

**LUCAS NICOLA MARCELINO**

**MERCADO DE GÁS LP:  
UM ESTUDO DAS FORÇAS COMPETITIVAS DO MERCADO SOB A  
LUZ DA TEORIA DE PORTER**

Trabalho de conclusão de curso de **Especialização em Contabilidade e Finanças**, do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças.

Profº Orientador: Vilson J. Masutti

CURITIBA  
2009

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por me conceder saúde, discernimento e muita perseverança nesta longa caminhada; dedico a minha esposa e minhas duas filhas, que sempre estiveram ao meu lado; em especial ofereço ao meu orientador, o qual teve muita paciência e sabedoria para me ajudar no desenrolar deste trabalho. Agradeço meus pais que sempre me deram força e motivação para continuar nessa batalha Também dedico este trabalho a meu amigo de trabalho Walter, o qual foi crucial para que eu pude-se chegar até aqui. E por final agradeço a todos que diretamente e indiretamente participaram da criação deste trabalho.

“É impossível haver progresso, sem  
haver mudança, e quem não  
consegue mudar a si mesmo, não  
muda coisa alguma”.

*George Bernard Shaw.*

## Agradecimentos

Agradeço a todos os Docentes que de alguma maneira contribuíram para que eu conseguisse chegar até aqui.

Em especial devo agradecer ao professor Masutti, e ao professor Moises Prates, os quais me abriram várias portas, demonstrando o verdadeiro papel de um orientador.

MARCELINO, Lucas N. MERCADO DE GÁS LP: um estudo das forças competitivas do mercado sob a luz da teoria de Porter. Trabalho de Conclusão de Curso. 67fls. Universidade Federal do Paraná – Curitiba. 2009.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o ambiente competitivo do mercado de Gás LP na cidade de Londrina a luz das teorias de estratégias competitivas de Porter. Para tanto realizou-se uma pesquisa exploratória e descritiva junto a esse mercado, a pesquisa de campo consistiu na observação e entrevistas com profissionais do setor. Como principais conclusões, notam-se que não existem barreiras de entrada significativas, baixa profissionalização dos empresários, falta de capital, pouca diferenciação do produto, baixa fidelidade a marca e pequeno poder de barganha com fornecedores. Por fim constata-se que a estratégia predominante no setor é a estratégia de liderança no custo.

Palavras-chaves: estratégia, análise competitiva, ambiente competitivo.

## ABSTRACT

This paper aims to analyze the competitive environment of the market for LP gas in the city of Londrina the light of the theories of competitive strategies of Porter. For both held an exploratory research and descriptive with that market, the field research consisted of observation and interviews with professionals in the industry. The main conclusions note that there is no significant barriers to entry, low professionalization of entrepreneurs, lack of capital, lack of product differentiation, low brand loyalty and little bargaining power with suppliers. Finally it appears that the strategy is the predominant sector strategy to lead the charge.

Key words: strategy, competitive analysis, competitive environment.

## Lista de Figuras

FIGURA 1 - DESENVOLVIMENTO DE APLICAÇÕES TÍPICAS EM CADA ESTÁGIO EVOLUTIVO.....	20
FIGURA 2 - COMPOSIÇÃO DO PREÇO DO BOTIJÃO E CADEIA DE COMERCIALIZAÇÃO DO GÁS LP .....	47
FIGURA 3 - REPRESENTAÇÃO DAS VENDAS DE ENVASADO E GRANEL.....	54
FIGURA 4 - OFERTA/DEMANDA DE GÁS LP NA AMÉRICA LATINA .....	55
FIGURA 5 - VENDAS DE GÁS LP EM 2008.....	56

## Lista de Quadros

QUADRO 1 - DETERMINANTES DO PODER DO COMPRADOR.....	25
QUADRO 2 - RISCOS DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS .....	32
QUADRO 3 - UTILIZAÇÃO DO GÁS LP .....	45
QUADRO 4 - PESQUISA NACIONAL DE PREÇO.....	46

# Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	OBJETIVOS.....	11
1.1.1	<i>Objetivo geral.....</i>	<i>11</i>
1.1.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>12</i>
<b>2</b>	<b>LITERATURA PERTINENTE.....</b>	<b>13</b>
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	13
2.2	POSICIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	17
2.2.1	<i>Crterios para segmentação nos mercados de consumo.....</i>	<i>19</i>
2.2.2	<i>Segmentação de mercado de Gás LP.....</i>	<i>19</i>
2.3	ANÁLISE ESTRUTURAL.....	20
2.3.1	<i>Análise do Ambiente da Indústria.....</i>	<i>21</i>
2.3.1.1	<i>Ameaça de Novos Entrantes.....</i>	<i>22</i>
2.3.1.2	<i>O Poder de Barganha dos Fornecedores.....</i>	<i>24</i>
2.3.1.3	<i>O Poder de Barganha dos Compradores.....</i>	<i>24</i>
2.3.1.4	<i>Ameaças de Produtos Substitutos.....</i>	<i>26</i>
2.3.1.5	<i>Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes.....</i>	<i>27</i>
2.4	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.....	27
2.4.1	<i>Liderança no Custo.....</i>	<i>29</i>
2.4.2	<i>Diferenciação.....</i>	<i>29</i>
2.4.3	<i>Enfoque.....</i>	<i>30</i>
2.5	AMBIENTE EXTERNO E AMBIENTE INTERNO.....	32
2.5.1	<i>Análise do Ambiente Externo.....</i>	<i>34</i>
2.5.2	<i>Análise do Ambiente Interno.....</i>	<i>35</i>
2.5.2.1	<i>Recursos, Capacidades e Competências Essenciais.....</i>	<i>35</i>
2.5.3	<i>Fatores Críticos de Sucesso.....</i>	<i>36</i>
2.6	DEFININDO AS ESTRATÉGIAS.....	37
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>40</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	40
3.1.1	<i>Quanto aos fins.....</i>	<i>40</i>
3.1.2	<i>Quanto aos meios.....</i>	<i>40</i>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>42</b>
4.1	HISTÓRICO DO GÁS LP NO BRASIL.....	42
4.2	DESCRIÇÃO DO PRODUTO.....	44
4.3	AMEAÇAS E OPORTUNIDADES.....	48
4.4	AMBIENTE EXTERNO.....	50
4.4.1	<i>Tecnologia.....</i>	<i>51</i>
4.4.2	<i>Religião.....</i>	<i>51</i>
4.4.3	<i>Transporte.....</i>	<i>51</i>
4.4.4	<i>Política.....</i>	<i>52</i>
4.4.5	<i>Revendedores.....</i>	<i>52</i>
4.5	DESCRIÇÃO DE MERCADO.....	53
4.6	ANÁLISE DE CONCORRENTE.....	55
4.7	DISCUSSÃO DOS DADOS.....	62
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>64</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>
	<b>ANP: mercado de combustíveis cresceu 7,57% em 2007</b> JORNAL DA MATERIA. Disponível em: < <a href="http://diariodonordeste.globo.com/noticia.asp?codigo=209739&amp;modulo=968">http://diariodonordeste.globo.com/noticia.asp?codigo=209739&amp;modulo=968</a> >. Acesso Setembro/2008.....	68
	<b>SINDIGAS – Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo. Site Institucional. Disponível em</b> < <a href="http://www.sindigas.com.br/logistica/index.asp">http://www.sindigas.com.br/logistica/index.asp</a> > Acesso em agosto/2008.....	68

# 1 INTRODUÇÃO

As fontes de energia estão ocupando lugar de destaque na atualidade, as reservas limitadas de petróleo levam muitas organizações a buscarem fontes alternativas de energia, especialmente da chamada energia limpa, entretanto algumas fontes são ainda de consumo de massa, como a gasolina e o Gás LP (Gás Liquefeito de Petróleo – ou gás de cozinha).

No setor de Gás LP (gás de cozinha), apesar de existir uma infinidade de empresas que trabalham na sua comercialização, pode-se perceber que não há grande diferenciação nas formas de comercialização. O que se nota é que por ser tratar de uma commodity não há esforço entre as empresas que garantam um processo de diferenciação de produto, sendo que a maioria delas utiliza a estratégia de preço baixo para conquistar os clientes.

Esta falta de profissionalismo e de diferenciação se dá devido à forma utilizada pela extinta Plenogás para nomear revendedores. A empresa que era detentora de 85% do mercado decidiu não mais fazer a distribuição do produto, deixando que essa distribuição fosse feita por terceiros, nesse processo a empresa nomeou seus motoristas e freteiros como distribuidores, sem a mínima preocupação se os mesmos tinham conhecimento administrativo para serem gestores de uma empresa.

Isto fez com que as empresas entrassem no mercado sem o mínimo de conhecimento sobre estratégias de comercialização, fazendo que o setor não se desenvolva, até chegar ao ponto atual: consumidores que não sabem diferenciar as marcas, que compram baseados no preço e não consideram o produto como uma fonte de energia fundamental para o funcionamento do país.

Diante deste primeiro cenário é que se apresenta esta pesquisa, buscando compreender e analisar como está estruturado o setor de Gás LP na cidade de Londrina. O intuito é levantar e analisar as cinco forças da estratégia competitiva de Porter e como as empresas estão se posicionando quanto às estratégias genéricas propostas pelo mesmo autor.

Essa proposta visa também proporcionar às empresas já existentes novos horizontes no que diz respeito a decisões estratégicas, e também mostrar aqueles que têm interesse em investir no setor os problemas que irão enfrentar e as forças que se farão presentes nos seus negócios.

Para Porter (1989, p. 3) a atratividade da indústria é fator crucial para a rentabilidade em um setor, e o fator predominante para determinar a atratividade é a compreensão sofisticada das regras da concorrência. Em uma indústria qualquer, seja ela doméstica ou internacional, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: entradas de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Desta forma será possível retratar a concorrência, as barreiras de entrada, a força exercida pelo setor, pelos fornecedores e pelos clientes, traçando um perfil do ambiente competitivo da cidade no que tange a essa fonte de energia.

Essa proposta visa também proporcionar às empresas já existentes novos horizontes no que diz respeito a decisões estratégicas, e também mostrar aqueles que têm interesse em investir no setor os problemas que irão enfrentar e as forças que se farão presentes nos seus negócios.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar o ambiente competitivo do mercado de Gás LP na cidade de Londrina a luz das teorias de estratégias competitivas de Porter.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) *Levantar junto a teoria as forças envolvidas no ambiente competitivo e as estratégias genéricas;*
- b) *Analisar o mercado fornecedor de Gás LP na cidade de Londrina*
- c) *Identificar as possíveis de barreiras de entrada ao comércio de Gás LP*
- d) *Verificar o nível de rivalidade interna do setor;*
- e) *Levantar a existência de produtos substitutos;*
- f) *Analisar a poder de barganha dos clientes;*
- g) *Identificar as estratégias utilizadas pelas empresas do setor na cidade de Londrina.*

## 2 LITERATURA PERTINENTE

Neste capítulo serão apresentados os temas considerados importantes para compreensão do mercado dentro da proposta do estudo: planejamento estratégico, forças competitivas e estratégias genéricas.

### 2.1 Planejamento estratégico

Na atual conjuntura em que a economia mundial se encontra cada vez mais as empresas têm a necessidade de ser mais competitivas no mercado em que atuam com isso antigas formas de administrar, baseadas apenas no *feeling* (sentimento, intuição) dos empresários, não funcionam mais.

Para Tiffany e Peterson (1999), o planejamento é uma ferramenta primordial para o indivíduo, o qual necessita organizar sua vida pessoal (trocar o carro, fazer uma viagem, comprar uma casa voltar a estudar ou até mesmo mudar de emprego), quanto para as empresas que necessitam sobreviver no mercado em que atuam. As empresas precisam de alguma forma antever as situações futuras, para que possam identificar as falhas e implantar as melhorias para o crescimento da organização.

Segundo Ansoff (1993), somente um pequeno número de empresas se utilizam do verdadeiro planejamento estratégico, a grande maioria continua empregando as antiquadas técnicas de planejamento de longo prazo, onde se baseiam nas situações passadas e não no presente ou nas perspectivas futuras.

Kotler (2000) ressalta que diante desta realidade várias mudanças acontecem no mundo e principalmente no Brasil, com isso deve-se levar em consideração algumas situações, tais como: protecionismo internacional, aumento dos preços do petróleo,

redução do crescimento econômico mundial, globalização, escassez de recursos, entre outros para a elaboração de um bom planejamento estratégico.

Mas o que é estratégia? Não se pode dizer que exista uma única definição para o nome com aceitação universal, pois cada autor usa o termo de uma maneira diferente, alguns usam incluir metas e objetivos, outros não. A palavra estratégia é mais uma palavra herdada dos gregos, ela era usada para designar a arte dos generais, denominados Estrategos (comandantes supremos escolhidos para planejar a guerra) (Mintzberg; Quinn, 2001).

Ainda para Mintzberg e Quinn (2001, p.20), estratégia é:

O padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas mudanças no ambientes antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Os autores ainda salientam que um planejamento estratégico deve ser constituído por:

- a) Metas e objetivos: demonstram quando e quais os resultados a serem alcançados;
- b) Políticas: regras ou diretrizes que direcionam as ações;
- c) Programas: passo-a-passo das ações para atingir principais objetivos;
- d) Decisões estratégicas: são aquela que determinam à direção geral de um empreendimento;

Diversos autores colocam ainda outros componentes importantes para o planejamento estratégico.

O primeiro deles é a intenção estratégica que consiste em garimpar recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma empresa, com objetivo de

cumprir suas metas no ambiente competitivo (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2002, p.26).

