

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ESCOLA DE NEGÓCIOS**

**OSVALDO MESQUITA JUNIOR**

**A RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, OS  
GRUPOS ESTRATÉGICOS E A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL DE  
EMPRESAS DE VAREJO DE COMBUSTÍVEIS DERIVADOS DE PETRÓLEO E  
BIOCOMBUSTÍVEIS DO ESTADO DO PARANÁ**

**CURITIBA**

**2015**

**OSVALDO MESQUITA JUNIOR**

**A RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, OS  
GRUPOS ESTRATÉGICOS E A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL DE  
EMPRESAS DE VAREJO DE COMBUSTÍVEIS DERIVADOS DE PETRÓLEO E  
BIOCOMBUSTÍVEIS DO ESTADO DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração: Administração Estratégica, da Escola de Negócios, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso.

Coorientador: Prof. Dr. Heitor Takashi Kato.

**CURITIBA**

**2015**

Dados da Catalogação na Publicação  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR  
Biblioteca Central

M582r  
2015

Mesquita Junior, Osvaldo

A relação existente entre a estratégia organizacional, os grupos estratégicos e a sustentabilidade ambiental de empresas de varejo de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis do Estado do Paraná / Osvaldo Mesquita Junior ; orientador, Jansen Maia Del Corso ; co-orientador, Heitor Takashi Kato. – 2015.

98 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2009

Bibliografia: f. 70-76

1. Administração. 2. Planejamento empresarial. 3. Sustentabilidade. 4. Comércio varejista. 5. Combustíveis. 6. Energia da biomassa. I. Corso, Jansen Maia Del. II. Kato, Heitor Takashi. III. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

CDD 20. ed. – 658

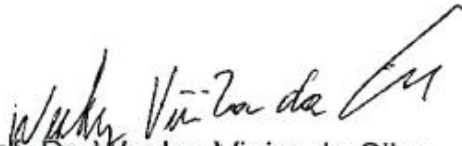
## TERMO DE APROVAÇÃO

### **A RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, OS GRUPOS ESTRATÉGICOS E A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL DE EMPRESAS DE VAREJO DE COMBUSTÍVEIS DERIVADOS DE PETRÓLEO E BIOCUMBUSTÍVEIS DO ESTADO DO PARANÁ**

Por


**OSVALDO MESQUITA JUNIOR**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

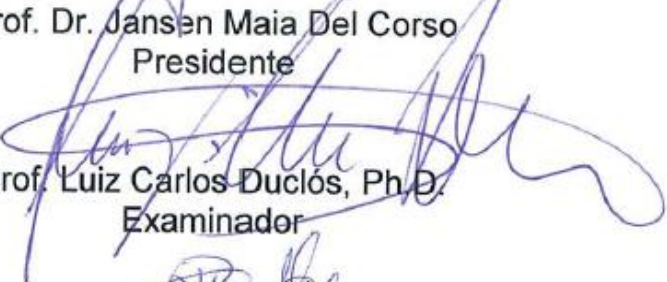


Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva


Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração



Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso  
Presidente



Prof. Luiz Carlos Duclós, Ph.D.  
Examinador



Prof. Dr. Ronaldo Bulhões  
Examinador

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus pais Osvaldo e Lira, a minha esposa Carina e ao meu filho Gustavo, pelo amor, incentivo e por contribuírem para que o mesmo pudesse ser realizado.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente à Deus, pelo dom da vida,

A minha família, que é o meu porto seguro,

Aos meus pais, pelo incentivo, exemplo e carinho,

A minha esposa, pelo companheirismo e apoio incondicional,

Aos meus amigos, que compreenderam a minha ausência,

A todos os professores do Mestrado,

Ao Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso, por aceitar ser meu orientador, por suas cobranças e pelos seus sábios ensinamentos,

Ao Prof Dr. Heitor Takashi Kato, pela dedicação, pelo incentivo e por sua valorosa contribuição a minha pesquisa,

Ao Prof. Dr. Wesley Vieira, pelas sugestões e ideias preciosas, pelo carinho e por seu comprometimento com o programa,

A Univel, nas pessoas do Renato Silva Diretor Presidente, Srta. Viviane Silva Diretora Geral, Nilton Nicolau Ferreira Diretor de Desenvolvimento, Lúcio Scheuer Coordenador do programa de pós-graduação, pelo apoio incondicional,

Aos colegas de turma, Nilson dos Santos Dias, Sandro Ricardo Busato, Claucir Antônio Wieber Júnior, Luis Fernando Enciso, José Roberto Domingues da Silva, Rui Eduardo Ferro São Pedro, Kelly Regina Mathias, Sergio Antônio Brum, pelo auxílio e companheirismo,

Às secretárias do mestrado Denise Rempel e Priscilla Veiga Bueno,

À PUC, pela oportunidade de aprendizado,

Ao Presidente e funcionários Sindicato do Comércio Varejista de Combustíveis, Derivados de Petróleo, Gás Natural, Biocombustíveis e Lojas de Conveniência do Estado do Paraná pelo suporte,

Aos gerentes e proprietários dos postos de combustíveis que gentilmente responderam ao questionário.

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo verificar a relação existente entre a estratégia organizacional, os grupos estratégicos e a sustentabilidade ambiental de empresas de varejo de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis no Paraná. A estratégia organizacional foi analisada utilizando o modelo proposto por Miles e Snow (1978) sendo classificada como defensiva, analista, prospectora e reativa. Para a análise dos *clusters* foram analisadas questões referentes ao número de funcionários, número de bicos de abastecimentos, volume médio de vendas mensal no ano de 2013 e o fato da empresa possuir uma aliança estratégica formal com uma distribuidora de combustíveis derivados de petróleo. A sustentabilidade ambiental utilizou como critério a participação voluntária de 4 programas propostos pelo autor. Os dados foram obtidos por meio de questionários enviados via ferramenta *Qualtrics* para 2272 empresas em todos os municípios do Estado do Paraná, entretanto 84 empresas responderam ao questionário, sendo que 72 puderam ser utilizados para a análise de dados. Para a análise foi utilizado o *software* SPSS versão 14e. Utilizaram-se técnicas estatísticas como a análise de cluster e correlação de *Pearson*. Das três hipóteses propostas duas foram estatisticamente corroboradas e uma foi estatisticamente refutada. Foi verificado a não existência de relação entre as estratégias do modelo proposto por Miles e Snow (1978) com os grupos estratégicos. Foram aceitas as relações entre as estratégias do modelo proposto por Miles e Snow (1978) e a sustentabilidade, e os grupos estratégicos e a sustentabilidade.

**Palavras-chave:** Estratégia. Estratégia organizacional. Grupos estratégicos. Sustentabilidade. Varejo de combustíveis.

## ABSTRACT

This study aimed to assess the relationship between organizational strategy, strategic groups and environmental sustainability of retail companies derived fuel oil and biofuels in Paraná. The organizational strategy was analyzed using the model proposed by Miles and Snow (1978) being classified as defensive, analyst, prospecting and reactive. For the analysis of clusters questions were analyzed for the number of employees, number of supply nozzles, average monthly sales volume in 2013 and the fact that the company has a formal strategic alliance with a distributor of petroleum-based fuels. Environmental sustainability used as a criterion voluntary participation of four programs proposed by the author. Data were collected through questionnaires sent by Qualtrics tool to 2272 companies in all the State of Paraná, however 84 companies replied to the questionnaire, and 72 could be used for data analysis. The analyzes were performed using SPSS software version 14e. We used statistical techniques such as cluster analysis and Pearson correlation. The three cases two proposals were statistically corroborated and was statistically refuted. It was found that there is no relationship between the strategies of the model proposed by Miles and Snow (1978) with the strategic groups. Relations were accepted between the strategies of the model proposed by Miles and Snow (1978) and sustainability, and strategic groups and sustainability.

**Keywords:** Strategy. Corporate strategy. Strategic groups. Sustainability. Retail fuels.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Triple Botton Line</i> Sustentabilidade.....	28
Figura 2 - Modelo teórico da pesquisa .....	30
Figura 3 - Modelo teórico e hipóteses .....	33
Figura 4 - Número de funcionários .....	49
Figura 5 - Quantidade de Bicos de abastecimento.....	51
Figura 6 - Média de vendas de combustíveis.....	52
Figura 7 - Dendrograma de análise de agrupamento pelo Método de Ward.....	56
Figura 8 - Associação entre o modelo de estratégia organizacional de Miles e Snow (1978), e os grupos estratégicos .....	58
Figura 9 - Associação entre o modelo de estratégia organizacional de Miles e Snow (1978), e a sustentabilidade ambiental.....	61
Figura 10- Associação entre os Grupos Estratégicos e a Sustentabilidade .....	63

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipologia Estratégica e Caracterização Modelo de Miles e Snow .....	22
Quadro 2 - Ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978) .....	23
Quadro 3 - Vantagens e desvantagens dos Grupos Estratégicos.....	25
Quadro 4 - Quantidades de postos revendedores de combustíveis por Estado .....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição de mercado por bandeira.....	14
Tabela 2 - Venda média por postos revendedores ano de 2013.....	46
Tabela 3 - Participação de Mercado por Distribuidora (%).....	47
Tabela 4 - Estratégia organizacional .....	53
Tabela 5 - Correlação de <i>Pearson</i> .....	57
Tabela 6 - Análise entre a variável Estratégia Organizacional de Miles e Snow (1978), e a variável Sustentabilidade Ambiental Voluntária .....	60
Tabela 7 - Análise entre os grupos estratégicos e a variável sustentabilidade ambiental voluntária .....	62

