

## DIAGNÓSTICO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA DE GÁS NO CENTRO-SUL DO CEARÁ EM RELAÇÃO AO SEU AMBIENTE EXTERNO

João Joacélio Duarte Araújo Júnior  
Éder Wilian de Macedo Siqueira

*Universidade Federal de Campina Grande  
junior.duarte.eng@gmail.com*

*Universidade Federal de Campina Grande  
eder.wilian@hotmail.com*

Nas micro e pequenas empresas, o planejamento estratégico é um processo contínuo e constante, que deverá estar presente durante e depois da sua implantação, pois ele é peça fundamental para o processo decisório dentro da empresa. O planejamento estratégico é uma ferramenta capaz de auxiliar no controle gerencial das empresas de diversos ramos de atividade, tornando-se um diferencial competitivo para as empresas que buscam o aperfeiçoamento de suas competências empreendedoras e empresariais. Neste sentido, no presente trabalho, iremos apresentar o diagnóstico do ambiente externo sobre uma empresa do ramo de gás de cozinha, que atua no centro-sul do Ceará distribuindo e comercializando a venda de gás de cozinha para toda a mesorregião cearense, utilizando as técnicas PEST e análise das cinco forças de Porter. Neste sentido, escolheu-se o estudo de caso como abordagem metodológica para a concretização deste artigo por ser um método bastante utilizado na engenharia de produção, além de, segundo Miguel (2012, p.132), “permitir uma análise aprofundada de um ou mais objetos de análise (casos) que conduz à possibilidade de desenvolverem-se novas teorias e de aumentar o entendimento sobre eventos reais e contemporâneos”. Este diagnóstico permitirá que se projete uma visualização antecipada de todas as mudanças de mercado que poderão impactar esta empresa internamente a fim de se propor uma melhor estratégia de mercado. Dessa forma, o uso destas ferramentas de análise estratégica possibilitará que os gestores possam tomar melhores decisões estratégicas, bem como conhecer melhor o mercado e o setor no qual atuam e como as empresas que fazem parte deste ramo se posicionam diante da concorrência antes de tomar qualquer ação.

**Palavras chaves:** Estratégia, Análise PEST, Forças de Porter.

### 1. INTRODUÇÃO

As empresas atravessam hoje uma fase de extremo aumento da concorrência, reduzindo cada vez mais os preços dos produtos por meio da redução de custos e aumento da produtividade. Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), “as mudanças que temos vivenciado no nosso país, no contexto das políticas em favor dos Pequenos Negócios, têm proporcionado uma verdadeira revolução no ambiente desses empreendimentos” (SEBRAE, 2012). Políticas que apoiam os empreendedores na busca pelo alcance de seus objetivos vêm tornando as micro e pequenas empresas mais competitivas.

Dados do SEBRAE (2014) apontam que as Micro e Pequenas Empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%), e no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. Entretanto, muitas empresas ainda insistem em entrar no mercado sem saber a própria razão de ser, o motivo e a justificativa de sua existência ou qual o tipo de mercado no qual irá atuar.

Em virtude desse cenário, gestores e executivos buscam constantemente novas técnicas e ferramentas capazes de proporcionar a suas empresas o conhecimento necessário para o desenvolvimento e a sobrevivência no mercado. Neste sentido, o planejamento estratégico é uma ferramenta capaz de auxiliar no controle gerencial das empresas de diversos ramos de atividade, tornando-se um diferencial competitivo para as empresas que buscam o aperfeiçoamento de suas competências empreendedoras e empresariais.

O planejamento estratégico deve ser realizado antes do nascimento da empresa, realizando um prévio estudo de mercado com o objetivo de ter o máximo de informações sobre: a viabilidade financeira e econômica, ramo de atividades, os concorrentes, os fornecedores, os custos fixos e variáveis, a quantidade de colaboradores, o valor de dinheiro necessário para iniciar o ciclo operacional, quais serão os clientes em potencial e outras variáveis que poderão influenciar positivamente e/ou negativamente. Nas micro e pequenas empresas, o planejamento estratégico é um processo contínuo e constante, que deverá estar presente durante e depois da sua implantação, pois ele é peça fundamental para o processo decisório dentro da empresa.

