua eventualmente executando os próprios serviços de pavimentação asfáltica, através de parceiros, sob supervisão dos técnicos da empresa. Dentre os serviços especiais executados pela empresa encontram-se os serviços de micro-revestimento asfáltico a frio (mistura em usina móvel especial de emulsão asfáltica de ruptura controlada modificada por polímeros, minerais selecionados, *filler* mineral, água e aditivos, indicado para restauração de pavimentos sem comprometimento estrutural, para camadas de rolamento desgastadas e para conferir rugosidade e impermeabilização a revestimentos envelhecidos), a reciclagem a frio com espuma de asfalto e emulsão

rejuvenecedora (serviço de pavimentação onde se recicla o pavimento antigo utilizando-se parte dele) e o tratamento superficial a quente com asfalto-borracha (serviço de pavimentação onde há um espalhamento do produto asfáltico e em seguida dos agregados pétreos, formando um revestimento de cerca de 2 cm de espessura mas com grande capacidade de resistência e flexibilidade). Este tipo de revestimento é indicado tanto para pavimentação de rodovias como para pavimentação urbana, embora este último seja menos usual.

Observa-se, portanto, que a Greca já se aproxima do quarto estágio de competitividade operacional proposto por Hoffman e Bateson (2003), o qual pressupõe uma posição de destaque em operações e inovação. Considera-se neste estágio as empresas inovadoras, em que se observa um perfil pró-ativo dos funcionários no sentido da geração de oportunidades. Para tal, a tecnologia torna-se indispensável para viabilizar o que as empresas concorrentes não conseguem realizar, colocando-se a força de trabalho como uma importante fonte de inovação. Também aproxima-se do Modelo de Oferta Ampliada de Serviço definido por Gronroos (2004), na medida em que demonstra estar investindo para o desenvolvimento e a oferta de serviços em consonância com a percepção de qualidade dos clientes.

O êxito destas estratégias, ainda que parcialmente, pode ser inferido a partir da análise de desempenho da organização. Inicialmente, cabe apontar que, de acordo com dados da RLAM, a participação de mercado da Greca elevou-se gradativamente entre 2000 (início de atividades da empresa) e 2005 até alcançar 8%. Em que pese a evolução na participação de mercado, cabe ressaltar que esta ainda é pequena. Por outro lado, há que se considerar que a empresa não possui fábrica de emulsões asfálticas na região, atuando somente como distribuidor dos produtos asfálticos básicos, sendo que as emulsões respondem por 25% do mercado (DNIT). Considere-se ainda que 40% do mercado de distribuição de produtos asfálticos é representado por aquisições diretas do governo e a Greca não possui contratos com a Administração Pública. Desta forma, a empresa disputa uma faixa de mercado correspondente a 45% do mercado total, já tendo alcançado quase 18% desta faixa.

Já em relação à percepção dos serviços pelos clientes como fatores de diferenciação, vale ressaltar inicialmente que os clientes da empresa identificaram o preço como o principal critério para a seleção de um fornecedor de produtos asfálticos. No entanto, destacaram também como critérios adicionais a qualidade do produto, a pontualidade dos prazos de entrega, a assistência técnica, a logística de entrega, a oferta de tanques para estocagem, as condições de pagamento e os projetos de misturas asfálticas. E indicaram uma avaliação positiva da Greca quanto a alguns destes aspectos, embora tenham apontado outros, especialmente a execução de serviços de pavimentação, como singularidades não valiosas para eles.

Também o esforço de diferenciação dos produtos efetivamente comercializados, através do desenvolvimento de produtos específicos às diferentes obras de pavimentação tem sido recepcionado positivamente pelos clientes, porém não configurando uma singularidade suficientemente valiosa para assegurar a sua fidelidade.

Estas percepções favorecem a construção de uma relação estável de parceria entre fornecedor e adquirente, respeitada a paridade de preços com os demais fornecedores, a qual é permanentemente avaliada. Registra-se, portanto, uma influência positiva dos serviços suplementares sobre o relacionamento com os clientes, o qual, no entanto, não assegura a manutenção de boas margens de lucro. A eventual disponibilidade de melhores preços junto a outros fornecedores, efetivamente força a Greca a reduzir os seus, tendo em vista a retenção de sua clientela.

## 6 A PETROBRÁS DISTRIBUIDORA S/A

Por sua vez, a Petrobrás Distribuidora S/A também optou pela adoção de uma estratégia de diferenciação baseada na prestação de serviços suplementares, assim como no aperfeiçoamento dos próprios produtos comercializados, mediante o desenvolvimento de novas variedades a partir dos produtos básicos. Para tal, o principal vetor de diferenciação tem sido a inovação tecnológica. De acordo com os dirigentes de empresa, as vantagens competitivas no segmento de produtos asfálticos, em sua maioria, não são sustentáveis. Porém, as vantagens decorrentes do desenvolvimento de produtos requerem maiores esforços de pesquisa, tornando-se menos efêmeras que as demais. Por conseguinte, a empresa dispõe de uma equipe de pesquisadores trabalhando em dois diferentes laboratórios e em um centro de pesquisas com o objetivo específico de desenvolver novas composições de asfaltos.

