

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

FABRÍCIO FINOTTI ZANATTA

UMA LEITURA DOS DONOS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS  
DISTRIBUIDORAS DE GLP DOS IMPACTOS DAS CINCO FORÇAS DE PORTER NOS  
SEUS NEGÓCIOS

UBERLÂNDIA 2021

FABRÍCIO FINOTTI ZANATTA

UMA LEITURA DOS DONOS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS  
DISTRIBUIDORAS DE GLP DOS IMPACTOS DAS CINCO FORÇAS DE PORTER NOS  
SEUS NEGÓCIOS

Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado Profissional em Gestão  
Organizacional da Faculdade de Gestão e  
Negócios da Universidade Federal de  
Uberlândia.

Orientação: Prof. Dr. Carlos Roberto  
Domingues

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

UBERLÂNDIA 2021

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

|             |  |
|-------------|--|
| Z27<br>2021 | <p>Zanatta, Fabrício Finotti, 1977-<br/>Uma leitura dos donos das pequenas e médias empresas distribuidoras de GLP dos impactos das cinco forças de Porter nos seus negócios [recurso eletrônico] / Fabrício Finotti Zanatta. - 2021.</p> <p>Orientador: Carlos Roberto Domingues .<br/>Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Gestão Organizacional.<br/>Modo de acesso: Internet.<br/>Disponível em: <a href="http://doi.org/10.14393/ufu.di.2022.180">http://doi.org/10.14393/ufu.di.2022.180</a><br/>Inclui bibliografia.<br/>Inclui ilustrações.</p> <p>1. Administração. I. , Carlos Roberto Domingues,1961- , (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação em Gestão Organizacional. III. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU: 658</p> |
|-------------|--|

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:  
Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091  
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074



## UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional  
 Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 5M, Sala 109 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902  
 Telefone: (34) 3239-4525 - www.fagen.ufu.br - ppggo@ufu.br



### ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

|                                    |   |                 |       |                       |       |
|------------------------------------|---|-----------------|-------|-----------------------|-------|
| Programa de Pós-Graduação em:      | Gestão Organizacional   |                 |       |                       |       |
| Defesa de:                         | Dissertação de Mestrado Profissional, 84, PPGGO   |                 |       |                       |       |
| Data:                              | vinte e nove de dezembro de dois mil e vinte e um   | Hora de início: | 14h00 | Hora de encerramento: | 16h30 |
| Matrícula do Discente:             | 11922GOM007   |                 |       |                       |       |
| Nome do Discente:                  | Fabrício Finotti Zanatta  |                 |       |                       |       |
| Título do Trabalho:                | Análise das Forças Competitivas: uma leitura dos donos das pequenas e médias empresas distribuidoras de GLP sobre os impactos nos seus negócios |                 |       |                       |       |
| Área de concentração:              | Gestão Organizacional   |                 |       |                       |       |
| Linha de pesquisa:                 | Gestão Empresarial  |                 |       |                       |       |
| Projeto de Pesquisa de vinculação: | -   |                 |       |                       |       |

Reuniu-se, por meio de webconferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional, assim composta: Professores Doutores: [Carlos Roberto Domingues - FAGEN/UFU](#). orientador do candidato; [Jacqueline Florindo Borges - FAGEN/UFU](#); [Janaína Maria Bueno - FAGEN/UFU](#) e [Giovana Bueno - UNIVALI/SC](#).

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Dr. [Carlos Roberto Domingues](#), apresentou a Comissão Examinadora e o candidato, agradeceu a presença do público, e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

[Aprovado.](#)

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de [Mestre](#).

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Roberto Domingues, Professor(a) do Magistério Superior**, em 30/12/2021, às 18:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Janaína Maria Bueno, Professor(a) do Magistério Superior**, em 30/12/2021, às 18:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Jacqueline Florindo Borges, Professor(a) do Magistério Superior**, em 31/12/2021, às 01:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Giovana Bueno, Usuário Externo**, em 07/01/2022, às 17:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://www.sei.ufu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **3281067** e o código CRC **8C6CBC67**.

FABRÍCIO FINOTTI ZANATTA

UMA LEITURA DOS DONOS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS  
DISTRIBUIDORAS DE GLP DOS IMPACTOS DAS CINCO FORÇAS DE PORTER NOS  
SEUS NEGÓCIOS

Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado Profissional em Gestão  
Organizacional da Faculdade de Gestão e  
Negócios da Universidade Federal de  
Uberlândia como requisito parcial para  
conclusão do curso.

Orientação: Prof. Dr. Carlos Roberto  
Domingues

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues – FAGEN-UFU

---

Prof. Dra. Giovana Bueno – UNIVALI

---

Prof. Dra. Janaína Maria Bueno– FAGEN-UFU

---

Prof. Dra. Jacqueline Florindo Borges– FAGEN-UFU

Uberlândia-MG, 29 de dezembro de 2021

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado saúde, força e energia, para persistir e ultrapassar barreiras ao longo desses anos.

À minha esposa Priscila, por me apoiar e sempre acreditar em mim. Por muitas vezes me ausentei e ela sempre foi compreensiva me ajudando com as obrigações da casa.

Ao meu filho Pedro, que é um estudante muito dedicado e nos inspira com sua disciplina e foco.

À Valentina, a flor da nossa casa, atleta dedicada e determinada.

À Pietra, por trazer inocência, pureza, muita alegria e doçura ao nosso lar.

À Jessica, por estar sempre somando e agregando nas responsabilidades da casa, também uma inspiração aos estudos, disciplinada e dedicada. Ao Rodrigo por sempre me incentivar a concluir.

Aos meus pais, que sempre juntos, estavam presentes nos momentos mais importantes, a quem sou muito grato. À minha Tia Eni, que também sempre me incentivou a continuar estudando e me dedicando, e a todos os meus familiares que de alguma forma, contribuíram, me apoiaram e me incentivaram.

Ao meu sogro e minha sogra, que sempre presentes, compartilharam sua alegria, sabedoria e parceria.

Aos meus amigos que sempre apoiaram e me incentivaram a continuar e não desistir.

Ao meu querido orientador e professor Carlos Roberto Domingues, a quem atribuo como o grande e principal responsável por esse trabalho, pois sua dedicação, paciência, generosidade e amor à docência, foram determinantes para a conclusão do mesmo.

Ao meu colega de trabalho e amigo Murillo, que sempre me ajudou e apoiou nos momentos mais decisivos, sua ajuda sempre foi fundamental.

Ao professor José Eduardo, por me compreender e me ajudar em todos os momentos.

À professora Janaína, que também sempre apoiou, acreditou e deu força aos alunos.

À UFU e a Faculdade de Gestão de Negócio, orgulho de nossa cidade, com professores exemplares, que amam o que fazem e se dedicam para o crescimento e desenvolvimento das pessoas.

Aos meus colegas de mestrado, sempre solícitos e empáticos com nossos desafios.

À Distribuidora Alfa, uma empresa extraordinária a frente do seu tempo, e a meus queridos consultores, colegas de trabalho, e todos os meus revendedores, que sou muito grato por tudo que vivenciamos dia a dia.

## RESUMO

O gás liquefeito de petróleo (GLP), por ser um item de primeira necessidade e principal fonte de energia para cocção é um produto essencial, bastante cobiçado em um mercado muito competitivo. Atualmente, no Brasil, são mais de 60 mil pequenas e médias empresas disputando uma fatia do mercado. Devido à alta competitividade, é essencial para a sobrevivência dessas empresas, analisar e compreender o ambiente onde estão inseridas. Relacionar uma empresa ao seu ambiente é a essência da formulação estratégica competitiva, segundo Porter (1986). O modelo teórico das Cinco Forças competitivas, desenvolvido por Porter, está centrado na ideia de que a estrutura dos setores de atividades apresenta forte influência nas regras da competição e nas estratégias desenvolvidas pelas organizações.

Este estudo propõe identificar se os donos/gestores das pequenas e médias empresas (PMEs) do setor de distribuição de gás liquefeito de petróleo (GLP) reconhecem e compreendem os impactos das interações das Cinco forças de Porter sobre os seus negócios, especialmente em relação as ações da concorrência.

Com uma abordagem de análise qualitativa, com propósito exploratório e descritivo, buscou-se como fonte de evidência a análise documental e a pesquisa por meio de entrevistas semiestruturadas com os donos/gestores.

Foram caracterizadas e selecionadas para a pesquisa as cinco pequenas e médias empresas (PMEs) distribuidoras de GLP no Triângulo Mineiro, que atuam a pelo menos 3 anos no mercado, apresentaram os melhores resultados econômico-financeiros e que tiveram uma boa evolução no volume de vendas e no *market share* nos anos observados. A análise foi conduzida a partir de entrevistas com os gestores/donos de cada empresa a respeito de suas percepções das interações competitivas geradas pelas Cinco Forças de Porter.

Conclui-se que os revendedores demonstraram reconhecer o poder e o impacto das Cinco forças de Porter sobre seus negócios, entretanto, tal reconhecimento não se dá de forma espontânea e estruturada, o que limita o uso deste recurso para fins da elaboração de um planejamento estratégico.

Como contribuição, as cinco forças competitivas devem ser consideradas nas definições de ações ofensivas e defensivas, para criar um melhor posicionamento das empresas e auxiliar os donos/gestores no processo decisório, sugerindo a formulação de estratégias relacionadas ao combate às cinco forças competitivas de Porter.

**PALAVRAS-CHAVES:** Pequenas e Média Empresas, Mercado de Gás Liquefeito de Petróleo, Cinco Forças de Porter



## ABSTRACT

Liquefied petroleum gas - LPG, as it is an item of primary necessity and the main source of energy for cooking, is an essential product, highly coveted in a very competitive market. Currently, in Brazil, there are more than 60,000 small and medium-sized companies vying for market share. Due to the high competitiveness, it is essential for the survival of these companies to analyze and understand the environment in which they operate. Relating a company to its environment is the essence of competitive strategy formulation according to Porter (1986). The theoretical model of the Five Competitive Forces developed by Porter is centered on the idea that the structure of the sectors of activities has a strong influence on the rules of competition and on the strategies developed by organizations.

This study proposes to identify whether the owners/managers of small and medium-sized companies - SMEs in the liquefied petroleum gas - LPG distribution sector recognize and understand the impacts of the interactions of Porter's Five Forces on their business, especially the actions of competition.

With a qualitative analysis approach, with an exploratory and descriptive purpose, documental analysis and research through semi-structured interviews with the owners/managers were sought as a source of evidence.

The five small and medium-sized companies were characterized and selected for the research - SMEs distributing LPG in the Triangulo Mineiro that have been operating for at least 3 years in the market and presented the best economic and financial results, had a good evolution in sales volume and in the market. share in the last 3 years. The analysis was conducted from interviews with the managers/owners of each company regarding their perceptions of the competitive interactions generated by Porter's Five Forces.

It is concluded that dealers have shown to recognize the power and impact of Porter's Five Forces on their businesses, however, such recognition does not occur spontaneously and in a structured way, which limits the use of this resource for the purpose of elaborating a strategic plan.

As a contribution, the five competitive forces must be considered in the definitions of offensive and defensive actions to create a better positioning of the company and help the owners/managers in the decision-making process, suggesting the formulation of strategies related to combating Porter's five competitive forces.

**KEYWORDS: Small and Medium Enterprises, Liquefied Petroleum Gas Market, Five Forces of Porter**

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1:</b> As cinco forças competitivas.....   | 22 |
| <b>Figura 2:</b> Composição de preços do botijão de 13 Kg.....                                       | 26 |
| <b>Figura 3:</b> Divisão Triângulo Sul e Triângulo Norte .....                                       | 29 |
| <b>Figura 4:</b> Consumo (Potencial) trimestral de GLP(t) em Uberlândia 2019/2021.....               | 33 |
| <b>Figura 5:</b> Consumo (Potencial) trimestral de GLP(t) em Uberaba 2019/2021.....                  | 33 |
| <b>Figura 6:</b> Procedimentos Metodológicos .....   | 38 |
| <b>Figura 7:</b> GLP 1 - volume de vendas (t) x <i>Market Share</i> (%) x N° filiais 2019/2021.....  | 46 |
| <b>Figura 8:</b> GLP 2 - volume de vendas (t) x <i>Market Share</i> (%) x N° filiais 2019/2021.....  | 47 |
| <b>Figura 9:</b> GLP 5 - volume de vendas (t) x <i>Market Share</i> (%) x N° filiais 2019/2021.....  | 48 |
| <b>Figura 10:</b> GLP 9 - volume de vendas (t) x <i>Market Share</i> (%) x N° filiais 2019/2021..... | 49 |
| <b>Figura 11:</b> GLP 3 - volume de vendas (t) x <i>Market Share</i> (%) x N° filiais 2019/2021..... | 50 |
| <b>Figura 12:</b> Resumo das Forças na Ótica dos Gestores.....                                       | 72 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| <b>QUADRO 1:</b> Consumo de GLP em Minas Gerais.....                         | 30 |
| <b>QUADRO 2:</b> População de Minas Gerais.....                              | 31 |
| <b>QUADRO 3:</b> Taxa de Consumo de GLP por pessoa (Kg) em Minas Gerais..... | 31 |
| <b>QUADRO 4:</b> População em Habitantes (Uberlândia e Uberaba) .....        | 32 |
| <b>QUADRO 5:</b> 1º Seleção de empresas.....                                 | 39 |
| <b>QUADRO 6:</b> 2º Seleção de empresas.....                                 | 40 |
| <b>QUADRO 7:</b> Seleção principais empresas.....                            | 41 |
| <b>QUADRO 8:</b> Seleção final das empresa.....                              | 41 |
| <b>QUADRO 9:</b> Revendas selecionadas.....                                  | 42 |
| <b>QUADRO 10:</b> Perguntas da pesquisa.....                                 | 43 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANP – Agência Nacional do Petróleo

CBIE – Centro Brasileiro de Infraestrutura

CNP – Conselho Nacional do Petróleo

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

FCC - Craqueamento Catalítico Fluido

FECOMERCIO MG – Federação de Comercio de bens, serviços e turismo do Estado de Minas Gerais

GLP – Gás Liquefeito de Petróleo

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços

INDI – Agência de Promoção de Investimento e Comércio Exterior de Minas Gerais

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

PWC – Price Waterhouse Coopers

PIB – Produto Interno Bruto

SIMP – Sistema de Informação de Movimentação de Produtos

SINDIGAS – Sindicato Nacional das Empresas Distribuidores de Gás Liquefeito de Petróleo

UPGNs – Unidades de Processamento de Gás Natural

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>10</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>  | <b>13</b> |
| <b>2.1 O Planejamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas.....</b>            | <b>13</b> |
| <b>2.2 A Análise das Cinco Forças da Indústria.....</b>                             | <b>19</b> |
| <b>2.3 Descrição do Setor e o Produto de GLP (Gás Liquefeito de Petróleo) .....</b> | <b>23</b> |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>   | <b>37</b> |
| <b>3.1 Coleta de dados .....</b>  | <b>38</b> |
| <b>3.2 Instrumentos de coleta de dados.....</b>                                     | <b>42</b> |
| <b>3.2.1 Perguntas para entrevista semiestruturada.....</b>                         | <b>42</b> |
| <b>3.2.2 Análise documental.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>3.3 Procedimentos de análise dos dados da pesquisa.....</b>                      | <b>45</b> |
| <b>4 ANÁLISE DE DADOS.....</b>  | <b>46</b> |
| <b>4.1 Tipificação dos respondentes.....</b>  | <b>46</b> |
| <b>4.2 Análise das entrevistas.....</b>   | <b>51</b> |
| <b>5 CONCLUSÃO.....</b>   | <b>73</b> |
| <b>5.1 Produto Tecnológico.....</b>   | <b>76</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>79</b> |
| <b>APÊNDICE.....</b>  | <b>87</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A influência de Michael Porter na produção acadêmica internacional e brasileira em Estratégia é enorme até a atualidade. De acordo com Schneider et al (2009), Porter é referência ao analisar a estratégia a partir do âmbito externo a organização e serve de suporte para teorias focadas no âmbito interno. Para Porter (1986), relacionar uma empresa ao seu meio ambiente é a essência da formulação da estratégia competitiva, e ele afirma que a análise do ambiente externo, tendências, necessidades e posicionamentos, irão determinar o seu potencial, e que são um orientador fundamental na elaboração de estratégias.

Neste sentido, busca-se resgatar o modelo de análise da indústria proposto por Porter (1986), verificando como as cinco forças competitivas influenciam o setor de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) - conhecido popularmente como gás de cozinha - fazendo uma leitura dos donos/gestores das pequenas e médias empresas (PMEs), distribuidoras de GLP e dos impactos das Cinco Forças de Porter nos seus negócios.

Nesta pesquisa, busca-se apresentar e responder a seguinte questão: Quais são as percepções dos donos/gestores das pequenas e médias empresas (PMEs) que atuam com a distribuição de GLP, na região do Triângulo Mineiro, acerca dos impactos das cinco forças de Porter sobre os seus negócios? As empresas pesquisadas são aquelas que apresentaram a melhor performance e resultados econômico-financeiros nos últimos três anos.

O objetivo geral da pesquisa é “Identificar se os donos/gestores das pequenas e médias empresas (PMEs) do setor de distribuição de GLP reconhecem e compreendem os impactos das interações das Cinco forças de Porter sobre o seu negócio.”

A partir do objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos a seguir:

- I) Realizar análise e caracterização das pequenas e médias empresas (PMEs) do setor de GLP na região do Triângulo Mineiro.
- II) Identificar cada uma das interações competitivas geradas pelas Cinco Forças de Porter e de que forma elas são reconhecidas pelos proprietários das pequenas e médias empresas (PMEs), do setor de GLP.

A empresa que conhecer os seus fatores internos, os fatores estruturais e refletir sobre os fatores externos, terá melhores condições para permanecer e concorrer no mercado. Para o planejamento, é importante analisar o ambiente em que a empresa está inserida, conhecendo as oportunidades e ameaças, identificando os pontos fortes e fracos da empresa, estabelecendo o cumprimento da missão da empresa e tendo um propósito de direção, para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos. Conforme Ansoff (1990), o planejamento é um processo

analítico que, além de preocupar-se com a tomada de decisões estratégicas, analisa variáveis econômicas, empresariais e tecnológicas. É um processo que se soma às ferramentas de gestão para a empresa se manter competitiva.

Em uma pequena empresa, a avaliação de um ambiente competitivo é um processo de busca e de organização de informações em uma estrutura coerente, que auxilie a tomada de decisões (GIMENEZ, 2005).

No setor de GLP, de acordo com Sindigas (2021), há no Brasil 20 empresas distribuidoras, mais de 60 mil pequenas e médias empresas (PMEs) credenciadas na ANP, 100 mil pontos de vendas, cerca de 7,5 milhões de toneladas de GLP comercializadas por ano, gerando para o poder público mais de 6 bilhões em impostos por ano, sendo assim, um setor relevante com um produto de primeira necessidade.

Segundo a ANP (2021), atualmente são 752 pequenas e médias empresas (PMEs) de GLP ativas no Triângulo Mineiro, sendo o maior número na cidade de Uberlândia com 154, seguido por Uberaba com 94 e Ituiutaba com 46.

Esta pesquisa tem como foco as PMEs do setor de GLP, denominadas de revendedoras, na região do Triângulo Mineiro. De forma resumida, o entendimento dessas forças possibilita avaliar a perspectiva de rentabilidade do setor de GLP e, ainda, diversas outras dimensões ambientais a serem consideradas na estratégia da empresa. Revendedores voltados para o mercado sabem quem são seus clientes, onde moram ou onde trabalham, quais seus hábitos e preferências, quais serviços gostam de obter e por que dão preferência a determinado negócio. Vários fatores determinam e influenciam a decisão de compra, como a marca, qualidade do produto, aspectos físicos das instalações, localização dos pontos de venda, preços competitivos, promoções, serviços, pronta entrega, assistência técnica, segurança operacional, equipe preparada, dentre outros.

Segundo o Sebrae (2018), no segmento de GLP, a segurança, confiabilidade e cordialidade são determinantes na preferência dos consumidores. Além disso, existem algumas necessidades básicas que devem ser atendidas, como disponibilidade e acesso, botijões em bom estado, instalação onde precisa, pontualidade na entrega, confiabilidade do fornecimento, suporte técnico (instalação, equipamento), além do atendimento diferenciado.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa realizada com as revendas de GLP no Triângulo Mineiro que são PMEs, que atuam há pelo menos 3 anos no mercado. Com o objetivo de identificar as que apresentam os melhores resultados econômico-financeiros e identificar a cada uma das interações competitivas geradas pelas Cinco Forças Competitivas, e de que forma são reconhecidas e compreendidas pelos donos/gestores das PMEs. Para Whetten (2003), o objetivo

não é criar uma nova conceitualização teórica, mas sim propor uma série de simples conceitos para discussão do processo de desenvolvimento de teoria. A partir do instrumento de coleta de dados e entrevista semiestruturada, foram realizadas as análises com as categorias definidas a priori. Para a realização da análise, cinco empresas puderam ser caracterizadas de forma adequada, para a execução da pesquisa.

Para alcançar o segundo objetivo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a finalidade de abstrair o pensamento dos donos das revendas, tendo como pano de fundo os elementos componentes de cada uma das cinco forças de Porter. Assim, conclui-se que os donos/gestores demonstraram reconhecer o poder e o impacto das Cinco forças competitivas de Porter sobre seus negócios, entretanto, tal reconhecimento não se dá de forma espontânea e estruturada, o que limita o uso deste recurso para fins de elaboração de um planejamento estratégico.

Uma das contribuições desse trabalho é auxiliar os donos/gestores no processo decisório, sugerindo a formulação de estratégias relacionadas ao combate às cinco forças competitivas de Porter, criando uma posição de defesa e ataque frente às ameaças e as oportunidades do ambiente interno e externo.

Outra contribuição é a empresa desenvolver a agilidade frequente e contínua, para minimizar e prevenir-se de ameaças reais ou potenciais, além de beneficiar-se de oportunidades.

As cinco forças competitivas devem ser consideradas nas definições de ações ofensivas e defensivas para criar um melhor posicionamento da empresa, de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra as forças competitivas. Também, antes que os rivais a identifiquem, antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, escolhendo as estratégias apropriadas a nova realidade competitiva.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O Planejamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas**

Para Cruz e Mesquita (2018), as pequenas e médias empresas (PMEs) fazem adaptações para aplicar as técnicas e as ferramentas de gestão clássicas, devido às restrições de recursos financeiros, mão de obra e infraestrutura, tornando seu gerenciamento peculiar. Segundo O'reilly et al (2015), a falta de informações gerenciais é outra barreira para a gestão das pequenas e médias empresas (PMEs). Para Alves et al (2013), um problema constante é a sua incapacidade no que diz respeito a decisões, pois o desenvolvimento de estratégias ocorre por meio da intuição e da criatividade.

De acordo com Bandara e Opsahl (2017), as decisões nas pequenas e médias empresas (PMEs) são tomadas com base no conhecimento e nas experiências tácitas dos indivíduos, e existe pouca visão do processo de ponta a ponta na organização. Segundo Oliveira (2014), se a empresa está iniciando suas atividades ou já está no mercado há muito tempo, independentemente do tamanho, o planejamento estratégico é fundamental para auxiliar a sua gestão.

Pereira, Borini e Fischmann (2017) indicam o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que pode solucionar os problemas enfrentados pelas pequenas empresas, é um processo gerencial em que a implementação de ações deriva da análise de ambientes, do monitoramento e da avaliação de desempenho institucional, além da orçamentação e da tomada de decisão, concretas de modo a criar vantagens competitivas. Oliveira (2014), indica que o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica, direcionando a empresa frente à interação com os fatores externos não controláveis, fornecendo subsídios para atuar de forma inovadora e diferenciada.

De acordo com Andrews (2001), as decisões estratégicas são determinadas por objetivos, metas e prazos, que obedecem políticas e planos para seu atingimento. A estratégia é algo amplo, que possibilita que a empresa mostre quais os possíveis caminhos que ela pode ou deve seguir, apresentando a todos os envolvidos, diretos ou indiretos, o que ela pretende atingir e em quanto tempo. Consegue-se, desse modo, demonstrar qual o nível de desenvolvimento esperado para a organização. O importante é saber aonde se quer chegar e em quanto tempo.

Segundo Toledo e Hemzo (1991), estabelecer a missão, os objetivos e as metas da organização, além de suas estratégias de crescimento, identificando as oportunidades no

mercado, também devem fazer parte de seu planejamento, a fim de obter um desempenho competitivo superior em relação aos seus concorrentes. Se faz necessário identificar e analisar as limitações que a empresa e o mercado impõem as possíveis estratégias a serem adotadas.

Segundo Garengo et al (2005), as atividades estratégicas ficam limitadas principalmente pela capacidade de gestão, que são influenciadas pelo conhecimento tácito e o foco é totalmente voltado para o operacional, com poucos recursos humanos e capital financeiro insuficiente. Para Mcadam (2000) as estratégias geralmente não são formalizadas ou explicitadas nas pequenas e médias empresas - PMEs, além de serem pouco divulgadas na equipe, sendo centralizada no proprietário, e na maioria das vezes, sem um objetivo específico de médio e longo prazo. Os gestores fazem as escolhas estratégicas baseadas nas suas percepções do ambiente e das capacidades da organização.

Para Damke et al (2018), a gestão estratégica nas PMEs é dependente de um ator principal e, acredita-se que ao ampliar o conhecimento desses atores, melhores resultados podem ser alcançados. Para Garcia (2001), com a evolução de cenários (econômico, social, político e tecnológico) no ambiente empresarial, há uma exigência de práticas de gestão mais organizadas e profissionais, com novos modelos avançados e um planejamento eficaz, sendo necessário avançar na profissionalização. Assim, o crescimento baseado nas experiências passadas e intuição dos proprietários das PMEs não garante a continuidade do negócio. É necessário sistematizar o planejamento, substituindo o empirismo que caracteriza a administração dessas empresas. Nessas circunstâncias, muitas empresas familiares serão incapazes de fornecer resultados competitivos e de sobreviver no mercado.

O fato de dispor de pouco tempo no planejamento da empresa antes do início da atividade, pode comprometer o desempenho do empreendimento. Portanto, a falta de planejamento estratégico seria um fator condicionante para a mortalidade precoce dos pequenos negócios, pelo baixo interesse dos empreendedores pela busca por apoio e por não demonstrar proatividade e protagonismo para o seu desenvolvimento, se afastando assim, do perfil ideal do empreendedor. Os principais motivos para o fechamento de uma empresa, conforme Sales, Barros e Pereira (2011) foram: (1) problemas particulares dos sócios, (2) falta de clientes e (3) crise econômica. Porém, os resultados da pesquisa apontam que esses fatores não podem ser responsabilizados isoladamente por essa mortalidade, visto que os demais resultados, como concorrência muito forte e carga tributária elevada também apresentaram altos índices de respostas.

