

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
MBA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

LUIZ CARLOS KUNS PASSOS

**APLICAÇÃO DO MODELO CANVAS EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE GÁS
LIQUEFEITO DE PETRÓLEO NO SEGMENTO EMPRESARIAL**

CURITIBA

2016

LUIZ CARLOS KUNS PASSOS

**APLICAÇÃO DO MODELO CANVAS EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE GÁS
LIQUEFEITO DE PETRÓLEO NO SEGMENTO EMPRESARIAL**

Monografia apresentada ao curso de MBA de planejamento estratégico do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial a obtenção do grau de Pós Graduação em Planejamento Estratégico.

Orientador: Profa. Doutora Márcia Ramos Ray

CURITIBA

2016

TERMO DE APROVAÇÃO

LUIZ CARLOS KUNS PASSOS

APLICAÇÃO DO MODELO CANVAS EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE GÁS
LIQUEFEITO DE PETRÓLEO NO SEGMENTO EMPRESARIAL

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Pós Graduação em Planejamento Estratégico, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Profa. Doutora Márcia Ramos Ray
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná

Prof.

Prof.

Curitiba, 12 de setembro de 2016.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por abençoar cada momento da minha vida. Agradeço a toda minha família, principalmente minha mãe, Leila Regina Kuns, pelo suporte durante todo o meu desenvolvimento como pessoa. Também a minha avó materna, Roseli Tereza Balzaretto Kuns, que foi uma segunda mãe em todos os momentos, cuidando de mim como se eu mesmo fosse seu filho. Em quarto lugar, a minha tia, Claudia Lucia Kuns que sempre me apoiou e se fez presente com conselhos precisos e experiências importantes para minha formação quando em vida.

Agradeço também a Professora Doutora Márcia Ramos Ray, orientadora dessa monografia, por todo o apoio oferecido para que fosse possível a realização da mesma.

"Bom mesmo é ir a luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, pois o triunfo pertence a quem se atreve... A vida é muita para ser insignificante."

Charlie Chaplin

RESUMO

Este trabalho buscou analisar o mercado empresarial de gás LP e através de uma abordagem de estudo de caso, trouxe informações de uma mudança de escopo de atuação utilizando-se da aplicação do método Canvas de modelo de negócios (Osterwader et al), permitindo verificar suas consequências no que tange a diferenciação de patamar de serviços e resultados, visando a inovação, rentabilidade e otimização de ativos.

Palavras-chave: Mercado empresarial de gás LP. Método Canvas. Estudo de caso.

ABSTRACT

This study had the objective to analyze the LPG bulk market and with a business case, brought information about an strategic change in the strategy at Ultragas with the application of the Business Method Canvas (Osterwalder et al) that allowed to verify its consequence in differentiation in services and results, looking at innovation, rentability and optimization of assets.

Key-words: LPG bulk market. Business method Canvas. Case.

LISTA DE SIGLAS

| | | |
|--------|---|---|
| ACR | - | Atendimento Comercial Remoto |
| APO | - | Administração por Objetivos |
| ART | - | Anotação de Responsabilidade Técnica |
| B2B | - | <i>Business to Business</i> |
| CRM | - | <i>Customer Relationship Management</i> |
| Gás LP | - | Gás Liquefeito de Petróleo |
| P13 | - | Recipiente transportável contendo 13 kg de Gás LP |
| P20 | - | Recipiente transportável contendo 20 kg de Gás LP |
| P45 | - | Recipiente transportável contendo 45 kg de Gás LP |
| RFP | - | <i>Request for Proposal</i> |
| SLA | - | <i>Service level Agreement</i> |
| SMB | - | <i>Small and Medium Business</i> |
| UAC | - | Unidade de Apoio ao Cliente |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 | JUSTIFICATIVA..... | 9 |
| 1.2 | OBJETIVOS..... | 10 |
| 1.2.1 | Objetivo geral | 10 |
| 1.2.2 | Objetivos específicos | 10 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO: MODELOS DE NEGÓCIO E MODELO CANVAS ... | 11 |
| 2.1 | MODELOS DE NEGÓCIO..... | 11 |
| 2.2 | MODELO CANVAS..... | 12 |
| 2.2.1 | Perfil do Cliente | 12 |
| 2.2.2 | Mapa de Valor | 14 |
| 2.2.3 | Encaixe | 15 |
| 2.3 | ESTRATÉGIA..... | 16 |
| 2.3.1 | Análise SWOT | 17 |
| 3 | METODOLOGIA | 19 |
| 4 | A APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA E DO MODELO CANVAS NA ULTRAGAZ – RAMO B2B | 21 |
| 4.1 | PROGRAMA VIS10N..... | 23 |
| 4.2 | MODELO SWOT APLICADO AO FORNECIMENTO DE GÁS LP..... | 24 |
| 4.3 | MODELO CANVAS PARA A ULTRAGAZ..... | 27 |
| 4.3.1 | Perfil do cliente SMB | 27 |
| 4.3.2 | Novo Mapa de valor UG | 31 |
| 4.3.3 | Encaixe cliente SMB e a Ultragaz | 33 |
| 5 | RESULTADOS AFERIDOS | 35 |
| 6 | PRÓXIMOS PASSOS | 38 |
| 7 | CONCLUSÃO | 40 |
| | REFERÊNCIAS | 42 |

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar o trabalho realizado pela empresa Cia Ultragaz S/A no mercado de Gás LP no Brasil, mais especificamente no segmento empresarial. Este segmento apresenta algumas características específicas, pois não há revendedores, mas sim toda a cadeia é permeada pela empresa distribuidora e o cliente final, sem revendedores ou varejistas na cadeia de comercialização. Este mercado é composto por um oligopólio, pois é composto de cinco grandes empresas que competem entre si com os clientes do mercado, podendo ter empresas menores entrando na competição, porém sem muita expressividade. Este mercado surgiu em 1996 em São Paulo e Curitiba e vem evoluindo ao longo do tempo em relação a processos e perfis de clientes consumidores o que exigiu um trabalho da Ultragaz em rever todos os seus processos da cadeia de comercialização com base no modelo de negócios Canvas de Alexander Osterwader et al., onde será verificado todos os detalhes em etapas, importância por área e agregação real de valor intrínseco e financeiro.

Para tal, o trabalho está dividido em 7 partes: (1) introdução, (2) referencial teórico (modelos de negócio e em especial o modelo Canvas de Osterwalder et al.), (3) metodologia, (4) aplicação do modelo Canvas, (5) resultados aferidos, (6) próximos passos e (7) conclusão.

1.1 JUSTIFICATIVA

O meio empresarial é um ambiente extremamente concorrencial e apresenta diversos desafios em relação ao ambiente externo seja ela, político, ambiental, governamental, concorrencial e tributário além de desafios internos de melhorias constantes para que se consiga resultados superiores com a mesma estrutura. No caso do segmento empresarial do mercado de Gás LP, as margens foram suprimidas de 2010 a 2013, pois os custos aumentaram em torno de 7% a.a. e a concorrência de *players* menores se tornou uma nova realidade e, como consequência, o Ebitda realizado caiu ano a ano neste período. Desta forma, é necessário rever o modelo de negócio da empresa verificando a aderência da estratégia ao cliente final e se todos os processos

estão de acordo com o máximo a ser resgatado de valor do mercado. Pois continuar com a mesma estratégia apresentada no período de 2010 a 2013 pode significar uma contínua baixa de Ebitda e, em caso extremo, a inviabilização da operação.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é o de primeiramente fazer uma revisão bibliográfica sobre o modelo Canvas de geração de valor, explorando a visão do cliente, do mapa de valor da empresa e o encaixe mercadológico entre as duas propostas. Após a revisão bibliográfica será revisto a aplicação deste método na Cia Ultragaz S/A, uma empresa líder no segmento de Gás LP no Brasil, com o intuito de verificar seus ganhos reais já aferidos e as projeções futuras de ganhos.

1.2.1 Objetivo geral

Revisão bibliográfica do modelo de geração de valor Canvas e a aplicação do mesmo dentro da Ultragaz no ramo empresarial.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) no que consiste o modelo Canvas de geração de Valor?
- b) como a Utragaz aplicou o modelo Canvas em seu mercado?
- c) quais os resultados já aferidos e os ganhos projetados?