No presente trabalho, iremos apresentar o diagnóstico do ambiente externo sobre uma empresa do ramo de gás de cozinha, que atua no centro-sul do Ceará distribuindo e vendendo gás de cozinha para toda a mesorregião cearense, utilizando as técnicas PEST e análise das cinco forças de Porter. Este diagnóstico permitirá que se projete uma visualização antecipada de todas as mudanças de mercado que poderão impactar esta empresa internamente, bem como avaliar o seu desempenho e identificar seus erros de planejamento, a fim de se propor uma melhor estratégia de mercado.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES**

Para Oliveira (2002), missão significa a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui se procura responder à pergunta básica: Aonde se quer chegar com a empresa?

Segundo Sirte (2007), “a visão da empresa descreve como queremos a organização no futuro”, isto é, os resultados aos quais almejamos e as características que precisamos desenvolver para chegarmos a tais resultados, proporcionando-nos inspiração e direção para estabelecermos objetivos.

Os valores incidem nas convicções que fundamentam as escolhas por um modo de conduta tanto de um indivíduo quanto em uma organização. Os valores “dizem” e os comportamentos “fazem”. Assim sendo, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender seus objetivos quanto de atender às necessidades de todos aqueles a sua volta.

### **2.2. ANÁLISE PEST**

A Análise PEST é um método que permite o estudo qualitativo de um determinado cenário com base em fatores **políticos (P)**, **econômicos (E)**, **sociais (S)** e **tecnológicos (T)**. A análise destas dimensões dificilmente quantificava, aliada a outros métodos de análise ambiental (fatores externos e internos) de uma organização, possibilitam a compreensão de ambientes complexos e em permanente mudança (FARIA 2003).

### **2.3. FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER**

Michael Porter, em seu estudo sobre o posicionamento estratégico das empresas e sua atuação no mercado, afirma que a competição empresarial contempla cinco forças competitivas num ramo de negócio, as quais variam de indústria para indústria e determinam a lucratividade em longo prazo. Essas forças são fatores críticos de sucesso e vetores de estabelecimento de preços, definição de matriz de custos e investimentos e quantidade de

competidores. Estas cinco forças são: Poder de Barganha dos Fornecedores, Poder de Barganha dos Compradores, Ameaça dos Novos Entrantes, Produtos Substitutos, Rivalidade entre as empresas.

### **3. METODOLOGIA**

Escolheu-se o estudo de caso como abordagem metodológica para a concretização deste artigo por ser um método bastante utilizado na engenharia de produção, uma vez que possibilita ao pesquisador investigar um dado fenômeno dentro de um contexto real. Este tipo de investigação, segundo Miguel (2012, p. 132), “permite uma análise aprofundada de um ou mais objetos de análise (casos)”, o que “conduz à possibilidade de desenvolverem-se novas teorias e de aumentar o entendimento sobre eventos reais e contemporâneos”.

#### **3.1. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR**

O GLP é um dos principais componentes da matriz energética brasileira, promovendo o progresso e a integração social em todas as regiões do país. Trata-se de um importante recurso na promoção da cidadania, principalmente nas camadas de menor renda da população, que desempenha um papel fundamental no progresso socioeconômico e desenvolvimento sustentável do país.

No Brasil, de acordo com dados da Agência Nacional do Petróleo (ANP), a distribuição de GLP em recipientes transportáveis, os denominados botijões de gás, abrange 100% do território nacional e garante o abastecimento de 95% dos domicílios, o que lhe confere uma penetração nos lares ainda maior que a luz elétrica e água encanada. Por suas características de portabilidade e armazenamento, o GLP não possui limites de utilização geográfica, atendendo 100% dos municípios brasileiros. O mercado brasileiro de GLP conta com uma ampla rede de distribuidores e milhares de pontos-de-venda espalhados por todo país, atendendo aproximadamente 42 milhões de lares e gerando pelo menos 350 mil empregos diretos e indiretos. O consumo mundial de GLP é de aproximadamente 200 milhões de toneladas anuais e tem nas economias emergentes o maior potencial de consumo.

#### **3.2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa estudada localiza-se na microrregião centro-sul do estado do Ceará, na cidade de Iguatu. Ela atua no setor desde 1991 e hoje conta com cerca de 50 funcionários ao todo. Sua

principal atividade é venda de gás envasado, ou mais popular botijão de gás, tendo no seu estoque os botijões de 13 kg para residências e o de 45 kg para uso industrial ou comercial.

