

## Artgás: Vale à Pena Mudar para Expandir?

Autoria: Jorge Brantes Ferreira

O caso de ensino Artgás objetiva proporcionar, em programas de pós-graduação, o estudo da importância da marca através de uma discussão sobre a possível troca do nome e logo da empresa e seus impactos em ações de promoção e expansão. Os alunos devem decidir, colocando-se no lugar dos sócios e principais executivos da empresa, se a mudança de marca seria vantajosa ou não, sob a pressão de um conflito interno entre os sócios da empresa e as ambições de crescimento de um grupo deles. A Artgás é uma empresa respeitada no mercado de conversão de veículos para o uso de gás natural veicular com oito lojas no Rio de Janeiro e um posicionamento focado na qualidade, diferenciado da maioria das concorrentes que possuem ênfase em custo. O caso é baseado em relatos colhidos através de entrevistas com diversas fontes da empresa, entre essas a principal gestora de marketing e o fundador e sócio principal, além de várias fontes secundárias. O caso é relevante no sentido de apresentar uma decisão pouco explorada em casos de ensino, a mudança ou não de uma marca e seus impactos em outros pontos do planejamento de marketing da empresa, e por se tratar de uma indústria que passa por um momento de macro-ambiente delicado e incerto no período onde a decisão deve ser tomada.

### Introdução

O início do ano de 2007 é cenário para um domingo atípico na sede da Artgás no Recreio dos Bandeirantes, Rio de Janeiro. Som algum provém da oficina, no andar térreo do prédio, normalmente fechada durante os fins de semana. Mas diferentemente de outros silenciosos domingos, no andar de cima, onde fica a principal unidade administrativa da empresa, a sala de reunião é palco para uma acalorada discussão sobre o futuro da empresa.

Os principais sócios, divididos em dois grupos com visões distintas sobre o futuro da Artgás, debatem sobre qual seria a solução ideal para a empresa, dadas as divergências de pensamento vigentes. Há mais de um ano, Antônio Carlos Lopes, sócio-fundador da Artgás em conjunto com seu irmão, Delfin Lopes, e sua irmã, Fátima Lopes, haviam concordado com a “separação amigável” sugerida pelos outros dois sócios da empresa, Mario Rezende e Armênio Peixoto, como solução para o conflito interno entre as duas facções administrativas. Segundo este acordo, cada parte teria a administração independente de metade das lojas da empresa. Na ocasião, ambas as partes haviam concordado em manter a marca Artgás como a bandeira das lojas dos dois grupos, dado o investimento em imagem feito ao longo de oito anos de operação e o respeito que a marca adquiriu no mercado de conversão de veículos para o uso do gás natural veicular (GNV).

As tensões entre os sócios, no entanto, voltam a aparecer quando os planos de expansão e crescimento do grupo de Antônio se chocam com os interesses mais conservadores de Mario e Armênio. Antônio é enfático ao apresentar sua opinião durante a reunião:

*“Nós estamos trabalhando para apagar incêndio, somos ótimos bombeiros e péssimos planejadores! Não pode ficar assim!”*

*“Nunca ficamos parados, andamos para trás. Temos que crescer, existe oportunidade, mas isso só ocorrerá se nos mexermos e pensarmos para frente, sem nos acomodarmos com a situação atual.”*

*“Podemos abrir novas lojas, criar uma franquia. São muitas as possibilidades. Nossos concorrentes estão fechando lojas. É hora de mostrarmos nossa força e crescer, aproveitando a oportunidade que o mercado nos dá.”*

Por outro lado, Mario e Armênio, fiéis a sua índole conservadora, se mostram céticos com as possibilidades de incremento nas operações da empresa dado o conturbado cenário do gás natural durante o ano de 2007:

*“O mercado está em crise, por isso muitas lojas da concorrência estão fechando. Está complicado, com a crise da Bolívia e as notícias sobre a redução de investimentos em gás natural, além de prováveis limitações no crescimento do número de postos de GNV. É mais indicado que nos seguramos neste momento, mantenhemos a estabilidade da empresa da forma que for possível e esperemos por uma melhor situação para pensar em expansão.”*

*“Não concordamos com nenhum movimento de expansão agora.”*

## **A Empresa**

A Artgás surgiu em 1999 com a idéia de aproveitar o crescimento do recém-criado mercado de gás natural veicular no Rio de Janeiro. Mesmo com somente treze postos de GNV operando no estado no ano de 1999, a economia gerada pela utilização de um combustível mais barato do que a gasolina e o álcool e a redução de até 75% no custo do imposto sobre a propriedade de veículos automotores (IPVA) oferecida como incentivo governamental, já atraía a atenção de muitos proprietários de carros, picapes, táxis e vans. Para o público preocupado com o meio-ambiente, o gás natural veicular possuía um atrativo adicional: o combustível é menos poluente do que as demais opções. Além disso, os planos para a expansão do número de postos de GNV no estado do Rio (e no Brasil como um todo) ao longo da primeira década do século XXI eram promissores.

Eram poucas as empresas que realizavam de forma regulamentada a conversão de veículos para o uso do gás natural veicular ao final dos anos 90. As que existiam em sua maioria eram oficinas mecânicas com outros propósitos principais que faziam a conversão de forma amadora, com kits de gás (conjunto de peças e cilindros para instalação do GNV no veículo) de origem duvidosa e procedimentos de instalação não padronizados. Poucas empresas possuíam a homologação do INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) para a conversão de veículos para o uso do GNV.

Neste cenário, Antônio Carlos Lopes, engenheiro mecânico e com experiência de vinte anos em uma grande empresa de equipamentos para a aviação (Aeroquip), decidiu juntar-se com seu irmão e irmã, Fátima e Delfin Lopes, e mais dois sócios que conhecia de longa data, Mario Rezende e Armênio Peixoto, e fundou a Artgás, empresa dedicada à conversão de veículos para o uso de gás natural, homologada pelo INMETRO e com objetivo de ser respeitada pela qualidade de seus kits e suas instalações.