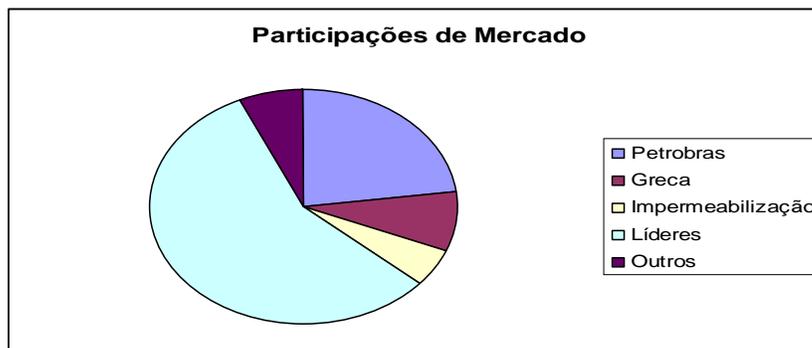
A segunda vertente da estratégia de diferenciação consiste no oferecimento de serviços complementares, os quais encontram-se voltados para a pavimentação asfáltica e para uma completa assistência técnica em obras de pavimentação. Este último inicia-se com a definição da melhor solução de pavimentação e alcança o rigoroso acompanhamento de todas as etapas da execução do serviço, desde a escolha do produto adequado e do melhor prestador de serviço, até a correta técnica de aplicação dos produtos.

Dentre os serviços complementares de facilitação, cabe destacar a prestação de informações aos clientes, tendo em vista viabilizar a *customização* dos seus produtos de modo a melhor atender às especificidades de cada cliente, além de favorecer o acesso destes à assistência e ao suporte técnico dos seus laboratórios e fábricas. E entre os serviços de ampliação, foi identificada a prestação de consultoria envolvendo questões referentes à preparação de mistura asfáltica preliminar, adequando os quantitativos de produtos para garantir a qualidade e o menor custo final de uma obra de pavimentação.

Desta forma, observa-se que, assim como a Greca, a Petrobras Distribuidora desenvolve atividades específicas que indicam que a empresa segue rumo ao quarto estágio de competitividade operacional de Hoffman e Bateson (2003), buscando a excelência na prestação de serviços e a inovação em produtos. Alcança também o Modelo de Oferta Ampliada de Serviço de Gronroos (2004), na medida em que prioriza a sintonia entre o oferecimento de serviços complementares e as necessidades de seus clientes finais.

Quanto ao desempenho da Petrobras Distribuidora, cabe apontar que, de acordo com dados da refinaria que supre todos os distribuidores da região, a sua participação de mercado, que já foi de liderança, apresentou relativo declínio até alcançar o patamar de 23% no ano de 2005, voltando a apresentar crescimento com a entrada em operação de sua fábrica de produtos derivados dos produtos básicos. O gráfico a seguir apresenta o market-share da Petrobrás Distribuidora, da Greca e das demais empresas, aqui não identificadas.

Gráfico 1 - Participação de Mercado



Fonte: Produção Própria

Dentre os clientes entrevistados, aproximadamente 50% informaram serem clientes exclusivos da Petrobrás Distribuidora, sendo os demais adquirentes de produtos junto a diversos fornecedores. A quase totalidade identificou o preço como o principal critério de seleção do fornecedor de produtos asfálticos. Concordaram, porém, que a assistência técnica, a logística de entrega, a oferta de tanques para estocagem e as condições de pagamento também são critérios importantes para a definição de um fornecedor. Quanto à percepção dos serviços pelos clientes enquanto mecanismos de diferenciação, embora tenha sido observada uma avaliação positiva da empresa, foram ressaltados alguns aspectos negativos, dentre os quais a não priorização pela empresa, da logística de entrega e das condições comerciais.

Por outro lado, alguns serviços oferecidos pela empresa e avaliados positivamente pelos clientes, como a assistência técnica e os serviços de pavimentação, são considerados como critérios menos relevantes para a seleção de fornecedores. Configuram, portanto, singularidades não tão valiosas. Desta forma, embora avaliados positivamente, os serviços suplementares, também no caso da Petrobrás Distribuidora, não apresentam impacto suficiente sobre os clientes para garantir a sua fidelidade, preservar a participação de mercado da empresa e proporcionar melhores margens de lucro.