O segundo desses componentes seria a missão estratégica que para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 27) flui a partir da intenção estratégica, e pode ser descrita como a declaração na qual a empresa explicita o propósito em alcançar objetivos únicos da mesma, em termos de produtos e mercado.

Já para os autores Tiffany e Peterson (1999, p. 22) a declaração da missão da empresa visa comunicar o público interno e externo qual o propósito do seu negócio.

Chiavenato (1999, p. 248) relata que a missão deve ser objetiva, clara, possível e acima de tudo impulsionadora e inspiradora, tem que demonstrar um consenso interno de toda a organização, e ser compreendida por todo o público externo.

Para que seja eficaz, a declaração de missão deve descrever de forma transparente e consistente as seguintes premissas:

- a) Qual o propósito fundamental do negócio;
- b) Quais as necessidades básicas que o negócio deve atender e como as atende;
- c) Quem é o cliente, quais os setores-alvos ou qual o mercado a ser servido;
- d) Qual o papel e a contribuição da organização à sociedade;
- e) Quais as competências que a organização pretende construir ou desenvolver;
- f) Quais os compromissos e os valores e crenças centrais que alicerçam o negócio;
- g) Como criar o contexto adequado para formular os objetivos estratégicos e táticos e delinear o planejamento na organização.

Outro componente da estratégia empresarial é a visão.

A Visão é um sonho de longo prazo, que é, essencialmente, um sonho que nunca será atingido. Pode parecer fora de propósito, mas o objetivo aqui é justamente que a Visão esteja sempre um pouco fora de alcance. A

perseguição desse sonho é o que deve manter sua empresa viva e deve estar bem expresso no business plan (ALVARO AUGUSTO, 2008).

Os autores Tiffany e Peterson (1999, p. 52) descrevem que a declaração de visão da empresa além de apontar o caminho para o futuro, despertar a vontade de alcançar o objetivo, representando as esperanças e os mais expressivos sonhos de sua empresa.

A visão tem como objetivo estabelecer uma identidade comum dos propósitos da organização, a fim de orientar o comportamento dos envolvidos quanto ao futuro, o qual ela deseja construir (CHIAVENATO, 1999, p. 252).

Crenças e valores também são componentes importantes da estratégia empresarial.

Para Tiffany e Peterson (1999, p. 46) fazer uma lista de crenças é fácil, colocá-la em prática já é muito mais complexo. Várias escolhas difíceis se apresentam, fazendo com que tenha um exame mais rigoroso em suas crenças, pois quando se trata de uma empresa de um dono só, já se tem uma idéia do que sua empresa simboliza já se for uma empresa de grande porte, certas crenças e valores possivelmente sejam inerentes de sua forma de atuação no mercado.

Tiffany e Peterson (1999, p. 40 e 42) também relatam que uma declaração de valores pode ser considerada como um conjunto de crenças e princípios, os quais orientam as atividades e operações das empresas, seja ela de pequeno ou grande porte, porém os valores de uma empresa exercem um forte impacto sobre todos os envolvidos: proprietários, acionistas, clientes, fornecedores, reguladores ou até mesmo sua própria mãe, a qual lhe emprestou R\$ 10.000,00 para iniciar seu negócio. Sendo assim quando começar identificar os valores da empresa é importante analisar diferentes pontos de vista inclusive:

- a) As demandas de seus acionistas (caso tenha acionistas);
- b) Os interesses e expectativas de todos os envolvidos;
- c) As crenças e princípios nos qual sua empresa já acredita.

## 2.2 Posicionamento e segmentação de mercado

Cada produto, serviço ou idéia, lançados no mercado, ocupa um determinado local nos corações e mentes de cada consumidor individual. Este local é hierarquizado. O primeiro da lista é o produto líder. Os demais, a partir do segundo listado, são os produtos, serviços e idéias considerados secundários.

Todas as vantagens estão com o líder. As desvantagens com os secundários. O líder pode ser comercializado com maiores margens de lucro e necessitam de menores investimentos em tempo, energia e dinheiro para se manterem no topo.

Os produtos secundários necessitam de amplos e onerosos esforços para tentar se aproximar dos líderes, e nem sempre o conseguem.

Qualquer pessoa pode fazer uma lista hierarquizada sobre qualquer produto, serviço ou idéias que conheça ou consuma. Qual a melhor escola na cidade? O melhor sabão ou leite em pó? O melhor refrigerante? Ela poderá também listar os produtos serviços e idéias de forma a que ocupem um “lugar” na lista que imaginou (hierarquização do posicionamento) de tal maneira que sempre poderá apontar facilmente os serviços, idéias ou produtos líderes e fixar assim seu posicionamento em relação aos que ocupem posições secundárias.

Segmentar o mercado é o resultado da divisão de um mercado em pequenos grupos. Este processo é derivado do reconhecimento de que o mercado total representa o conjunto de grupos com características distintas, que são chamados segmentos.

Em função das semelhanças dos consumidores que compõem cada segmento, eles tendem a responder de forma similar a uma determinada estratégia de marketing. Isto é, tendem a ter sentimentos e percepções semelhantes sobre um rol de marketing, composto para um determinado produto.

Para que o processo segmentação de um mercado seja justificável o segmento identificado deve ter algumas características, a saber:

- a) Diferenciável: O segmento deve ter uma reação diferente (considerando os outros segmentos ou a totalidade do mercado) as ações de marketing de uma empresa. Por exemplo: tem que olhar para uma publicidade de forma diferente, para que assim, se possa direcionar a fala especificamente para o segmento.
- b) Mensurável: O segmento deve ter o seu tamanho ou potencial identificado, ou seja, deve-se ter uma noção de quantas pessoas estão nesse segmento para que não ocorra um esforço inadequado ao tamanho do segmento. Por exemplo: é possível mensurar a quantidade de mulheres de Belo Horizonte.
- c) Acessível: A empresa deve ter condições de oferecer o que este segmento realmente busca. Por exemplo: se uma empresa identifica que um segmento deseja produtos mais baratos deve ter condições de oferecê-los a este mercado.
- d) Substancial: O segmento deve ter um tamanho que justifique os investimentos da empresa para atendê-lo. Por exemplo: se uma empresa identificou que um segmento deseja produtos mais baratos, mas para oferecer isso ao mercado precisa modernizar a sua manufatura, precisa verificar se este investimento será compensado pelos ganhos que terá com este segmento.
- e) Acionável: A empresa deve conseguir (convencer) que a sua proposta de valor para o segmento seja aceita (comprada) por ele. Por exemplo: Uma empresa reconhece que um segmento deseja um produto com desempenho superior, mas se ela não conseguir fazer com que este segmento reconheça o seu produto como de desempenho superior não terá sucesso no seu esforço para atender o segmento.

## 2.2.1 Critérios para segmentação nos mercados de consumo

A segmentação de mercado em mercados de consumo (B2C) pode ser:

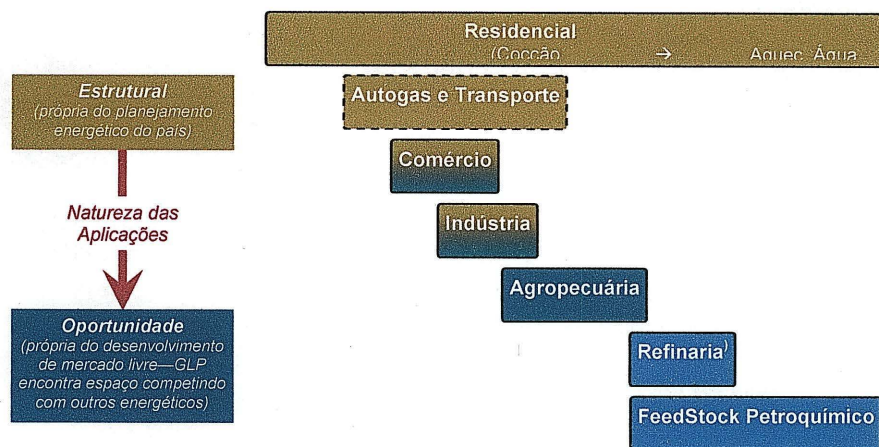
- a) Geográfica: Localização física do “target”: país, estado, cidade, micro-região, densidade, etc.
- b) Demográfica: Envolve dividir o mercado com base em características da população. Essa abordagem segmenta os consumidores de acordo com variáveis como: Idade, rendimento, sexo, tamanho da família, escolaridade, ocupação, etc.
- c) Psicográfica: Diz respeito ao comportamento, estilo de vida, personalidade: extrovertido, conservador, impulsivo, tímido, rude etc.
- d) Comportamental: Os consumidores são divididos em grupos com base em seu conhecimento do produto, em sua atitude em relação a ele, no uso ou na resposta a ele. As variáveis são: ocasiões, benefícios, status do usuário, índice de utilização, status de fidelidade, estágio de prontidão e atitudes em relação ao produto.

## 2.2.2 Segmentação de mercado de Gás LP

A segmentação do GLP em todo o Brasil se faz da mesma forma, tendo como base da segmentação a Petrobras, a qual vende o GLP para as companhias (autogas e transportes), que por sua vez envasa e revende para distribuidores, os quais fazem

a distribuição para os demais segmentos de mercado que é: Comércio, indústria, agropecuária e residencial.

**Figura 1 - Desenvolvimento de Aplicações Típicas em Cada Estágio Evolutivo**



Fonte: ANP (2008)

Apesar de a Petrobras ter este organograma como a realidade para revenda de GLP, existem outros segmentos encontrados no mercado, como por exemplo, a venda de gás em PVS (nomenclatura dada a supermercados, mercearias, borracharias, postos de gasolina que vendem gás) que são empresas que não dependem somente do gás, e também dos PRT, que são empresas criadas somente para revenda do gás, as quais são abastecidas na maioria das vezes por revendedores.

## 2.3 Análise estrutural

Porter (1989, p.45) relata que para se obter uma estratégia competitiva, seja em mercado interno, quanto em mercado externo, à empresa deve se atentar para um modelo de competição materializada em cinco forças competitivas: ameaças de novas empresas; ameaças de novos produtos e serviços; o poder da barganha dos

fornecedores; o poder de barganha dos compradores e a rivalidade entre competidores existentes. O vigor destas forças varia de empresa para empresa e determina a sua lucratividade. Elas determinam a lucratividade da empresa na medida em que os preços a serem cobrados, os custos que têm que suportar, e os investimentos necessários para competir.

O mesmo autor também salienta que o poder de cada força é uma função da estrutura de empresa ou das características econômicas e técnicas a ela imputadas.

### **2.3.1 Análise do Ambiente da Indústria**

Para analisar o ambiente da indústria é preciso primeiramente definir o termo "Indústria". Indústria é o grupo de empresas as quais fabricam produtos substitutos próximos, em decorrência de um processo concorrencial, onde se influenciam reciprocamente (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2002, p.. 68 e 69).

Para Porter (1989, p. 3) a atratividade da indústria é fator crucial para a rentabilidade de uma indústria, e o que determina a atratividade de uma indústria é a compreensão sofisticada das regras da concorrência.

O mesmo autor também relata que em uma indústria qualquer, seja ela doméstica ou internacional, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: entradas de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Para Tiffany e Peterson (1999, p. 58) para descrever o setor no qual este inserido, se faz necessário ir além da pergunta mais óbvia baseada somente no que se produz, é preciso ir mais fundo e se perguntar o faz seu setor balançar:

- a) Quais as necessidades básicas que você atende?
- b) Quais as forças subjacentes que atuam no seu negócio?

c) Que função sua empresa desempenha?

Hitt e Ireland descrevem que assim como no ambiente geral, o ambiente do setor tem um efeito mais direto sobre a competitividade estratégica e os retornos acima da média, a intensidade da concorrência na indústria e o seu potencial de lucro (mensurado através do retorno em longo prazo do capital investido) verificar pág.

Segundo Porter (1989, p. 4) as cinco forças competitivas é que determinam à rentabilidade da indústria, devido à influência exercida nos preços, nos custos e nos investimentos necessários da empresa em uma indústria.

### **2.3.1.1 Ameaça de Novos Entrantes**

É evidente que as empresas têm dificuldades de identificar novos concorrentes, um sério problema, pois um novo concorrente é capaz de grandes ameaças às empresas existentes. A probabilidade de entrada de novos concorrentes no setor é uma função de dois fatores: as barreiras entradas e a retaliação que se espera dos participantes que estão no setor (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002, p. 70).

Os mesmos autores descrevem que existem vários tipos de barreiras entradas potencialmente importantes:

- a) Economias de escala: são as melhorias marginais na eficiência que a empresa experimenta à medida que aumenta sua produção;
- b) Diferenciação de produto: se dá quando o cliente passa a acreditar que o produto de uma empresa seja único, resultado de um marketing bem feito ou devido à empresa ter sido a primeira a comercializar tal produto;
- c) Requisitos de capital: é o capital necessário para a manutenção de estoques, atividades de marketing e outras funções comerciais, mesmo que seja atraente o ingresso em um setor, talvez o capital não seja;

- d) Custos de mudança: se trata do custo gasto pelo cliente uma única vez ao passar a comprar do fornecedor concorrente;
- e) Acesso a canais de distribuição: o acesso aos canais de distribuição representa um forte obstáculo ao ingresso de novos participantes, particularmente em setores de bens de consumo não duráveis como, por exemplo: nos empórios onde existe uma limitação de espaço;
- f) Desvantagens de custos independente da escala: são vantagens que existe em relação ao entrante, as quais o mesmo não consegue reproduzir, tais como: acesso favorecido a matérias primas, as localizações favoráveis e subsídios do governo;
- g) Política do Governo: o governo controla a entrada de novos entrantes através de alvarás e licenças;

Tiffany e Peterson (1999, p. 62) também relatam que o preço que se paga para a entrada de novos concorrentes no mercado tem o nome de barreira entrada: podem ser óbvias – falta de capital (muito dinheiro para entrar no negócio), sistemas de distribuição complexos que dificultam o acesso a clientes, ou até mesmo outras mais complicadas para perceber como: economias de escala, onde quanto maior você é mais dinheiro você ganha o que desencorajam novos concorrentes; a lealdade dos clientes, associados aos produtos que mudam frequentemente.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 73) retaliação esperada diz respeito a uma vigorosa retaliação quando a empresa tem um forte interesse no setor, recursos substanciais ou quando o crescimento do setor se mostra moroso ou com forte retração.

