

FACULDADE ALVES FARIA - ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

INDICADOR DE DESEMPENHO LOGÍSTICO:
Um composto para definições estratégicas de uma empresa
revendedora de GLP em Goiânia, Goiás

GOIÂNIA - GO
2016

**FACULDADE ALVES FARIA - ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

CARLOS MOURA SILVA

INDICADOR DE DESEMPENHO LOGÍSTICO:

**Um composto para definições estratégicas de uma empresa
revendedora de GLP em Goiânia, Goiás**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração, das Faculdades Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre, sob a orientação do orientador Prof. Dr. Luiz Roberto Calado.

GOIÂNIA - GO

2016

**FACULDADE ALVES FARIA - ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

CARLOS MOURA SILVA

**INDICADOR DE DESEMPENHO LOGÍSTICO:
um composto para definições estratégicas de uma empresa
revendedora de GLP em Goiânia, Goiás**

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luiz Roberto Calado
Faculdades Alves Faria - Orientador (a)

—

—

GOIÂNIA – GO
2016

AGRADECIMENTOS

A toda minha família, que me apoia com toda a força nas minhas decisões e caminhos trilhados.

Aos amigos que sempre acreditaram e me desejaram força.

Ao Professor Doutor Luiz Roberto Calado, por toda orientação, zelo e companheirismo na comunicação e desenvolvimento deste trabalho

Aos colegas do curso de mestrado pela comunicação, companheirismo e apoio de sempre.

RESUMO

O mercado de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP), também conhecido como gás de cozinha, possui ampla importância para sociedade. Este trabalho contribuiu para o conhecimento sobre esse mercado, a partir de um estudo de caso, cujo objetivo foi avaliar o desempenho logístico em uma determinada faixa de clientes, no caso, consumidores empresariais de uma revendedora de GLP na cidade de Goiânia-GO. Como base de estudo foram utilizados os indicadores logísticos externos desenvolvidos por Conceição e Quintão (2004). O caminho metodológico foi dado a partir de levantamento bibliográfico sobre estratégia e desempenho logístico, pesquisa quantitativa e análise de resultados. Ao final concluiu-se que todos os indicadores externos de Conceição e Quintão (2004) podem fornecer dados para definições estratégicas no segmento de GLP para esta faixa de clientes, dentre os quais merece destaque o indicador de entregas realizadas dentro do prazo. O trabalho deixa a possibilidade para pesquisas futuras nos mais diversos segmentos e elos da cadeia de GLP, desde a refinaria até o consumidor final, podendo oferecer ainda campo para compilação de mais índices e variáveis.

Palavras-chave: estratégia, logística, indicador logístico, GLP, Goiânia.

ABSTRACT

The market for liquefied petroleum gas (LPG), also known as cooking gas, has broad significance for society. This paper contributes to the knowledge of this market from a case study whose objective was to evaluate the logistics performance in a particular customer group, i. e., business consumers of a LPG dealer in the city of Goiânia-GO. External logistics indicators developed by Conceição and Quintão (2004) were employed as a basis for the study. The methodological approach was taken from literature on strategic and logistical performance, quantitative research and analysis of results. At the end, the conclusion was that all external indicators of Conceição and Quintão (2004) may provide data for strategic definitions in the LPG segment for this customer group, among which is worth highlighting the on-time delivery indicator. This work offers the possibility for future research in various segments and links of the LPG chain, from the refinery to the final consumer, and may supply new indicators and variables.

Keywords: strategy, logistics, logistics indicator, LPG, Goiânia.

Lista de abreviaturas e siglas

ANP – Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis

GLP - Gás Liquefeito de Petróleo

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IMB – Instituto Mauro Borges de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos

IPCA - Índice Nacional de Preço ao Consumidor Amplo

SINDIGÁS - Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de GLP

Lista de Quadros

Quadro 01: Produtos ofertados com GLP envasado	13
Quadro 02: Datas Relevantes Mercado de GLP Brasil	19
Quadro 03: Perfil de Consumo de GLP	22
Quadro 04: Segmentação de Atuação da Revenda Seleccionada	27
Quadro 05: Modelo de Elaboração dos Constructos	28
Quadro 06: Modelo de Elaboração sobre Estratégia e Vantagem Competitiva	28
Quadro 07: Grupos e Escolas sobre Estratégia	29
Quadro 08: Modelo VRIO	34
Quadro 09: Modelo VRIO	35
Quadro 10: Modelo de Elaboração sobre Desempenho Logístico	36
Quadro 11: Definições de Logística	36
Quadro 12: Evolução da Logística ao Longo do Tempo	37
Quadro 13: Modelos de Excelência Logística Citados	39
Quadro 14: Resumo do Método de Pesquisa	43
Quadro 15: Avaliação do Serviço Prestado pela Empresa a seus Clientes Empresariais	44
Quadro 16: Proposta Coleta de Questionário.....	46
Quadro 17: Passos, Descrição e Instrumentos de Pesquisa	47
Quadro 18: Características do Método Científico x Descrição	48
Quadro 19: Relação entre objetivos, fontes, questionário e referencial teórico	49
Quadro 20: Considerações Finais com os Objetivos Propostos	66
Quadro 21: Limitações do Estudo	67

Lista de Tabelas

Tabela 01: Classificação Revenda de GLP	22
Tabela 02: Consumo Aparente de GLP em Goiás – Abril de 2015	25
Tabela 03: Participação de Mercado e Índice HHI – Abril de 2015	26
Tabela 04: Volume de Vendas por Segmento – Junho de 2015	27
Tabela 05: Propostas x Coletas	51
Tabela 06: Envios x Retornos	51
Tabela 07: Respostas Válidas e Descartes	51
Tabela 08: Funções Executadas	52
Tabela 09: Segmentos de Atuação	52
Tabela 10: Produtos mais Utilizados	53
Tabela 11: Utilidade para os Produtos	53
Tabela 12: Entregas Realizadas dentro do Prazo	54
Tabela 13: Percepção por Segmento	55
Tabela 14: Presteza quando há Necessidade de Devoluções	55
Tabela 15: Presteza quando há Necessidade de Devoluções por Segmento	55
Tabela 16: Recebimento dentro das Especificações e Validade	56
Tabela 17: Recebimento dentro das Especificações e Validade por Segmento	56
Tabela 18: Atendimento do Pedido Realizado	57
Tabela 19: Atendimento do Pedido Realizado por Segmento	57
Tabela 20: Tempo de Entrega das Mercadorias	57
Tabela 21: Tempo de Entrega das Mercadorias por Segmento	58
Tabela 22: Percepção da Qualidade do Atendimento por Segmento	58
Tabela 23: Fator Importante na Relação Comercial	59
Tabela 24: Fator Importante	59
Tabela 25: Fator Prejudicial	59
Tabela 26: Verifica Vantagem Quando	60
Tabela 27: Verifica Falha Onerosa Quando	60
Tabela 28: Medidas de Posição e Dispersão	61
Tabela 29: Correlação entre os Indicadores	64

Lista de Gráficos

Gráfico 01: Market Share Distribuidoras de GLP Jan a Mar 2015	23
Gráfico 02: Acompanhamento de preços GLP em P-13 kg – 2007 a 2015	23
Gráfico 03: Acompanhamento de Margens de Revenda e Distribuição	24
Gráfico 04: Quantidade de Revendedores por Classe e Total – Estado de Goiás .	25
Gráfico 05: Error Bar indicador E1.....	61
Gráfico 06: Error Bar indicador E2	62
Gráfico 07: Error Bar indicador E3	62
Gráfico 08: Error Bar indicador E4	63
Gráfico 09: Error Bar indicador E5	63

Lista de Figuras

Figura 01: Formas de Oferta de GLP Envasado	14
Figura 02: Perfis de clientes das Revendas de GLP.....	15
Figura 03: Estruturação do Trabalho	17
Figura 04: Delimitação de Ambiente de Pesquisa	19
Figura 05: Cadeia GLP no Brasil	21
Figura 06: Inserção da Pesquisa	45
Figura 07: Passos do Instrumento de Pesquisa de Campo	46
Figura 08: Passos da Aplicação de Questionário	47
Figura 09: Passos para Análise dos Retornos	54

SUMÁRIO

1. Introdução	13
1.1. Problema de Pesquisa	14
1.2. Objetivo	16
1.2.1. Objetivo Geral	16
1.2.2. Objetivos Específicos.....	16
1.3. Justificativa	16
1.4. Estrutura do Trabalho	17
2. Histórico e Delimitação de Ambiente de Pesquisa	19
2.1. GLP	19
2.1.1. Brasil	19
2.1.2. Goiânia – Goiás	24
2.2. Coleta de Dados para Análise	26
3. Revisão Teórica	28
3.1. Estratégia e Vantagem Competitiva	28
3.2. Desempenho Logístico	36
4. Método de Pesquisa	42
4.1. Procedimento e Caminho Metodológico	44
4.2. Resultados Esperados	50
5. Análise e Resultados da Pesquisa de Campo.....	51
5.1. Taxa de Resposta e Retorno da Pesquisa de Campo.....	51
5.2. Perfil dos Pesquisados	51
5.3. Produtos e suas Utilizações	52
5.4. Análise descritiva dos Resultados Obtidos	53
5.4.1. Passo 01	54
5.4.2. Passo 02	58
5.4.3. Passo 03	59
5.5. Análise Global dos Indicadores	60
6. Conclusão	65
REFERÊNCIAS	68
Apêndices	
Questionário.....	72

1. INTRODUÇÃO

O mercado de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP), também conhecido como gás de cozinha, possui ampla importância para sociedade, por ser um produto de primeira necessidade, de influência social e incluso em mais de 53 milhões de lares brasileiros, o que corresponde a 95% de todas as residências do país (SINDIGÁS, 2013).

O segmento vem se tornando mais dinâmico e competitivo (CARVALHO *et al*, 2010), pois há movimentações estruturais e de oferta, o que se traduz em necessidades de melhorias para as empresas envolvidas no segmento. Essas empresas se veem obrigadas a buscar estratégias de atuação que solidifiquem a performance de gestão, estruturando pilares para um modelo que garanta melhores retornos e ainda acompanhe o governo, que estabelece constantes alterações via ANP.

Neste mercado, faz jus destacar os papéis da *distribuidora*, que segundo a ANP (2015) “compreende aquisição, armazenamento, envasilhamento, transporte, comercialização, controle de qualidade e assistência técnica ao consumidor” e da *revenda*, que, ainda segundo a ANP (2015), “compreende a aquisição, o armazenamento, o transporte e a comercialização em recipientes transportáveis de capacidade de até 90 (noventa) quilos do produto”.

Neste contexto, esse estudo irá propor a análise dos aspectos logísticos, com enfoque estratégico para a revenda de GLP na cidade de Goiânia, Goiás, tendo o foco no mercado de gás envasado que compreende a oferta dos produtos conforme descrito no quadro 01 e ilustrado na figura 01:

Quadro 01: Produtos ofertados com GLP envasado

Produto	Características	Público Alvo / Segmento
GLP EM P-05 KG GLP EM P-08 KG GLP EM P-13 KG	GLP para consumo residencial	Residências
GLP EM P-20 KG	GLP para consumo industrial	Indústrias e Comércios que utilizam empilhadeiras movidas a GLP
GLP EM P-45 KG	GLP para grandes consumidores	Restaurantes, lanchonetes, bares, condomínios
GLP EM P-90 KG	GLP para grandes consumidores	Restaurantes, lanchonetes, bares, condomínios

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Figura 01: Formas de Oferta de GLP Envasado

Nome	P5	P-8	P-13	P-20	P-45	P-90
Kg	5	8	13	20	45	90
Diâmetro (mm)	272	300	360	310	376,5	556
Altura (mm)	341	464	476	878	1299	1203,5

(Fonte: LIQUIGÁS, 2015.)

Ressalta-se que a forma mais comum está nos botijões de 13 kg, que atende ao consumo residencial, sendo fonte de energia muito utilizada no Brasil e também em Goiânia, Goiás, principalmente para cocção de alimentos (SINDIGÁS, 2013). O GLP cumpre uma função social e de manutenção da infraestrutura (SOBRAL; COSTA; FILHO, 2009) pois auxilia no atendimento de uma das necessidades do ser humano, a de alimentar-se, e ainda serve como energia para produção em meios empresariais.

1.1 Problema de Pesquisa

As revendas de GLP atuantes em Goiânia-GO estão inseridas em uma realidade em que quatro (clientes, concorrentes, fornecedores e entrantes) das cinco forças competitivas (PORTER, 2009) têm alta influência e uma (produtos substitutos) tem baixa influência, conforme explicitado abaixo:

- Poder de negociação dos clientes: alto r, haja vista a gama de ofertas no mercado, além do fato de o mercado do estado de Goiás se caracterizar pela pulverização de revendas de pequeno e médio porte, estando ativos 4395 revendedores (ANP, 2014);

- Rivalidade entre os atuais concorrentes: alta, a quantidade de empresas revendedoras no mercado, conforme citado;

- Ameaça de novos entrantes: alta, vista a facilidade de se entrar no mercado (BITTAR, 2013);

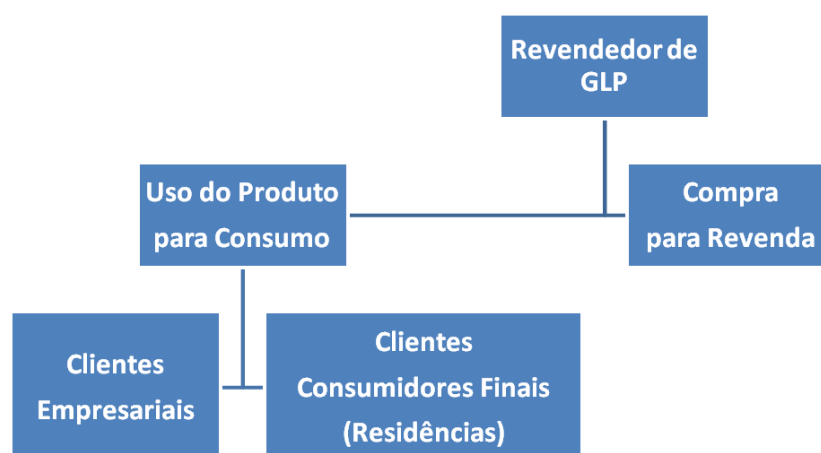
- Poder de negociação dos fornecedores: alta, vista a grande concentração em duas empresas em específico: Liquigás, com 32,81%, e Supergasbras, com 22,56% de participação de mercado (ANP, 2015);

- Ameaça de produtos ou serviços substitutos: baixa, pois há produtos substitutos, porém com pouca penetração para ameaçar o gás de cozinha, pois este ainda atende às necessidades urgentes e é parte essencial da matriz energética brasileira, desempenhando papel social, visto atingir grande parte da população de baixa renda (SILVA, 2011). Tomázio (2006, p.13) afirma que:

(...) o uso do gás natural está se firmando principalmente como combustível industrial, onde substitui o óleo combustível, e como combustível automotivo, utilizações estas que não concorrem diretamente com o GLP. No caso da embalagem P-13, o gás natural ainda não pode ser considerado um concorrente efetivo, uma vez que a infraestrutura de distribuição apresenta alto custo de implantação e atualmente apenas uma pequena parte da população tem acesso a ela. Desse modo o GLP ainda continuará a ter grande importância, uma vez que é o principal energético usado maciçamente para cocção no país, especialmente pelas camadas mais baixas da população, não possuindo substituto próximo.

Para direcionamento das premissas deste trabalho, ressalta-se que, dentro de uma revenda de GLP, há os seguintes canais para comercialização, vide figura 02:

Figura 02: Perfis de clientes das Revendas de GLP



(Fonte: elaborado pelo autor.)

Onde :

Compra para Revenda: quando há comercialização entre um revendedor e outro;

Uso do Produto para Consumo:

a) **Clientes Empresariais:** clientes que compram o produto para utilizar na cocção de alimentos (lanchonetes e bares), como fonte de energia calorífica (academias com piscina aquecida e saunas), como insumo ou fator de produção dentro de sua cadeia produtiva (transportadoras, indústrias e operadores logísticos que utilizam o GLP P-20 em empilhadeiras);

b) **Clientes Consumidores finais:** compram para utilização no lar para o fim de cocção de alimentos;

Diante desta realidade, levantou-se a seguinte questão, tendo como pressuposto que o desempenho logístico pode definir o sucesso de uma empresa de revenda de GLP em Goiânia, Goiás:

Qual indicador de desempenho logístico pode compor dados para definições estratégicas, em uma faixa específica de clientes dentro de uma empresa de revenda de GLP em Goiânia, Goiás?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o desempenho logístico em uma faixa de clientes empresariais, de uma revendedora de GLP na cidade de Goiânia-GO, tendo como base os indicadores externos desenvolvidos por Conceição e Quintão (2004).

1.2.2 Objetivos Específicos

Objetivo Específico 01 (OE 01): Contextualizar conceitos de estratégia e desempenho logístico;

Objetivo Específico 02 (OE 02): Levantar os indicadores logísticos externos nesta modalidade de clientes;

Objetivo Específico 03 (OE 03): Compreender a realidade de atendimento, a partir de parâmetros de indicadores logístico, para estes clientes;

Objetivo Específico 04 (OE 04): Avaliar o que é considerado fator diferencial, no quesito logístico, para estes clientes.