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	12
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	15
<b>1.3.1 Objetivo geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>16</b>
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA .....	16
1.5 JUSTIFICATIVA PRÁTICA.....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	<b>18</b>
2.1 ESTRATÉGIA.....	18
<b>2.1.1 Estratégia organizacional</b> .....	<b>19</b>
2.1.2 O Modelo de Miles e Snow.....	20
2.2 GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	23
<b>2.2.1 Identificação de grupos estratégicos</b> .....	<b>26</b>
2.3 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL.....	27
2.4 MODELO TEÓRICO DESTE ESTUDO.....	29
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	31
<b>3.1.1 Hipóteses de pesquisa</b> .....	<b>32</b>
<b>3.1.2 Variáveis independentes (VI) e variáveis dependentes (VD)</b> .....	<b>34</b>
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	35
<b>3.2.1 Delineamento da pesquisa</b> .....	<b>35</b>
<b>3.2.2 População e amostra</b> .....	<b>36</b>
<b>3.2.3 Tipos de dados</b> .....	<b>37</b>
3.2.3.1 Dados primários .....	37
3.2.3.2 Dados secundários.....	37
<b>3.2.4 Coleta de dados</b> .....	<b>38</b>
<b>3.2.5 Preparação dos dados</b> .....	<b>38</b>
<b>3.2.6 Tratamento dos dados</b> .....	<b>40</b>
3.2.6.1 Análise de correlação de <i>Pearson</i> .....	41
3.2.6.2 Identificação de grupos estratégicos .....	41
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>43</b>

4.1 DESCRIÇÃO DO SETOR .....	43
<b>4.1.1 História do varejo de combustíveis e biocombustíveis no Brasil.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1.2 A revenda de combustíveis no Brasil.....</b>	<b>44</b>
4.2 PERFIL DA AMOSTRA .....	49
4.3 ANÁLISE DA TIPOLOGIA ESTRATÉGICA SEGUNDO MILES E SNOW (1978)	53
4.4 ANÁLISE DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS .....	55
<b>4.4.1 Identificação dos grupos estratégico .....</b>	<b>55</b>
4.5 ANÁLISE DE HIPÓTESES.....	57
<b>4.5.1 Hipótese 1: relação entre a estratégia organizacional e os grupos estratégicos. ....</b>	<b>57</b>
<b>4.5.2 Hipótese 2: relação entre a estratégia organizacional e a sustentabilidade. .....</b>	<b>59</b>
<b>4.5.3 Hipótese 3: relação entre os grupos estratégicos e a sustentabilidade. ..</b>	<b>62</b>
<b>4.5.4 Conclusões acerca das hipóteses .....</b>	<b>64</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXO 1 - PESQUISA DE MERCADO .....</b>	<b>77</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nesta etapa da pesquisa é apresentado o tema proposto para a pesquisa, a formulação do problema de pesquisa, os objetivos que se buscou alcançar e a descrição das justificativas teóricas e práticas.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Os primeiros automóveis com motor a explosão trazidos para o Brasil causaram estranhamento e decepção aos curiosos que testemunharam o seu desembarque há mais de 100 anos. Foi relatado a todos que aquelas máquinas deveriam movimentar-se sozinhas após o desembarque. O veículo ao desembarcar na cidade do Rio de Janeiro, importado pelo engenheiro Fernando Guerra Duval, foi o *Ducauville*, que teve que ser rebocado até uma farmácia próxima e abastecido com benzina<sup>1</sup>. Este foi um começo extremamente tímido para o varejo de combustíveis derivados de petróleo no Brasil (SINDICOM, 2004). Hoje este mercado possui contornos bem diferentes, pois, segundo o Anuário de 2013 da Agência Nacional do Petróleo Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), o setor é composto por cerca de 100 mil agentes econômicos, operando em diversos subsetores.

A cadeia de produção e comercialização de combustíveis e derivados de petróleo é organizada em três grandes elos, sendo todos interligados: o primeiro grande setor é denominado de *upstream* e nele se realizam as atividades de exploração, desenvolvimento e produção do petróleo. O segundo setor é denominado de *midstream*, e nele se realizam as atividades de produção, refino e transporte dos derivados de petróleo. O terceiro setor econômico é chamado de *downstream* e compõe-se das atividades de distribuição e revenda de combustíveis e derivados do petróleo (ANP, 2013).

As atividades econômicas do setor de varejo de combustíveis no Brasil compreendem a revenda de gasolinas tipo comum e tipo aditivada, óleo diesel aditivado e comum, etanol hidratado, gás natural veicular - GNV, serviços de troca de óleo, serviços de lubrificação, serviços de lavagem de veículos de pequeno,

---

<sup>1</sup> Conforme Brito Filho (1988), a Benzina também pode chamada de éter de petróleo, é um líquido obtido na destilação do petróleo entre 35-90 °C, constituído por hidrocarbonetos, geralmente alifáticos de baixo peso molecular.

médio e grande porte e serviços de loja de conveniência. Este é um modelo mais tradicional, sendo que alguns estabelecimentos montam estruturas de grande porte, com o apoio de outros tipos de negócio como supermercados, bancos, farmácias, lavanderias, restaurantes e lanchonetes. A complexidade deste negócio, aliada ao crescimento econômico brasileiro e do aumento da demanda, da oferta de produtos e de serviços impõe a necessidade da profissionalização da gestão das empresas de varejo de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis. Com este estudo pretende verificar a existência de relação entre a estratégia organizacional, os grupos estratégicos e como isto pode estar associado à sustentabilidade ambiental da empresa.

A abertura e a manutenção de postos de combustíveis são tarefas que requerem investimentos que estão além da compra, instalação e da manutenção correta dos equipamentos. O revendedor precisa obter uma série de licenças e permissões para que o negócio funcione de modo regular. Estes documentos incluem a autorização da prefeitura por meio do Alvará de Funcionamento, o laudo de vistoria do Corpo de Bombeiros e as Licenças Ambientais emitidas pelo Instituto Ambiental do Paraná (IAP), além da autorização de funcionamento emitida pela ANP.

O Licenciamento Ambiental é composto pela Licença Prévia, Licença de Instalação e pela Licença de Operação, sendo que esta última tem um prazo de validade de no máximo 5 anos. Este processo, no estado do Paraná pode durar até três anos, e se justifica por esta atividade econômica possuir um elevado potencial de risco ambiental. Estas exigências legais acontecem em face da necessidade de preservar o meio ambiente dos efeitos advindos das ações que ameaçam a natureza. Empresas se tornam ambientalmente sustentáveis quando a sua atividade econômica é realizada sem que ocorra o comprometimento do consumo das gerações futuras.

O segmento de varejo de combustíveis foi o escolhido devido a sua relevância econômica para o Estado do Paraná, pois é um importante gerador de empregos diretos e indiretos, uma destacada fonte de arrecadação de impostos, além de ser um segmento econômico competitivo. Este setor é bastante organizado e possui uma entidade de classe que representa os associados, sendo que esta entidade é denominada Sindicato do Comércio Varejista de Combustíveis, Derivados de Petróleo, Gás Natural, Biocombustíveis e Lojas de Conveniência do Estado do

Paraná – Sindicombustíveis/Pr por missão deseja “prestar serviços para a satisfação dos associados com o comprometimento da melhoria contínua do sistema de gestão integrada, da prevenção da poluição e do atendimento aos requisitos do associado ao estatuto e as legislações pertinentes”.

Segundo o Anuário Estatístico Brasileiro do Petróleo, Gás Natural e Bicomcombustíveis de 2013 o mercado brasileiro de combustíveis em sua atividade no segmento de *downstream*, possui uma grande concentração de vendas em quatro empresas, BR Distribuidora, Ipiranga, Raízen<sup>2</sup> e AleSat. Estas empresas controlam aproximadamente 71,23% do mercado de gasolinas, 79,98% do mercado de óleo diesel e 59,09% do mercado de etanol hidratado. A rede de varejo também é dominada por estas mesmas empresas. A Tabela 1 demonstra o peso destas distribuidoras no varejo por pontos de vendas.

Tabela 1 - Distribuição de mercado por bandeira

Bandeiras	Distribuição em %
Bandeiras Brancas	42,266
BR	19,932
Ipiranga	14,226
Raízen	9,759
AleSat	3,749
Pequenas distribuidoras	10,068

Fonte: ANP, 2013.

Diante do exposto na Tabela 1 demonstra a concentração do mercado em cinco grandes empresas, que operam utilizando-se de políticas de alianças estratégicas. Esta aliança é formalizada por meio de contrato de utilização de marca, de franquias e fornecimento exclusivo de combustíveis derivados de petróleo, biocombustíveis e lubrificantes automotivos de linha leve e pesada.

O segmento mais novo deste mercado é o de lojas de conveniências, para Franceschetti (2005), este gênero está em pleno desenvolvimento. São aproximadamente 7.000 lojas de conveniência em todo o País com um amplo horizonte de crescimento, uma vez que o Brasil conta com mais de 39.000 postos. Em pesquisa realiza junto ao consumidor do gênero feminino moradoras na cidade do Rio de Janeiro, pelo Instituto Enfoque Pesquisa e publicada no Anuário Combustíveis Lubrificantes & Conveniências 2014 95% das entrevistadas

<sup>2</sup> Raízen empresa que controla a distribuição e revenda de produtos com a marca Shell.



consideram muito importante e importante que um posto de combustíveis tenha uma loja de conveniência, denotando a necessidade de sinergia entre o varejo de combustíveis e o varejo de conveniência.

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Para Sampieri (2006), “formular um problema não é nada além de aperfeiçoar e estruturar mais formalmente a ideia de pesquisa”. De acordo Kerlinger (2002), um problema deve obrigatoriamente expressar uma relação entre duas ou mais variáveis, ser formulado de maneira clara, implicando a possibilidade de realização de testes empíricos para enfoque qualitativo e coleta de dados para enfoque quantitativo.

Já Santos (2007), entende que o problema trata-se da transformação de uma necessidade humana, entendido como uma necessidade quando pensada, sendo necessário dividir este problema em seus aspectos componentes julgados necessários para a sua resolução.

Conforme expresso na introdução o problema de pesquisa deste trabalho é:

**“Qual a relação existente entre a estratégia organizacional, os grupos estratégicos e a sustentabilidade ambiental de empresas de varejo de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis do Estado do Paraná?”**

## 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos devem nortear a pesquisa, dando a coerência necessária entre as atividades da pesquisa e o resultado esperado. Nesta pesquisa, os objetivos foram subdivididos em geral e específicos.