Segundo Krakauer, Fischmann e Almeida (2010), para fortalecer os pontos fortes e reduzir os riscos, é necessário que os gestores das PMEs entendam melhor o ambiente onde

estão inseridos, tomando decisões corretas e alinhadas com as tendências futuras, e o planejamento é a técnica que direciona estrategicamente as PMEs. De acordo com Grossi e Oliveira Filho (2009), os pequenos empreendedores devem alinhar o planejamento estratégico feito no plano inicial do negócio com as oportunidades estratégicas que a empresa esteja capacitada, criando estratégias que permitam desenvolver ações que flexibilizem e agilizem as decisões.

No processo de formulação das estratégias, segundo Mintzberg e Quinn (2001), deve-se observar a formulação e a implementação, sendo que, na fase de formulação a análise de ambiente é fundamental, pois será a partir desta análise que serão trabalhados os diferentes cenários estratégicos e assim, a organização terá que promover a implementação das estratégias definidas. Neste sentido, Porter (1986) aponta para a força das estruturas de mercado, que serão trabalhadas a seguir, que não respeitam o que fora definido como cenário por parte da organização. Estas forças geram um movimento de resposta por parte das empresas, cuja velocidade depende de vários fatores, dentre eles, das competências dos gestores, como também do nível de informações e indicadores que são utilizados pela organização.

Considerando estas respostas por parte das empresas como aspecto fundamental, Mintzberg et al (2000) apontam para o surgimento das estratégias emergentes, independente do planejamento já homologado e em execução. Mintzberg e Quinn (2001), passam a afirmar que o planejamento estratégico tem sua importância, porém é impossível que se antecipe aos eventos, e tenha a condição de separar o pensamento da ação e com isto, estruturar e formalizar todos os processos. Ele não deixa de ser um importante instrumento, mas não é por meio dele que todas as estratégias serão geradas. Logo, para os autores, é dever dos gestores não separar o pensamento estratégico da ação estratégica ou da administração estratégica. Quando isto não é possível, ou seja, quando o gestor tenta separar pensamento estratégico da ação, penaliza a possibilidade da organização de aprender a utilizar o potencial criativo. E, considerando a realidade das PMEs, a dinâmica demandada pelas constantes mudanças de cenários, fazem com que os gestores tenham que estar aptos a ler e reagir aos movimentos dos diferentes atores da indústria e as forças que exercem sobre a organização.

Estes movimentos, dado a sua pontualidade, rapidez e senso de urgência, são denominados de estratégias emergentes, e a sua formação vai para além do controle ou da vontade dos gestores. Entretanto, não se deve considerar que a adoção de uma estratégia emergente venha a significar a eliminação de uma estratégia deliberada, trata-se de uma incrementar a estratégia hora posta. Neste sentido, as estratégias emergentes são frutos de um processo incremental, flexível e experimental. Esta interação entre as estratégias permite que

as organizações passem a aprender, amplificando o conhecimento dos gestores e sua capacidade de reagir as forças competitivas (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000; MINTZBERG; QUINN, 2001; MARIOTTO, 2003).

Para além da estratégia ser emergente ou deliberada, considerando que a estratégia em algum momento necessita de dados para ser formulada, é mister que o gestor saiba que o planeamento estratégico está relacionado diretamente com a contabilidade gerencial, uma vez que as informações geradas por esta proporcionam subsídios para a tomada de decisão, segundo Atrill e McInaney (2014). Para Kaplan e Norton (1997), o processo inicial de implantação de uma estratégia começa pela capacitação e pelo envolvimento dos indivíduos que devem executá-la. Segundo Oliveira et al. (2015), o planeamento estratégico pode solucionar alguns problemas enfrentados pelas pequenas organizações, já que trata de um processo gerencial em que a implementação de ações organizacionais deriva de análise de ambientes, do monitoramento e da avaliação de desempenho, do orçamento, e de decisões que ajudam a pequena empresa a sustentar seu foco no que realmente é importante para criar vantagens competitivas.

Para Sousa e Dias (2017), a implantação do planeamento estratégico influencia diretamente na receita das pequenas empresas, e destacam que 80% dos problemas que as pequenas empresas apresentam são de natureza estratégica e apenas 20% são resultantes de insuficiência de recursos. Assim, quando se consegue planejar, acontece um crescimento tanto da empresa quanto da sua receita.

As PMEs são a principal força motriz da economia brasileira, por atuarem como maior fonte de renda e emprego para a população. O poder das PMEs fica evidente em sua participação de 30% do Produto Interno Bruto (PIB). Estas empresas tornaram-se um importante vetor do crescimento econômico brasileiro, considerando que são propriedade familiar, operam em mercados desregulamentados e usam seu próprio capital para manter e expandir as suas atividades. Diante desta realidade, as PMEs enfrentam vários desafios para assegurar a continuidade de suas operações e promover sua expansão sustentável. Elas carecem, por exemplo, de estruturas adequadas de governança que lhes dariam mais estabilidade legal e corporativa, além de espaço para progredir, adotando práticas mais efetivas de identificação e controle de riscos, especialmente nas áreas legislativa, tributária e trabalhista (PRICEWATERHOUSECOOPERS,2018).

Para Soifer (2002), as PMEs são caracterizadas pela influência de seus proprietários e pelo mercado em que atuam. Assim, parece consenso que os pequenos empreendimentos têm como característica principal o gerenciamento e o controle ativo dos seus proprietários.

Santos, Dorow e Beuren, (2016) consideram que os instrumentos e os procedimentos gerenciais utilizados nas PMEs na tomada de decisão são baseados na experiência do proprietário. Eles têm conhecimento do resultado mensal, mas não discutem os números e os dados com o seu contador. A maioria das empresas não utiliza a contabilidade na tomada de decisão, seja pelo fato de a informação contábil não refletir a real situação da empresa ou pelo desconhecimento de sua utilidade pelo gestor. A maioria destas empresas não conhece ou não faz uso de instrumentos que orientam as estratégias e ações organizacionais, como o planejamento estratégico e o orçamento.

Cerbasi e Paschoarelli (2008), afirmam que, na criação de empresas, os empreendedores esquecem ou ignoram a formação do capital necessário para a sua operacionalização, um dos maiores desafios para as empresas iniciantes. Eles priorizam e dedicam atenção à estrutura, aos equipamentos necessários para o funcionamento, aos recursos humanos e a localização da empresa. Isso acaba fazendo com que o empreendedor das PMEs não aplique recursos para implementar um controle interno como ferramenta capaz de assegurar que as operações de sua empresa estejam de acordo com os objetivos planejados.

A gestão das PMEs ainda é um desafio para negócios sem uma cultura voltada ao controle. No Brasil, um bom exemplo disso são as empresas familiares. Essas organizações continuam a ter dificuldades, como gestão de capital de giro e processo sucessório. Em 37% delas, as despesas operacionais são pagas à base de empréstimos, com juros altos, que corroem os resultados, o que é uma prática nociva, considerando os efeitos a longo prazo. Isso revela, de certa forma, a falta de profissionalismo ao gerir negócios, embora a mesma pesquisa revele pontos positivos. Um deles é a descoberta de que 24% dos empréstimos obtidos são usados para investimentos, ou seja, para expandir o negócio (SERASA EXPERIAN,2020).

Sem governança, que se faz enquanto o conjunto de processos pelos quais uma empresa torna-se capaz de determinar seus próprios rumos, predomina a incerteza e as decisões são tomadas aleatoriamente, sem qualquer critério. Os principais desafios das PMEs, além da governança, são a falta de controle de estoque e de planejamento, a negligência do fluxo de caixa, de estabelecer preços sem embasamento real, atrasos na reposição de itens de estoque, além de baixos investimentos em Marketing. As empresas precisam otimizar a gestão de forma mais eficiente, analisar as finanças e os indicadores econômicos (endividamento, liquidez, rentabilidade sobre as vendas). Buscar o equilíbrio econômico (faturamento periódico, custos variáveis, custos fixos; margem de contribuição; lucro operacional; preços de vendas; fluxo de caixa), criar uma estrutura de contas financeiras e fazer o planejamento de curto, médio e longo prazo, buscando o crescimento sustentável (SERASAEXPERIAN,2020).

Para otimizar a gestão, é necessário estabelecer metas, delegar funções, otimizar processos e automatizar tarefas. Na gestão financeira, é preciso elisão fiscal, ter acesso a créditos mais competitivos e baratos. Definir o ponto de equilíbrio e qual o índice de rentabilidade a empresa precisa para prosperar. (SERASAEXPERIAN,2020).

Segundo Sink e Tuttle (1993), o desempenho organizacional ocorre por meio de um conjunto interrelacionado de diversas dimensões: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, controle, gestão, qualidade de vida, inovação e lucratividade. Para Souza e Correa (2014) o desempenho pode ser medido e gerido através de indicadores específicos, como produtividade, qualidade e lucratividade. As PMEs têm características organizacionais e de desempenho que as tornam diferentes das grandes empresas. E, em suas pesquisas, dois pontos chamaram a atenção, que foram a centralização das decisões nos proprietários e a ausência de canais de comunicação. É preciso descentralizar as decisões e estabelecer canais de comunicação para alimentar informações dos clientes, fornecedores e empregados, gerando dados necessários para que a tomada de decisão seja otimizada.

Um perfil inovador é essencial para as PMEs se diferenciarem. Segundo Parida et al (2012) mesmo com menor grau de complexidade, estrutura mais simples e maior flexibilidade, as PMEs têm maior dificuldade de introduzir inovações, em razão da pouca capacidade de investimentos em tecnologias e do baixo poder de mercado. Desse modo, a implantação dessas inovações é mais tardia, quando sua adesão já se mostrou efetiva no mercado, deixando-as, assim, frágeis às incertezas e mudanças em seu meio competitivo.

Para Lee et al. (2010), uma alternativa de inovação é o apoio mútuo entre as PMEs, devido aos recursos cada vez mais escassos, para que juntas sejam capazes de conquistarem poder competitivo e conhecimento suficiente para superar suas limitações, além de poder inovar conforme as necessidades de seus negócios. Para Chesbrough (2012), no compartilhamento dos recursos das PMEs, o modelo de inovação aberta se apresenta como uma maneira de buscar o conhecimento necessário ao suporte das atividades de inovação. Já para Vanhaverbeke, Vermeersch e De Sutter (2012), as PMEs utilizam o modelo de inovação aberta devido a alguns fatores, como: maior clareza na execução das atividades, melhoria no desenvolvimento de produtos, integração de novas tecnologias, redução dos custos e aumento de rentabilidade e eficiência por meio do compartilhamento, maior controle sobre as atividades e sistemas complexos, formação de competências, conhecimentos e aprendizados a serem incorporados na cadeia de valor de inovação, acompanhamento da dinâmica de mercado, busca de talentos, entre outros. Segundo Parida et al. (2012), seu uso na cadeia de valor das PMEs aumenta o

conhecimento externo dentro desse processo, favorecendo ainda mais a inovação organizacional, tornando-as mais atuantes em seus segmentos.

## 2.2 Modelo de análise das Cinco Forças Competitivas da Indústria

De acordo com Schneider et al (2009), os estudos de Porter têm tido uma influência predominante na pesquisa em estratégia, sendo referência por analisar a partir do âmbito externo a organização, pois possui uma capacidade analítica e de interpretação fácil de ser aplicada na prática, e serve de suporte para teorias focadas no âmbito interno das organizações. Atualmente, nas dinâmicas empresariais, é imprescindível se analisar o ambiente externo e interno para estabelecer estratégias, já que se basear apenas nos recursos e capacitações pode negligenciar uma série de fatores fundamentais ao alcance de uma vantagem competitiva sustentável. A empresa que conhecer os seus fatores internos, os fatores estruturais e refletir sobre os fatores externos, terá melhores condições para permanecer e concorrer no mercado.

Porter (1986) destaca que o grau de concorrência em setor de atividade depende de cinco forças competitivas básicas, e são elas que irão determinar o seu potencial de lucro final e de como são as implicações de ordem estratégica. O mercado é um orientador fundamental na elaboração de uma estratégia, onde tendências, necessidades e posicionamentos, são identificados por meio de análise do ambiente externo onde o setor de atividade está inserido. O modelo teórico desenvolvido por Porter está centrado na ideia de que a estrutura dos setores de atividades apresenta forte influência nas regras da competição e nas estratégias desenvolvidas pelas organizações. Ele descreve as cinco forças da seguinte forma:

**A primeira delas é a ameaça de novos entrantes (entrantes potencias):** novas empresas que entram no ramo dos negócios para ganhar parcelas e obter táticas de mercado, ocasionando a diminuição da rentabilidade dos demais participantes, principalmente quando apresentam maior capacidade, recursos financeiros e tecnológicos. Segundo Porter (1986):

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. (PORTER, 1986, p.25).

Também de acordo com Porter (1986), os fatores que podem gerar barreiras à entrada de um novo concorrente são:

**A) economia de escala:** é representada pela diminuição dos custos por unidade de um produto ou serviço à medida em que o volume absoluto de produção por um determinado período cresce;

**B) diferenciação do produto:** significa dizer que as empresas que já estão estabelecidas têm uma forte identificação de marca e de lealdade dos consumidores, que se baseiam em diferenças reais, em publicidade ou, até, no atendimento aos clientes;

**C) necessidade de capital:** é caracterizada pela necessidade de se investirem elevados recursos financeiros para entrar na concorrência;

**D) custos de mudança:** são representados pelos custos incorridos quando um comprador muda de um determinado fornecedor para outro;

**E) acesso aos canais de distribuição:** uma nova empresa, para penetrar nos canais de distribuição que já estão sendo usados pelas empresas existentes do setor, precisa mostrar aos distribuidores que tem como objetivo a redução de preços, a promoção de vendas e a grande publicidade cooperativa;

**F) vantagens de custo independente de acordo:** são caracterizadas pelas vantagens de custo das empresas que afirmam ser dificilmente igualadas pelos prováveis entrantes em potencial, tais como acesso favorável as matérias-primas, tecnologia patenteada de produtos, subsídios oficiais, localizações favoráveis e curvas de aprendizagem ou de experiência;

**A segunda força é o poder de negociação dos fornecedores:** fornecedores poderosos podem exercer ameaças e prejudicar a rentabilidade das empresas. Essa força competitiva, chamada também de poder de barganha, depende diretamente dos custos de mudança de fornecedores, do grau de diferenciação de insumos utilizados, da existência de insumos substitutos, do tamanho e do número dos fornecedores em relação ao setor da economia, da importância do volume de compras para o fornecedor e dos insumos no produto acabado. Segundo Porter (1986):

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. (PORTER, 1986, p.43).



**A terceira força é o poder de negociação e barganha dos compradores:** em geral, os compradores competem com a indústria, puxando os preços para baixo, exigindo constantemente maior qualidade e, muitas vezes, jogando uma empresa contra a outra, acirrando a concorrência e o confronto. Porter (1986) diz que quando um grupo de compradores de uma indústria tende a comprar grandes valores de determinados produtos, verifica-se a sua força:

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria. (PORTER, 1986, p.40).

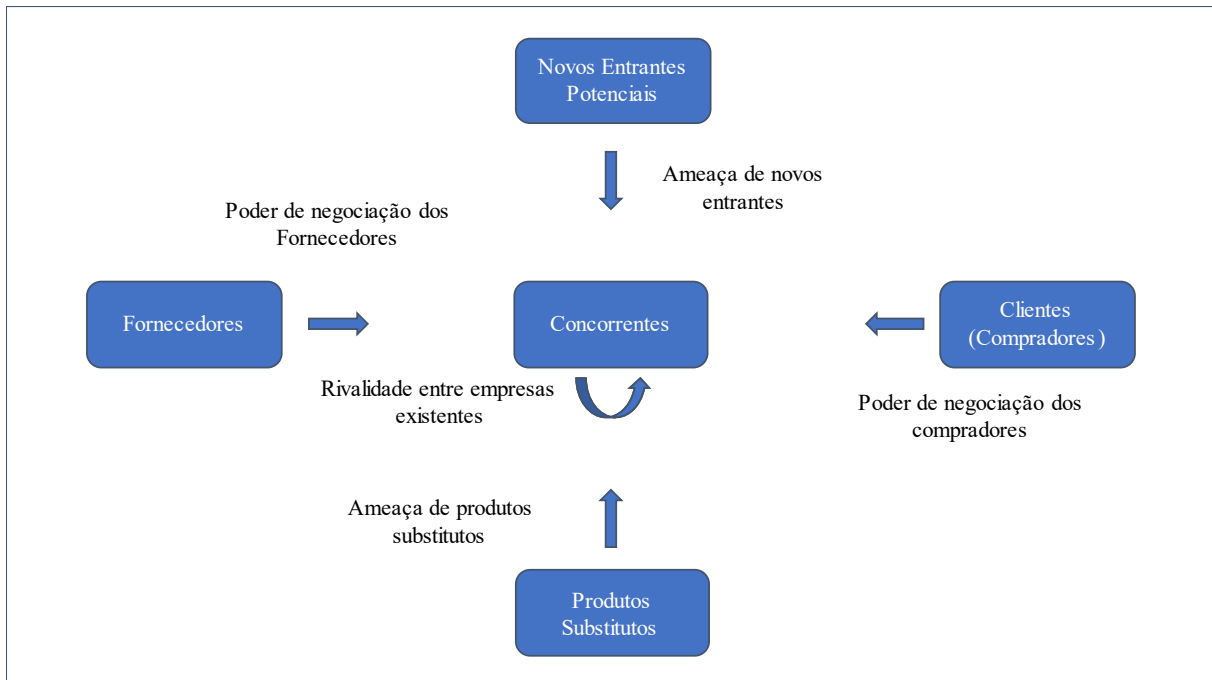
**A quarta força é a ameaça de produtos substitutos:** os substitutos podem reduzir os retornos da indústria na medida em que estabelecem um teto menor aos preços praticados, pois estes se apresentam como uma alternativa de preço e qualidade para os consumidores. Conforme Porter (1986):

Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. (PORTER, 1986, p.39).

**E por fim, a quinta força, rivalidade entre as empresas existentes (concorrentes):** Segundo Porter (1986), empresas de um mesmo setor vislumbram oportunidades de melhorar a sua posição, com táticas de preços, batalhas publicitárias, comunicação, lançamento de novos produtos, aumento dos serviços, atendimento aos clientes, adição de valor a produtos e serviços, entre outros:

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – como o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a posição. (PORTER, 1986, p.39).

Na Figura 1, são apresentados os elementos das cinco forças e suas inter-relações,

**Figura 1:** As cinco forças competitivas

Fonte: PORTER, 1986, p.23.

Cada uma dessas forças competitivas tem intensidade variável em função do tipo de negócio, no qual a empresa se encontra. Dessa forma, dependendo do tipo de negócio, tais forças podem representar sérias ameaças para as empresas. A meta da estratégia competitiva para a indústria é encontrar uma posição em que a empresa ou o setor possa melhor se defender contra essas forças competitivas, ou influenciá-las a seu favor. Assim, este modelo de análise da indústria permite a identificação de pontos fortes e fracos críticos da empresa ou do setor, esclarecendo ainda sobre áreas de potencial mudança estratégica, oportunidades e ameaças, “a análise estrutural é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva” (PORTER, 1986).

Para Porter (1986), existem alguns caminhos que podem ser seguidos de forma isolada ou conjunta, com vistas à melhora do desempenho de uma empresa, destacando-se, entre eles, especialmente o aumento do valor adicionado, a especialização por produto ou por segmento.

Além das cinco forças competitivas acima mencionadas e explicadas, Porter (1986) aponta três estratégias genéricas possíveis: liderança em custo; diferenciação; e enfoque no custo e/ou diferenciação. Segundo Porter (1991), uma empresa pode buscar simultaneamente mais de uma estratégia competitiva, conseguindo, assim, não escolher nenhuma específica e não atingir nenhuma efetivamente. Essa se caracteriza como uma situação estratégica “meio termo” onde estabelecer-se no “meio termo” é proveniente da falta de direcionamento de como

competir, de uma provável cultura empresarial indefinida e de conflitos internos na organização para a delimitação das estratégias a serem utilizadas.

As cinco forças englobam as regras da concorrência que determinam a habilidade de empresas para que obtenham taxas de retorno sobre investimentos superiores ao custo de capital. Influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria, determinando assim sua rentabilidade. O ambiente onde a empresa está inserida e sua interação, influenciam a formulação e o planejamento estratégico. A identificação da vantagem competitiva permite que a gestão intensifique seu desenvolvimento para superar as concorrências e o conhecimento das características concorrenciais, das ameaças ambientais e da estrutura do setor, influencia as análises, projeções e ações do planejamento (PORTER, 1991).

Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva é determinada pelas condições iniciais e as escolhas gerenciais, influenciadas pelas condições ambientais. Quando uma empresa está obtendo resultados, a longo prazo, acima de seus concorrentes, ela está operando com vantagem competitiva. A criação de valor, conseguida com custos menores dos necessários para esta própria criação, conduziria a vantagem competitiva. Esta vantagem pode ser dividida em dois tipos básicos: menor custo do que os rivais e habilidade em se diferenciar dos oponentes. Tal posicionamento, conjugado com as cinco forças, levaria a competitividade da firma.

A vantagem competitiva origina-se das distintas atividades executadas na empresa, seja na produção, no marketing, na entrega ou mesmo no suporte de seu produto. São essas atividades e vários outros fatores similarmente diversos que criam uma base para diferenciação. As escolhas estratégicas representam os caminhos eleitos pela empresa para alcançar vantagem competitiva, cuja especificação é questão fundamental do planejamento estratégico, pois ela estabelece o contexto para os planos funcionais dos diversos setores/processos (PORTER, 1991).

### **2.3 Descrição do Setor e o Produto de GLP (Gás Liquefeito de Petróleo)**

A utilização do GLP no Brasil começou em 1937, quando o imigrante austríaco Ernesto Igel comprou 6 mil cilindros de gás propano, que serviam de combustível para dirigíveis, e começou a comercializar o produto para cocção por intermédio da Empresa Brasileira de Gaz a Domicílio (sic). Neste período, a maioria da população utilizava fogões a lenha. Já em 1938, o uso do GLP começa a se difundir e cria-se o Conselho Nacional do Petróleo (CNP), que estabeleceu enquanto utilidade pública as atividades relacionadas ao abastecimento nacional de

petróleo e seus derivados. Com o início da produção de GLP pela Petrobras em 1955, houve grande impulso às atividades de distribuição do produto (SINDIGAS, 2020).

De 1954 a 1990, a política de preços do GLP e de outros energéticos considerados prioritários, por questões inflacionárias ou por motivações sociais, foi marcada pela intervenção governamental, pautada no tabelamento e na uniformização de preços em todo o Brasil, por meio de subsídios cruzados sobre o transporte e sobre o próprio produto. Essa política mostrou-se extremamente eficiente para a universalização do GLP, favorecendo o consumo do produto nas zonas mais pobres e remotas do Brasil. Graças a ela, o GLP chegou a 100% dos municípios brasileiros e a mais de 91% das famílias. A partir dos anos 90, o mercado torna-se livre de controle de preços do governo, onde as distribuidoras atuam de maneira competitiva beneficiando sempre o consumidor, que tem o poder de escolher com quem deseja comprar (SINDIGAS, 2020).

São 20 empresas distribuidoras, mais de 60 mil revendedores credenciados na ANP, 100 mil pontos de venda e cerca de 7,5 milhões de toneladas comercializadas por ano. Esses números transformam o Brasil no quinto maior mercado mundial deste energético. O setor utiliza produtos e serviços de siderúrgicas, indústrias de máquinas e equipamentos, transportadoras, empresas de instalação, empresas de engenharia e muitas outras. Tudo somado, são pelo menos 450 mil empregos diretos e indiretos gerados pelo GLP (SINDIGAS, 2020).

Segundo o Sebrae (2018), o termo "revendedor de gás" é conferido as PMEs que realizam a revenda varejista de gás liquefeito de petróleo (GLP), compreendendo as atividades de aquisição, armazenamento, transporte e comercialização em recipientes transportáveis, com capacidade de até 90 quilogramas. O "revendedor" adquire o botijão de GLP do distribuidor e o revende para famílias, restaurantes, pequenas indústrias, entre outros. No início das atividades o empreendedor precisa estar presente integralmente nas atividades da empresa, principalmente quando a cultura organizacional está sendo formada e os processos operacionais ainda não estão amadurecidos.

De acordo com Sebrae (2018), não basta o empreendedor ter vocação e força de vontade para que o negócio seja um sucesso. Independentemente do segmento ou do tamanho da empresa, é necessário que haja um controle financeiro adequado. Para isso, se faz necessário ter conhecimento específico sobre o processo logístico de distribuição de botijões, ter habilidade no tratamento com pessoas, tanto com seus colaboradores quanto com clientes, fornecedores, parceiros e governo, ter visão de futuro, antecipando tendências e movimentos de mercado, atuar sempre amparado na legislação que disciplina esse setor, além de se resguardar em relação ao risco de se trabalhar com um produto altamente inflamável.

Segundo o ANP (2020), o Brasil possui hoje 5.570 municípios, que estão divididos em 27 estados, e somente 2,96% dos municípios brasileiros não possuem uma revenda legalmente constituída. Isto se dá devido ao tamanho de alguns municípios, que muitas vezes não comportam uma revenda autorizada pela ANP e são abastecidos por municípios vizinhos.