Segundo Porter (1989, p. 4) a ameaça de entrada limita preços e modula o investimento exigido na retenção de entrantes.

### **2.3.1.2 O Poder de Barganha dos Fornecedores**

Para Maximiano (2002, p. 387) o poder dos fornecedores pode ser grande ou fraco o que pode ter uma influencia muito grande nos preços dos componentes dos concorrentes de um setor, como por exemplo, a indústria de insumos básicos (combustíveis, eletricidade, comunicações).

Porter (1989, p. 4) também afirma que o poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias primas e de outros insumos.

Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002, p. 73) descrevem o aumento de preços e as reduções de qualidade são meios que fornecedores utilizam para exercer seu poder sobre empresas que concorrem em uma dada indústria.

Para Porter (1989, p. 5) o determinante do poder de barganha do fornecedor consiste em:

- a) Diferenciação de insumos;
- b) Custo de mudança dos fornecedores e das empresas na indústria;
- c) Presença de insumos substitutos, concentração de fornecedores;
- d) Importância do volume para o fornecedor;
- e) Custo relativo a compras totais nas indústrias;
- f) Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação;
- g) Ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria;

### **2.3.1.3 O Poder de Barganha dos Compradores**

Quando as empresas tentam maximizar o retorno do capital investido, e de outro lado os compradores (clientes de uma indústria ou empresa) procuram comprar

produtos ao menor custo, pelo qual a empresa auferirá a menor taxa aceitável de retorno sobre o capital investido (HITT, IRELAND E HOSKINSSON, 2002, p. 74).

Já para Maximiano (2002, p. 387) é quando os compradores podem forçar diretamente ou indiretamente, segurar os preços de um dado setor.

Mintzberg e Quinn (1998, p. 86) afirmam que compradores que costumeiramente compram grandes volumes são forças poderosas, caso altos custos fixos caracterizarem a indústria.

Para Porter (1989, p. 5) o determinante da rivalidade é:

- a) Crescimento da Indústria;
- b) Custos fixos (ou de armazenamento/valor adicionado);
- c) Excesso de capacidade crônica,
- d) Diferença de produtos;
- e) Identidade de marca;
- f) Custo de mudança;
- g) Concentração e equilíbrio;
- h) Complexidade informacional;
- i) Diversidade de concorrentes;
- j) Interesses empresariais;
- k) Barreiras de saídas;

O mesmo autor também descreve os determinantes do Poder do Comprador:

**Quadro 1 - Determinantes do poder do comprador**

<b>Alavancagem de Negociação</b>	<b>Sensibilidade a Preço</b>
Concentração de compradores versus concentração de empresas	Preço/compras totais
Volume do comprador	Diferença dos produtos
Custos de mudanças do comprador em relação aos custos de mudança da empresa	Identidade de marca
Informação do comprador	Impacto sobre qualidade/desempenho
Possibilidade de integração para trás	Lucros do comprador
Produtos substitutos Pull	Incentivos dos tomadores de decisão

Fonte: Adaptado de Porter (1989)

Do fornecedor:

- a) Diferenciação de insumos;
- b) Custos de mudança dos fornecedores e das empresas na indústria;
- c) Presença de insumos substitutos;
- d) Concentração de fornecedores;
- e) Importância do volume para o fornecedor;
- f) Custo relativo a compras totais na indústria;
- g) Impacto dos insumos sobre o custo ou diferenciação;
- h) Ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria;

#### **2.3.1.4 Ameaças de Produtos Substitutos**

Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002, p.75) descrevem que:

Os produtos substitutos são diferentes bens ou serviços que se originam fora de um determinado setor e que desempenham as mesmas funções semelhantes às de um produto fabricado nesse setor. Por exemplo, como substituto do açúcar, a Nutrasweet impõe um limite máximo aos preços dos fabricantes de açúcar (isto é, o Nutrasweet e o açúcar desempenham a mesma função, porém com diferentes características). Outros produtos substitutos incluem aparelhos de fax em vez de entregas durante a noite, recipiente plástico no lugar de potes de vidro, sacos de papel em vez de sacos plásticos e o chá substituído pelo café.

Podem estabelecer limites de aumento de preços, influenciarem decisões nos investimentos para desenvolvimento de produtos novos (MAXIMIANO, 2002, p. 387).

Para Porter (1989, p. 4 e 5) tanto o poder do comprador quanto a ameaça da substituição também influenciam o preço que as empresas podem cobrar, e que o determinante da Ameaça de Substituição são:

- a) Desempenho relativo do preço dos substitutos;
- b) Custo de mudança;
- c) Propensão do comprador a substituir;

### **2.3.1.5 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes**

As empresas de um setor são mutuamente envolvidas, tal situação faz com que qualquer ação adotada por uma delas acarrete uma retaliação, diante disto em vários setores existem concorrentes que buscam alcançar competitividade estratégica superiores a média. A rivalidade se intensifica quando uma empresa é desafiada através das ações dos concorrentes em busca de melhorar sua posição no mercado (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002, p.. 75 e 77).

Já para Maximiano (2002, p. 387) é quando afeta diretamente os retornos, diante de uma guerra de preços.

Porter (1989, p.. 4 e 5) determina que a intensidade das cinco forças é uma função da estrutura industrial ou característica técnicas e econômicas de uma indústria.

## **2.4 Estratégias Competitivas Genéricas**

É comum ouvir a afirmação de que a necessidade do comprador é o caminho para o sucesso de uma empresa. Pode-se relacionar tal afirmação com um conceito, quando se diz que a satisfação é um pré-requisito da viabilidade de uma indústria e, por conseguinte, das empresas que nela estejam inseridas.

Uma empresa só sobreviverá em longo prazo, caso os consumidores estejam dispostos a pagar um preço acima do custo real de produção. Mesmo sendo a satisfação do cliente um pré-requisito da rentabilidade da indústria, pode-se afirmar que ela não é suficiente, pois o fator imprescindível para a rentabilidade é o poder das empresas de captar o valor por elas criado para os compradores, ou capitalizado por outros (PORTER, 1989, p.7).

Normalmente se defende a idéia que os lucros constituem um equilíbrio entre a oferta e a procura, quando a procura é maior que a oferta, se resulta em alta rentabilidade, porém este equilíbrio em longo prazo sofre forte influência da estrutura da indústria, na mesma intensidade que as conseqüências do desequilíbrio entre a oferta e a procura. A estrutura industrial é que determina a freqüência com que os concorrentes acrescentam novas ofertas. A entrada de novos concorrentes diminui a altura das barreiras de entrada (PORTER, 1989, p. 8).

O mesmo autor ressalta que a intensidade das forças é que determinará se as empresas inseridas na indústria irão expandir agressivamente ou optarão por manter sua rentabilidade. Dependendo da estrutura industrial existem diferentes conseqüências de desequilíbrio, um exemplo no caso de uma pequena capacidade excedente, que seria capaz de desencadear guerras de preços e quedas de rentabilidade.

O posicionamento da empresa determina sua rentabilidade, se a mesma será abaixo ou acima da média. Quando a empresa se posiciona bem, é capaz de obter alta taxa de retorno, mesmo que a estrutura seja desfavorável à rentabilidade média da indústria.

A vantagem competitiva sustentável é o desempenho acima da média em longo prazo, mesmo a empresa tendo pontos fortes e fracos, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode ter: baixo custo ou diferenciação (PORTER, 1989, p. 9).

O baixo custo e a diferenciação em longo prazo resultam em pontos fortes ou fracos, já a vantagem competitiva se origina da estrutura da indústria, resultante da habilidade da empresa em lidar com as cinco forças competitivas. Combinando os dois tipos básicos de vantagens competitivas com o escopo da atividade para qual a empresa procura obter, resulta em três *estratégias genéricas*: liderança de custos, diferenciação e enfoque na diferenciação (PORTER, 1989, p.10).

### **2.4.1 Liderança no Custo**

A liderança no custo se dá quando uma empresa se torna o produtor de baixo custo em sua indústria, tem um mix maior e busca atender vários segmentos industriais, também pode atender outras indústrias, porém a amplitude da empresa é muito importante para sua vantagem de custo. As vantagens variam e dependem da estrutura da indústria, podem incluir busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias - primas e outros fatores (PORTER, 1989, p. 11).

Para o mesmo autor um produtor de baixo custo deve ir além da curva de aprendizagem, tem que descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custos. Estes produtores dão ênfase na venda de produtos-padrão, sem nenhuma maquiagem, enfatizando consideravelmente a obtenção de vantagens no custo absoluto. Tendo preços equivalentes ou mais baixos que os de seus rivais, o líder em baixo custo pode obter retornos mais altos, contudo não pode desprezar a base da diferenciação, o que quer dizer que se o produto não é aceitável para os compradores, um líder de custos terá que abaixar os preços bem abaixo da concorrência para poder vender.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 155) descrevem que liderança no custo é:

Um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços ao menor custo, relativamente à concorrência, com características aceitáveis pelo cliente.

Para os mesmos autores a liderança em custos deve obter um menor custo, porém sem esquecer os meios de diferenciação que os clientes valorizam.

### **2.4.2 Diferenciação**

Este tipo de estratégia faz com que a empresa seja única em sua indústria, diante da percepção do cliente. Após identificar um ou mais atributos, que os clientes consideram importante, se posiciona da melhor forma possível para satisfazer tais necessidades. Os meios para satisfação das necessidades variam de indústria para indústria, podem ser baseadas em produtos, no sistema de entrega, no marketing e em uma grande variedade de formas (PORTER, 1989 p. 13).

Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002) mesmo quando o comprador se depara com um produto diferenciado, suas compras são pequenas. Em setores onde várias empresas conseguiram diferenciar seus produtos, o grau de rivalidade é muito menor, porém quando são visto como commodities (produtos com poucos atributos de diferenciação) aumentam a intensidade da rivalidade.

No processo de diferenciação é necessário que a empresa procure atributos que seja realmente diferente dos concorrentes. Ao contrário da liderança no custo, é capaz de haver mais de uma estratégia de diferenciação, caso haja uma série de atributos percebidos pelos compradores (PORTER, 1989, p.12).

### **2.4.3 Enfoque**

Esta estratégia é totalmente diferenciada das outras, pois se faz necessário escolher um ambiente competitivo dentro da indústria. Otimizando sua estratégia no segmento alvo, tenta obter-se uma vantagem competitiva em seus segmentos. Esta estratégia tem duas variantes:

- a) Enfoque no custo: quando uma empresa busca uma vantagem no custo em segmento alvo,
- b) Enfoque na diferenciação: onde a empresa busca diferenciar seu produto e serviço, em seu segmento alvo.

Os segmentos alvos devem ter consumidores em comum, ou sistema de entrega que atenda da melhor forma; deve diferir de outros segmentos da indústria. O

enfoque no custo difere no comportamento do custo de alguns segmentos, já o enfoque na diferenciação explora particularidades nas necessidades dos compradores de alguns segmentos (PORTER, 1989, p.13

Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002, p.168) estratégia de foco é:

Um conjunto de integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens e serviços que atendam às necessidades de certo segmento competitivo.

Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002, p. 171 e172) descrevem que o risco que a empresa enfrentará ao usar a estratégia de foco é o mesmo que enfrentaria se adotasse liderança de custos ou diferenciação, porém as estratégias de foco implicam em mais três riscos.

- a) O concorrente poderá ser capaz de mudar seu foco na direção de um setor competitivo, estreitando ainda mais, desfocar o enfoque;
- b) A empresa inserida em um setor como um todo, poderá se atrair pelo segmento de mercado, o qual esta sendo atendido pela sua estratégia;
- c) Por ultimo é que as necessidades dos clientes de um segmento estreito poderão se tornar as dos clientes como um todo.

Para Porter (1989, p. 18) a vantagem competitiva de uma empresa tem que ser resistente a erosão do comportamento da concorrência ou pela evolução da indústria, para que se tenha sustentabilidade. Porém as barreiras às imitações nunca são intransponíveis, diante disto é necessário que a empresa tenha um alvo móvel para oferecer para seus concorrentes, através de investimentos contínuos para melhorar sua posição. Toda estratégia genérica também traz uma ameaça em potencial para os outros conforme descrito no quadro 2:

**Quadro 2 - Riscos das Estratégias Genéricas**

<b>Risco da liderança no custo</b>	<b>Risco da diferenciação</b>	<b>Risco do enfoque</b>
Não é sustentada	Não é sustentada	É imitada
Concorrentes imitam	Concorrentes imitam	O segmento-alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais
Tecnologia muda	Bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores	Estrutura erode
Outras bases para liderança se desgastam		Demanda desaparece
Proximidade da diferenciação é perdida	Proximidade do custo é perdida	Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento, as diferenças do segmento em relação a outros segmentos estreitam-se, as vantagens de uma linha aumentam.
Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos	Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmentos	Novos enfocadores subsegmentam a indústria

Fonte: Adaptado de Porter (1989)

## 2.5 Ambiente externo e ambiente interno

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002 p.. 50-52) as empresas buscam informações de concorrentes, clientes e outros stakeholders, para que possam entender seu mercado. As obtêm informações através de um entendimento dos ambientes externo e interno, o ambiente externo é dividido em três áreas principais: ambiente geral, do setor e da concorrência.