Atualmente, os investimentos em tecnologia da informação da empresa se concentram no uso e atualização de *softwares* de gestão integrada que permitem o gerenciamento todas as filiais da empresa diretamente da cidade Iguatu, sede de sua matriz. Esses *softwares* são desenvolvidos especificamente para a empresa, que dispõem de equipe própria de técnicos em TI para dar suporte a esse sistema integrado.

## **4. ANÁLISE PRELIMINAR DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA**

### **4.1. Definições de Missão, Visão e Valores da empresa**

A empresa estudada tem como missão: comercializar e distribuir gás GLP envasado atendendo às expectativas dos clientes com competitividade, rentabilidade e responsabilidade social e ambiental. Também se podem constatar essas características na visão da referida empresa: ser a líder de mercado atuando de forma inovadora, visando à ampliação do mercado e a disseminação da imagem do Sistema Petrobras.

Valores são os princípios que estabelecem como vamos nos comportar, como trabalhamos como fazemos negócio na empresa, sendo assim, a empresa estudada tem como valores: orgulho de ser Liquigás, desenvolvimento sustentável, integração, resultados, prontidão para mudanças, empreendedorismo e inovação, ética e transparência, respeito à vida e diversidade humana e cultural.

### **4.2. ANÁLISE PEST**

#### **4.2.1. Políticas Governamentais**

Em 20 de outubro de 2003, o governo federal lançou o Programa Bolsa Família, instituído e regulado pela Lei 10.836, de nove de janeiro de 2004. O programa de assistência governamental Bolsa Família unificou os programas de transferência de renda e está absorvendo, gradativamente, os programas governamentais: Bolsa Alimentação, Bolsa Escola, Auxílio-gás e também o Cartão Alimentação. Neste processo, prevaleceu a decisão de se manter o cadastro-base de concessão dos benefícios, bem como de se adotar o mesmo critério para seleção por renda familiar, igualmente observado nos programas que o antecederam. O

auxílio-gás custou aos cofres públicos em três anos de existência R\$ 2,2 bilhões, o equivalente a US\$ 740 milhões entre 2002 e 2004 (MORAIS, 2005).

Os subsídios embutidos no preço do GLP destinado ao envasamento de botijões de até 13 kg seriam de 30% na refinaria, mas de apenas 18% no preço final ao consumidor. Calcula-se também o valor do subsídio per capita do produto, indicando que, comparativamente a políticas de transferência direta de renda, a aplicação de subsídios para todos os consumidores do GLP, sem distinção de renda, é mais cara e ineficiente para um mercado que já está estabelecido, como ocorre no caso brasileiro (ESTEVES; BICALHO; OLIVEIRA FILHA, 2009)

No caso do GLP destinado ao consumo em vasilhames de até 13 kg, seu preço nas unidades produtoras permanece virtualmente congelado há quase cinco anos, período em que a inflação foi de cerca de 30% e o segmento de refino vem apresentando custos crescentes, indicando que os custos da manutenção da atual política para a sociedade tendem a ser crescentes (ESTEVES; BICALHO; OLIVEIRA FILHA, 2009). É importante salientar ainda que os valores do GLP são corrigidos anualmente, de acordo com a inflação, pela Convenção Coletiva de Trabalho formada pelos sindicatos dos trabalhadores do petróleo e GLP.

Com relação aos aspectos legais do setor, a ANP, órgão governamental responsável pela regulamentação do GLP, instituiu em maio de 2015 novas regras para o transporte de GLP. Agora, as empresas distribuidoras que fazem o transporte do produto utilizando motocicletas são obrigadas a transportá-los em um semirreboque com adesivo contendo o número de autorização. No caso dos automóveis, além do adesivo, é exigido que eles possuam placas reflexivas e de informação do produto, extintores, equipamentos de segurança e documentos como envelope para transporte e ficha de emergência.

Estas medidas foram tomadas como meio de se reduzir o comércio ilegal do GLP. Há também a adoção de medidas punitivas (multas), que variam de R\$ 400,00 a R\$ 1.400,00 por ausência de itens obrigatórios (ANP, 2015).