Antes da abertura da Artgás, após deixar a Aeroquip em 1997, Antônio já havia feito sociedade com seu irmão e irmã, Fátima e Delfin, na abertura de um posto de gasolina sob a bandeira WAL e se juntado aos dois como sócio de um posto Ipiranga que já os pertencia.

Com relação a Armênio, este havia sido o superior imediato de Antônio por vários anos na Aeroquip, antes de deixar esta empresa e ir trabalhar na White Martins, a maior empresa de gases industriais e medicinais da América do Sul. Durante sua passagem pela White Martins, Armênio Peixoto conheceu Mario Rezende, então diretor de marketing da empresa. Em 1998, os três, Antônio, Armênio e Mario, já haviam ensaiado uma primeira sociedade em uma pequena firma de construção civil, que não durou mais do que alguns meses. De qualquer maneira, com anos de convívio e trabalho em conjunto, estava formada a base de confiança para a parceria que culminou na fundação da Artgás.

A loja inicial foi posicionada no bairro do Irajá, com expansões ocorrendo para diversos outros pontos da cidade, conforme a demanda requisitava e oportunidades surgiam. Em alguns anos, a empresa atingiu o número de oito lojas no Rio de Janeiro (Recreio dos Bandeirantes, Irajá, Méier, Santa Cruz, Cascadura, Mutuá – São Gonçalo, Colubandê – São Gonçalo e Nova Iguaçu) compostas por oficinas completas, certificadas pelo INMETRO e preparadas para realizar uma instalação eficiente e segura de GNV em qualquer veículo. Em 2007, a Artgás já havia convertido mais de cinquenta mil veículos para o uso do gás natural veicular.

A Artgás foi formada de acordo com a visão de ser “a empresa líder em tecnologia e principal referência em qualidade nas instalações de sistemas de gás natural veicular, reconhecida pela excelência dos serviços prestados”. Para atingir tais objetivos a empresa definia sua missão da seguinte maneira:

*“A missão da Artgás baseava-se em:*

- *Orientação ao cliente: estamos preparados para atender às necessidades dos nossos clientes de forma a exceder suas expectativas.*
- *Qualidade: a busca permanente pela perfeição e a qualidade em cada uma das etapas do nosso trabalho são marcas registradas da Artgás.*
- *Tecnologia: investimentos em tecnologia de ponta garantem nossa alta eficiência e maior produtividade.*
- *Inovação: mudanças construtivas partem de iniciativas pessoais da equipe Artgas e sempre são bem-vindas.*
- *Integridade: nosso trabalho é desenvolvido de forma ética, como cidadãos responsáveis, respeitando a dignidade do indivíduo.*
- *Equipe: a equipe Artgas trabalha em conjunto para atingir cada objetivo, sempre em busca do sucesso.”*

Para atender a demanda por qualidade da empresa, o quadro de funcionários contava com técnicos e engenheiros qualificados e habilitados para acompanhar a evolução tecnológica das instalações. Desta forma, eram oferecidas ao cliente as opções de tecnologia mais avançadas do mercado de conversões, como os kits chamados de 5ª geração, que garantiam menor comprometimento de desempenho do motor, minimizando a emissão de gases poluentes e a perda de potência.

A maior parte dos sócios desempenhava uma função específica na operação da Artgás, com exceção de Mario Rezende e Delfin Lopes, que eram investidores, mas não possuíam nenhuma função administrativa na empresa. Antônio Carlos Lopes e Armênio Peixoto eram os diretores gerais e Fátima Lopes a diretora financeira. Diferentemente de Antônio, que mantinha outros negócios concomitantemente à Artgás, como postos de gasolina e GNV, Armênio se dedicava exclusivamente à empresa.

Para o fornecimento dos materiais necessários para a conversão, a empresa contava com relações duradouras com importantes fornecedores de kits de conversão, como a BRC, Landirenzo, Lovato e Pressor, além de fornecedores de cilindros de gás como a White Martins (que fornecia em torno de 90% dos cilindros utilizados) e a Mat (que fornecia cilindros menores e mais curtos para instalações customizadas).

Com relação aos canais de distribuição utilizados pela Artgás, a principal forma de venda eram as oito lojas próprias, onde clientes interessados iam para realizar a conversão em seus veículos. Outro canal era um contrato de exclusividade com a Ford, que oferecia, para quem comprasse um carro Ford, a conversão para o uso do GNV feita pela Artgás. Da mesma forma, a empresa também possuía contratos de instalação de kits para carros de revendedoras multimarca e concessionárias de carros usados. A última forma de distribuição era a relação com locadoras de veículos, como a Unidas e a Real, que convertiam suas frotas de carros para locação com a Artgás.

A maior parte do lucro da empresa vinha da venda de kits de 3ª geração, com esses correspondendo a 50% da receita. Kits de 2ª e 5ª geração correspondiam a 35% e 15% das vendas respectivamente.

### **O Mercado de GNV**

No mundo inteiro calculava-se que 5,6 milhões de veículos rodavam a gás em 2007, o que significou um aumento de 95% desde 2004. Segundo dados da IANGV (*International Association for Natural Gas Vehicles*), o Brasil possuía a segunda maior frota de veículos a gás no mundo, com aproximadamente 1,375 milhões de veículos, o equivalente a 4,5% da frota total de 29 milhões de veículos leves que circulava no país. Os automóveis convertidos contavam com uma rede de 1,4 mil postos habilitados ao abastecimento de GNV em todo o território nacional. A Argentina liderava com algo em torno de 1,42 milhões de veículos, o equivalente a 20% da frota total do país.

A Itália foi o primeiro país a adotar o GNV no mundo. Na Europa havia cerca de 700 mil veículos movidos a gás em 2007. A Alemanha foi o país europeu onde teve o maior crescimento dos veículos abastecidos com esse combustível. Já na França, onde existiam apenas 8.900 veículos movidos a gás, havia carência de postos de abastecimento.