Os mesmos autores relatam que o ambiente geral tem elementos de alcance mais amplo na sociedade, os quais influenciam o setor e as empresas correlatas, são agrupados em seis segmentos: demográfico, econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico e global.

- a) Demográfico: tamanho da população, estrutura etária, distribuição geográfica, composto étnico e distribuição de renda;

- b) Econômico: taxas de inflação, taxas de juros, déficits ou superávits na balança comercial, taxa de poupança individual, taxas de poupança comercial e produto interno bruto;
- c) Político legal: leis antitrustes, leis tributárias, filosofia de desregulamentação, leis trabalhistas de treinamento, filosofias e políticas educacionais;
- d) Sócio cultural: a mulher na força de trabalho, diversidade da força de trabalho, atitudes em relação à qualidade da vida profissional, questões ambientais, mudanças nas preferências relacionadas com as características de produtos e serviços.
- e) Tecnológico: inovações de produtos, aplicações dos conhecimentos, enfoque das despesas em Pesquisa e Desenvolvimento do Governo e da iniciativa privada, novas tecnologias de comunicações;
- f) Global: eventos políticos importantes, mercados globalizados críticos, países recém-industrializados, atributos culturais e institucionais diferentes;

Para os autores, ambiente do setor tem um conjunto de fatores: a ameaça de novos entrantes, poder de barganha de fornecedores e compradores, produtos substitutos e o grau de intensidade de rivalidade entre concorrentes, as interações entre os cinco fatores vão determinar o potencial de lucro de um dado setor.

Em síntese pode-se dizer que a análise do ambiente geral é orientada para o futuro; análise do setor é voltada para os fatores e condições, os quais influenciam na lucratividade da empresa e a análise da concorrência é voltada para prever a dinâmica das ações, reações e intenções da concorrência.

### 2.5.1 Análise do Ambiente Externo

Para ter uma boa análise do ambiente externo, o processo deve ser conduzido de forma contínua, observando quatro fases processo: investigação minuciosa dos dados, monitoramento, previsão e avaliação, (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2001, p. 52).

- a) Investigação minuciosa: é o estudo minucioso de todos os segmentos, o qual detecta sinais precoces de mudanças potenciais;
- b) Monitoramento: se faz da observação das mudanças no ambiente para identificar possíveis mudanças de tendências;
- c) Previsão: são projeções viáveis daquilo que poderia acontecer e a rapidez com que aconteceria, com as conseqüências e tendências das mudanças que foram detectadas através da investigação minuciosa e do monitoramento (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2001, P.P. 54 E 55).
- d) Avaliação: o objetivo é determinar a ocasião e o significado dos efeitos da mudança e tendências do ambiente sobre a administração estratégica das empresas, todas estas ferramentas permitem uma melhor compreensão do ambiente geral;

O objetivo de estudo do ambiente geral é a identificação das ameaças e oportunidades. Oportunidade se caracteriza como uma condição no ambiente geral, o qual pode melhorar a competitividade da empresa estratégica. A ameaça é caracterizada por condições no ambiente geral que venham a prejudicar os esforços da empresa a alcançar a competitividade estratégica (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2001, p. 53).

## **2.5.2 Análise do Ambiente Interno**

Na busca de melhorias na qualidade das decisões ao longo dos tempos, as empresas precisam desenvolver a habilidade de mudança rápida. Gerar um ambiente organizacional que inclua e promova a experimentação e o aprendizado é fundamental neste contexto (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2001, p. 99).

Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2001, p. 103) quando se toma decisões em relação a recursos, as capacidades e competências têm influência significativa sobre as habilidades das empresas no desenvolvimento de vantagens competitivas para auferir retornos à média.

### **2.5.2.1 Recursos, Capacidades e Competências Essenciais.**

Recursos de uma empresa podem ser descritos como entradas no processo de produção da empresa, já os equipamentos, habilidades dos empregados, patentes, finanças e gerentes com talento são os recursos que as empresas dispõem, porém os recursos por si só não geram vantagem competitiva. As empresas possuem recursos tangíveis e intangíveis. Os tangíveis são bens que podem ser vistos e quantificados, por exemplo: equipamentos e estruturas formais de comunicação. Os intangíveis incluem bens que se encontram enraizados na história da empresa, acumulados com o passar dos tempos, devido a estarem incrustados em padrões únicos da rotina da empresa, fica muito difícil de ser copiado, como por exemplo: recursos humanos, recursos de inovação e recurso de reputação (HITT, IRELAND E HOSKINSSON, 2001, p. 105 e 106).

Ainda para esses autores a capacidade diz respeito a habilidades a qual a empresa em organizar os recursos que foram integrados para alcançar uma condição desejada.

Os mesmos autores também relatam que a partir do conhecimento dos recursos e das capacidades é que consegue identificar as competências essenciais, que são descritas como recursos e capacidades que servem de fontes de vantagem competitiva da empresa em relação a seus concorrentes (HITT, IRELAND E HOSKINSSON, 2001, p. 113).

### **2.5.3 Fatores Críticos de Sucesso**

É preciso definir se as capacidades e recursos da empresa representam pontos fortes, o qual se pode alavancar, ou pontos fracos, que tem que corrigir. Quando faz planos para o futuro, os fatores críticos de sucesso são capacidades e recursos necessários para que a empresa tenha sucesso em longo prazo (TIFFANY E PETERSON, 1999, p. 156).

Os mesmos autores descrevem que se podem usar duas listas para construir uma matriz, o que lhe permitirá comparar suas capacidades e recursos com as mais importantes de seu setor, ideal que as listas sejam idênticas, porém isto raramente acontece. Para criar uma matriz não se deve esquecer do seguinte:

- a) capacidades e recursos incluídos a esquerda da matriz estão na categoria “obrigatórios” ao setor, representa fatores críticos;
- b) Capacidades e recursos inclusos no ângulo superior esquerdo da matriz, são fatores críticos ao sucesso, onde o desempenho da empresa é bom ou excelente, representam os pontos fortes da empresa;
- c) As capacidades e recursos inclusos no ângulo inferiores esquerdo, são fatores críticos ao sucesso, onde o desempenho da e, presa é médio ou ruim, representam os pontos fracos da empresa.

Chiavenato (1999) diz que o equilíbrio da matriz deve ser alcançado através dos resultados operacionais gerados (vacas leiteira) e pelas desinvestições (cães ou sinais de interrogação). Porém se faz necessário selecionar bem os produtos os quais se vai investir, para que se possa conseguir uma participação maior (sinais de interrogação) para consolidar o domínio (realocação dos fundos gerados pelas estrelas).

## 2.6 Definindo as Estratégias

Para Tiffany e Peterson (1999 p 10) o planejamento estratégico é visto como uma visão de futuro a partir do presente, por isso existe algumas definições que necessitam ser levadas em conta na elaboração de um plano:

- a) Como será seu setor;
- b) Em que mercado você vai competir;
- c) Quem serão os concorrentes;
- d) Quais produtos e serviços vão oferecer;
- e) Qual valor vai oferecer ao cliente;
- f) Qual o porte e a lucratividade de sua empresa;

Os autores também descrevem que para um bom desenvolvimento do Planejamento Estratégico é necessário que se desenvolvam algumas premissas do futuro, as quais serão fatores predominantes para o sucesso do planejamento. Este trabalho para ser executado necessita de informações que demonstre a realidade em que esta vivendo no presente e entender o que esta vivendo hoje, assim poderá ter uma previsão de futuro, com maiores chances de acertos.

Segundo Tiffany e Peterson (1999 p 11) um Planejamento Estratégico independe do porte da empresa, ela pode até ser uma grande instituição ou uma pequena empresa que acaba de abrir, em ambos ele é fundamental. Nas grandes empresas os planejamentos podem ser para alcançar posicionamento de mercado, melhoria da qualificação e satisfação do quadro de funcionários, conquistar ISO, entre outras,

já em pequenas empresa as condições são outras, devido ao seu tamanho normalmente o seu quadro de funcionários é bem reduzido, onde o proprietário mal tem tempo para dar conta das tarefas do dia-a-dia, quanto menos planejar, porém a pequena empresa é a que mais necessita de planejamento; planejamento para sobreviver os dois primeiros anos, para dimensionar seu crescimento e até mesmo para buscar novos mercados, pois seus recursos são limitados, o que a deixa em uma situação onde o erro é fatal, ao contrário das grandes empresas, as quais dispõe de reservas financeiras para possíveis problemas.

O plano estratégico contém situações de mudanças sofridas ao longo dos anos, possibilitando identificar o que é bom e o que é ruim para empresa Tiffany e Peterson (1999 p. 12).

Segundo Tiffany e Peterson (1999 p.13 e 14) o Planejamento Estratégico além de uma ferramenta muito importante para o desenvolvimento da empresa, também demonstra sua visão do negócio para quem for necessário, como por exemplo: para grandes clientes, fornecedores, gerentes de banco, investidores e ou até para conselho de diretores entre outros. Que é uma ferramenta muito importante para empresa já esta claro, porém quem deve elaborar este Planejamento Estratégico?

- a) Pequenas empresas: a pessoa mais qualificada para definir metas e objetivos e criar uma visão de futuro, simplesmente é o proprietário;
- b) Empresas médias: para que o sucesso seja maior, o melhor é que todos estejam envolvido no processo, com isso o comprometimento será maior;
- c) Grandes empresas: devido à complexidade talvez seja necessário contratar pessoas tenham o foco neste projeto, porém o risco do planejamento criar vida própria é enorme, por isso se faz necessário não fazer o planejamento isoladamente, para que ele seja útil em longo prazo;

Segundo Mintzberg e Quinn (2001 p. 24 e 25) a estratégia pode ser dimensionada em quatro estágios:

- a) Primeiro: estratégias formais bem sucedidas, que contêm elementos essenciais; as metas a serem atingidas; as políticas que orientam ou limitam as ações e providências seqüenciais (programas), usadas para atingir metas e objetivos pré-estabelecidas dentro do prazo estabelecido.
- b) Segundo: as estratégias eficientes giram em torno de alguns conceitos e investidas-chaves que dão coerência, equilíbrio e enfoque, algumas temporárias e outras duram até o fim do planejamento;
- c) Terceiro: a estratégia lida não apenas com o imprevisível, mas também com o desconhecido.
- d) Quarto: como as organizações militares possuem escalões de estratégias grandiosas, teatrais, de área, de batalha, de infantaria e de artilharia, outras organizações complexas possuem uma série de estratégias de suporte mútua hierarquicamente relacionada.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa, tanto no que diz respeito à tipologia, universo, coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Segundo Vergara (2000, p.46) a classificação das pesquisas se dá quanto aos fins e aos meios.

##### **3.1.1 Quanto aos fins**

Quanto aos fins: trata-se de uma pesquisa exploratório-descritivo. Exploratória por buscar a compreensão do problema e a identificação de ações ou obtenção de dados adicionais antes do desenvolvimento de uma abordagem e descritiva por ter a função de descrever procedimentos futuros de posicionamento de mercado e analisar a ação concorrencial do mesmo.

Para Malhotra (2001, p.. 106 e 109) pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva, que tem o principal objetivo a descrição de algo, exploratória tem como principal objetivo fornecer critérios para a situação do problema e sua compreensão.

##### **3.1.2 Quanto aos meios**

Quanto aos meios essa pesquisa se caracteriza como bibliográfica, documental e de campo.

Pesquisa bibliográfica por fazer uso de inúmeros livros, de onde foram tirados os padrões de administração interna da organização; documental devido o uso de arquivos e relatórios fornecidos pelas empresas que atuam no setor de Gás LP. E de campo, pois irá buscar através de observação e entrevistas informais coletar informações que descrevam o setor de Gás LP na cidade de Londrina. (VERGARA, 2000)

A coleta de dados contou com uma entrevista não estruturada com o senhor Aparecido Monsato, ex-funcionário da Plenogás e que atua desde 1976 no setor de Gás LP.

Quanto à população estudada, a cidade de Londrina conta com cinco distribuidores, sendo que todos foram analisados, bem como as principais estratégias utilizadas por alguns de seus revendedores.

O tratamento dos dados foi qualitativo, pois buscou analisar e racionalizar a estrutura do setor de Gás LP na cidade de Londrina.

Deve-se ressaltar que o pesquisador é profissional da área atuando como consultor de negócios de uma distribuidora de Gás LP desde 2004.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo serão apresentados o histórico do Gás LP no Brasil e toda a análise das forças competitivas presentes no mercado, bem como das estratégias utilizadas pelas empresas atuantes no mercado londrinense.

### **4.1 Histórico do Gás LP no Brasil**

A história do Gás LP no Brasil como combustível começou na década de 30 foram suspensas às viagens de transporte de passageiros que o Graff Zepelin fazia da Europa rumo à América do Sul, e eram utilizados seis mil cilindros de gás propano como combustível. Foi então que Ernesto Igel, um austríaco naturalizado brasileiro, comprou todos os cilindros e passou a comercializá-los como gás de cozinha, usando para isto a Empresa Brasileira de Gás a Domicílio, já que na época o mais usado na maioria das residências era o fogão a lenha, com menor intensidade o de querosene e o de álcool.