2 REFERENCIAL TEÓRICO: MODELOS DE NEGÓCIO E MODELO CANVAS

2.1 MODELOS DE NEGÓCIO

As empresas definem suas estratégias, métodos, processos e forma de operar no que tange sua estrutura e, desta forma, define seu modelo de negócio. O modelo de negócio pode ser resumido pela estrutura construída, o foco da empresa, seu nível de serviço, suas necessidades e rentabilidade mínima para o sucesso do negócio (WIRTZ et al., 2015).

Vários autores descrevem os componentes necessários para que se tenha um modelo de negócio realmente integrado e, neste quesito (WIRTZ et al., 2015) possui uma abordagem mais completa dos itens a serem contemplados em um modelo de negócio, sendo estes: componentes estratégicos, componentes de mercado e de clientes além da proposta de criação de valor.

Nos componentes estratégicos um modelo de negócio deve conter o posicionamento estratégico da companhia e o seu caminho de desenvolvimento, sua proposta de valor, as competências básicas e expertises da empresa, além das relações fundamentais com os parceiros e clientes. Já nos componentes de mercado e clientes, os itens a serem vistos são as relações com clientes e grupos estratégicos e canais de atendimento, além de estrutura de marketing, produtos e serviços e competição no mercado e abordagem de vendas. Por fim, deve-se ter a definição de produção e geração de valor, aquisição de insumos e base financeira do negócio.

Existem vários modelos de negócios sobre os quais as empresas podem formular sua estratégia e escopo de atuação, pois apesar de a base de informações ser a mesma, podem existir diferentes óticas sob as quais os estrategistas podem construir seu trabalho. Turgeon (2014) afirma que, a partir da síntese das diversas formas e ângulos que os modelos podem ter, é que a organização como estrutura e estratégia surge e desenha seu desenvolvimento.

Estes modelos de negócio podem ou não ser corretos para uma organização e cabe aos administradores e encarregados das tomadas de decisão em nível estratégico

escolher o melhor modelo a partir de suas próprias experiências, competências e visão holística (TURGEON, 2014).

Além de olhar para dentro da empresa, existem os modelos de negócio denominados de *Open Innovation Model* onde nos quais o conhecimento externo, de mercado, parceiros ou clientes possuem um papel de suporte na estratégia da empresa. Sobre isso Chesbrough et al. (2006) argumenta que o conhecimento externo possui um papel tão importante quanto a estrutura e experiência interna da empresa e que ao contrário da modelo de negócio fechado, o modelo aberto procura ter pessoas criativas dentro de sua organização como também procura em outros mercados inovações que possam ser aplicadas a necessidade da companhia.

2.2 MODELO CANVAS

O modelo Canvas utiliza como meio principal de abordagem que um modelo de negócio deve estar conectado com uma proposta de valor ao cliente, onde os produtos e serviços oferecidos vão ao encontro de alívio das dores dos clientes e ganhos potenciais, e, por outro lado, aderente a um perfil do cliente em relação a suas dores, ganhos esperados e tarefas (OSTERWALDER et al., 2014).

2.2.1 Perfil do cliente

Dentro do perfil do cliente existe uma subdivisão em três itens que são classificados como tarefas, dores e ganhos.

As tarefas podem ser descritas como questões que os clientes estão tentando desempenhar no seu dia-a-dia e são separadas entre tarefas funcionais, tarefas sociais e tarefas pessoais/emocionais.

Osterwlder (2014) discorre que quando um cliente tenta solucionar um problema específico, este ato é uma tarefa funcional, já quando o cliente assume alguma tarefa para que esta lhe permita status, poder ou aparência, esta é uma tarefa social. Outra tarefa que pode ser efetuada é a emocional, caracterizada por tarefas que agem no bem

estar/segurança dos clientes e, por fim, existem as tarefas de apoio, que nada mais são do que tarefas de decisão de compra/demanda de produtos.

Este conjunto de tarefas compõem as decisões diárias de cada cliente, desta forma, as empresas devem pensar de que forma seus produtos influenciam as tarefas dos clientes, pois se o produto possui um apelo emocional, o valor financeiro acaba por não ser um ponto de decisão, ao contrário de produtos que influenciam apenas tarefas de apoio no que se refere a compra de produtos.

Outro ponto do perfil do cliente são as dores como bem discorre Osterwalder et al. (2014, p. 14):

As dores descrevem qualquer coisa que aborreça seus clientes antes, durante e depois de tentar realizar uma tarefa, ou simplesmente que os impeça de realizar uma tarefa. Dores também descrevem riscos, isto é, o potencial de resultados negativos, referentes a um mau desempenho na realização de uma tarefa ou a não realização dela.

Assim como as tarefas, as dores também são classificadas, desta vez em três tipos, sendo elas (1) resultados, problemas e características indesejadas, (2) obstáculos e (3) riscos (resultados indesejados em potencial). Os resultados, problemas e características indesejadas são as dores/problemas que os clientes já possuem sendo desde sistemas que funcionam de forma parcial, itens com problemas de estética entre outros. Já os obstáculos são itens que impedem o cliente de iniciar suas ações/tarefas, não permitindo ao cliente que consiga operar de forma satisfatória. Enquanto que o terceiro tipo de dor, os riscos, são itens que o cliente pode vir a ter de problemas caso adotem esta ou aquela solução e/ou o risco em si de um produto que já está utilizando em sua produção, porém nunca foi antes testado.

De outro lado, Osterwalder et al. (2014) também descreve os tipos de ganhos dos clientes, que podem ser (1) ganhos necessários, (2) ganhos esperados, (3) ganhos desejados e (4) ganhos inesperados. Os ganhos necessários são aqueles que são da característica do produto, ou seja, quando se adquire um item, já é intrínseco este ganho, é indispensável para o mesmo. De outro lado o ganho esperado pode ser caracterizado por algum benefício esperado de um produto, mas não é algo essencial para o

funcionamento dele, ou seja, são ganho que se imagina ter com a aquisição, porém não é essencial.

Outro ganho que o cliente gostaria de receber em um produto/solução é o ganho desejado, que se caracteriza por ganhos indiretos que o cliente gostaria de receber ao realizar uma compra, ou seja, são ganhos que cada cliente espera e podem variar muito. Por fim, temos os ganhos inesperados, que são os ganhos que não são esperados, ou seja, que superam as expectativas dos clientes quando da utilização dos produtos e seus benefícios atrelados se comparados no esperado na hora da compra.

Com a junção das tarefas, ganhos e dores, pode-se ter a visualização em detalhe do perfil do cliente, tipo de mercado e interações que realmente possam fazer a diferença no mapa de valor do cliente, ou seja, a empresa pode moldar seu escopo de atuação para melhor penetrar no mercado. Desta forma, a empresa pode construir seu mapa de valor e fazer o encaixe com o perfil do cliente.

2.2.2 Mapa de valor

O mapa de valor de uma empresa pode ser resumido por uma revisão dos principais entregáveis que a mesma tenha a oferecer no mercado, ou seja, os produtos/serviços (tangíveis e intangíveis) que o consumidor pode acessar através da comercialização.

O mapa de valor é dividido em três partes, sendo elas: produtos e serviços, analgésicos e criadores de ganho. Conforme Osterwalder et al. (2014, p. 28) afirma, a parte correspondente aos produtos e serviços nada mais é do que a vitrine da empresa, seus produtos que estão no mercado ou os serviços que a empresa possui a disposição do usuário. Estes produtos e serviços podem ser tangíveis, produtos de prateleira como um exemplo, intangíveis, serviços de atendimento pós-venda, digitais, empresas de download ou de plataformas digitais, e financeiros, mercado financeiro em geral.

A partir desta prateleira de produtos e serviços, a empresa precisa dividi-los entre analgésicos e criadores de ganho. Os produtos classificados como analgésicos são aqueles que vem ao encontro de uma dor que o cliente possui, ou seja, vem cobrir alguma necessidade até então não atendida do cliente.

Estes produtos não precisam englobar todas as dores do cliente como defende Osterwalder et al. (2014, p. 31):

Ótimas propostas de valor concentram-se em dores incômodas para os clientes, principalmente as agudas. Você não precisa providenciar um analgésico para cada dor identificada no perfil do cliente – não há proposta de valor capaz disso. Propostas de valor de destaque muitas vezes focam apenas em algumas poucas dores que conseguem aliviar bem.

Por outro lado os produtos e serviços criadores de ganhos são aqueles impactos que seu produto pode gerar para o cliente, como e em qual magnitude o cliente será impactado com um ganho de resultado para atender uma determinada tarefa com o seu produto.