#### **4.2.2. Economia**

No tocante a esta temática, fatores como taxas de juros, políticas fiscais, monetárias e cambiais interferem diretamente no negócio da empresa, pois a Petrobrás refinaria que passa o GLP para distribuidora Liquigás e que vende para Centro Sul Gás sofre atualmente como nunca com corrupção por parte de seus gestores, corrupção que por sua vez combinada com a

crise econômica e o aumento do câmbio de 50% no dólar, juros Básico em de 9,5 % deixa o mercado em situação difícil. Por outro lado políticas sociais como bolsa família, vale gás e outros auxílios oferecidos pelo atual governo geram aumentos salariais e aumento do poder de compra da população.

No que diz respeito às taxas cambiais, uma empresa de grande porte como a Petrobrás, onde se efetuam transações bilionárias diariamente, possui uma maior sensibilidade em se tratando de variações cambiais, pois muitas obrigações mensais são indexadas em dólar. A empresa também capta recursos para pagamento de dívidas a altas taxas de juros, assim, seus custos de produção, administrativos e sociais aumentam e, por não conseguir absorver estes acréscimos, acaba adotando a medida de repasse dos custos de produção para os seus distribuidores. Estes por sua vez, conseqüentemente têm de aumentar o preço para o cliente final (neste caso, a empresa em foco Centro Sul Gás), que por sua vez tem de aumentar o preço para o consumidor final.

#### **4.2.3. Impactos Socioculturais**

Há influência das tradições, da cultura e da renda das pessoas nos negócios da empresa em estudo, pois nesse setor não se pode dizer que a escolha por seu produto depende somente de fatores como o seu serviço, preço, prazos ou qualidade, mas também é uma questão de hábito ou preferência a uma marca em relação a outras, pois apesar de os produtos serem iguais e serem vendidos quase com as mesmas condições, muitos clientes ficam fieis a marca da empresa de gás apenas pelo costume do uso daquela marca em especial.

Há também que se destacar a cultura ainda existente do uso do fogão a lenha ou carvão, que embora pouco vista atualmente, persiste nas áreas rurais. Entretanto, aos poucos, estes também estão mudando seus hábitos, visto que a grande maioria das casas hoje possui pelo menos um fogão a gás.

No que diz respeito à renda financeira, vemos pouca influência, pois é um produto de primeira necessidade e mesmo tendo um valor relativamente alto não deixa de ser consumido, porém ultimamente os repasses para o consumidor foram bem maiores devido a vários fatores econômicos já citados, tornando uma mercadoria cara, no entanto necessária.

#### **4.2.4. Tecnologias**

Ao longo dos anos iniciais, o controle gerencial da empresa era praticamente manual. Com a inserção de computadores e posteriormente de *softwares* dedicados a gestão, desenvolvidos especificamente para a empresa, pode-se perceber grandes melhorias gerenciais nos resultados diários, mensais e anuais da empresa. Estes ganhos se verificaram por meio da geração de relatórios de custos e despesas de toda natureza, auxiliando no direcionamento de uma gestão eficiente que mobiliza os colaboradores a diminuir despesas e procurarem soluções aos problemas enfrentados por eles durante suas atividades.

### **4.3. FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER**

#### **4.3.1. Poder de Barganha dos Fornecedores**

A empresa estudada possui apenas um fornecedor de GLP, a Liquegás Distribuidora, localizada na cidade de Fortaleza – CE. Elas têm contrato de exclusividade firmado tanto pela compra quanto pela distribuição, não aceitando invasão da mesma bandeira na região e da responsabilidade de cada um, como entrega dentro do prazo e pagamento também.

Existe uma grande ‘queda de braço’ entre as partes, pois com os eventuais aumentos de custos de produção do gás, houve um grande aumento dos preços diminuindo o lucro final da empresa visto que a fornecedora faz muitos repasses dos seus custos. Porém foi feita uma negociação de bonificações por vendas, atenuações de custos na área e marketing e logística deixando viável a relação das duas mesmo com o aumento dos preços e repasses por parte da fornecedora.

#### **4.3.2. Poder de Barganha dos Compradores**

Atualmente, os compradores da região do Iguatu dispõem de cinco marcas de gás: Liquegás, Nacional Gás, Copagás, Ultragás e Supergásbras. Com o aumento de preços nos últimos anos, percebe-se uma maior especulação de preço, entretanto, é possível verificar também que o consumidor final não se importa muito com a marca de gás que está comprando, dando mais atenção ao serviço de entrega prestado pelas empresas distribuidoras de GLP da região e ao preço praticado por elas, mesmo que ainda sim há consumidores que são fiéis a certa marca como já foi falado anteriormente.

