

A relação entre varejo e distribuição na cadeia do GLP: analisando as estratégias de cooperação e de alianças

Carlos Alberto Alves

Mestrando em Administração de Empresas – Unip;
Professor de Marketing – Uninove.
São Paulo [Brasil]
calves@uninove.br

Michele Tiergarten

Mestranda do curso de Administração de Empresas – Unip;
Professor de Marketing – Uninove.
São Paulo [Brasil]
michele@megasul.com.br

Este trabalho tem por objetivo proceder à avaliação das relações entre varejo e distribuição na cadeia do gás liquefeito de petróleo (GLP) com base nos pressupostos da Teoria das Redes. Trata-se de um estudo exploratório, de natureza qualitativa, acerca da dinâmica das relações de cooperação. Os resultados, embora não possam ser considerados conclusivos, em razão do estudo de um único caso, indicam que uma aliança, com problemas de relacionamento e com competição, entre ponto de venda e revendedor, por conveniência, provavelmente irá ser desfeita assim que o varejista tiver condições de se tornar um revendedor.

Palavras-chave: Alianças estratégicas.
Cooperação. Distribuição. Relacionamento.

1 Introdução

O gás liquefeito de petróleo (GLP) é um derivado de petróleo que tem uma importante participação como fator de produção de energia, tanto na indústria, comércio quanto nas residências. Neste cenário, busca-se demonstrar, por meio deste estudo, em linhas gerais, uma experiência prática que ocorre entre duas empresas comerciais, na cadeia de distribuição do GLP, com o objetivo de identificar uma aliança estratégica que visa aumentar a competitividade mútua, fundamentada em estratégias de cooperação. Diante desse quadro, 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 e a lucratividade das empresas?

Para Lorange e Roos (1996), alianças estratégicas surgem em diferentes tipos de organizações, que passam a ver na cooperação, por meio do compartilhamento de informações, tecnologia e recursos, um importante caminho para aumentar a competitividade. A literatura sobre alianças entre empresas, abordada muitas vezes do ponto de vista estratégico, vem crescendo, no que se refere à análise do papel desempenhado pelas organizações nas cadeias de negócios. Possivelmente, a causa seja exatamente o fato de que essas alianças, também conhecidas como mercadológicas (LEWIS, 1992; YOSHINO; RANGAN, 1996) têm aumentado tanto no Brasil quanto 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.

Pesquisas em alianças têm focado nas questões de porquê e quando elas são formadas (DUYSTER; LEMMENS, 2003; KOGUT; ZANDER, 1993; POWELL; BRANTLEY, 1992). 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 e culturais, podem estabelecer o diferencial competitivo, na criação de uma aliança.

O objetivo da pesquisa é analisar a 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. A primeira, denominada introdução, situa a questão das alianças estratégicas e apresenta os objetivos do trabalho. A segunda trata sobre a fundamentação teórica contemplando a revisão bibliográfica sobre os principais assuntos relacionados ao tema; a terceira aborda as questões relacionadas com o desenvolvimento da pesquisa, trazendo a metodologia. A quarta destaca os principais resultados obtidos da pesquisa e, por último, a quinta, analisa o trabalho, do ponto de vista da relevância do tema ao caso estudado.

2 Revisão da literatura

2.1 História do GLP

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 desse 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 foram postos à 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.

Em razão de sua qualidade superior – alto poder calorífico e baixa poluição – seu consumo cresceu vertiginosamente. Em 1939 foram consumidas 30 toneladas, em 1949, apenas dez anos depois, 100 mil. Em 1954 o governo brasileiro deu 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 Petrobrás (BRASILGÁS, 2007; MINASGÁS, 2007).

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

No entanto, para a permanência e o sucesso desses empreendimentos no mercado e em qualquer atividade econômica e comercial, é necessário que se tenha um prévio conhecimento do negócio e de suas necessidades além de conhecimentos, que é claro, podem e devem ser obtidos por meio das experiências adquiridas no relacionamento diário com o consumidor, mas que de forma alguma não deve ser confundido com o puro “achismo”, que não contribui para tomar decisões financeiras e comerciais (SACHET; ZILLI, 2005)



Figura 1: Cadeia de distribuição do GLP

Fonte: Os autores.