De acordo com John Lyon, presidente da IANGV e Jeffrey Seisler, Diretor Executivo da *European Natural Gas Vehicle Association* (ENGVA), a expectativa para os anos que seguem 2007 era que o Brasil e a Argentina mantivessem a liderança no número de veículos movidos a gás, com expansões consideráveis podendo ocorrer no Irã, China, Índia, Japão e Europa.

Segundo Rosalino Fernandes, vice-presidente da Associação Latino Americana de Gás Natural Veicular (ALGNV), o mercado de conversão de veículos para o uso do gás natural do Brasil sofreu altos e baixos ao longo dos anos (Anexo 1), sendo refém, principalmente, das variações de preço entre os combustíveis, da disponibilidade de uma boa rede de abastecimento, dos preços da conversão e de rumores.

O desenvolvimento do setor de conversões para GNV no Brasil teria ocorrido principalmente devido à relação vantajosa de custo-benefício para o consumidor final e ao compromisso do governo com relação à manutenção da oferta de gás e do preço relativo entre os combustíveis

automotivos. O Plano de Massificação do Uso de Gás, introduzido em 2003 pela Petrobrás, sedimentou definitivamente essas promessas e permitiu o setor alcançar crescimentos significativos nos anos que se seguiram.

Com relação à distribuição de conversões entre os estados brasileiros, o Rio de Janeiro é o primeiro colocado, com 42% da frota total de veículos movidos a GNV no Brasil (anexo 2). São Paulo vem em segundo lugar, com 24% da frota. Otaviano Brault, gerente comercial da Artgás, comenta o seguinte sobre o mercado de conversões do Rio de Janeiro:

*“Em se falando de quantidade de instalações, o Rio sem dúvidas é o melhor mercado do Brasil. Mas em termos de qualidade das instalações e valores cobrados pelos serviços, ficamos devendo muito para os outros estados.”*

*“Isto se deve à falta de padronização de conversões por parte das instaladoras. A grande maioria utiliza componentes / produtos de vários fabricantes, sem se preocupar com a repetibilidade no processo de montagem dos Kits. Os carros são montados com os produtos que estiverem no estoque na hora que o cliente chega, independente da marca do veículo. Com isso, se você montar, em uma mesma oficina, um grande número de carros, pode encontrar diferentes tipos de redutores, eletrônicos, cilindro, etc... para a mesma marca e modelo de carro. O produto que será utilizado será aquele que a convertidora comprou mais barato, naquele momento.”*

A partir dos últimos meses de 2006, a crise gerada pelo governo boliviano que acabara de assumir o poder e nacionalizou as reservas de petróleo e gás natural do país (um dos principais fornecedores de gás do Brasil) assustou o setor. Nos primeiros meses de 2007, os efeitos dos rumores levantados e seu impacto sobre o setor de GNV, se mostraram evidentes, com uma redução considerável no número de conversões de veículos, especialmente na região sudeste e sul do país.

No entanto, o governo tomou inúmeras medidas no sentido de se restabelecer o equilíbrio e a tranquilidade do consumidor. Foi afastada a possibilidade de qualquer restrição de oferta de gás, dado que a produção de energia elétrica no país contaria com reservas hidráulicas adequadas para atender ao suprimento até 2009. A partir do início de 2008, a região sudeste, maior consumidora de gás do país, contaria também com a disponibilidade do gás natural liquefeito, em volume próximo ao que era importado da Bolívia antes da crise de 2007. Futuramente, existiria ainda a possibilidade de maior oferta de gás, resultante da produção na costa do Espírito Santo.

Durante a abertura da Expo GNV 2007, Rosalino Fernandes ainda arriscou dizer que, a despeito das incertezas que persistiam em torno do acordo de fornecimento de gás da Bolívia para o Brasil, a frota brasileira de veículos movidos a gás natural veicular deveria crescer cerca de 11% em 2007, fazendo com que o país ultrapasse a Argentina em número de automóveis movidos a gás. Fernandes ainda minimiza o problema com a Bolívia dizendo:

*“Emocionalmente, o impasse político (em torno do processo de nacionalização do gás boliviano em 2007) pode ter algum impacto (no ritmo de conversão para o GNV), mas dificilmente ocorrerá algum problema. A menos que os bolivianos queiram dar um tiro no próprio pé - referindo-se ao fato de o país vizinho não ter a quem vender seu gás caso pare de fornecer para o Brasil.”*

Para o presidente da Associação Brasileira das Empresas Distribuidoras de Gás Canalizado (Abegás), Armando Laudorio, o setor trabalhava com a possibilidade de criação de um plano de contingenciamento da oferta de gás natural:

*“Vemos um risco potencial, mas nossas ações são preventivas. A questão não é apenas o risco político, mas também operacional, no caso de haver um problema técnico com um gasoduto, por exemplo - disse Laudorio, ao ressaltar que cada estado do país terá que desenvolver um modelo independente.”*

Ainda segundo Laudorio, que também era diretor da CEG, a possível redução do gás seria concentrada na oferta para os grandes consumidores:

*“É melhor concentrar o problema do que pulverizá-lo. Esta é a posição do estado e da CEG.”*

Além disso, a política da Petrobrás em investir na exploração de gás natural para sair da dependência internacional resultou em várias descobertas em todo território brasileiro de reservas provadas de Gás Natural. Além disso, estavam previstos no PAC (Plano de Aceleração do Crescimento) em 2007, investimentos de R\$172 bilhões em petróleo, gás e biocombustíveis, até 2010, 15% deste total será destinado ao PLANGÁS (Plano de Antecipação da Produção de Gás Natural), que conta com investimentos de R\$25 bilhões para ampliar a oferta de 25 para 55 milhões de m<sup>3</sup>/dia até 2010.

## **A Concorrência**

Em 2007, apesar da grande pulverização do mercado de conversões entre diversas pequenas empresas com uma única loja, as duas maiores concorrentes da Artgás no Rio de Janeiro eram a Delgás e a Bigás.