1.3 Justificativa

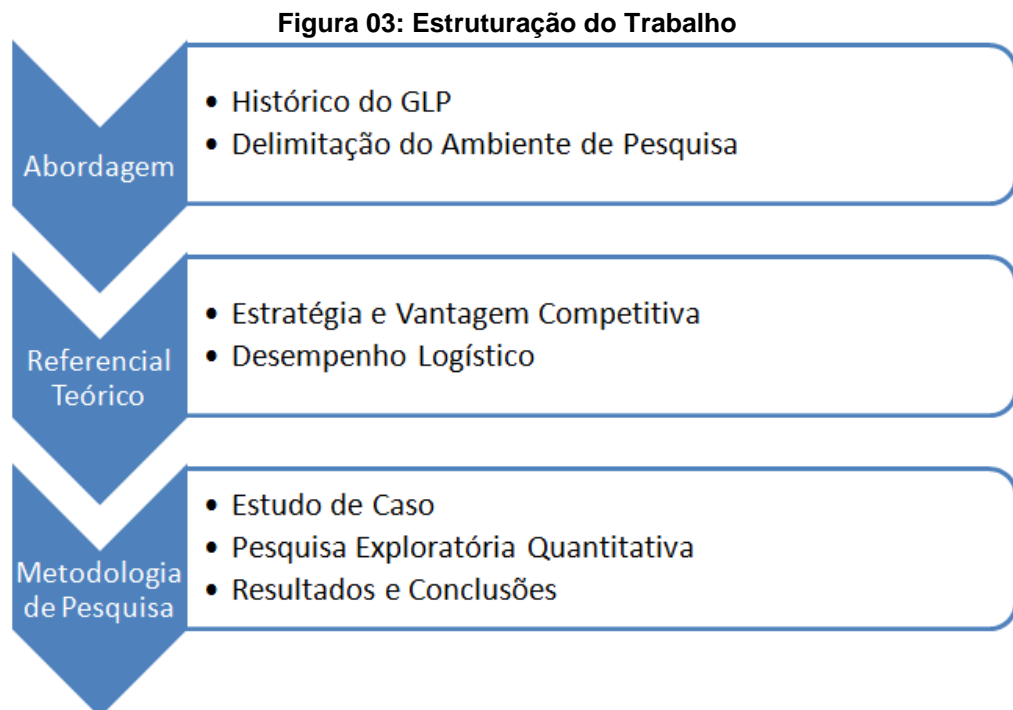
O estudo contribuiu para o levantamento de ferramentas e coleta de dados para as análises e estruturações, servindo como suporte para tomada de decisões estratégicas.

Foi realizado estudo exploratório utilizando-se como amostra uma determinada faixa de clientes de empresa revendedora de GLP na cidade de Goiânia-GO.

O pesquisador possui autorização para a coleta e divulgação de dados, via pesquisa qualitativa, histórico de procedimentos anteriores e estruturação da realidade vivida, juntamente com o estudo de materiais já descritos, e poderá desenvolver conclusões embasadas em casos e ou registros já executados.

1.4 Estrutura do Trabalho

Visando atingir os objetivos propostos, este trabalho foi estruturado conforme figura 03:



(Fonte: elaborado pelo autor.)

Quanto aos capítulos, ressalta-se:

- O capítulo 2 visou abranger um breve histórico do GLP e fazer um recorte do ambiente necessário ao foco de estudo;

- O capítulo 3 contextualiza estratégia e desempenho logístico, com o intuito de dar suporte com teorias discutidas em artigos, teses e produções relevantes na área;
- O capítulo 4 apresenta o método de pesquisa, estudo de caso em que, a partir de um segmento de clientes dentro de uma revenda de GLP em Goiânia, Goiás, haverá uma abordagem metodológica com pesquisa quantitativa como foco de se levantar e estudar variáveis para a abordagem necessária;
- O capítulo 5 apresenta toda a análise de dados oriundos da pesquisa de campo;
- O capítulo 6 expõe as conclusões alcançadas após a realização do trabalho e compara os objetivos propostos aos resultados alcançados.

2. HISTÓRICO E DELIMITAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

Para o desenvolvimento do estudo, delimitou-se um ambiente de estudo e pesquisa, conforme a figura 04:

Figura 04: Delimitação de Ambiente de Pesquisa



(Fonte: elaborado pelo autor.)

2.1 GLP

2.1.1 Brasil

O GLP é um combustível que começou a ser utilizado no Brasil por volta de 1937, a partir da sobra do propano, que era utilizado em dirigíveis e cujo uso foi proibido na época (SINDIGÁS, 2015). A partir deste fato surgiu a ideia de engarrafá-lo e utilizá-lo como fonte de energia para cocção, dando início a este mercado no país (BITTAR, 2013).

O mercado brasileiro viveu momentos que merecem destaque, resumidos no quadro 02:

Quadro 02: Datas Relevantes Mercado de GLP Brasil

Ano	Destaque	Influência
1950	Desenvolvimento do GLP em P-13	Hoje, o botijão mais popular.
1955	Petrobrás começa a produzir GLP Zahran lança a Copagaz Antonio de Carvalho Lage Filho cria a Minasgás	Hoje, a Minasgás e a Copagaz são duas das marcas mais conhecidas.
1978	Restrição do uso do GLP	Restringe-se o uso somente para cocção ou laboratório.
1998	Criada a ANP	Agência que regula até hoje o segmento.
2000	Chegada do Gás Natural	Reduz consumo de GLP.
2001	Desregulamentação do Produto	Encerram-se os subsídios ao preço do G LP. O mercado passa a ser acompanhado

		pela ANP e o preço é liberado ao consumidor final.
2003	Portaria 297	Recadastramento de todos os revendedores.

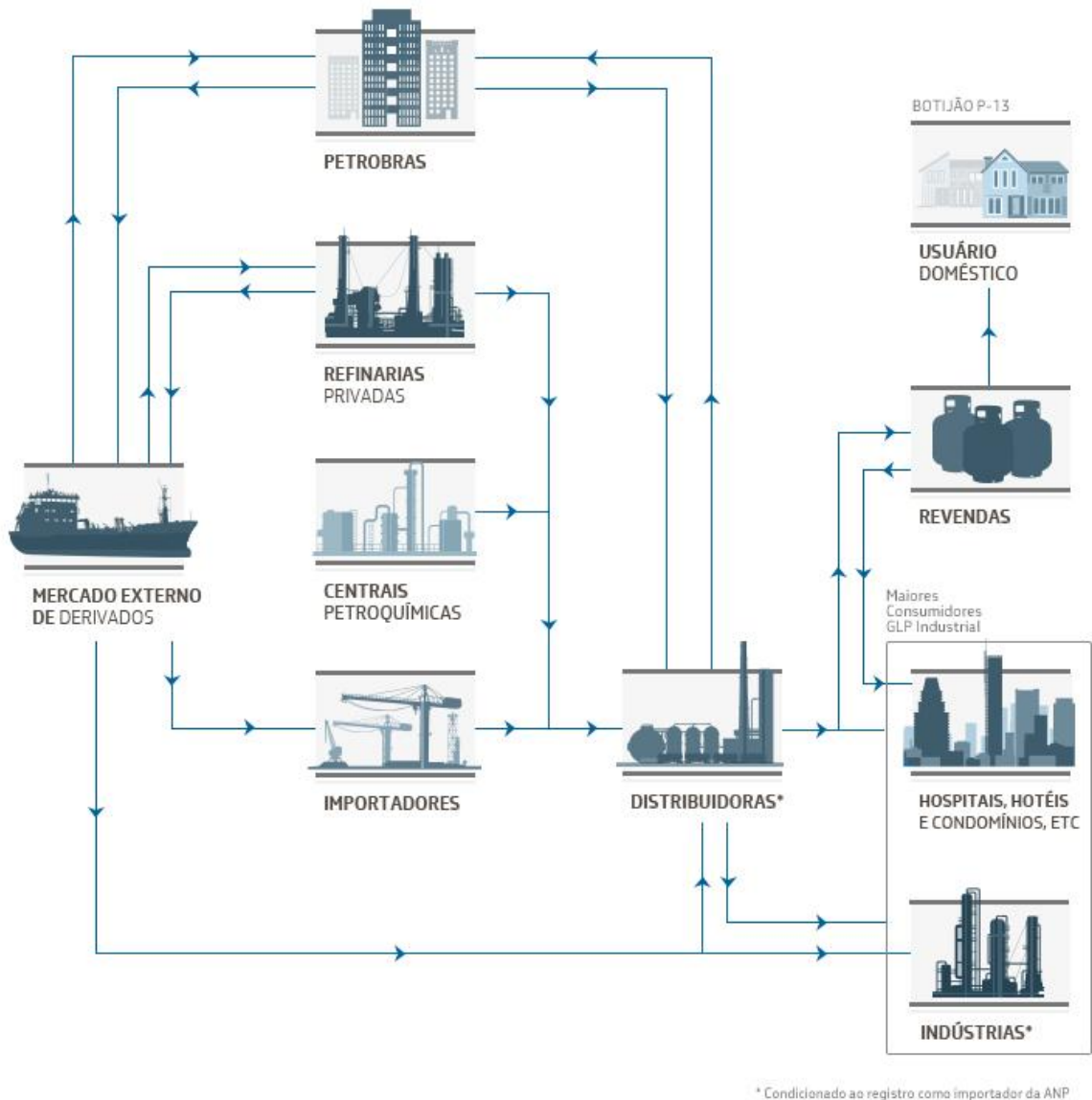
(Fonte: SINDIGÁS, 2015.)

Este histórico mostra que o mercado foi marcado por várias incertezas (SOBRAL; COSTA; FILHO, 2009), e que entre 1954 e 1990 a política de preços do GLP era determinada por intervenção governamental, por motivações sociais ou inflacionárias, o que na época foi de grande valia para a universalização do GLP pelo país (SINDIGÁS, 2015).

O consumo de GLP no país atingiu em 2014 a marca de 7,421 milhões de toneladas e há uma previsão de demanda de 8,873 milhões de toneladas para 2023, o que demonstra uma previsão de incremento de 19,56% de necessidade do produto para os próximos dez anos (SINERGÁS, 2015). No mundo, esse consumo chega a aproximadamente 200 milhões de toneladas, tendo as economias emergentes grande participação nas matrizes energéticas (SILVA, 2011). A título de comparação, o México possui características de distribuição de GLP semelhantes às do Brasil (MORAIS, 2005), com exceção do consumo de GLP para veículos, em geral, fato este não permitido pela legislação vigente daquele país (ANP, 2015).

Hoje a cadeia se desenvolveu partindo da comercialização que se inicia entre as refinarias (que podem ser um produtor ou importador) e distribuidoras ou engarrafadoras, efetuada nesse momento somente na forma a granel; a partir daí, as distribuidoras ou engarrafadoras podem comercializar o GLP na forma a granel ou envasado. A comercialização do GLP a granel é feita via caminhões-tanque, geralmente para indústrias e empresas com grande porte de consumo, enquanto na forma envasada há a troca dos vasilhames, que se estabelece como “direta (das engarrafadoras para o consumidor), intermediária (das engarrafadoras para ao revendedor) e final (do revendedor ao consumidor final)” (CARVALHO *et al*, 2010, p.9). Nas formas intermediária e final tem-se o papel do revendedor, pois lhe cabe repassar o produto engarrafado em botijões de forma a atender o mercado consumidor, sendo que o GLP em P-13 Kg é o produto mais comum e revendido (CARVALHO *et al*, 2010). Tais processos podem ser vistos na figura 05:

Figura 05: Cadeia GLP no Brasil



(Fonte: PETROBRAS, 2015.)

Na distribuição do gás a granel, o abastecimento é feito no local, sendo que o recipiente pode ser estacionário (fixo) ou transportável e recebe o GLP do caminhão na forma de líquido, enquanto o gás envasado utiliza os botijões, que são transportados conforme pedido e à base da troca do vazio pelo cheio.

Os revendedores são classificados, segundo a ANP, pela sua classe de armazenamento, que leva em conta sua capacidade de estocagem e armazenamento, conforme tabela 01, a seguir:

Tabela 01: Classificação Revenda de GLP

Classe	Capacidade de armazenamento (kg de GLP)	Capacidade de armazenamento (botijões 13 kg)*
I	Até 520	Até 40
II	Até 1560	Até 120
III	Até 6240	Até 480
IV	Até 12480	Até 960
V	Até 24960	Até 1920
VI	Até 49920	Até 3840
VII	Até 99840	Até 7680
Especial	Mais de 99840	Mais de 7680

(Fonte: ANP, 2015.)

Se dividirmos os clientes que consomem GLP a partir de quatro classes distintas (SOBRAL; COSTA; FILHO, 2009), pode-se observar os seguintes riscos de concorrência direta das revendas com as distribuidoras:

Quadro 03: Perfil de Consumo de GLP

Grupo Consumidor	Perfil	Risco
Consumo Doméstico	Baixo consumo volumétrico e utilização para cocção.	Baixo
Mista	Utilização de GLP envasado em indústrias e comércio que o utilizam como energia para alguma de suas atividades.	Médio
Condomínios	Utilização para cocção; têm a opção de comprar cilindros envasados ou a grane.l	Alto
Indústrias	Alto consumo de GLP como energia para alguma de suas atividades	Alto

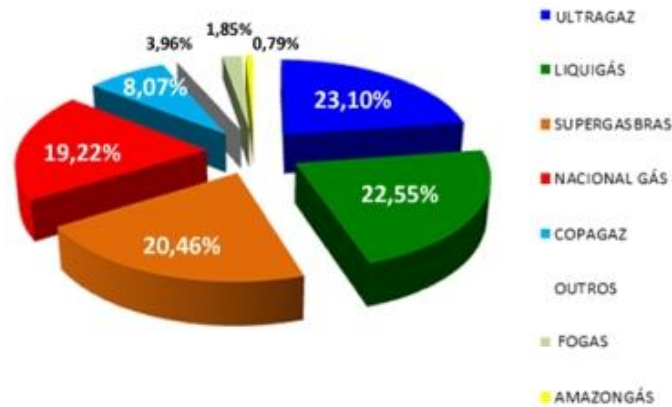
(Fonte: adaptado de SOBRAL; COSTA e FILHO, 2009.)

Tal risco ocorre pois quanto maior o poder de compra do cliente, mais ele opta por negociar em termos que incentivam batalhas competitivas (HOSKISSON *et al.*, 2009), o que marginaliza e coloca em desvantagem um revendedor perante um distribuidor.

Ressalta-se que quanto maior a classe do revendedor, como exposto na tabela 01, maior será sua oportunidade de atender a grupos consumidores distintos, pois se garante maior poder de estocagem, logo, um maior poder de atendimento com giro.

Neste ambiente, há movimentações de aquisições e extinções de distribuidoras ao longo do tempo; hoje, no Brasil, as distribuidoras se resumem a 21 (vinte uma), sendo que destas 6 (seis) somente trabalham com a venda a granel, não atuando diretamente com a revenda. Dentre estas distribuidoras, 4 (quatro) concentram mais de 85% do mercado, conforme gráfico 01, a seguir:

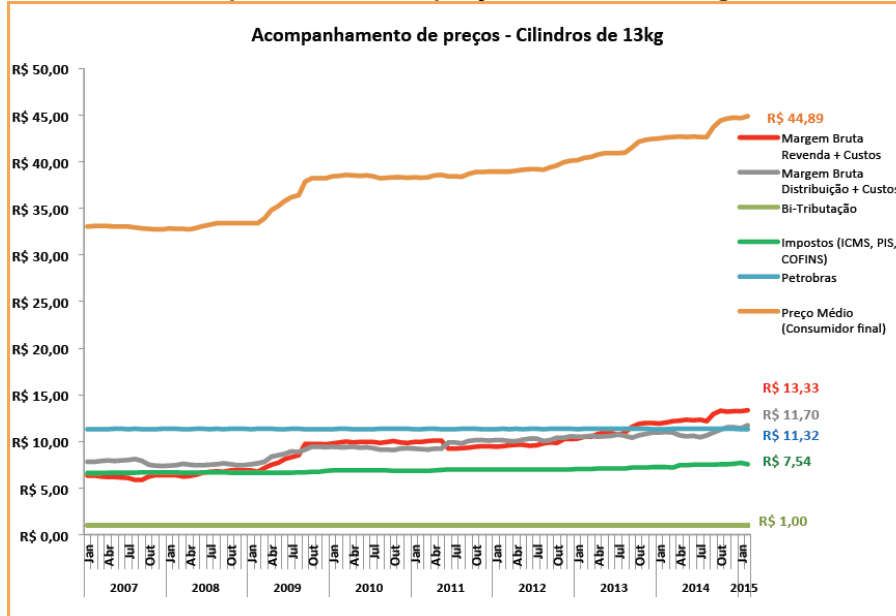
Gráfico 01: Market Share Brasil - Distribuidoras de GLP Jan a Mar 2015



(Fonte: SINDIGÁS, 2015.)