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

2.2 Referencial teórico

Do ponto de vista da operação das empresas, existem diversas formas de assegurar que as atividades necessárias sejam realizadas, tais como 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 das habilidades disponíveis internamente, da disponibilidade de capital para aquisição desses 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 pela formação 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 e sua proliferação tem levado a um crescimento nas pesquisas realizadas pelos estudiosos em estratégias e organizações e cujo foco têm sido as causas e conseqüências dessas parcerias, principalmente ao nível de dÍade.

O que são alianças estratégicas? 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 compartilhar riscos e ganhos significativos. Ele afirma que sem uma necessidade

recíproca as companhias podem ter até o mesmo objetivo, porém cada uma poderá, nessas circunstâncias, atingi-lo isoladamente e elas somente dividem riscos se necessitam umas das outras para atingir suas metas.

Gulati (1998) define aliança estratégica como um arranjo voluntário entre firmas que envolvem 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 se forma de diversas maneiras e por meio de limites verticais ou horizontais. Para Lacombe e Heilborn (2003), a aliança estratégica é uma associação com uma expediente 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 esse tipo de aliança como uma colaboração que potencializa as forças de duas ou mais organizações para que alcancem metas estratégicas. Explica que nessas 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 a um determinado problema.

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 por meio da aproximação entre as empresas envolvidas. O objetivo da coespecialização refere-se à criação de valor por intermédio do compartilhamento de recursos, posições, habilidades e de conhecimento pelas empresas para que 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 envolve a aprendizagem e a internalização de conhecimentos obtidos 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; DUSSAUGE; GARRETT, 1999). 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 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 os 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 – tecnologia e produtos – são algumas delas.

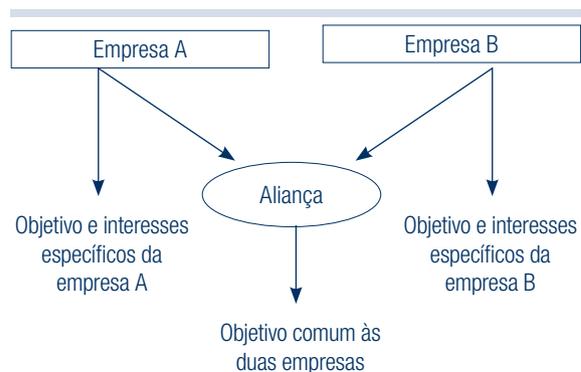


Figura 2: Representação de uma aliança

Fonte: Adaptado pelos autores de Dussauge e Garrett (1999).

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 para o seu sucesso. Ela pode acontecer de várias manei-

ras, como melhorias de qualidade e na distribuição ou fornecimento de produtos e matérias-primas e na redução de tempo de chegada do produto ao mercado. De acordo com Stank, Crum e Arango (1999), a gestão da cadeia de suprimentos, por meio de aliança entre as empresas que fazem parte dela, é importante para melhorar o desempenho no serviço prestado ao consumidor.

Outra vantagem encontrada é a melhoria de acesso ao mercado, pela racionalização do uso de publicidade, por meio de parceria com empresas do canal de distribuição, de complementaridade, para atender às necessidades dos clientes. As alianças entre empresas são importantes no desenvolvimento de vantagens competitivas relativas ao acesso a novos mercados, por meio 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 pela redução de ciclo, dos 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 das empresas, no que se refere à operação interna, tais como a redução do custo unitário, das perdas e do tempo de processamento, que acarretam no 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. O aumento da rentabilidade é um dos objetivos primordiais dos negócios e pode ser alcançado por meio de um relacionamento mais próximo entre as empresas de uma cadeia de produção (COOPER; ELLRAM, 1993).