A Delgás era a líder de mercado, possuindo mais de trinta lojas espalhadas pelo estado, com uma estratégia agressiva de crescimento através de franquia e um direcionamento exclusivo para preço baixo. O maior negócio da Delgás era a venda de kits de 2ª geração, não havendo sequer a opção para o cliente escolher o kit mais moderno de 5ª geração. Seu slogan, *“Pensou GNV, lembrou Delgás!”*, demonstra sua posição de líder no mercado e de marca possivelmente mais conhecida, com grande penetração devido ao preço baixo oferecido.

Na segunda posição do mercado estava a Bigás, com um pouco menos do que trinta lojas em 2007. O posicionamento da Bigás não era tão claro quanto o da Delgás (preço) ou o da Artgás (qualidade), mas havia uma ênfase maior à qualidade do que ao preço. Também funcionando com o sistema de franquias, a Bigás abria em 2007 a sua primeira loja fora do Rio de Janeiro, em São Paulo.

Além dessas duas principais concorrentes, outra com destaque era a Investgás, marca de preço baixo, mas que não competia diretamente com a Artgás devido às empresas estarem presentes em locais muito diferentes do Rio de Janeiro.

Com relação à guerra de preços praticada por muitas das convertedoras do Rio de Janeiro, Otaviano Brault comentou:

*“A tecnologia utilizada nos motores dos veículos, particularmente no controle eletrônico de injeção de combustível, tem evoluído exponencialmente, principalmente pela necessidade do controle das emissões e economia de combustível. Por isso, os gerenciadores eletrônicos GNV, variadores de avanço, emuladores dos bicos injetores e sonda lambda, são de fundamental importância.”*

*“Existem no mercado excelentes produtos mas também alguns têm performance duvidosa a preços muito baixos. Geralmente os clientes não conhecem bem o GNV e acabam sendo convencidos de que tudo é a mesma coisa e na realidade não é. A medida que a briga por preços vai se acirrando, as oficinas vão optando por produtos de preços menores e de qualidade inferior. Isto é péssimo para o programa de GNV.”*

*“Eu pergunto, nestes últimos nove anos de existência do programa, quantas oficinas já fecharam aqui no Rio de Janeiro, deixando milhares de clientes “a ver navios?” Inúmeras, não foram?”*

Outra faceta que correspondia a uma significativa parte do mercado de GNV eram as instalações ilegais, realizadas em geral por pequenas oficinas sem os credenciamentos necessários e utilizando kits e cilindros de origem duvidosa. O vice-presidente da Associação Latino-americana de GNV, Rosalino Fernandes, comenta sobre as instalações irregulares:

*“A prática da pirataria é comum em vários produtos e, infelizmente, o GNV está incluído. Por isso é muito importante a procura por produtos embalados e com a marca do INMETRO, em oficinas credenciadas.”*

*“A primeira coisa que se deve procurar saber é o preço. Se for muito barato, desconfie, pois certamente o futuro comprador poderá ser vítima de alguma irregularidade, que pode ser perda de potência e consumir mais gás do que deveria, por exemplo.”*

## **Marca e Posicionamento**

Diferentemente de seus principais competidores, que adotam de forma geral uma postura de preço baixo para atrair cliente, a Artgás nasceu com um posicionamento completamente voltado para a qualidade e satisfação do cliente. O slogan da empresa, “Artgás – GNV levado a sério” e sua declaração de missão (apresentada anteriormente) deixam clara a diretriz da empresa. Nas palavras do gerente de grandes clientes da Artgás, Otaviano Brault, fica óbvia a orientação da convertidora:

*“Não focamos na quantidade e sim na qualidade e segurança de nossas instalações. Estamos dimensionados para certa quantidade de carros e não ‘forçamos a barra’ para instalar mais, em detrimento da qualidade dos serviços e da capacidade da equipe. Um modelo de carro montado em uma das oito lojas nossas dificilmente será diferente se montado em outra loja. Temos um técnico que define os procedimentos de montagem, especificando os produtos e processos para cada modelo de veículo, levando em conta inclusive o ano de sua fabricação. Esta especificação tem que ser respeitada por todas as lojas da Artgás.”*

Ana Cláudia, responsável pela manutenção e uniformidade da qualidade em todas as etapas da empresa, detalha a política de qualidade que guia a operação da Artgás:

*“Na Artgás, nosso compromisso é a satisfação total dos nossos clientes, oferecendo qualidade total em cada uma das etapas do nosso trabalho.*

*Para nós, da equipe Artgás, qualidade é fazer a coisa certa logo da primeira vez. Buscamos permanentemente a perfeição por meio de uma política de melhoramento contínuo, avaliação e controles permanentes.*

*Nossa força, imaginação e capacidade de inovação concentram-se em nosso pessoal. A qualidade dos produtos e serviços que proporcionamos aos nossos clientes é resultante da combinação das competências e atitudes Equipe Artgás.”*

De fato, ao longo dos oito anos de operação e investimento na marca, a Artgás ficou conhecida no mercado como a firma que oferecia as opções mais modernas para a conversão de veículos e que realizava as conversões com cuidado diferenciado. A garantia completa de dois anos que era oferecida pela empresa com exclusividade no mercado seria mais uma comprovação desse compromisso com a qualidade das instalações realizadas.

### **Comunicação**

Apesar do reconhecimento da marca e seu significado no setor de conversão de veículos para GNV, os investimentos em promoção e comunicação com o público geral ou com os próprios clientes da empresa eram quase inexistentes. Gastos iniciais foram realizados para o estabelecimento da marca e inserção no mercado no ano de abertura da empresa 1999 e em alguns anos que se seguiram. Entretanto, esses gastos foram sendo cortados paulatinamente, atingido o ponto em que nenhum gasto de promoção havia sido realizado entre 2005 e 2007.