Osterwalder et al. (2014) ainda afirma que, tanto para o perfil do cliente e para o mapa de valor, todos os itens devem ser mensurados quanto a sua relevância, pois desta forma consegue-se ter a real dimensão de um problema/ganho e qual o grau de esforço que será necessário dispendido dentro deste item. Sem esta classificação, a empresa pode colocar esforços em itens quase imperceptíveis ou em itens que o cliente classifica como detalhes não fundamentais em sua escolha de compra.

2.2.3 Encaixe

Após a construção do perfil do cliente, a empresa consegue entender quem exatamente é seu cliente, como ele pensa, o que ele espera e quais suas dores e, por outro lado, com a criação do mapa de valor, a visão sobre quais os produtos/serviços são colocados à venda no mercado e quais os ganhos/impactos que estes podem realizar, a empresa consegue ter uma clara visualização de seu posicionamento. A partir deste ponto, a empresa deve realizar, o que Osterwalder et al. (2014, p. 43) denomina de encaixe, ou seja, deve ser realizada a combinação de valores e analgésicos dos produtos comercializados com as tarefas, ganhos esperados e as dores dos clientes.

Nessa construção, pode-se analisar cada item para verificar quão aderente uma proposta de valor efetivamente é para o mercado em questão. Quanto maior o nível de compatibilidade entre o que é ofertado e o que é demandado, melhor será a proposta de

valor da empresa e, maior a chance de sucesso da mesma dentro do mercado em que está inserida. Dentro do encaixe, Osterwalder et al. (2014, p. 49) aborda três tipos de encaixe que estão conectadas com a maturidade da proposta de valor da empresa.

O encaixe da solução de problema (1) pode ser caracterizado pelo encaixe no papel, ou seja, a empresa gasta sua energia em identificar e realizar as devidas conexões de seus produtos/serviços em relação as demandas para amenizar as dores dos clientes e gerar ganhos reais no dia-a-dia do cliente, auxiliando-o em suas tarefas. Neste momento a empresa não possui a validação do cliente e nem uma mensuração da satisfação do seu cliente em relação a sua proposta de valor, o que deverá ser feito deste ponto em diante. Já o encaixe produto-mercado (2) se caracteriza pelo teste do mapa de valor desenhado pela empresa no mercado, ou seja, neste ponto é possível verificar no dia-a-dia o quão aderente a proposta de valor está aderente as necessidades de seus clientes. Mudanças serão necessárias a todo o tempo, pois a proposta de valor pode ter itens que no papel fariam a diferença, mas na vida real não surtiram o efeito desejado, como também os clientes podem variar suas percepções do que importa ao longo do tempo. Neste ponto, a maturação é construída aos poucos e o modelo é refeito várias vezes até o ponto de chegar ao encaixe do modelo de negócio (3) que pode ser resumido em uma proposta de valor que consiga efetivamente gerar lucro e escala para a empresa.

2.3 ESTRATÉGIA

Para a construção da estratégia corporativa, é necessário em primeiro lugar criar a missão e a visão da empresa, ou seja, qual o objetivo fim da corporação e como se chegará ao mesmo. Esta etapa apresenta uma grande dificuldade ao empresário, pois é a partir desta que todas as outras diretrizes e objetivos serão formulados e a empresa será criada. Em outras palavras, a construção da missão e dos valores deve estar muito bem fundamentada e embasada nos reais objetivos, para que a estratégia recém-criada possa ser a base definitiva da operação da empresa.

Wright (2000) apresenta sobre quais fatores a estratégia é criada, englobando todos os aspectos importantes que permeiam a estrutura empresarial, tendo como ponto de partida a análise de oportunidades e fraquezas, análise SWOT, do mercado sobre o

qual pretende-se atuar com uma visão macro e microeconômico do ambiente. Definindo este primeiro passo, é necessário analisar o que é esperado de todos os clientes da empresa, sejam eles externos ou internos, considerando desta forma todos os anseios da sua rede de relacionamentos, sendo esta: os proprietários/acionistas, administradores, funcionários, credores, distribuidores, fornecedores, clientes e o próprio público em geral.

Nesta fase surgem interesses conflitantes entre os anseios das diferentes partes, pois os interesses podem ser muito divergentes, cabendo ao formulador da estratégia, encontrar o melhor plano de atuação para servir como fundamento geral da empresa. Assim que o formulador da estratégia passa por este processo, tem-se como o próximo passo o que Kotler (2000) denomina de formulação de metas.

Neste ponto os objetivos da empresa são desmembrados e transformados em metas gerais e específicas através da administração por objetivos (APO), na qual todos os objetivos são hierarquizados e alocados para cada área e até para gestores específicos para a sua realização. Desta forma a base da estratégia (onde se quer chegar) está pronta, porém a essência da estratégia é de como vai se chegar aos objetivos traçados.

Para auxiliar na formulação da estratégia, alguns métodos de planejamento podem ser utilizados para facilitar todo o processo de inteligência administrativa/empresarial.

2.3.1 Análise SWOT

Nesta análise são verificados quatro pontos: forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

Para identificar os fatores dentro destas classificações é necessária a análise do ambiente interno e externo. Em relação ao ambiente externo, pode ser dividido em fatores macroambientais, que são condições externas a empresa como alterações na legislação vigente, modificações políticas, tecnológicas e ambientais. Já quando é verificada a questão microambiental, são observados os parceiros e fornecedores, empresas

congenêres e produtos semelhantes no mercado, ou seja, são situações sobre as quais a empresa tem proximidade, porém não possui nenhum controle direto.

Já em relação ao ambiente interno, são alocadas todas as situações que a empresa possui total controle. Neste quesito entram processos, estruturas, produtos, recursos humanos, público-alvo, clientes, capacitação da gerência da empresa, entre outros.

Segundo Gonçalves (2008), uma análise SWOT realizada com sucesso deve apresentar os seguintes aspectos:

- a) fazer uma descrição profunda e detalhada de todos os processos analisados;
- b) elencar de forma específica a natureza das forças e fraquezas;
- c) evitar oportunidades e ameaças genéricas;
- d) não utilizar os resultados das forças como forças em si;
- e) evitar uma conclusão na qual os pontos bons se equilibram com os negativos, não alterando o curso da empresa.

A partir destes pontos a empresa sabe quais são suas forças e o que deve ser feito para mantê-las, quais as oportunidades e como aproveitá-las da melhor forma, onde estão as fraquezas e quais os passos para melhorá-las e por fim, quais são as ameaças e o que é necessário fazer para eliminá-las.

Segundo Mintzberg et al. (2006), a análise SWOT possui uma limitação, pois a classificação de forças e fraquezas pode não retratar exatamente o mundo real, já que esta classificação é realizada por pessoas, que podem influenciar com suas próprias percepções e visões a análise.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada será de monografia de estudo de caso juntamente com uma revisão de análise teórica, tendo o estudo de caso como fonte os dados da empresa Ultragaz no ramo empresarial. Serão utilizados como fonte de dados informações internas da empresa Ultragaz do segmento empresarial.

As variáveis a serem analisadas abrangem diversas categorias da operação de uma empresa de Gás LP no segmento empresarial sendo elas revisão logística, materiais utilizados em instalações em clientes, número de dias para instalação de um cliente, *Service Level Agreement* (SLA) para a área comercial e geointeligência. Estas variáveis possuem classificação quantitativas, porém também possuindo impactos qualitativos para os clientes de forma direta.

A coleta destes dados foi realizada de forma ocasional, ou seja, não há uma preocupação em verificar uma série histórica ou evolução, mas sim em verificar determinado fenômeno em uma parcela de tempo pré-determinada.

Desta forma, pode-se observar que este trabalho tem a característica de ser um estudo de caso que, segundo Yin (2001), tem como pontos principais a investigação de um fenômeno em relação a vida real utilizando-se de evidências retiradas da realidade do mercado. Desta forma, o estudo de caso possui uma amplitude menor no que se refere a aplicação do trabalho, porém de outro lado possui alta penetração na realidade estudada com informações e análises profundas e detalhadas.

Esta pesquisa é limitada ao cenário da empresa Ultragaz, dentro do segmento empresarial, no que tange os anos de 2012 a 2016, em âmbito nacional dentro dos seguintes setores da empresa: logística de suprimentos, instalações industriais, canais de atendimento e comercial.

Uma parte essencial de um projeto de estudo de caso é a análise dos dados Yin (2001) inclusive afirma que qualquer estudo de caso necessita obrigatoriamente uma análise dentro de pelo menos uma das seguintes fontes de informação: arquivos (documentos), entrevistas e/ou observações. No caso deste trabalho, toda a análise foi construída a partir de dados coletados dentro da empresa e por meio da observação realizada do que foi visto do projeto de inovação a ser explanado dentro deste trabalho.