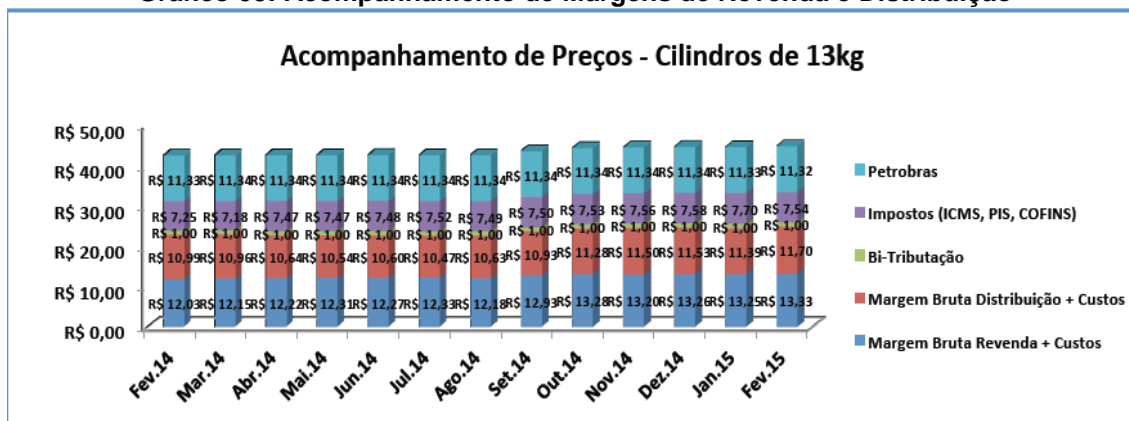
Neste cenário, a ANP, desde 2001, faz um acompanhamento de preços do GLP, principalmente do GLP em P-13 kg, conforme gráficos 02 e 03:

Gráfico 02: Acompanhamento de preços GLP em P-13 kg – 2007 a 2015



(Fonte: SINDIGÁS, 2015.)

Gráfico 03: Acompanhamento de Margens de Revenda e Distribuição



(Fonte: SINDIGÁS, 2015.)

Percebe-se a partir dos gráficos uma evolução do valor bruto de margem de revenda de 2007 a 2015, oscilando aproximadamente de R\$ 6,50 para R\$ 13,33, um aumento de 50,77%. Neste período, o IPCA foi de: 4,46% em 2007, 5,90% em 2008; 4,31% em 2009; 5,91% em 2010, 6,50% em 2011, 5,84% em 2012 e 5,91% em 2014 (IBGE, 2015), o que gera um acumulado de 55,98%, demonstrando uma perda de margem de comercialização para os revendedores.

2.1.2 Goiânia - Goiás

A capital do estado de Goiás, com uma população de aproximadamente 1.300.000 habitantes, décima segunda cidade mais populosa do Brasil, densidade demográfica de 1776,75 habitantes/ km², apresenta um Produto Interno Bruto (em 2011) de R\$ 30,131 bilhões que a coloca na 18ª posição no ranking nacional de municípios (IMB, 2013).

Já Goiás é o sétimo maior estado brasileiro em extensão territorial, localizado na região CentroOeste do Brasil, com uma extensão de 340.111,78 km², 246 municípios, 6.434.052 habitantes, densidade demográfica de 18,5 habitantes/ km², e Produto Interno Bruto (em 2011) de R\$ 111,269 bilhões, que o coloca na 9ª posição no ranking nacional de estados (IMB, 2013).

Na cidade de Goiânia, encontram-se todas as engarrafadoras que abastecem o estado de Goiás e parte do estado do Mato Grosso, Tocantins e Distrito Federal. Parte dos revendedores da cidade de Goiânia redistribuem também para o interior do estado de Goiás.

O mercado goiano de GLP caracteriza-se por:

- a) Alta concentração de mercado em poucas engarrafadoras: há oito empresas atuantes, o que é similar ao mercado total do país, sendo que quatro delas possuem mais concentração de mercado no caso de Goiás 84,08% do mercado, conforme tabela 02. Esta tabela, a partir de dados levantados pela ANP, mostra o consumo aparente e o percentual de cada distribuidora, tanto na venda total em toneladas quanto em uma venda específica de GLP em P-13 kg:

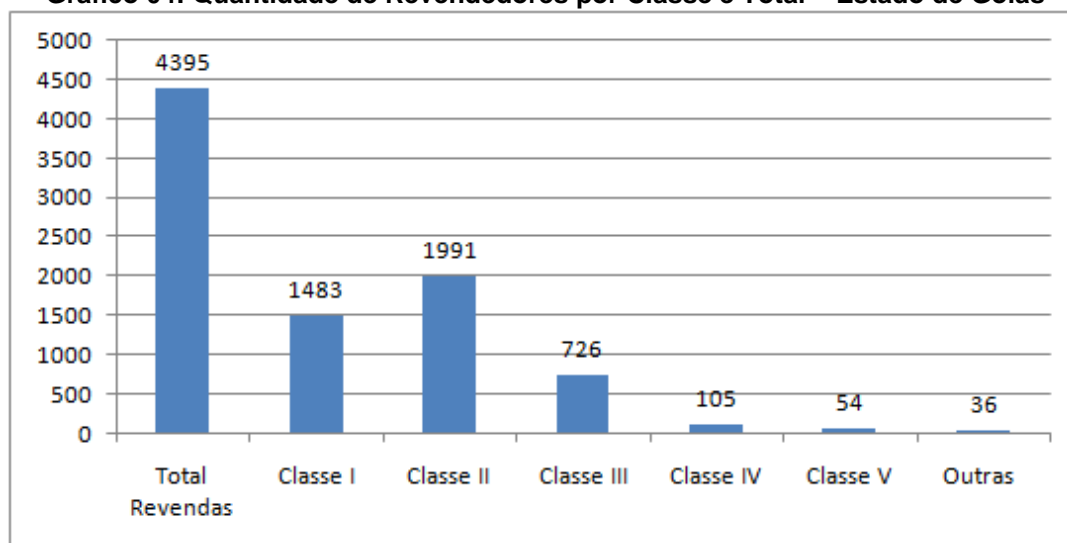
Tabela 02: Consumo Aparente de GLP em Goiás – Abril de 2015

Distribuidora	Toneladas em P-13	Toneladas em Outros	Total Ton	% P-13	% Outras	% Total
LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S.A.	5.633.638	2.485.046	8.118.684	33,68%	31,01%	32,81%
SUPERGASBRAS ENERGIA LTDA	4.127.708	1.454.031	5.581.739	24,68%	18,14%	22,56%
COMPANHIA ULTRAGAZ S A	1.436.466	2.287.772	3.724.238	8,59%	28,55%	15,05%
NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDORA LTDA.	2.705.612	672.719	3.378.331	16,17%	8,39%	13,65%
COPAGAZ DISTRIBUIDORA DE GÁS S/A.	1.570.121	514.758	2.084.879	9,39%	6,42%	8,43%
CONSIGAZ DISTRIBUIDORA DE GÁS LTDA.	1.249.768		1.249.768	7,47%	0,00%	5,05%
GASBALL ARMAZENADORA E DISTRIBUIDORA LTDA.	2.392	599.433	601.825	0,01%	7,48%	2,43%
SERVGÁS DISTRIBUIDORA DE GÁS S. A.	1.560		1.560	0,01%	0,00%	0,01%
Total	16.727.265	8.013.759	24.741.024	100,00%	100,00%	100,00%

(Fonte: adaptado de ANP, 2015.)

- b) Pulverização na revenda: o levantamento feito junto à ANP demonstra a quantidade de revendas ativas por classe em abril de 2014 (gráfico 04); tais valores sofrem alterações constantes, tendo em vista credenciamentos e descredenciamentos, abertura e fechamento de empresas no segmento:

Gráfico 04: Quantidade de Revendedores por Classe e Total – Estado de Goiás



(Fonte: adaptado de ANP, 2014.)

Duas das cinco forças de Porter (PORTER, 2009) são claras: alta rivalidade entre os atuais concorrentes e poder de negociação dos fornecedores, visto que a partir da análise da tabela 06 e do gráfico 05, o mercado de revenda de GLP em Goiás e Goiânia se caracteriza por uma grande quantidade de revendedores, em sua maioria de pequeno porte, enquanto a quantidade de engarrafadoras é reduzida e bem concentrada em duas únicas, SHV e Liquigás, com 55,37%. E levando-se em conta as quatro maiores engarrafadoras, tem-se 84,07%. Comprova-se tal fato utilizando-se os dados das quatro maiores engarrafadoras e do índice de Herfindahl-Hirschman, em que a soma dos quadrados percentuais de participações de mercados estabelece que quanto mais alto o percentual, mais próximo de um monopólio a:

Tabela 03: Participação de Mercado e Índice HHI – Abril de 2015

Engarrafadora	% Mercado	Quadrados
Liquigás	32,81%	0,108
SHV	22,56%	0,051
Ultragás	15,05%	0,023
Nacional Gás	13,65%	0,019
Soma	84,07%	0,200

(Fonte: adaptado de ANP, 2015.)

Neste caso de IHH 0,2, temos na configuração de mercado das engarrafadoras uma situação de oligopólio dependente da rivalidade entre competidores já estabelecidos, em que os novos entrantes apenas vão acirrar disputas de mercados com precificação agressiva (MIOTO, 2007).

2.2 Coleta de Dados de Clientes para Análise

Para a coleta de dados de análise, houve o acesso à carteira de clientes de uma empresa revendedora que atende ao perfil de clientes empresariais, sendo que tal revendedora está ativa no mercado de GLP em Goiânia-Go desde 1998, com sede estabelecida no Setor Santa Genoveva e atua no segmento de revenda focada nas mesmas vertentes já citadas, e que se dividem em: clientes consumidores e clientes revendedores. Internamente, a empresa segmenta seus clientes conforme exposto no quadro 04:

Quadro 04: Segmentação de Atuação da Revenda Seleccionada

Segmento	Foco de Venda
Atacado	Revenda a outros revendedores em Goiânia e região metropolitana.
Varejo	Venda de GLP a consumidores finais para uso residencial.
Mista	Revenda de GLP a consumidores finais para uso comercial ou industrial.

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Ressalta-se que nas vendas por atacado e mista, a empresa atua na região metropolitana de Goiânia, enquanto na venda a varejo atua em um raio de 4 km de sua base, o que se aplica também ao segmento venda mista, em que se encontram os clientes que serão os focos deste trabalho, os clientes empresariais.

A empresa possui autorização de funcionamento classe VII, conforme normas da ANP e um volume de comercialização próximo de 364 toneladas de GLP por mês, segmentadas no levantamento de junho de 2015, conforme tabela 04:

Tabela 04: Volume de Vendas por Segmento – Junho de 2015

Segmento	Toneladas de GLP	%
Atacado	211,477	58,13%
Mista	122,685	33,72%
Varejo	29,628	8,14%
Total	363,790	100,00%

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Atualmente, o foco da empresa é se consolidar no segmento de revenda a quem consome o GLP, e desde 2011 tem feito investimentos para tanto, justificando a evolução do volume de vendas e indo ao encontro a objetivo deste trabalho. O presente trabalho também se beneficiará do acesso disponível aos clientes que têm perfil de consumo empresarial.

3. REVISÃO TEÓRICA

Na elaboração dos constructos a cada subtópico deste capítulo, inicialmente será apresentado um quadro no seguinte modelo:

Quadro 05: Modelo de Elaboração dos Constructos

Tema	Relevância para o Trabalho	Autores Clássicos	Periódicos, Teses e Dissertações
Tema a ser abordado no subtópico	Detalhamento sobre a relação do tema com as abordagens necessárias ao trabalho	Autores clássicos relevantes utilizados na abordagem teórica	Lista de publicações utilizadas na abordagem teórica

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Tal quadro visa dar uma noção direta das bases teóricas seguidas neste trabalho, com enfoque em estabelecer a linearidade entre as abordagens clássicas e produções e publicações atuais em periódicos e universidades renomadas do Brasil.

3.1 Estratégia e Vantagem Competitiva

O estudo de termos relacionados à estratégia e vantagem competitiva realça debates que envolvem várias ciências, pois as estratégias são pilares de execução para de algum modo a organização ser competitiva e encarar com certa vantagem as situações de mercados (PORTER, 2009).

Mais do que ter a estratégia, é necessário saber qual comportamento adotar e segui-lo para se beneficiar do caminho estratégico escolhido (RIBEIRO ROSSETTO ;VERDINELLI, 2011).

Para esta fase do trabalho, estabelece-se uma revisão teórica utilizando-se dos trabalhos e estudos já contemplados(quadro 06):

Quadro 06: Modelo de Elaboração sobre Estratégia e Vantagem Competitiva

Tema	Relevância para o Trabalho	Autores Clássicos	Periódicos, Teses e Dissertações
Estratégia e Vantagem Competitiva	Abordagem das visões estratégicas e sobre vantagem competitiva em destaque que possam ser utilizadas como embasamento do trabalho.	Barney e Hesterly (2007); Hitt, Ireland e Hoskisson (2005); Hoskisson <i>et al</i> (2009) Kaplan e Norton (2004); Mintezberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Porter (1989); Porter (2009).	Abe e Carvalho (2011); Barbosa e Bataglia (2010) Bittar (2013); Brito e Brito (2012); Filho e Nunes (2010); Ito et al (2012); Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011); Silva e Dacorso (2013); Vasconcelos e Cyrino (2000); Wosniak e Rezende (2012).

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Ito (2012) cita em seu estudo que a administração estratégica vem evoluindo no sentido de vincular estratégias e vantagens competitivas até respaldadas pelos embates entre correntes de pensamentos diferentes: uma corrente de Análise do Posicionamento Estratégico liderado por Porter (2009) e a *Resource-based Theory* representada por Barney (2007).

Além disso, Barbosa e Bataglia (2010) reforçam que estas duas correntes podem se dividir em:

- A que reconhece a vantagem competitiva numa abordagem que protege as forças competitivas, no caso, a liderada por Porter;

- A que reconhece a vantagem competitiva numa abordagem que leva em conta recursos, capacidades internas e organização, no caso, a liderada por Barney.

Wosniak e Rezende (2012, p.800) afirmam em seu trabalho que:

(...) o processo de administração estratégica visa manter uma organização como um conjunto integrado ao seu ambiente, num processo evolutivo, contínuo e interativo. Esse significado conduz, no seu escopo, à ideia de que a administração estratégica é, sobretudo, a administração da mudança.

Mintzeberg; Ahlstrand e Lampelo (2000) agruparam estudos sobre estratégia em dez escolas, subdivididas em três grupos, com os enfoques conforme quadro 07:

Quadro 07: Grupos e Escolas sobre Estratégia

Grupo	Escola	Enfoque
Prescritiva	Design	Elaboração explícita
Prescritiva	Planejamento	Definição dos planos a serem seguidos
Prescritiva	Posicionamento	Identificação e busca de posição
Descritiva	Empreendedora	Papel da liderança
Descritiva	Cognitiva	Processos estratégicos com influência nas pessoas
Descritiva	Aprendizado	Continuidade do desenvolvimento e aprendizado
Descritiva	Poder	Foco no poder de atuação e negociação
Descritiva	Cultural	Integração social

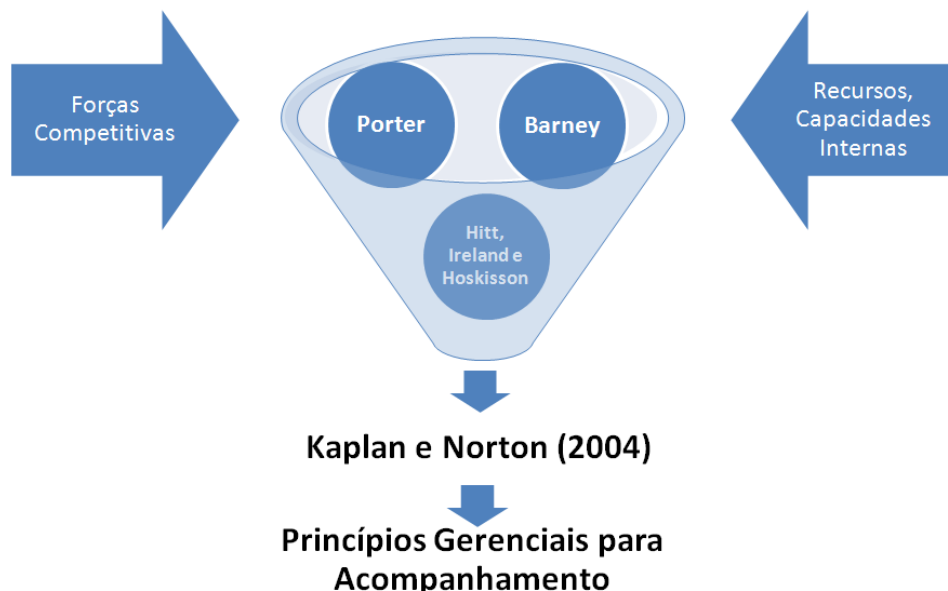
Descritiva	Ambiental	Ambiente determina estratégia, sendo a organização passiva e reagente
Configurativa	Configuração	Compilação de situações para se ajustar a estratégia, moldando formatos

(Fonte: adaptado de WOSNIAK e REZENDE, 2012; MINTZEBERG; AHLSTRAND e LAMPELO, 2000.)

Vasconcelos e Cirino (2000) notaram que é necessário entender e estabelecer uma *interface* entre comportamento organizacional e estratégia. Destacam, ainda, que há uma convergência entre os modelos, compilando processos interativos de descoberta que moldam um estado competitivo aprimorado.

Tais fatos reforçaram o efeito positivo de, na escolha para este trabalho, manter estes pontos de vista em discussões com tais autores clássicos, complementados pelos trabalhos de Hitt; Ireland e Hoskinson (2005), Hoskisson *et al.* (2009), com uma visão baseada de forma a contemplar a economia, recursos e *stakeholders*, e finalmente Kaplan e Norton (2004), com o desenvolvimento de princípios gerenciais voltados para a estratégia (vide figura 04).

Figura 04: Constructo sobre Estratégia



(Fonte: elaborado pelo autor.)