Isso pode ser obtido do volume comercializado, do compartilhamento dos ativos, da redução de estoques e da maior estabilidade na produção e nas vendas (NOODEWIER; JOHN; NEVIN, 1990). Como condições principais para o sucesso das iniciativas de parceria têm-se a compatibilidade de objetivos estratégicos entre as empresas (COOPER; ELLRAM, 1993) e o equilíbrio entre contribuições e benefícios. Esses 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, atendendo 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 para maximizar os retornos de todos os parceiros (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003), quando ela não existe, 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 razão 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 nos 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). Diante deles, a parceria deve ser gerenciada para estabelecer contratos detalhados e garantir seu monitoramento ou promover o desenvolvimento de relacionamento com base na confiança.

3 Metodologia

Este trabalho é caracterizado, principalmente, pela utilização da metodologia qualitativa de pesquisa. Conforme definem Vieira e Zouain (2004, p. 17) “[...] 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) e Martins (2006), a pesquisa qualitativa exige do pesquisador um contato real e em profundidade com o ambiente e o cenário que está sendo investigado, além de auxiliar o pesquisador a adequar seu conteúdo teórico ao problema de pesquisa, no decorrer do processo.

Quanto aos fins, segundo a classificação de Gil (2002), esta pesquisa pode ser considerada descritiva. Tendo como base prévios conhecimentos do tema de estudo, partiu-se para um estudo descritivo, em que o objetivo do pesquisador é descrever atitudes tomadas como estratégias por um grupo de empresas pertencentes ao segmento foco de estudo. O pesquisador parte de uma idéia e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, mais conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva e definir seu roteiro de investigação (TRIVINOS, 1987).

No entanto, o método predominante e característico do trabalho foi o estudo de caso, pois possibilitou um levantamento mais completo de informações e um aprofundamento da investigação. O estudo de caso é apresentado por Vergara (2003) como metodologia direcionada para o conhecimento em profundidade de uma determinada problemática e tem como maior limitação a impossibilidade de generalizar os resultados para outras empresas. No entanto, apresenta como grande vantagem o fato de os dados levantados representarem, de maneira mais abrangente, a realidade da pesquisada.

A validade do construto refere-se ao estabelecimento de “[...] medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo” (YIN, 2001). Outro aspecto que colabora para a validade do construto é a leitura do relatório final pelos informantes-chave ou respondentes da entrevista.

O relatório final foi enviado para os dois diretores da empresa analisada e nenhuma alteração foi sugerida. A coleta de dados ocorreu em setembro de 2007, em fonte primária e secundária. Na forma primária, levou-se em conta entrevista efetuada com o 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 foram conduzidas de acordo com o protocolo de pesquisa, elaborado com questões abertas e fechadas. A pesquisa baseou-se também em dados secundários obtidos de documentos e de revisão bibliográfica. Essas múltiplas fontes, aliadas ao encadeamento de evidências empíricas e teóricas que apontaram as variáveis a serem pesquisadas, permitiram validar o 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 otimizar os recursos compartilhados, é uma resultante positiva para empresas. O depoimento colhido sustenta essa impressão:

Existem dois tipos de companhia, envasadora do gás, as que definem área são: Liquegás e Ultragás (Distribuidores), e as que não definem área: Consigas, Supergasbras e NacionalGás. Todas as companhias giram em torno da Liquegás, que é a maior envasadora da região, que fica em Osasco. A Liquegás possui um controle sobre a produção de todas as outras empresas de gás. A Liquegás é uma divisão da Petrobras. Para ser um revendedor da Liquegás, o empresário necessita se cadastrar com o distribuidor e é designado para atuar numa 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 e um gerente de contas da Liquigás nos visita regularmente para desenvolver relacionamento.