Desta forma, o trabalho apresentará os resultados do estudo de caso a partir do cruzamento das observações realizadas com o cruzamento dos dados internos da empresa para que o resultado final seja fidedigno com a realidade apresentada na aplicação da teoria na vida empresarial real.

4 A APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA E DO MODELO CANVAS NA ULTRAGAZ – RAMO B2B

O mercado brasileiro de Gás LP possui duas divisões bem definidas em relação ao escopo de atuação sendo eles o canal domiciliar e o canal empresarial. O canal de distribuição domiciliar, também conhecido como residencial, atua diretamente no varejo, trabalhando com revendedores locais devido a extensa área geográfica e baixa concentração de compra. Neste canal, os produtos mais comercializados são os vasilhames P-13, P-45, P-20, sendo o mais famoso deles o P-13 comumente chamado de gás de cozinha. Esta forma de comercialização necessita de revendedores, pois o Gás LP é comercializado em 97% do território brasileiro, possui atuação maior que esgoto e a própria energia elétrica, dificultando uma logística centralizada e de baixo custo.

De outro lado tem-se o canal empresarial ou B2B (*business to business*) onde concentra-se a venda entra a empresa fornecedora e o cliente final sem intermediários. Os segmentos de clientes neste canal de distribuição direto variam muito e podem ser encaixados em macro segmentos como: agronegócio, comércio, serviços, indústrias, usinas de asfalto, licitações, condomínios e residências (desde que o consumo mensal de Gás LP ultrapasse cem quilogramas devido aos custos inerentes da operação). Neste trabalho será apresentado um foco neste último canal onde a Ultragaz fez um trabalho de revisão completa de valores para o cliente e de processos para ir ao encontro das necessidades dos clientes.

Os potenciais clientes do ramo empresarial possuem o seguinte processo de compras:

- a) necessidade de aquecimento de água em torneiras e chuveiros (caso de vestiários, residências, piscinas e caldeiras); necessidade de aquecimento para processos de secagem industrial (secadores de grãos, areia, pintura a pó/eletrostática e convencional, telhas); cocção de alimentos (residências, condomínios, restaurantes, bares, hospitais); lavanderias industriais; usinagem de asfalto; até consumos mais específicos como o envase de aerossóis como desodorantes e repelentes (forma especial do gás). Ou seja,

- a necessidade é criada não por um desejo, mas sim pela impossibilidade das atividades caso não exista a disponibilidade do produto;
- b) a partir desse ponto, o consumidor procura as marcas no mercado que possuem alguma referência e solicitam uma visita no local onde será necessária a utilização do Gás LP;
 - c) os competidores fazem uma visita no local para realizar as medições e aferições da parte normativa do local, analisando a viabilidade de instalação do sistema de fornecimento empresarial do produto. Por se tratar de uma visita técnica não há compra por impulso, pois é de extrema importância a visita ao local por segurança, pois o produto exige cuidados de manuseio e estocagem;
 - d) após a visita entra-se na questão de proposta de preço, investimento a ser feito por parte do cliente e da fornecedora, prazo e demais cláusulas. Por se tratar de um produto único, ou seja, todas as congêneres retiram a matéria-prima das mesmas refinarias e realizam a distribuição deste produto, o fator preço tem alto peso na decisão do cliente; porém, às vezes, se consegue um viés para a parte do nível de solidez da empresa no que tange o corpo técnico e liderança de mercado. Em grandes compras há também o fator investimento, pois podem passar dos R\$500.000,00 entre itens comodatos, rede, projeto, frete e mão-de-obra. Logo, o fator dinheiro a ser disponibilizado pela fornecedora em troca da promessa de volume tem grande impacto na decisão das grandes compras industriais (acima de 30.000 kg/mensais contínuos);
 - e) após a assinatura do contrato, é realizado o projeto técnico do local da central de armazenamento, da rede e de todos os pontos de consumo do produto;
 - f) posteriormente são feitas as devidas adequações por ambas partes (cliente e fornecedora) até que é realizada a entrega dos tanques;
 - g) finalmente, é realizado o abastecimento de forma contínua até a rescisão do contrato por uma das partes.

4.1 PROGRAMA VIS10N

Nos últimos anos o segmento empresarial vem enfrentando uma série de mudanças mercadológicas em relação ao perfil dos clientes e a forma de negociação. O segmento empresarial foi iniciado em meados dos anos 90 nas cidades de São Paulo e de Curitiba. O modelo de negócio cresceu fortemente até os anos 2008 sendo amplamente difundido em dois principais tipos de clientes: grandes indústrias e condomínios verticais. Dessa forma as empresas de Gás LP conseguiam manter sua rentabilidade nos condomínios, clientes com alto preço, baixa concorrência e forte expansão de crescimento, enquanto de outro lado tinham-se as grandes indústrias que apesar da rentabilidade unitária baixa, garantiam altos volumes e, como consequência, aumento de *market share*.

Entre 2008 e 2012 novos segmentos começaram a receber o mesmo nível de atenção e investimentos, sendo eles o agronegócio, comércios, serviços e usinas de asfaltos. Este aumento de base permitiu a Ultragas e as demais companhias de Gás LP diversificarem seus portfólios de base e diluir seus riscos, porém seus modelos de negócio ainda estavam focados em clientes de altos volumes. Entre 2008 e 2012 o Ebitda começou a ficar pressionado, com delta de crescimento cada vez menor, inclusive com baixas em relações a anos anteriores, o volume estava cada vez mais difícil de encontrar no mercado devido ao alto nível concorrencial e de energéticos substitutos existentes no mercado (Gás Natural, Biomassa, Óleos Diesel, de xisto, residual, etc.).

Desta forma, a gerência de mercado de São Paulo reuniu seus gerentes comerciais, supervisores de áreas de suporte como logística, atendimento ao cliente, instalações industriais, administrativos para iniciar uma revisão completa no escopo de atuação da Ultragas no mercado. Esse grupo de estudo denominado Vis10n descreveu alguns desafios que deveriam ser alvo para a Ultragas, sendo elas: (1) Atuação no *Small and Medium Business* (SMB) e para acompanhar este mercado de pequenos clientes (até 500 kg/mês de consumo) seria necessário manter um alto ritmo de crescimento, pois o mercado é dinâmico; (2) Necessidade de gerar uma proposta de valor diferenciada; (3) os clientes SMB demanda uma racionalização em nosso investimento, já que suas margens são menores devido ao baixo volume de compra; (4) SMB demanda

padronização nos processos operacionais; (5) clientes SMB normalmente não possuem um desenho de *Request for Proposal* (RFP's) bem definidos, ou seja, era necessário elaborar uma proposta de comercialização mais simples e prática.

Estes pontos deveriam ter como direcionadores a padronização, racionalização e diferenciação para que pudesse efetivamente surtir efeito no mercado. Além disso, os objetivos estratégicos do Vis10n no ramo empresarial eram (1) maximizar rentabilidade por segmento de clientes da base atual (45.000 clientes empresariais em 2014); (2) capturar oportunidades existentes (e futuras) no SMB e Agronegócio e (3) diversificar oferta de soluções de Gás LP para facilitar a expansão do mercado.

Dessa forma, pode-se observar que era necessária uma mudança no *mindset* de como fazer negócios e o formato operacional que a empresa atuava no mercado desde a inauguração do segmento no Brasil até a data de 2013. Para tanto, foi necessário que partíssemos de uma base de modelo SWOT da Ultragas perante ao mercado atual de Gás LP em relação as suas concorrentes.

4.2 MODELO SWOT APLICADO AO FORNECIMENTO DE GÁS LP

Para que se inicia-se um novo modelo de trabalhar no mercado, o programa Vis10n fez uma série de análises SWOT para conseguir ter uma ampla visualização do mercado nacional de Gás LP. A seguir tem-se uma primeira análise SWOT relacionando o ambiente externo e os recursos organizacionais.

Ponto forte no ambiente interno: Marca da Ultragas é forte no mercado nacional; por ser uma empresa do grupo Ultra possui um processo de disseminação de estratégia muito bem elaborado e alinhado aos objetivos do grupo; possui procedimentos muito bem definidos entre todas as áreas devido ao tempo de mercado; alta capacidade de investimentos por ser parte de um grupo com alto poder de aquisição.