Já no mérito da discussão, Ribeiro; Rossetto e Verdinelli (2011, p.176) afirmam que “não há um consenso na formulação estratégica, a sua elaboração é ainda um fruto particular de cada organização”, o que leva a crer que as diferenças e dinamicidades inerentes de cada segmento devem ser levadas em conta para se

poder alcançar uma vantagem, até porque, por mais diferentes que possam parecer os setores, constantemente é necessário abordagens estratégicas para realce de possibilidades (PORTER, 2009), capacidade de estar ativo com o ritmo frenético de mudanças que os setores vivem (HITT; IRELAND e HOSKISSON, 2005) e gerar vantagem de forma acurada com as suposições e hipóteses do setor inserido (BARNEY e HESTERLY, 2007).

A estratégia provém da adaptação de modelos existentes e as correntes baseadas em recursos tomam corpo a partir de 1990 (RIBEIRO; ROSSETTO e VERDINELLI, 2011) o que se leva a considerar que a própria capacidade de se implementar uma estratégia já é um desafio estratégico, pois o resultado dependerá de ajustes complementares de execução (BARNEY e HESTERLY, 2007), sendo primordial para a organização entender as forças que estão atuantes e que podem de certa forma intensificar as necessidades estratégicas (PORTER, 2009).

Porter (2009) defende que a estratégia dá suporte para atuar de forma ativa em um meio competitivo, onde forças atuantes e não tradicionais estão em constante movimento, definindo as necessidades. A competição é moldada por estas forças, então saber atuar com elas de forma positiva à organização torna-se primordial para a definição das estratégias. Destacam-se dentre as cinco forças nessa ótica:

- Ameaça de novos entrantes: pressionam preços, limitando lucros;
- Poder de negociação dos clientes: exigem mais, querendo pagar menos;
- Ameaça de produtos ou de serviços substitutos: impõe tetos nos valores de preços, ao ofertar substitutos;
- Poder de negociação dos fornecedores: captura grande parte do lucro de toda a cadeia;
- Rivalidade entre atuais concorrentes: dependendo da intensidade e base de competição, reflete diretamente na lucratividade.

Para Barney e Hesterly (2007, p.5):

(...) a maioria concorda que a habilidade de uma empresa para sobreviver e prosperar depende principalmente da escolha e de implementação de uma boa estratégia, há menor consenso sobre o que é uma estratégia e menor ainda sobre o que constitui uma boa estratégia.

Já Hitt; Ireland e Hoskinsson (2005) veem a estratégia como um conjunto de ações adotadas para auxiliar a se alcançar uma vantagem competitiva sustentável, o que garantiria uma bem sucedida posição de forma a gerar valor e retornos maiores que a média.

Ainda assim, uma estratégia por si só difere muito de uma boa estratégia bem aplicada (BARNEY e HESTERLY, 2007). Estabelecer táticas sem uma formatação do tipo ideal para o processo dentro do ambiente não garante uma melhora de realidade vivida ou ganhos notáveis, visto que é necessário que a estratégia seja percebida de forma positiva na ampliação da dinamicidade e capacidade de mudanças, com vínculo ao solicitado pelo mercado (SILVA e DACORSO, 2013).

Há também a necessidade de que a estratégia traga retornos positivos para a organização, sejam em desempenho financeiro ou de valor (BRITO e BRITO, 2012), o que leva a ser necessário “entender o ambiente competitivo no qual a empresa se encontra” (ABE e CARVALHO, 2011).

Desenvolver uma fórmula ampla de como competir (PORTER, 1989) passa pelos pressupostos de destacar quais questões e aspectos estratégicos estão atrelados à realidade inserida, de modo que reflitam sua posição competitiva, sendo importante levantar as medidas de desempenho e as normativas do que se considera vantagem competitiva (BRITO e BRITO, 2012).

Por si só, fatores isolados como a eficácia operacional não são estratégias e atuam de formas distintas, de modo que se não for bem clara essa diferença, fará com que organizações vislumbrem estar num patamar que não se encontram ou podem ser alcançadas a qualquer momento, pois fatores tecnológicos e de desenvolvimento cotidiano podem reduzir sempre a diferença da eficácia operacional (PORTER, 2009).

Há ainda o risco de se reservar recursos para a manutenção desta eficácia operacional momentânea, ao invés de rever as formulações estratégicas necessárias, que devem estar atreladas na inovação e identificação de oportunidades dispersas de alguma forma (SILVA e DACORSO, 2013).

Um estudo realizado por Filho e Nunes (2010) faz análises de visões estratégicas levando em conta pesquisadores de diferentes realidades e critica severamente as formas, como são apresentadas no geral, as produções teóricas sobre estratégias, que levam em conta situações e premissas de grandes corporações e cases internacionais que diferem das realidades de micro, pequenas e médias empresas brasileiras, por exemplo. Demonstra, ainda, a importância de abrir o leque de discussão do comportamento estratégico para a realidade em que se quer estabelecer a análise, mostrando até diversos tipos estratégicos e formatos de pensamentos e suas influências.

A lacuna que há entre o processo de estabelecimento de uma estratégia e sua inserção na realidade da organização (ABE e CARVALHO, 2011) são fatores de severos debates e discussões no meio acadêmico, pois não se justificam trabalhos sem que possam ser desenvolvidos dentro das empresas.

Kaplan e Norton (2004) defendem princípios gerenciais orientados para a estratégia e estruturam indicadores de acompanhamento que auxiliam a tornar uma estratégia em realidade na organização. Para eles, é necessário embutir operacionalmente nos sistemas internos fatores que se ajustem de forma atrelada e complementar, com foco no alcance das premissas estabelecidas na estratégia, evitando os gargalos e manter em linha os níveis estratégicos, tático e operacional (ABE e CARVALHO, 2011).

Para Barney e Hesterly (2007, p.5), a estratégia pode ser vista como “sua melhor aposta sobre como a competição vai se desenvolver e como essa evolução pode ser explorada para que seja obtida uma vantagem competitiva”. A competição serve para aprimorar o desenvolvimento empresarial (PORTER, 2009) e há um desafio constante em busca da melhoria e manutenção da competitividade (HITT; IRELAND e HOSKINSSON, 2005). A vantagem competitiva surge no desempenho superior das compilações de estratégias bem aplicadas, capazes de trazer um crescimento sustentável, de forma que gere valor positivo e garanta a máxima produtividade possível (PORTER, 1989), sendo realizados de formas complementares e simultâneas (KAPLAN e NORTON, 2004), em que a “vantagem ou desvantagem total é consequência de todas as atividades da empresa e não apenas de umas poucas”, segundo Porter (2009, p. 38).

Porter (1989) considera que a vantagem competitiva de uma empresa não pode ser vista de uma forma generalizada, ela está interligada diretamente a cada atividade inerente em todas as áreas em movimento, e estas atividades podem ser resumidas em uma cadeia de valores que reflete diretamente no todo a formulação e implementação de estratégias.

Na visão de Barney e Hesterly (2007), a vantagem competitiva é alcançada quando uma empresa é capaz de gerar maiores retornos que os concorrentes; Hitt; Ireland e Hoskisson (2005, p.5) citam que:

Uma empresa terá assegurado uma vantagem competitiva somente quando os esforços de outras empresas para imitar a sua estratégia tiverem cessado ou fracassado. Mesmo que uma empresa alcance uma vantagem competitiva, via de regra, ela poderá sustentá-la apenas por um determinado período. A

velocidade com que os concorrentes conseguem adquirir as habilidades necessárias para duplicar os benefícios da estratégia geradora de valor de uma empresa determina o tempo de duração de uma vantagem competitiva, para que a empresa consiga obter recursos superiores à média, é necessário o entendimento de como explorar a própria vantagem competitiva.

Brito e Brito (2012, p.70) fazem uma crítica em seu artigo, expondo que “a vantagem competitiva é tratada empiricamente como rentabilidade superior simplesmente, desprezando as demais implicações para o desempenho da empresa”, e apresentando uma métrica que envolve o desempenho financeiro com evolução da participação de mercado.

Hoskisson *et al* (2009, p.27) citam que há uma preocupação “principalmente com as ações que as organizações empreendem para obter vantagem competitiva e criar valor para a organização e seus *stakeholders*”; os autores focalizam um conjunto de compromissos para se alcançar uma vantagem competitiva, de forma que incorpore todos envolvidos tornando a empresa com uma estrutura de capacidades e competências em evolução permanente, com alternativas para se manter competitiva.

Barney e Hesterly (2007) apresentam um modelo que visa integrar as visões de posicionamento e de recursos utilizando-se do VRIO: valor, raridade, imitabilidade e organização. Eles defendem que tal mecanismo oferece uma singularidade integradora para determinar seu potencial competitivo, conforme o quadro 08:

Quadro 08: Modelo VRIO

VRIO	Questão	Verificação Desejada
Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e ou neutralize uma ameaça do ambiente?	Se os recursos disponíveis são capazes de agregar valor, seja reduzindo custos líquidos ou aumentando receitas líquidas.
Raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?	Se o recurso que a organização possui é raro ou encontra-se na mão de poucos concorrentes, pois quanto mais raro for, melhor pode se estabelecer uma vantagem.
Imitabilidade	As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custos para imitar?	Se o recurso que a empresa possui é difícil de ser imitado, pois quanto mais difícil e caro para o concorrente melhor.

Organização	As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custoso para imitar?	Se a empresa possui capacidade estrutural, de gestão, operacional e estratégica para utilizar-se dos potenciais já estabelecidos ao máximo.
-------------	--	---

(Fonte: adaptado de BARNEY e HESTERLY, 2007.)

Ainda na visão de Barney e Hesterley (2007). o modelo VRIO estabelece uma evolução da vantagem competitiva da situação de *desvantagem competitiva* até a de *vantagem competitiva sustentável*, conforme quadro 09:

Quadro 09: Modelo VRIO

Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Aproveitado pela Empresa	Implicância Competitiva
NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	Desvantagem Competitiva
SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
SIM	SIM	NÃO	SIM	Vantagem Temporária
SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Sustentável

(Fonte: Barney e Hesterley, 2007, p.80.)

A partir do quadro 09, percebe-se que quanto maior a especialidade e capacidade de se usufruir desse diferencial, com maior força se estabelece uma vantagem competitiva.

A vantagem competitiva é alcançada quando o suporte para se estar em condições de competir, garantido por todos os processos e movimentos internos, alinhados para tal (PORTER, 1989) de uma forma diferenciada e destacada como *difícil de copiar* (BARNEY e HESTERLY, 2007), garanta um retorno acima da média dos concorrentes, refletindo sua posição competitiva (BRITO e BRITO, 2012) e mantendo viva a empresa no âmbito de mercado. A análise desta vantagem deve refletir os direcionamentos e ações necessárias, compiladas e acompanhadas de forma dinâmica (KAPLAN e NORTON, 2004) para que *stakeholders* e empresa estejam em um patamar de valor melhor do que antes (HOSKINSON *et al*, 2009), de forma clara e com a capacidade de reutilizar tais recursos para uma evolução constante a fim de garantir respostas positivas para as ameaças e oportunidades do ambiente inserido (RIBEIRO; ROSSETTO e VERDINELLI, 2011).

3.2 Desempenho Logístico

A excelência no desempenho logístico é parte do processo para se obter vantagem competitiva (SILLOS, 2011), fatores que passam por aspectos operacionais e de gestão devem ser levados em conta, para que o inter-relacionamento destas decisões se transformem em ações práticas para se alcançar o desejado (CARVALHO *et al*, 2010).

Castro (2012) delinea em seu estudo que a capacidade produtiva de empresas pode ser mais bem estruturada e ter valores agregados caso seja possível estabelecer uma métrica de variáveis logísticas, fator ainda mais relevante em empresas que focam a entrega e distribuição, como será desenvolvido posteriormente neste estudo.

Para este capítulo, o apoio para a abordagem teórica será feito por uma revisão utilizando-se dos trabalhos e estudos explicitados no quadro 10:

Quadro 10: Modelo de Elaboração sobre Desempenho Logístico

Tema	Relevância para o Trabalho	Autores Clássicos	Periódicos, Teses e Dissertações
Desempenho Logístico e Canais de Distribuição	Logística no segmento de Revenda de GLP	Ballou (2001); Ballou (2015); Closs e Bowersox (2001); Filho (2011); Fleury (2000).	Alves e Tiergarten (2008); Braga e Braga (2009); Carvalho <i>et al</i> (2010); Castro (2012); Conceição e Quintão (2004); Firmeza (2007); Sillos (2011); Silva (2011); Sobral; Costa e Filho (2009).

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Vários autores definem *logística* em suas formas particulares, e estudos feitos por Braga e Braga (2009); Carvalho *et al* (2010), Silva (2011) e Sillos (2011) podem ser compilados, conforme quadro 11:

Quadro 11: Definições de Logística

Autor	Foco de abordagem
Ballou (1993)	Atividades de movimentação e armazenagem.
Ballou (2001)	A logística é ferramenta de geração de competitividade que contribui para aumentar a vantagem competitiva.

Closs e Bowersox (2001)	Competência organizacional para integrar empresa, clientes e fornecedores.
Christopher (1997)	Gerenciar estrategicamente as movimentações, visando otimizar a estrutura operacional com foco na maximização de lucros.
Fleury (2000)	Logística como atividade econômica e não apenas uma ferramenta gerencial, sendo até crucial no desenvolvimento de nações.
Lambert; Stock e Vantine (1998)	Processos de planejamento, implementação e controle de fluxos de forma eficiente, do ponto de origem ao cliente, de forma a atender otimamente os desejos do cliente.
Novaes (2004)	A logística envolve cinco processos: instalações, estoques, frotas, informação e conhecimento (hardware e software, custos e recursos humanos).
Reaes (2003)	Atender a premissa de: suprir o produto certo, na hora correta, no local correto, na condição e com o custo corretos.

(Fonte: adaptado de BRAGA e BRAGA, 2009; CARVALHO *et al* , 2010; SILVA, 2011; SILLOS, 2011.)

Trabalhando com a perspectiva da evolução histórica da logística, Filho (2011) destaca que se desenvolve conforme quadro 12:

Quadro 12: Evolução da Logística ao Longo do Tempo

Período	Visão Organizacional	Ênfase	Foco Industrial	Foco Logístico
Até 1940	Do campo ao mercado	Economia Agrária	Volume de Produção	Transporte
1940 - 1960	Especialização	Desempenhos Funcionais	Custo	Inventário
1960 - 1970	Integração Interna	Integração de Funções	Serviço	Distribuição
1970 – 1980	Foco no Cliente	Busca por Eficiência	Lucratividade	Produção
1980 - 1990	Foco no Mercado	Integração Logística	Qualidade	Compra / Produção / Vendas
1990 – 2000	<i>Supply Chain Management</i>	Logística como	Tempo	Processo Gerencial

		Diferencial Competitivo		
2000 - atual	<i>Supply Chain Management</i>	Logística como Diferencial Competitivo	Tempo e Espaço	Flexibilidade / Agilidade

(Fonte: Filho,2011, p. 22.)

Já Ballou (2015, p.17) defende que:

(...) as empresas operam dentro de um ambiente que muda constantemente, devido aos avanços tecnológicos, às alterações na economia e na legislação, e à disponibilidade de recursos. Portanto, a filosofia da administração se altera com o tempo, de forma a se adaptar às novas exigências de desempenho para firmas. A logística assim representa uma nova visão empresarial – uma nova ordem das coisas.

Sillos (2011, p.19) afirma que: “muito se dá ênfase em estudos relacionados a aspectos operacionais da logística das organizações”, o que deixa o aspecto estratégico muito limitado na abordagem de gestão.

Fleury (2000, p.42) define *Supply Chain Management* (SCM) como sendo “o esforço de coordenação de canais de distribuição por meio da integração de processos de negócios que interligam seus diversos participantes”.

Nesta ótica, complementarmente cita-se que o processo logístico busca garantir de forma ótima um caminho eficiente e rentável, visando ao controle e à integração de todos os outros processos a fim de garantir vantagem competitiva, estruturando ferramentas de acompanhamentos, de forma integrada (SILLOS, 2011), cenário onde se sobressai a organização que mantiver algum diferencial visível (ALVES e TIERGATEN, 2008), prático e de modo que os envolvidos percebam.

A logística deixou de ser uma ferramenta gerencial (SILLOS, 2011) e ainda não tem uma definição com título único para ser identificada; apesar de ocupar posição intermediária entre produção e marketing, estabeleceu-se como algo primordial já que, consideradas as pressões de desenvolvimento, surge como proposta de oferta de ferramentas.

O enfoque e objetivação da participação da logística no universo de gestão, seja para atividades primárias (transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos), seja para atividades de apoio (armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção, obtenção, programação de produtos e manutenção de informações), vem sofrendo gradativas mutações de importância,

vistas as pressões do sistema e mercados em que se encontram, onde sua integração a todo o processo estratégico se torna real (BALLOU, 2015).

A excelência logística é fonte de vários estudos devido ao suporte inerente em suas atividades para a busca de uma vantagem competitiva, tornando as empresas ótimas em seus processos, o que reflete diretamente em seu desempenho, ressaltando e estruturando as atividades envolvidas (SILLOS, 2011).

Há uma tendência mundial de se otimizar logisticamente visando eficiência para se obter maiores retornos (FIRMEZA, 2007), pois reduzir o hiato entre produção e demanda é fator primordial da evolução de gestão e consequente obtenção de resultados, melhorando a rentabilidade e controles das atividades, visto que clientes e empresas encontram-se espalhados em um ambiente geográfico (BALLOU, 2015).