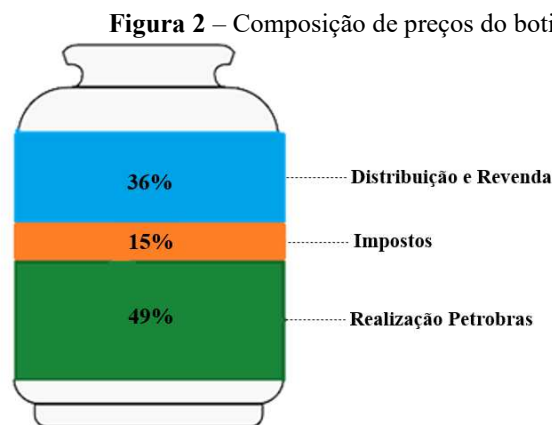
O abastecimento nacional de combustíveis é declarado enquanto utilidade pública pela legislação brasileira. Cabe a ANP garantir ao consumidor a qualidade e o fornecimento dos combustíveis em todo o Brasil. No exercício dessa competência, a Agência elabora e publica resoluções técnicas que regulam as atividades constantes do sistema nacional de abastecimento de combustíveis, atualmente composto por mais de 100 mil agentes econômicos que operam em diferentes níveis. A distribuição de GLP compreende na aquisição, armazenamento, envasilhamento, transporte, comercialização, controle de qualidade e assistência técnica ao consumidor. As distribuidoras recebem o produto das refinarias e abastecem as revendas de GLP, ou vendem diretamente para grandes consumidores na indústria e no comércio, através de caminhões tanques. Mais de 190 bases localizadas em 24 estados e no Distrito Federal dão suporte a operação. A maior parte das unidades de engarrafamento localiza-se em grandes centros metropolitanos das regiões Sul e Sudeste do país, onde também se concentra a maior parte do consumo. Nestas regiões, o GLP é transportado para as engarrafadoras essencialmente através de gasodutos. O transporte de GLP passa a recorrer a modais alternativos quanto mais longe for a unidade a ser abastecida, em particular o modal rodoviário. Em regiões mais remotas da região Norte, a via fluvial é a única opção logística viável. A fora o custo da matéria prima junto a Petrobras, a formação final do preço de GLP ofertado tem como principal determinante os custos de transporte das etapas de distribuição e revenda. Assim, quanto mais distante da base de engarrafamento, mais elevado costuma ser o preço de venda do produto (ANP,2020).

Conforme o Sindigás (2020) o complexo fluxo do gás, desde o ponto de partida (produção nacional ou importação) até a sua entrega ao consumidor final, compreende várias etapas em um sistema que prima pela segurança, eficiência, agilidade e ganho de escala.

Com uma grande estrutura, com bases engarrafadoras localizadas estrategicamente e uma logística aprimorada ao longo de anos, cobrindo várias etapas para viabilizar a capilaridade do GLP, o produto está presente em todos os 5.570 municípios do país. São 14 botijões entregues por segundo, em um processo logístico de porta a porta. O modelo de distribuição brasileiro é benchmark para vários países que têm o GLP como um combustível importante na sua matriz energética. Além de fornecer uma energia excepcional para o segmento residencial, a cadeia de distribuição do GLP tem soluções de fornecimento do produto para comércios, indústrias, empresas do setor de serviços e para o agronegócio. Excetuando-se a parcela de GLP

importada (atualmente, 30% do total consumido), o GLP produzido no Brasil se dá através do refino do petróleo cru. Em menor escala, (apenas 20% do volume consumido em âmbito nacional) é produzido também nas Unidades de Processamento de Gás Natural (UPGNs). São extraídos dois hidrocarbonetos leves (butano e propano) no processo de destilação fracionada do petróleo, em uma mistura específica para a produção do GLP (SINDIGAS,2020).

Segundo a Petrobras (2020), que hoje é a única produtora de GLP no Brasil, os preços vendidos para os distribuidores ficaram estáveis e fixos por mais de 15 anos, mas a partir de 2017, os preços do gás liquefeito de petróleo (GLP) têm como base o preço de paridade de importação, formado pelas cotações internacionais destes produtos mais os custos de importadores, como transporte e taxas portuárias, por exemplo. Atualmente, na composição do preço cobrado pelo do botijão de gás, 49% equivalem ao cobrado pela Petrobras, 15% são impostos e 36% das empresas distribuidoras e revendedores (PMEs).



Fonte: Petrobras (2021)

O preço de venda às distribuidoras não é o único determinante do preço final ao consumidor. Como a lei brasileira garante liberdade de preços no mercado de combustíveis e derivados, as revisões feitas pela Petrobras podem ou não se refletir no preço final, que incorpora tributos e repasses dos demais agentes do setor de comercialização, como distribuidores e revendedores (PETROBRAS, 2020).

Para a LCA Consultores (2015), além do custo da matéria prima junto a Petrobras, os custos de transporte das etapas de distribuição e revenda são determinantes para a formação final do preço ofertado para o consumidor. A atividade é marcada pela presença de custos fixos elevados, que aumentam a importância de economias de escala para a viabilidade da operação, ou seja, uma ampla carteira de clientes é fundamental para diluir os custos da atividade. Uma

consequência importante, é que empresas com baixa participação de mercado nacional podem ter desempenhos locais mais significativos que empresas maiores, a depender da configuração de sua infraestrutura local de distribuição. Por caracterizar-se como um produto homogêneo, o preço do GLP envasado é relevante vetor de escolha do consumidor, e o custo de troca de fornecedor é muito baixo. Há cerca de 60 mil revendedores autorizados pela ANP e os revendedores são responsáveis por mais de 96% das vendas de GLP envasado em todo o país. Os 4% restantes da comercialização de envasados são feitos diretamente pelas distribuidoras.

De acordo com a LCA Consultores (2015), os revendedores que atuam no atacado não estão obrigados a enviar dados de venda ao Sistema de Informações de Movimentação de Produtos (SIMP), que permite a ANP monitorar o fluxo de derivados do petróleo na cadeia a jusante, isso pode dar margem para práticas de evasão fiscal e venda de GLP para revendedores clandestinos. Por exemplo, devido à falta de uniformidade na cobrança de ICMS no Brasil, São Paulo, Bahia, Rio de Janeiro praticam 12% de ICMS e Minas Gerais 18%. Os revendedores podem comprar GLP de uma unidade engarrafadora localizada num estado e vendê-lo a revendedores localizados em estados nos quais o ICMS é maior, por isso nas divisas, as margens para as vendas são mais apertadas e as vezes não cobrem o custo da revenda. Como não são obrigados a reportar o CNPJ comprador a ANP, os revendedores localizados próximos as fronteiras estaduais podem ofertar GLP ao revendedor de um estado vizinho a um custo mais baixo que a própria distribuidora por conta da sonegação fiscal. A ausência da informação sobre a atividade de atacado praticada pela revenda, possibilita práticas anticompetitivas, em que preços mais baixos são obtidos por meio de evasão fiscal. As distribuidoras, por outro lado, são obrigadas a informar todas suas operações de venda a ANP, e são proibidas de vender GLP para revendedores clandestinos. Segundo relatado pelas empresas, um bloqueio interno de sistemas impede o faturamento de vendas para CNPJs não autorizados.

Segundo Araújo (2014), para analisar as condições de concorrência na distribuição de GLP, é necessário considerar três aspectos fundamentais: a natureza do produto, a logística de distribuição e as características do marco regulatório do setor. GLP é um produto homogêneo cuja qualidade não é visível ao consumidor no ato da compra. O preço do produto tem um peso significativo durante esse ato e, por isso, uma empresa distribuidora só é capaz de se distinguir de seus concorrentes através da qualidade dos serviços que presta ao consumidor. Para fidelizar seus clientes, a distribuidora precisa investir em publicidade, tecnologia, canais de distribuição, dados e informações dos clientes, e dispor de instrumentos para monitorar os níveis de eficiência em todas as etapas da cadeia de distribuição: do momento em que o produto é engarrafado até a entrega do vasilhame na residência do consumidor. Qualquer falha ocorrida

ao longo deste processo poderá afetar a reputação da marca da distribuidora. Além disso, se a logística de distribuição não estiver sob o comando da distribuidora, os investimentos em publicidade serão inúteis.

Para Araújo (2014), dependendo da distância entre a unidade de engarrafamento e a residência do consumidor, além da geografia de cada região, a logística de distribuição poderá requerer os mais variados tipos de veículos, como caminhões, utilitários, embarcações fluviais, motocicletas, bicicletas e carroças.

De acordo com a ANP (2020), a região do Triângulo é abastecida por três bases engarrafadoras localizadas em Uberlândia, no Distrito Industrial. Além do Triângulo, elas abastecem o Alto Paranaíba, Noroeste de Minas e Sul do Goiás. Segundo a Petrobras (2020), a escolha pelas bases em Uberlândia, ocorre devido ao Terminal da Petrobras, que armazena e distribui óleo diesel, gasolina, GLP e álcool para as companhias distribuidoras da região. Os combustíveis, com exceção do GLP, vêm direto do oleoduto da refinaria de Paulínia – SP. O GLP não fica armazenado no terminal, pois seu transporte utiliza o modal rodoviário e não chega através do oleoduto.

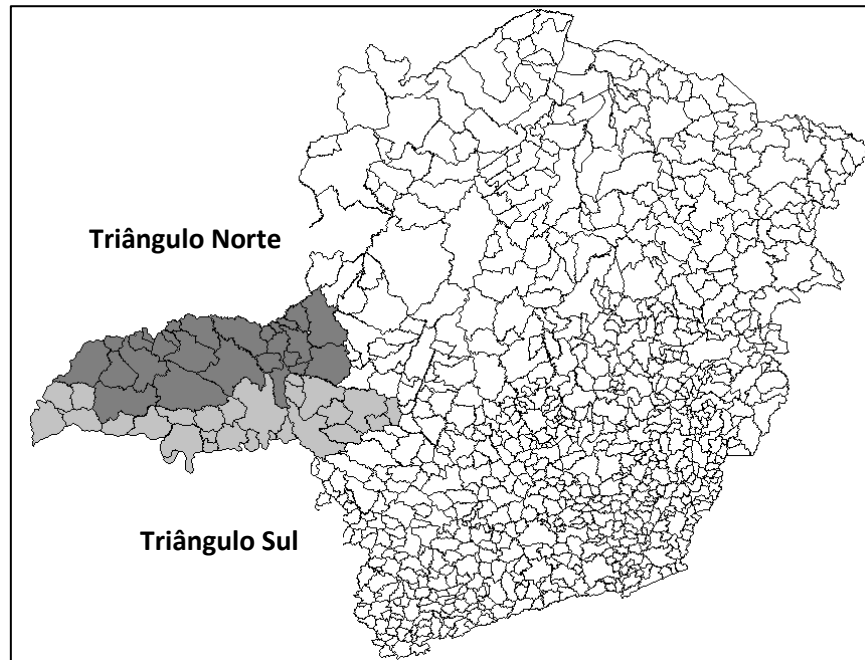
Em Minas Gerais, a região do Triângulo Mineiro, segundo a Associação Mineira de Municípios (2020), representa 7,6% da população e o maior PIB per capita (R\$21 mil) dentre as outras dez regiões de Minas, tendo Uberlândia, Uberaba e Ituiutaba como os municípios polos. A concentração da geração de renda do Triângulo está no setor de serviços, com 55,3%, seguido pela indústria, com 33,8% e agropecuária com 10,7%. É a região que corresponde por 8,9% dos empregos formais e 5,8% das exportações estaduais.

Segundo a Agência de Promoção de Investimento e Comércio Exterior de Minas Gerais – INDI (2017), em 2015, o governo de Minas Gerais reconsiderou a subdivisão interna do Estado, nessa ocasião, a região do Triângulo Mineiro e parte da região então denominada Alto Paranaíba, foi segregada em dois territórios denominados Triângulo Norte e Triângulo Sul, conforme apresentado na figura 3: Divisão do Triângulo Sul e Triângulo Norte, a seguir. Em extensão territorial, somados, esses dois territórios correspondem a 13,67% de Minas Gerais. O Triângulo Norte possui três microterritórios – Uberlândia, Patrocínio e Ituiutaba, contendo 27 municípios. Esse território destaca-se pela produção de leite, soja e café arábica. Já o território Triângulo Sul também é composto por três microterritórios – Uberaba, Araxá e Frutal – também com 27 municípios. Esse território destaca-se na produção de cana-de-açúcar, soja, leite e pecuária. A região do Triângulo Mineiro se destaca em todos esses setores devido a características regionais privilegiadas. Localização estratégica entre importantes estados



brasileiros, mão de obra qualificada, condições perfeitas para o agronegócio e excelente infraestrutura são os principais diferenciais da região.

**Figura 3:** Divisão Triângulo Sul e Triângulo Norte



Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Segundo a Federação de Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Minas Gerais – FECOMERCIO-MG (2019), a região do Triângulo responde por cerca de 11,2% do PIB mineiro. Dentre as atividades econômicas desenvolvidas, o destaque fica a cargo da pecuária, da produção e do processamento de grãos, do processamento de carne, cigarros, fertilizantes, do processamento de madeira, do reflorestamento e do comércio atacadista.

Segundo a ANP (2021), atualmente são 452 revendas de GLP ativas no Triângulo Norte e 300 no Triângulo Sul, sendo 81% delas com classe de armazenamento II ou III, ou seja, para 120 ou 480 botijões, respectivamente. 50% dessas revendas não estão vinculadas a nenhuma distribuidora, sendo consideradas independentes, ou seja, podem comprar de qualquer marca. Uberlândia é quem possui o maior número de revendas ativas, 154, seguido por Uberaba com 94 e Ituiutaba com 46.

O termo *Market Share* representa a participação de uma empresa em relação aos seus concorrentes, é uma medida do percentual de vendas que a empresa possui em relação aos seus concorrentes e a todo o mercado. Esta medida passou a ter sua importância reconhecida e investigada em estudos acadêmicos, e tem se mostrado um relevante parâmetro. (Bronnenberg et al., 2000; Srinivasan, Leszczyc e Bass, 2000).

Para o Sindigás (2020), o *Market Share* do consumo de GLP é um importante indicador para verificar a participação de mercado de cada empresa. Ele é divulgado mensalmente pois o consumo varia mês a mês, onde se faz necessário fazer o cálculo mensal do tamanho do mercado e é calculado dividindo o volume de vendas até P13 de determinada empresa, pelo potencial do mercado.

O potencial de consumo de uma cidade, é medido através da taxa de consumo do estado multiplicado pela população. A taxa de consumo é calculada da seguinte forma: a ANP divulga o consumo de GLP até 13 quilos em todo o estado e, após essa divulgação, pega-se o consumo e o divide pela população total do estado. Esse cálculo é feito mensalmente, pois o consumo varia mês a mês (SINDIGAS, 2020).

Como exemplo, segue a divulgação da ANP do consumo de GLP, até a embalagem de 13 quilos (P13) em Minas Gerais, desde janeiro de 2019, conforme o **Quadro 1**.

**Quadro 1** – Consumo de GLP em Minas Gerais

| <b>Data</b> | <b>Consumo GLP - Minas Gerais (t)</b> |
|-------------|---------------------------------------|
| jan/19      | 40.236                                |
| fev/19      | 38.669                                |
| mar/19      | 40.374                                |
| abr/19      | 41.741                                |
| mai/19      | 44.035                                |
| jun/19      | 41.472                                |
| jul/19      | 46.664                                |
| ago/19      | 44.464                                |
| set/19      | 40.215                                |
| out/19      | 43.003                                |
| nov/19      | 40.901                                |
| dez/19      | 44.552                                |
| jan/20      | 38.785                                |
| fev/20      | 38.371                                |
| mar/20      | 46.858                                |
| abr/20      | 48.216                                |
| mai/20      | 45.027                                |
| jun/20      | 45.773                                |
| jul/20      | 46.796                                |
| ago/20      | 44.660                                |
| set/20      | 40.888                                |
| out/20      | 41.633                                |
| nov/20      | 38.516                                |
| dez/20      | 42.864                                |

|        |        |
|--------|--------|
| jan/21 | 39.787 |
| fev/21 | 36.515 |
| mar/21 | 44.018 |
| abr/21 | 40.432 |
| mai/21 | 38.689 |
| jun/21 | 42.993 |
| jul/21 | 43.667 |
| ago/21 | 40.840 |
| set/21 | 37.022 |
| out/21 | 36.485 |

Fonte: ANP (2021).

Segundo o IBGE (2021), considerando a variação da população de Minas Gerais, no ano de 2019, 2020 e 2021 conforme o **Quadro 2**.

**Quadro 2** – População de Minas Gerais

| <b>Ano</b> | <b>População de Minas Gerais (Habitantes)</b> |
|------------|---|
| 2019       | 21.032.246                                    |
| 2020       | 21.160.323                                    |
| 2021       | 21.284.149                                    |

Fonte: IBGE (2021).

Calcula-se a taxa de consumo por pessoa dividindo o consumo de GLP de cada mês, pela população referente a cada ano, por exemplo, nos meses de 2019, usa-se a população de 2019 e assim sucessivamente. Essa taxa, conforme **Quadro 3**, é o consumo médio em quilogramas de cada pessoa em cada mês específico.

**Quadro 3** – Taxa de Consumo de GLP por pessoa (Kg) em Minas Gerais.

| <b>Data</b> | <b>Taxa de Consumo (kg)</b> |
|-------------|-----------------------------|
| jan/19      | 1,91                        |
| fev/19      | 1,84                        |
| mar/19      | 1,92                        |
| abr/19      | 1,98                        |
| mai/19      | 2,09                        |
| jun/19      | 1,97                        |
| jul/19      | 2,22                        |
| ago/19      | 2,11                        |
| set/19      | 1,91                        |
| out/19      | 2,04                        |
| nov/19      | 1,94                        |

|        |      |
|--------|------|
| dez/19 | 2,12 |
| jan/20 | 1,83 |
| fev/20 | 1,81 |
| mar/20 | 2,21 |
| abr/20 | 2,28 |
| mai/20 | 2,13 |
| jun/20 | 2,16 |
| jul/20 | 2,21 |
| ago/20 | 2,11 |
| set/20 | 1,93 |
| out/20 | 1,97 |
| nov/20 | 1,82 |
| dez/20 | 2,03 |
| jan/21 | 1,87 |
| fev/21 | 1,72 |
| mar/21 | 2,07 |
| abr/21 | 1,90 |
| mai/21 | 1,82 |
| jun/21 | 2,02 |
| jul/21 | 2,05 |
| ago/21 | 1,92 |
| set/21 | 1,74 |
| out/21 | 1,71 |

Fonte: Dados ANP. (2021)

Tendo Uberlândia e Uberaba como principais cidades do Triângulo Mineiro e, considerando, segundo o IBGE (2021), a população nos anos de 2019 a 2021, conforme o **Quadro 4**.

**Quadro 4** – População em Habitantes (Uberlândia e Uberaba)

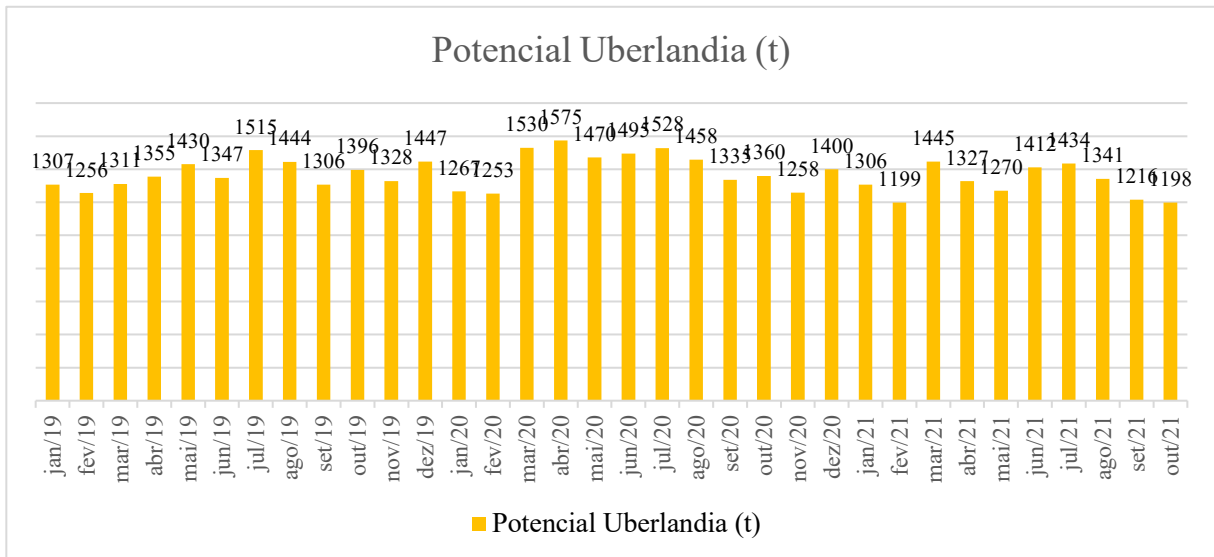
| <b>Ano</b> | <b>População Uberlândia (habitantes)</b> | <b>População Uberaba (habitantes)</b> |
|------------|--|---------------------------------------|
| 2019       | 682.974                                  | 330.229                               |
| 2020       | 691.028                                  | 333.649                               |
| 2021       | 698.817                                  | 336.957                               |

Fonte: IBGE (2021).

Com o consumo mensal divulgado pela ANP em Minas Gerais, calcula-se a taxa de consumo médio por habitante, de acordo com a população de Minas Geras. Esse consumo por mês de cada habitante é a taxa de consumo médio. O potencial de consumo de cada cidade é calculado, multiplicando a população referente a cada ano, pela taxa de consumo por habitante.

Como exemplo, conforme a **Figura 4**, verifica-se o consumo por mês em toneladas na cidade de Uberlândia, que é o equivalente ao potencial de consumo até P13 na cidade. O *Market Share* é calculado dividindo a venda até P13 pelo potencial da cidade em toneladas.

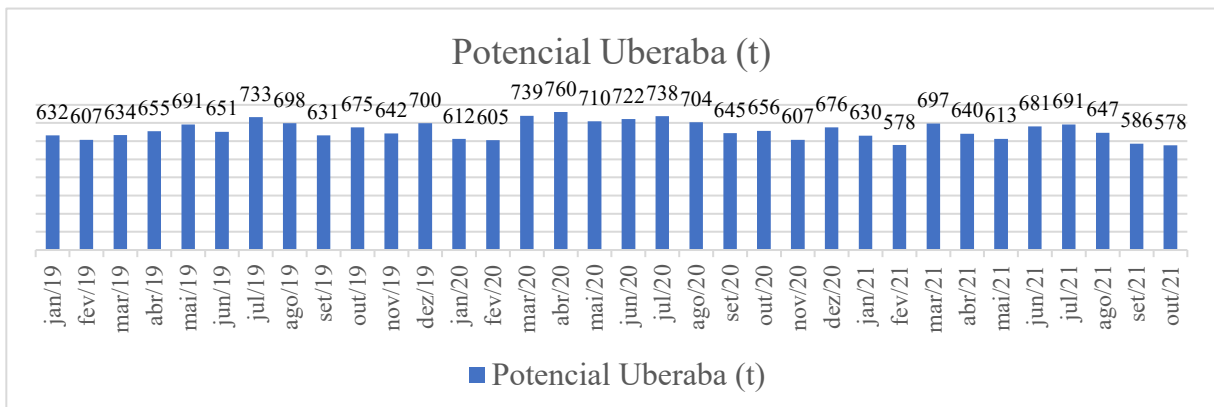
**Figura 4** – Consumo (Potencial) mensal de GLP(t) em Uberlândia 2019/2021



Fonte: ANP (2021).

Na **Figura 5**, também como exemplo, segue o potencial mensal da cidade de Uberaba em toneladas, calculada da mesma forma que Uberlândia.

**Figura 5** – Consumo (Potencial) mensal de GLP(t) em Uberaba 2019/2021



Fonte: ANP (2021).

O *Market Share* é calculado pela divisão da venda até P13 do mês, pelo potencial do respectivo mês, encontrando o percentual de participação do mercado da empresa (SINDIGAS, 2021).

De acordo com a ANP (2021), a norma brasileira ABNT NBR15514 estabelece os critérios para a área de armazenamento e os requisitos de segurança, como distâncias, parede corta fogo, quantidade de extintores, demarcações e quantidade de produtos que podem ser armazenados. São oito classes, que podem armazenar uma quantidade específica de GLP em quilogramas ou em recipientes como o P13, que é o botijão de 13 quilos. De acordo com os critérios de segurança, a revenda pode ser:

- 1) **Classe I** – pode armazenar até 520 Kg ou até 40 P13.
- 2) **Classe II** – pode armazenar até 1.560 Kg ou até 120 P13.
- 3) **Classe III** – pode armazenar até 6.240 Kg ou até 480 P13.
- 4) **Classe IV** – pode armazenar até 12.480 Kg ou até 960 P13.
- 5) **Classe V** – pode armazenar até 24.960 Kg ou até 1.920 P13.
- 6) **Classe VI** – pode armazenar até 49.920 Kg ou até 3.840 P13.
- 7) **Classe VII** – pode armazenar até 99.840 Kg ou até 7.680 P13.
- 8) **Classe Especial** – pode armazenar acima de 99.840 Kg ou acima de 7.680 P13.

O “gás de cozinha”, usado pela maioria das pessoas para cocção, é um combustível formado pela mistura de dois gases extraídos do petróleo: propano e butano, é o Gás Liquefeito de Petróleo - GLP. Ele tem a característica de ficar em estado líquido quando submetido a uma certa pressão. É um combustível limpo, pouco agressivo ao meio ambiente, livre de metais pesados, não é corrosivo e nem poluente (SINDIGÁS, 2016).

Segundo o Centro Brasileiro de Infra-Estrutura - CBIE (2019), quimicamente, o Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) é uma mistura de gases condensáveis – que podem passar ao estado líquido – e que estão presentes em pequenas quantidades no gás natural ou dissolvidos no petróleo, este último sendo a sua principal fonte de obtenção. Tanto o propano e quanto o butano são obtidos principalmente no processo de destilação fracionada do petróleo.

O Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) pode vir acondicionado em diferentes tipos de recipientes, sendo o de 5 Kg e 13Kg os mais utilizados nos fogões residenciais para cozinhar os alimentos. O consumo médio de uma família de 4 pessoas, padrão adotado no início para medição do consumo das famílias brasileiras, era de 13 kg de GLP durante um mês, considerando as refeições diárias, como café da manhã, almoço, lanche e jantar, logo, adotou-se 13 Kg, como o consumo médio de GLP por mês, e o botijão com esse peso foi criado. O

botijão portátil, de 2kg, é indicado para fogareiros de acampamento e lampiões (SINDIGAS, 2016).

Segundo a ANP, (2020) o botijão de 13 kg (P13) é usado no consumo residencial para o cozimento de alimentos. Este botijão é o recipiente mais usado no Brasil, porém o GLP também pode ser armazenado e distribuído em recipientes que variam de 2 a 90 kg, para consumo em áreas industriais e comerciais ou em navios-tanque dedicados ao transporte do produto.

Para a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – ANP (2020), que regulamenta a qualidade do gás liquefeito de petróleo (GLP), é um combustível incolor e inodoro, ou seja, imperceptível para o olfato humano, sendo assim, adiciona-se um composto à base de enxofre, mercaptana, de modo a torná-lo perceptível em casos de vazamento, para aumentar a segurança e evitar o risco de acidentes e explosões.