Ponto forte no ambiente externo: Demanda energética cada vez maior pelas empresas do país; crescimentos constantes do valor da energia elétrica (um dos possíveis substitutos a essa energia é o Gás LP); pressão da sociedade por energias menos poluentes e leis atuando cada vez mais nesse sentido; possibilidade de excesso de oferta de Gás LP no médio prazo devido ao processo de extração de petróleo da

camada do pré-sal, o que pode acarretar na liberação governamental para novos usos do Gás LP como motores de combustão (um dos exemplos) e que, como consequência, pode aumentar a abrangência e tamanho do mercado brasileiro de Gás LP.

Ponto fraco no ambiente interno: Pouca geração de leads para a equipe comercial de prospecção, ou seja, processo de aquisição de novos clientes não alinhado com o movimento tecnológico; Instalação de novos clientes com prazos muito longos (média de 35 dias); Processo de retorno de contratos dos novos clientes, com a assinatura da Ultragaz, muito moroso e lento levando em média seis meses para retornar ao cliente; controle dos ativos (tanques em comodato) falhos, sem rastreabilidade inteligente;

Ponto fraco no ambiente externo: Alta concorrência em todo o território nacional que acarreta em uma briga por preços na casa de centavos por quilograma comercializado, ou seja, mercado que apresenta tendências de margens cada vez mais apertadas; clientes, em sua grande maioria, realizam o processo de compra do Gás LP como uma compra de *commoditie*, focando em preço unitário e não visualizando serviço; mercado de Gás LP possui pouca diferenciação; monopólio de fornecimento, pois somente a Petrobras controla toda a cadeia de suprimentos nas refinarias e também na importação dos navios, quando há essa necessidade.

A partir destes pontos iniciais identificados, foi realizada uma extensão da análise, cruzando (1) ameaças com pontos fracos, (2) oportunidades com pontos fracos, (3) ameaças com pontos fortes e (4) oportunidades com pontos fortes.

Ameaças com pontos fracos: Concorrência alta correlacionado com a demora na instalação de novos clientes. Risco de perda de clientes devido à demora e insistência da concorrência para instalação de comodatos deles e de causar uma imagem ruim no mercado de uma empresa lenta e burocrática.

Oportunidades com pontos fracos: Mudanças na legislação ambiental versus pouca geração de leads para a equipe comercial de prospecção. Neste ponto pode-se perder o timing de negociações a novos clientes do mercado que tiveram fiscalização de órgãos fiscalizadores. Sem uma geração de leads inteligente, a Ultragaz acaba ficando refém da busca porta a porta e indicações do consultor de campo e, muitas vezes, pode

demorar muito mais tempo para chegar a um cliente com a necessidade de substituição de seu atual energético para as novas normas ambientais.

Ameaças com pontos fortes: Difícil diferenciação no mercado relacionado ao alto poder de investimento e marca da Ultragaz. Com o poder de investimento alto, pode-se investir em projetos de novas utilizações e descobertas de novos mercados, independente de resultados do ano atual, mas sim pensando em criação de futuro e, após a criação da nova solução energética, a marca da empresa chancela ao público a confiança que o cliente pode ter, pois a empresa não investiria em um produto que teria o potencial de manchar sua reputação e atrapalhar o cliente de alguma forma.

Oportunidades com pontos fortes: Excesso de oferta de Gás LP no mercado versus estratégia bem desenhada e disseminada. Através de nossa estratégia de futuro, a Ultragaz já possui uma gerência de desenvolvimento que busca entender o movimento de mercado em relação as possíveis aberturas de mercado para que, no momento que o mercado seja aberto, já tenhamos o produto pronto para comercialização.

A partir destas duas análises, surgiram algumas medidas estratégicas para cada um dos quatro itens como pontos de partida para a criação de novos modelos de atuação.

Ameaças com pontos fracos: necessidade de ação imediata em investimento de controle de obras, além de uma revisão dos processos burocráticos desde a abertura da ordem de serviço, projeto, obra civil, aprovação junto aos órgãos responsáveis, entrega dos tanques e abastecimento.

Oportunidades com pontos fracos: Investimento na tecnologia de Big Data para buscar leads de forma inteligente, com rapidez e eficiência podendo acompanhar o ritmo acelerado de mudanças de leis e de abertura de novos negócios.

Ameaças com pontos fortes: Continuar a preservar a marca da Ultragaz no mercado, investindo em projetos que realmente tenham sido validados tecnicamente e que apresentem reais ganhos para os clientes.

Oportunidades com pontos fortes: Investimento contínuo na área de desenvolvimento da companhia para estar a frente das inovações de mercados, tendências globais, etc. Somente dessa forma a Ultragaz estará preparada para ser pioneira e ganhar mercado com novas aplicações, produtos, conversões energéticas e mercados.

4.3 MODELO CANVAS PARA A ULTRAGAZ

Após efetuado o desmembramento do modelo SWOT, foi necessário entender melhor o cliente do mercado de Gás LP granel neste novo perfil de mercado que estava presente, com clientes cada vez menores em volume contratado e exigindo cada vez maior agilidade por parte do fornecedor. Desta forma, será abordado o foco do modelo de prospecção da Ultragaz fazendo o perfil dos clientes do SMB do segmento de comércio e serviços.

4.3.1 Perfil do cliente SMB

Quando se trata de um cliente com perfil pequeno e médio, de um segmento altamente concorrencial e ágil, temos um desenho de um dono de um estabelecimento, sendo em sua maioria das vezes, um restaurante, padaria, lanchonete e afins. Desta forma, neste trabalho será desenvolvido o perfil do cliente no modelo Canvas pela perspectiva de um proprietário de restaurante que está abrindo seu negócio.

Quando trata-se de tarefas funcionais, o novo empresário possui uma série de itens a serem feitos para que possa efetivamente abrir seu estabelecimento, entre elas pode-se destacar: escolha do local, financiamento/aluguel, captação de recursos, marca e material de divulgação, público-alvo, cardápio, móveis e decoração, contratação e treinamento da mão-de-obra, sistema de controle financeiro, preço da refeição, qualidade dos alimentos e o preço de compra dos mesmos, compra dos equipamentos da cozinha, utensílios domésticos, liberação dos bombeiros, alvará de funcionamento, entre outros. Desta forma, pode-se observar que o empresário possui uma extensa lista de itens para organizar e administrar até a inauguração do seu estabelecimento. Após a inauguração, suas tarefas funcionais consistem basicamente em: avaliação da qualidade do seu serviço, compra de insumos, compra de alimentos com qualidade, treinamento da equipe, controle financeiro, captação e retenção de clientes, divulgação, entre outros.

As tarefas sociais consistem em ter renome de seu estabelecimento em uma determinada classe social, participar de associações de classe, ser reconhecido como

empresário de sucesso. Enquanto que as tarefas emocionais podem ser resumidas por construir parceiros confiáveis e fidelizar o público, por exemplo.

Em relação as dores deste empresário, pode-se classificar em dores de resultado uma variação na qualidade dos alimentos comprados/servidos, modificação na qualidade do guardanapo, do tipo de móvel utilizado, sistemas de controle que funcionem de forma parcial ou ainda algum item de decoração que possa afetar de algum forma o cliente. Já as dores consideradas como obstáculos podem ser falta de energia elétrica, água, luz, alvarás e licenças, atraso nos equipamentos da cozinha e até dos próprios alimentos. Por fim, os riscos podem ser resumidos por mudanças no cardápio de forma mais drástica, troca de sistemas de controle de informática, troca de fornecedor de itens contínuos (o que pode acarretar em mudança na qualidade do alimento no final do processo) e troca de funcionários.

Por fim, os ganhos deste perfil de cliente podem ser classificados nos quatro tipos que Osterwalder et al. (2014, p. 16) descreve, ganhos necessários, ganhos esperados, ganhos desejados e ganhos inesperados. Os ganhos necessários podem ser o recebimento de energia (elétrica e Gás LP) após o fechamento do contrato e de pagamento das suas faturas, a entrega dos móveis no prazo estipulado, que o equipamento funcione de modo corretamente na cozinha, entre outros. Como ganhos esperados, temos uma melhora no tempo de cozimento de um alimento a partir do novo equipamento, de uma funcionalidade automática do sistema financeiro, da programação automática do abastecimento de Gás LP e de bebidas e refrigerantes.