### 1.3.1 Objetivo geral

Identificar a relação existente entre a estratégia organizacional, os grupos estratégicos e a sustentabilidade ambiental de empresas de varejo de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis do Estado do Paraná.

### 1.3.2 Objetivos específicos

A pesquisa buscará atender os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever os principais grupos estratégicos das empresas de varejo de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis do Estado do Paraná;
- b) apresentar a estratégia organizacional das empresas de varejo de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis do Estado do Paraná; e,
- c) verificar se existe relação entre os grupos estratégicos e a sustentabilidade ambiental das empresas de varejo de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis do Estado do Paraná.

### 1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

O ambiente de atuação das empresas de varejo de combustível é dinâmico e competitivo. Isto exige das organizações a capacidade de escolhas estratégicas adequadas para a atuação, permanência e crescimento dentro deste ambiente. Para Porter (2004), é importante a caracterização das estratégias de todos os concorrentes, permitindo assim a classificação da indústria em grupos estratégicos, o que possibilita identificar as empresas de uma indústria utilizando de estratégias iguais ou parecidas.

Para Miles e Snow (1978), uma organização é bem-sucedida quando consegue uma melhor adaptação ao ambiente externo. Isto acontece decorrência das escolhas estratégicas, da estrutura, dos processos e dos valores da empresa. Sendo assim, o conceito de sustentabilidade torna-se cada vez mais importante para o processo de tomada de decisão dentro de uma organização.

A definição clássica de sustentabilidade da Comissão de Brundtland (WCED, 1987), prega que o desenvolvimento sustentável de uma empresa deve atender às necessidades dos consumidores atuais, sem comprometer a satisfação destas necessidades para as futuras gerações, ficando clara a importância de comprometimento em longo prazo.

Este estudo pretende analisar a relação existente entre a estratégia organizacional, dos grupos estratégicos e a sustentabilidade ambiental das empresas de varejo de combustíveis do Estado do Paraná.

### 1.5 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

O setor de varejo de combustíveis é uma parte integrante da indústria do petróleo. Em conjunto com a atividade de transporte e distribuição de combustíveis e lubrificantes formar o segmento de *downstream* da indústria do petróleo (SINDICOM, 2004).

Um estudo direcionado ao varejo de combustíveis no Estado do Paraná pode responder a uma série de dúvidas e de problemas que permeiam a atuação dos administradores deste segmento econômico, melhorando o entendimento acerca de sua atividade e resultarem um fortalecimento intelectual, com importantes benefícios econômicos, sociais e ambientais para as empresas que atuam neste setor.

Em se tratando do Meio Ambiente, este setor é considerado pelo Conselho Nacional do Meio Ambiente – CONAMA, através da resolução número 273 de novembro de 2000 como um empreendimento potencialmente ou parcialmente poluidor e gerador de acidentes ambientais, considerando-se que um eventual acidente pode causar riscos de contaminação de corpos d'água subterrâneos ou superficiais, do solo e do ar. Sendo assim, além da preocupação legal de cumprimento de normas técnicas que regulam o setor existe ainda o ideal de criar uma empresa reconhecida pela sociedade por sua preocupação ambiental e social, sem abdicar do lado econômico.

Considerando a complexidade do setor, é necessário um maior aprofundamento do conhecimento, gerando um arcabouço de conhecimento que possa melhorar a atuação das empresas neste ambiente complexo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo irá apresentar a fundamentação teórica que envolve os conceitos utilizados no modelo proposto neste estudo. Primeiramente foi descrito o conceito de estratégia e o conceito de estratégia organizacional.

Foi ainda abordado o conceito de grupos estratégicos e a satisfação com resultados financeiros.

### 2.1 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia e sua aplicação são importantes para os administradores. Para Oliveira (2013), a palavra estratégia deriva do grego *strategós*, que designava o comandante militar. Na literatura a palavra estratégia está fortemente relacionada com política, com guerra e com jogos, portanto, no passado a estratégia estava firmemente ligada à arte de comandar exercida pelo general. Modernamente, Wright, Kroll e Parnell (2010, p. 24), definem este conceito como sendo “os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Já Mariotto (2006), procura demonstrar três grandes controvérsias da estratégia: a primeira trata da maneira que Igor Ansoff analisa a estratégia, a qual deveria surgir através de um processo de planejamento, contrariando a visão de Henry Mintzberg de que a estratégia deveria surgir através de um processo de aprendizado; a segunda trata da maneira que Michael Porter entende a estratégia, afirmando que ela advém do posicionamento da empresa em face da sua concorrência perante o conceito de Jay Barney, isto é, de que a estratégia dependerá dos recursos que a empresa possui; a terceira controvérsia trata da visão de Michael Jensen que a empresa serve melhor a sociedade maximizando o seu valor ou o conceito de Jean Tirole que aponta o objetivo da empresa como o de atender todas as partes nela interessada.

Como se pode ver, um assunto tão importante é alvo de muitas controvérsias sendo que um conceito único e universal para estratégia também não é amplamente aceito pela comunidade acadêmica. Os autores divergem sobre a utilização deste termo, uma vez que alguns incluem metas e objetivos como uma parte importante da estratégia, entretanto outros fazem distinções entre elas (MINTZBERG et al., 2003).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), afirmam que a estratégia pode ser abordada por meio dos cinco P's: a estratégia como sendo um plano, uma direção, um curso de ação para o futuro; a estratégia como um padrão, entendida como sendo o comportamento ao longo do tempo; estratégia como posição de determinados produtos ou serviços em um determinado mercado; a estratégia como perspectiva, como sendo uma visão de organizar o negócio no que tange ao relacionamento com o cliente ou na maneira de oferecer os bens ou serviços no mercado; e a estratégia como *ploy*, entendido pelo autor como a estratégia como uma manobra específica ou um artifício criado pela empresa para demonstrar uma força com o intuito de desestimular os concorrentes. Estas cinco posições se inter-relacionam e se desenvolvem.

Já para Porter (1981), a estratégia é tratada como um conceito integrado, coerente e deliberado com o objetivo de desenvolver na empresa vantagens sobre os concorrentes, denominada de vantagem competitiva sustentável, o que significa possuir diferenças dos concorrentes através de um conjunto de atividades que suportaram a posição estratégica. Porter (2004), estas atividades devem ser complexas a ponto de dificultar a imitação por parte dos concorrentes, e possam criar meios para a empresa superar o desempenho financeiro da média dos concorrentes.

Conforme Chakravarthy (1992), o estudo da estratégia apresenta-se em duas divisões: a primeira é a chamada pesquisa de conteúdo de estratégia e a segunda intitulada pesquisa de processo de estratégia. Ambas as abordagens sugerem como objetivo principal o melhoramento do desempenho da empresa, sendo que as principais diferenças apresentadas entre o conteúdo de estratégia e o processo de estratégia encontram-se nas posições estratégicas das empresas que levam a um ótimo desempenho nos diversos contextos ambientais e como a pesquisa de processo de estratégia preocupa-se com o formato dos sistemas administrativos de uma empresa. E também como os processos de decisão influenciam em suas posições estratégicas.

### **2.1.1 Estratégia organizacional**

A estratégia organizacional começou a ser estudada de maneira mais científica a partir da década de 1960 com os artigos de Chandler, e de Ansoff. O

objetivo principal destes trabalhos tratava da maximização do lucro, mantendo certo distanciamento entre a concepção e a execução da estratégia. Posteriormente, Andrews (1971), definiu a estratégia corporativa como sendo um modelo adotado pela organização para a tomada de decisão. Este modelo irá comunicar os objetivos, as metas para toda a organização, desenvolvendo projetos, programas e planos para alcançar os objetivos. Isto estará relacionado com o ambiente interno da empresa, com os pontos fortes e fracos da organização. Relaciona-se também com o ambiente externo através da análise das ameaças e das oportunidades.

Para Ansoff (1990), a estratégia organizacional deve orientar a organização para que os objetivos sejam alcançados por meio de regras que balizem o processo de escolha frente às oportunidades.

Para Mintzberg et al. (2003), a estratégia deve distribuir-se por toda a organização, considerando-se três grandes níveis de estratégia para o alcance dos objetivos organizacionais: A estratégia corporativa - nível hierárquico mais elevado - preocupa-se com as questões que se relacionam com o negócio que se irá competir e as unidades de negócio; a estratégia competitiva que irá definir a estratégia de competição para as unidades de negócio e a estratégia funcional que corresponde a maneira de funcionamento da empresa. Esta última é a responsável pela sustentabilidade estratégica.

Conforme Porter (2004), uma estratégia organizacional de sucesso deve conseguir fazer com que a empresa se relacione com o seu ambiente, tendo como objetivo posicionar corretamente a empresa neste ambiente e dar à organização a possibilidade de montar uma defesa efetiva, ao ponto de poder influenciar as forças de mercado em seu favor.

### **2.1.2 O Modelo de Miles e Snow**

Diversos autores desenvolveram modelos de estratégia competitiva ou de estratégia organizacional. Miles e Snow (1978) desenvolveram um modelo que demonstra o sucesso de uma empresa por meio do processo de adaptação externa e interna utilizando-se da estratégia, da estrutura, dos processos e da ideologia. Este processo definirá a estratégia da empresa.

Porter (1980; 1985), criou um modelo de estratégias genéricas. Este modelo de estratégia pode ser utilizado em qualquer tipo de negócio e em qualquer tamanho

de empresa. Neste modelo a vantagem competitiva surgirá da criação de valor que uma organização conseguirá criar para seus consumidores e que ultrapassa seu custo de fabricação. Quando este desempenho acima da média ocorre em longo prazo, é a vantagem competitiva sustentável conquistada a partir de baixo custo e diferenciação.

O modelo de Miles e Snow (1978), possui de abrangência inter-relacionando os fatores ambientais, os fatores estruturais e processos. Afirmam ainda que o sucesso de uma empresa dependa dos processos de adaptação da estratégia com o ambiente externo, da estrutura, dos processos e dos valores. Isto deve começar com o alinhamento das políticas da empresa com a maneira de organização do mercado, com o intuito de atender as necessidades atuais e futuras do consumidor. Durante este processo de alinhamento será definida a estratégia da organização.