O gás liquefeito de petróleo (GLP) pode ser produzido em refinarias ou em plantas de processamento de gás natural. Quando oriundo do refino, o craqueamento catalítico fluido (FCC) é o principal processo produtivo do gás liquefeito de petróleo (GLP) no Brasil. Após produção ou importação, o gás liquefeito de petróleo (GLP) pode ser armazenado em vasos de pressão denominados esferas de gás liquefeito de petróleo (GLP), doravante denominado apenas como GLP, sendo em seguida, na revenda, acondicionado na forma líquida em botijões na correspondente pressão de vapor (ANP, 2020).

O GLP apresenta muitas possibilidades e opções de uso, em alguns países, além do uso residencial, o combustível é bastante utilizado, envasado não em botijões de 13 kg, mas a granel, nas mais diversas aplicações industriais. E há outras alternativas: como combustível automotivo e como agente para o condicionamento e refrigeração residencial, comercial, rural e industrial, assim como para a geração de energia elétrica. O GLP pode ser utilizado em resorts, hotéis, pousadas, restaurantes, bares, cozinhas industriais, padarias, confeitarias, pastelarias, shopping centers, hospitais, casas de saúde, lavanderias e demais estabelecimentos comerciais que precisem de um energético eficiente para fogões, fornos, estufas, lavadoras, secadoras, aquecedores, condicionadores de ar entre outros tipos de equipamento. A flexibilidade, os benefícios ambientais e econômicos do GLP, faz dele a melhor escolha para os estabelecimentos comerciais que primam em oferecer serviços e produtos de qualidade a seus clientes. (SINDIGAS, 2016).

O GLP permite o aquecimento homogêneo de equipamentos de toda natureza, o controle da pureza dos processos, a modulação da chama, a concentração, o controle e a estabilidade da temperatura para aplicações na indústria siderúrgica, metalúrgica, automobilística, naval, têxtil,

de fundição, de papel e celulose, vidro, cerâmica, alimentos, bebida, plástico, cimento, asfalto entre centenas de outras tantas aplicações que fazem do GLP um energético de alta performance (SINDIGAS, 2016).



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

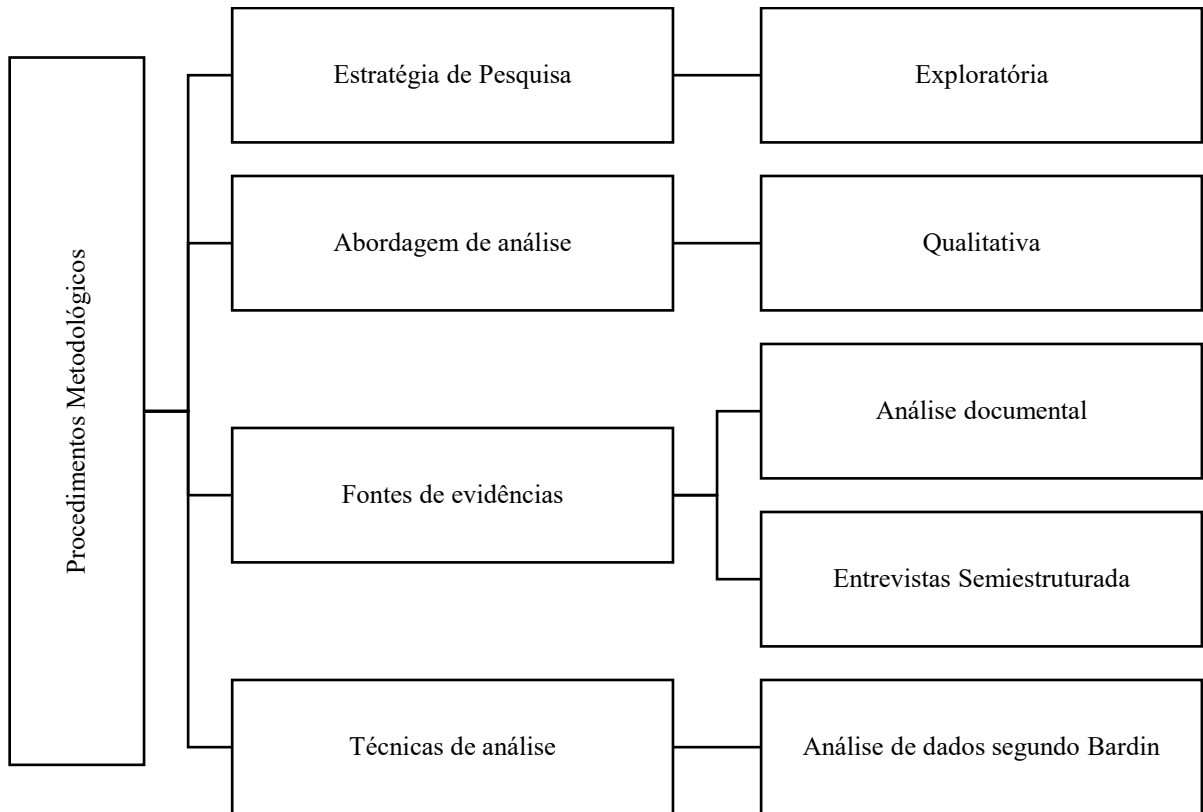
Este estudo tem uma abordagem de análise qualitativa com propósito exploratório e descritivo. Para isso, optou-se como fonte de evidência pelo uso da análise documental e da pesquisa por meio entrevistas semiestruturadas.

Na pesquisa qualitativa, procura-se entender um fenômeno dentro de um contexto específico, no qual se busca conhecimento por meio de uma abordagem naturalística (MACK et al., 2005).

A pesquisa qualitativa se aplica nesse estudo pois, na visão de Creswell (1998), pode ser entendida como um processo de investigação e entendimento baseado em tradições de investigação metodológicas, que exploram o problema humano e social. O pesquisador constrói um quadro complexo e holístico, analisa palavras, reporta detalhadamente as visões de informantes e conduz o estudo em um campo natural. A pesquisa qualitativa é uma abordagem voltada para a exploração e auxilia na obtenção de *insights* e informações aprofundadas, as quais se têm dificuldade em quantificar. O processo de pesquisa envolve a emergência de perguntas e procedimentos, a coleta de dados acontece geralmente no ambiente do participante.

A pesquisa foi realizada nas revendas de GLP no Triângulo Mineiro que são PMEs que atuam a pelo menos 3 anos no mercado. Com o objetivo de identificar as revendas dentre as 163 que apresentam os melhores resultados econômico-financeiros e identificar a cada uma das interações competitivas geradas pelas Cinco Forças Competitivas, e de que forma são reconhecidas e compreendidas pelos proprietários das Pequenas e Médias Empresas, do setor de GLP. Consolidando todas as variáveis e analisando o comportamento dessas revendas ao longo dos últimos 3 anos, foi possível identificar quais foram a mais assertivas e que estratégias adotaram na condução de seus negócios.

O encaminhamento metodológico está representado na Figura 3: Procedimentos Metodológicos.



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

### 3.1 Coleta e Análise de dados

Segundo Creswell (2014), estudos de natureza qualitativa estão interessados em compreender peculiaridades em torno de determinado fenômeno. Os passos da coleta de dados incluem estabelecer as fronteiras para o estudo e coletar informações, nas observações e entrevistas e em documentos, bem como estabelecer protocolos para registrar informações.

Os dados foram coletados a partir da análise documental e da entrevista semiestruturada com os donos que atualmente são os gestores diretos das revendas de GLP selecionadas do Triângulo Mineiro.

Para a coleta de dados fez-se o uso da pesquisa documental, realizada a partir dos dados da distribuidora por meio da base de dados, com o histórico do cliente. Os dados foram tratados por meio do software MS Excel, tendo em vista filtrar, entre todos os revendedores da região, aqueles que apresentam os melhores resultados, crescimento de volume de vendas e *market share*.

Foi utilizado o banco de dados da Distribuidora Alfa, contendo o relatório de vendas dos últimos 10 anos. Neste relatório, foram analisadas 163 revendas na região do Triângulo

Mineiro. Na primeira seleção, considerou-se as revendas que consumiram nos últimos 3 anos. Das 163, apenas 71 realizaram alguma compra nos últimos 3 anos.

1º corte: Revendas que compraram nos últimos 3 anos (71 revendas) conforme Quadro 5.

**Quadro 5** – 1º seleção de empresas.

| #  | Empresa | Volume (T) | #  | Empresa | Volume (T) |
|----|---------|------------|----|---------|------------|
| 1  | GLP 1   | 2704,6     | 37 | GLP 37  | 129,3      |
| 2  | GLP 2   | 2295,2     | 38 | GLP 38  | 118,2      |
| 3  | GLP 3   | 1638,5     | 39 | GLP 39  | 116,1      |
| 4  | GLP 4   | 1448,6     | 40 | GLP 40  | 114        |
| 5  | GLP 5   | 1323,1     | 41 | GLP 41  | 89         |
| 6  | GLP 6   | 1148,6     | 42 | GLP 42  | 86,3       |
| 7  | GLP 7   | 666,9      | 43 | GLP 43  | 77,6       |
| 8  | GLP 8   | 640,3      | 44 | GLP 44  | 75,9       |
| 9  | GLP 9   | 548        | 45 | GLP 45  | 69,4       |
| 10 | GLP 10  | 502,6      | 46 | GLP 46  | 67,1       |
| 11 | GLP 11  | 492,4      | 47 | GLP 47  | 65,2       |
| 12 | GLP 12  | 470,8      | 48 | GLP 48  | 56,5       |
| 13 | GLP 13  | 423,8      | 49 | GLP 49  | 56,4       |
| 14 | GLP 14  | 409,2      | 50 | GLP 50  | 54,4       |
| 15 | GLP 15  | 402,2      | 51 | GLP 51  | 52,2       |
| 16 | GLP 16  | 381,1      | 52 | GLP 52  | 45,4       |
| 17 | GLP 17  | 321,3      | 53 | GLP 53  | 43,9       |
| 18 | GLP 18  | 315,9      | 54 | GLP 54  | 39,8       |
| 19 | GLP 19  | 299,6      | 55 | GLP 55  | 37,2       |
| 20 | GLP 20  | 283        | 56 | GLP 56  | 34,3       |
| 21 | GLP 21  | 271,5      | 57 | GLP 57  | 32,9       |
| 22 | GLP 22  | 258,6      | 58 | GLP 58  | 31,4       |
| 23 | GLP 23  | 246,7      | 59 | GLP 59  | 27         |
| 24 | GLP 24  | 238,4      | 60 | GLP 60  | 23,4       |
| 25 | GLP 25  | 181,2      | 61 | GLP 61  | 22,3       |
| 26 | GLP 26  | 180,3      | 62 | GLP 62  | 21,8       |
| 27 | GLP 27  | 171,7      | 63 | GLP 63  | 18,3       |
| 28 | GLP 28  | 171,5      | 64 | GLP 64  | 15,9       |
| 29 | GLP 29  | 169,9      | 65 | GLP 65  | 12,7       |
| 30 | GLP 30  | 163,2      | 66 | GLP 66  | 12,1       |
| 31 | GLP 31  | 153,6      | 67 | GLP 67  | 11,1       |
| 32 | GLP 32  | 149,3      | 68 | GLP 68  | 5,2        |
| 33 | GLP 33  | 138,4      | 69 | GLP 69  | 4,8        |
| 34 | GLP 34  | 136,5      | 70 | GLP 70  | 1,2        |
| 35 | GLP 35  | 133,1      | 71 | GLP 71  | 0,4        |
| 36 | GLP 36  | 130,7      |    |         |            |

Fonte: Dados da Distribuidora Alfa. (2021)

Na segunda seleção, foram descartadas as revendas que tiveram redução de *Market Share*, ao longo dos últimos três anos, ou seja, tiveram retração de venda. Das 71, foram descartadas 22 revendas nessa situação.

**2º corte:** Revendas com *Market Share* crescente (49 revendas), conforme **Quadro 6**.

**Quadro 6** - 2º seleção de empresas.

| #  | Empresa | Volume (T) | #  | Empresa | Volume (T) |
|----|---------|------------|----|---------|------------|
| 1  | GLP 1   | 2704,6     | 26 | GLP 26  | 180,3      |
| 2  | GLP 2   | 2295,2     | 27 | GLP 27  | 171,7      |
| 3  | GLP 3   | 1638,5     | 28 | GLP 28  | 171,5      |
| 4  | GLP 4   | 1448,6     | 29 | GLP 29  | 169,9      |
| 5  | GLP 5   | 1323,1     | 30 | GLP 30  | 163,2      |
| 6  | GLP 6   | 1148,6     | 31 | GLP 31  | 153,6      |
| 7  | GLP 7   | 666,9      | 32 | GLP 32  | 149,3      |
| 8  | GLP 8   | 640,3      | 33 | GLP 33  | 138,4      |
| 9  | GLP 9   | 548        | 34 | GLP 34  | 136,5      |
| 10 | GLP 10  | 502,6      | 35 | GLP 35  | 133,1      |
| 11 | GLP 11  | 492,4      | 36 | GLP 36  | 130,7      |
| 12 | GLP 12  | 470,8      | 37 | GLP 37  | 129,3      |
| 13 | GLP 13  | 423,8      | 38 | GLP 38  | 118,2      |
| 14 | GLP 14  | 409,2      | 39 | GLP 39  | 116,1      |
| 15 | GLP 15  | 402,2      | 40 | GLP 40  | 114        |
| 16 | GLP 16  | 381,1      | 41 | GLP 41  | 89         |
| 17 | GLP 17  | 321,3      | 42 | GLP 42  | 86,3       |
| 18 | GLP 18  | 315,9      | 43 | GLP 43  | 77,6       |
| 19 | GLP 19  | 299,6      | 44 | GLP 44  | 75,9       |
| 20 | GLP 20  | 283        | 45 | GLP 45  | 69,4       |
| 21 | GLP 21  | 271,5      | 46 | GLP 46  | 67,1       |
| 22 | GLP 22  | 258,6      | 47 | GLP 47  | 65,2       |
| 23 | GLP 23  | 246,7      | 48 | GLP 48  | 56,5       |
| 24 | GLP 24  | 238,4      | 49 | GLP 49  | 56,4       |
| 25 | GLP 25  | 181,2      |    |         |            |

Fonte: Dados da Distribuidora Alfa. (2021)

No terceiro filtro, foram selecionadas as revendas ou grupos econômicos que apresentaram algum incremento no volume e no *market share*, e conseguiram expandir e crescer de forma sustentável seu negócio nos últimos anos. São PMEs que mantiveram a melhor rentabilidade e performance. Dentre as 163 da base de dados, 10 empresas foram selecionadas, dos quais 4 possuem apenas 1 revenda, 7 pertencem a grupos econômico com mais de 1 revenda e 5 possuem negócios adjacentes a revenda, como disk bebida ou Supermercado.

Conforme **Quadro 7**.

**Quadro 7** - Seleção das principais empresas.

| #  | Empresa | Volume (T) | Cidade     |
|----|---------|------------|------------|
| 1  | GLP 1   | 2704,6     | Uberlândia |
| 2  | GLP 2   | 2295,2     | Uberlândia |
| 3  | GLP 3   | 1638,5     | Uberaba    |
| 4  | GLP 4   | 1448,6     | Uberaba    |
| 5  | GLP 5   | 1323,1     | Uberlândia |
| 6  | GLP 6   | 1148,6     | Frutal     |
| 7  | GLP 7   | 666,9      | Ituiutaba  |
| 8  | GLP 8   | 640,3      | Uberaba    |
| 9  | GLP 9   | 548        | Uberlândia |
| 10 | GLP 10  | 502,6      | Uberaba    |

Fonte: Dados da Distribuidora Alfa. (2021)

Para fins desta pesquisa, foi realizado mais um filtro, pois foram descartadas as empresas que possuíam outros negócios adjacentes, visto que o interesse é identificar apenas as PMEs que atuam exclusivamente com revenda de GLP, assim a seleção final das empresas a serem pesquisadas, ficaram conforme **Quadro 8**.

**Quadro 8** - Seleção final das empresas.

| # | Empresa | Volume (T) | Cidade     |
|---|---------|------------|------------|
| 1 | GLP 1   | 2704,6     | Uberlândia |
| 2 | GLP 2   | 2295,2     | Uberlândia |
| 3 | GLP 3   | 1638,5     | Uberaba    |
| 4 | GLP 5   | 1323,1     | Uberlândia |
| 5 | GLP 9   | 548        | Uberlândia |

Fonte: Dados da empresa. (2021)

Escolhidas as empresas, o próximo passo foi realizar as entrevistas semiestruturadas com seus gestores.

Para Creswell & Creswell (2018), a aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa pode ser compreendida como uma conversa dirigida, a metodologia de pesquisa semiestruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, proporcionam *insights* e compreensão do problema.

Segundo Manzini (1991), a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual é elaborado um roteiro, com perguntas principais que direcionam os questionamentos, complementadas por outras questões inerentes as circunstâncias momentâneas a entrevista, fazendo assim, emergir informações de forma mais livre, não condicionando a uma padronização de opções. O roteiro coleta as informações básicas, sendo um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante. Na entrevista semiestruturada, como uma entrevista guiada, há uma orientação mais qualitativa, buscando maior interação entre entrevistador e entrevistado. Levando em consideração que as questões são apoiadas nos conceitos e teorias de Porter (1986) sobre as forças da indústria, elas já trazem as categorias de análise em sua construção, assim, as respostas serão trabalhadas, segundo Bardin (2001), com categorias definidas a priori.

Quadro 9 – Revendas selecionadas.

| Empresa | Cargo          | Tempo de empresa | Duração da entrevista |
|---------|----------------|------------------|-----------------------|
| GLP 1   | Sócio – Gestor | 20 anos          | 18:57 min             |
| GLP 2   | Sócio – Gestor | 22 anos          | 24:59 min             |
| GLP 3   | Sócio – Gestor | 40 anos          | 39:39 min             |
| GLP 5   | Sócio – Gestor | 5 anos           | 18:54 min             |
| GLP 9   | Sócio – Gestor | 10 anos          | 24:48 min             |

Fonte: Elabora pelo Autor (2021).

## 3.2 Instrumentos de coleta de dados

### 3.2.1 Perguntas para entrevista semiestruturada

De acordo com Glesne (2015), a entrevista semiestruturada, guiada, com orientação qualitativa, possui um roteiro previamente elaborado, mas permite o surgimento de perguntas durante a interação entre os interlocutores, para que o pesquisador caracterize aspectos previamente estudados, foco da pesquisa.

As entrevistas envolvem questões não estruturadas e em geral abertas, que são em pequeno número e se destinam a suscitar concepções e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2018).

Para Triviños (1987) a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos, que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes.

Das 5 revendas selecionadas, todas tiveram as entrevistas realizadas presencialmente, entre os dias 20 e 21 de dezembro. O GLP 03 foi a primeira, no seu escritório em Uberaba; das revendas GLP 1 e GLP 9, as entrevistas foram num café, no período da tarde e as revendas GLP 2 e GLP 5 foram entrevistadas após um almoço, num restaurante. Todas foram gravadas e transcritas. Segue o **Quadro 10**, que contém as perguntas que foram realizadas:

**Quadro 10** – Perguntas da pesquisa.

| FORÇA   | PERGUNTAS   |
|---|---|
| FORÇA 1 -<br>POSSIBILIDADE<br>DE ENTRADA DE<br>CONCORRENTES | Pergunta 1: É possível ser pequeno no segmento?<br>Pergunta 2: Para entrar neste mercado há a possibilidade de baixo investimento em infraestrutura?<br>Pergunta 3: Para entrar neste mercado há a possibilidade de ter crédito com os fornecedores?<br>Pergunta 4: Para entrar neste mercado há necessidade de oferecer aos clientes vantagens e diferentes formas de pagamento?<br>Pergunta 5: Qual a possibilidade de uma guerra com os novos concorrentes? E qual seria a consequência para os envolvidos?  |
| FORÇA 2 -<br>PODER DE<br>NEGOCIAÇÃO<br>DOS<br>FORNECEDORES  | Pergunta 1: Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados?<br>Pergunta 2: O fornecimento do produto, necessários para o andamento do negócio, é concentrado em poucas empresas fornecedoras?<br>Pergunta 3: Os fornecedores apresentam muitas diferenças entre eles? Quais?<br>Pergunta 4: Existem custos (custo de multas, custo de apoio de propaganda, custo de inserção no mercado por conta do poder da marca) significativos para se mudar de fornecedor?  |
| FORÇA 3 -<br>PODER DE<br>NEGOCIAÇÃO<br>DOS CLIENTES         | Pergunta 1: Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores?<br>Pergunta 2: Produto vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes?<br>Pergunta 3: Clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores?<br>Pergunta 4: Pode-se perceber uma perda de clientes por conta dos preços?<br>Pergunta 5: Clientes são muito bem-informados sobre preços, e custos do setor?   |
| FORÇA 4 -<br>AMEAÇA DE<br>PRODUTOS<br>SUBSTITUTOS           | Pergunta 1: Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos, pode me citar os mais usuais e os mais usuais na sua região?<br>Pergunta 2: Os produtos substitutos têm custos mais baixos que o GLP?<br>Pergunta 3: As empresas que possuem produtos substitutos costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos?<br>Pergunta 4: Os setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência?   |
| FORÇA 5 -<br>RIVALIDADE<br>ENTRE AS<br>EMPRESAS DO<br>RAMO  | Pergunta 1: Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos?<br>Pergunta 2: O setor onde se situa o negócio mostra lento crescimento, isto é, uns prosperam em detrimento de outros?<br>Pergunta 3: Considerando os concorrentes você acredita que custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos são diferentes entre os concorrentes?<br>Pergunta 4: Quanto aos preços, existe uma acirrada disputa entre os preços praticados no mercado?<br>Pergunta 5: É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio? |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

### 3.2.2 Análise documental

Para Bardin (1977), o objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem. De acordo com Moreira (2009), a análise documental contempla a etapa de identificação de documentos necessários para a pesquisa em foco.

Os elementos de análise podem variar conforme as necessidades do pesquisador. Após a análise de cada documento, segue-se a análise documental propriamente dita. A análise propriamente dita consiste na obtenção de informações significativas, que irão possibilitar a elucidação do objeto de estudo e contribuir na solução dos problemas de estudo propostos (CELLARD, 2008).

A pesquisa documental é um procedimento metodológico decisivo, visto que a maior parte das fontes escritas são quase sempre a base do trabalho de investigação. Dependendo do objeto de estudo e dos objetivos da pesquisa, pode se caracterizar como principal caminho da pesquisa, ou se constituir como instrumento metodológico complementar. Apresenta-se como um método de escolha e de verificação de dados, acessando fontes pertinentes, como parte integrante da pesquisa (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) apresentam uma definição voltada a pesquisa das informações contidas em um documento, explicitando que ela é feita para produzir ou reelaborar conhecimentos e criar novas formas de compreender os fenômenos, sendo que o investigador deve interpretá-los, sintetizar as informações, determinar tendências e, na medida do possível, fazer inferências. Assim, o tratamento documental considera a extração científico-informativa, que se propõe a ser um reflexo objetivo da fonte original, identificando as novas mensagens subjacentes no documento.

Pimentel (2001) descreve a prática da análise documental de forma que o ato de organizar o material signifique processar a leitura segundo critérios da análise de conteúdo, comportando algumas técnicas, tais como: fichamento, levantamento qualitativo e quantitativo de termos e assuntos recorrentes, além de criação de códigos para facilitar o controle e o manuseio.

De acordo com Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), para que os resultados da análise não sejam comprometidos, alguns elementos são considerados essenciais para a seleção e avaliação prévia de um documento: o contexto histórico, o autor, a autenticidade e a confiabilidade, bem como a natureza do texto.



Neste trabalho, os relatórios extraídos do banco de dados da Distribuidora Alfa, forneceram informações como: volume de vendas, prazo de pagamento, margem(preço), filial de abastecimento, entre outros, referentes a 163 revendas do Triângulo Mineiro, num período de 10 anos.

### **3.3 Procedimentos de análise dos dados da pesquisa**

O ciclo de pesquisa, segundo Minayo (1994), compõe-se de três momentos: fase exploratória da pesquisa, trabalho de campo e tratamento do material. O referido processo inicia-se com a fase exploratória da pesquisa, em que são interrogados aspectos referentes ao objeto, aos pressupostos, as teorias pertinentes, a metodologia apropriada e as questões operacionais necessárias para desencadear o trabalho de campo. Em seguida é estabelecido o trabalho de campo, e é nesta etapa que são combinadas várias técnicas de coleta de dados, como entrevistas, observações, pesquisa documental e bibliográfica, dentre outras. Por fim, faz-se necessário elaborar o tratamento do material recolhido no campo, que pode ser subdividido em: ordenação, classificação e a análise propriamente dita.

A análise de dados é o processo de formação de significado além dos dados, e esta formação se dá consolidando, limitando e interpretando o que as pessoas disseram. Com base em Minayo (1994), a fase de análise de dados na pesquisa social reúne três finalidades: estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte.

Na análise documental, as informações foram sintetizadas, considerando o volume de vendas dos últimos 3 anos e a evolução do *market share* no mesmo período. Como critério, foram identificadas as revendas que tiveram uma melhor performance, com um crescimento sólido e sustentável e com uma tendência de crescimento futuro, considerando essas duas variáveis.

Foram selecionadas cinco revendas que apresentaram um melhor desempenho. Foram analisados os dados dos últimos três anos, comparando mês a mês a evolução do volume de vendas, do *market share* e do número de filiais. Identificando as particularidades e comportamentos de cada uma delas ao longo do tempo.