Os ganhos indiretos são mais difíceis de padronizar devido ao alto grau de individualidade dos clientes, pois cada empresário pode esperar algo diferente de um mesmo produto. Porém, comumente os ganhos indiretos são descontos em compras ao longo do tempo, fidelização e convite para eventos da marca de seus parceiros. Por fim, temos os ganhos inesperados que podem ser bem variáveis, como aumento da clientela devido ao tipo de alimento que um equipamento consegue fazer, uma divulgação de seu empreendimento por um parceiro de negócios/fornecedor, outras funcionalidades que não as contratadas em um sistema de controle financeiro.

Desta forma, pode-se observar a gama de itens que um empresário deve se preocupar e realizar em seu dia-a-dia, variando entre os mais diversos itens de compra

com preços e relevâncias diferentes de modo que, se algum destes itens não for acompanhado e analisado, pode-se perder mercado.

Aumentando o nível de detalhamento das tarefas funcionais, dores e ganhos especificamente para a relação do empresário em relação a contratação do Gás LP, consegue-se ter uma visão melhor das diversas interações necessárias para que não haja nenhum problema no fornecimento deste insumo. Começando pelas tarefas funcionais, existe a necessidade de reservar um local para a central de gás verificando se todas as normas vigentes do corpo de bombeiro são atendidas em relação a distanciamento de divisas, pontos elétricos, portas, janelas, ralos, pontos de ignição movimentação de carros e de pessoas, etc. Qual o dimensionamento da central de gás e quem pode fazer, além disso, é necessário verificar se o caminhão consegue chegar até os vasilhames para efetuar o abastecimento ou se será necessária a construção de uma tomada de abastecimento e onde essa deverá estar devido as exigências de normas. Quantos vasilhames serão necessários pelo poder calorífico dos equipamentos comprados, será necessário a instalação de vaporizador ou não, elaboração de projeto da central e tubulação de Gás LP, aprovação do projeto junto aos bombeiros e por fim, o pedido de gás e controle do estoque.

Já a tarefa social pode ocorrer em um único momento, poder trazer o caminhão de Gás LP a granel em seu estabelecimento e aproveitar este momento para mostrar a sociedade em volta que possui um restaurante com parceiros importantes e que dão importância ao seu negócio; este ponto é mais observado em cidades menores quando o cliente, até conhecer o sistema de abastecimento a granel, possui a mentalidade de que o canal empresarial só pode ser utilizado por grandes clientes de indústria. As tarefas sociais não são encontradas e as tarefas emocionais só são vistas depois que o empresário confia na empresa fornecedora para que ela controle o estoque, ou seja, quando o cliente deixa de executar a tarefa de controlar o nível de gás nos tanques.

As dores consideradas obstáculos ao empresário em relação a contratação de um fornecedor de Gás LP podem ser vistas caso a qualidade do Gás LP seja ruim ou a instalação dos vasilhames e da rede até os pontos de consumo estejam malfeitas, ocasionando para na produção. Outro ponto que pode ocasionar um obstáculo é um abastecimento parcial dos vasilhames, gerando problema de vazão, ou o completo

desabastecimento do cliente, impossibilitando-o de produzir. Ou o que pode ser determinante no início do processo, a não aprovação do projeto por parte dos bombeiros. Já a dor de resultado pode ser vista caso haja uma instalação malfeita, a vista ao cliente sem acabamento, que pode gerar desconforto visual, além de um atraso no abastecimento afetando pouco na produção, ou seja, apenas diminuindo o poder da chama, sem causar a parada do equipamento. Além disso, uma dor de resultado pode ser uma instalação muito cara para que seja efetivamente colocada toda a obra civil, projeto e rede, desviando recursos de outros itens do restaurante para poder viabilizar a instalação de seu insumo essencial. Já o risco pode ser melhor exemplificado pela troca de um equipamento a Gás LP para outro energético (e vice-versa) que pode acarretar na mudança da produtividade e qualidade, assim como a troca do fornecedor de Gás LP devido a alta importância desta conta.

Em relação aos ganhos, pode-se classificar como ganho necessário na contratação do Gás LP, é a entrega do produto no local, os vasilhames e a conexão para a rede de consumo, além da aprovação do corpo de bombeiros. Já como ganhos esperados, espera-se que na contratação do serviço de abastecimento a granel, tenha-se comodidade, pois não há troca de vasilhames, que este produto gere uma chama contínua e com o poder calorífico que o produto pode dar, atendimento comercial ágil e exclusivo, além de um preço mais competitivo do que na utilização do canal envasado/domiciliar. Em ganhos indiretos pode haver a ida da equipe de abastecimento para fazer sua refeição diária no local, e convite para eventos da empresa. Já como ganhos inesperados pode-se destacar a divulgação por parte da fornecedora de Gás LP do estabelecimento comercial que é abastecido.

Desta forma, pode-se observar a quantidade de variáveis de instalações, logística e comercial que entram no dia-a-dia no pequeno e médio cliente e o tamanho da importância dessa conta para o bom funcionamento de seu estabelecimento, sendo a contratação de Gás LP deslocada para a curva "A" de custos e importância dentro da curva "ABC" da carteira deste tipo de cliente.

4.3.2 Novo mapa de valor UG

A partir das necessidades dos clientes SMB desenhadas e definidas, a Ultragaz iniciou um trabalho para modificar sua atuação, para trazer novas propostas de valores e inclusive com produtos para facilitar a vida do empresário, para que a empresa estivesse cada vez mais perto, com maior identificação e reconhecimento dentro deste mercado.

Os produtos e soluções do mapa de valor da Ultragaz para os clientes foi amplamente modificado para atender as demandas deste novo perfil do cliente onde a companhia teve que se reestruturar internamente para poder atender as novas exigências do mercado. Em relação a logística, foi inserido uma cláusula em contrato onde a Ultragaz se responsabiliza pelo controle de estoque do cliente, ou seja, o cliente não precisa se preocupar com o nível de gás dentro de seus tanques, se preocupando apenas se tiverem picos extremos de consumo. Outro ponto que foi revisitado foram os territórios logísticos para que as rotas fossem melhor adequadas as principais vias e tipos de clientes para otimização de tancagem sem que os clientes finais pudessem perceber qualquer alteração.

Na área de instalações industriais foram revistos os tubos de cobre que eram utilizados nas instalações de novos clientes para um novo material (tubo multicamada) que é tão seguro quanto o cobre, porém é mais maleável, fácil de utilizar e 30% mais barato para a instalação na obra, reduzindo os custos para o cliente Ultragaz. Outro ponto feito é o conceito *turn key*, ou chave na mão, onde o cliente só se preocupa em assinar o contrato, pois toda e qualquer adequação necessária é feita pela fornecedora e, foi introduzido no mercado pela Ultragaz o abrigo pré-moldado que agiliza a instalação e não necessita de mão-de-obra de pedreiros para construção de abrigos de concreto. Com esta nova central, denominada de Ultrapronto, a central de gás pode ser montada em apenas duas horas e, além disso, para os clientes *turn key*, apenas um prestador de serviços executa todos os serviços e recolhe as documentações necessárias, diminuindo a burocracia (foi revisto a quantidade de Anotações de Responsabilidade Técnica – ART's – necessárias) e concentrando as informações em um só parceiro. Com estas adequações o prazo médio de uma instalação de um cliente novo caiu de sessenta e um para dezesseis dias apenas. Internamente foi adquirida uma ferramenta denominada

spotfire na qual a área de instalações consegue acompanhar em tempo real todas as obras efetuadas no Brasil, e o tempo de cada processo de instalação (visita inicial, elaboração de projeto, construção do abrigo, adequações necessárias, instalação da rede, laudos de estanqueidade e ART's, além da finalização até a solicitação do abastecimento), desta forma, têm-se o controle *on-line* de todas as obras caso o cliente necessite saber alguma informação específica.

Na área de atendimento ao cliente foi ampliada e melhorada a central de atendimento, denominada de Unidade de Apoio ao Cliente (UAC), revisando os processos internos, permitindo algumas solicitações básicas de serem resolvidas já no primeiro contato do cliente com a central como 2ª via de boleto e programação/confirmação de abastecimento. Além disso, foi criado um portal de atendimento *on-line* onde o cliente consegue automaticamente realizar estas mesmas funções, além de poder solicitar no site da Ultragas e na central de atendimento um contato comercial, uma visita técnica, uma visita emergencial por vazamento e informações de seu contrato.