Para Zahra e Pearce (1990), a força deste modelo está na simplicidade de explicitar os relacionamentos existentes entre a estratégia, a estrutura e os processos. Miles e Snow (1978), entendem que uma empresa se torna eficaz na medida em que estabelece uma estratégia de processo contínuo de tarefas, relacionamentos, processos de tomada de decisão e de controle, sendo possível a classificação da seguinte maneira: estratégia defensiva, prospectora, analítica e reativa.

Cabe citar o artigo de Barbosa e Teixeira (2003), que afirmam que no Estado de Sergipe, em grande parte das organizações pesquisadas, o principal responsável pelo posicionamento estratégico da empresa é o empresário, sendo este também o responsável pela coleta e interpretação das informações vindas do ambiente externo, e que estes empreendedores possuem dificuldades em perceber as mudanças ambientais, cabendo a estes o papel de agentes reativos a mudanças, sempre buscando manter uma posição competitiva, introduzindo novas tecnologias, qualificando a mão-de-obra, melhorando a qualidade de produtos e serviços e adotando uma política de preços competitiva.

O Quadro 1 demonstra com maior clareza o conceito do Modelo de Miles e Snow (1978).

Quadro 1 - Tipologia Estratégica e Caracterização Modelo de Miles e Snow

Tipologia Estratégica	Caracterização
<b>Estratégia Defensiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantêm uma linha de serviços e produtos relativamente estável;</li> <li>• Possuem domínio estreito do produto e do mercado onde operam;</li> <li>• Não tendem a procurar novas oportunidades fora do seu mercado;</li> <li>• Possuem gestores altamente especializados em sua área de atuação;</li> <li>• As ações estratégicas são direcionadas para garantir uma parcela de mercado a partir da oferta de produtos com a melhor qualidade, serviços superiores e/ou melhores preços.</li> </ul>
<b>Estratégia Prospectora</b>	<p>As organizações que adotam este tipo de estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscam novas oportunidades de negócio, procurando ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços;</li> <li>• Possui Gestores altamente flexíveis quanto à mudança e a inovação;</li> <li>• As atividades administrativas são descentralizadas.</li> </ul>
<b>Estratégia Analítica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procuram manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável, na medida em que tenta adicionar novos produtos/serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas do mesmo segmento;</li> <li>• Protegem a porção estável do seu mercado de atuação;</li> <li>• O controle de tomada de decisão é centralizado, no entanto, é possível identificar flexibilidade nas ações.</li> </ul>
<b>Estratégia Reativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não possui habilidade de responder efetivamente as implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente;</li> <li>• Não arisca em novos produtos/serviços a não ser quando é ameaçada por competidores;</li> <li>• O controle e a tomada de decisão são altamente centralizados;</li> <li>• A estrutura organizacional é rígida.</li> </ul>

Fonte: adaptado de SILVA; CÂNDIDO, 2003.

Segundo Martins et al. (2008, p. 127), após escolhida uma postura estratégica diante do ambiente competitivo “a empresa deve adequar seu processo produtivo, sua rede de distribuição e logística, sua política de preços, seus esforços de promoção e marketing e demais processos envolvidos com o intuito de apoiar a postura selecionada”. Hambrick (1983) desenvolveu estudos da maneira que o ambiente afeta a eficácia das estratégias, utilizando como base o modelo de Miles e Snow, as empresas que utilizavam a postura defensiva conseguiam um desempenho melhor em comparação as organizações que possuíam uma estratégia prospectora em ambientes estáveis. Já em ambientes dinâmicos as empresas de postura defensiva eram superadas pelas empresas de postura prospectora.

Segundo Gimenez et al. (1999), seu estudo acerca da eficiência de empresas utilizando o modelo proposto por Miles e Snow confirma à menor eficiência de empresas que utilizam a estratégia organizacional reativa, quando comparada com as demais estratégias que compõem o modelo.

Para Miles e Snow (1978), é importante que se reduza as incertezas dos sistemas organizacionais, racionalizando e estabilizando as atividades que se



encontram satisfatoriamente bem resolvidas; que é necessário a formulação e a implementação de processos que permitam a evolução contínua da empresa. Os autores afirmam que isto pode parecer um tanto conflituoso e desafiador para a administração da empresa que deve criar um sistema administrativo de estrutura e de processos com o poder de motivar e dirigir as atividades produtivas, sem impossibilitar sua evolução e inovação. Estas alterações foram denominadas de “ciclo adaptativo” e consiste de um conjunto de soluções dadas aos problemas empresariais, tecnológicos ou de produção e administrativos ou estruturais. O Quadro 2 resume estes problemas.

Quadro 2 - Ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978)

<b>Empresariais</b>	<b>Tecnológicos ou de Produção</b>	<b>Administrativos ou Estruturais</b>
Domínio produto-mercado; Postura de sucesso; Monitoração do ambiente; Política de crescimento;	Objetivos tecnológicos; Amplitude tecnológica; Orientação tecnológica;	Função Administrativa dominante; Atitude de planejamento; Estrutura organizacional; e, Controle.

Fonte: adaptado de MARTINS et al., 2008.

Conforme o modelo de Miles e Snow se as soluções não estiverem alinhadas, a estratégia da organização é caracterizada de reativa, desta maneira, os estudos que utilizam-se somente de problemas empresariais como fonte de classificação podem ser altamente questionáveis (MARTINS et al., 2008).

## 2.2 GRUPOS ESTRATÉGICOS

Para Hunt (1972), os grupos estratégicos definem-se como um conjunto de organizações que possuem características semelhantes em alguns fatores como a estrutura de custos ou a organização formal.

Os grupos estratégicos estão definidos como uma série de empresas que competem dentro de um mesmo setor ou de uma mesma indústria, utilizando-se de combinações similares de estratégias (COOL; SCHENDEL, 1998).

Já para Athanassopoulos (2003), os grupos estratégicos definem-se como sendo um conjunto de organizações que atuam em um mesmo ambiente, seguindo as mesmas estratégias, exibindo características similares em várias dimensões, como por exemplo, o posicionamento mercadológico, a estrutura de custo e o grau de diferenciação de produto.

Conforme Peng, Tan e Tong (2004), as organizações que por algum motivo apresentam posturas estratégicas distintas podem ser classificadas como grupos estratégicos diferentes. Isto se justifica, pois, cada posição estratégica irá demonstrar uma visão administrativa e uma forma de competir particular.

Para vários pesquisadores, organizações que pertencem a um grupo estratégico combinam os objetivos com o claro intuito de isolar as demais organizações fora do grupo. Esta estratégia pode ser eficiente em gerar barreiras de mobilidade que seriam capazes de restringir a atuação de seus concorrentes no ambiente industrial (CAVES; PORTER, 1977; LIPPMAN; RUMELT, 1982).

O estudo dos grupos estratégicos originou-se nos estudos das semelhanças de comportamento estratégico das empresas. Para Hunt (1972), o setor de produção de eletrodomésticos de linha branca, alvo da sua pesquisa, fatores simétricos e assimétricos que permitiam o agrupamento, tomando-se por base as assimetrias e a identificação das barreiras de entrada, características de cada grupo estratégico. O autor baseia-se em três assimetrias, que eram a integração vertical, a diversificação de produtos e a diferenciação de produtos, para identificar quatro grupos: fabricantes de linha completa, fabricantes de linha parcial, fabricantes de marcas próprias e varejistas nacionais. Peteraf e Shanley (1997, p. 166), afirmam “que a identidade de um grupo estratégico é o conjunto de entendimentos mútuos entre os membros de um grupo cognitivo intra-setorial a respeito das características centrais, duradouras e distintas do grupo”.

Para Caves e Porter (1977), o surgimento dos grupos estratégicos condiciona-se a razão de que em um mesmo segmento industrial as empresas reagem de forma diferente no que tange a estratégias competitivas. Partindo-se desta premissa, Hatten, Schedel e Cooper (1978), afirmam a importância de se poder visualizar o agrupamento comportamental destas empresas por meio dos grupos estratégicos. Estes grupos se originam da semelhança dos ativos, do desempenho e da estrutura. Isto gera um comportamento parecido, permitindo assim a sua distinção no ambiente em relação a outros agrupamentos (BARNEY, 1991).

De acordo com Fiegenbaum e Thomas (1993), os grupos estratégicos devem ser analisados com o objetivo de verificar as diferenças que existem entre as organizações que irão compor um setor. Esta investigação acontece, pois em uma indústria em que se procura melhorar o desempenho pela diferenciação, algumas empresas apresentam estratégias muito parecidas, originando-se assim os grupos

estratégicos. Assim, a competição surgirá entre os grupos, sendo possível assim à clara identificação dos grupos estratégicos e a mensuração da diferença de desempenho.

Conforme com Garcias (2001), existem fatores internos e externos que levam as empresas individuais e independentes a adotarem uma ação em grupos estratégicos, destaca-se entre os fatores externos o ambiente e os mecanismos institucionais, o ambiente tecnológico. Já os fatores internos fortemente relacionados às variáveis comportamentais, decisão sobre que tipos de bens serão objetos do grupo estratégico, resultados coletivos e individuais e o incremento tecnológico.

De acordo com Best (1990), uma empresa participa de um grupo estratégico com o interesse de buscar vantagens por meio de ações coletivas. Como pequenas empresas são frágeis quanto se trata do quesito competitividade, o grupo lhe oferece ganhos de escala devido ao aumento do poder de barganha do grupo, ampliando o poder competitivo de mercado.

Conforme Garcias (2001), o arranjo organizacional dos grupos estratégicos se baseia em um contrato formal, informal ou coletivo entre o conjunto de empresas individuais, podendo cada firma ser administrada de maneira individual, ou existir a coordenação entre o conjunto de empresas. Esta estrutura de governança baseia-se no estabelecimento de contrato formal ou informal entre as empresas que participam em rede do chamado grupo estratégico, atuando de maneira interligada ou independente. Outro sistema é o estabelecimento de contrato entre as firmas e seus fornecedores, sendo que este contrato pode ser individual, ou realizado em blocos de empresas. Garcias (2001), ainda afirma que existem vantagens e desvantagens.