Para análise das entrevistas semiestruturadas das cinco revendas, as repostas foram agrupadas de acordo com cada força e analisadas separadamente, concluindo a cada força, qual a percepção e interpretação de cada revenda.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

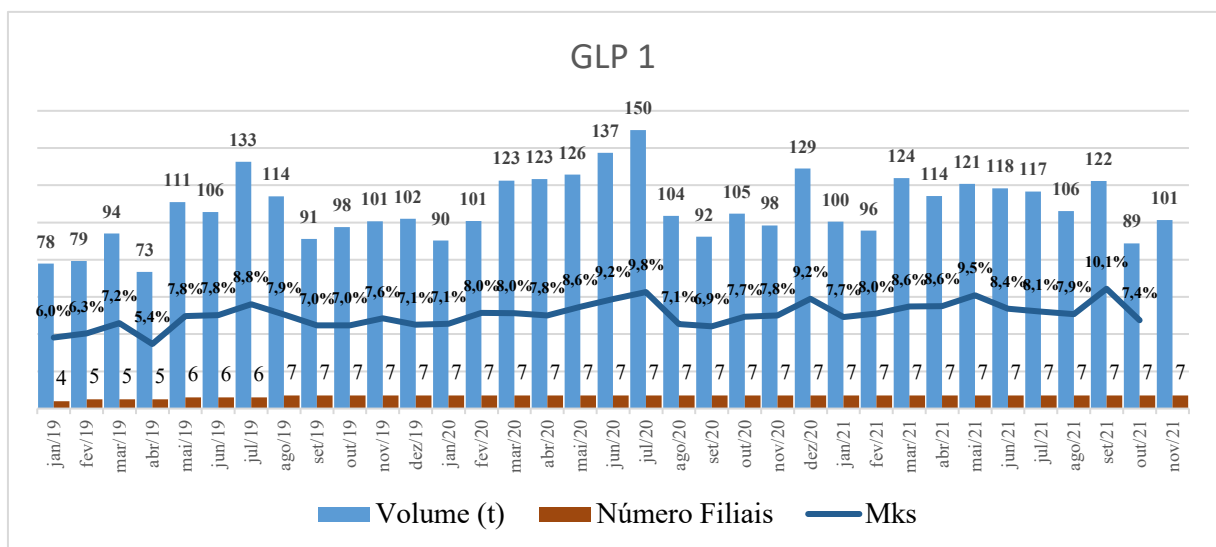
### 4.1 Tipificação dos respondentes

Considerando os dados documentais levantados, foi realizada a análise das cinco revendas escolhidas, conforme filtro anterior descrito, sendo quatro da cidade de Uberlândia e uma da cidade de Uberaba, a fim de apresentar elementos que identifiquem o desempenho de cada uma delas.

Foi realizada a análise do *Market Share* juntamente com o volume de vendas e o número de filiais das revendas selecionadas.

A revenda GLP 1, demonstrada a partir da Figura 7, partiu de um *market share* - *MS* de 6% em janeiro de 2019, abrindo mais uma filial em fevereiro, chegando a março de 2019 com 7,2 % de *market share* -*MS* com cinco filiais. Em abril de 2019 ocorreu uma retração nas suas vendas, mesmo com o mercado avançando e mesmo com uma filial a mais.

Figura 7 – GLP 1 volume de vendas (t) x *Market Share* x N° filiais (2019/2021)

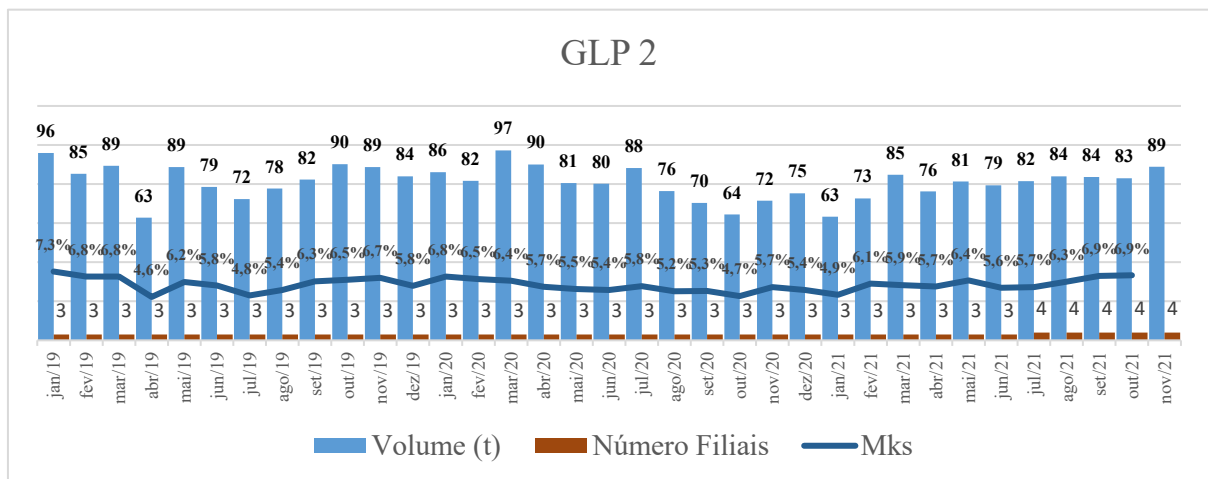


Fonte de dados: Distribuidora Alfa (2021)

Em maio de 2019, a sexta filial é inaugurada e a revenda GLP 1 avança 1 p.p. de *market share* -*MS*, nos próximos 3 meses, alcançando 8,8% de participação e atingindo o maior volume de 2019 em julho, com 133 toneladas de vendas. A sétima filial é aberta em agosto de 2019, estrutura que se mantém até novembro de 2021. Mesmo com a sétima filial, ele perde -1,8 p.p. de *market share* -*MS*, voltando a 7%, se mantendo nesse patamar até janeiro de 2020. Em fevereiro e julho de 2020 nota-se um grande avanço no *market share* -*MS*, chegando a 9,8%, o maior volume do período com 150 toneladas de vendas. Foi um período em que se realizou

muita panfletagem, distribuição de imãs e divulgação em mídias sociais. Em agosto e setembro tem uma grande queda, muito em função das precificações do setor (dissídio da distribuidora em setembro), mas retrai mais que o mercado, voltando a 6,9% de *MS*. No último trimestre de 2020, acontece uma grande campanha de marketing, com panfletagem e distribuição de imãs novamente e consegue fechar dezembro acima dos 9% de *MS*. Volta a ter uma queda nas vendas em janeiro e fevereiro, recuperando e voltando a 9,5% de *MS* em maio, após, oscila perdendo vendas em junho, julho e agosto, recuperando novamente em setembro, onde atinge seu maior *MS* do período, mas novamente, devido a precificação em setembro (dissídio das distribuidoras) perde *MS* em outubro, chegando ao menor patamar de volume desde abril de 2019, tendo uma recuperação em novembro, voltando acima de 100 toneladas ao mês. O consumo de novembro ainda não havia sido divulgado pela ANP para o cálculo do *MS* de novembro de 2021.

Figura 8 – GLP 2 - volume de vendas (t) x *Market Share* x Nº filiais 2019/2021

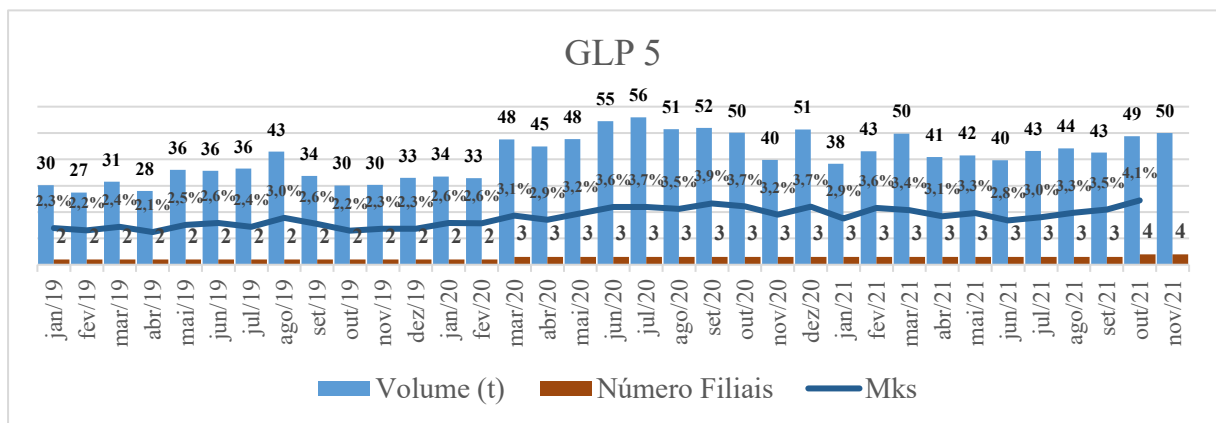


Fonte de dados: Distribuidora Alfa (2021)

A revenda GLP2 demonstrada na Figura 8, apresenta uma queda nas vendas, consequentemente no *MS* de janeiro de 2019, chegando no pior *MS* do período em abril de 2019, recuperando o volume de vendas em maio de 2019, mas perdendo novamente em junho, julho e agosto, voltando ao patamar de vendas acima de 80 toneladas apenas em setembro, e mantém nesse patamar, oscilando entre 80 toneladas e noventa toneladas de vendas até julho de 2020, atingido o pico de 97 toneladas em março de 2020, sendo o maior volume de todo o período. A partir de agosto de 2020, acontece uma oscilação negativa de vendas, principalmente após a precificação de setembro, mês que as distribuidoras aumentam os preços, pois é o mês do dissídio coletivo. Em outubro perde *MS*, ficando abaixo de 5%, depois de 14 meses de *MS* acima 5% e 6 meses acima de 6%. Chega no pior patamar de vendas em janeiro

de 2021, com 63 toneladas, mas recupera *MS* em fevereiro de 2021 e em março de 2021 volta a vender acima de 80 toneladas, volume que se mantém principalmente a partir de julho de 2021, mês em que abre sua quarta filial, e, em agosto de 2021 volta ao patamar acima de 6% de *MS*, atingindo 6,9% em setembro e se mantendo em outubro de 2021, mesmo com a precificação de setembro (dissídio da distribuidora).

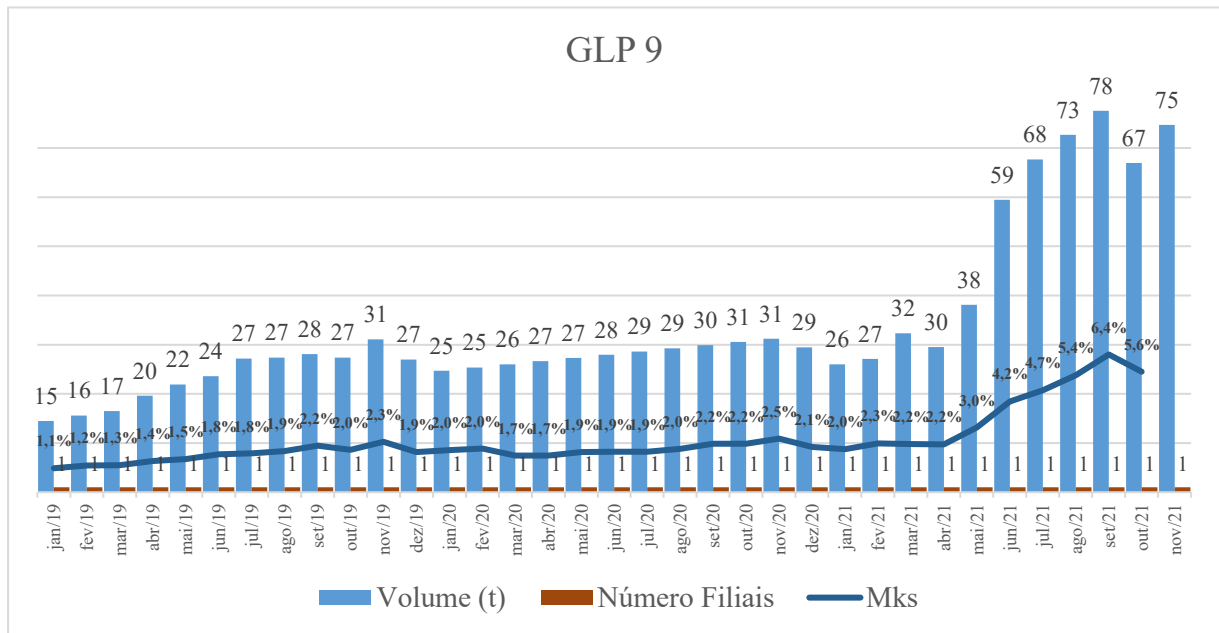
Figura 9 – GLP 5 - volume de vendas (t) x *Market Share* x N° filiais 2019/2021



Fonte de dados: Distribuidora Alfa (2021)

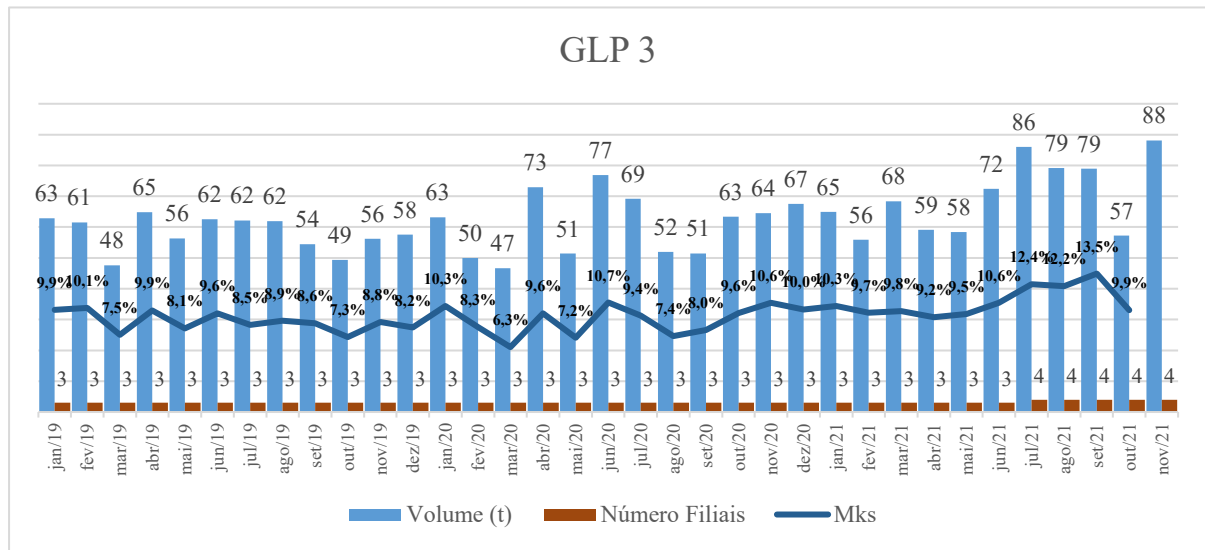
A revenda GLP 5, de acordo com a Figura 9, em janeiro de 2019 parte de um volume de 30 toneladas e 2,3 % de *MS*, mantém uma variação estável até abril, crescendo em maio de 2019 para 36 toneladas e se mantendo até julho. Em agosto de 2019 atinge o maior patamar de volume e *MS* de 2019, com 43 toneladas e 3% de *MS*. Devido ao dissídio e a precificação de setembro, tem uma queda de vendas, voltando ao patamar de 30 toneladas, onde se mantém até fevereiro de 2020. Em março de 2020, abre sua terceira filial e volta a performar vendas acima de 40 toneladas e *MS* acima de 3%, alcançando acima de 50 toneladas em junho de 2020 e se mantendo nesse patamar até outubro de 2020, com *MS* oscilando entre 3,5% e 3,9%. Após, apresenta uma queda em novembro, recuperando em dezembro de 2020. Volta a cair em janeiro de 2021, abaixo de 40 toneladas, mas recupera em fevereiro e março, voltando o *MS* acima de 3%, o volume se mantém acima de 40 toneladas, com pequenas variações até setembro. Em outubro tem o início da operação da quarta filial e o volume se mantém crescente mesmo com a precificação de setembro (dissídio da distribuidora) e atinge seu maior patamar de *MS*, pela primeira vez acima de 4%, e volta a vender 50 toneladas em novembro.

Figura 10 – GLP 9 - volume de vendas (t) x Market Share x N° filiais 2019/2021



A empresa de GLP 9, de acordo com a Figura 10, teve um crescimento de vendas praticamente linear de janeiro de 2019 a novembro de 2019, dobrando seu volume de vendas e seu MS, partindo de 15 toneladas e 1,1% de MS em janeiro de 2019 e chegando a 31 toneladas e 2,3% de MS em novembro de 2019. Em dezembro de 2019 tem uma queda de -13 % de suas vendas, caindo também -7,5% em janeiro de 2020. A partir de fevereiro de 2020, tem um período de crescimento oscilando entre 1 e 2 toneladas por mês, voltando a atingir 31 toneladas em outubro de 2020, se mantendo em novembro e novamente perdendo vendas em dezembro de 2020 e em janeiro de 2021, recuperando em fevereiro, março e abril de 2021. Em maio de 2021, atinge pela primeira vez 3% de MS e passa a ter um crescimento exponencial, atingindo 78 toneladas em setembro, crescendo 300% em comparação a janeiro de 2021. Em outubro tem uma queda em virtude da precificação (dissídio da distribuidora) mas recupera em novembro.

Figura 11 – GLP 3 - volume de vendas (t) x Market Share x N° filiais 2019/2021



Fonte de dados: Distribuidora Alfa (2021)

A revenda GLP 3, demonstrada através da Figura 11, apresenta um volume decrescente de janeiro de 2019 a dezembro de 2019, partindo de 63 toneladas e 9,9% de *MS* em janeiro de 2019, fechando dezembro com 58 toneladas e 8,2% de *MS*. Tendo março de 2019 e outubro de 2019, volume abaixo de 50 toneladas. Em janeiro de 2020 tem uma recuperação, atingindo o *MS* acima de 10% e o volume volta acima de 60 toneladas, mas em fevereiro e março de 2020 volta a cair e atinge o menor *MS* do período. Essa queda foi em função de uma falta de abastecimento e de racionamento na distribuidora que fornece para a revenda GLP 3, normalizando o abastecimento em abril de 2020. A revenda oscila com grandes aumentos de vendas e forte reduções, mostrando volatilidade e instabilidade no volume de vendas. Após a recuperação do *MS* em abril para 9,6%, ele cai em maio de 2020 para 7,2%, voltando a subir 10,7% em junho de 2020, mas cai novamente para 7,4 % em agosto de 2020. Entre outubro de 2020 até janeiro de 2021, tanto o volume quanto o *MS* se mantêm estável, o volume acima das 60 toneladas e o *MS* acima de 10%. De fevereiro a maio de 2021, o *MS* volta a cair e ficar abaixo de 10 %. Em junho de 2021 há uma recuperação do volume, que volta a ficar acima de 70 toneladas, volume alcançado apenas nos meses da pandemia, em abril e junho de 2020. Em junho é aberta a filial 4 e o *MS* alcança seu maior patamar, acima de 12 % com o pico em setembro de 2021, com 13,5%. Em outubro tem uma queda brusca, muito em função da precificação e problemas das divisas com SP, voltando o volume abaixo de 60 toneladas e *MS*

abaixo de 10%. Mas em novembro, novamente a revenda GLP 3 recupera e alcança seu maior volume do período com 88 toneladas.

## 4.2 Análise das Forças Competitivas na Ótica dos Gestores

*Análise da primeira força de Porter - Possibilidade de entrada de concorrentes:*

Perguntas para identificar a percepção dos gestores sobre os novos entrantes que, segundo Porter (1986), ocasionam a diminuição da rentabilidade dos demais participantes, principalmente quando apresentam maior capacidade, recursos financeiros e tecnológicos, entram no ramo dos negócios para ganhar parcelas de mercado.

A pergunta 1: É possível ser pequeno no segmento?

GLP 1:

Sim depende do ponto de vista da pessoa (...) normalmente o custo da revenda pequena, o custo é mais baixo ne. Então é mais fácil dele desenvolver.

GLP 2:

Sim é possível desde que vocês tenham um negócio familiar. Você entregando e sua esposa ou seu filho a sua filha trabalhando com você. É o único jeito. Aí você vai ter um negócio pequeno.

GLP 3:

Nesse momento que nós estamos passando, não (...) então o mercado tá difícil hoje para o pequeno sobreviver.

GLP 5:

Normalmente começa pequeno, mas (...) para se manter no mercado dificilmente. Pequena é abaixo 500 P3 (...) aí já é um trabalho familiar (...) não pode ter funcionários, se for uma empresa, que (...) tem funcionários, dificilmente vai conseguir manter. Familiar sim, dependendo hoje de colaboradores, não.

GLP 9:

(...), eu comecei pequeno, é possível. Só que o esforço do seu ganho ele é todo seu. Não é da sua equipe, à medida que você põe a equipe e você não quer estar no meio. Você consegue ganhar um dinheiro, mas é pouco. Sendo um negócio familiar ne, é possível, mas isso depende das suas metas, dos seus objetivos.

Os respondentes apontaram para o fato de que é possível ser pequeno. Com exceção do respondente GLP 3, os respondentes GLP 1, GLP 2, GLP 5 e GLP 9 disseram ainda que para

ser pequeno, o negócio tem que ser familiar, sem funcionários. Também foi observado nas respostas dos revendedores GLP 2, GLP 5 e GLP 9, que afirmaram ser possível entrar no negócio de forma pequena e com baixo custo, a ocorrência do aumento da competitividade entre as demais vendas, impactando todo o ambiente.

A pergunta 2: Para entrar neste mercado há a possibilidade de baixo investimento em infraestrutura?

GLP 1:

Sim, não é um investimento tão alto para entrar. A base é o escritório montado, não é tão alto investimento para começar uma revenda pequena, classe II é tranquilo.

GLP 2:

Não, no meu ponto de vista hoje não. (...). Investimento mínimo hoje, eu acredito, que para você investir em uma empresa de gás em torno de 70 mil reais. Porque, primeiro você tem que ter investimento no veículo capacitado para a entrega, você tem que fazer a parte de divulgação da sua marca, do seu produto, locação de ponto comercial, abertura de empresa, compra de vasilhame, hoje isso é importante também porque a maioria das empresas não empresta vasilhame mais. E hoje se você não tiver nas mídias sociais também, Whats app, Instagram, Facebook, entre outras, você não vai conseguir prosperar nesse mercado hoje. A barreira de entrada é maior, quando a pessoa quer fazer a coisa certa.

GLP 3:

Sim, porque voltando na pergunta 1, o pequeno ele basta dividir o terreno da casa que ele mora, a companhia vai lá e nomeia ele, ele vai comprar uma motocicleta, a esposa vai atender o telefone, e ele vai pro mercado.

GLP 5:

Não, pode até entrar com baixo investimento, mas dificilmente vai conseguir crescer no mercado. com a minha experiência, eu não abriria uma revenda sem uma estrutura boa, como, veículos, automação, vasilhames é uma das coisas mais importantes e a parte de segurança também. Então o custo hoje, para montagem de uma revenda não é barato não. Já foi, hoje não é barato não, porque tudo aumentou de preço. Já foi muito menor.

GLP 9:

Claro, é um dos setores que acho tem um dos menores investimentos. (...). Você vai abrir uma classe II, que é uma classe não muito pequena você precisa do estoque de 120 botijão. Você precisa de uma motinha para você trabalhar, (...) é pouco investimento, é muito pouco. Ainda mais se a companhia ajudar o cara não acomodar, (...). Então se a companhia ajuda o camarada com empréstimos de vasilhame.

Os respondentes, GLP 1, GLP 3 e GLP 9, consideram o investimento para se abrir uma revenda pode ser baixo. Segundo o que pode ser observado pelas respostas, isto implica que os novos entrantes não terão como barreira de entrada o custo de investimento. Para o respondente



GLP 5, o investimento inicial é baixo, porém, há a necessidade de aporte de capital para o crescimento e sustentação do negócio, logo, o que parece ser um baixo investimento no início, passa a ser um problema para o fluxo de caixa logo em seguida a estruturação da empresa. Já o respondente GLP 2, aponta que o valor mínimo para entrada, de 70 mil reais, é alto.

Observa-se que, apesar do valor de 70 mil reais não ser disponível para muitos, quando se trata de abertura de um negócio, esse valor pode ser considerado baixo. Assim, entende-se que apesar do investimento inicial ser de 70 mil reais, em seguida, para o desenvolvimento da empresa deverá ser realizado mais aporte de capital, encarecendo o investimento inicial.

A pergunta 3: Para entrar neste mercado há a possibilidade de ter crédito com os fornecedores?

GLP 1:

Não. Não tem (...) quem está começando não tem crédito para receber não.

GLP 2:

(...) É possível, desde que você tenha uma boa índole, que você tenha até mesmo um imóvel que você pode às vezes deixar como garantia, ou até mesmo um veículo. Mas o valor de crédito também não é exorbitante, o prazo também não é muito grande. Então de qualquer forma você precisa ter um capital.

GLP 3:

(...) a companhia hoje, não está procurando este perfil de cliente não, ela não quer dar crédito não, a companhia quer ter crédito com ele. O que acontece é que as companhias hoje estão saindo desse mercado de dar crédito, e dando crédito pros atacadistas.

GLP 5:

Sim, pelo menos os que eu conheço sim, todos.

GLP 9:

Eu nunca trabalhei no prazo, trabalhei só uma vez por tempo, então é uma pergunta que para mim, eu já recebi essa oferta de prazo da companhia. É possível, eu só não peguei porque não tinha necessidade.

As revendas GLP 2, GLP 5 e GLP 9, disseram que as distribuidoras concedem prazos e créditos, desde que as revendas não tenham restrições de crédito. Assim, para os novos entrantes, o crédito oferecido pela distribuidora fica subordinado a qualidade de crédito da revendedora, isto é, o mesmo que dizer “capacidade de crédito do proprietário”.

A pergunta 4: Para entrar neste mercado há necessidade de oferecer aos clientes vantagens e diferentes formas de pagamento?

GLP 1:

Também não porque é um produto que não tem como oferecer vários tipos de pagamento, porque compramos a vista né. E o cartão de crédito não se considera prazo se não parcelar.

GLP 2:

Você tem que ter diferentes formas de pagamento, se você não tiver, você está fora do mercado. Você tem que ter pagamento online. Você tem que ter um aplicativo. Você tem que receber cartão de crédito. (...). Então tem que aceitar várias formas né. Boleto bancário. Hoje, agora, acabou de liberar pagamento via WhatsApp. Isso aí, nós vamos ter que aderir a isso.

GLP 3:

Em qualquer mercado, não só no do GLP, mas em qualquer mercado hoje, sempre mostra alguma vantagem para a pessoa abraçar a causa. (...)

GLP 5:

Creio que sim, hoje no mundo do jeito que está, quanto maior as possibilidades de, mais se abrem as portas para conseguir novos clientes.

GLP 9:

Olha hoje a forma de pagamento mais difundida é parcelado no cartão, é possível fazer hoje, as taxas são muito baixas. Acho que trabalhar com outros meios de pagamento por confiança, sem uma garantia eu acho um pouco difícil no momento atual que a gente vive, trabalhar com notinha essas coisas é muito complicado, eu não trabalho. Mas todo mundo hoje tem cartão de crédito, então vender a prazo é muito fácil hoje.