O gás inicialmente importado dos Estados Unidos teve durante a Segunda Guerra Mundial suspensa importações. Após o término do conflito surgiu uma segunda distribuidora de Gás LP no Brasil, então o consumo se expandiu. Foram feitos vários investimentos: em terminais de armazenagem e engarrafamento, navios tanques, possibilitando a importação de Gás LP a granel para o Brasil, foi então que Botijões começam a ser fabricados no país. Após dois anos de fundada chegou à vez de a Petrobras começar a produzir Gás LP, o que fez com que a utilização do Gás LP tanto para uso doméstico quanto para industrial, aumenta-se ainda mais. Na década de 50 com o crescimento da demanda surgiram outras empresas distribuidoras, uma

delas foi a Mangels, a qual desenvolveu o projeto do botijão de 13 kg, que acabaria se tornando o padrão brasileiro, utilizado até hoje na maioria das casas.

Existem hoje 99 milhões de botijões em circulação física em todo o Brasil. São entregues um milhão e quinhentos mil botijões aos consumidores brasileiros, os caminhões que transportam os botijões no Brasil percorrem diariamente uma distância equivalente a três voltas pelo planeta (SINDIGAS).

Segundo depoimento do Sr. Aparecido Monsato em 1976 na cidade de Londrina a empresa Plenogas Fuganti detinha 90% do mercado de Gás LP comercializado na cidade e região, ficando 10% para as empresas Liquigas, Ultragaz e Supergasbras dividirem entre si, neste mesmo ano a Minasgas e Servgas entraram no mercado, a Minasgas trazia o gás de Araucária e a Servgas de presidente Prudente, onde faziam à distribuição em Londrina e região.

No final de 1976 a Plenogas foi vendida para as empresas Liquigas, Supergasbras e Ultragaz, de posse da empresa Plenogas as três deixaram de atuar neste mercado na busca de clientes, canalizando todas suas forças na nova Plenogas. Diante desta realidade as empresa Minasgas e Servegas começaram a trabalhar com uma estratégia agressiva no mercado, atuando em todos os segmentos do setor envasado, com preços muito abaixo dos praticados pela Plenogas.

Em 22 de Abril de 1997 se desfaz a sociedade entre as três empresas, ficando 33% da sociedade para cada uma, até mesmo os clientes foram divididos desta forma e selado um acordo de cavalheiros, onde não haveria aliciamento dos clientes divididos. Porém tal acordo durou apenas 90 dias, quando a empresa Ultragaz passou a ofertar para todos os clientes de suas concorrentes, atuando com agressividade em preço e trazendo uma novidade até então na região o granel, forma de abastecimento em recipientes estacionários.

Mesmo com tal estratégia a Ultragaz não conseguiu conquistar uma boa fatia do mercado, pois foi lançada no mercado uma campanha difamatória, onde era distribuídos panfletos com a informação de que o botijão azul (cor do botijão da

Ultragaz) em contato com a luz causaria câncer, tal situação culminou em uma rejeição dos consumidores pelo botijão azul.

## **4.2 Descrição do produto**

Gás Liquefeito de Petróleo (Gás LP), mais conhecido como gás de cozinha, é o produto derivado de petróleo mais popular, devido ao seu consumo. Usado principalmente nos fogões residenciais, por este fato é muito importante que o consumidor tenha o conhecimento de como funciona este mercado, da produção ao consumidor final e também tenha conhecimento de que forma se compõe o preço.

O Gás LP é comumente conhecido como “gás de cozinha”, devido à sua principal utilização como gás para cocção de alimentos, estimada em mais de 95% da demanda brasileira. Outras aplicações comumente encontradas são as de combustível industrial em fábricas e como combustível de empilhadeiras, utilizadas em ambientes fechados. A forma de comercialização mais comum é de engarrafamento em botijões de 13 kg de gás. Estima-se que existam mais de 70 milhões de vasilhames deste tipo em circulação pelo País. Cilindros de 45 kg de gás também são largamente comercializados, principalmente para estabelecimentos comerciais, este setor é chamado de envasado. Recipientes com capacidades diferentes também podem ser encontrados, mais em números muito menores, a venda de GLP a granel, é feita em caminhões e vagões tanques.

Este mercado é regulamentado pelas portarias da Agência Nacional do Petróleo – ANP e pela lei 9.478/97. Tal lei flexibilizou o monopólio do setor de petróleo e gás natural, o qual era exercido pela Petrobras, e também liberou o preço do produtor de Gás LP em janeiro de 2002.

O petróleo pode ser refinado pela Petrobras ou até mesmo por outros refinadores instalados pelo país ou até mesmo importados por qualquer empresa autorizada pela ANP. Tal comercialização começa com a venda pelo produtor do produto a granel para as companhias distribuidoras.

As companhias distribuidoras recebem o combustível através de dutos e revendem uma parcela menor para o segmento industrial, normalmente a granel, através de caminhões tanque, a parcela maior é vendida diretamente para clientes do segmento comercial, residencial e institucional, a granel ou engarrafado em cilindros ou botijões.

A venda de Gás LP engarrafado também acontece nos milhares de pontos de venda varejista. Tais pontos são atendidos pelas companhias distribuidoras, que operam no país inteiro e sobre as quais a Petrobras não têm ingerência na fixação de preços.

O mais comum na comercialização é o botijão de 13 Kg., destinados ao uso residencial, o qual corresponde por cerca de 70% das vendas de Gás LP no Brasil, através dos pontos de revenda.

O Governo Brasileiro faz uma política de apoio à população mais pobre, subsidiando o Gás LP para uso doméstico através de uma parcela embutida no preço de outros combustíveis principalmente a gasolina. Com isto o Gás LP tem uma penetração muito grande em todo País, substituindo até mesmo parte da lenha para cocção de alimentos na zona rural. Por outro lado, preços baixos acarretam a utilização indevida deste combustível, como para aquecimento de piscinas e saunas, ou como combustível para veículos e utilitários leves. Estas aplicações são ilegais e muitas vezes perigosas, devido às improvisações e a falta de regulamentação nos equipamentos que dele se utilizam.

**Quadro 3 - Utilização do Gás LP**

<b>DOMÉSTICO</b>	<b>COMERCIAL</b>	<b>INDÚSTRIAS</b>	<b>AGRICOLAS</b>
COZINHAR	HOTÉIS	METALURGICA	GRANJAS
AQUECIMENTO DE ÁGUA	PADARIAS	SIDERURGICAS	SILOS
AQUEC. DE AMB. INTERNOS	SHOPING	Química	OZICULTURAS
CHURRASQUEIRAS	RESTAURANTES	Têxtil	ABATEDOUROS
AQUEC. DE AMB. EXTERNOS	LAVANDERIAS	Papel e celulose	
	HOSPITAIS	Mineração	
	ESCOLAS	Empilhadeiras	
		VIDRO	
		CERÂMICA	

Fonte: elaboração do autor

A tabela preço de Gás LP da ANP demonstra a diferenciação na comercialização do Gás LP em vários estados do Brasil, e podemos ver que cada mercado tem um padrão de precificação, porém a ANP (Agência Nacional do Petróleo) tem uma composição de preço, a qual é usada como base de tributação do gás.

#### Quadro 4 - Pesquisa nacional de preço

Período: - Agosto/2003

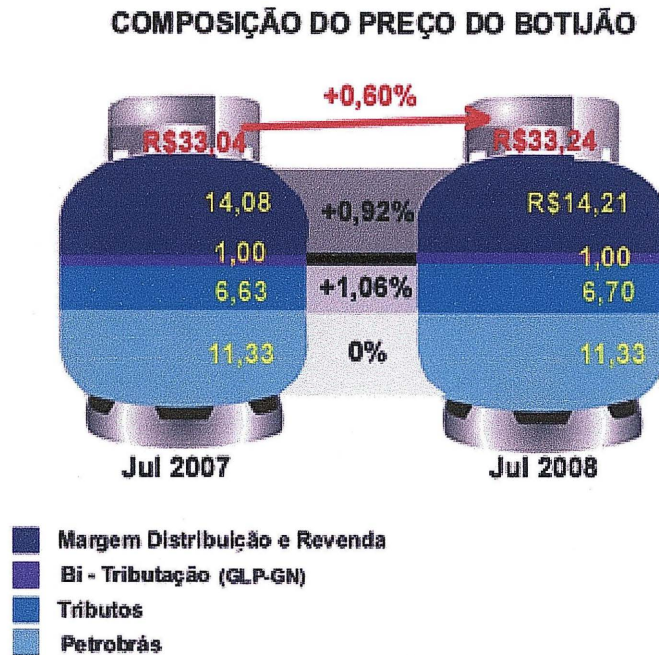
Preço: GLP R\$/13 kg

Fonte: ANP - Agência Nacional de Petróleo

Pesquisa por Estado							
Estado	Nº. de Postos Pesquisados	Preço ao Consumidor R\$/m <sup>3</sup>			Preço Distribuidora R\$/m <sup>3</sup>		
		Preço Médio	Preço Min.	Preço Máx.	Preço Médio	Preço Min.	Preço Máx.
Acre	53	35,34	33,50	45,00	32,79	32,75	32,89
Alagoas	42	28,67	26,50	30,00	23,42	22,50	25,00
Amapá	8	33,00	33,00	33,00	29,16	29,00	29,24
Amazonas	211	29,21	28,50	33,00	27,16	27,10	29,00
Bahia	429	28,96	25,00	34,00	24,65	21,00	31,80
Ceará	465	29,29	25,00	33,00	25,91	22,00	29,00
Distrito Federal	182	32,88	28,50	35,00	29,27	24,33	31,50
Espírito Santo	329	28,28	24,50	33,00	24,65	20,90	29,00
Goiás	677	28,55	25,00	34,00	24,69	19,92	28,00
Maranhão	158	31,22	29,00	33,00	26,31	21,98	30,00
Mato Grosso	165	37,02	33,00	41,90	31,88	28,00	36,83
Mato Grosso do Sul	246	31,25	26,00	35,00	26,21	20,09	29,30
Minas Gerais	1396	28,43	24,50	34,00	24,44	20,00	27,83
Pará	180	30,13	27,00	34,00	25,47	22,00	32,00
Paraíba	168	29,75	26,00	32,00	25,62	21,15	28,00
Paraná	544	29,07	24,50	34,50	25,13	20,50	29,00
Pernambuco	262	28,04	24,00	32,00	24,83	20,50	29,00
Piauí	105	30,06	28,00	32,00	26,02	22,50	29,00
Rio de Janeiro	933	27,08	23,99	32,00	23,04	19,80	27,00
Rio Grande do Norte	104	28,53	25,00	34,00	24,68	21,00	28,00
Rio Grande do Sul	703	29,63	24,00	37,99	24,57	19,00	29,96
Rondônia	171	31,25	29,70	38,05	28,72	28,00	28,79
Roraima	102	32,87	31,50	35,00	31,19	28,22	31,26
Santa Catarina	286	30,71	24,90	36,90	26,53	17,96	33,67
São Paulo	2570	28,63	23,90	37,00	24,15	17,42	30,00
Sergipe	86	29,72	27,50	33,00	25,22	20,45	28,00
Tocantins	77	31,61	30,00	36,00	25,42	21,00	29,00

Fonte: ANP (2008)

Figura 2 - Composição do preço do botijão e cadeia de comercialização do Gás LP

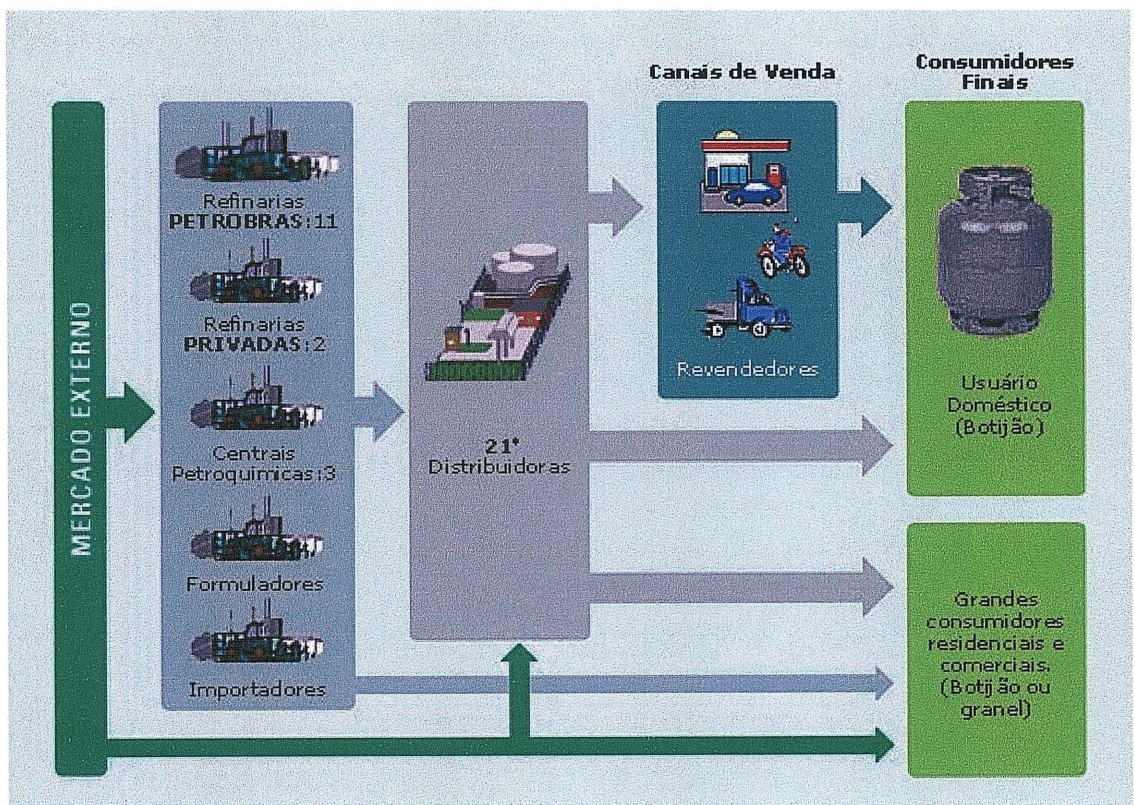


**Composição do Preço do Botijão**

\*A partir de abril/04 passou a vigorar a nova sistemática de cobrança de ICMS de GLP em 11 estados (AM, AL, BA, CE, MA, RN, PA, PB, PE, RJ e SE), que consideram que parte do produto é produzido a partir do gás natural.