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens dos Grupos Estratégicos

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de auto-regulamentação do grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalidade limitada e comportamento oportunista dos agentes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de eficiência individual ou coletiva das firmas pela especialização e troca de conhecimentos e experiências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lentidão do processo de decisão</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidades de ganhos de escala e escopo através da atuação interligada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de harmonizar competitividade e cooperação na produção de bens</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do poder de negociação e redução de incertezas pela ação coletiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de formação de sub-grupos de interesse</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade e flexibilidade de adaptação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência de diminuir o tamanho do grupo para a produção de bens exclusivos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação e melhoria contínua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexidade do arranjo organizacional e do sistema de contratos</li> </ul>

Fonte: adaptado de GARCIAS, 2001.

No Quadro 2 destacam-se as vantagens e as desvantagens do arranjo organizacional dos grupos estratégicos. Garcias (2001 p. 73), afirma que para manter a estabilidade destes grupos é necessária a estabilidade do conjunto e de cada um de seus membros. Para isto o sistema deve possuir um conjunto de normas que “estimule e valorize a eficiência, garanta o controle dos interesses individuais e coletivos e que transmita confiabilidade nos resultados obtidos”.

### **2.2.1 Identificação de grupos estratégicos**

Conforme Schendel e Hofer (1979), a classificação dos grupos estratégicos deve pautar-se em atributos que possam permitir a descrição de características fundamentais das unidades de negócio, no que tange às suas competências, recursos, oportunidades e ameaças, sempre buscando a melhor adequação ao ambiente. Autores como Murray (1983), Cook (1995), e Nilsson (1999), pesquisaram sobre a construção de grupos estratégicos e classificação de cooperativas.

Já Fiegenbaum e Thomas (1993), afirmam que para a identificação dos grupos estratégicos é importante a verificação das características do ambiente onde a empresa está inserida. Anteriormente McGee e Thomas (1986), já haviam analisado as variáveis utilizadas na classificação dos grupos, podendo-se destacar a linha de produtos, o porte da empresa, grau de integração vertical, razão entre a propaganda e a média de vendas, grupos de clientes atendidos, o preço e a participação no mercado entre outras variáveis. Para Chrisman, Hofer e Boulton (1988), a identificação dos grupos estratégicos deve buscar atender aos atributos de diferenciação, identificação, generalização e recuperação de informação.

De acordo com Tang e Thomas (1992), oferecem uma abordagem pelo ponto de vista de mercado, denominado de taxonomia cognitiva e diferenciação mínima. Para estes autores, o conceito de taxonomia cognitiva leva os estrategistas a estruturarem o ambiente competitivo, categorizando seus opositores em termos de semelhanças e de divergências, conforme o princípio de diferenciação mínima, onde as características dos produtos ofertados pelas empresas concorrentes tendem a serem semelhantes, estas empresas tendem a utilizar a mesma estratégia, formando assim os grupos estratégicos.

Conforme Mascarenhas (1989) deve-se buscar identificar os grupos estratégicos por meio de uma avaliação da importância das variáveis que são mais

relevantes para o estudo. O gerenciamento estratégico das empresas que operam num mesmo segmento econômico pode apresentar características e semelhanças. Desta maneira é necessário avaliar como estas variáveis e características se relacionam e se estão alinhadas para atingir os mesmos objetivos.

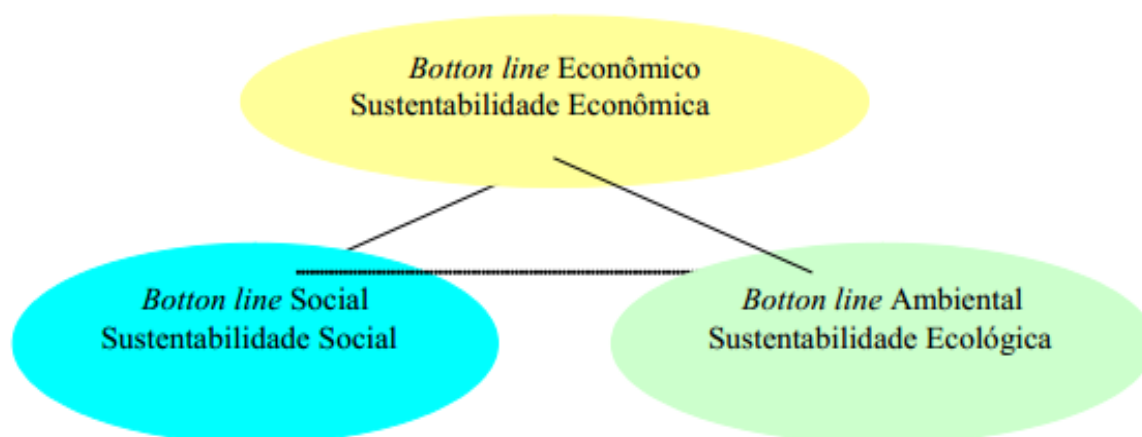
No início dos estudos dos grupos estratégicos, utilizou variáveis estratégicas relacionadas ao tamanho da firma, a linhas de produtos, integração vertical, diferenciação. Modernamente as “variáveis se referem a recursos e capacidade da firma, comparando na maioria dos casos com o desempenho” (BAHLS, 2011).

### 2.3 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

O conceito clássico de Desenvolvimento Sustentável (DS), formatado pela Comissão de Brundtland (WCED, 1987), prega que este deve atender as necessidades dos consumidores atuais, sem comprometer a satisfação destas necessidades para as futuras gerações, ficando clara a necessidade de comprometimento, tendo uma visão de longo prazo. Para Mishima (2012), isto está fortemente relacionado às empresas, pois estas seriam responsáveis pelo desenvolvimento da economia global.

Discute-se o tema sustentabilidade na visão de Elkington (2004), contemplando as dimensões econômica, social e ambiental, a qual este autor denominou de *triple bottonline* (TBL). Na Figura 1, Sartorius (2005) afirma que o conceito de sustentabilidade é definido como possuidor de três pilares da seguinte maneira: o interesse econômico refere-se de modo geral a busca da melhoria das condições reais de vida da geração atual. O pilar social busca equalizar a distribuição de renda, diminuindo-se o hiato existente entre os ricos e os pobres e o interesse ambiental que se baseia na satisfação da geração atual sem o comprometimento dos interesses das gerações futuras.

Figura 1 - *Triple Botton Line* Sustentabilidade



Fonte: adaptado de SUSTAINABLEMEASURES, 2006.

A Figura 1 demonstra as interações existentes entre o lado econômico, o lado social, e o lado ambiental, criando elos que devem ser indissociáveis. Ficam também evidenciados as associações entre a economia, a sociedade e o meio ambiente, sendo que a atuação econômica da empresa é influenciada por estas variáveis.

Partilhando da mesma visão, Melo (2008), afirma que a sustentabilidade é um compromisso com o futuro. Esta estratégia deve ser utilizada pelas empresas com o claro objetivo de trilhar um caminho que possa buscar as melhores soluções para os problemas da sociedade. Este autor afirma ainda que os problemas dos seres humanos são de aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Para Mishima (2012), "o modelo TBL apesar de viável, é fortemente dependente da aceitação por parte dos *stakeholders*". Como esses representam todas as partes interessadas, o modelo TBL irá influenciar a conduta dos estrategistas, pois na análise dos acionistas, uma empresa deve "prover os seus serviços por troca de lucro".

Conforme Hart e Milstein (2004), sustentabilidade trata-se de um conceito complexo e multidimensional. Para estes autores, a sustentabilidade global de uma empresa deve levar em conta a redução da matéria-prima e da poluição, a necessidade de transparência e responsabilidade na operação do negócio, a criação de valor por meio da evolução tecnológica que consiga reduzir a pegada do homem sobre o planeta e que as empresas criem valor ao atender as necessidades dos extratos populacionais que se localizam na parte inferior da pirâmide de renda da sociedade por meio de políticas de renda que promovam a inclusão social.

Para Vellani (2009, p. 187), “as sociedades nascem e se desenvolvem por meio das organizações, instituições e empresas que operam para atender às necessidades das pessoas. Erigir um desenvolvimento sustentável pode significar organizações, instituições e empresas atuando em suas regiões para satisfazer as necessidades da população presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazerem suas próprias necessidades”.

Ainda para Vellani (2009), uma empresa é sustentável quando consegue que os resíduos resultantes de sua atividade econômica não agridam o meio ambiente, preservando a sustentabilidade de todos os envolvidos diretamente, ou indiretamente em suas ações.