A empresa contava basicamente com sua reputação construída ao longo dos anos e com a propaganda boca-a-boca de clientes satisfeitos para atrair novos consumidores. A única peça publicitária em utilização eram os letreiros de cada uma das lojas. Da mesma forma, nenhum tipo de acompanhamento de pós-venda era realizado, para garantir a satisfação do cliente ou oferecer possíveis ofertas.

Em um mercado onde concorrentes como a Delgás e a Bigás, com número muito maior de lojas e uma rede de franquias em plena expansão, investiam em promoção através de panfletos e anúncios em jornais e revistas especializadas, a Artgás vinha perdendo espaço na mente de possíveis clientes.

### **Os Consumidores**

A clientela da Artgás variava muito de loja para a loja, principalmente por causa das diferenças sociais existentes entre as regiões onde eram localizadas. As ofertas e preços de cada loja eram adaptados para atender as realidades de cada região.

As lojas em localidades de renda mais baixa, como as de São Gonçalo e de Cascadura, atendiam a um público muito sensível ao preço e pouco interessado no diferencial de qualidade oferecido pela empresa. A empresa inclusive praticava uma tabela de preços diferenciada para essas lojas, com o uso prioritário dos kits e cilindros mais baratos que

dispunha e raramente oferecia as soluções mais avançadas disponíveis. Além do preço, outra razão na limitação da tecnologia que estava disponível para os veículos convertidos nessas localidades era a antiguidade dos mesmos, sendo usual a conversão de veículos com mais de dez ou vinte anos de uso.

Em regiões como Santa Cruz, Irajá e Méier, com um público em geral de classe média, a manutenção era o forte. As pessoas convertiam seus carros e ficavam com eles durante muitos anos, retornando inúmeras vezes na convertedora para ajustes e até mesmo melhorias na instalação.

A loja do Recreio dos Bandeirantes era um caso peculiar dentre as demais, atendendo a um público majoritariamente de classe média alta, com casais costumando ir junto à loja para decidir sobre a conversão ou não do carro. Os veículos convertidos eram recentes e não era tão incomum um mesmo cliente voltar várias vezes para converter outros carros da família ou mesmo o novo carro que havia substituído o antigo que fora convertido. A exigência por um serviço mais eficiente e qualidade superior ficava mais evidente com o público do Recreio do que com os demais.

## O CONFLITO

Desde o início da sociedade, em 1999, as diferenças entre os estilos administrativos de Antônio e Mario/Armênio eram claras. Antônio sempre fora mais agressivo e menos estático em sua visão de negócios, buscando com frequência novas oportunidades e formas de se expandir, com a Artgás ou seus outros empreendimentos (como os postos de gasolina e GNV). Por sua vez, Mario e Armênio eram mais conservadores e estavam satisfeitos com a posição alcançada pela empresa no mercado, vendo com cautela projetos mais arriscados, como tentativas de expansão.

Devido a esse choque pessoal, discussões internas sobre cada decisão da empresa haviam sido sempre marcadas por posições conflitantes e disputas de poder. De fato, a operação da Artgás sofria com a falta de uma administração com visão e objetivos em harmonia. O desgaste causado por essa situação culminou na separação da administração da empresa em dois grupos, em agosto de 2005. Tal divisão foi realizada de acordo com uma sugestão do sócio Mario Rezende, que via na separação a solução óbvia para mover a empresa em direção ao futuro.

Depois de feito um inventário com os valores de cada uma das oito lojas, elas foram divididas igualmente entre os dois grupos. O grupo composto por Antônio Carlos, Fátima e Delfin Lopes ficou com as lojas do Recreio, Santa Cruz e ambas de São Gonçalo. O grupo de Mario Rezende e Armênio Peixoto controlaria as lojas de Irajá, Nova Iguaçu, Méier e Cascadura.

De acordo com os termos da separação, a administração de cada um dos grupos seria completamente independente, mas a marca Artgás seria mantida, pelo menos por alguns anos, como forma de manter a base atual de clientes unificada e não perder a marca já estabelecida no mercado, na qual muito investimento fora feito nos anos iniciais da empresa. Se após alguns anos fosse verificado algum problema na manutenção de uma marca comum para as duas administrações, um novo caminho poderia ser pensado.

## Próximos Passos

Naquela manhã de domingo, quase dois anos após a separação inicial da administração, os sócios de ambos os grupos se perguntavam se realmente valia à pena manter a situação como estava ou se seria mais indicado romper definitivamente com a outra administração e partir para uma operação completamente independente, sob uma nova visão, uma nova marca e um novo posicionamento.

Os planos de expansão de Antônio, em particular a abertura de uma rede de franquias sob a chancela do nome Artgás, incomodavam Mario e Armênio, principalmente devido às incertezas quanto ao macro-ambiente político e econômico. As tentativas de passar tranquilidade para o setor, vindas do governo e dos órgãos responsáveis pela distribuição de GNV para postos, não foram de todo bem sucedidas. Muito receio e insegurança ainda perturbavam o sono de vários empresários da indústria do gás natural veicular. Ratificando mais uma vez as diferenças de pensamento entre os dois grupos que levaram à separação, Antônio por sua vez enxergava as dificuldades e incertezas do mercado como uma oportunidade para crescer e mostrar a força da empresa.

De qualquer forma, apesar da liberdade prometida com a separação definitiva e criação de novas marcas para cada empresa, ambos os grupos viam com ressalvas o possível impacto que o abandono da marca Artgás teria em suas bases atuais de clientes e os esforços de promoção e estabelecimento da marca que teriam que ser feitos para colocar o novo nome no mercado.