A parcela referente à bi-tributação de ICMS nestes estados está incluída na Margem bruta de Distribuição.

**Cadeia de Comercialização do GLP**



Fonte: ANP (2008)

O preço do GLP comercializado pela Petrobras representa a soma do valor de custo do produto mais os tributos estaduais (ICMS<sup>1</sup>) e federais (CIDE, PIS/Cofins).

No preço do botijão pago pelos consumidores nos pontos de revenda, além da parcela do produtor, também estão inseridos os custos e as margens de comercialização das distribuidoras e das revendas.

Como se vê, o preço final do botijão é formado por várias situações e qualquer alteração, em qualquer uma delas, trará reflexos para cima ou para baixo.

Mesmo a ANP não tendo controle algum sobre o preço do GLP, a mesma faz monitoramento, por intermédio de pesquisas semanais, cujos resultados podem ser consultados no site da ANP. (ANP, 2008)

ICMS inclui a parcela referente à Substituição Tributária, que é o valor recolhido pela Petrobras referente às operações de venda das distribuidoras para os postos revendedores e destes para o consumidor final (ANP, 2008).

### **4.3 Ameaças e Oportunidades**

No dia 1º de janeiro de 2002, após cinquenta e quatro meses da publicação da Lei do Petróleo (9.478/97), entra em vigor o novo modelo de abertura do mercado de combustíveis no Brasil, onde passa a existir a liberação dos preços nas unidades produtoras e da importação de derivados por outros agentes econômicos, além da empresa Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras. Com objetivo principal na formação de um mercado competitivo.

A ANP acompanha os preços praticados pela Petrobras e também dos demais agentes econômicos, os quais atuam ou passam a atuar no setor, isto contribui para a maior transparência do mercado, evitando práticas que caracterizam infração à ordem econômica.

Toda a logística da comercialização de Gás Lp exige perfeita integração entre distribuidoras e revendedores. As distribuidoras retiram o produto em granel nas unidades da Petrobras e providenciam o armazenamento em seus próprios tanques. Seguindo rígidos critérios de qualidade e segurança em todas as suas operações, a empresa distribuidora despacha o Gás LP em granel para clientes comerciais e industriais, como também acondiciona o produto em botijões de diversos tamanhos (os mais comuns são os de 5 kg, 13 kg e 45 kg). O GLP envasado em botijões, popularmente conhecido como “gás de cozinha”, chega ao consumidor final através de uma malha de serviço logístico que envolve o atendimento direto das distribuidoras ou a rede de revendedores, em pontos de venda, encomendas telefônicas ou entregas residenciais sistemáticas.

Nas últimas décadas, serviços de telefonia, luz e água, sofriam várias crises de abastecimento e tornando-se alvos de freqüentes queixas dos consumidores, por outro lado a distribuição e a revenda de GLP funcionavam sem qualquer problema para o consumidor final. Por funcionar tão bem, esse serviço foi banalizado pelas autoridades, que por conta desta situação não se preocuparam em atualizar as normas que regulamentam essas atividades.

Até que a ANP (Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis), com base em rigorosos requisitos de segurança e nos padrões internacionais de boas práticas comerciais, elaborou a Portaria 297/03, a qual regulamenta a atividade de revenda de GLP, e a Resolução 15/05, referente à distribuição. Essas regulamentações foram objeto de longo e produtivo debate com as empresas e entidades do setor.

A Portaria 297/03 aumentou a responsabilidade e a importância dos revendedores, onde os mesmos eram credenciados pelas empresas distribuidoras, não tendo o mínimo de preocupação com o processo, agora são eles mesmos que pedem para serem autorizados pela ANP. Ou seja, o próprio revendedor se apresenta frente ao órgão regulador e comprova sua capacidade de operação dentro dos requisitos exigidos e assumindo por qualquer irregularidade cometida pelo mesmo.

As empresas que atuam no mercado de comercialização de Gás LP (gás de cozinha), em sua maioria tem como atividade principal o Gás LP, apesar de algumas

delas também praticarem outras atividades, como por exemplo, o comércio de Água mineral. O Gás LP tem como objetivo trazer solução em energia para consumidores das mais diversas áreas tais como;

- a) Bares (para cozinhar e fazer frituras);
- b) Restaurantes (para cozinhar);
- c) Hospitais (lavanderias e refeitórios);
- d) Fundição de alumínio (aquecer fornos);
- e) Residências (fazer comida);
- f) Depósitos de empresas (empilhadeiras);
- g) Condomínios;

Segundo Sindigas (2008) setor de comercialização de GLP teve um crescimento estimado de 2,75% em 2007 comparado ao ano de 2006, por outro lado ainda é muito pequeno em comparação há anos passado.

#### **4.4 Ambiente externo**

A análise do ambiente externo pode demonstrar que algumas variáveis mercadológicas não têm muita influência em seu setor, tais como taxa de juros, taxa de câmbio, entre outras, por outro lado alguns fatores são determinantes para o bom andamento da empresa como, por exemplo, a taxa de emprego e a taxa de crescimento do PIB são consideradas como uma oportunidade de aumento de vendas, já a inflação e a renda da população são fatores predominantes para o mau andamento de seus negócios.

#### **4.4.1 Tecnologia**

No campo da tecnologia não existem inovações aplicadas no setor de comercialização de Gás LP (gás de cozinha), isto faz com que o setor fique desprovido de mudanças tecnológicas.

#### **4.4.2 Religião**

Como é de conhecimento de todo o Gás LP (gás de cozinha) é um produto usado por 95% dos brasileiros, não sofrendo influência de fatores religiosos, diversidades de população ou até mesmo distribuição de população, porém a taxa de crescimento é um fator muito importante, pois quanto mais população mais o consumo de Gás LP (gás de cozinha) cresce. Diante disto torna-se fundamental que a empresa e seus fornecedores tenham campanhas direcionadas para o lado social, pois o seu maior percentual de consumo vem das classes B, C, D..

#### **4.4.3 Transporte**

O transporte é a fundamental fonte de serviços inerentes do negócio, o que deixa bem claro a grande necessidade de uma ótima infra-estrutura no tocante a veículos, motoristas, rodovias e acima de tudo uma logística bem programada.

#### **4.4.4 Política**

A política econômica do país é um fator que aparentemente pode ser considerada de riscos, pois o produto o qual a empresa trabalha é administrado diretamente pelo Governo Federal, fazendo com que ele de uma hora para outra venha mudar a regra do jogo, assim como as leis trabalhistas e a política salarial, que são fatores que deixam o empresário sempre com muita cautela, pois um passo em falso em seu negócio pode ocasionar sérios problemas, sem considerar a política do atual Governo, o qual tenta de todas as formas, fazer melhoras no preço de venda do gás LP, tenta de todas as formas declinar o preço de Gás LP para o consumidor final. Tal pratica se torna um tanto temerária, pois uma vez que o produto provém da Petrobras e a mesma é dirigida pelo governo tudo pode acontecer.

#### **4.4.5 Revendedores**

Antigos revendedores de GLP fazem com que o setor tenha um desenvolvimento empresarial muito pequeno e lento. A realidade do setor nos demonstra que na maioria dos casos, os mesmos são pessoas que ficaram desempregadas e sem ter outra opção por falta de preparo ou qualquer outra coisa, compram uma moto e começam a entregar gás, porém não observam nenhuma das normas do setor, sem conhecimento administrativo e empresarial, não trabalham as marcas as quais representam, não tem posicionamento sobre fidelização de clientes, falta trabalho de logística, administram o setor financeiro da empresa muito mal, o que faz com que o setor tenha um baixo nível de perpetuidade das empresas que nascem nos dias de hoje.

## 4.5 Descrição de Mercado

'O GLP, ou gás de cozinha, teve crescimento de 2,39% em 2007, o que surpreendeu os técnicos da ANP, que observaram que esse segmento estava estagnado já há alguns anos. Levantamento da agência reguladora constatou que, ao contrário do que se admitia, esse aumento resultou mais de outros usos do GLP e não para a cocção de alimentos. "Havia o sentimento de que o aumento era por conta do programa Bolsa-Família. Mas os dados mostram que esse tipo de produto (botijão de 13 quilos) quase não cresceu em 2007. O aumento foi devido a outros usos", disse Matias Carlos Auel, também da área de abastecimento da ANP' (ANP: mercado, 2008).

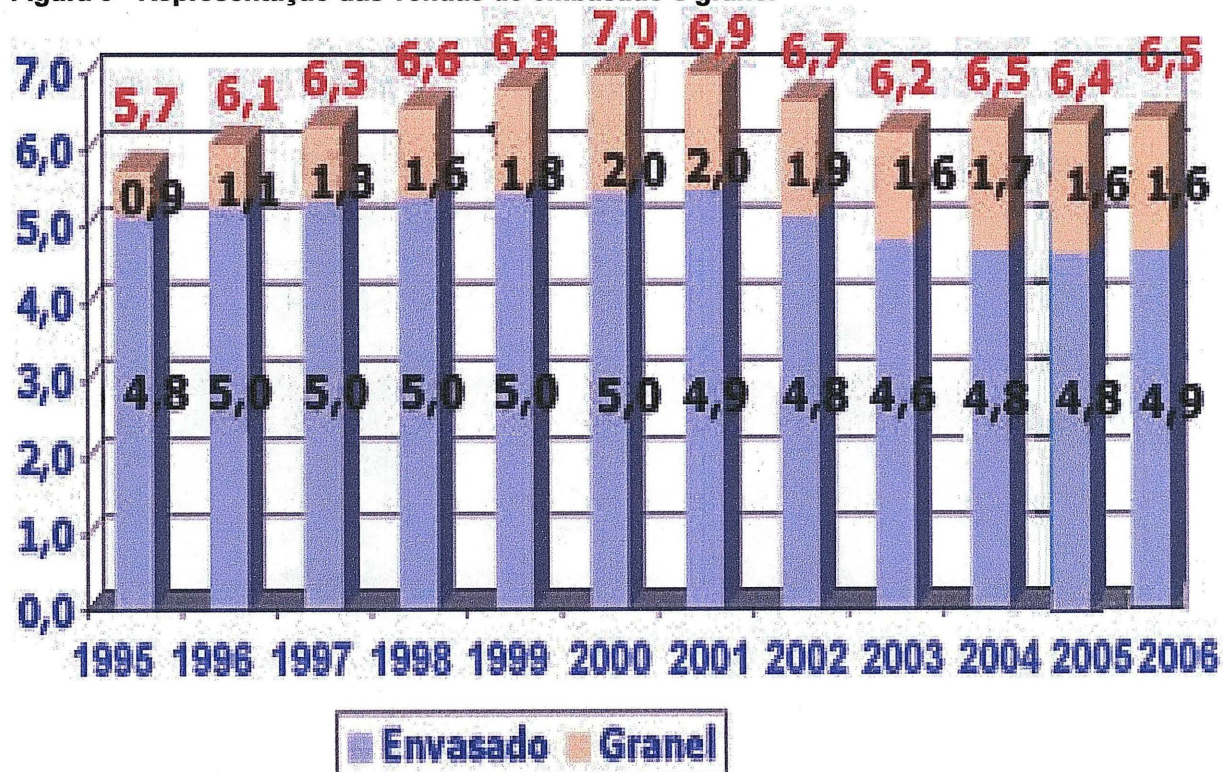
O setor de Gás LP tem algumas peculiaridades não encontradas em outros setores, como por exemplo, a grande penetração em quase 100% dos lares brasileiros, são mais de 42 milhões de residências, ou seja, 95% do total de domicílios do Brasil, e mais de 150 mil empresas regularmente atendidas por uma ampla rede de distribuição do Gás LP, o qual está presente em 100% dos municípios brasileiros. Tem também a grande quantidade e a força de novos participantes do mercado, o fica bem claro que o setor de Gás LP no Brasil, não tem barreira entrada, pois qualquer pessoa com um pouco mais de disposição de trabalhar e vontade de ser patrão, entra fácil no setor, tendo em vista que muitos dos revendedores e até mesmo companhias de gás (GLP), não tem nenhum tipo de critério ou um estudo de viabilidade, fazem a venda para pessoas que não estão credenciadas nos órgãos competentes (ANP), não tem empresa aberta, entre outras coisas, tudo isto contribui para o ingresso de um novo revendedor no setor (clandestinos), tal situação faz com que o setor tenha um baixo nível de profissionalização, por parte dos revendedores de Gás LP, isto faz com que o setor tenha um desenvolvimento empresarial muito pequeno e lento.

A realidade do setor demonstra que na maioria dos casos, os revendedores são pessoas que ficaram desempregadas, então por falta de uma profissão, instrução e sem ter outra opção tão fácil, compram uma moto e começam a entregar gás, tendo em mente a idéia de que Gás é tudo igual e todo mundo precisa, sendo assim a comercialização está garantida, porém na pratica a coisa não é bem assim, diante dos acontecimentos e a não venda, o mesmo não enxerga outra alternativa a não ser, a comercialização predatória, que consiste em começar a fazer leilão da mercadoria, praticando preços mais baixos do que seus concorrentes, sem o mínimo

de critério, pois não observa nenhuma das normas do setor, não tem conhecimento administrativo e empresarial, não faz uso correto das marcas a qual representa, não tem trabalho de retenção de clientes, falta trabalho de logística, pois o mesmo não faz um trabalho setorizado, muito pelo contrário vende gás nos quatro cantos da cidade, administram o financeiro da empresa muito mal, tudo isto contribui para que o setor tenha um baixo nível de perpetuidade, entre as empresas que nascem nos dias de hoje no setor.