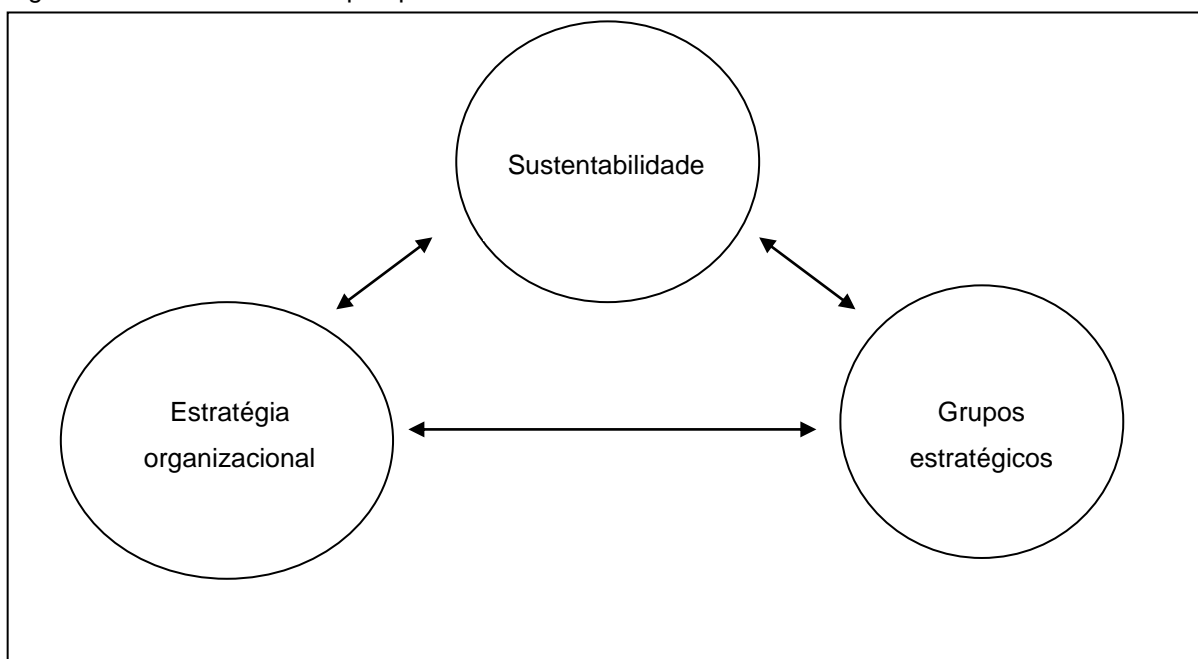
Para Oliveira Filho (2004), existe a necessidade de mudança de paradigma nas empresas e na maneira de atuação dos administradores, buscando a adequação de suas maneira e modelos de produção para a adequação as novas exigências do mercado interno e externo. Estas exigências partem de um novo tipo de cliente, o eco cliente, ou cliente ambientalmente interessado com a responsabilidade ambiental e com a visão de desenvolvimento econômico sustentável.

## 2.4 MODELO TEÓRICO DESTE ESTUDO

O modelo teórico proposto neste estudo é formado pelo relacionamento da estratégia organizacional, proposta por Miles e Snow (1979), considerando os grupos estratégicos e a sustentabilidade de empresas de varejo de combustíveis do Estado do Paraná. O modelo afirma que o sucesso de uma empresa depende dos processos de adaptação da estratégia ao ambiente externo e a estrutura, valores e processos da organização. A Estratégia Organizacional segundo o modelo de Miles e Snow classifica a empresa da seguinte forma: estratégia defensiva, estratégia prospectora, estratégia analítica e estratégia reativa.

Para verificar esse relacionamento foram analisadas 72 empresas do setor varejo de combustíveis do Estado do Paraná. O modelo teórico deste estudo está representado pela Figura 2.

Figura 2 - Modelo teórico da pesquisa



Fonte: adaptado de BAHLS, 2011.



### 3 METODOLOGIA

Tendo como ponto de partida a revisão teórica, identificando um problema de pesquisa e definindo o alcance das respostas a este problema.

Este capítulo em específico buscou a adequação dos procedimentos metodológicos à proposição de pesquisa, com o objetivo da obtenção de resultados confiáveis.

Neste capítulo pretende-se explicar os passos existentes entre o início da pesquisa e a apresentação dos resultados finais. Seguindo uma sequência lógica, foi concebida a ideia a ser pesquisada, foi exposto o problema de pesquisa com o estabelecimento dos objetivos, foi criado um marco teórico através da revisão de literatura relevante ao tema pesquisado, foi definido o delineamento da pesquisa, selecionou-se o modelo mais adequado ao objeto de estudo, foi selecionada a amostra, se coletou os dados com o instrumento adequado e validado, analisaram-se os dados através de ferramentas estatísticas e, finalmente, foi apresentado os dados através de um relatório.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O setor de combustíveis possui uma série de peculiaridades o que dificulta a sua administração. Este é um segmento altamente regulamentado por leis de âmbito federal, estadual e municipal. Estas leis regem a atividade econômica, criando assim um ambiente propício para a pesquisa acadêmica. Além desta regulamentação, tem-se uma forte atuação das companhias distribuidoras de combustíveis, sendo que a atuação destas empresas causa um grande impacto na administração do posto revendedor. Isto ainda é potencializado pela importância econômica do produto comercializado. Se torna difícil encontrar um setor, ou um segmento econômico que não utilize os combustíveis derivados de petróleo ou biocombustíveis durante seu processo de produção, armazenamento, distribuição e comercialização.

A formulação do problema de pesquisa pretende indicar com exatidão qual a dificuldade que se pretende resolver. Um problema para ser considerado adequado deve atender alguns aspectos básicos: deve ser eficientemente respondido através da pesquisa, sua solução deve trazer novos conhecimentos, deve ser adequado ao atual Estado da evolução científica, deve produzir conclusões válidas e tem que

atender a interesses particulares e gerais (LAKATOS, 1992).

Partindo-se destas premissas básicas o problema de pesquisa apresenta-se da seguinte forma:

**“Qual a relação existente entre a estratégia organizacional, os grupos estratégicos e a sustentabilidade ambiental de empresas de varejo de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis do Estado do Paraná?”**

Para resposta a esta pergunta foi necessário o levantamento de dados relacionados a estratégia organizacional relativos ao modelo de Porter adotado pelas empresas do setor de varejo de combustíveis no Estado do Paraná e de outras variáveis que delimitem os grupos estratégicos, e que identifiquem a relação entre a estratégia organizacional, os grupos estratégicos e a sustentabilidade das empresas de varejo de combustíveis do Estado do Paraná.

### **3.1.1 Hipóteses de pesquisa**

De acordo com Sampieri (2006), “as hipóteses indicam o que estamos buscando ou tentando provar e se definem como tentativas de explicações do fenômeno pesquisado, formuladas com preposições”. O autor ainda afirma que as hipóteses não são necessariamente verdadeiras, tratando-se de apenas proposições sujeitas a comprovação empírica, podendo ser mais ou menos gerais ou precisas, envolvendo duas ou mais variáveis.

Já Kerlinger (1980), afirma que as hipóteses são importantes, pois trata de instrumentos de trabalho da teoria e podem ser investigadas, testadas e julgadas, dirigindo a ação do investigador, indicando o que pesquisar, assim desenvolvendo o conhecimento científico, à medida que auxilia o pesquisador a confirmar, ou a refutar a sua teoria.

As hipóteses têm como função a orientação ao pesquisador durante a sua pesquisa. Durante o seu processo de formulação deve-se esclarecer a relação existente entre o problema e as hipóteses de pesquisa (BEUREN, 2006).

As hipóteses que foram testadas por este estudo estão descritas conforme representado na Figura 3.

**H<sub>1</sub>: Se as empresas pertencentes ao mesmo grupo de estratégico relacionam-se positivamente com as estratégias do modelo proposto por Miles**

**e Snow, então estas empresas apresentam um volume de vendas semelhante.**

Por meio desta hipótese de pesquisa pretendeu-se verificar a relação entre o modelo de Miles e Snow (1978), com grupos estratégicos identificados no setor de varejo de combustíveis do Estado do Paraná.

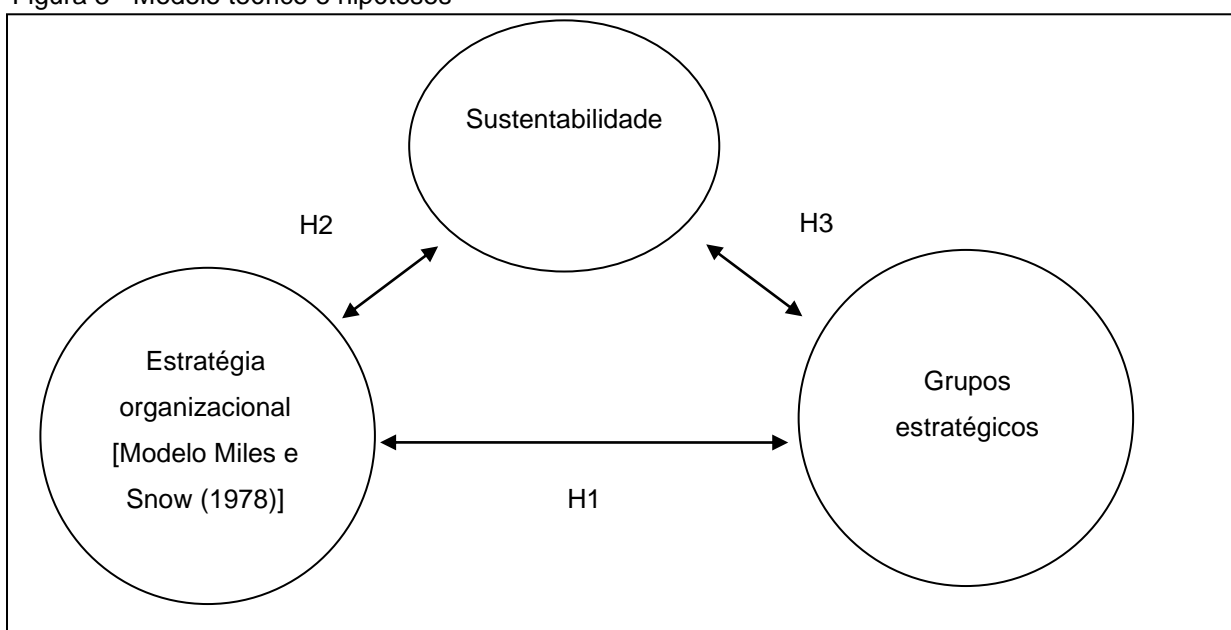
**H<sub>2</sub>: Se as estratégias das empresas são definidas conforme o modelo de Miles e Snow, então estas empresas estão diretamente relacionadas com a sustentabilidade ambiental da empresa.**

Para esta hipótese verificou-se se o tipo de estratégia adotada pelas empresas de varejo de combustíveis do Estado do Paraná, de acordo com o modelo de Miles Snow (1978), encontra-se relacionada com a sustentabilidade organizacional no segmento de varejo de combustíveis no Estado do Paraná.

**H<sub>3</sub>: Se as empresas pertencem a um mesmo grupo estratégico, então elas praticaram um maior número de programas voltados para sustentabilidade ambiental.**

Já a terceira hipótese buscou verificar a relação entre grupos estratégicos identificados de acordo com variáveis relevantes para o setor de varejo de combustíveis do Estado do Paraná e a sustentabilidade organizacional no setor de varejo de combustíveis no Estado do Paraná.