Sob os olhares incertos dos sócios, Ana Cláudia destaca mais uma vez a urgência da decisão:

*“Não há como proceder com os senhores divididos desta forma. As administrações independentes podem estar funcionando até o momento, mas a marca Artgás precisa de um rumo que ambos os grupos concordem ou ela não pode continuar existindo.”*

*“Ou todos concordam com alguma das possibilidades propostas para o futuro da empresa e mantêm a marca, evitando o desgaste e investimentos da mudança, ou aceitam que é chegado o momento de cada grupo voar sozinho e enfrentar os custos e desafios que essa mudança implica.”*

## Notas de Ensino

### Objetivos de Ensino

O Caso Artgás foi concebido para ser utilizado em disciplinas de Marketing, em programas de pós-graduação stricto ou latu sensu, durante módulos que enfoquem a discussão de temas como valor e importância de uma marca ou o planejamento de canais de distribuição para a expansão das operações de uma empresa.

Através da preparação e discussão do caso, o aluno deve se envolver no processo decisório sobre a possível mudança de marca de uma empresa, avaliando os custos, ganhos, problemas e oportunidades associados a um procedimento desta natureza. A decisão deve ser tomada em um macro-ambiente político e econômico conturbado, com a crise do gás natural iniciada por ações do governo boliviano ao final de 2006, e em um ambiente interno da empresa delicado, devido a um conflito de visão entre dois grupos de sócios da empresa. Juntamente com essa decisão, outros pontos da estratégia e objetivos de marketing da empresa podem ser abordados, com atenção especial dada à prospecção e acompanhamento de clientes através de ações promocionais e às possíveis formas de crescimento da empresa, utilizando-se de franquias, expansão com capital próprio ou outros canais de distribuição alternativos.

### Foco do Caso e Relevância dos Tópicos

O caso se passa em um cenário econômico e político conturbado para o negócio da empresa e evidencia as possíveis ações que uma empresa deve tomar para melhorar sua posição no mercado e crescer. O conflito interno que leva à necessidade da decisão de uma eventual troca de marca abre margem para uma ampla discussão sobre valor da marca, investimentos necessários para se construir imagem e pode vir a ilustrar as vantagens e desvantagens da possibilidade de um reposicionamento da empresa sob uma nova chancela.

Todas as ações de promoção e expansão da empresa seriam dependentes dessa decisão primária sobre a marca, mas possuem importância no sentido de que serão os veículos pelo qual a nova marca se difundirá ou a marca mantida se fortalecerá. Pode ser interessante para o aluno avaliar todas essas questões em conjunto, tornando clara a interligação entre as diversas facetas da estratégia de marketing de uma empresa.

O caso é relevante no sentido de apresentar uma decisão pouco explorada em casos de ensino, a mudança ou não de uma marca e seus impactos em outros pontos do planejamento da empresa, e por se tratar de uma indústria que passa por um momento delicado e incerto no período em que a decisão deve ser tomada.

### Protagonistas

As decisões ilustradas pelo caso Artgas são descritas do ponto de vista dos sócios da empresa, dada a importância e possíveis impactos resultantes da escolha a ser realizada. Portanto, para a discussão do caso, os alunos deverão assumir a perspectiva dos sócios da Artgás.

## Informações e Nível de Dificuldade do Caso

O caso Artgas é real. Para sua construção foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos principalmente através de diversas entrevistas em profundidade com a gerente de qualidade e produtividade da empresa, Sra. Ana Cláudia. Também foram realizadas entrevistas com um dos principais sócios da empresa, Sr. Antônio Carlos Lopes, e alguns outros funcionários. Os dados secundários utilizados tiveram origem em diversas fontes de notícias relacionadas ao mercado de conversão de veículos para o uso do gás natural veicular (GNV). Os níveis de dificuldade do caso para as distintas dimensões (analítica, conceitual e apresentação) são dados no Quadro 1, apresentado a seguir.

**Quadro 1. Dimensões do Caso**

<b>Dimensão</b>	<b>Nível</b>	<b>Informação apresentada no caso</b>	<b>Explicação do nível de dificuldade</b>	<b>Propósito</b>
<b>Analítica</b>	<b>2</b>	O caso apresenta a situação e o contexto da decisão.	A decisão a ser tomada é colocada de forma explícita e não é informada qual foi a solução adotada pelos decisores.	Aprender a avaliar alternativas possíveis, suas vantagens e desvantagens, em uma situação de urgência.
<b>Conceitual</b>	<b>2</b>	Combinação de conceitos de alguma complexidade	A indicação de leituras ou apresentação de teoria sobre valor da marca pode enriquecer a discussão.	Praticar a elaboração dos conceitos teóricos subjacentes às questões avaliadas.
<b>Apresentação</b>	<b>1</b>	A informação é apresentada de forma clara e direta.	Toda a informação necessária para a análise é fornecida. O caso é direto e não muito extenso.	Pouca ou quase nenhuma informação do caso é irrelevante.

Fonte: Adaptado de Leenders e Erskine (1989, pp. 120).

## Questões para Discussão

- 1 – Quais seriam as vantagens e desvantagens da troca de marca para a Artgás?
- 2 – Dado o cenário político e econômico, seria interessante a expansão da Artgás naquele momento?
- 3 – Qual é a sua recomendação para a Artgás? A empresa deve abandonar a marca antiga e se dividir definitivamente em duas novas marcas diferentes ou continuar como está?

## Análise do Caso e Dinâmica de Discussão em Plenário

A marca é por vezes um dos bens mais valiosos de uma empresa. Ela é a representação da firma na mente do consumidor, o significado de seu posicionamento traduzido para o mercado através de um símbolo, um nome, um slogan (Kotler e Keller, 2006). Abandonar algo tão importante como uma marca já bem estabelecida pode representar grandes gastos, mas

também boas oportunidades. A discussão em plenário pode ser aberta com a simples questão de **“Vale a pena mudar?”**, instigando os alunos a se colocarem no lugar de ambos os grupos de sócios da empresa, o liderado por Antônio com sonhos de expansão e o formado por Mario e Armênio com interesses conservadores, e imaginar qual seria o caminho mais interessante a ser seguido.