Os principais riscos associados ao não estabelecimento de condições adequadas às 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, pois 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 com o cliente final muito melhor. O resultado é que estamos conseguindo ter um rendimento muito melhor, por isso conseguimos

chamar a atenção da Liquigás para o nosso trabalho, tanto que, inclusive, estamos sendo sondados para 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; ELLRAM, 1993). É importante que ambas as partes obtenham benefícios que considerem relevantes para seus negócios, atendendo uma expectativa realista do potencial da parceria (LAMBERT; EMMELHAINZA; GARDNER, 1996). Nesse ponto, notamos uma discordância entre os objetivos do revendedor e os da empresa entrevistada

Não posso afirmar que nossos objetivos estratégicos sejam os mesmos, pois 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, visto que nosso trabalho com o público final é muito melhor do que aquele que ele realiza. Tenho verificado, inclusive, com 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, o que está de acordo com a natureza exploratória da pesquisa.

Considerações finais

Nessa aliança entre revendedor e posto de atendimento, o mecanismo de cumprimento das metas tem como base a confiança (ZANQUETTO FILHO; PIZZOALTO; FEARNE, 2003), o que, em razão do seu pouco tempo de desenvolvimento e das relações historicamente adversárias dessa cadeia, indica que existem riscos de falhas na continuidade da aliança. A falta de confiança é uma das causas apontadas pelo entrevistado pela não

continuidade de outras alianças estabelecidas no passado nessa cadeia. Outra questão diz respeito aos riscos assumidos inerentes a qualquer tipo de negócio, em que a competição determina a dinâmica do mercado.

Um dos pontos que 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 houver 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, com o intuito de ampliar a base de pesquisa, para reduzir as limitações dessa pesquisa como estudo de caso único e o pouco tempo de funcionamento da iniciativa

No caso específico desta pesquisa, seu objetivo não foi produzir nenhum tipo de generalização, mas, sim, um estudo 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. No entanto, esse estudo se valorizará se, a partir dele, novas investigações forem realizadas para gerar conhecimentos empíricos sobre a atuação e atitudes em relação às estratégias da indústria de mídia exterior e outras correlatas.

Relations between retail market and distribution in LPG range: analyzing the cooperation and alliances

This work aims to proceed with the evaluation of relationship between retail market and distribution in liquefied petroleum gas range (LPG), according to Network Theory. This is an exploratory research, with qualitative characteristic, about the dynamics of cooperation relations. The results, although could not be considered as conclusive, by reason of the study of only one case, shows that an alliance with relationship problems and competition, between point-of-

sale and resale, probably will be dissolved as soon as the retailer become a reseller.

Key words: Alliances. Cooperation. Distribution. Relationship.

Referências

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

BRASILGÁS. *Uma história de pioneirismo*. Disponível em <<http://www.brasilgas.com.br/ultragaz/historia/conteudo.htm>>. Acesso em 25 de Setembro de 2007.

COOPER, M.; ELLRAM, 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.

DUSSAUGE, P.; GARRETT, B. *Cooperative strategy: Competing successfully Through Strategic Alliances*. New York: John Wiley, 1999

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. v. 33, n. 2, p. 49-68, Summer 2003.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

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.

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.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1996.
- MARTINS, G. A. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006.
- MINASGÁS. *História do GLP*. Disponível em: <http://www.minasgas.com.br/min_historico.asp>. Acesso em: 25 set. 2007.
- 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*. Maryland, Journal of Marketing, v. 58, n. 3, p. 20-38, 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.
- 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*. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 366-394.
- SACHET, I.; ZILLI, J. B. *Mercado de GLP: um estudo do comportamento do consumidor na cidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2005*. Disponível em: <http://www.upf.br/cepeac/download/td_04_2005.pdf>. Acesso em 15 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.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas. 1990.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2003.
- VIEIRA, M. M. F.; 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.
- ZANQUETTO, 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, 27, (ENANPAD) 2003. Atibaia, SP. *Anais da ANPAD*, p. 40-41, 2003.

Recebido em: 16 jun. 2008 / aprovado em: 17 out. 2008

Para referenciar este texto

ALVES, C. A.; TIERGARTEN, M. A relação entre varejo e distribuição na cadeia do GLP: analisando as estratégias de cooperação e de alianças. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 101-109, 2008.