Já na área comercial o atendimento aos clientes da base foi segmentado para maior agilidade aos pequenos clientes, e para tanto, foi criada uma célula de Atendimento Comercial Remoto (ACR), localizada em Mauá – São Paulo, que atende todos os clientes empresariais do Brasil que consomem até quinhentos quilogramas de Gás LP por mês. Esta célula é composta por vinte e três assistentes comerciais, um analista e um supervisor que possuem todas os acessos as informações do cliente de forma rápida e possuem um SLA de quarenta e oito horas para retornar ao cliente após uma solicitação. Já os clientes que possuem um consumo acima deste patamar, contam com o atendimento de um consultor comercial presencial, gerando uma maior diferenciação de serviço e agregação de valor junto ao cliente. O sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) da companhia foi modificado e hoje a mesma utiliza o sistema *Sales force*, CRM na nuvem, que permite ter o acesso de todas as informações do cliente de forma *on-line* e a equipe comercial de prospecção e de atendimento pós-venda presencial contam com *tablets* logados ao sistema que permite a roteirização de clientes via geointeligência e *check-ins* no exato momento em que o consultor termina de realizar sua visita, registrando todas as informações necessárias para o cliente dentro do sistema. O

consultor conta ainda com as opções de assinatura de contratos por meio de assinatura digital por *e-mail* ou ainda por assinatura do documento no próprio *tablet* na hora em que está no cliente. A quantidade de documentos e aprovações de um novo cliente também foi revista, o que conseguiu diminuir o tempo médio de uma aprovação de trinta e seis para sete dias nos casos de pequenos clientes.

Desta forma, pode-se observar que muitos produtos e soluções foram incluídas ou revisitadas para que a prateleira com opções para o cliente final fosse a mais assertiva possível, curando as dores dos clientes e gerando benefícios aos mesmos em relação às outras congêneres encontradas no mercado.

Dos produtos descritos acima, os principais analgésicos são a desburocratização do processo de venda aliado ao processo de *turn key* de instalações, pois o cliente não precisa se preocupar em nada com o Gás LP durante a construção/adaptação de seu estabelecimento e consegue ter tudo pronto para o funcionamento em até quinze dias após a assinatura do contrato, tendo casos de todo o processo demorar três dias. Além disso, o abastecimento programado e controlado pela Ultragaz também é um analgésico, pois livra a pressão por controle de estoque e possível falta de Gás LP, assim como a agilidade do atendimento do ACR, pois o primeiro retorno é efetuado rapidamente e a partir deste ponto, as negociações avançam de acordo com as necessidades dos clientes, ponto antes que não acontecia pela limitação de tempo do consultor comercial presencial.

Já a proposta que gera valor para o cliente pode ser a facilidade para a emissão da segunda vida de boleto, pois em caso de não pagamento o fornecimento será interrompido e a produção pode ficar comprometida. Além disso, o abrigo pré-moldado da Ultragaz apresenta um ganho para o cliente, pois não se preocupa com obra civil e em fazer um item concretado seguindo um projeto que ele não possui conhecimento e por fim, a assinatura digital de contrato, seja ela por *e-mail* ou *tablet*.

4.3.3 Encaixe cliente SMB e a Ultragaz

Analisando o perfil do cliente SMB e a proposta de valor da Ultragaz, consegue-se identificar pontos de convergência muito fortes, ao contrário das propostas de valor

antes da revisão do Vis10n. O cliente possui muitas dores em relação a preocupações em inúmeros itens para a concretização da abertura do restaurante sendo o Gás LP uma delas, por outro lado, a proposta de valor de *turn key* permite a este empresário se despreocupar com este item e focar em todos os outros. Além disso, o abastecimento programado também alivia o dono do negócio, pois é um detalhe a menos em sua operação para controlar, sendo esta ação de grande impacto em sua operação. O canal de atendimento exclusivo para clientes abaixo de quinhentos quilogramas de consumo por mês, geram a agilidade que este cliente necessita, pois, a dinâmica no pequeno empresário é muito rápida e não há espaços para falhas e processos lentos e burocráticos, ou seja, a solução com padronização e agilidade vem ao encontro das necessidades do cliente.

A facilidade com que o cliente pode acessar informações básicas de suas contas em um primeiro nível de atendimento lhe permite ter ação rápida em negociações de alteração de preço junto a seus clientes e o simples aceite por *e-mail* de um contrato ou aditivo não onera o tempo do cliente em imprimir, reconhecer firma em cartório e levar até o correio o documento físico, corroborando então, na agilidade necessária pelo cliente.

5 RESULTADOS AFERIDOS

Esta nova proposta de valor que o Vis10n trouxe novas perspectivas de tratativa com os clientes e de futuro para a marca Ultragaz em relação aos limites do mercado de Gás LP, sendo as primeiras entregas desta reestruturação do mapa de valor efetivamente aplicadas a partir do final de 2014 e início de 2015. Cada uma das áreas teve seu cronograma específico e seus investimentos distintos, porém sempre convergindo ao novo modelo de planejamento estratégico da companhia ligados diretamente a três pilares: padronização, racionalização e diferenciação. Desde então, a companhia já vem colhendo resultados operacionais e financeiros do trabalho de remodelagem do mapa de valor para que a empresa estivesse voltada ao novo tipo de cliente e a um mercado dinâmico e mais pulverizado.

Na área logística os ganhos estão diretamente conectados as reestruturações internas, pois o avanço tecnológico mais intenso ainda está por vir, porém mesmo assim, ganhos importantes foram sentidos em todo o Brasil. A equipe logística fez um trabalho de saneamento de ativos e conseguiu em um período de seis meses sanear em torno de 49.209 ativos ao redor do país o que gerou uma revisão dos sistemas de comodatos gerando conseqüentemente maior confiabilidade na base de dados. Além disso, mais de 325 rotas foram revistas e otimizadas o que acabou por permitir uma reestruturação de pessoal e de estrutura de caminhões em todo o país gerando uma economia anual de R\$2,3 milhões (redução de nove frotas e dezenove pessoas).

Na parte de instalações industriais foram sentidos ganhos na agilidade das novas instalações reduzindo o tempo médio da solicitação de projeto até a liberação do abastecimento de sessenta e um dias para dezesseis dias; esta maior rapidez na instalação do novo cliente gera uma antecipação de volume, pois o cliente começa a consumir o Gás LP de forma antecipada do que faria no sistema antigo e, somente neste movimento de antecipação de demanda, a companhia conseguiu uma rentabilização de R\$365 mil. Além disso, nas obras no modelo *turn key*, a utilização de apenas um fornecedor e desburocratização do número de documentos emitidos e validados por ele gerou uma economia financeira de R\$528 mil se comparado com o sistema tradicional antes utilizado pela Ultragaz na instalação de seus clientes; este ganho é visto

principalmente em economia com redução de frete, visitas homem/hora no local e menor custo com as ART's dos bombeiros. Por fim, a utilização de tubos multicamadas em detrimento ao cobre nas novas instalações permitiu uma economia de R\$1,047 milhões, pois este novo material é muito mais barato por metro quadrado e a sua instalação é feita em um tempo mais rápido do que nas obras até então feitas com cobre, ou seja, economiza-se em homem/hora e no próprio valor do tubo para a instalação. Em resumo a área de instalações industriais acabou por gerar um ganho financeiro (entre antecipação de receitas e redução do valor do investimento) um total de R\$1,95 milhão para a Ultragas.

Na área comercial, a implantação do atendimento comercial remoto para todos os clientes do Brasil com consumo menor que quinhentos quilogramas de Gás LP por mês, permitiu com que o quadro de colaboradores e suas atuações pudessem ser revistas pela área comercial, ao todo foram passados vinte e um mil clientes empresariais para esta célula. Por causa deste movimento, o mercado pode se reorganizar, criando quatorze vagas na área de prospecção distribuídos entre os cinco grandes mercados (colaboradores que acabaram migrando de função de atendimento pós-venda para prospecção devido a passagem de clientes para o ACR) e ainda ocorreu uma redução no número de consultores comerciais de vinte e um colaboradores (que ficaram ociosos após a implementação deste atendimento exclusivo e personalizado aos pequenos e médios empresários). Esta reorganização da estrutura comercial contribuiu para uma economia anual de R\$4,7 milhões pelo quadro mais enxuto, porém com a mesma produtividade de antes, porém agora muito mais aderente as necessidades dos clientes.