Os distintos grupos de sócios apresentam interesses diferentes e visões opostas para o futuro da empresa, mas a manutenção da marca nas oito lojas existentes poderia ser vantajosa para ambos os lados. Para a expansão desejada por Antônio, ainda mais através de um possível sistema de franquias, a força de uma marca já existente no mercado pode ser essencial para atrair possíveis franqueados. Para o grupo de Mario e Armênio, a sobrevivência em tempos de crise pode depender da marca estabelecida em oito anos de operação e a confiança gerada por ela para possíveis clientes. Entretanto, oportunidades poderiam surgir caso a marca antiga fosse abandonada (Kumar, 2006): os grupos ficariam livres na gestão de cada uma das novas empresas criadas, os conflitos acabariam em definitivo, Antônio poderia expandir conforme achasse melhor e Mario/Armênio poderiam focar seus esforços em manter uma posição forte durante os tempos de crise.

Nesse momento, dado que a discordância de ambos os grupos com relação a uma possível expansão foi principal fato gerador da decisão a ser tomada, cabe instigar a reflexão sobre **“Seria esse o momento adequado para uma expansão?”**. Tal questão, que permitiria uma avaliação mais cuidadosa do cenário político e econômico do momento no qual se passa o caso, poderia ser seguida de outra pergunta **“Não valeria a pena os sócios tentarem chegar a um acordo sobre expansão e manter a marca?”**. Isso evidenciaria uma faceta importante da decisão sobre a marca Artgás: a expansão não necessariamente obrigaria uma mudança, se Mario e Armênio viessem a concordar com Antônio sobre a necessidade de expansão ou se o último concordasse com os primeiros e aceitasse a prioridade para a sobrevivência neste momento.

A avaliação do conflito interno que resultou na separação informal da administração em 2005 se torna importante então, dado que os atritos entre os dois grupos de sócios podem realmente ser insustentáveis para que a empresa continue como está, o que levaria ambas as partes a tender por uma decisão favorável a cisão e mudança da marca. No entanto, como já foi explicitado antes, ambos os grupos viam valor em manter a marca existente, tanto que concordaram em permanecer sob este modelo de negócios (com administração separada mas mantendo a marca comum) por quase dois anos.

Durante a discussão do conflito interno, para ilustrar e listar as posições de cada grupo de sócios, poderia ser perguntado **“Que pontos levariam Antônio a desejar a manutenção da marca? Que pontos o fariam tender para a mudança?”**. A mesma pergunta deve ser feita com relação a Mario e Armênio, com as posições sendo contrastadas em busca de diferenças ou semelhanças.

Por fim, questões como **“A mudança de marca deve ser realizada?”** e **“Seria possível sobreviver ou expandir com a divisão total da empresa?”** devem guiar a avaliação final das alternativas e a decisão. Não esquecer que a divisão resultaria em dois grupos de quatro lojas cada e duas marcas completamente novas, o que poderia dificultar muito a operação da empresa no mercado competitivo de conversões para GNV, onde concorrentes como Delgás e Bigás já possuem trinta ou mais lojas em operação (Yakimova e Beverland, 2005).

Para avaliar a solução a ser adotada, pode ser interessante também enfatizar a importância dos gastos promocionais e que estratégia de promoção deveria ser seguida para estabelecer a nova marca no mercado ou fortalecer a antiga. Durante módulos de cursos mais voltados para canais de distribuição, seria possível uma discussão sobre que canais deveriam ser utilizados para aumentar a penetração de mercado e o reconhecimento da empresa (Rosenbloom, 2002).

### **Questão 1: Quais seriam as vantagens e desvantagens da troca de marca para a Artgás?**

Uma mudança de marca causaria grandes impactos para a Artgás. Um fator muito importante a ser avaliado é o fato de que a mudança de marca seria acompanhada de uma divisão de operações e a criação de não só uma, mas duas novas marcas. Alguns dos problemas e custos inerentes a esse processo seriam:

- Gastos com readequação do material e lojas para a nova marca (letreiros, uniformes, documentos, etc.);
- Gastos com promoção para posicionar e tornar a nova marca conhecida no mercado (lembrar que a empresa não possuiu orçamento de promoção nos últimos anos, o que mostra pouca prática com o processo eficiente de promoção, fato que poderia levar a gastos mal direcionados e que aumentariam o custo total do processo);
- Comunicação para todos os clientes sobre a mudança da marca e a cisão da empresa em duas, o que poderia gerar confusão e desconforto por parte dos clientes (tendo em vista que eles não mais possuiriam oito lojas como referência para manutenção e serviços, só quatro, referente ao grupo com o qual haviam realizado a conversão);
- Custos da reorganização da relação com fornecedores e distribuidores;
- Possível conflito na mente do consumidor com relação ao posicionamento parecido de ambas as facções, se tal posicionamento não for modificado junto com a marca (esse problema é minimizado devido à distância geográfica entre as lojas, mas pode ressurgir no futuro se algum grupo decidir por se expandir para próximo de uma das lojas do outro);
- Surgimento de mais um concorrente no mercado, o outro grupo, possivelmente com o mesmo posicionamento (Trout, 2000).

Importante lembrar que todos esses problemas e custos se aplicam individualmente a cada uma das duas empresas que surgiriam com a mudança de marca. Com relação às vantagens e oportunidades geradas com tal mudança, algumas possíveis seriam:

- Liberdade total para cada administração para tomar qualquer decisão independentemente: Antônio poderia expandir quando quisesse, Mario e Armênio poderiam procurar manter as operações como estavam e aguardar um melhor momento;
- Fim dos conflitos e choques de visão entre os dois grupos, possibilitando o surgimento de empresas em maior harmonia e com direcionamento único;
- Possibilidade de aproveitar a mudança para se reposicionar no mercado, corrigindo erros passados (talvez o posicionamento em qualidade não fosse o ideal para lojas em bairros de renda baixa, como São Gonçalo) e criando um caminho mais sólido para o futuro (Park *et al*, 1986);
- Dado que os investimentos em marca haviam sido poucos nos últimos anos, gastos nesse sentido seriam bem-vindos, mesmo que com uma nova marca, e poderiam contribuir para uma marca mais reconhecida no mercado do que a anterior;

- Se bem realizada, a promoção poderia se aproveitar da imagem da marca antiga e tentar se mostrar como uma evolução da mesma, o que poderia representar alguma redução no investimento de promoção.