## 6 CONCLUSÃO

Desta forma, a pesquisa realizada, ao tempo em que revela a firme presença de estratégias de diferenciação baseadas na prestação de serviços complementares em um setor de *commodities* industriais, aponta as suas concretas limitações. Observa-se que ambas as empresas estudadas, em um setor onde inexistiam oportunidades relevantes para a obtenção de reduções significativas de custos, optaram pela implementação de estratégias de diferenciação calcadas na oferta de serviços suplementares e no desenvolvimento de aperfeiçoamentos tecnológicos em seus produtos. Não obstante, pôde-se constatar que as empresas em exame não conseguiram alcançar um Modelo de Oferta Ampliada de serviços, tal como definido por Gronroos (2004), na medida em que a sua sintonia com as necessidades concretas de seus clientes não chegou a ser satisfatória, não se observando uma maior participação destes últimos no processo de prestação dos serviços suplementares.

Desta forma, no que tange ao seu desempenho, os resultados observados não permitem uma clara avaliação do êxito ou não de tais estratégias no período em exame. A Greca Distribuidora experimentou uma evolução em seu *market-share*, o qual, no entanto, é natural em um período de instalação de uma nova empresa. Ao final do período, a sua participação de apenas 8% não chega a ser indicativa de êxito em suas estratégias. Por outro lado, a Petrobrás Distribuidora atravessou um período de ligeiro declínio de seu *market-share*, inclusive com perda de sua posição de liderança de mercado. A sua participação de mercado, porém, no patamar de 23% indica uma presença mais significativa no setor. As suas margens de lucro, embora não divulgadas, foram também apontadas pelos dirigentes destas organizações como moderadamente declinantes, o que certamente não representa um parâmetro positivo de desempenho.

Adicionalmente, constata-se que a efetiva resposta dos clientes aos esforços de diferenciação, sejam decorrentes dos serviços complementares, sejam vinculados ao aperfeiçoamento de produtos, não foi relevante. A percepção dos clientes com relação aos serviços complementares oferecidos pelas empresas indica a sua avaliação positiva, mas reafirma também a sua impossibilidade de substituir o critério dominante para a seleção de fornecedores: o preço final. Também os investimentos destinados ao aperfeiçoamento dos produtos comercializados são bem recebidos pelos adquirentes de tais produtos, mas não levam os clientes a optar por eles, se os seus preços forem mais elevados. As estratégias de diferenciação, portanto, não têm se mostrado eficazes para influir positivamente sobre o processo de seleção de clientes nem têm constituído uma relação de fidelidade entre fornecedores e adquirentes.

Os resultados alcançados, portanto, na medida em que revelam para o setor de distribuição de produtos asfálticos a ineficácia das estratégias de diferenciação baseadas na prestação de serviços suplementares e a inviabilidade das estratégias de liderança em custos, calcadas em avanços tecnológicos ou de processos organizacionais, parecem referendar os argumentos de Porter, segundo os quais as condições setoriais de competitividade são decisivas para o desempenho das firmas que atuam em determinado setor. Quando estas condições mostram-se adversas, efetivamente limitam as alternativas e possibilidades estratégicas das empresas, assim com a sua perspectiva de rentabilidade e expansão.

---

Artigo submetido para avaliação em 01/08/2012 e aceito para publicação em 08/08/2012

---

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em: 15 dez. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ASFALTO. Disponível em: <<http://www.abeda.org.br>>. Acesso em: 18 dez. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS DEPARTAMENTOS DE ESTRADAS DE RODAGEM. Disponível em: <<http://www.abder.org.br>>. Acesso em: 06 dez. 2005.

CHRISTOPHER, Martin. **A Logística do Marketing**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.

DNIT - DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRA ESTRUTURA DE TRANSPORTES. Disponível em: <<http://www.dnit.gov.br>>. Acesso em: 07 dez. 2005.

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

GRECA ASFALTOS. Disponível em: <<http://www.greca-asfaltos.com.br>>. Acesso em: 05 abr. 2006.

GRONROOS, Christian. **Marketing, Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

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

\_\_\_\_\_. **Marketing Essencial: Conceitos, estratégias e casos**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MARQUES, Alzira Maria Ascensão; COELHO, Arnaldo. **A Emergência das Práticas Relacionais Vista à Luz das Estratégias Genéricas de Porter: Um Estudo no Contexto Empresarial Português**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2003, Atibaia-SP. Anais..., Atibaia-SP 2003.

MOTTA, Paulo César. **Pesquisando a Satisfação do Consumidor**. 3. ed. Rio de Janeiro: Imprinta Express, 1999.

PETROBRAS DISTRIBUIDORA S/A. Disponível em: <<http://www.br.com.br>>. Acesso em: 05 abr. 2006.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br>>. Acesso em: 19 jan. 2005.

PORTER, Michael. E. **Estratégia Competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**. 22 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SOLOMON, Michael. R. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, possuindo e Sendo**. 5. ed. Porto Alegre: 2002.