### 4.3.3. Ameaça dos Novos Entrantes

Especialmente no último ano pode-se perceber a entrada de alguns concorrentes de outras bandeiras regularizados e com custos e despesas menores, principalmente das marcas Copagaz, Ultragaz e Supergasbras. Estes novos concorrentes acabaram por concentrar uma grande quantidade de revendedores na mesma região. Como consequência, eles adotaram uma política de vendas diferente das líderes de mercado, preferindo concentrar as vendas em um único distribuidor na cidade de Iguatu e também nas cidades vizinhas. Podemos ver esta distribuição no quadro 1.

Quadro 1 - Revendedores varejistas de GLP.

<b>Data Publicação DOU - Autorização</b>	<b>Razão Social</b>	<b>CNPJ</b>	<b>Vinculação a Distribuidor</b>
15/09/2004	NOGUEIRA & AZEVEDO LTDA	05.407.109/0001-61	SUPERGASBRAS
26/10/2006	SOARES E MAIA LTDA	08.048.152/0001-76	COPAGAZ
02/04/2009	ORVAL ORGANIZAÇÃO VALENTE LTDA	06.043.616/0001-26	NACIONAL GÁS
31/07/2009	CENTRO SUL GÁS LTDA - EPP.	63.495.543/0001-47	LIQUIGÁS
18/11/2010	A E F GONÇALVES COMÉRCIO LTDA ME	11.931.187/0001-63	ULTRAGAZ
27/05/2011	BARRO ALTO COMERCIAL DE GÁS LTDA	12.968.964/0001-07	COPAGAZ
21/07/2011	A. MARCOS SILVA DE OLIVEIRA - ME	12.464.565/0001-09	SUPERGASBRAS
14/09/2011	VFG COMÉRCIO LTDA ME.	13.188.125/0001-39	BAHIANA
05/03/2012	F S E DA SILVA PESCADOS – ME	11.757.930/0002-91	COPAGAZ
05/11/2014	JAQUELINE ANDRADE DA ROCHA - ME	18.065.930/0001-99	COPAGAZ
02/02/2015	MARIA VANDERLENA D. DA SILVA - ME	15.245.660/0001-00	SUPERGASBRAS
18/09/2015	VIP GÁS COMERCIAL LTDA.	09.019.074/0002-25	COPAGAZ

Além do mais, existem ainda os revendedores não autorizados, que compram com preço menor, não utilizam equipamentos de segurança e realizam o transporte dos botijões com veículos inadequados e sem a identificação e documentação exigida, os chamados clandestinos.

#### **4.3.4. Produtos Substitutos**

O gás de cozinha basicamente na região do Centro Sul do Ceará não possui substitutos imediatos, por ser um produto de necessidade primária como já dito anteriormente. Logo a forma de substituição será optar por outras marcas do mercado, onde essa troca é regida pela diferença de preço e formas de pagamentos praticadas por cada empresa que oferece o produto.

#### **4.3.5. Rivalidade entre as empresas**

Entre a Liquegás e Nacional Gás o clima é favorável e sempre aberto ao diálogo, já entre a Ultragás e a Supergásbras geralmente há quebras de acordo por uma das partes, no que diz respeito à Copagaz é a única que mantém contato estrito com o comércio, não se relacionando diretamente com suas concorrentes. Comercialmente não há rivalidade entre estas distribuidoras, o único entrave é o preço que os concorrentes praticam por suas marcas ainda não serem conhecidas.

### **5. DIAGNÓSTICO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA**

Por se tratar de um produto fundamental na casa de qualquer família brasileira, o gás GLP tornou-se um artigo de necessidade básica, o que de certa forma torna o mercado sempre bom, pois a procura sempre vai ser constante. Porém, um produto desse tipo gera um mercado aberto que convida inúmeros entrantes, atraídos por essa facilidade comercial do produto ser um item básico na vida de qualquer pessoa. Não há quase nenhum produto substituto no mercado para o gás de cozinha, e a qualidade do produto de uma marca pra outra é imperceptível ao cliente. Logo, se sobressairão no mercado àquelas empresas que oferecerem melhores preços, condições de pagamentos e entrega dos produtos aos seus clientes.