Observa-se que, exceto o GLP 1, todos os respondentes apontam a importância das diversas formas de pagamentos como vantagens para os clientes. Para o dono da GLP 1 de revenda, as diferentes formas de crédito são inviáveis pois penalizam o fluxo de caixa, dado os custos embutidos para pagamentos via cartão de crédito ou débito. Com isto, pode-se perceber que os outros donos de revenda contornam esta situação diluindo custos. Isto posto, a facilidade de crédito para o cliente não chega a ser uma barreira para novos entrantes.

A pergunta 5: Qual a possibilidade de uma guerra com os novos concorrentes? E qual seria a consequência para os envolvidos?

## GLP 1:

Isso aí é questão do mercado. O mercado caiu (...) começam a atacar com preço e aí todo ano vai pagar mais caro depois. Porque às vezes ele vai entrar com preço barato promocional (...) uma consequência seria abaixar o mercado, os outros vão tudo querer acompanhar. Sempre, todo mundo que entra acha que o preço é o mais interessante.

## GLP 2:

Olha, devido ao alto investimento que é hoje, eu acho que todo mundo entra no mercado para ganhar. A não ser um clandestino que pega uma motinha e vai ali num atacadista da vida... Tem muitos, muitos clandestinos. Eles Fazem uma guerra, mas eles não estão conseguindo se manter por muito tempo. Então quem realmente pensa em crescer no mercado, em ter uma empresa consolidada, uma empresa forte, ele sempre vai tentar puxar o preço para cima o mais possível para obter lucro. Porque você tem que ter uma negociação no mercado com o seu cliente. (...) Porque ninguém vai querer perder mercado. Se existe uma guerra de preço hoje, ninguém vai ficar fora, por mais que você não abaixa o valor do seu produto diretamente.

## GLP 3:

(...) no mercado GLP, que o empresário de GLP dorme de um jeito e acorda de outro, (...). Então para mim as guerras hoje no mercado, são guerras de companhias, e não de representantes.

## GLP 5:

Eu, no meu ponto de vista, sempre quem sai perdendo é os menores né, que tem a menor estrutura, porque sempre existe guerra, porque sempre o cara que entra ele tem que agredir o mercado pra ele poder conseguir espaço dele, então de alguma forma ou outra, tem uma guerra. Mas, tem formas do cara crescer sem fazer isso. A principal consequência é a queda de margem. A primeira coisa que o cara pensa de uma revenda nova é que ele tem que vender barato para conquistar o cliente. Esse não é o achado ne.

## GLP 9:

(...) é uma guerra sim. Principalmente quando abre um novo, ou quando um cara pequeno ta crescendo. (...) vamos ser honestos aqui não é só para o nosso mercado, mas qualquer mercado, uma entrada de mercado sempre faz com que aquele novo jogador, um novo player ele mostre algo diferente do que já tem a volta dele, seja uma oferta ou seja alguma promoção diferente, algum novo produto, algum novo meio. É isso que incomoda. Geralmente é o preço que dói, mas nem sempre é só ele, sendo só um dos fatores. (...), mas é claro que ninguém consegue manter uma oferta que prejudica a receita. Então, é uma coisa inicial, para conhecer vamos dizer assim. Então isso faz com que esse novo Player pode trazer sim, depende muito de como o cara vai jogar, a estratégia dele, mas se ele for um cara esperto, esse é o caminho, não tem outro, esse é o caminho para você começar no jogo.

Para todos os entrevistados, a consequência de uma guerra entre os revendedores e os novos entrantes, que se dará principalmente por meio de preços, será ruim para todos os envolvidos.

Já o GLP 3, afirma que as guerras de preços no mercado são causadas pelas distribuidoras e não pelas revendas. Apesar de tratar-se de uma verdade, os efeitos fazem com que todos venham a ter perdas nos seus respectivos fluxos de caixa, pois a transferência de suas margens para os preços não é adequada. De acordo com o GLP 5, os maiores prejudicados são as revendas de menor porte, dado os problemas gerados pela guerra de preço sobre a liquidez e fluxo de caixa.

Assim, conclui-se que as barreiras para os novos entrantes não são significativas e o investimento além de baixo pode ser suportado por obtenção de crédito junto à distribuidora.

*Análise da segunda força de Porter – Poder de negociação dos fornecedores:*

Perguntas para identificar a compreensão do gestor sobre o poder de barganha dos fornecedores, dos custos de mudança de fornecedores, do grau de diferenciação de insumos utilizados, da existência de insumos substitutos, do tamanho e do número de fornecedores em relação ao setor da economia, da importância do volume de compras para o fornecedor e da importância dos insumos no produto acabado. Segundo Porter (1986), o poder de negociação dos fornecedores sobre os participantes de uma indústria está relacionado as ameaças de aumento de preços ou mesmo de diminuição da qualidade dos produtos fornecidos, sejam eles bens ou serviços.

A pergunta 1: Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados?

GLP 1:

Sim, eu acho que na parte de engarrafamento lá, que tem a aparelhagem mais nova mais moderna, com certeza deve ter um produto de melhor qualidade. Acho que tem diferença entre os produtos sim.

GLP 2:

Como eu trabalho (...) há 20 anos (...) eu sempre prezei por ter um produto diferenciado e eu acredito, convictamente, que seja. Porque, nós sempre trabalhamos com peso certo de produto, nossas reclamações em relação à durabilidade do gás são muito baixo. Isso é um fator importantíssimo. A qualidade hoje das nossas garrafas, melhoraram. Muito mesmo, não é o ideal ainda mas estamos partindo sempre para o melhor. Então nosso produto hoje é diferenciado.

GLP 3:

Eu não to vendo diferença de produto para produto, antes, há anos atras, tinha uma diferença muito grande, então hoje não vejo tanta diferença. Hoje acho que a diferença está no investimento que a companhia faz no revendedor dela.

GLP 5:

Eu com a minha experiência, como eu tenho experiência com duas boas companhias até hoje (...), tem, tem diferença. Questão de qualidade tem diferença sim muito, embalagem também.

GLP 9:

(...) Eu sempre tive uma percepção de diferença, eu já trabalhei com dois. (...) eu não percebo muito hoje essa diferença porque eu sempre trabalhei nos melhores e os maiores né. (...) não é muita diferença do produto e sim do serviço você que a companhia faz. Então eu já sofri muito numa companhia, no serviço que eles prestavam. Não, não vi, praticamente eu nunca senti diferença.

Analisando os dados, os respondentes GLP 1, GLP 2 e GLP 5 apontaram que existe diferenciação de produtos nos fornecedores específicos, principalmente na qualidade do vasilhame. Para o respondente GLP 3, antigamente tinha diferença e hoje ela não existe mais, já o respondente GLP 9 falou que a diferenciação está no serviço, ou seja, no atendimento e não no produto.

A pergunta 2: O fornecimento do produto, necessário para o andamento do negócio é concentrado em poucas empresas fornecedoras?

GLP 1:

Sim, até que não são poucas, mas são fechadas né. Aqui na nossa região tem cinco né? Tem cinco fornecedores, de companhias direta né.

GLP 2:

Sim, o fornecimento do produto é feito por algumas empresas. Vamos destacar em torno de cinco hoje. (...) Ele está sendo concentrado nas maiores empresas, em poucas, nas principais, hoje são cinco, mas a (...) foi vendida, então virou quatro.

GLP 3:

Não, eu acho que há anos atrás nos tínhamos muito mais distribuidoras, (...) E de um tempo pra cá, mudou muito. (...) Eu acho hoje ainda tem muitas distribuidoras.

GLP 5:

Sim, o grande volume sim, hoje os grandes mesmos são uns 4, 5 no mercado ne.

GLP 9:

Sim, têm poucas distribuidoras, é bem concentrado.

Observa-se que os respondentes, com exceção do GLP 3, foram categóricos ao afirmarem que existem poucas distribuidoras, em torno de 4 ou 5. O respondente GLP 3 faz um

discurso saudosista, porém, admite que diminuiu o número de distribuidoras e que para ele o número de 4 ou 5 ainda é grande.

A pergunta 3: Os fornecedores apresentam muitas diferenças entre eles? Quais?

GLP 1:

Muito pequena. O preço, é uma das diferenças né. E às vezes um conhecimento, a pessoa passa um conhecimento, um treinamento e algumas divulgações como padronização das lojas. Mais ou menos esse tipo de auxílio. É uma diferença não muito grande.

GLP 2:

As diferenças entre os fornecedores, para ser sincero, negociações existem. E vão sempre existir, é impossível você ter uma empresa e não ter negociações com seu fornecedor. Sempre vai ter. O diferencial hoje, eu acredito que são as tratativas com as pessoas que você trata e a verdade, sempre tem que ter uma pessoa de confiança. As pessoas têm sempre falar a verdade porque senão você perde a credibilidade com o fornecedor, é só procurar outro.

GLP 3:

Eles não têm muito o que oferecer, a única coisa que eles vêm oferecer, é preço, porque o resto tudo é a mesma coisa. Ou alguma vantagem. Não vejo companhia nenhuma vir aqui me oferecer (...) oferecer maior do que eu tenho, para desenvolvimento e crescimento meu e para ela. A meu ver são todas iguais.

GLP 5:

Hoje eu vejo no mercado duas grandes companhias que têm um diferencial. Que é a nossa companhia e uma outra, no grande geral não tem muita diferença não, trabalha mais a questão de preço mesmo só, terá uma diferença no perfil de trabalho de um. Acho que o diferencial dessas duas é um investimento que elas fazem na marca e no mercado, investe muito em revendas, em qualidade de atendimento, incentivos ao revendedor para estar bem estruturado. Não uma questão de preço. Isso acho que quase todas estão na mesma margem, no mesmo patamar.

GLP 9:

Sim, primeiro o suporte, (...) então esse suporte que a gente tem referente à marca que a gente representa, a gente tem uma diferença, eu tive pouca diferença entre as duas companhias que eu estou hoje. (...) o marketing que a companhia oferece entre uma e a outra, é muito diferente. (...) trabalham melhor esse marketing, esse suporte com a marca, mas no fornecimento, na prestação de consultoria, eu sofri demais (...) no meu exemplo né, eu sofri muito na (...). Então a gente vê diferença com certeza, nessa prestação de serviço.

Os respondentes apontaram para diferenças distintas, porém, não nominaram as distribuidoras. O respondente GLP 3 não aponta diferença entre as distribuidoras, para o respondente GLP 1 e GLP 5 a diferenciação é pequena, voltada na divulgação e treinamento das fornecedoras, o GLP 5 também enfatizou o investimento da marca no mercado. O

respondente GLP 2 vê diferença nas tratativas comerciais. O respondente GLP 9 também vê diferença na divulgação da marca e na prestação de serviços.

A pergunta 4: Existem custos (custo de multas, custo de apoio de propaganda, custo de inserção no mercado por conta do poder da marca) significativos para se mudar de fornecedor?

GLP 1:

Na verdade, no contrato reza um punhado de coisa, um punhado de multa, sim, mas não costuma ser aplicada né. Mas para eu mudar de fornecedor tem muito custo, perde com a marca com certeza. Eu acho que quem trabalha com marca quem divulga bastante a marca, na hora de trocar, o cliente se acostumou com aquela marca. Então teria um custo sim.

GLP 2:

Existe sim custo, mas todos os contratos podem ser revistos. (...) Eles podem ser revistos. Mas esse custo, a maioria das empresas hoje quando vai fazer alguma proposta, eles até oferecem pagamentos por estes custos. Existe uma perca também em relação a marca sim. (...) Agora para ser sincero, não sei até que ponto que vai ser a perca e até que ponto que vai ser o ganho.

GLP 3:

Eu vou ser sincero com você, eu não vejo isso. Eu na minha cidade, eu vendo meu produto por causa da minha empresa, por causa da minha imagem. (...) as próprias companhias hoje quando vem te fazer uma proposta, elas mesmo se dispõem a pagar.

GLP 5:

Sim, com certeza. Mas aí depende de negociação, se o cara quer fazer uma mudança dessa, a negociação tem que entrar em cena. É um ambiente totalmente diferente, com certeza tem um custo, e não é barato não.

GLP 9:

Infelizmente existe. O contrato (...) não tem jeito. Então assim, depende muito de como você está negociando quando você entra na companhia. Quando é uma negociação transparente. Mas para outros casos, existe sim um custo. Já um custo relacionado a marca, eu não vi. Para mim tem dois custos, o custo é o custo de contrato de compromisso entre o revendedor e a distribuidora. Esse custo tem que ser observado no contrato certo. (...) O segundo custo, que seria a troca de marca, o impacto que isso traz para o seu negócio, entre você deixar de fornecer para um cliente uma marca que se acostumarem e inserir uma outra marca, isso eu não senti nenhum. Quando eu mudei de companhia minhas vendas subiram, as vendas aumentaram, então se foi um custo, foi positivo, uma receita, não foi custo porque é claro que tinha todo um projeto em andamento então não conseguimos mais. Então hoje analisamos a questão de custo de marca, eu acho que não. Eu não tive na primeira mudança que eu fiz de marca.

Os respondentes GLP 1, GLP 2 e GLP 9, mencionaram o contrato e a multa contratual como custos relevantes para a troca de fornecedor. Os respondentes GLP 1, GLP 2 e GLP 5

apontaram que a mudança de marca teria um custo, mas não souberam dimensionar. Os GLP 3 e GLP 9 não mencionaram custos inerentes a troca de marca, trocando fornecedores.

Com relação ao poder de negociação dos distribuidores, pode-se dizer que existe diferenciação dos produtos, principalmente na qualidade dos vasilhames. Há uma diferenciação no atendimento e no suporte dado, aos revendedores por meio de ações de propaganda, divulgação da marca e treinamentos. E que no mercado existente uma concentração de distribuidora (4 ou 5) e que trocar de fornecedor acarreta custos financeiros, bem como custos inerentes a troca da marca.

*Análise da terceira força de Porter – Poder de negociação e barganha dos compradores:*

Devido à alta competitividade no setor GLP e em muitos outros setores, a relação comercial dos clientes (compradores) com a indústria (revendedores), sucede-se de variações de preços e outras consequências, acirrando a concorrência e o confronto entre as empresas.

A pergunta 1: Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores?

GLP 1:

Com certeza, sempre ne. E isso não é só na área do gás, é em todas as áreas têm essa pressão. Comprou um volume maior quer pagar lá embaixo.

GLP 2:

Sim. Noventa por cento. Se o cara compra 2 botijões, já quer desconto. Se compra 5, quer mais desconto, se compra 10, 15, 20 botijões, eles sempre querem ter um preço diferenciado.

GLP 3:

Faz, todos fazem, todos é essa guerra. E hoje as margens estão tão pequenas, que não tem como mais você cair para eles (...). É o que tá acontecendo no mercado.

GLP 5:

Sim, a primeira coisa hoje, a pessoa compra mais de um botijão, ela quer um preço menor, a grande maioria é assim. O cliente já aprendeu a pechinchar, antigamente não tinha isso, antigamente era um preço só e era geral. Acho que com essas diferenciações de mercado aí, essa margem de um revendedor pra outro, foi que fez isso aí.

GLP 9:

Olha, sim, com certeza nossa, principalmente os comerciantes que têm padaria ou qualquer coisa que seja no ramo, a briga é grande, o cara que compra até dois botijões ele ainda chora pouco.



Os cinco gestores entrevistados afirmam que ao comprarem já acima de uma unidade de produto, os clientes fazem pressão para pagarem preço menor que o tabelado.

A pergunta 2: Produto vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes?

GLP 1:

Não, eles acham que é, mas não é. É só você diluir ele por dia e comparar com outros consumos que você tem na sua residência hoje, o gás não é tão pesado. No caso do comercial e da indústria, depende do ramo é pesado sim, por exemplo uma indústria mineradora. Hoje o custo com o gás de restaurantes é médio. Hoje o gás fica mais barato que a água luz em residências. Em comércios fica mais barato que energia, dependendo do ramo do cara.

GLP 2:

Hoje, se a gente pegar a base salarial, o aumento da inflação, hoje o custo se torna bem alto (...) devido a perda do poder de compra do consumidor, hoje está bem árduo esse valor.

GLP 3:

(...). O custo é muito pequeno do GLP, do consumidor final ou para a indústria. Eu tenho certeza disso. Porque eu to dentro das entidades, to dentro da indústria, to dentro da FIEMG (...).

GLP 5:

Hoje eu acredito que sim, em torno aí de aproximadamente de 10 por cento da renda da grande maioria. Dos comércios também, mas eles têm uma margem para trabalhar e o cara embute no preço, é diferente. Eu não acho que seja alto, pelo tempo que dura, mas eu acho que ele é um valor significativo dentro de a renda familiar.

GLP 9:

No meu ponto de vista não. Só que assim, o mercado tem uma visão diferente disso né. A sociedade em si ela tem que o gás de cozinha é um peso para ela (...). Ela tem essa visão. Então qualquer coisa que sobe no gás de cozinha é uma luta por revendedor (...). No meu ponto de vista não acredito que o produto vendido representa muito custo não, só se uma parte da sociedade ver isso, mas no meu ponto de vista não.

Dentre os entrevistados, para GLP 1, GLP 3 e GLP 9 há um consenso de que o gasto dos clientes com o GLP, proporcional as suas rendas, não é alto, o que demonstra que a realidade dos clientes atendidos difere da média da sociedade em termos econômicos. Visto que para as famílias de baixa renda isto não é uma verdade. Em compensação, os gestores GLP 2 e GLP 5 afirmaram que o custo para os clientes com GLP é alto sim, levando-se em consideração a renda e a base salarial de algumas famílias, demonstrando que o perfil dos clientes atendidos por eles é de baixa renda, logo, este produto pode afetar de forma diferente a renda familiar.

A pergunta 3: Clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores?

GLP 1:

Não tem, ele só tem é ganho, porque ele troca é sempre por preço.

GLP 2:

Clientes não tem custos adicionais, nunca vai ter. Pelo contrário, vai ter benefícios. Hoje a gente quase implora pro cliente ficar com a gente.

GLP 3:

Não, não tem não. Ele não tem custo nenhum. Isso tá no código de defesa do consumidor.

GLP 5:

Não, pro cliente não, custo adicional não. Ele só vai mudar se trazer benefício pra ele. Até porque a gente não trabalha com um contrato, nada disso. No final, o nosso contrato com ele é um bom investimento. Se não tiver, no próximo mês ele procura outro.

GLP 9:

Se o nosso preço, que a gente trabalha for igual, de custo e benefício acredito que não. Agora o mercado ele tem tabelas de preços diferentes cada um tem um preço que acha. Não tem custo, troca a hora que quiser (...).

Com as convicções todas consoantes, os cinco entrevistados afirmaram que ao mudarem de fornecedores, os clientes não têm nenhum custo adicional. Pelo contrário, na maioria das vezes ele muda somente se houver algum benefício para ele, seja atendimento ou preço, como exemplo.

A pergunta 4: Pode-se perceber uma perda de clientes por conta dos preços?

GLP 1:

Sim, bastante. Tem aqueles que compram por causa do preço mais barato, mas também têm aqueles que prezam pelo bom atendimento, mas tem aquele que preza pelo preço. Então a gente perde muito, clientes que faz muitas pesquisas, a gente perde muito. Preço não é o maior determinante, mas é um negócio que chama bastante.

GLP 2:

Sim, a perda de clientes em relação ao preço, ela é significativa, mas ela não é estrondosa. Ela acontece. Porque o que a gente está vivenciando hoje, a perda de compra do consumidor, o poder de compra do consumidor, ele caiu demais, então todo mundo hoje quer pagar um pouco mais barato, mas existem os clientes que querem agilidade, que querem o produto, o serviço.

GLP 3:

Pode. (...), você perde cliente (se seu preço estiver fora) (...).

GLP 5:

Sim. Existe um mercado, em que a gente chama o mercado podre, que o cliente que só compra por conta do preço (...). Mas não é uma grande fatia do mercado não, é uma pequena fatia, mas perde.

GLP 9:

Sim, acho que para o nosso produto sim. Se fosse um produto de alimentação acredito que não, mas o nosso produto infelizmente depende do seu preço. Mas também não podemos generalizar se não fizermos o preço que o concorrente estiver fazendo. Se a gente levar na minoria sim, existem clientes que a diferença de preço não importa muito para ele, mas a maioria sim, o preço vai fazer ele (sic) mudar.

Todos os gestores concordaram que tem perda de clientes por conta do preço e, para além disso, alguns deles afirmaram que apesar do preço ser um determinante importante para a perda de clientes, existem elementos compensadores e que evitam estas perdas, como um bom atendimento e agilidade.

A pergunta 5: Clientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor?

GLP 1:

Não, não são. Não sabem nem da metade do que custa. eles acham que é só pegar um gás e levar alí (sic). Inclusive eles querem que você tenha um entregador disponível pra (sic) entregar pra ele em 5/10 minutos. O preço (sic) dos concorrentes sobem sim, mas os preços de custo não.

GLP 2:

Não. Sobre o custo do setor é setor zero. Do jeito que hoje a gente trabalha, eu acredito que o consumidor (...) é uma pessoa que não tem informação nenhuma, ele só sabe o preço na hora da compra (...).

GLP 3:

São, porque hoje, só pra você entender. Teve concorrentes nossos, que pegou a nota dele, e tirou foto e colocou nas redes social quanto que ele pagou (...). Então o mercado hoje, com essas informações tão rápida aí, o consumidor hoje, e acaba, através dos pequenos, eles acabam a abrir a boca, e chega no consumidor final algo que nunca chegou, o preço que a gente paga no produto hoje.

GLP 5:

Eu imagino que não, eles são muito mal informados. Pelo o preço sim, ele sabe os preços das revendas. Mas a respeito dos custos não. Até porque hoje a Petrobrás divulga na televisão que o gás custa 50 reais lá na Petrobrás, mas a pessoa não sabe o custo que tem para chegar até nós (...).

GLP 9:

Não eram, mas estão começando a ficar. A própria Petrobrás começou a lançar muitas campanhas disso, sobre o combustível no nosso país, no Brasil, (...), mas eu ainda acho que é pouca informação. Sempre que um gás tem um reajuste lá na fonte a culpa é do revendedor. Nem a distribuidora sai como culpada. Ele não sabe que as vezes a gente está repassando o aumento que às vezes está vindo do custo da matéria prima. No meu ponto de vista sim.

Somente os gestores GLP 3 e GLP 9 acreditam que atualmente os clientes estão melhores informados quanto os preços e custos do setor GLP. Isto em função da divulgação nas redes de comunicação, seja por parte da própria Petrobrás ou por outro. Os demais revendedores

acreditam que os clientes estão sim bem informados referente ao preço dos concorrentes, porém não quanto aos custos do produto como um todo.

Quanto ao poder de negociação dos clientes, os revendedores afirmam que os clientes fazem pressão sobre preço, também consideram que o preço tem impacto relevante no orçamento dos clientes conforme a renda, e também afirmaram que a mudança de fornecedor, por partes dos clientes, é fácil de ser realizada, e que eles buscam oferecer contrapartidas por meio de um bom atendimento. Afirmaram que os clientes, em função da mídia, têm considerável conhecimento sobre os preços, porém não há concordância com relação ao conhecimento sobre os custos do setor de GLP.

*Análise da quarta força de Porter – Ameaça de produtos substitutos:*

A pergunta 1: Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos, pode me citar os mais usuais e os mais usuais na sua região?

GLP 1:

Não, eu acho que aqui no momento é muito pouco a chance dele deixar de comprar o gás pra comprar outro produto pra substituir. Seria mais energia, que também não é viável, não é tão viável hoje e o fogão a lenha ninguém tá querendo ne.

GLP 2:

Fogão elétrico, hoje, por indução, é utilizado algumas pessoas, que são meus amigos mesmo. Forno elétrico, micro-ondas, cafeteira elétrica isso tudo influencia. Hoje a eletricidade é o substituto.

GLP 3:

Acontece, na nossa região o que está acontecendo muito é o elétrico né (...).

GLP 5:

Sim, forno elétrico, panela elétrica, tudo que seja elétrico, tudo que é por indução ne.

GLP 9:

Eu vou falar o principal de todos eles: a eletricidade (...). Isso aí é inevitável, o mundo inteiro praticamente já anunciou que vai migrar os carros para elétrico. O mundo inteiro vai mudar isso, se nos próximos 30 anos isso vai acontecer ou 50, mas vai acontecer.

Em unanimidade, os cinco gestores entrevistados apontaram a energia elétrica como o principal produto substituto para o setor de GLP, afirmando que esta, apesar de possivelmente ainda demorar alguns anos para estar difundida, pode impactar significativamente nos lucros das suas empresas, ameaçando-as.

A pergunta 2: Os produtos substitutos têm custos mais baixos que o GLP?

GLP 1:

Não acho que tenham custos mais baixos que o GLP, porque a energia que vai substituir não tem mais baixo e o outro é a lenha, e não é que ela é cara, é que é difícil (...). Mesmo colocando um forno elétrico, o custo é alto. Pensando na energia eólica e fotovoltaica, pensando mais pra frente um pouquinho, quando alargar essa escala aí, pode ser que sim, com certeza, vai dar uma afetadinha no mercado. Porque se o cara for analisar, que a energia vai ficar mais barata pra ele lá.

GLP 2:

Não, hoje o custo é maior, muito maior (...). Mas existe também um negócio diferenciado, que hoje você consegue produzir a sua energia através da fotovoltaica. Aí você vai abaixar seu custo depois de 4 anos, porque a maioria financia.

GLP 3:

Ele tem sim, porque (...) você vai e coloca 10 placas aí em cima da sua casa. A sua energia cai. O que que ele vai fazer? Vai investir (...) a gente sabe que vai ser o futuro.

GLP 5:

Eu imagino que sim. No caso residencial sim. Agora no caso comercial (...) aí já acho que não, aí demanda um custo maior (...). Até porque o gás de comércio, ele é mais barato, o cara tem forma mais acessível do que o residencial.

GLP 9:

Olha eu não acredito que eles costumam ser mais baixos não. Mas o problema é que o nosso produto, ele depende de uma produção específica onde o maior consumo, que é o Automotor (...). A partir do momento que o planeta parar de produzir esses combustíveis fósseis para uso para os veículos automotores, automaticamente vai parar de produzir o GLP. Então por isso que eu acho que vai ficar mais caro a nossa vida nesse ponto, vai ficar mais renovável, mas eu não acho que vai ficar mais barato não. Assim, novas tecnologias estão vindo, energia solar, os caras vão fazendo aquelas, aqueles esquemas de energia renovável produzida através das ondas do mar e então assim, tem muita coisa que pode baratear o custo da energia elétrica, mas não é realidade hoje.