Figura 3 - Modelo teórico e hipóteses



Fonte: adaptado de BAHLS, 2011.

### 3.1.2 Variáveis independentes (VI) e variáveis dependentes (VD)

Para a realização da análise das variáveis é importante definir as mesma de maneira correta. Uma variável é um conceito operacional, porém não se pode afirmar que todo conceito operacional refere-se a uma variável. Uma variável precisa conter dados, podendo assim ser medida e classificada. Existem duas definições para as variáveis, a variável independente e a variável dependente.

A variável dependente é aquela que irá influenciar determinar ou afetar outra variável, sendo então um fator determinante, uma condição ou causa para determinado resultado, consequência ou efeito. Esta variável representa o fator a ser geralmente manipulado pelo pesquisador, com o objetivo de provar o fenômeno pesquisado. Já a variável independente é entendida com sendo os fenômenos, ou os fatores a serem descobertos, devido a influencia da variável independente. Esta variável pode aparecer, ou deixar de existir conforme a ação do pesquisador em introduzir, retirar ou modificar a variável independente (LAKATOS 2007).

#### **Estratégia organizacional**

DC: O modelo de Miles e Snow (1978) estabelece que uma empresa torna-se eficaz quando estabelece uma estratégia que relaciona os processos de tomada de decisão, podendo ser classificada em estratégia defensiva, prospectora, analítica e reativa. A postura estratégica indicará o comportamento da organização no ambiente, com o objetivo de superar os concorrentes.

DO: As variáveis utilizadas na análise da estratégia organizacional serão os quatro tipos sugeridos no modelo de Miles e Snow (1978): Estratégia defensiva, estratégia prospectiva, estratégia analítica e estratégia reativa.

#### **Grupos estratégicos**

DC: Para a identificação de grupos estratégicos é necessário que se encontre as semelhanças e a diferenças que existem entre as empresas que operam em um mesmo setor econômico. Para Cool e Schendel (1988), um grupo estratégico se define por sendo um conjunto de empresas que competem em um setor utilizando combinações semelhantes de estratégia, seja de domínio de mercado ou de alocação de recursos.

DO: Os grupos estratégicos serão identificados de acordo com as variáveis relacionadas ao comprometimento de recursos, escopo de atividades sustentabilidade.

### **Sustentabilidade**

DC: Este conceito segundo Para Hart e Milstien (2004), “uma empresa sustentável, é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais”. Em uma empresa, os indicadores de avaliação e desempenho têm uma importante missão de monitorar as ações, os produtos e os resultados. Mello (2008) sustenta que o compromisso com o consumo futuro é um compromisso que deve ser assumido pelas empresas com o objetivo de trilhar um caminho para melhor solucionar os problemas da sociedade. Sartorius (2005) define os três pilares como sendo o interesse econômico, o interesse social e o interesse ambiental.

DO: A sustentabilidade será identificada conforme as práticas ambientais voluntárias realizadas pelas empresas.

## **3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

Nesta seção são apresentados os aspectos metodológicos e os critérios adotados quanto ao delineamento desta pesquisa, população, amostra e os dados que foram coletados, instrumentos utilizados e como serão analisados.

### **3.2.1 Delineamento da pesquisa**

Para Kerlinger (1980), o delineamento explica a maneira pela qual o problema de pesquisa nasce e a forma em que ele é estruturado, tornando-se guia para a experimentação, coleta de dados e posterior análise. Assim, o delineamento norteará a atitude do pesquisador na construção do conhecimento, pois o delineamento definirá a postura na condução do processo investigatório, por meio de escolhas e seleção de caminhos (BEUREN, 2006).

Segundo Sampieri (2006), uma pesquisa pode cumprir dois objetivos fundamentais: o de produzir conhecimento e teorias ou solucionar problemas práticos. Para Cervo (2007, p. 27), o método é “a ordem que deve se impor aos

diferentes processos necessários para atingir certo fim ou resultado desejado”. Cervo (2007), ainda complementa que não se inventa um método, pois ele irá depender de modo fundamental do objeto de pesquisa. O método científico segue um caminho de dúvida sistemática e deve querer descobrir a realidade dos fatos, sendo que estes ao serem descobertos devem, por sua vez, guiar o uso do método.

Os objetivos desta pesquisa foram tratados de modo a descrever os significados, identificando e comparando as variáveis pesquisadas. O caráter descritivo segundo Beuren (2006) deve esclarecer determinadas características, porém deve-se ter o cuidado de entender corretamente os fenômenos observados, pois se corre o risco de uma observação errônea invalidar os resultados alcançados. Para Cervo (2007), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona os fatos, sem nenhum tipo de manipulação, procurando descobrir como ocorrem os fenômenos e suas interconexões, pois os dados a serem observados merecem ser estudados, porém seus registros não se encontram em documentos.

A abordagem do problema de pesquisa foi de modo quantitativo, pois segundo Beuren (2006), o estudo quantitativo caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos e preocupa-se com o estudo do comportamento geral do fenômeno pesquisado. De acordo com Sampieri (2006, p. 5), o enfoque quantitativo “usa coleta de dados para testar hipóteses com base na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões de comportamento”. Este método utiliza-se da medição numérica e na utilização dos métodos estatísticos para o estabelecimento de um padrão de comportamento na população pesquisada.

Para a determinação de variáveis referentes aos grupos estratégicos e outras características relevantes ao setor de varejo de combustíveis no Estado do Paraná foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada, onde se definirá as questões relacionadas à determinação das variáveis referentes aos grupos estratégicos. Ao término desta etapa foi realizada a transcrição das entrevistas, a análise das respostas e o levantamento das informações importantes para a realização desta pesquisa.

### **3.2.2 População e amostra**

Lakatos (2000) define a população como um conjunto de seres que apresentam ao menos uma característica em comum. Já para Sampieri (2006),

define população ou universo pelo conjunto de todos os casos que concordam com determinadas especificações. Ainda para Lakatos (2007, p. 165), “amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Ainda para Sampieri (2006 p. 251), “amostra é um subgrupo da população do qual se coletam os dados e deve ser representativo dessa população”.

De acordo com Maroco (2011), o processo de amostragem é complexo, pois é mais difícil a obtenção de uma amostra representativa do que a realização de análise das observações realizadas a partir da amostra.

O universo ou a população desta pesquisa constitui-se pelas empresas de varejo de combustíveis legalmente registradas junto a Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), no Estado do Paraná, perfazendo um total de 2.810 empresas varejistas de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis (ANP, 2013; SINDICOM, 2013).

O processo de amostragem desta pesquisa é o não probabilístico e por adesão. O instrumento de coleta foi aplicado utilizando a plataforma de gerenciamento de questionários via internet *Qualtrics*.

### **3.2.3 Tipos de dados**

De acordo com o delineamento da pesquisa, este estudo abrangerá a coleta de dados primários e também secundários.

#### **3.2.3.1 Dados primários**

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas junto às algumas empresas varejistas de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis localizados nas zonas metropolitanas do Estado do Paraná com venda superior à 100m<sup>3</sup> de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis.

#### **3.2.3.2 Dados secundários**

Os dados secundários necessários para a realização deste estudo foram obtidos por meio de documentos como revistas especializadas, periódicos, artigos e

livros.

### **3.2.4 Coleta de dados**

Para a coleta de dados foi elaborado um questionário composto por questões fechadas, com o intuito de identificar a estratégia organizacional adotada pelas empresas pesquisadas, os grupos estratégicos e a sustentabilidade do segmento. Estas questões fechadas têm por objetivo a promoção de uma codificação dos dados para facilitar a interpretação pelo pesquisador. Foi elaborado um banco de informações contendo o nome e *e-mail* empresas pesquisadas.

Para a elaboração do questionário, foi utilizada a consulta a dados secundários, como artigos e outros materiais. Depois de elaborado, o questionário foi submetido à pré-testes para o ajuste do instrumento de coleta de dados para 15 revendedores de combustíveis. Então foi realizado o envio do questionário para 2272 empresas de todo o Estado do Paraná, utilizando a plataforma de gerenciamento de questionários via internet *Qualtrics*. Para Lakatos (2007), o pré-teste justifica-se pela necessidade de apurar a validade do instrumento de pesquisa, verificando a fidedignidade, validade e operabilidade do instrumento. Este teste preliminar consistiu na aplicação do instrumento de coleta de dados em uma parcela da amostra, antes de aplicá-lo em definitivo para toda a amostra. Isto tem por objetivo evitar vieses ou erros durante o processo de coleta de dados, garantindo que o instrumento possui condições de produzir resultados confiáveis.

O pré-teste foi realizado pelo pesquisador em 15 empresas do setor de varejo de combustíveis no Estado do Paraná nas principais regiões metropolitanas. Estes questionários utilizados no pré-teste foram desprezados. A versão final do questionário foi aplicada utilizando a plataforma de gerenciamento de questionários via internet *Qualtrics*, acompanhada de uma Carta de Apresentação, ao principal responsável pela administração da empresa. Foram enviados 2272 questionários, sendo que 84 questionários retornaram, sendo que destes somente 72 puderam ser utilizados na pesquisa por estarem corretamente respondidos.

### **3.2.5 Preparação dos dados**

A codificação utilizada para o tratamento dos dados em relação à variável



estratégia organizacional foi à proposta por Miles e Snow (1978), sendo codificados da seguinte maneira: 1 – Estratégia Defensiva, 2 – Estratégia Prospectora, 3 – Estratégia Analítica e 4 – Estratégia Reativa.

Já para a variável sustentabilidade foi utilizado os critérios de conformidade com a Resolução nº 273 do Conselho Nacional de Meio Ambiente – CONAMA de 29 de novembro de 2000. Estes critérios dizem respeito à utilização de equipamentos de proteção ambiental, tratamento de efluentes por meio de caixa separadora de água e óleo, logística reversa de embalagens de lubrificantes e de resíduos gerados durante a operação do negócio e a utilização ou não de empresa de controle ambiental.