Sillos (2011, p.25) afirma que “excelência logística pode ser entendida como a análise do desempenho logístico de uma empresa sob a ótica de áreas básicas para a implementação de uma estratégia logística”. Isto se traduz em uma compilação de fatores que demandem o sucesso em garantir atividades otimizadas de movimentação que vão desde o ponto de aquisição da matéria prima até o ponto de consumo final (BALLOU, 2015).

Oferecer o produto no momento certo pode ser fator suficiente para que haja o consumo (SOBRAL; COSTA e FILHO, 2009), garantindo que haja fatores sustentáveis de interação positiva na gestão, integrando empresa, clientes e fornecedores, atingindo suas necessidades de forma ótima (CLOSS e BOWERSOX, 2011), sendo isso um fator estratégico de relevância, pois como afirmam Carvalho *et al* (2010, p. 2) “em meio à grande competitividade instalada no mercado, as empresas têm, constantemente, buscado novas maneiras de se diferenciar de seus concorrentes”. Assim, a excelência logística pode ser fator diferencial.

Segundo Sillos (2011), alguns modelos de excelência podem ser compilados da seguinte forma:

Quadro 13: Modelos de Excelência Logística

Modelo	Palavras Chave	Foco
Bowersox <i>et al</i> (1992)	Formalização; Adoção de Tecnologia; Medição Contínua de Desempenho; Flexibilidade.	Planos formalizados com alto emprego de tecnológica que se estruturam de forma flexível.
Michigan State University ou <i>World Class Logistic Model</i> (1995)	Posicionamento; Integração; Agilidade;	Ajudar a atrair e reter clientes ativos através da integração e gestão relacionada.

	Mensuração.	
Fawcett e Clinton – Modelo para Implementação da Logística Estratégica (1996)	Orientação estratégica; Processos de mudança; Integração interna; Integração externa; Sistemas de informação; Medição de desempenho; Desempenho logístico;	Excelência logística a partir da integração com todas as estratégias com formas de medições aplicadas.
Bowersox e Closs ou Dimensões da Excelência Logística (1997)	Sucesso do cliente; Integração interna de processos; Métrica de desempenho dos processos; Impacto financeiro; Alinhamento da cadeia de suprimentos Excelência funcional.	Alcance dos padrões necessários para a viabilidade econômica da empresa com o atendimento das necessidades do cliente.

(Fonte: adaptado de SILLOS, 2011.)

Conceição e Quintão (2004) desenvolveram um estudo em que levantaram a cadeia de suprimentos de refrigerantes e definiram indicadores com propósitos de avaliar a eficiência logística a partir de forças internas e externas. Concluíram que a avaliação dos indicadores logísticos pode ser tida como diferencial estratégico, visando a uma integração e coordenação, propondo até como estudo futuro um aprofundamento levando-se em conta a relação entre estratégia e logística.

Os indicadores desenvolvidos por Conceição e Quintão (2004) podem ser resumidos a:

- Internos: custo de pedido, custo de estoque e armazenagem, custo de transporte, giro de estoque em dias, produtos perdidos e produtos faltantes; e
- Externos: entregas realizadas dentro do prazo, entregas devolvidas parcial ou integralmente, recebimento de acordo com as especificações de qualidade e validade, atendimento do pedido realizado e tempo de entrega.

Castro (2012, p.11) defende que:

(...) para obter o melhor desempenho competitivo é necessário elaborar uma estratégia logística que visa atingir a medida ideal entre o nível de serviço desejado pelo cliente e os menores custos logísticos envolvidos nessa atividade, pois normalmente na busca de satisfazer as necessidades dos clientes os custos logísticos tendem a aumentar.

Percebe-se que alguns fatores são comuns, baseando-se na premissa do desenvolvimento e otimização, que vai em linha com o que defende Filho (2011 p.37) que defende a “necessidade de mudança cultural que implique “quebrar” paradigmas

organizacionais e que se trata de importante instrumento para conseguir vantagens competitivas”, cenário onde a logística tem papel fundamental (CONCEIÇÃO e QUINTÃO, 2004), o que leva as organizações ao desenvolvimento de estrutura compatível com sua estratégia, a fim de adaptar-se e moldar-se a qualquer realidade necessária (CASTRO, 2012).

4. MÉTODO DE PESQUISA

De acordo com Cooper e Schindler (2011, p.13), uma “boa pesquisa segue os padrões do método científico: procedimentos sistemáticos de base empírica para gerar pesquisas reproduzíveis”; o método se refere a um plano com roteiro delineado de forma sistemática (SEVERINO, 2007); a pesquisa é um procedimento formal em busca de respostas (LAKATOS e MARCONI, 2001), logo, para o método de pesquisa abrimos vertentes que envolvem processos formais para buscas de respostas a um problema de forma sistemática e organizada (GIL, 1999).

Um roteiro norteador estrutura um plano minucioso a ser seguido, dando suporte para que a utilização de aparelhos e procedimentos sejam complementares a um processo metodológico (SEVERINO, 2007).

Severino (2007, p.100) ainda defende que:

(...) não basta seguir um método e aplicar técnicas para se completar o entendimento do procedimento geral da ciência. Esse procedimento precisa ainda referir-se a um fundamento epistemológico que sustenta e justifica a própria metodologia praticada. É que a ciência é sempre o enlace de uma malha teórica com dados empíricos, é sempre uma articulação do lógico com o real, do teórico com o empírico, do ideal com o real.

Para Cooper e Schindler (2011), uma boa pesquisa em Administração deve possuir: propósito claramente definido, processo de pesquisa detalhado, planejamento abrangente ao projeto de pesquisa, aplicação de altos padrões éticos, limitações reveladas francamente, análise adequada às necessidades do tomador de decisão, resultados apresentados de forma não ambígua, conclusões justificadas e reflexo da experiência do pesquisador.

Dentre os métodos de pesquisa, a escolha pelo presente estudo de caso se respalda pelos objetivos do trabalho, que visaram entender fenômenos e comportamentos de grupos (YIN, 2010); este estudo será ainda respaldado por uma pesquisa quantitativa, com coleta, levantamento de variáveis, análise, interpretação e apresentação de resultados (CRESWELL, 2010) e técnicas que deem o suporte necessário, sendo complementares (SEVERINO, 2007). O quadro 14 traz um resumo de toda esta proposta:

Quadro 14: Resumo do Método de Pesquisa

Metodologia	Pesquisa	Técnicas
<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de Caso • Fenômenos e Comportamentos de Grupos 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantitativa • Coleta, Análise e Interpretação 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionários • Pesquisa de Campo • Levantamentos Documentais

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Para Severino (2007, p.121), “o estudo de caso se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”; ele ainda pode trazer pilares para que a situação de certa região possa ser investigada (YAN, 2010), o que vai ao encontro das premissas propostas pelo trabalho.

Para este trabalho, o enfoque logístico foi dado de forma a que se relacione com a estratégia, na qual haja premissas para uma vantagem competitiva, como defendido por Sillos (2011, p.35), que afirma que “a estratégia logística se torna extremamente importante para as organizações que buscam vantagens competitivas frente ao mercado em que atuam”.

Sobral (2009), em seu estudo, cita que no mercado de GLP:

a presença do produto certo na hora certa, para alguns consumidores, é o suficiente para que exista consumo, enquanto que outros são regidos por relações contratuais de longo prazo que priorizam a qualidade e a frequência de abastecimento. Como existe esta variedade de clientes a empresa precisa estabelecer categorias que auxiliem na prestação de assistência devida e na exploração correta de cada segmento de mercado.

A partir do estudo de Conceição e Quintão (2004), no qual avaliaram o desempenho logístico de quatro elos da cadeia brasileira de suprimento de refrigerantes, foi modelado o formato de pesquisa deste trabalho, e foram utilizadas as vertentes de avaliação da prestação do serviço, por eles citadas como válidas.

Conceição e Quintão (2004, p.445) defendem em sua pesquisa que “a própria avaliação de desempenho logístico passa a ser mais tangível para o respondente, uma vez que está relacionada diretamente com variáveis tempo, número e porcentagem”; logo, tendo a empresa estudada como fornecedora e os clientes

empresariais como receptores, e este trabalho se limitando a um elo de relação, serão utilizados os indicadores explicitados quadro 15:

Quadro 15: Avaliação do Serviço Prestado pela Empresa a seus Clientes Empresariais

Indicador	Descrição
E.1	Entregas realizadas dentro do prazo
E.2	Entregas devolvidas parcialmente ou integralmente
E.3	Recebimento de produto de acordo com as especificações de qualidade e validade
E.4	Atendimento do pedido realizado (produtos entregues versus produtos pedidos)
E.5	Tempo de entrega de mercadorias

(Fonte: adaptado de CONCEIÇÃO e QUINTÃO, 2004.)

Para o levantamento destes indicadores de desempenho, foi utilizada a escala Likert, variando de 1 (péssimo) a 5 (ótimo), com disponibilização do questionário por meios digitais e impresso.

4.1 Procedimento e Caminho Metodológico

Foi realizado um estudo de caso com pesquisa exploratória de forma quantitativa na faixa de carteira de clientes empresariais dentro de uma revendedora de GLP na cidade de Goiânia-GO, em conformidade com os processos de pesquisa de campo (SEVERINO, 2007), cujo o esboço pode ser visto na figura 06:

Figura 06: Inserção da Pesquisa



(Fonte: elaborado pelo autor.)

O universo de clientes empresariais é de 416 (quatrocentos e dezesseis) clientes ativos no momento deste trabalho, e a amostra de trabalho foi determinada a partir do princípio de Kazmier (1982, p.145) :

antes de uma amostra ser efetivamente coletada, pode-se determinar o tamanho mínimo necessário da amostra, especificando-se o grau de confiança necessário, o erro aceitável e fazendo-se uma estimativa inicial de π , a proporção populacional desconhecida:

$$n = \frac{z^2 \pi(1-\pi)}{E^2}, \text{ onde } z \text{ é o valor usado para o intervalo de confiança}$$

especificado, π é a estimativa inicial da proporção da população e o fator de erro mais ou menos admitido no intervalo (sempre a metade do intervalo de confiança). Se for impossível chegar-se a uma estimativa inicial π , então se deve estimá-la como 0,5.

Como o número de clientes totais é conhecido, pode-se fazer um ajuste para a definição da amostra finita (Martins e Theóphilo, 2009):

$$n_{\text{ finito}} = \frac{n \times N}{n + N - 1}$$

Logo, a partir de 416 (quatrocentos e dezesseis) clientes, buscou-se uma proposta máxima com grau de confiança de 95% (0,95) e 5% (0,05) de erro; para isto haveria a necessidade de 204 questionários e definiu-se um grau mínimo de

aceitação do estudo, com grau de confiança de 90% e erro máximo de 10%, para os quais seriam necessários 59 questionários válidos:

Quadro 16: Proposta Coleta de Questionários

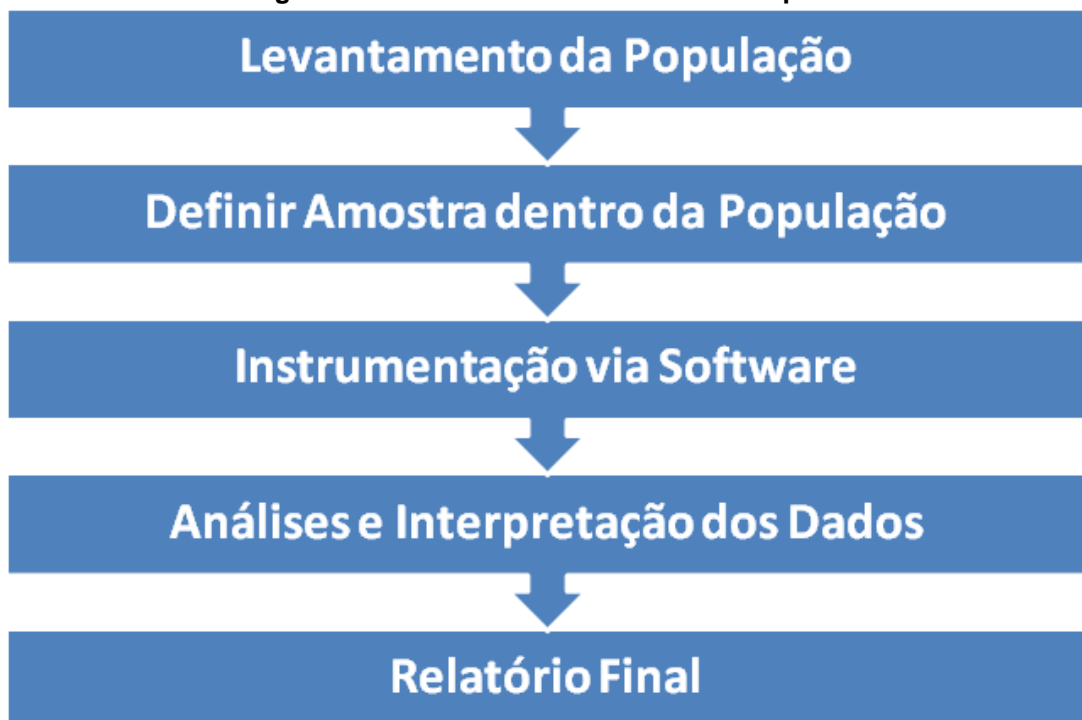
Proposta	Ótima	Mínimo Aceitável
Coletas de Respostas Válidas	204	59
Grau de Confiança	95%	90%
Erro Máximo	5%	10%

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Após essa etapa, foi realizada uma pesquisa de campo, com a utilização do método quantitativo-descritivo, que consiste em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos (LAKATOS e MARCONI, 2001).

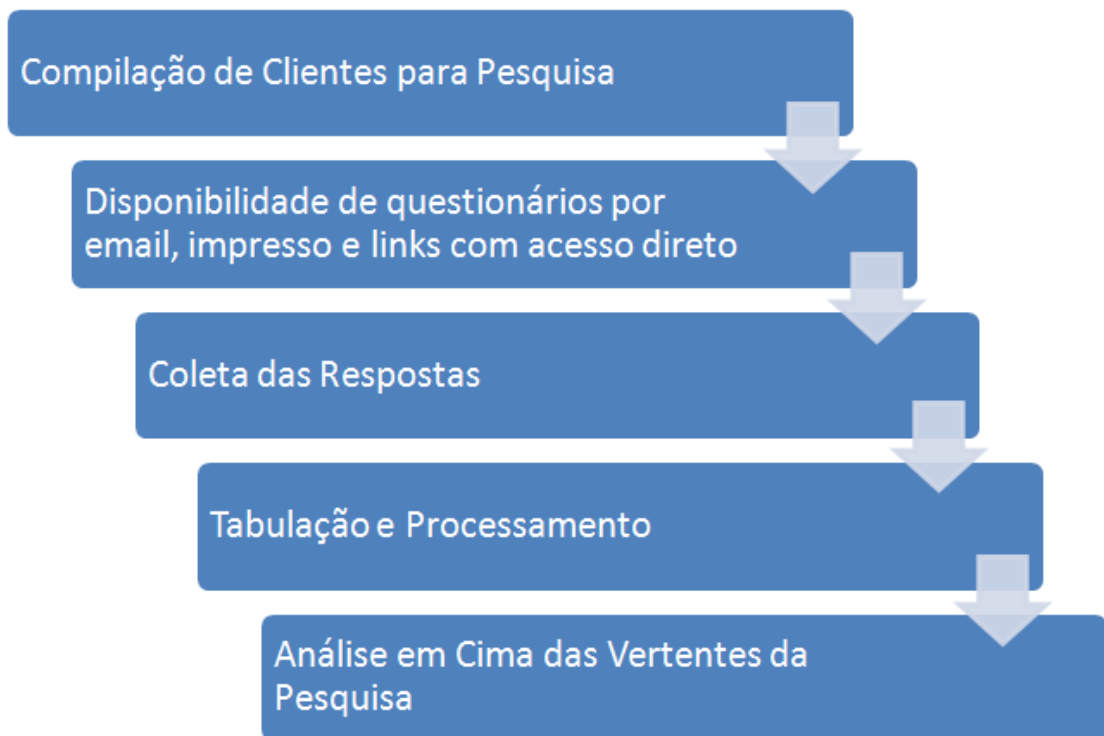
Os passos dos instrumentos de pesquisa e aplicação do questionário a serem utilizados serão demonstrados nas figuras 07 e 08:

Figura 07: Passos do Instrumento de Pesquisa



(Fonte: elaborado pelo autor.)

Figura 08: Passos da Aplicação de Questionário



(Fonte: -elaborado pelo autor.)

A definição dos clientes que participaram da pesquisa e elaboração do questionário visam levantar abordagens que estruturam a análise de proposições que envolvam variáveis vinculadas a estratégia e logística, atendendo ao objetivo fundamental do trabalho, o que garante “aferir resultados da pesquisa e avaliar o avanço que ela representou” (Severino, 2007, p.223).