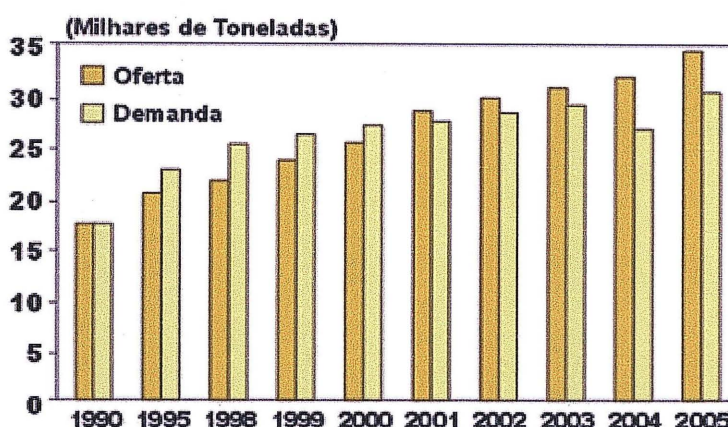
Entre outros meios de comercialização também existe a venda direta das companhias para empresas, as quais usam o Gás LP para fabricação de seus produtos, siderúrgicas, condomínios entre outras, tal venda é feita de caminhão Bob Tail, na forma granel, com o abastecimento feito em tanques estacionários de vários modelos e tamanhos conforme a demanda a ser utilizado, e com isso vem nos últimos anos tirando uma fatia considerada do mercado envasado conhecido como industrial comercial e até mesmo residencial.

Figura 3 - Representação das vendas de embasado e granel



A comercialização de GLP ao longo dos tempos teve uma enorme evolução, passou de uma igualdade na oferta e procura no ano de 1990, onde a oferta e a procura eram iguais, teve algumas oscilações e hoje temos uma realidade bem diferente onde as pesquisas nos demonstra uma oferta bem maior que a procura, isso em virtude de tudo o que já foi dito anteriormente e um aquecimento global, situação esta que faz com que se use menos gás no dia a dia das pessoas, conforme demonstrado no gráfico da página seguinte.

**Figura 4 - Oferta/Demanda de Gás LP na América Latina**  
: Oferta/Demanda de GLP na América Latina



Fonte: ANP (2008)

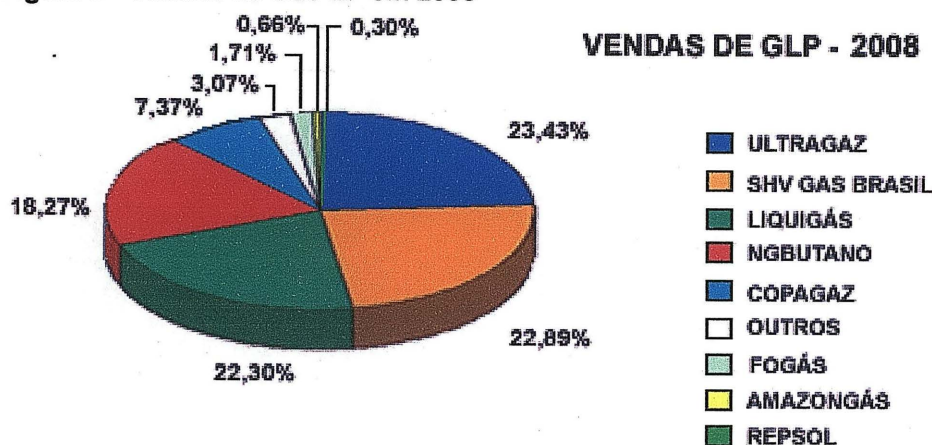
## 4.6 Análise de concorrente

Existe hoje no Brasil cerca de 99 milhões de botijões em circulação e, a cada dia, são entregues um milhão e quinhentos mil botijões aos consumidores brasileiros. Os caminhões que transportam botijões no Brasil percorrem diariamente uma distância equivalente a três voltas pelo planeta.

O comércio de GLP a nível nacional é constituído por oito distribuidoras, com representatividade, e outras sem muita participação, a maioria da venda de Gás LP efetuada no Brasil, acontece através de quatro grandes grupos de distribuidoras: Ultragas, SHV Gás Brasil (detentora das marcas Supergasbras e Minasgas), Liquegás (empresa do grupo Petrobras) e Nacional Gás Butano, essas quatro

distribuidoras respondem por mais de 85% da venda nacional. As distribuidoras fazem à venda direta ou através de revendedores nomeados em todo o país, seguindo as normas da ANP.

Figura 5 - Vendas de Gás LP em 2008



Fonte: ANP (2008)

Na cidade de Londrina e região a concorrência fica um pouco mais acirrada, pois existem vários concorrentes distribuídos nesta área, as quais não têm nenhum dado real que possa demonstrar com números a realidade. Existem concorrentes de praticamente todas as marcas distribuidoras de gás.

A **Nacional Gás Butano** atua com vários revendedores, caminhão próprio e o trabalho de granel (caminhão que abastece diretamente no local recipientes estacionários) na comercialização de Gás LP, sua estratégia esta pautada em redução de custo, agindo de forma agressiva no mercado em relação a preço, para efetuar a venda, não tendo nenhum diferencial em sua comercialização, tal política faz com seus revendedores também siga este perfil, administrando seus negócios com baixo grau de profissionalismo. Estratégia focada em preço, sem nenhum diferencial agregado a seu produto ou serviço, dentre seus inúmeros clientes podem-se descrever a forma de atuação de dois dos seus maiores clientes na região:

**Ivaí Gás:** cliente que tem revendas em várias cidades do Paraná, onde atua de forma diferente em cada uma delas, na cidade de Londrina e região, por exemplo, o mesmo atua como Forte Atacadista, com uma política de preço e prazo muito agressivo, onde em certas ocasiões revende o gás com margens muito reduzidas, que mal cobrem o frete de distribuição, diante desta política fica difícil desenvolver qualquer método de diferenciação na comercialização;

**Catuaí Gás:** esta empresa tem um perfil diferente no tocante a escolha do seu cluster, pois a mesma faz atacado, varejo e venda no industrial comercial, porém as diferenças param por aí, pois sua política de preço também é muito agressiva, tanto no atacado quanto nos outros segmentos onde atua, tem um trabalho sem diferencial algum, com uma venda no atacado muito vulnerável e sensível a preço não cumprindo na maioria das vezes as leis vigentes do negócio, o que no setor é chamado de clandestino.

O trabalho de granel da Nacional Gás Butano também não foge desta regra, tem estratégia de custo, trabalha com preços abaixo dos praticados pelos concorrentes, não tem nenhum diferencial em relação aos concorrentes do setor, tem foco na busca de clientes já existentes, os quais compram de seus concorrentes, com isso não tem foco no trabalho de busca de novos clientes.

A **Liquigás** por sua vez se trata de uma empresa estatal, recém comprada pela Petrobras, tem como princípio ser líder de mercado. Para tal não poupa esforços, atua na cidade de Londrina com serviço de granel e várias revendas, onde a maioria delas possui o mesmo perfil, agressividade de preço, padronização de imagem, com pouca diferenciação em produto e serviço. Tem na cidade de Londrina dois grandes revendedores, os quais são detentores do maior percentual de sua venda;

**Erimar Gás:** empresa nova no mercado tem menos de dez anos, atua em diversos segmentos do setor, como atacado, varejo, industrial e comercial, na cidade de Londrina e região. Tem um bom sistema de distribuição com custo baixo. No varejo sua tática é de possuir várias revendas menores, as quais fazem venda direto ao consumidor. Também compra empresas que eram seus clientes e que em um dado momento passam por dificuldades financeiras, onde o mesmo toma posse da venda, esta migrando seu trabalho para criação de diferencial, pois hoje faz entrega de

brinde na venda entre outras táticas, onde até então sua política era somente de preço.

**Sempre Assim Gás:** sua atuação pode ser descrita como forte atacado varejo, pois o mesmo tem um foco muito grande em Pv's (empresas que não revendem só gás), porém também possui venda no consumidor final e comercial, faz um bom trabalho de atendimento, padronização de frota e do depósito, com pouco trabalho de fidelização de clientes.

No granel a Liquigas atua com a mesma política de agressividade em preço, com pouca participação de mercado neste seguimento em Londrina, procura buscar clientes já existentes, compradores dos concorrentes, com trabalho pequeno em atração de clientes.

A **Ultragaz** se diferencia totalmente das empresas acima citadas, pois é líder de mercado e trabalha com um foco em diferenciação de produto e serviços, seu marketing está voltado para demonstrar para o consumidor que a marca é boa e confiável. Na cidade de Londrina e região o público tem certa rejeição pela marca, isto se deve a ações da concorrência no passado, conforme descritas no histórico do Gás Lp, no capítulo anterior, porém com o passar dos anos a Ultragaz vem investindo pesado em sua marca, para poder mudar esta percepção. No tocante a comercialização do produto a mesma tem o serviço de venda granel, diga-se de passagem, neste segmento é quem possui a maior venda, pois foi a primeira a implantar tal serviço; possui venda de vale gás, que é uma venda feita através de um cupom, o qual o cliente compra em um determinado ponto de venda, o que em Londrina é feito pelo Super Muffato, Supermercados São Francisco, Almeida mercados e Supermercados Viscardi; além de vários revendedores na cidade de Londrina, onde os que se sobressaem são: Londrigas (empresa conhecida no setor como Fernandes) e a Gasmar.

**Londrigas;** empresa há muitos anos no mercado, com um posicionamento de excelência em atendimento, atua no segmento de varejo voltado para o consumidor final, principalmente no industrial e comercial, com forte atuação em bares, restaurantes da região central da cidade, condomínios diversos, tem como estratégia a diferenciação, ou seja agregar valor ao produto vendido, tal situação faz com que

sua empresa seja percebida no mercado tanto por seus clientes como pelos concorrentes por ser uma empresa muito competitiva e de difícil concorrência, pois para tomar um cliente seu, o concorrente tem que desenvolver um trabalho muito melhor, pois só preço não adianta;

**Gasmar:** empresa há muitos anos atuando na comercialização de Gás LP, era distribuidor da Copagaz, porém fez a mudança devido a uma série de fatores, entre eles a Copagaz na época não ter nenhum centro de distribuição nesta região, o que trazia muitos transtornos para seu negócio. Sua forma de atuação é de Forte Atacadista, pois a maior parte de sua venda é no atacado e o mesmo não tem nenhum ponto de venda no consumidor final. Tem uma boa venda no industrial e comercial, não faz nenhum tipo de serviço extraordinário, se igualando a maioria dos revendedores do setor, sua política de preço é um pouco diferente da postura da Ultragaz, o mesmo faz a comercialização com preços baixos, comparados à maioria dos revendedores Ultragaz, o que demonstra que esta focada em política de baixo custo.

Tem também a Copagaz esta empresa tem uma venda muito fraca na cidade de Londrina, pois até Janeiro de 2008, não possuía nenhum centro de distribuição na região, o que lhe deixava em desvantagens com outras que aqui estão há vários anos. Sua estratégia para entrar no mercado é de baixo custo, praticando preços baixos, não oferecendo nada mais do que o Gás LP, na cidade de Londrina. Existem muito poucos revendedores desta marca e alguns novos clientes de granel, ambos conquistados com a mesma política de preços baixos, não possuem nenhum cliente significativo no mercado da cidade de Londrina.

A **SHV GAS Brasil Ltda.** detentora das marcas Supergasbras e Minasgas atua de forma diferenciada, pois segue uma linha que mescla liderança de custo com diferenciação. Segunda colocada no *Market Share* Brasil, tinha no passado uma realidade com suas marcas, as quais trabalhavam somente liderança em custo, pois a partir de 2005 começou um trabalho diferenciado na cidade de Londrina, tal trabalho tenta fazer através de um posicionamento diferente em relação à concorrência, possibilitando os seus revendedores uma consultoria especializada com ferramentas de gestão, tudo isto sem custo algum, a intenção de tal trabalho é de que seus revendedores tenham uma melhor gestão de seu negócio, podendo

com isto ter diferenciação no mercado de comercialização de Gás LP, vale ressaltar que tal trabalho em outras áreas do Brasil já tinha sido colocado em prática pela mesma.

No granel atua de igual forma, pois segundo o senhor Elton Barth (coordenador de negócios do setor de granel) a empresa tenta levar a seus clientes um trabalho diferenciado, com profissionais direcionado em fazer um trabalho bem técnico e executado dentro das normas, possui o selo ISO 9000, prestam um trabalho de *Suply Chaim Management*, serviço que leva até o cliente um monitoramento de seu estoque, possibilitando o mesmo fazer seu pedido somente quando necessário, não precisando fazer estoques acima do que realmente usa.

No setor de envasado a empresa atua com uma política diferenciada das demais, pois tenta se diferenciar do mercado, agregando valor a seu produto e serviço, investe na qualificação de seus colaboradores, melhoria de botijões e processos, trabalha seus revendedores, no intuito de direcioná-los a prestar um ótimo serviço, utilizando a marca da melhor forma possível, isto leva a empresa a acreditar de em um futuro próximo possa estabelecer um valor diferenciado da concorrência para seu produto no mercado. Na cidade de Londrina possui vários revendedores, mais existem dois que estão desenvolvendo a proposta da SHV.