Dentre os gestores entrevistados, o GLP1, GLP 2 e GLP 9 acreditam que os produtos substitutos não apresentam custos mais baixos que o GLP, afirmando que a energia elétrica hoje em dia ainda é uma fonte cara. Por outro lado, estes mesmos gestores afirmaram que, com a expansão da energia fotovoltaica os custos poderão ficar mais baixos, principalmente, após a quitação do investimento para obtê-las.

Em contrapartida, os gestores GLP 3 e GLP 5 afirmaram que estes produtos substitutos já apresentam custos menores. O primeiro acredita que investimentos do governo para implementação das energias renováveis é um ponto importante. Já o segundo, acredita que para o uso residencial já apresentam custos menores, mas, para o uso no comércio, os custos ainda são maiores.

A pergunta 3: As empresas que possuem produtos substitutos costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos?

GLP 1:

Eu acho que ainda não, é muito novo muito novo essa fonte.

GLP 2:

Promovem, mas muito pouco.

GLP 3:

Aqui na nossa região, já tá começando. Não sei se você sabe, mas aqui agora nós temos duas empresas grandes de consórcio de energia, você vai lá e compra energia delas.

GLP 5:

Propaganda sim, mas não direcionada que seja melhor custo e benefício que utilizar um forno a gás ou algo do tipo

GLP 9:

Acho que hoje não. Vamos falar da realidade, que na verdade essa pergunta que respondi antes, é sempre em um prazo. Hoje eu não vejo ameaça hoje comprar um fogão de indução elétrica é muito caro. Então acho que nos próximos ainda dez anos eu acredito que não. Não tem ninguém para competir com um fator de energia.

Os gestores GLP 2, GLP 3 e GLP 5 afirmaram que as empresas com estas tecnologias que já fazem uso da publicidade para fomentar tanto sua imagem como a de seus produtos, ainda estão no início e não são muito ameaçadoras. Já os gestores GLP 1 e GLP 9 acreditam que ainda não há uma publicidade impactante para promoção destes produtos, compartilhando com a mesma opinião dos outros gestores, de que ainda é um setor muito novo no mercado.

A pergunta 4: Os setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência?

GLP 1:

Sim, enorme. E se expandindo com força viu.

GLP 2:

Se a gente pegar a quantidade de gás que uma pessoa gastava dez anos atrás com hoje, pode-se perceber que cada dia que passa, ela está consumindo menos gás (...). Vou colocar um micro-ondas, vou gastar mais energia, mas não to gastando gás. Vou colocar um forno elétrico (...).

GLP 3:

Estão em expansão sim. Aumenta sim (a concorrência) (...). O risco do GLP num prédio é muito grande, comparado ao risco do elétrico.

GLP 5:

Sim, muito. O mercado eletrônico, elétrico tá em ascensão. É tudo elétrico hoje. E na que o gás seja mais perigoso, mas as pessoas acham mais seguros os equipamentos elétricos.

GLP 9:

Eu acho que hoje ainda não temos que preocupar com a concorrência desses produtos nesse momento não. Acho que de 10 para 30 anos, então até lá eu não acho que ninguém tem que preocupar com isso não.

Verificou-se que todos os respondentes apontaram que o mercado dos produtos substitutos está em expansão sim, e aumentando a concorrência.

Quanto a ameaça de produtos substitutos, os revendedores afirmam que a energia elétrica é o principal concorrente do GLP, mas que ainda é uma fonte energética cara e que os produtos substitutos não apresentam custos mais baixos que o GLP. Entretanto, com a expansão da energia fotovoltaica, os custos poderão ficar menores, principalmente após o retorno do investimento para obtê-las. Afirmaram que hoje já existem produtos substitutos com custos menores. Consideram também que para o uso residencial, os custos são menores do que no uso comercial e apontaram para a importância dos investimentos do governo para implementação das energias renováveis. Para os revendedores, a publicidade e a promoção destes produtos substitutos ainda são pequenas e, por enquanto não geram nenhuma ameaça, porém, consideram que estão em crescimento consolidado e aumentando a concorrência.

#### *Análise da quinta força de Porter – Rivalidade entre as empresas do ramo*

A pergunta 1: Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos?

GLP 1:

Sim, tem muitos concorrentes, mas na verdade os menores são os que mais ataca a gente, porque o custo operacional deles é muito mais baixo né. Acho que na minha estrutura hoje tem muito médio né, não muito. Aqui em Uberlândia tá controlado.

GLP 2:

Não, equilíbrio não. E tamanho e recurso também não. (...) eu creio que eu to entre os médios, em Uberlândia em si, eu acredito que são três ou quatro, no máximo cinco pessoas, que vamos ser caracterizadas como médio (...), mas existem outras pessoas em expansão, que eu acredito que se fizerem um bom trabalho, elas vão conseguir seu lugar no mercado. Mas tem que ser da maneira correta, sem jogar o preço para baixo. Pensando muito no que pode acontecer amanhã, porque o gás é um negócio meio melindroso.

GLP 3:

Existe, existe muitos concorrentes sim. Mas do meu tamanho, aqui em Uberaba eu tenho só mais uns 3 concorrentes no mesmo tamanho.

GLP 5:

(...) acho que a concorrência é maior pro menor revendedor, só que pro cara conseguir se manter entre os bem estruturados é mais trabalhoso, pelo custo operacional né.

GLP 9:

(...) vamos colocar um cara que está num patamar de mil, que é a maioria, (...) a estrutura é quase igual de todos eles, porém para sair desse patamar, a estrutura já tem que mudar muito (...) então depende, a gente sempre tem os cara (sic) que está no nosso nível, (...) então sempre tem uma estrutura mais ou menos compatível (...) o caminho é árduo, mas tem espaço, tem espaço pro cara crescer.

Portanto em relação a pergunta 1, todos os 5 entrevistados foram unânimes ao afirmarem que acreditam que há sim muitos concorrentes nas suas áreas de vendas do setor de GLP, mas não acreditam em um equilíbrio em termos de tamanho e recursos.

A pergunta 2: O setor onde se situa o negócio mostra lento crescimento, isto é, uns prosperam em detrimento de outros?

GLP 1:

Sim, no momento está bem fraco, bem pequeno o crescimento. E seria em detrimento de outro sim, porque vai tirar de alguém, porque não muda o setor na hora né, de uma vez.

GLP 2:

(...) eu não vejo um depósito prosperar em detrimento do outro. (...) a região que eu mais atendo (...) nós tivemos um aumento muito significativo de residência, então assim, foram concorrentes pra lá, mas o mercado também cresceu. E Uberlândia está em expansão, então a possibilidade de ter mais revendedores, vai existir, mas a longo do tempo.

GLP 3:

Sim, tem que tomar de outro. A cidade de Uberaba não cresceu tanto quanto deveria ter crescido. Hoje para você adquirir novos clientes, tem que capturar de outro revendedor.

GLP 5:

Não, não vejo, não sei se é por ser Uberlândia, mas Uberlândia tem um crescimento muito violento (...) e sim, maior parte em detrimento de outros sim.

GLP 9:

Sim, acredito que sim. Porque se a companhia não ajudar o cara (sic) é difícil do cara crescer. (...) se um supermercado começa a vender mais o outro ta vendendo menos, porque a comida está indo lá vai encher a barriga naquela hora. Então infelizmente cresce em detrimento de outros sim.

Os revendedores GLP 1, GLP 3 e GLP 9 acreditam que o crescimento do mercado é sim lento, uma vez que na maioria das vezes dependem do aumento da população. Para os revendedores GLP1, GLP3, GLP 5 e GLP 9, o crescimento é apoiado em detrimento de outros.



O GLP 9 foi o único que citou o apoio das companhias como fator de impacto no crescimento das revendas.

A pergunta 3: Considerando os concorrentes, você acredita que custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos são diferentes entre os concorrentes?

GLP 1:

São, sim, com certeza. Cada um tem uma forma de atuar, de trabalhar, cada um tem seu custo operacional. Revenda menor tem um custo menor, revenda maior tem um custo maior. Quanto mais você tem um custo alto, mais você quer vender, porque o volume vai diminuir seu custo.

GLP 2:

São diferentes, (...) você tem que ir ganhando mercado a cada dia, com o seu diferencial, atendendo bem, correndo atrás daquela fatia do mercado que não é só preço, existem várias fatias do mercado (...) mas a gente também consegue atrair esse cliente com a negociação.

GLP 3:

São diferentes, porque os meus concorrentes, alguns deles, as companhias colocaram eles lá e ensinaram a trabalhar. Então eles pensam o seguinte: “Eu tenho que vender X até tal dia para eu poder pagar todas as minhas despesas, e depois desse X, depois desse volume eu vou ganhar isso pra mim”. Então elas foram lá e ensinaram isso pra (sic) eles, por isso que eles se tornam até mais agressivos, então eles não perde (sic) venda, é o diferencial.

GLP 5:

Não. A pressão não, ela é igual para todos. Eu acho que o crescimento é proporcional, o cara é pequeno, a pressão pra (sic) ele vender pra aquele certo volume e manter a sua estabilidade, é a mesma que um cara vai ter quando ele estiver grande, mas são em estruturas diferentes né, tamanhos diferentes. Acho que pressão, tanto os pequenos quanto os grandes, sempre têm muita.

GLP 9:

Não, depende do bom nível que o cara tá (sic), depende do tamanho da revenda. Se for comparar os caras (sic) do mesmo tamanho, é praticamente a mesma coisa, porque é uma política de preço que eu enxergo outras companhias do volume do cara (...).

Na questão referente a existência de diferença de pressão entre os concorrentes, todos os entrevistados, com exceção do GLP 3 que atribuiu que há as diferenças de tratamento e treinamento vindo das companhias, basearam suas opiniões na desigualdade nos tamanhos das revendas. Os gestores da GLP 1, GLP 2 e GLP 3 afirmaram serem sim diferente as pressões enfrentadas por cada concorrente. Já os gestores das GLP 9 e GLP 5 acreditam que apesar desta discrepância de tamanho, não há diferença de pressão para cobrir os custos fixos das empresas.

A pergunta 4: Quanto aos preços, existe uma acirrada disputa entre os preços praticados no mercado?

GLP 1:

Sim, grande. Tem muita diferença. É acirrada, disputa é feia. A disputa é muito grande (...).

GLP 2:

Sim, (...) com certeza isso aí sempre existiu e sempre vai existir. Mas quem faz o seu preço é você, e o seu cliente vai ser condicionado a você. Desde que ele tenha um bom atendimento, que você consiga também negociar no dia que ele precisa (...) A gente não trabalha em cima do preço. Se fosse em cima do preço, hoje nós não teríamos o produto mais caro do mercado.

GLP 3:

Existe, e grande. Eu vejo que o preço do GLP é muito acirrado (...), cada companhia tem uma forma de fazer, por isso que tá acirrado. Eles começam a trabalhar de um preço, cobrindo a despesa deles, aí o resto eles querem queimar: "aí agora o que eu vender a partir de agora é lucro". É onde que o mercado fica do jeito que tá (...).

GLP 5:

Disputa acirrada não, mas tem uma disputa no mercado (...) eu acho que a diferença de preços é muito por épocas, tem época que tem muitas, tem época que estabiliza o preço, principalmente quando não tem alteração de preço vindo da Petrobrás (...).

GLP 9:

Existe. Porque enquanto o mercado está estável e todo mundo está ganhando, está tranquilo. Mas quando alguém dá um tiro diferente ao mercado reage (...) isso é normal para todo mundo, todo o mercado é assim, disputa é acirrada, não tem jeito.

Com exceção do gestor da GLP 5, todos os outros entrevistados acreditam que há uma disputa acirrada por preço dentre eles, apenas o gestor da GLP 3 afirmou que esse acirramento se dá entre as distribuidoras.

A pergunta 5: É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio?

GLP 1:

Uai depende né, (...) sair é até mais fácil né. É fácil de entrar, difícil de crescer, e fácil de sair. Quanto maior, mais fácil de sair.

GLP 2:

Não, hoje a gente consegue vender a rede. Muitas pessoas querem investir no negócio. (...) então assim, a gente consegue hoje sair do mercado fazendo uma venda do negócio, os próprios concorrentes filiados da companhia hoje, se for vender, dois tempos!

GLP 3:

(...) eu não saí do negócio até hoje porque eu tenho um investimento no negócio, aí fica naquele negócio. (...) não sei, as vezes é caso de Uberaba (...) as vezes as pessoas

não querem fazer um investimento em GLP. Mas também tem casos de pessoas aí fora que consegue vender, mas em Uberaba aqui não consegue vender não (...).

GLP 5:

Sim, para mim sim.

GLP 9:

Não. Você vai vender e você sai bem (...).

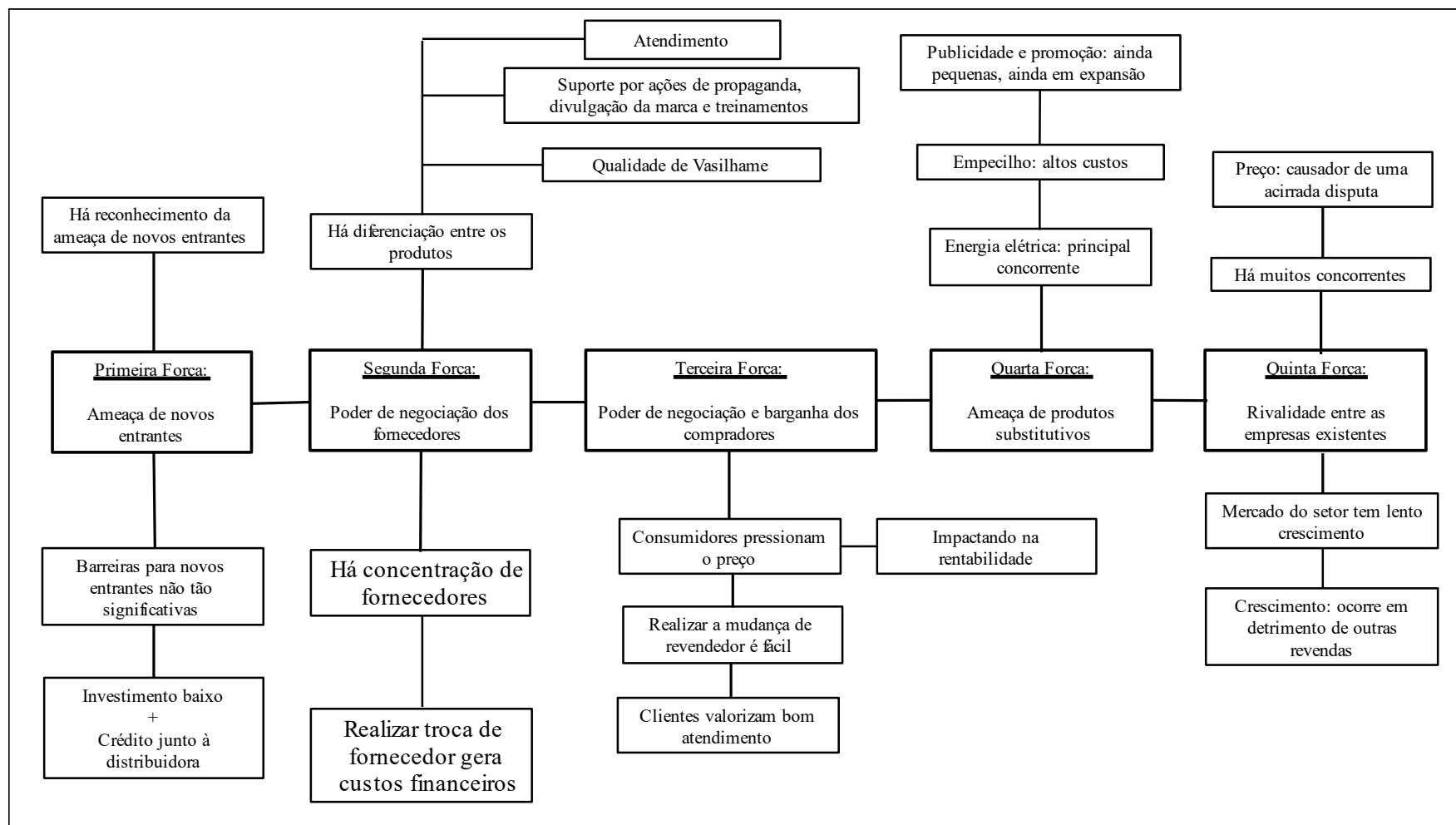
Os gestores das revendas GLP 1, GLP2 e GLP9, afirmaram que não é dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio, podendo até vai sair em uma boa condição. Já os gestores da revenda GLP 3 e GLP 5 alegam que é difícil sair do setor de GLP.

Com relação a rivalidade entre as empresas do ramo, a percepção dos entrevistados é de que há muitos concorrentes, com uma disputa acirrada por preço. Alguns acreditam que o acirramento da disputa acontece entre as próprias distribuidoras. Os revendedores não acreditam em um equilíbrio, em termos de tamanho e recursos, e que o crescimento é apoiado em detrimientos de outros, pois o crescimento do mercado é lento. O apoio das distribuidoras tem um impacto significativo no crescimento das vendas e o tratamento por parte das distribuidoras varia de acordo com o tamanho e a relevância da revenda. Acreditam que apesar desta discrepância de tamanho, não há diferença de pressão para cobrir os custos fixos das empresas. Não houve consenso sobre a saída do negócio, se é ou não dispendioso.

Na ótica dos donos (gestores) das cinco empresas do mercado de distribuição de GLP, na região do Triângulo Mineiro, percebe-se a compreensão a respeito das cinco forças competitivas, mesmo que não seja de forma espontânea e estruturada, ou seja, eles entendem, principalmente, o grau de concorrência, através do reconhecimento da ameaça de novos entrantes, concentração de fornecedores, diferenciação entre os produtos, pressão de consumidores por preços, novos produtos entrantes, quantidade de concorrente e disputa acirrada por preços, entre outras. Para Porter (1986) o grau de concorrência em um setor de atividade depende de cinco forças competitivas básicas, e são elas que irão determinar o seu potencial de lucro final e como são as implicações de ordem estratégica.

A Figura 12 mostra o resultado da pesquisa segundo os entrevistados, sintetizando os principais apontamentos dos donos (gestores) das revendas.

**Figura 12 -** Resumo das Forças na Ótica dos Gestores.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

## 5 CONCLUSÃO

A pergunta de pesquisa norteadora desta dissertação foi: Como os donos das Pequenas e Médias empresas distribuidoras de GLP reconhecem e entendem os impactos das Cinco Forças de Porter sobre o seu negócio? Para ser respondida, foi utilizado o seguinte encaminhamento de pesquisa no campo de estudos organizacionais/estratégia organizacional, especificamente a análise de microambiente por meio das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter. O sujeito a ser analisado foram os revendedores de GLP, classificados como PMEs e que atuam na microrregião do estado de Minas Gerais denominada de Triângulo Mineiro. Para este fim, as empresas foram classificadas segundo critérios abordados nos procedimentos metodológicos, tendo como resultado final cinco empresas pesquisadas. A partir do instrumento de coleta de dados, pesquisa documental e entrevista semiestruturada, foram realizadas as análises com as categorias definidas a priori.

Para consecução da pesquisa, o primeiro objetivo foi a realização da análise e a caracterização das empresas do setor de GLP na região do Triângulo Mineiro. Como resultado desta análise, foi identificado que cinco empresas apresentavam características semelhantes no que diz respeito ao desempenho ser acima da média do mercado, nos últimos 3 anos. Dentre elas algumas se destacaram, como a GLP 9, que teve um crescimento exponencial nos últimos 6 meses, dobrando o volume de vendas. A empresa GLP 3 teve um forte crescimento no segundo semestre, batendo o recorde de vendas em novembro de 2021. A empresa GLP1 alcançou pela primeira vez o *market share* acima de 10%, assim como a empresa GLP 5, que também bateu recorde de *market share* em outubro. Observou-se que a empresa GLP 2 apresentou um processo interessante de recuperação. Assim, as empresas puderam ser caracterizadas de forma adequada, para a execução da pesquisa.

Para alcançar o segundo objetivo, que era identificar como as forças competitivas são reconhecidas e entendidas pelos proprietários das Pequenas e Médias Empresas do setor de GLP, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a finalidade de abstrair o pensamento dos donos das revendas, tendo como pano de fundo os elementos componentes de cada uma das cinco forças de Porter.

No que diz respeito a ameaça de novos entrantes, primeira força, os revendedores reconheceram a ameaça dos novos entrantes e apontaram que as barreiras para os novos entrantes não são significativas, e o investimento além de baixo pode ser suportado por obtenção de crédito junto a distribuidora.

Quanto a segunda força, poder de negociação dos fornecedores, eles reconheceram e afirmaram que existe diferenciação dos produtos na qualidade dos vasilhames e que o atendimento é visto como um diferencial, bem como o suporte por meio de ações de propaganda, divulgação da marca e treinamentos. Também foi evidenciado que existe uma concentração de fornecedores, bem como efetuar a troca de fornecedor gera custos financeiros e outros indiretos.

Os elementos advindos da análise da terceira força, poder de negociação dos clientes, demonstra que os revendedores reconhecem o poder de negociação dos clientes e afirmaram que eles pressionam a abaixarem o preço, e que estes impactam seus orçamentos. Também afirmaram que a mudança de fornecedor é fácil de ser efetivada. Os clientes valorizam e demandam bom atendimento, logo isto afeta a estrutura das empresas. Outra questão diz respeito ao conhecimento que os clientes têm em relação aos preços praticados no mercado.

Quanto a análise da quarta força, a ameaça de produtos substitutos, os revendedores afirmaram que o principal concorrente do GLP é a energia elétrica, porém, tanto os produtos quanto a energia, ainda possuem altos custos. Mas há um consenso quanto a expansão da energia fotovoltaica que tende a baixar estes custos, principalmente com incentivos do governo na energia renovável. Apesar da publicidade e promoção destes produtos substitutos ainda serem pequenas, eles reconhecem que estão em expansão e aumentando a concorrência.

Com base na análise da quinta força, a rivalidade entre as empresas do ramo, a percepção dos revendedores é de que há muitos concorrentes, o preço é causador de uma acirrada disputa, o mercado onde eles estão inseridos tem lento crescimento, por isso a expansão ocorre em detrimento de outras vendas, sendo relevante o apoio das distribuidoras.

Assim, conclui-se que os revendedores demonstraram reconhecer o poder e o impacto das cinco forças competitivas sobre seus negócios. Entretanto, tal reconhecimento não se dá de forma espontânea e estruturada, o que limita o uso deste recurso para fins da elaboração de um planejamento estratégico ou escolhas estratégicas mais deliberadas que permitam um melhor posicionamento neste mercado. Observa-se também, que há um certo alinhamento entre os respondentes, isto pode sinalizar que os revendedores para serem desenvolvidos por programas vindos da distribuidora devem ser agrupados, conforme suas características, tanto de estrutura organizacional quanto resultados econômicos.

Como os revendedores reconhecem o poder e o impacto das cinco forças competitivas, uma contribuição desse trabalho é auxiliá-los no processo decisório, sugerindo a formulação de estratégias relacionadas ao combate às cinco forças competitivas de Porter, criando uma posição de defesa e ataque frente as ameaças e oportunidades do ambiente interno e externo.

Para Porter (1986), relacionar uma empresa ao seu meio ambiente é a essência da formulação da estratégia competitiva, mas a estrutura de empresa tem forte influência, como as habilidades em lidar com as regras competitivas do mercado. Além disso, em sua estrutura econômica básica, é necessário possuir instrumentos gerenciais que possibilite pôr em prática toda a sua capacidade, com profissionais capacitados e, principalmente, conhecendo as forças competitivas para fazer análises e desenvolver sua estratégia para a tomada de decisão.

Sendo assim, segundo Schneider et al (2009), a empresa que conhecer os seus fatores internos, os fatores estruturais e refletir sobre os fatores externos, terá melhores condições para permanecer e concorrer no mercado, e as Forças de Porter possuem uma capacidade analítica e de interpretação fácil de ser aplicada na prática, e serve de suporte para teorias focadas no âmbito interno das organizações.

Outra contribuição, é a empresa desenvolver a agilidade frequente e contínua, para minimizar e prevenir-se de ameaças reais ou potenciais e beneficiar-se de oportunidades. Forças externas em geral afetam todas as empresas, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas. Este estado depende das cinco forças competitivas. Estas, devem ser consideradas nas definições de ações ofensivas e defensivas, para criar um melhor posicionamento da empresa, de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra as forças competitivas. Também, antes que os rivais a identifiquem, antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, escolhendo as estratégias apropriadas a nova realidade competitiva.

Porter (1986) afirma que a análise do ambiente externo, tendências, necessidades e posicionamentos, irão determinar o seu potencial, e se mostram enquanto um orientador fundamental na elaboração de estratégias. O modelo teórico desenvolvido por Porter está centrado na ideia de que a estrutura dos setores de atividades apresenta forte influência nas regras da competição e nas estratégias desenvolvidas pelas organizações.

Para fins de pesquisas futuras, sugere-se ampliar o grupo e trabalhar com mais elementos de análise, incluindo outras perguntas para cada uma das forças competitivas. Também seria muito interessante pesquisas comparadas entre outras regiões.

## 5.1 Produto Tecnológico

O produto tecnológico foi elaborado com o objetivo de criar uma ferramenta de análise para as PMEs revendedoras de GLP, para a leitura estruturada e a compreensão do microambiente, criando indicadores, utilizando as Cinco Forças de Porter e, a partir destas informações ter condições de elaborar o planejamento estratégico da empresa.

### i) Desenvolvimento do produto tecnológico

A ferramenta foi desenvolvida tendo por base a teoria da Cinco Forças de Porter (1986), que leva em consideração as forças competitivas que atuam nos mercados. O modelo teórico desenvolvido está centrado na ideia de que as estruturas das indústrias apresentam forte influência nas regras da competição e nas estratégias desenvolvidas pelas organizações. De acordo com Porter (1986) essas são as forças que impactam diretamente o negócio:

- 1) **Ameaça de novos entrantes (entrantes potencias);**
- 2) **Poder de negociação dos fornecedores;**
- 3) **Poder de negociação e barganha dos compradores;**
- 4) **Ameaça de produtos substitutos;**
- 5) **Rivalidade entre as empresas existentes (concorrentes).**

Primeiramente, será realizada uma entrevista semiestruturada com a finalidade de estimular o pensamento do dono da revenda, tendo como pano de fundo os elementos das cinco forças de Porter.

### Perguntas para entrevista semiestruturada

#### FORÇA 1- POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE CONCORRENTES

Pergunta 1: É possível ser pequeno no segmento?

Pergunta 2: Para entrar neste mercado há a possibilidade de baixo investimento em infraestrutura?

Pergunta 3: Para entrar neste mercado há a possibilidade de ter crédito com os fornecedores?