Para cada passo do instrumento de pesquisa há uma descrição e as ferramentas que foram utilizadas, resumidas no quadro 17:

Quadro 17: Passos, Descrição do Instrumento de Pesquisa

Passo	Descrição	Instrumento ou Ferramenta a serem Utilizados
Levantamento da População	Em cima do propósito da pesquisa, levantar todos os clientes dos segmentos escolhidos e definir uma amostra.	Pesquisa nos relatórios comerciais e de cadastro da empresa escolhida.
Definição da Amostra da População	A partir do levantamento, definir amostra que garanta linearidade de conclusões para toda a população.	Verificação de relatórios de compra e movimentações da empresa escolhida.
Instrumentação via Software	Utilização de software para coleta de dados e compilação inicial, para suporte de análise.	Utilização do software <i>Sphinx</i> . Disponibilização de

		questionário por meios eletrônicos.
Análise e Interpretação dos Dados	Análise da pesquisa via técnicas estatísticas, seguindo modelagens e padrões aceitos com normativas de literaturas influentes.	Utilização do software SPSS.
Relatório Final	Apresentação de Redação que contemple resultados pertinentes às questões e hipóteses do trabalho.	Desenvolvimento de texto via modelo de relatório interpretativo, estruturando de forma coesa toda a pesquisa.

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Logo, a partir de Cooper e Schindler (2011), tem-se neste trabalho uma estrutura conforme mostra o quadro 18, passo a passo:

Quadro 18: Características do Método Científico x Descrição

Característica do Método Científico	Descrição
Propósito Claramente Definido	Problema e Objetivos Descritos no Trabalho
Processo de Pesquisa Detalhado	Abordagem: <ol style="list-style-type: none"> 1. Histórico do GLP 2. Delimitação de Ambiente de Pesquisa Referencial Teórico <ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégia e Vantagem Competitiva 2. Desempenho Logístico Metodologia de Pesquisa <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudo de Caso 2. Pesquisa Exploratória Quantitativa 3. Resultados e Conclusões
Planejamento Abrangente do Projeto de Pesquisa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamento da População 2. Definição de Amostra 3. Instrumentação 4. Análises 5. Relatório Final
Aplicação de Altos Padrões Éticos	Sequenciamento Metodológico acompanhado por orientador conforme padrões estabelecidos pela instituição e orientador
Limitações Reveladas Francamente	As limitações encontram-se vinculadas ao público alvo, podendo ser explorada de forma mais ampla.
Análise Adequada às Necessidades do Tomador	O trabalho visa contribuir com retornos de pesquisa que ressaltem os objetivos propostos.

de Decisão	
Resultados Apresentados de Forma não Ambígua	Vide Capítulo 5
Conclusões Justificadas	Vide Capítulo 6
Reflexo da Experiência do Pesquisador	Vide Capítulo 6

(Fonte: elaborado pelo autor.)

No quadro 19, abaixo, expõe-se a forma de ligação entre objetivos, fontes, questionários e referencial teórico:

Quadro 19: Relação entre objetivos, fontes, questionário e referencial teórico

Cont.	Objetivo	Descrição	Referencial
GERAL	Geral	Avaliar o desempenho logístico em uma faixa de clientes empresariais, de uma revendedora de GLP na cidade de Goiânia-GO, tendo como base os indicadores externos desenvolvidos por Conceição e Quintão (2004).	Pesquisa Bibliográfica e Questionário Todos utilizados no trabalho, conforme referências.
OE01	Específico	Contextualizar conceitos de estratégia e desempenho logístico	Pesquisa Bibliográfica Estratégia: Barney e Hesterly (2007); Hitt; Ireland e Hoskisson (2005); Hoskisson <i>et al</i> (2009); Kaplan e Norton (2004); Mintezberg; Ahlstrand e Lampel (2000); Porter (1989); Porter (2009); Desempenho Logístico: Ballou (2001); Ballou (2015);

			Closs e Bowersox (2001); Filho (2011); Fleury (2000).
OE02	Específico	Levantar os indicadores logísticos externos nesta carteira de clientes	Questões 8 a 12 Conceição e Quintão (2004)
OE03	Específico	Compreender a realidade de atendimento, a partir de parâmetros de indicadores logístico, para estes clientes.	Questões 15 e 16 Ballou (2015); Conceição e Quintão (2004); Filho (2011).
OE4	Específico	Avaliar o que é considerado fator diferencial, no quesito logístico, para estes clientes.	Questões 5 a 7; 13 e 14 Aspecto Logístico: Ballou (2015); Conceição e Quintão (2004); Filho (2011). Aspecto Estratégico e Diferencial: Barney e Hesterly (2007); Hitt; Ireland e Hoskisson (2005); Hoskisson <i>et al</i> (2009); Kaplan e Norton (2004); Mintezberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Porter (1989); Porter (2009).

(Fonte: elaborado pelo autor.)

4.2- Resultados Esperados

A partir da coleta de número suficiente de questionários válidos, espera-se que essa pesquisa possa dimensionar e estruturar pressupostos de forma a obter respaldo relevante para fomentar análise do ambiente específico, também dando respaldo para que possa ser replicado o formato de estudo em um ambiente mais amplo, como sugestão para futuras pesquisas.

5. Análise e Resultados da Pesquisa de Campo

5.1. Taxa de Resposta e Retorno da Pesquisa de Campo

A proposta de estudo inicial otimizada era conseguir uma abordagem com retorno de 204 respostas válidas para garantir um grau de confiança de 95% (0,95) e 5% (0,05) de erro máximo, porém a taxa de resposta não foi a total esperada, mas ainda assim assegurou grau de confiança e erro máximo válidos para o caso, conforme tabela 05:

Tabela 05: Proposta x Coleta

Proposta	Ótima	Mínimo Aceitável	Realizado
Coletas de Respostas Válidas	204	59	107
Grau de Confiança	95%	90%	91%
Erro Máximo	5%	10%	7%

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Sendo assim, a pesquisa garantiu um grau de confiança de 91% e erro máximo de 7%, visto que foram feitas 107 coletas válidas, após busca de 150 presenciais, com retorno de 76, e envio de 220 online, com retorno de 43, conforme descrito na tabela 06:

Tabela 06: Envios x Retornos

Coleta de Respostas Presenciais			Coleta de Respostas Online			
Enviadas	150	% Retorno	█	Emails enviados	220	% Retorno
Retornos	76	50,67%	█	Retornos	43	19,55%

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Dentro destes retornos obtidos, houve casos com erros de preenchimento, , os quais foram descartados, conforme tabela 07:

Tabela 07: Respostas Válidas e Descartes

Coleta de Respostas Presenciais			Coleta de Respostas Online			
Válidas	64	84,21%	█	Válidas	43	100,00%
Descartes	12	18,75%	█	Descartes	0	0,00%

(Fonte: elaborado pelo autor.)

5.2 Perfil dos Pesquisados

Dentro das empresas que participaram da pesquisa, tem-se:

a) Levantamento das funções dentro das empresas pesquisadas, conforme tabela 08:

Tabela 08: Funções Executadas

FUNÇÃO	Qtd	% do Total
Sócio Proprietário	30	28,04%
Comprador	28	26,17%
Outra	18	16,82%
Gerente	15	14,02%
Síndico	15	14,02%
Diretor	1	0,93%
Total	107	100,00%

(Fonte: elaborado pelo autor.)

b) Levantamento das funções dentro das empresas pesquisadas, conforme tabela 09:

Tabela 09: Segmentos de Atuação

Segmento	Qtd	% do Total
Comércio	46	42,99%
Indústria	25	23,36%
Condomínio	21	19,63%
Prestador de Serviço	9	8,41%
Outro	6	5,61%
Total	107	100,00%

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Ao analisar as duas tabelas, fica notória a presença de empresas atuantes no comércio e indústria, representando, se somadas, 66,36% das respostas válidas. Também é significativa a presença de sócios proprietários que foram abordados.

5.3 Produtos e suas Utilizações

Dentro das empresas participantes, é relevante levantar quais produtos são utilizados e para qual fim; assim, temos:

a) Produtos que mais utilizam, conforme tabela 10:

Tabela 10: Produtos mais Utilizados

Produto	Qtd	% do Total
GLP em P-20 kg	44	41,12%
GLP em P-45 kg	42	39,25%
GLP em P-13 kg	21	19,63%
Total	107	100,00%

(Fonte: elaborado pelo autor.)

b) Para qual finalidade utilizam os produtos, conforme tabela 11:

Tabela 11: Utilidade para os Produtos

Utilidade	Qtd	% do Total
Cocção e preparo de alimentos	46	42,99%
Combustível ou fator de produção (em empilhadeiras)	41	38,32%
Fonte de calor para aquecimento de piscinas, saunas ou outros	15	14,02%
Outros	5	4,67%
Total	107	100,00%

(Fonte: elaborado pelo autor.)

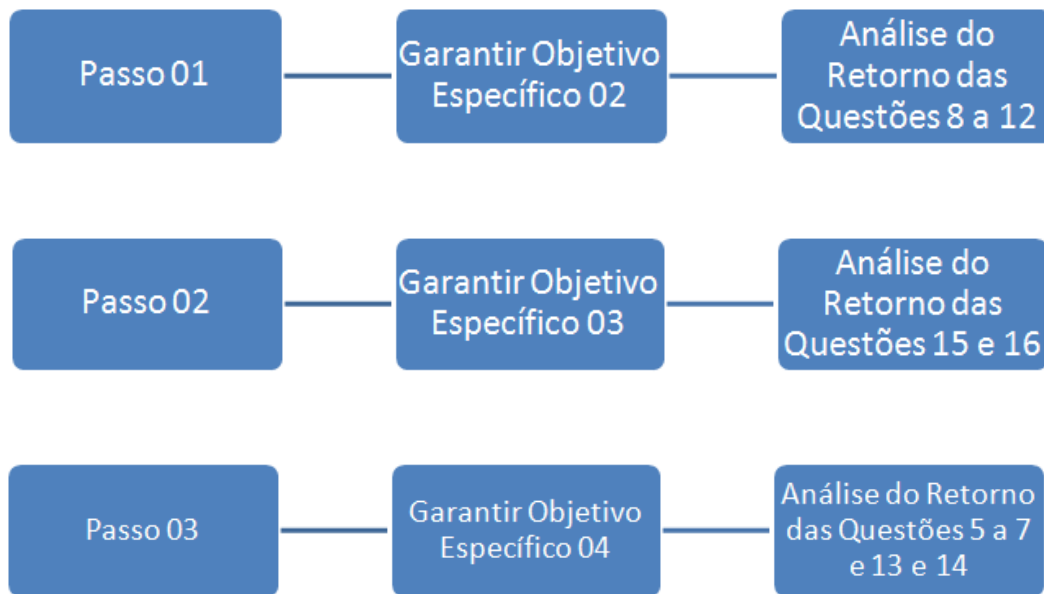
Deve-se ressaltar que, bem no início da pesquisa de campo, ao ser feito o pré-teste, ficou notório que as empresas não utilizam três produtos oferecidos (GLP em P-05 kg, GLP em P-08 kg e GLP em P-90 kg), e portanto estes foram retirados dos questionários.

O retorno demonstra que o GLP é fator relevante para cocção e como combustível para fatores de produção nesta carteira de clientes, e se confirma como uma importante fonte de energia, como fora citado no estudo de SILVA(2011) e na verificação de SINDIGÁS (2015).

5.4 Análise descritiva dos Resultados Obtidos

Seguindo a relação estabelecida entre objetivos, questionários e o levantamento dos indicadores, a análise foi feita em três passos, conforme figura 09:

Figura 09: Passos para Análise dos Retornos



(Fonte: elaborado pelo autor.)

5.4.1 Passo 01

O objetivo específico 02 do trabalho é: levantar os indicadores logísticos externos nesta carteira de clientes, sendo que tais indicadores são os cinco citados por CONCEIÇÃO e QUINTÃO (2004).

Com estas premissas definidas, para o indicador E.1, que trata de entregas realizadas dentro do prazo, obteve-se com os pesquisados o seguinte retorno:

Tabela 12: Entregas Realizadas dentro do Prazo

Prazo de Entrega	Qtd	% do Total	% Acumulado
Ótimo	57	53,27%	53,27%
Bom	37	34,58%	87,85%
Regular	12	11,21%	99,07%
Péssimo	1	0,93%	100,00%
Total	107	100,00%	

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Fazendo um filtro por segmento de atuação, tem-se ainda o seguinte levantamento:

Tabela 13: Percepção por Segmento

Segmento	Ótimo	Bom	Regular	Péssimo	Total
Comércio	54,35%	32,61%	13,04%	0,00%	100%
Indústria	48,00%	40,00%	8,00%	4,00%	100%
Condomínio	42,86%	42,86%	14,29%	0,00%	100%
Prestador de Serviço	88,89%	11,11%	0,00%	0,00%	100%
Outro	50,00%	33,33%	16,67%	0,00%	100%

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Verificando as tabelas de retorno total e por segmento, percebe-se um comportamento positivo quanto ao segmento de prestação de serviços, em que toda a percepção ficou em *ótimo* ou *bom*; no comércio, condomínios e outros segmentos, concentram-se os casos de *regular*, enquanto na indústria foi verificado algum caso de *péssimo*. Não houve registro da resposta *ruim*.

Para o indicador E. 2, que trata de entregas devolvidas parcialmente ou integralmente, visando verificar a qualidade da prestação quando há necessidade, obtiveram-se os dados abaixo:

Tabela 14: Presteza quando há Necessidade de Devoluções

Devoluções e Trocas	Qtd	% do Total	% Acumulado
Bom	45	42,06%	42,06%
Ótimo	44	41,12%	83,18%
Regular	15	14,02%	97,20%
Ruim	2	1,87%	99,07%
Péssimo	1	0,93%	100,00%
Total	107	100,00%	

(Fonte: elaborado pelo autor.)

E por segmento de atuação:

Tabela 15: Presteza quando há Necessidade de Devoluções por Segmento

Segmento	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Total
Comércio	39,13%	47,83%	10,87%	0,00%	2,17%	100,00%
Indústria	40,00%	44,00%	12,00%	4,00%	0,00%	100,00%
Condomínio	38,10%	38,10%	23,81%	0,00%	0,00%	100,00%
Prestador de Serviço	44,44%	33,33%	11,11%	11,11%	0,00%	100,00%
Outro	66,67%	16,67%	16,67%	0,00%	0,00%	100,00%

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Verificando as tabelas de retorno total e por segmento, percebe-se um comportamento positivo quanto aos segmentos de indústria, comércio e outros, em que a maioria assinala *ótimo* ou *bom*. Os casos regulares são relevantes, principalmente no segmento de condomínios. Os casos de *ruim* e *péssimo* tornaram-se relevantes já que apareceram em três ocasiões entre as prestadoras de serviços e comércio.

Para o indicador E. 3, que se refere a recebimento do produto de acordo com as especificações de qualidade e validade, houve retorno conforme tabela 16:

Tabela 16: Recebimento dentro das Especificações e Validade

Especificações e Validade	Qtd	% do Total	% Acumulado
Ótimo	50	46,73%	46,73%
Bom	49	45,79%	92,52%
Regular	7	6,54%	99,07%
Ruim	1	0,93%	100,00%
Total	107	100,00%	

(Fonte: elaborado pelo autor.)

E por segmento de atuação:

Tabela 17: Recebimento dentro das Especificações e Validade por Segmento

Segmento	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Total
Comércio	41,30%	54,35%	4,35%	0,00%	100,00%
Indústria	44,00%	44,00%	8,00%	4,00%	100,00%
Condomínio	33,33%	52,38%	14,29%	0,00%	100,00%
Prestador de Serviço	88,89%	11,11%	0,00%	0,00%	100,00%
Outro	83,33%	16,67%	0,00%	0,00%	100,00%

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Percebe-se que há destaque quanto a este quesito, provavelmente motivado pelo fato do GLP ser comercializado em embalagens normatizadas (botijões P-13, P-20, P-45 e P-90) (ALVES, 2008) e não ter prazo de validade específico (somente quando há algum vazamento ele perde este seu status) .

Para o indicador E.4, que trata do atendimento do pedido realizado, houve retorno conforme tabela 18:

Tabela 18: Atendimento do Pedido Realizado

Atendimento do Pedido	Qtd	% do Total	% Acumulado
Ótimo	64	59,81%	59,81%
Bom	34	31,78%	91,59%
Regular	8	7,48%	99,07%
Ruim	1	0,93%	100,00%
Total	107	100,00%	

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Tabela 19: Atendimento do Pedido Realizado por Segmento

Segmento	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Total
Comércio	65,22%	30,43%	4,35%	0,00%	100,00%
Indústria	52,00%	32,00%	12,00%	4,00%	100,00%
Condomínio	47,62%	42,86%	9,52%	0,00%	100,00%
Prestador de Serviço	66,67%	22,22%	11,11%	0,00%	100,00%
Outro	83,33%	16,67%	0,00%	0,00%	100,00%

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Verifica-se um desempenho em sua maioria *ótimo*, exceto no caso dos condomínios, que tiveram um grande percentual de *bom*. A indústria foi o segmento que mais oscilou entre as avaliações.

Para o indicador E. 5 (tempo de entrega das mercadorias), segue retorno na tabela 20:

Tabela 20: Tempo de Entrega das Mercadorias

Tempo de Entrega	Qtd	% do Total	% Acumulado
Ótimo	63	58,88%	58,88%
Bom	38	35,51%	94,39%
Regular	6	5,61%	100,00%
Total	107	100,00%	

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Tabela 21: Tempo de Entrega das Mercadorias por Segmento

Segmento	Ótimo	Bom	Regular	Total
Comércio	73,91%	19,57%	6,52%	100,00%
Indústria	44,00%	48,00%	8,00%	100,00%
Condomínio	33,33%	61,90%	4,76%	100,00%
Prestador de Serviço	66,67%	33,33%	0,00%	100,00%
Outro	83,33%	16,67%	0,00%	100,00%

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Foi o indicador mais bem avaliado de todos, sem nenhum caso *ruim* ou *péssimo*, obtendo maior destaque no segmento do comércio e outros.