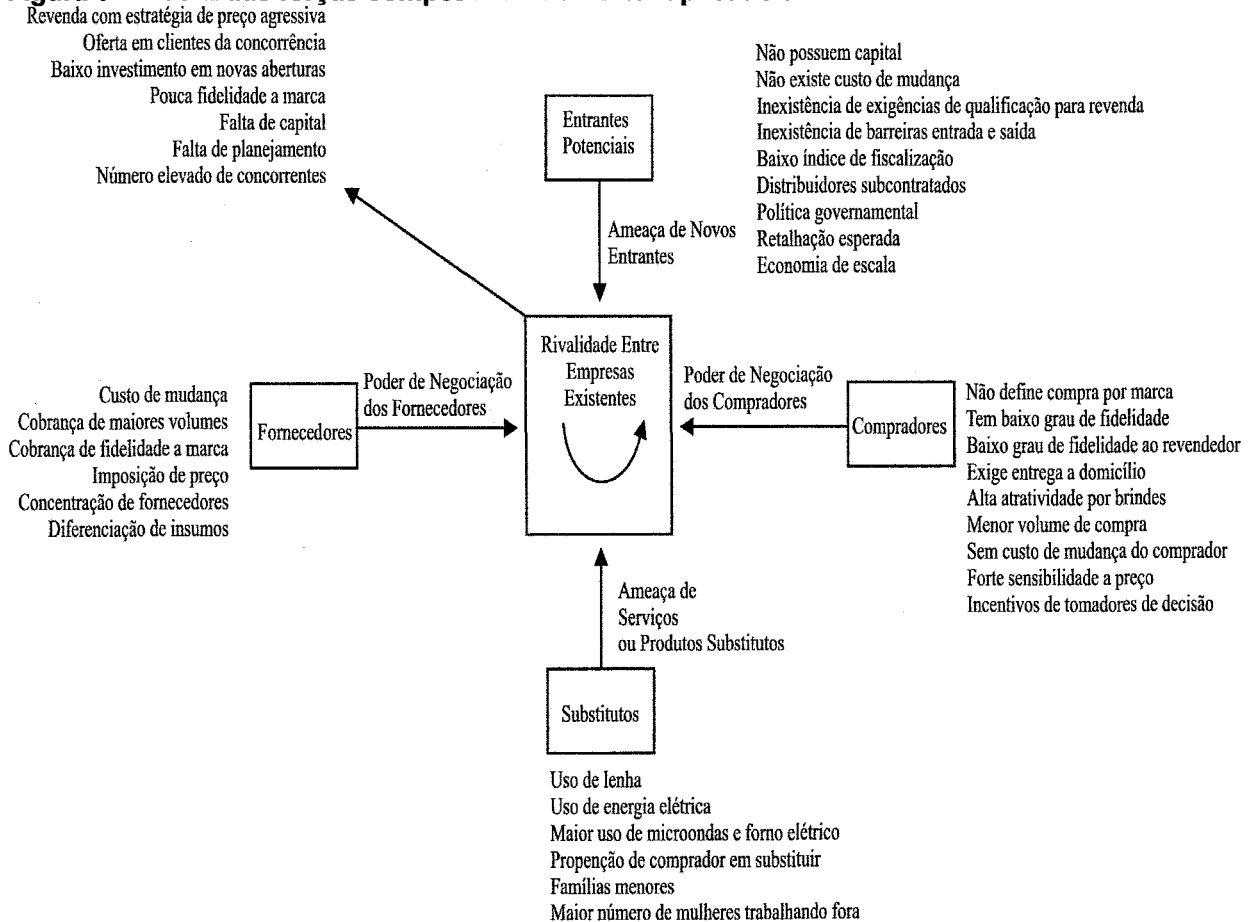
**M.S. Transporte e Comércio de Gás Ltda:** empresa que atua com o nome fantasia de Minasgas, tem um trabalho hoje direcionado para a venda no consumidor final, onde tem pontos em vários locais da cidade, faz atendimento até as 24:00 horas, pois possui plantões, sua frota é toda padronizada e está desenvolvendo treinamentos para suas equipes. Seu trabalho de atacado também é muito bem feito, pois tem uma aproximação muito boa de seus clientes, onde as vezes faz o serviço de consultoria em alguns assuntos, trabalha com estratégia de diferenciação, onde tenta passar ao consumidor a idéia de estar vendendo um produto melhor com um ótimo serviço.

**Jaqueta Gás:** revendedor Supergasbras, sua sede é na zona norte de Londrina, tem um bom conhecimento devido a seu proprietário já ter sido vereador na cidade, tem o foco para a venda no consumidor final, gosta de fazer campanhas promocionais,

no momento esta com uma campanha do sorteio no dia 24 de Dezembro de uma moto Suzuki Yes, sua política de preço é de acompanhar o mercado.

**Servegas:** empresa com baixa atuação nacional, e em Londrina não é diferente. Seu envase fica no interior de São Paulo, situação que ocasiona alguns problemas de logística de distribuição, não conseguindo atender seus clientes, deixando-os sem o produto. Mesmo assim possui alguns clientes na cidade e trabalha com a política de oferta para cliente de outras empresas, atuando através de uma política de preços baixos, sua estratégia não é mais agressiva devida sua falta de capacidade para atender a demanda pelo produto.

**Figura 6 – Matriz das forças competitivas de Porter aplicado ao setor de Gás LP**



Fonte: elaboração do autor

## 4.7 Discussão dos Dados

Diante do estudo realizado pode-se descrever que o setor de Gás LP em Londrina passa por um momento de forte competição, tanto entre as companhias quanto entre seus revendedores, na maioria dos casos o sistema usado é liderança em custos, pois trabalham com preços bem abaixo do que seria o indicado, não fazem nenhum tipo de diferenciação em produto e ou serviços e não trabalham a marca do produto revendido.

Em geral os revendedores entram no mercado com falta de capital de giro, são apenas empreendedores com desejo de ser proprietário do seu próprio negócio, os quais não possuem um bom grau de instrução ou formação técnica. As companhias não oferecem nenhum tipo de treinamento e ainda não fazem nenhuma exigência no âmbito de sistema de trabalho e utilização da marca para que o mesmo possa revender seu produto no mercado.

Tal situação faz com que o mercado seja um ramo com baixa taxa de retorno, devido às margens baixas, impostas pela concorrência predatória exercida no setor, e a diminuição da demanda do Gás LP nos últimos anos, pois vários fatores influenciaram nesta queda como, por exemplo: Diminuição no número de pessoas nas famílias; Uso de lenha, tanto doméstico quanto industrial; Uso de microondas e fornos elétricos; aumento dos *Fast Food* e maior número de mulheres trabalhando fora;

Então segundo Tiffany e Peterson (1999, p 10) a sugestão as empresas que estão no mercado é que procurem se especializar mais na gestão dos negócios, melhorarem seu conhecimento de produtos, que comecem a fazer um estudo de seu mercado, para que possa identificar melhor seus concorrentes e seu público alvo, em posse destas informações desenvolva um planejamento estratégico de sua empresa, visando melhorar seu sistema de atendimento, criando diferenciais, os quais possa coloca-lo em melhor situação perante a seus concorrentes, garantindo uma vantagem competitiva.

Para as empresas que forem entrar no setor a receita é praticamente a mesma: conheça o mercado, conheça os gostos e costumes de seu público alvo, tenha um bom conhecimento em gestão empresarial, crie diferenciais de atendimento e foque um segmento do setor.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo geral analisar a competição no setor de comercialização de Gás LP na cidade de Londrina e quais os reflexos desta competição para o segmento.

Nos objetivos específicos se identificou em literaturas pertinentes forças inerentes da indústria, as quais poderiam agir diretamente e indiretamente neste segmento tais como a ameaça de produtos substitutos, barreiras entradas, a força do fornecedor, a força do comprador e identificar as estratégias utilizadas no setor, conforme bibliografia.

Através de pesquisas se identificou parte do histórico do Gás LP na cidade de Londrina e algumas particularidades, as quais vêm impactando no setor até hoje, além de identificar pontualmente a forma de atuação de cada empresa inserida no setor e suas estratégias. Pois segundo Porter (1989) cada estratégia depende de qualificações e exigências diferenciadas para se obter sucesso, o que na maioria das vezes se traduz na diferença das culturas e na estrutura das organizações e isto ficou bem evidente neste estudo, onde na maioria das empresas trabalha usam estratégias parecidas, porém mesmo dentro da igualdade nem todas tem sucesso, o que culmina em sucessivas tentativas frustradas de melhorias no setor.

Também foi investigado o tamanho da força da rivalidade entre o setor, que segundo Porter (1989) a intensidade da rivalidade faz influência direta nos preços, e o que se constatou foi que o setor utiliza na maioria das vezes uma política de preços baixos, o que gera um baixo índice de retorno, fazendo com que empresas que não tenham uma forte estrutura passem por serias dificuldades.

Segundo Porter(1989) a barreira de entrada se da quando um setor tem economias de escala, diferença de produtos diferenciados, identidade da marca, custos de mudança, exigência de capital, vantagem de custo absoluto, curva de aprendizagem entre outros, porém o que se constatou na pesquisa é que não se observa nenhum destes itens, muito pelo contrário as empresa do setor não determinam nenhum

critério de seleção para novos parceiros, nomeando o primeiro que aparecer interessado em revender gás.

Buscou-se identificar a existência de produtos substitutos, e o que se encontrou foram várias formas de substituição do Gás LP, pois mesmo hoje diante de todo este processo de conscientização em não se derrubar árvores, mesmo assim as pessoas ainda trocam o gás por lenha, também em muitos casos o microondas e os fornos elétricos são os causadores da diminuição da demanda, assim como a diminuição do número de pessoas nas casas, maior número de mulheres trabalhando fora e a grande e excessiva quantidade de restaurantes e Fast-Food, situações estas que causam um impacto direto no setor, alterando a demanda pelo produto.

Segundo Porter (1989) o poder dos compradores pode influenciar os custos e os investimentos, e o que pode-se identificar foi exatamente isto, pois com a grande oferta que existe e a falta de diferença na comercialização, o custo se torna o único meio para se diferenciar.

Em relação à diferenciação o estudo identificou que as empresas desenvolvem o mesmo tipo de trabalho, não observando nada de diferente, sempre a mesma política, entrega de um brinde, atendimento desqualificado, preços baixos, entre outras situações. Porter (1989) ressalta que um diferenciador para ter sucesso precisa descobrir formas de criar valor para os compradores que gerem um preço prêmio superior ao custo extra.

Em relação a força dos fornecedores o que o trabalho foi identificado que os fornecedores (companhias) não exercem uma força muito grande em seus revendedores, pois a oferta é maior do que a procura, já no âmbito da aquisição do produto pelas companhias a realidade é diferente, pois só existe um fornecedor, a Petrobras, situação que torna a relação um pouco mais complicada, levando-as a se render aos regulamentos impostos pela mesma.

Identificou-se que na maioria das empresas do setor a estratégia usada é a de liderança em custo, onde as mesmas trabalham com foco em preços abaixo da concorrência, haja vista como já foi falado acima não se observa nenhum tipo de diferenciação, pois Porter (1989) relata que os custos de uma empresa e a posição

dos custos relativos provêm de ações de valor executadas por ela na concorrência em uma indústria.

Diante de tudo isto se pode afirmar que o setor de Gás LP em Londrina vive um momento de transição, onde as empresas inseridas no setor estão necessitando de uma melhora significativa, no tocante as margens de rentabilidade impostas no mercado através de uma forte concorrência e uma queda na demanda, isto forçar os concorrentes a se digladiarem, com estratégias impensadas de preços, pois ainda não existe uma forma de diferenciação na comercialização de gás.

Cabe aos interessados a entrar neste setor e até mesmo os que já estão atuando, que antes de qualquer ação direcionada para o mercado, faça algumas pesquisas, para que os mesmos possam ter um conhecimento mais aprofundado sobre as necessidades inerentes do mercado, onde diante de tal conhecimento, tenha condições de fazer um planejamento, para direcionar sua empresa no caminho da diferenciação, serviço que as empresas SHV Gas Brasil e Ultragas já estão colocando em pratica, tentando agregar valor a suas marcas.

## REFERÊNCIAS

- ANP – Agencia Nacional do Petroleo – Site institucional. Disponível em <<http://www.anp.gov.br>> Acesso em XXXX
- ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. – São Paulo: Atlas 1993.
- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. 4 ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Princípios do Marketing de Serviços: CONCEITOS, ESTRATÉGIAS E CASOS**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da Pesquisa: monografia, dissertação, tese**. 1 ed. – 3 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.
- CHIAVENATTO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- FERGAS – Associação Nacional de Entidades Representativas De Revendedores De Gás Liquefeito De Petróleo. Site Institucional. Disponível em CHURCHILL JR, Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing criando valor para os clientes**. Ed. Saraiva: São Paulo, 2003.
- <<http://www.fergas.com.br/>>. Acesso em agosto/2008
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LOVELOCK Christopher; WRIGHT Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MINTZBERG, Henry – **O processo da estratégia/ Henry Mintzberg James Brian Quinn**; 3 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução humana a revolução digital**. 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.
- MICHEL, A. Hitt. **Administração estratégica: competitividade e globalização/ Duane Ireland, Robert E. Hoskinsson** – São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2002.

PORTER, Michel. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

TRIFFANY, Paul. – **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**/ Paul Tiffany, Steven D. Peterson; Rio de Janeiro – Campus, 1998.

**ANP: mercado de combustíveis cresceu 7,57% em 2007** JORNAL DA MATERIA. Disponível em: <<http://diariodonordeste.globo.com/noticia.asp?codigo=209739&modulo=968> >. Acesso Setembro/2008.

SINDIGAS – Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo. Site Institucional. Disponível em <<http://www.sindigas.com.br/logistica/index.asp>> Acesso em agosto/2008.