Todos estes ganhos, R\$8,9 milhões no total, foram realizados no ano de 2015 onde R\$1,58 milhão veio de redução de investimento através da instalação revisitada (materiais – R\$1,047 milhão e serviços – R\$ 528 mil) e ou outros R\$7,32 milhões vieram da redução de colaboradores, redução de caminhões e equipes de distribuição logística e da antecipação de receitas dos novos projetos. Além destes ganhos dimensionados, existe uma parcela importante de ganhos não dimensionados que são a consequência das negociações dos clientes feita pela equipe do ACR. Isso se dá pelo fato de que não existe uma personificação na negociação, as questões comerciais ficam muito mais racionalizadas, com informações de contrato, investimentos, margem unitária,

inadimplência, etc. sempre *on-line* para que a negociação flua de modo objetivo, padronizado e sem influências pessoais que possam atrapalhar na negociação de preço. Esta célula se mostra mais efetiva na manutenção de margem unitária do que a equipe comercial presencial em quatro vezes, retendo desta forma algo em torno de R\$2,55 milhões. Ou seja, ao todo, esse novo mapa de valor gerou um ganho de Ebitda para a companhia de R\$11,45 milhões.

Já para o ano de 2016, é projetado um ganho financeiro na ordem de R\$20,54 milhões em ganhos dimensionados, sendo distribuídos em redução de investimento em novas instalações (R\$4,84 milhões), antecipação de receita por rapidez na instalação (R\$600 mil), revisão de todos os territórios logísticos do Brasil permitindo maior otimização dos ativos e redução no número de caminhões e de equipes (R\$5,4 milhões), aumento no escopo do atendimento do ACR possibilitando mais nove reduções nas cadeiras de consultor comercial pós-venda presencial, somando a redução anterior de vinte e uma posições (R\$6,7 milhões) e a aplicação de Gás LP em novos usos, atualmente sendo pesquisado pelo Vis10n através de projetos especiais (R\$3 milhões).

Além destes, os ganhos não dimensionados computam com R\$9 milhões na melhora contínua da eficiência nas negociações do ACR em relação aos consultores presenciais e mais R\$2 milhões na centralização completa do atendimento ao cliente em apenas uma base de produção, localizada em Mauá, acabando com estruturas paralelas em outros lugares. Ou seja, já para o ano de 2016 a receita adicional de Ebitda que o Vis10n gerará é de aproximadamente R\$31,5 milhões.

6 PRÓXIMOS PASSOS

Até o momento presente o programa de planejamento estratégico Vis10n conseguiu modificar o mapa de valor da Ultragas e alinhar com o perfil dos clientes para que o encaixe gerasse um modelo rentável de atuação no mercado, porém ainda existem grandes espaços para crescimento em todas as frentes, pois o mercado de Gás LP está cada vez mais concorrencial, com clientes com um número maior de informações e poder de argumentação e querendo mais do que apenas um fornecedor de gás, mas sim um parceiro que traga mais do que apenas um produto ou serviço considerado como básico por este público.

Neste sentido, as ondas de transformação continuam a fazer parte do cotidiano da Ultragas, mantendo um grupo de líderes engajadas neste projeto, permitindo investimentos em novos processos, produtos e ideias para que se rompa novos patamares de resultado com a mudança de valores e exposição da Ultragas perante seus clientes empresariais. Na área de instalações industriais já está sendo desenvolvido um sistema de manutenção preventiva que esteja *on-line* com todas as informações sobre cada instalação de nossos clientes, aumentando ainda mais a confiabilidade e previsibilidade para nossos clientes. Enquanto isso, a logística implantará o coletor *on-line* e trará novas tecnologias de roteirização e monitoramento das rotas executadas, podendo um supervisor modificar e/ou acompanhar a sequência de abastecimentos por qualquer problema de trânsito ou de negociação comercial com os clientes de forma a assegurar que toda a rota está sendo cumprida de acordo com o planejamento do dia anterior, reduzindo os custos e otimizando os tempos em rota.

Na área de atendimento ao cliente, será realizado um aplicativo empresarial para que o cliente tenha as principais informações de sua conta e, dessa forma, a Ultragas possua o conceito de *omnichannel*, ou seja, o cliente pode acessar a Ultragas da forma que melhor lhe convir seja ela por telefone, site, aplicativo ou consultor comercial. Já na frente comercial, o investimento em geointeligência e *big data* serão cada vez mais intensos, assim como a busca de possíveis novos mercados e novos produtos para crescer o portfólio de vendas da empresa.

No longo prazo, se tem a clara visão de que a companhia terá cada vez mais um papel de parceiro de negócios e de uma empresa de serviços que acompanham o mercado de Gás LP do que uma empresa focada apenas na comercialização deste produto. A comercialização será sempre realizada, porém a escolha do cliente pela companhia será realizada por diferentes tipos de serviços e produtos que acompanham o processo de compra deste cliente, gerando a diferenciação dentro do mercado, gerando a fidelização e aumento da rentabilidade geral da companhia.

7 CONCLUSÃO

Neste trabalho se pôde fazer uma revisão bibliográfica do modelo de geração de valor de Osterwalder et al. (2014), Canvas, em relação a seus três pilares principais, o perfil dos clientes, o mapa de valor da empresa e seu encaixe para formatar efetivamente uma geração de valor de negócio para o cliente. Sendo que no perfil dos clientes tem-se uma divisão clara entre ganhos e dores dos clientes e de que forma deve-se analisar o cliente. Por outro lado, com o mapa de valor da empresa a mesma consegue efetivamente enquadrar todos seus produtos e serviços de forma claro em propostas que geram efetivamente valor e outra que vão ao encontro das dores dos seus clientes, o que podem ser denominados analgésicos, pois podem efetivamente aliviar o cliente em relação a algum desconforto que este esteja passando.

Além disso, foi feita uma breve revisão bibliográfica da matriz SWOT, pois toda e qualquer revisão que se faça de proposta de valor e direcionamento de mercado necessita em si, uma base de estratégia da empresa em relação ao ambiente competitivo ao qual está exposto, a legislação atual, aos seus concorrentes e em relação a suas próprias fraquezas e fortalezas.

Após isso foi explanado sobre a Companhia Ultragaz S/A e seus dois canais de vendas, envasado e empresarial, dando uma ênfase maior no segmento empresarial, com uma breve análise de todo o ciclo de compra do cliente. Além disso, foi visto o programa de planejamento estratégico denominado de Vis10n e seu foco de atuação para os próximos anos.

A partir destas informações básicas, se pôde analisar mais a fundo o cliente do segmento de comércio e serviços, realizando toda a análise de tarefas, ganhos esperados e dores para que o cliente seja plenamente compreendido. Por outro lado, a revisita do mapa de valor da Ultragaz, a partir das necessidades deste cliente também foram realizadas a fim de aproximar a empresa do cliente final.

Neste processo todas as principais áreas e seus redesenhos foram analisados a fundo para entender qual o real valor gerado para o cliente e a diferenciação de mercado que se pôde alcançar com estes itens. Quantitativamente, pôde-se observar que os ganhos financeiros que a empresa conseguiu alcançar tiveram uma relevância importante

para a companhia, uma vez que já foram gerados mais de 11 milhões de reais de Ebitda no ano de 2015 e pode chegar em patamares que superem a barreira dos 30 milhões de reais, ou seja, 6,7% de todo o Ebitda nacional da companhia será resultado direto do programa Vis10n empresarial que possui como base a aplicação do modelo Canvas de negócio.

Os próximos passos são a evolução de cada área para adicionar no objetivo comum da empresa de diferenciação no mercado de Gás LP. O ponto principal fica em torno dos resultados já alcançados pela empresa a partir de uma readequação interna, mesmo em um segmento industrial de crescimento orgânico e de estrutura de mercado mais densa. Ou seja, uma empresa em um ramo mais tradicional consegue inovar e trazer novos patamares de atendimento e de resultado a partir de uma nova concepção de geração de valor.

As empresas possuem oportunidades de remodelamento de processos internos e de mapear o seu encaixe efetivo as necessidades de seus clientes para ganhar mercado e chegar a novos patamares de resultados, independente do setor que está incluído e produto/serviço que comercializa.

REFERÊNCIAS

- CHESBROUGH, Henry et al. **Open Innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- GONÇALVES, A. C. (Org.). **Manual de ferramentas de estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- OSTERWALDER, A. et al. **Design da proposta de valor**. Rio de Janeiro: Alta Book, 2014.
- TURGEON, N. The theory of the business as the starting point of business development strategy: evidence from the media industry. **International Journal of Economic Practices and Theories**, [S.l.], v. 4, n. 2, 2014.
- WIRTZ, B. W. et al. **Business models: origin, development and future research perspectives**. Amsterdã: Elsevier, 2015.
- WRIGHT, P. L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.