5.4.2 Passo 02

O objetivo específico 03 do trabalho é: *compreender a realidade de atendimento, a partir de parâmetros de indicadores logísticos para estes clientes. A partir da coleta via questionário, o resultado obtido é descrito na tabela 22 :*

Tabela 22: Percepção da Qualidade do Atendimento por Segmento

Segmento	Ótimo	Bom	Regular	Péssimo	Total
Comércio	56,52%	41,30%	2,17%	0,00%	100,00%
Condomínio	47,62%	42,86%	9,52%	0,00%	100,00%
Indústria	48,00%	40,00%	8,00%	4,00%	100,00%
Outro	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Prestador de Serviço	77,78%	22,22%	0,00%	0,00%	100,00%

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Verifica-se que em todos os segmentos os valores ficaram em sua maioria entre *bom* e *ótimo*, restando um caso *péssimo* para a indústria e cinco casos *regular*, divididos entre comércio, condomínio e indústria. Ainda ressalta-se que, em quase sua totalidade, os clientes consideram esta uma variável logística importante na relação comercial, conforme tabela 23:

Tabela 23: Fator Importante na Relação Comercial

Considera Importante Variáveis Logísticas	Qtd	% Total
Sim	106	99,07%
Não	1	0,93%
Total	107	100,00%

(Fonte: elaborado pelo autor.)

5.4.3 Passo 03

O objetivo específico 04 do trabalho é: *avaliar o que é considerado fator diferencial, no quesito logístico, para estes clientes*, e para tanto foram levantados os pontos que estes consideram o mais importante e o mais prejudicial, conforme apresentado nas tabelas 24 e 25:

Tabela 24: Fator Importante

Fator Importante	Qtd	% Total
Agilidade na entrega	60	56,07%
Opções de canais para formalizar pedido (fone, site, email e outros)	24	22,43%
Pré venda ativo da empresa	11	10,28%
Visitas programadas em períodos específicos	12	11,21%
Total	107	100,00%

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Tabela 25: Fator Prejudicial

Fator mais Prejudicial	Qtd	% Total
Atraso de uma entrega programada	38	35,51%
Visitas aleatórias sem programação prévia	27	25,23%
Falta de pré Venda	17	15,89%
Outra	17	15,89%
Falta de um canal eficaz para atendimento	8	7,48%
Total	107	100,00%

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Em ambas as tabelas percebe-se o peso de fatores que envolvem a logística, visto que 56,07% de todos os clientes valorizam e consideram o fator mais importante a rapidez na entrega; também 35,51% consideram falha grave atraso de uma entrega. Verificou-se ainda que as maiores vantagens percebidas estão vinculadas a prazo de entrega, bem como as falhas mais onerosas, conforme tabelas 26 e 27:

Tabela 26: Verifica Vantagem Quando

Verifica Vantagem Quando há	Qtd	% Total
Entrega realizada no prazo	42	39,25%
Atendimento de forma correta do pedido feito	24	22,43%
Tempo de entrega cumprido	16	14,95%
Recebimento dentro das especificações de qualidade e validade	13	12,15%
Entrega sem devoluções	12	11,21%
Total	107	100,00%

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Tabela 27: Verifica Falha Onerosa Quando

Verifica Falha Onerosa Quando há	Qtd	% Total
Entrega realizada fora do prazo	35	32,71%
Atendimento de forma incorreta do pedido feito	21	19,63%
Tempo de entrega não cumprido	21	19,63%
Entrega com devoluções	17	15,89%
Recebimento fora das especificações de qualidade e validade	13	12,15%
Total	107	100,00%

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Vale ressaltar a diferença entre os itens *entrega realizada fora do prazo* e *tempo de entrega não cumprido*, sendo que o primeiro se refere ao prazo entre o pedido e chegada da entrega ao local de destino, e o segundo se refere a tempo de entrega e gasto no momento da carga e descarga após a chegada do produto ao destinatário.

5.5 Análise Global dos Indicadores

Para tal análise, fez-se uma conversão das respostas obtidas nas questões que envolviam os indicadores de desempenho, via escala Likert, que varia de 1 (péssimo) a 5 (ótimo).

Com esta conversão, para verificar se há dispersão significativa das respostas, obteve-se as seguintes médias e desvio padrão para cada um dos indicadores:

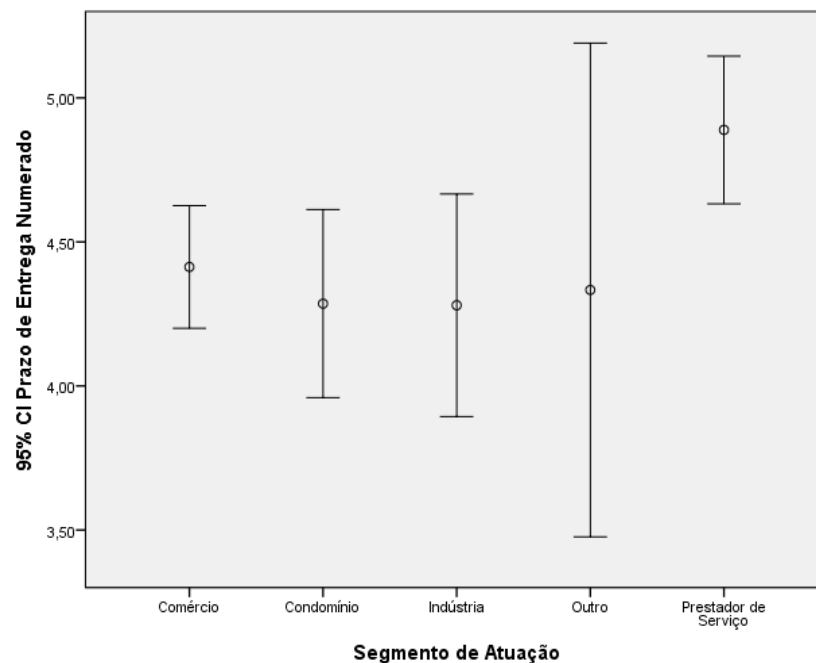
Tabela 28: Medidas de Posição e Dispersão

Medida/Indicador	E1	E2	E3	E4	E5
Média	4,393	4,206	4,383	4,533	4,533
Desvio padrão	0,762	0,821	0,654	0,634	0,604

(Fonte: elaborado pelo autor.)

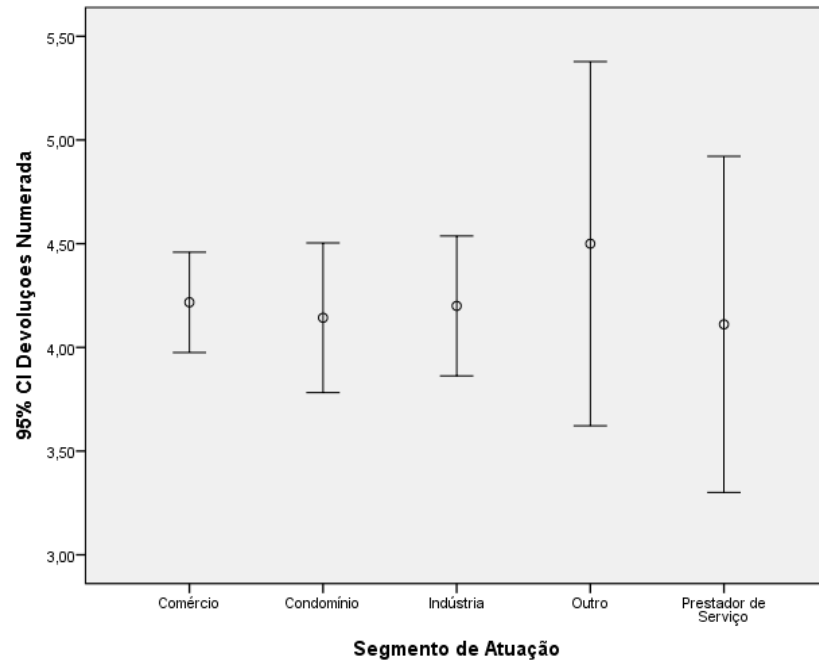
A partir de tal verificação, pode-se entender que dentro dos 05 indicadores de desempenho a empresa mantém linearidade quando feita a análise global dos grupos de clientes, porém, quando há separação por grupos de segmento, verificam-se pesos maior de cada segmento aos indicadores (conforme gráficos 05, 06, 07, 08 e 09, que demonstram, por meio de *Error Bar*, a influência de cada grupo de segmentos no valor da média):

Gráfico 05: Error Bar indicador E1



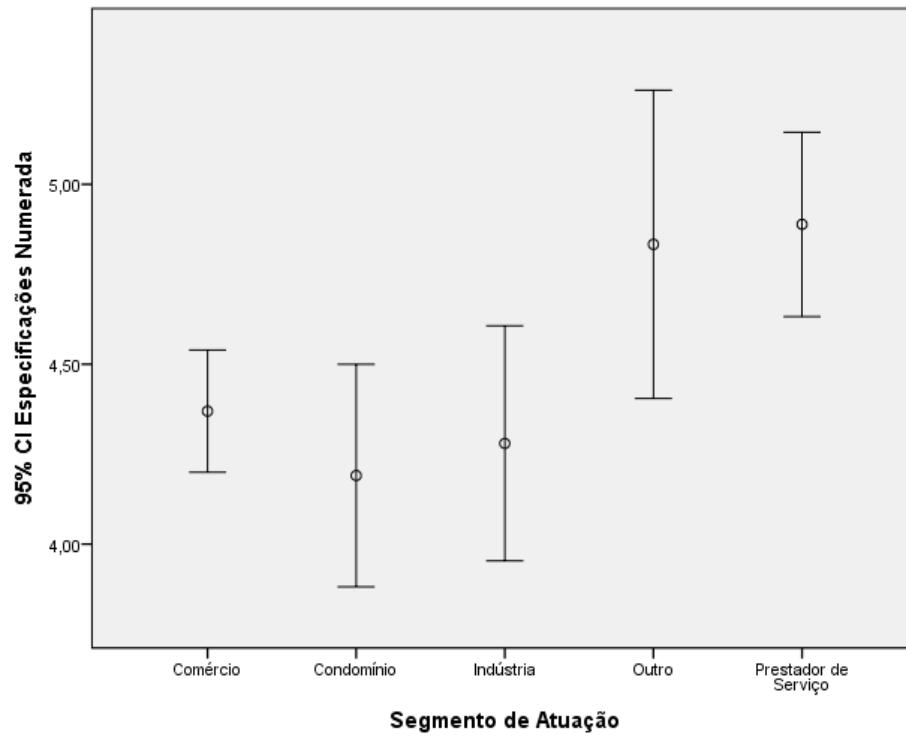
(Fonte: elaborado pelo autor.)

Gráfico 06: Error Bar indicador E2

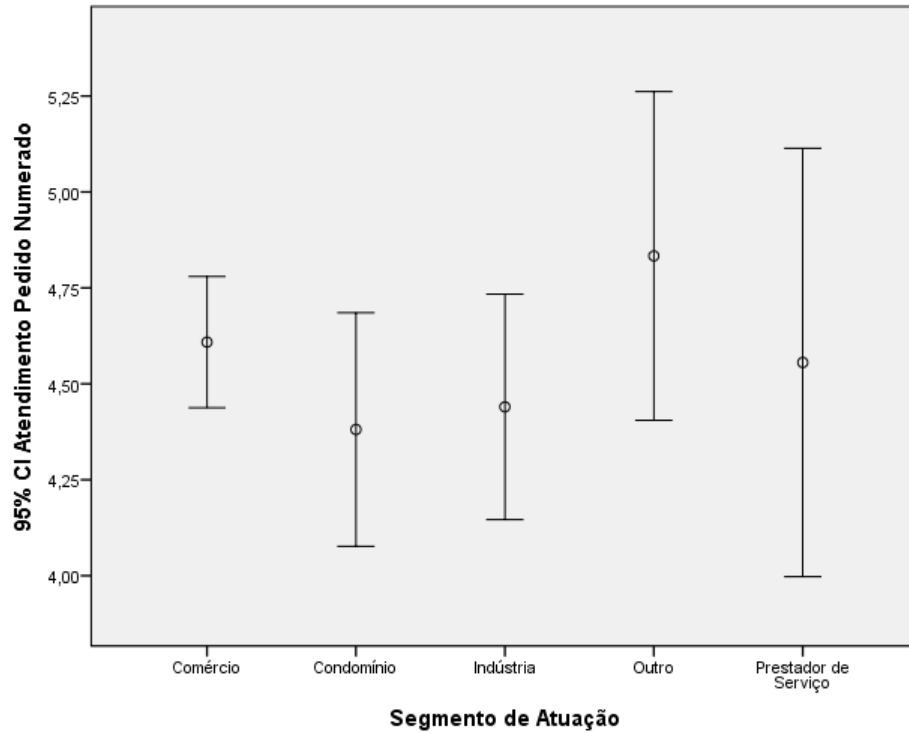


(Fonte: elaborado pelo autor.)

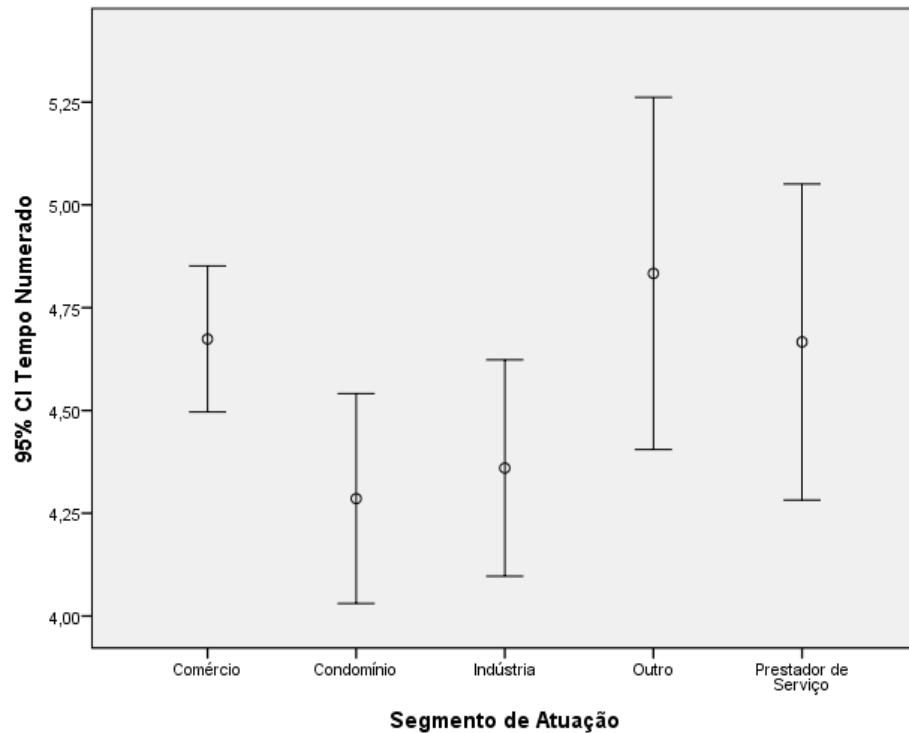
Gráfico 07: Error Bar indicador E3



(Fonte: elaborado pelo autor.)

Gráfico 08: Error Bar indicador E4

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Gráfico 09: Error Bar indicador E5

(Fonte: elaborado pelo autor.)

As médias atribuídas pouco se dispersaram, independentemente do segmento, nos indicadores E 2 e E 4; nos outros, há uma relativa discrepância da percepção dos clientes, influenciada pelo segmento, o que demonstra haver comportamentos diferentes nas percepções dos indicadores com pesos atribuídos ao segmento, em

que se encontra a empresa, fortificado pelas necessidades inerentes à relação comercial de cada um, que pode até ser visto na análise .

Entre os indicadores somente não há correlação significativa entre o E2 e E4, isso demonstra que em sua maioria os indicadores mantêm comportamento de evolução alinhados, conforme demonstra a tabela 29:

Tabela 29: Correlação entre os Indicadores

Índices		E1	E2	E3	E4	E5
E1	Correlação de Pearson		0,383	0,415	0,266	0,423
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,006	0,000
E2	Correlação de Pearson	0,383		0,309	0,186	0,329
	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,001	0,055	0,001
E3	Correlação de Pearson	0,415	0,309		0,413	0,410
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,001		0,000	0,000
E4	Correlação de Pearson	0,266	0,186	0,413		0,582
	Sig. (2 extremidades)	0,006	0,055	0,000		0,000
E5	Correlação de Pearson	0,423	0,355	0,410	0,582	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,001	0,000	0,000	

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Com as verificações da análise global dos indicadores e sua movimentação escalar nos grupos de segmentos, foi possível verificar as médias e a correlação, fatores estes que servem de base para consolidações complementares de comportamento que foram necessários para este estudo.

6. Conclusão

A compilação de levantamentos de variáveis logísticas para composição de força estratégica se demonstra plausível no segmento de GLP, ainda mais quando há o direcionamento a vendas para empresas que o consomem para os mais diversos fins. Os meios competitivos e de sucesso não estão atrelados somente à oferta do produto e garantia de atendimento, mas os diferenciais se estabelecem na otimização do relacionamento, via ferramentas oriundas da integração de desejos e anseios sendo atendidos.