Pergunta 4: Para entrar neste mercado há necessidade de oferecer aos clientes vantagens e diferentes formas de pagamento?



Pergunta 5: Qual a possibilidade de uma guerra com os novos concorrentes? E qual seria a consequência para os envolvidos?

## FORÇA 2 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Pergunta 1: Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados?

Pergunta 2: O fornecimento do produto, necessário para o andamento do negócio é concentrado em poucas empresas fornecedoras?

Pergunta 3: Os fornecedores apresentam muitas diferenças entre eles? Quais?

Pergunta 4: Existem custos (custo de multas, custo de apoio de propaganda, custo de inserção no mercado por conta do poder da marca) significativos para se mudar de fornecedor?

## FORÇA 3 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES

Pergunta 1: Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores?

Pergunta 2: Produto vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes?

Pergunta 3: Clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores?

Pergunta 4: Pode-se perceber uma perda de clientes por conta dos preços?

Pergunta 5: Clientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor?

## FORÇA 4 - AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

Pergunta 1: Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos, pode me citar os mais usuais e os mais usuais na sua região?

Pergunta 2: Os produtos substitutos têm custos mais baixos que o GLP?

Pergunta 3: As empresas que possuem produtos substitutos costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos?

Pergunta 4: Os setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência?

## FORÇA 5 - RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS DO RAMO

Pergunta 1: Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos?

Pergunta 2: O setor onde se situa o negócio mostra lento crescimento, isto é, uns prosperam em detrimento de outros?

Pergunta 3: Considerando os concorrentes, você acredita que custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos são diferentes entre os concorrentes?

Pergunta 4: Quanto aos preços, existe uma acirrada disputa entre os preços praticados no mercado?

Pergunta 5: É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio?

Os resultados da entrevista serão analisados com o apoio do MSExccl, serão elaborados gráficos do desempenho do setor, da região e da cidade, em seguida os dados da empresa. Após este alinhamento inicial, serão apresentados os dados da análise da entrevista, tendo por objetivo demonstrar de que forma o dono da revenda reconhece o seu microambiente. Depois desta apresentação, será discutido com o dono da revenda quais as ameaças e oportunidades identificadas diante desta realidade, estimulando assim o dono da revenda, para que ele desenvolva o seu planejamento estratégico.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO - ANP; 2020; Disponível em <<https://www.gov.br/anp/pt-br/assuntos/producao-de-derivados-de-petroleo-e-processamento-de-gas-natural/producao-de-derivados-de-petroleo-e-processamento-de-gas-natural/gas-liquefeito-de-petroleo-glp>> Acesso 17/01/2021
- AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO - ANP; 2020; Disponível em <<http://www.anp.gov.br/distribuicao-e-revenda>> Acesso 27/01/2021
- ALVES, J. N.; SILVA, T. B.; TAVARES, C. E. M.; DAL-SOTO, F. A Utilização do Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão na Pequena Empresa. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.7, n.2, p.80-100, 2013.
- ANDREWS K. R. **O conceito da Estratégia Empresarial**. In: MINTZBERG, H.; QUINN J. B. O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1990.
- ARAÚJO, J.; da SILVA, L.; da SILVA, M. **Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras**. Estudos Gerenciais, 2018. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2752>
- ARAUJO, T. **O Papel da Marca no Setor de GLP**, Ecostrat Consultores, Rio de Janeiro, 2014.
- ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE MUNICÍPIOS, 2020; Disponível em <<https://portalamm.org.br/caracterizacao-economica-das-regioes-de-planejamento/>> Acesso 11/10/2021
- ATRILL, P. & MCLANEY, E. **Contabilidade Gerencial para tomada de decisão**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014
- BANDARA, W.; OPSAHL, H. **Developing organization-wide BPM capabilities in an SME: the approaches used, challenges and outcomes**. Journal of Information Technology Teaching Cases, v.7, n.2, p. 92-113, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41266-016-0014-y>
- BARBOSA, L.F.G., SANTOS, O.M. O Controle Interno como Ferramenta Gerencial nas Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise por Meio da Percepção dos Contadores. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 74, p. 04-13, 2019
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRONNENBERG, B. J, MAHAJAN, V, VANHONACKER, W. R. **The emergence of market structure in new repeat-purchase categories: the interplay of market share and retailer distribution**. Journal of Marketing Research, 2000. <https://doi.org/10.1509/jmkr.37.1.16.18723>

CBIE – CENTRO BRASILEIRO DE INFRA ESTRUTURA; 2019; Disponível em <<https://cbie.com.br/artigos/como-e-produzido-e-para-que-serve-o-glp/>> Acesso 27/01/2021

CELLARD, A. Análise documental. In: Poupart J, Deslauriers JP, Groulx LH, Laperrière A, Mayer R, Pires A. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Vozes; 2012. p. 295-316.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CERBASI, G.; PASCHOARELLI, R. **Finanças para empreendedores e profissionais não financeiros**. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

CLEMEN, R. T. **Making hard decisions: an introduction to decision analysis**. Belmont, 1996, CA: Duxbury Press.

CHESBROUGH, H. **Modelos de negócios abertos: como prosperar no novo cenário da inovação** (R. Rubenich, Trad.; Jonas Cardona Venturini, Rev. Téc). 2012, Porto Alegre: Bookman.

CONE, J. D.; FOSTER, S. L. **Dissertations and theses from start to finish: psychology and related fields**. Washington: American Psychological Association, 1993.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among Five traditions**. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 1998.

CRESWELL, J. W., CRESWELL, J. D. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 5th, Sage publications. 2018

CRESWELL, J. W., LINDAY, E., K. **How does mindfulness training affect health? A mindfulness stress buffering account**. Current Directions in Psychological Science . 2014, Vol 23, p. 401-407 <https://doi.org/10.1177/0963721414547415>

CRUZ, R. S., MESQUITA, M., A. **Um Modelo De Análise Do Planejamento E Controle Da Produção Para Pequenas E Médias Empresas**. Revista Produção Online 18.4 (2018): 1495-522. Web. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v18i4.3331>

DAILY, C. M., DOLLINGER, M. J. **An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms**. Family business review, 1992 <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00117.x>

DAMKE, E. J., GIMENEZ, F. A. P., DAMKE, J. F. W. **Strategic configurations and performance: a study in micro and small business retailers** RAUSP Management Journal 53 2018 <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.12.005>

DE CLERCQ, D., DIMOV, D., THONGPAPANL, N. T. **Organizational Social Capital, Formalization, and Internal Knowledge Sharing in Entrepreneurial Orientation Formation**. Entrepreneurship Theory and Practice, 2013, 37(3), P. 505–537. <https://doi.org/10.1111/etap.12021>

DESARBO, W. S., BENEDETTO, A. D., SONG, M., SINHA, I. **Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types,**

**capabilities, environmental uncertainty, and firm performance.** *Strategic Management Journal*, 2005, 26(1), 47–74. <https://doi.org/10.1002/smj.431>

DUTRA, A. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica.** 2003. 320f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2003.

EISENHARDT, K., M.; ZBARACKI, M., J. **Strategic decision making.** *Strategic management journal, Department of Industrial Engineering and Engineering Management*, Stanford University, Stanford, California, v. 13, 1992. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>

ELMUTI, D., KATHAWALA, Y. An overview of strategic alliances. *Management Decision*, v. 39, n. 3, p. 205-218, 2001. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005452>

EZEQUIEL, K. B. O. YAMAGUCHI, C. K. e WATANABE, M. Redes interorganizacionais e a criação de conhecimento: busca sistemática. *Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento*. João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 122-137, jan./abr. 2019. <https://doi.org/10.21714/10.21714/2236-417X2019v9n1p122>

FECOMERCIO MG. 2019; Disponível em < <https://www.fecomerciomg.org.br/> > Acesso 21/04/1977

FERREIRA, F.; BANDEIRA, P.; GONÇALVES, C.; Mindset, dificuldades em se empreender e o potencial empreendedor: Uma abordagem confirmatória com estudantes graduados em administração. *Revista de Ciências da Administração* v. 21, n. 55, p. 51-68, Outubro. 2019 <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019v21n55p51>

FREITAS, C. A., SOUZA, S. C. A influência dos stakeholders na elaboração de estratégia em pequenas empresas **REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 77-89, jan./abr. 2011 <https://doi.org/10.7213/rebrae.v4i1.13631>

FREITAS, E. & KRAI, L. (2010). Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **REGE - Revista De Gestão**, 17(4), 387-402. <https://doi.org/10.5700/issn.21778736.rege.2010.36715>. Acesso em: 12/01/19. <https://doi.org/10.5700/rege405>

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIMENEZ, F., A. P.; RAMOS, S., C.; FERREIRA, J. M. O papel da análise da concorrência na formulação da estratégia em pequenas empresas. In: **Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)**, 4. Curitiba, 2005.

GHOBIADIAN, A. e GALLEAR, D. QM and organization size. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 No. 2, p. 121-163, 1997. <https://doi.org/10.1108/01443579710158023>

GLESNE, C. **Becoming qualitative researchers: An introduction.** 5th Edition. London: Pearson. 2015

GROSSI, R.; OLIVEIRA FILHO, J. B. As Particularidades das Pequenas Empresas sob a Ótica do Empreendedorismo e da Teoria do Processo de Formação das Estratégias. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

HAGUETTE, W.; T.M.F. **Metodologias qualitativa na sociologia**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1995

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R.L., RAIFFA, H. **As armadilhas ocultas na tomada de decisão**. In: **Tomada de decisão**. Série Harvard Business Review. Tradução de Eduardo Riech. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HARMON, M.M.; MAYER, R.T. **Teoria de la Organización para la Administración Pública**. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.

INDI - Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais, 2017; Disponível em <<https://www.indi.mg.gov.br/a-forca-do-triangulo-mineiro/>> Acesso em 10/05/2021

IHS MARKIT. Global LPG: **Opportunities and Challenges in an Evolving Market**. 2019.

IYER, K. N. S. Learning in strategic alliances: an evolutionary perspective. **Academy of Marketing Science Review**, v. 10, n. 1, p. 1-14, 2002.

JARDIM, W. C.; MARCONATTO, D. A. B. A. Orientação Estratégica em PMEs: A relação entre Estrutura Organizacional e Geração de Conhecimento. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 17, n. 3, p. 392-428, 2020. <https://doi.org/10.4013/base.2020.173.02>

KPMG; 2021; Disponível em <<https://home.kpmg/br/pt/home/servicos/enterprise/empresas-familiares.html>> Acesso 18/05/2021

KRAKAUER, P. V. C.; FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas: Estudo Quantitativo em Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO – FEA/USP.13, 2010. **Anais do XIII SEMEAD**. São Paulo, 2010.

LCA CONSULTORES, Lógica Econômica e Efeitos Esperados de Distintos Arranjos para a Comercialização de GLP Envasado no Brasil. In: SINDIGAS. **Regulamentação do Setor de GLP no Brasil**. Rio de Janeiro, 2015.

LEE, S., PARK, G., YOON, B., PARK, J. **Open innovation in SMEs: an intermediated network model**. *Research Policy*, 2010, 39(2), 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.12.009>

MACK, N. et al. **Qualitative research methods: A data collector's field guide**. 2005. ISBN: 0-939704-98-6

MACK, N., WOODSONG, C., MACQUEEN, K. M., GUEST, G., NAMEY, E. **Qualitative research methods: A data collector's field guide**. USAID, Family Health International.2005

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149- 158, 1990/1991.

- MARIOTTO, F., L. **Mobilizando Estratégias Emergentes**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr./jun. 2003. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000200006>
- MARKMAN, A. B., MEDIN, D. L. Decision Making. In: D.L. Medin & H. Pashler (Eds.) **Stevens Handbook of Experimental Psychology**. New York: John Wiley and Sons, p. 413466, 2001. <https://doi.org/10.1002/0471214426.pas0210>
- MCADAM, R. **Quality models in an SME context**. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(3), p. 305–323, 2000. <https://doi.org/10.1108/02656710010306166>
- MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. INDI, 2017; Disponível em <<https://www.indi.mg.gov.br/a-forca-do-triangulo-mineiro/>> Acesso em 10/05/2021 Pearson Education, 2007.
- MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H., QUINN, J., B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001
- MOREIRA, J. C. **Orçamento empresarial: manual de elaboração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: Duarte J, Barros A, organizadores. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas; 2009
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOURA, M. L. S.; FERREIRA, M. C.; PAINE, P. A. **Manual de elaboração de projeto de pesquisa**. Rio de Janeiro: EDUERJ, 1998
- NOGUEIRA, O. **Pesquisa social: introdução às suas técnicas**. São Paulo: Nacional, 1968.
- OLIVEIRA, A. C. R., SOUZA, C. A. **Análise da metodologia de coleta de dados estatísticos de visitação no Parque Nacional do Iguaçu – caso Passe Comunidade**. *Applied Tourism*, 2016, 1(1), 61-82. <https://doi.org/10.14210/at.v1n1.p61-82>
- OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, métodos e práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, L.M.; PEREZ JR., J.H.; e SILVA, C.A.S. **Controladoria Estratégica: textos e casos práticos com soluço**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, B.R. B.; SALAZAR, V. S.; CR SPO, P. M.; COSTA, C. S. R.; KOVACS, E. P. Estratégia competitiva em MPes: dimensões do processo e suas associa es com as estratégias genéricas e funcionais. **Gestão & Produ o**, v. 22, n. 1, p. 119-132, 2015. Disponível em

<https://www.scielo.br/j/gp/i/2015.v22n1/>. Acesso em 08 de dezembro 2021  
<https://doi.org/10.1590/0104-530X965-13>

PÁDUA, J. V.; SILVA, K. P. **A Importância do Planejamento Estratégico para Micro e Pequenas Empresas**. São Sebastião do Paraíso; FC,2017. Monografia (Bacharelado em Administração), Faculdade Califórnia, São Sebastião do Paraíso, 2017.

PAPRIKA, Z. Z. **Analysis and intuition in strategic decision making the case of California**. Hungary, Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, július, 2006.

PARIDA, V., WESTERBERG, M., FRISHAMMAR, J. Inbound Open Innovation Activities in High-Tech SMEs: The impact on Innovation Performance. **JSBM - Journal of Small Business Management. Small Business and Networked Innovation**. 2012, p. 283-309. DOI <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00354.x>. Acesso em 08 de dezembro 2021

PASSOS, C. A.; SPERS, R. G. Modelo de avaliação de desempenho organizacional para pequenas e médias empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 4, p. 44-58, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5585/ijsm.v13i4.2093>. Disponível em <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/15474>. Acesso em 08 de dezembro 2021.

PEREIRA, R. M.; BORINI, F.; FISCHMANN, A. A. Estilo cognitivo e as dimensões do processo de estratégia em micro e pequenas empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 525-552, 2017. <https://doi.org/10.14211/regepe.v6i3.497>

PETROBRAS; 2020; Disponível em < <https://petrobras.com.br/pt/nossas-atividades/precos-de-venda-as-distribuidoras/glp/> > Acesso 27/01/2021

PIMENTEL, A. **O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica**. In. Cadernos de Pesquisa. São Paulo, n. 114, 2001. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742001000300008>

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª ed. Campus, Rio de Janeiro, 1991.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York, NY: The Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York, NY: The Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PWC; 2018; Disponível em < <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/private-compay-services-pcs-13-pt.pdf> > Acesso 27/01/2021

QUEIROZ, VANESSA; The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e médias empresas familiares brasileiras a partir da teoria da ação de Pierre Bourdieu. **Cadernos EBAPE.BR - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas**. Vol. 6, nº 1. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em:



<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5060/3794>.

Acesso em 09 de dezembro 2021

SÁ-SILVA, J., R., ALMEIDA, C. D., GUINDANI, J., F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Rev. Bras. de História & Ciências Sociais**. n. I, p. 1-15, jul., 2009

SALES, R.; BARROS A.; PEREIRA C. Fatores Condicionantes da Mortalidade dos Pequenos Negócios em um típico Município interiorano Brasileiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.5, n.1, p.68-84, 2011. DOI: <https://doi.org/10.6034/130>. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/130>. Acesso em 09 de dezembro 2021.

SANTOS, V., DOROW, D., BEUREN, I. Práticas Gerenciais de Micro e Pequenas Empresas, **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL** - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Vol. 8. n. 1, jan./jun. 2016. DOI: <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2016v8n1ID7271>. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/7271>. Acesso em 09 de dezembro 2021.

SANTOS, M. R.; DACORSO, A. L. R. Intuição e Racionalidade: um Estudo sobre a Tomada de Decisão Estratégica em Empresas de Pequeno Porte. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 3, p. 448-463, 2016. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465910124>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/10124>. Acesso em 09 de dezembro 2021.

SCHNEIDER, A. B.; CARNEIRO, M. L.; SERRA, F. R.; FERREIRA, M. P. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, art. 9, p. 298-326, 2009. <https://doi.org/10.5902/198346591558>

SEBRAE; 2018; Disponível em < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso 27/01/2021

Serasaexperian; 2020; Disponível em: < <https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/gestao-de-pequenas-e-medias-empresas/amp/>> Acesso 27/01/2021

SILVA, A. T. **Administração básica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, p. 229-255, 2014. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/5490>. Acesso em 09 de dezembro 2021 <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p229-255>

SILVA, R. S.; ETTINGER, T. O. S.; SILVA FILHO, J. R. T.; SANTOS, J. M. Processo de Formação Estratégica como Ferramenta de Gestão: Análise do Processo Organizacional das Pequenas Empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 15, n. 1, p. 74-90, 2021. <https://doi.org/10.48099/1982-2537/2021v15n1p7490>

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Tradução: Aluizio Loureiro Pinto. 3ª ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

\_\_\_\_\_ **Comportamento Administrativo**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SINK, D.S.; TUTTLE, T.C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1993.

SINDIGAS; 2020; Disponível em < [http://www.sindigas.org.br/novosite/?page\\_id=12](http://www.sindigas.org.br/novosite/?page_id=12) > Acesso em 21/07/2021

SOUSA, J. C.; DIAS, P. H. R. C. Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 47, p. 29-44, 2017. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n47p29>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2017v19n47p29>. Acesso em 09 de dezembro 2021.

SRINIVASAN, S, LESZCZYC, P. T. L, BASS, F. M. **Market share response and competitive interaction: the impact of temporary, evolving and structural changes in prices**. International Journal of Research in Marketing, 2000. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(00\)00023-9](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(00)00023-9)

STEBBINS, R. A. (2001). **Exploratory research in the social sciences**. Thousand Oaks, California: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412984249>

TEIXEIRA, E. B. **A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais**. Desenvolvimento em Questão, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003.

TERRA, J. C, KRUGLIANSKAS, I. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TOLEDO, G. L., HEMZO, M. A. (1991). **O processo de posicionamento e o marketing estratégico**. In Anais do XV EnANPAD.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VANHAVERBEKE, W., VERMEERSCH, S., DE SUTTER, S.. **Open innovation in SMEs: how can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies** Flanders: Vlerick Leuven Gent Management School.2012.

VENKATRAMAN, N. **Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement**. Management Science, 1089, 35(8), P. 942–962. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.942>

WHETTEN, D.O que constitui uma contribuição teórica?.**Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 69-73, 2003.



## APÊNDICE

### Perguntas de pesquisa.

A seguir o roteiro das perguntas de pesquisa, considerando que serão entrevistas semiestruturadas.

#### FORÇA 1- POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE CONCORRENTES

Pergunta 1: É possível ser pequeno no segmento?

O objetivo desta pergunta é identificar se o respondente identifica qual o porte de um novo entrante.

Pergunta 2: Para entrar neste mercado há a possibilidade de baixo investimento em infraestrutura?

Pergunta 3: Para entrar neste mercado há a possibilidade de ter crédito com os fornecedores?

Pergunta 4: Para entrar neste mercado há necessidade de oferecer aos clientes vantagens e diferentes formas de pagamento?

Com as perguntas 2 a 4, busca-se identificar se, neste segmento, há facilidades ou dificuldades financeiras como novo entrante.

Pergunta 5: Qual a possibilidade de uma guerra com os novos concorrentes? E qual seria a consequência para os envolvidos?

O objetivo desta questão é identificar se o negócio tem margens para uma guerra de preços e se há a percepção dos custos disto para os envolvidos.

Justificativa: Este grupo de perguntas visam obter dados sobre a percepção dos gestores sobre os novos que, segundo Porter (1986), ocasionam a diminuição da rentabilidade dos demais participantes, principalmente quando apresentam maior capacidade, recursos financeiros e tecnológicos, entram no ramo dos negócios para ganhar parcelas de mercado. Alguns fatores podem gerar barreiras à entrada de um novo concorrente, como a economia de escala, a diferenciação do produto, a necessidade de capital, os custos de mudança, o acesso aos canais de distribuição, as desvantagens de custo independente de acordo e a política governamental.

## FORÇA 2 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Pergunta 1: Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados?

Quanto a esta questão, busca-se identificar a capacidade de mudança de fornecedor e garantir a qualidade do produto para o cliente.

Pergunta 2: O fornecimento do produto, necessário para o andamento do negócio é concentrado em poucas empresas fornecedoras?

Esta pergunta visa conhecer sobre a quantidade de empresas fornecedoras dos produtos comercializados no negócio e se há o conhecimento do gestor sobre a possibilidade de troca de fornecedor.

Pergunta 3: Os fornecedores apresentam muitas diferenças entre eles? Quais?

Com esta questão pode-se captar as principais diferenças entre os fornecedores e seu impacto para o negócio.

Pergunta 4: Existem custos (custo de multas, custo de apoio de propaganda, custo de inserção no mercado por conta do poder da marca) significativos para se mudar de fornecedor?

A questão visa identificar o quanto se está atrelado ao fornecedor e se a substituição deste gera algum tipo de custo, e qual a grandeza deste para o negócio.

Justificativa: Identifica a compreensão do gestor sobre o poder de barganha dos fornecedores, depende diretamente dos custos de mudança de fornecedores, do grau de diferenciação de insumos utilizados, da existência de insumos substitutos, do tamanho e do número dos fornecedores em relação ao setor da economia, da importância do volume de compras para o fornecedor e da importância dos insumos no produto acabado. Segundo Porter (1986), o poder de negociação dos fornecedores sobre os participantes de uma indústria está relacionado as ameaças de aumento de preços ou mesmo de diminuição da qualidade dos produtos fornecidos, sejam eles bens ou serviços.

## FORÇA 3 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES

Pergunta 1: Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores?

O objetivo desta questão é identificar o a força dos clientes sobre os resultados do fluxo de caixa via pedido de desconto.

Pergunta 2: Produto vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes?

Com esta pergunta pode-se identificar se há a possibilidade de aumento de margem de lucro no produto, e que pode ser explorado.

Pergunta 3: Clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores?

Esta questão remete ao conhecimento do quanto representa, para os clientes, uma mudança de fornecedor.

Pergunta 4: Pode-se perceber uma perda de clientes por conta dos preços?

Cabe a esta pergunta identificar se o preço praticado influencia o cliente a mudar de fornecedor.

Pergunta 5: Clientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor?

Busca-se identificar o nível de conhecimento do cliente sobre o negócio e o setor.

Justificativa: Identifica a compreensão do gestor sobre o poder de negociação dos clientes, pois eles competem com a indústria, puxando os preços para baixo, exigindo constantemente maior qualidade e, muitas vezes, jogando uma empresa contra a outra, acirrando a concorrência e o confronto. Porter (1986) diz que quando um grupo de compradores de uma indústria tende a comprar grandes valores de determinados produtos, verifica-se a sua força.

#### FORÇA 4 - AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

Pergunta 1: Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos, pode me citar os mais usuais e os mais usuais na sua região?

Esta questão tem como objetivo identificar o conhecimento do gestor sobre os principais produtos substitutos e qual o poder deles sobre o mercado onde ele atua.

Pergunta 2: Os produtos substitutos têm custos mais baixos que o GLP?

O objetivo desta questão é saber se os produtos substitutos são reconhecidos com risco ao negócio e se o gestor conhece a proporção destes custos sobre o seu negócio.

Pergunta 3: As empresas que possuem produtos substitutos costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos?

Esta pergunta tem como objetivo identificar qual o suporte de mídia que os produtos substitutos têm e qual a percepção sobre isto para o gestor.

Pergunta 4: Os setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência?

Com esta questão busca-se identificar se há o crescimento dos produtos substitutos e qual percepção do gestor sobre esta ameaça.

Justificativa: Este grupo de perguntas visam obter dados sobre a ameaça de produtos substitutos, pois conforme Porter (1986), os produtos substitutos atingem diretamente empresas que não produzem esses produtos, os lucros oferecidos pelos produtos substitutos de um setor estão diretamente ligados ao preço-desempenho, ameaçando o retorno daquelas empresas que não os produzem. Considerando a utilização do GLP na sua forma mais usual -cocção de alimentos, por isto sua denominação mais usual como sendo gás de cozinha, foram trabalhadas as questões relativas aos produtos substitutos, mesmo que envolvam outras tecnologias como: fogão de indução, fogão elétrico, micro-ondas, uso da lenha, carvão e outros meios.

#### FORÇA 5 - RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS DO RAMO

Pergunta 1: Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos?

O objetivo desta questão é identificar se é perceptível o equilíbrio no mercado ou se existem empresas que dominam o mercado e o que levam a serem dominadoras deste.

Pergunta 2: O setor onde se situa o negócio mostra lento crescimento, isto é, uns prosperam em detrimento de outros?

A pergunta visa identificar se a velocidade do crescimento do mercado se dá de forma idêntica ou se algumas empresas apresentam crescimento diferenciado.

Pergunta 3: Considerando os concorrentes, você acredita que custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos são diferentes entre os concorrentes?

Pergunta 4: Quanto aos preços, existe uma acirrada disputa entre os preços praticados no mercado?

As questões 3 e 4 tem por objetivo identificar entre os concorrentes se os custos fixos contribuem para que a concorrência venha a perseguir mais aumentar o volume de vendas ou a redução de custos, pois vender mais com custo alto gera sérios descompassos no fluxo de caixa.

Pergunta 5: É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio?

O que se procura identificar nesta questão é a capacidade do concorrente em sair do negócio, em caso de disputa geográfica ou mesmo por força da alta competitividade

Justificativa: Identificar se o gestor tem conhecimento sobre a rivalidade entre as empresas do mesmo ramo, pois segundo Porter (1986), empresas de um mesmo setor vislumbram oportunidades de melhorar a sua posição, com táticas de preços, batalhas publicitárias, comunicação, lançamento de novos produtos, aumento dos serviços, atendimento aos clientes, adição de valor a produtos e serviços, entre outros.