Logo vemos que se os fatores externos citados na análise PEST e as cinco forças competitivas de Porter forem bem observadas e bem entendidas pela empresa diagnosticada, esta garantirá uma maior vantagem competitiva sobre seus concorrentes, pois irá reduzir custos, melhorar o serviço e por fim baratear os preços oferecidos aos clientes.

Na empresa em questão, deve-se procurar melhorar o diálogo e negociar com seu fornecedor, a fim de tentar diminuir os repasses e aumentos repassados pelo governo; tentar negociar de forma mais direta os financiamentos com o os bancos para diminuir as taxas de juros sobre os empréstimos; fazer mais operações de marketing em conjunto com as redes de supermercados das cidades e, por fim, dialogar mais com seus concorrentes, visto que a venda de gás GLP pelas empresas se diferencia apenas pela forma e facilidade com a qual o produto é oferecido ao cliente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vimos que a análise PEST e as cinco forças competitivas de Porter, se bem conhecidas e aliadas a uma boa forma de gestão das empresas, podem trazer grandes melhorias e ganhos produtivos, além de reduzir as perdas de forma considerável. A realização deste tipo de análise também nos permitir conhecer melhor o mercado no qual estamos ou vamos atuar, assim como o ramo e o setor se posiciona diante do que já existe, antes de tomarmos qualquer ação.

Dessa forma, o uso destas ferramentas de análise estratégica possibilitará que os gestores possam tomar melhores decisões estratégicas, pois muitas vezes não escolhemos soluções erradas para os problemas, mas sim concebemos os problemas de forma errônea. Logo o conhecimento dessas duas ferramentas é imprescindível para gerir qualquer negócio nos dias atuais.

## REFERÊNCIAS

ANP. **Resolução Nº 26/2015**. Diário Oficial da União. Seção 1, 2015. Disponível em: <[www.anp.gov.br](http://www.anp.gov.br)>. Acesso em: 03. Nov. 2015.

ESTEVES; BICALHO; OLIVEIRA FILHA. **Diferenciação de preços na comercialização de GLP: um problema regulatório ou de política pública**. ANP, 2009. Disponível em: <[www.anp.gov.br/?dw=58916](http://www.anp.gov.br/?dw=58916)>. Acesso em: 03. Nov. 2015.

FARIA. C. **Análise PEST**. Infoescola, 2003. Disponível em: <[http://www.infoescola.com/administracao\\_/analise-pest/](http://www.infoescola.com/administracao_/analise-pest/)>. Acesso em: 03. Nov. 2015.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Planejamento Estratégico da Pequena e Média Empresa:** aplicações no setor turístico. Rio de Janeiro: Publit Soluções Empresariais, 2006. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/7C80530126C23DF9832575EE006D05AD/\\$File/NT00041B4A.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7C80530126C23DF9832575EE006D05AD/$File/NT00041B4A.pdf)>. Acesso em: 03. Nov. 2015.

IBGE. **No Brasil, quase metade das empresas fecha em 3 anos, diz IBGE.** Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/08/27/no-brasil-quase-metade-das-empresas-fecha-em-3-anos-diz-ibge.jhtm>>. Acesso em: 03. Nov. 2015.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (Org.). **O método do estudo de caso na engenharia de produção.** In: \_\_\_\_\_. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. 2. ed.. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

MORAIS, **Perspectivas De Inserção Do Glp Na Matriz Energética Brasileira,** Rio de Janeiro, 2005, UFRJ. Disponível em: <<http://www.ppe.ufrj.br/ppes/production/tesis/abmoraes.pdf>>. Acesso: 03. Nov. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 18. ed.. São Paulo: Atlas, 2002.

RUBENS, *J. Planejamento estratégico.* Rio de Janeiro: FGV Consulting. Disponível em: <<http://www.administracaovirtual.com/>>. Acesso em: 03. Nov. 2015.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 02. Nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico.** Manual do Participante. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/guias\\_cartilhas/na\\_medida\\_planejamento\\_estrategico\\_manual\\_participante.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/na_medida_planejamento_estrategico_manual_participante.pdf)>. Acesso em: 02. Nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência das Empresas no Brasil.** Coleção Estudos e Pesquisas. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)>. Acesso em: 03. Nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Taxa de sobrevivência de MPes sobe para 75,6% indica SEBRAE.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2013/07/taxa-de-sobrevivencia-de-mpes-sobe-para-756-indica-sebrae.html>>. Acesso em: 03. Nov. 2015.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico.** Curitiba: Ibpe, 2007.