A rapidez no atendimento mostrou-se fator primordial na pesquisa realizada e a esperança dos clientes se respalda no atendimento dessa expectativa de forma ótima, garantindo assim uma premissa para continuidade dos negócios.

A utilização dos indicadores citados nesse trabalho pode ser replicada em outros segmentos que tenham forças logísticas como diferenciais competitivos, podendo ser exemplo segmentos de distribuição no varejo ou atacado, onde os produtos cada vez mais deixam de ser referências diferenciais, dada a evolução tecnológica de fabricação, sendo os meios de como fazer esse produto caminhar entre produção e consumo fatores ainda em evolução.

Comparando-se os resultados obtidos neste trabalho com os de Conceição e Quintão (2004), verifica-se que, apesar dos segmentos diferentes, os índices analisados foram de relevância significativa para definições estratégicas com enfoque no desenvolvimento estratégico. Conceição e Quintão (2004) até vão além, pois analisam indicadores externos e internos, enquanto nesse trabalho somente houve análise dos indicadores externos: enquanto eles analisaram toda uma cadeia de distribuição, da indústria até o varejo, este trabalho teve o foco somente em uma relação, da empresa revendedora com seus clientes empresariais consumidores de GLP para algum fim específico.

No levantamento de referencial teórico ficou clara a relação de estratégia com logística, em especial no segmento de GLP, mostrando-se ambas complementares e de integração para o desenvolvimento.

Na busca da resposta para o problema de pesquisa, a saber :

Qual indicador de desempenho logístico pode compor dados para definições estratégicas, em uma faixa específica de clientes dentro de uma empresa de revenda de GLP em Goiânia, Goiás?

conclui-se que o indicador (E1), *entregas realizado dentro do prazo*, levantado no trabalho, pode compor dados para definições estratégicas no segmento de GLP para esta faixa de clientes, visto que 56,07% destacam agilidade na entrega como ponto relevante e 35,51% consideram fator prejudicial caso ocorram atrasos no prazo de entrega. Outros indicadores relevantes incluem: capacidade de realizar trocas de forma ótima, capacidade de entregar pedidos com produtos dentro das especificações de validade e composição de qualidade, capacidade de atender corretamente o pedido e tempo de entrega após solicitação.

Visando atender aos objetivos estabelecidos no trabalho, chegou-se às seguintes considerações, conforme quadro 20:

Quadro 20: Considerações Finais com os Objetivos Propostos

Cont.	Objetivo	Descrição	Considerações Finais
GERAL	Geral	Avaliar o desempenho logístico em uma faixa de clientes empresariais, de uma revendedora de GLP na cidade de Goiânia-GO, tendo como base os indicadores externos desenvolvidos por Conceição e Quintão (2004).	A partir de pesquisa bibliográfica, verificou-se que os indicadores desenvolvidos por Conceição e Quintão (2004) poderiam ser utilizados como parâmetros no segmento de GLP, fator este ainda reforçado após pesquisa de campo, em que sua utilização no segmento de empresas que consomem GLP comprovou o peso e a relevância de tais indicadores para o segmento.
OE01	Específico	Contextualizar conceitos de estratégia e desempenho logístico.	A partir da compilação de pesquisas, estabeleceram-se considerações e constructos colaborativos entre os assuntos de forma a dar sustentabilidade ao desenvolvimento do trabalho.
OE02	Específico	Levantar os indicadores logísticos externos nesta carteira de clientes.	A partir do questionário foi possível levantar os índices necessários para análise estatística descritiva.
OE03	Específico	Compreender a realidade de atendimento, a partir de parâmetros de indicadores logísticos, para estes clientes.	A partir do questionário foi possível compreender a realidade de atendimento, utilizando-se dos cinco indicadores
OE4	Específico	Avaliar o que é considerado fator diferencial, no quesito logístico, para estes clientes.	A partir do questionário foi possível compilar dados que levaram à análise via estatística descritiva do que é considerado fator diferencial por parte dos clientes no quesito logístico, destacando-se o prazo.

(Fonte: elaborado pelo autor.)

O trabalho teve suas limitações vinculadas a três fatores principais, conforme quadro 21:

Quadro 21: Limitações do Estudo

Fatores	Descrição
Tempo	O tempo limitado para desenvolvimento do trabalho reflete-se na utilização de um formato de pesquisa mais abrangente, não sendo viável captar todo um segmento maior com formato bem específico, o que pode ser otimizado com mais tempo.
Quantidade de Questionários Respondidos Válidos	O retorno das respostas foi menor do que esperado (204 versus 107); ressaltou-se ainda que houve casos descartados. Com uma gama maior de dados haveria maior grau de confiança nos resultados obtidos.
Acesso a somente uma parte de toda a carteira de clientes	As premissas desenvolvidas neste trabalho poderiam ser utilizadas nas outras carteiras de clientes, porém isso se tornaria inviável visto o prazo disponível.

(Fonte: elaborado pelo autor.)

Em contrapartida, o trabalho contribuiu para o estudo do segmento de GLP dentro do estado de Goiás, visto que pesquisas e buscas realizadas não retornaram nenhum artigo, tese ou dissertação com este teor até o momento, e ainda não há muitos trabalhos, mesmo em outras regiões do país, com enfoque estratégico e logístico no segmento de GLP.

O presente trabalho serviu como base para identificação de indicadores logísticos no formato de atuação da empresa estudada, alavancou relação entre desempenho logístico e desenvolvimento de estratégia e aprimorou a visão estratégica com desempenho logístico.

O trabalho deixa a possibilidade para pesquisas futuras visando à análise nos mais diversos segmentos e elos da cadeia de GLP, desde a refinaria até o consumidor final, podendo ser ainda campo para compilação de mais índices e variáveis complementares que deem a sustentabilidade de análises para tomada de decisões assertivas também em outros segmentos de clientes dentro de uma revendedora de GLP, com a possibilidade de todos os aprofundamentos que advirão..

REFERÊNCIAS

ABE, Carlos Felipe Jun; CARVALHO, Marly Monteiro. Alinhamento entre Estratégia e Critérios Competitivos: um estudo em empresa do setor de bebidas. **Revista Produção Online**, v.11, n.1 p. 136-161. São Paulo, 2011.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEL – ANP. **Revendedor Varejista de Gás Liquefeito de Petróleo - Em Operação**. Brasília, 2014. Disponível em < <http://anp.gov.br/?id=1087>> Acesso em: 06/06/2014.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEL – ANP. Brasília, 2015. Disponível em < www.anp.gov.br > Acesso em: 03/04/2015.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEL – ANP. **Consumo Aparente de GLP**. Brasília, 2015. Disponível em < <http://www.anp.gov.br/?dw=73917>> Acesso em: 03/06/2015.

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

BARBOSA, Ricardo de Abreu; BATAGLIA, Walter. A evolução das correntes explicativas da vantagem competitiva. **Revista Gestão e Planejamento**, v.11, n.2, p.192-211. Salvador, 2010.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. São Paulo: Bookman, 2001.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. Tradução de Hugo T. Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 2015.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, Willian S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Tradução de Monica Rosemberg. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2007.

BITTAR, Fernando Shigueo Omoto. **Escolhas estratégicas na decisão sobre canais de distribuição em commodities**: um estudo de caso no segmento de gás liquefeito de petróleo (GLP). Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade de São Paulo. 187 p. São Paulo: 2013.

BRAGA, Alexandre Xavier Vieira; BRAGA, Daniele Gonçalves. Utilização do *Balanced Scorecard* para Operacionalizar a Estratégia de uma Empresa de Comércio e Logística de Distribuição de GLP no Rio Grande do Sul. **XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais 2009**. São Paulo, 2009.

BRITO, Renata Peregrino; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresa**, v.52 n.1, p.70-84. São Paulo, 2012.

CARVALHO, Carlos *et al.* Análise Descritiva da Cadeia Produtiva de GLP: o botijão tipo p-13 sob a visão dos componentes de desempenho logístico. **XXX Encontro Nacional de Engenharia da Produção**. São Carlos, 2010.

CASTRO, Laís Novaes P. **Avaliação de Indicadores de Desempenho Logístico**: um estudo de caso de uma pequena empresa de distribuição. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Estadual do Norte Fluminense. 63 p. Rio de Janeiro, 2012.

CLOSS, David J.; BOWERSOX, Donald J. **Logística Empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, [2001].

CONCEIÇÃO, Samuel Vieira; QUINTÃO Ronan Torres. Avaliação do Desempenho Logístico da Cadeira Brasileira de Suprimentos de Refrigerantes. **Revista Gestão e Produção**, v.11, n.3, p.441-453. São Paulo, 2004.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Método de Pesquisa em Administração**. Tradução: Iuri Duquia Abreu.. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRESWELL, Jonh W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FILHO, Joaquim Rubens .; NUNES, Geraldo Sant Anna. O Estrategista da Micro, Pequena e Média Empresa Privada Brasileira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.12, n.36, p. 271-288. São Paulo, 2010.

FILHO, Edelvino Razzolini. **Logística**: evolução na administração – desempenho e flexibilidade. Curitiba: Juruá, 2011.

FIRMEZA, Ozéias da Silva. **Utilização de Cenários Aplicados a Logística Reversa de Recuperação de Ativos**: destroca de vasilhames vazios das empresas distribuidoras de gás liquefeito de petróleo. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transportes). Programa de Mestrado em Engenharia de Transportes, Universidade Federal do Ceará. 113 p. Fortaleza, 2007.

FLEURY, Paulo Fernando. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HITT, Michael A.; IRELAND, Robert E.; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antônio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2005.

HOSKISSON, Robert E *et al.* **Estratégia Competitiva**. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA– IBGE. **Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor**. Brasília, 2015. Disponível em <

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_npc_201506_3.shtm > Acesso em: 08/07/2015. ipca/ipca-

INSTITUTO MAURO BORGES DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – IMB. **Goiás em Dados 2013**. Goiânia, 2015. Disponível em < www.imb.gov.br > Acesso em: 03/04/2015.

ITO, Nobuiki Costa, *et al.* Valor e Vantagem Competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, v.16, n.2, p.297-307. Rio de Janeiro, 2012.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAZMIER, Leonard J. **Estatística aplicada à economia e administração**. Tradução de Carlos Augusto Crusius. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIQUIGÁS, **Institucional**, São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.liquigas.com.br>> Acesso em 05/04/2015.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MIOTO, André Paz Barreto. **Geração de Valor no Mercado de GLP**: um estudo de viabilidade econômica da distribuição de GLP domiciliar no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. 103p. São Paulo: 2007.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAIS, Alexandre Barreira de. **Perspectivas de Inserção do GLP na Matriz Energética Brasileira**. Dissertação (Mestrado em Ciências do Planejamento Energético). Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 134 p. Rio de Janeiro, 2005.

PETROBRÁS, **Institucional**, São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br>> Acesso em 10/07/2015.

PORTER, Michael. **Competição** Edição revista e ampliada. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIBEIRO, Ronaldo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão e Produção**, v.18, n.1, p.172-192. São Carlos, 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILLOS, Matheus de Aguiar. **Excelência Logística e Trabalho em Equipe**: estudo de caso em uma empresa de GLP. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Escolha de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo. 122 p. São Carlos, 2011.

SILVA, Gleissa; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Inovação Aberta como uma Vantagem Competitiva para a Micro e Pequena Empresa. **Revista de Administração e Inovação**, v.10, n.3, p. 251-268. São Paulo, 2013.

SILVA, Cristian Souza; **Plano de Marketing**: comercial de Gás Estevam & Souza Ltda – comercialização varejista de gás liquefeito de petróleo (GLP). Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 104 p. Porto Alegre, 2011.

SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORA DE GÁS LIQUEFEITO DE PETROLEO – SINDIGÁS. **Estudo dos canais de distribuição de Gás LP junto ao consumidor final**. 2013. Disponível em: <<http://www.sindigas.com.br/Salalmprensa/Publicacoes.aspx>> Acesso em 05/04/2015.

SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORA DE GÁS LIQUEFEITO DE PETROLEO – SINDIGÁS. **Panorama do setor de Gás Lp em movimento**: Abril 2015 13ª Edição. Disponível em: <http://www.sindigas.com.br/Download/Arquivo/Balan%c3%a7o%20Sindig%c3%a1s_2014_Sindigas_635603724377499773.pdf> Acesso em 04/06/2015.

SOBRAL, Marcos; COSTA, Ana Paula; FILHO, Adiel. Modelo multicritério para classificação de clientes em distribuidora de gás liquefeito de petróleo. **XXIX Encontro Nacional de Engenharia da Produção**. Salvador, 2009.

TOMÁZIO, Demétrios Matos. **Equilíbrio Colusivo no Mercado Brasileiro de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP)**. Dissertação (Mestrado em Economia). Departamento de Economia. Universidade de Brasília. 64p. Brasília, 2006.

VASCONCELOS, Flávio C; CYRINO, Álvaro B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.4, p. 20-37. São Paulo, 2000.

WOSNIAK, Francine Lia; REZENDE, Denis Alcides. Gestão de Estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais. **Revista de Administração Pública**, v.46, n.3, p. 795-816. Rio de Janeiro, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Tradução de Ana Thoreli e Cláudio Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Apêndice I – Questionário

Enfoque	Questão
<p>Alocação de Tipo de Cliente</p>	<p>1- Qual função exerce na organização?</p> <p>a) Comprador b) Gerente c) Diretor d) Síndico e) Sócio Proprietário f) Outra</p> <p>2- Qual o segmento de atuação?</p> <p>a) Indústria b) Comércio c) Prestador de Serviço d) Condomínio e) Outro</p> <p>3- Qual dentre os produtos ofertados o que adquire em maior volume na revendedora de GLP?</p> <p>a) GLP em P-13 kg b) GLP em P-20 kg c) GLP em P-45 kg</p> <p>4- Utiliza o GLP na sua empresa para:</p> <p>a) Cocção e preparo de alimentos b) Fonte de calor para aquecimento de piscinas, saunas ou outros c) Combustível ou fator de produção (em empilhadeiras) d) Outros</p>
<p>OE4: Avaliar o que é considerado fator diferencial, no quesito logístico, para estes clientes.</p>	<p>5- Para sua comodidade no atendimento da demanda por GLP, qual fator julga mais importante?</p> <p>a) Agilidade na entrega b) Opções de canais para formalizar pedido (fone, site, email e outros; c) Pré-venda ativa da empresa d) Visitas programadas em períodos específicos e) Outra _____</p> <p>6- Dentre as opções abaixo, selecione a que considera a mais prejudicial na relação comercial com a revendedora de GLP:</p> <p>a) Atraso de uma entrega programada b) Falta de um canal eficaz para atendimento c) Falta de pré-venda d) Visitas aleatórias sem programação prévia e) Outra _____</p> <p>7- Consegue enxergar alguma vantagem positiva relacionada à logística de entrega, mantendo relação comercial com a empresa em questão?</p>

	<p>a) Não</p> <p>b) Sim</p>
<p>OE2 - Levantar os indicadores logísticos externos nesta carteira de clientes</p>	<p>8- Considera o prazo de entrega das mercadorias como?</p> <p>a) Péssimo</p> <p>b) Ruim</p> <p>c) Regular</p> <p>d) Bom</p> <p>e) Ótimo</p> <p>9- Quando há a necessidade de devoluções ou troca de produtos, considera como?</p> <p>a) Péssimo</p> <p>b) Ruim</p> <p>c) Regular</p> <p>d) Bom</p> <p>e) Ótimo</p> <p>10- Quanto à entrega dos produtos conforme especificações de qualidade e validade, como considera?</p> <p>a) Péssimo</p> <p>b) Ruim</p> <p>c) Regular</p> <p>d) Bom</p> <p>e) Ótimo</p> <p>11- Quanto ao atendimento do pedido conforme solicitado (produtos pedidos versus produtos entregues), considera como?</p> <p>a) Péssimo</p> <p>b) Ruim</p> <p>c) Regular</p> <p>d) Bom</p> <p>e) Ótimo</p> <p>12- Quanto ao tempo de atendimento da entrega do pedido feito, considera como?</p> <p>a) Péssimo</p> <p>b) Ruim</p> <p>c) Regular</p> <p>d) Bom</p> <p>e) Ótimo</p>
<p>OE4: Avaliar o que é considerado fator diferencial, no quesito logístico, para estes clientes.</p>	<p>13- O que percebe como a maior vantagem, quanto à entrega, na relação com a empresa revendedora de GLP?</p> <p>a) Entrega realizada no prazo</p> <p>b) Entrega sem devoluções</p> <p>c) Recebimento dentro das especificações de qualidade e validade</p>

	<p>d) Atendimento de forma correta do pedido feito e) Tempo de entrega cumprido</p> <p>14- Qual das falhas seria a mais onerosa para sua relação com a empresa revendedora de GLP?</p> <p>a) Entrega realizada fora do prazo b) Entrega com devoluções c) Recebimento fora das especificações de qualidade e validade d) Atendimento de forma incorreta do pedido feito e) Tempo de entrega não cumprido</p>
<p>OE3: Compreender a realidade de atendimento, a partir de parâmetros de indicadores logístico, para estes clientes</p>	<p>15- Com relação aos critérios que considera primordiais para a entrega do produto, considera o atendimento da empresa no geral como:</p> <p>a) Péssimo b) Ruim c) Regular d) Bom e) Ótimo</p> <p>16- Quanto à presteza na satisfação de suas expectativas na relação comercial, os indicadores logísticos (prazo de entrega, acerto nos pedidos, e tempo de entrega) são relevantes?</p> <p>a) Sim b) Não</p>