**Questão 2: Dado o cenário político e econômico, seria interessante a expansão da Artgás naquele momento?**

São grandes as incertezas políticas e econômicas que envolvem a distribuição de gás natural no Brasil durante o ano de 2007. Apesar das promessas do governo brasileiro e das empresas e agências responsáveis, o mercado sofre uma forte retração e o setor de conversão de veículos para GNV apresenta uma queda significativa no volume de negócios realizados. Acreditar em um crescimento do setor igual ao que ocorreu em anos anteriores pode ser por demais otimista, o que justificaria uma espera maior para realizar algum tipo de expansão (Boyle, 1999), aguardando por uma resolução mais palpável da situação e uma verificação real se as promessas realizadas pelo governo seriam cumpridas e a oferta e preço do gás natural não seriam afetados de forma a comprometer os investimentos que seriam realizados em uma expansão.

De qualquer forma, o momento turbulento, no qual muitos concorrentes estão reduzindo suas operações, pode apresentar uma oportunidade para demonstrar a força da empresa (com a marca antiga ou sob uma marca nova) e aumentar a participação de mercado (Glazer e Weiss, 1993). Esse movimento seria, no entanto, uma aposta na melhora da situação política e econômica vigente em 2007 e a estabilização e expansão do sistema de distribuição de gás natural no Brasil, algo com plenas chances de ocorrer, mas de forma alguma garantido.

**Questão 3: Qual é a sua recomendação para a Artgás? A empresa deve abandonar a marca antiga e se partir definitivamente em duas novas marcas diferentes ou continuar como está?**

De acordo com a filosofia do método do caso, mais importante do que alcançar uma solução correta é avaliar as alternativas existentes e discutir sobre o tema estudado de forma a proporcionar o aprendizado indutivo.

As duas soluções óbvias para o caso Artgás, mudar a marca e realizar a divisão definitiva da empresa ou não, apresentam vantagens e desvantagens. Mudar significa custos e investimento para estabelecer a marca, sem contar com a diminuição drástica da empresa de oito para quatro lojas por grupo, mas também significa maior harmonia para empresa e liberdade para seguir o rumo desejado, além de possíveis oportunidades para criar uma nova marca melhor posicionada do que a anterior (Ries e Trout, 1981). Manter a marca, por sua vez, não resolve os conflitos internos da empresa que podem continuar atrapalhando sua operação, mas evita o surgimento de um novo concorrente e gastos de promoção com o novo nome, além de permitir a continuação, em um mercado conturbado (Erdem e Keane, 1996), da marca já forte e conhecida, o que poderia ajudar em superar o momento de instabilidade e até mesmo em futuras expansões, por franquia (Combs e Castrogiovanni, 1994) ou não.

Mais uma vez, enfatiza-se que não existe solução correta, ambas possuem potencial para o sucesso, dependendo de diversas variáveis. Algumas das questões apresentadas aqui apontam para possíveis fatores que seriam importantes na tomada da decisão, outros pontos relevantes e não comentados aqui podem e deverão ser levantados pelos alunos durante a discussão em plenário.

## SUGESTÕES DE ENSINO

Se interessar ao instrutor, como forma de estimular uma parte da discussão em plenário, o caso permite a divisão da turma em dois grupos, um representando o grupo de sócios composto por Antônio, Fátima e Delfin Lopes e o outro correspondendo ao grupo de Mario Rezende e Armênio Peixoto. As posições conflitantes entre os dois grupos e suas visões distintas para o futuro da empresa podem gerar uma troca mais rica e aprofundada sobre a decisão a ser tomada se cada parte da turma assumir um papel distinto.

## REFERÊNCIAS

- BOYLE, E., **Franchising Research: A study of the impact of environmental uncertainty on franchise systems: the case of petrol retailing in the UK**, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16, No. 2, pp. 181-195, 1999.
- COMBS, J.G.; CASTROGIOVANNI, G. J., **Franchisor strategy: a proposed model and empirical test of franchising versus company ownership**. *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, No.2, pp.37-48, 1994.
- ERDEM, T.; KEANE, M. P., **Decision-Making under Uncertainty: Capturing Dynamic Brand Choice Processes in Turbulent Consumer Goods Markets**, *Marketing Science*, Vol. 15, No. 1, pp. 1-20, 1996.
- GLAZER, R.; WEISS, A. M., **Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and the Time-Sensitivity of Information**, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 4, pp. 509-521, November, 1993.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L., **Administração de Marketing**, 12ª Edição, Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2006.
- KUMAR, N., **Kill a Brand, Keep a Customer**, *Harvard Business Review*, pp. 87-85, December, 2003.
- LEENDERS, M. R.; ERSKINE, J. A., **Case Research: The Case Writing Process**, 3<sup>rd</sup> Edition, Ontario: The School of Business Administration, The University of Western Ontario, 1989.
- PARK, C. W.; JAWAORSKI, B. J.; MACLNNIS, D. J., **Strategic Brand Concept-Image Management**, *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 4 (Oct., 1986), pp. 135-145, October, 1986.
- RIES, A.; TROUT, J., **Positioning: The Battle for your Mind**, McGraw-Hill, New York, 1981.
- ROSENBLOOM, B., **Canais de Marketing: uma visão gerencial**, Editora Atlas, São Paulo, 2002.
- TROUT, J., **Differentiate or die: Survival in our Era of Killer Competition**, John Wiley, New York, 2000.
- YAKIMOVA, R.; BEVERLAND, M., **The brand-supportive firm: An exploration of organisational drivers of brand updating**, *Journal of Brand Management*, Vol. 12, pp. 445-460, 2005.