Optou-se em utilizar a somente a variável ambiental da sustentabilidade devido ao segmento possuir um elevado potencial de risco ao meio ambiente durante a sua atuação, portanto se tratar de uma atividade potencialmente poluidora. O processo de codificação do constructo sustentabilidade ambiental foi a adesão voluntária de quatro práticas ambientais que dizem respeito ao gerenciamento de resíduos sólidos, gerenciamento de efluentes e monitoramento ambiental.

A primeira questão diz respeito à participação ou não do Programa Jogue Limpo. Esta ação iniciou-se em 2005, no Estado do Rio Grande do Sul com o recolhimento de embalagens plásticas de óleo lubrificante usada e o correto encaminhamento para a reciclagem. As empresas associadas ao SINDICOM realizaram no ano de 2014 a logística reversa de aproximadamente 330 milhões de embalagens plásticas.

Este programa baseia-se na forte atuação dos importadores, produtores e distribuidores de óleo lubrificante, do consumidor final, da rede de revenda de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis e dos comerciantes atacadistas. Esta responsabilidade compartilhada tem por objetivo o atendimento da Política Nacional de Resíduos Sólidos, sancionada na Lei nº 12.305/2010. (PROGRAMA JOGUE LIMPO)

Foi inquerido sobre a utilização ou não de empresa credenciada junto ao Instituto Ambiental do Paraná – IAP de empresa para o recolhimento e posteriormente a destinação final do resíduo gerado pela caixa separadora de água e óleo do posto de combustível. Este é um equipamento ambiental obrigatório conforme a Resolução nº 273 do CONAMA de 2000. Esta resolução é impositiva e “afirma que todo e qualquer instalação e sistema de armazenamento de derivados

de petróleo e outros combustíveis, que podem gerar poluição parcial ou até mesmo causar acidentes ambientais devem possuir em suas instalações o sistema de separador de água” (CONAMA).

O funcionamento deste equipamento é bastante simples. Conforme Abrikian (2014), o líquido contaminado tem passagem obrigatória pela caixa separadora funcionando por separação de densidade dos líquidos e sólidos que compõem a mistura. Num primeiro momento é separado o sólido do líquido, sendo que, nas etapas seguintes separa-se a água do óleo, sendo que em uma última etapa a água é recolhida e enviada para as galerias de coleta podendo após o correto tratamento ser novamente reutilizada. O resíduo sólido e o resíduo líquido são altamente poluidores e devem ser recolhidos e descartados de maneira adequada com certa periodicidade.

Na sequência foi perguntado aos respondentes se suas empresas praticam a separação do lixo reciclável. Esta prática é importante e segundo Ribeiro (2012), “a reciclagem reduz de forma importante, o impacto sobre o meio ambiente: diminui as retiradas de matérias-primas da natureza, gera economia de água e energia e reduz a disposição inadequada de lixo. Além disso, é fonte de renda para os catadores”. Ainda para Ribeiro (2014), 90% do lixo gerado no mundo são de base de plástico, e a separação deve ser feita de maneira simples segregando o plástico, o papel, o vidro, os metais e o isopor.

A última questão que compôs este constructo refere-se a contratação ou não de uma empresa para a realização dos programas e controle de risco ambiental. Segundo Macedo (2012), uma empresa de consultoria ambiental trabalha com o intuito de identificar danos ambientais que certos projetos e ações de sua organização possam causar cabendo à empresa contratada a avaliação de enquadramento de leis municipais, estaduais e federais, bem como a indicação de políticas e práticas ambientais que minimizem o impacto ambiental gerado durante o processo produtivo.

### **3.2.6 Tratamento dos dados**

Nesta subseção foi descrito como ocorreu o tratamento estatístico dos dados desta pesquisa.

### 3.2.6.1 Análise de correlação de *Pearson*

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de Análise de Correlação de *Pearson* e a técnica de Análise de *Cluster*, com o auxílio dos softwares *Statistical Package for the Social Sciences* SPSS versão 14e e XLSTAT versão 2013.

A Análise de Correlação de *Pearson* foi escolhida devido ao seu poder de explicação da relação existente entre duas variáveis, uma vez que para King, Keohane e Verba (1994), quando se produz ciência é de suma importância à escolha de métodos e de técnicas. Para Moore (2007), por meio da correlação é possível mensurar a direção e o grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas.

Para Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009), duas variáveis estão associadas quando guardam semelhanças na distribuição de seus escores, precisamente, associando-se a partir da distribuição de frequências ou pelo compartilhamento de variância, sendo que para a Correlação de *Pearson* vale o compartilhamento de variância. Como esta correlação pode ser positiva ou negativa, apresentando variação entre -1 e +1, o sinal indicará o direcionamento do relacionamento e o valor sugere a intensidade da relação entre as variáveis, sendo que para Cohen (1998), valores entre 0,10 e 0,29 são considerados como pequenos; entre 0,30 e 0,49 são considerados médios e valores entre 0,5 e 1 devem ser interpretados como grandes.

Já para Dancey e Reidy (2005), a classificação de intensidade de correlação é diferente. Um  $r$  sendo calculado entre 0,10 até 0,30 é considerado fraco; 0,40 até 0,60 este valor é considerado como moderado e entre 0,70 e 1 é considerado como forte.

### 3.2.6.2 Identificação de grupos estratégicos

Conforme Mascarenhas (1989), a identificação dos grupos estratégicos se faz por meio de análise de características similares. Para este estudo, foi utilizado o critério de tamanho da organização para a identificação do grupo estratégico nos quais as empresas pesquisadas estão inseridas. Este critério foi escolhido seguindo o estudo de McGee e Thomas (1986), que analisaram diversas variáveis, cabendo destacar a linha de produtos, número de fábricas, porte da empresa, investimento em área de pesquisa e desenvolvimento, entre outras variáveis.

A análise de agrupamento é também conhecida por análise de conglomerados e objetiva dividir um conjunto de observações ou objetos em grupos homogêneos, seguindo algum critério de similaridade (THOMAZ, 2010).

Os grupos estratégicos foram então classificados por meio da análise de *cluster*, ou análise de conglomerados. Para Hair Junior et al. (2009), a análise de agrupamentos é o conjunto de técnicas estatísticas que objetivam o agrupamento de objetos considerando as suas características, assim procedendo com a formação de agrupamentos homogêneos, sendo que, os objetos pertencentes a cada grupo possuem similaridades entre si e diferenças dos demais objetos que iram compor os outros grupos. Portanto esta homogeneidade interna deve garantir aos grupos características que o diferenciaram dos outros grupos. Ainda para Hair Junior et al. (2009), o desenvolvimento de alguma medida de similaridade entre os objetos é importante para o estabelecimento de correspondência entre os objetos ao longo da análise.

Para Sharma (1996), e Gnanadesikan (1997), o processo de agrupamento deve ser realizado em 5 etapas. Na primeira etapa deve-se escolher a medida de dissimilaridade; a segunda consiste na escolha do método de agrupamento que pode ser hierárquico ou não-hierárquico; o terceiro passo compreende a escolha do tipo de agrupamento para o método escolhido, à partir da decisão sobre o número de grupos e a última fase compreende a interpretação do resultado obtido.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo é apresentada uma descrição da atividade de varejo de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis no Brasil e no Estado do Paraná, com suas principais características e dados relevantes, e em seguida, é apresentada a análise dos dados para a confirmação das hipóteses e os resultados obtidos neste trabalho.

### 4.1 DESCRIÇÃO DO SETOR

A seguir serão descritas algumas das características mais importantes da atividade de varejo de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis no Brasil e no Estado do Paraná.

#### 4.1.1 História do varejo de combustíveis e biocombustíveis no Brasil

Conforme o Anuário Estatístico do Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes (2014), todos os dias são realizados esforços gigantescos para garantir o fornecimento de combustíveis em todo o território nacional. As empresas associadas ao SINDICOM, no ano de 2013, distribuíram mais de 98 bilhões de litros de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis. Isto representou um crescimento de 22,1% em relação ao ano de 2012, portanto bem superior ao crescimento do produto interno bruto nacional.

A distribuição de derivados de petróleo iniciou em 1891, quando Alberto Santos Dumont desembarca no porto da cidade de Santos, trazendo consigo um *Peugot* a gasolina, sendo este, o primeiro veículo de motor a explosão no Brasil. Após se desembarcado, foi levado de trem e puxado por burros até a residência de Santos Dumont. (SINDICOM, 2004).

No ano de 1911 a *Caloric Company* faz na cidade do Rio de Janeiro a primeira demonstração do uso de óleo combustível industrial. Em 1912 a *Standard Oil* instala-se em território nacional e inicia a distribuição de combustíveis derivados de petróleo. No mesmo ano inicia a circulação do primeiro trem a óleo operado pela empresa *Caloric Company* e da Leopoldina, também na então capital do país. (SINDICOM, 2014). Em 1919 ocorre à primeira importação de gasolina a granel,

realizada pela *Standard Oil* e em 1921 é instalada a primeira bomba de combustíveis de rua, em pleno centro da cidade do Rio de Janeiro.

No ano de 1922, por iniciativa também da *Standard Oil* trafega no país o primeiro vagão-tanque ferroviário. (SINDICOM, 2014). Em 1948 é lançada a campanha de cunho nacionalista “Petróleo é Nosso”, sendo que em 1953 é estabelecido no país o monopólio estatal do petróleo e a criação da Petrobras. No ano de 1975 é lançado o “Programa Nacional do Álcool”, como resposta a grave crise mundial do petróleo que em 1973 promoveu o aumento desta *commodity* em 300% (SINDICOM, 2014).

No ano de 1980 marco o início da comercialização do álcool hidratado como combustível automotivo. Em 1987 é inaugurada a primeira loja de conveniência em um posto de combustível. No final da década de 80 inicia a liberação dos preços dos combustíveis com a criação do Departamento Nacional de Combustíveis, DNC. A nova legislação do setor cria a política de preços máximos a serem praticados pela distribuição e pelo varejo (SINDICOM, 2014).

Os anos noventa chegam trazendo uma série de mudanças para o setor. No ano de 1991 entra em funcionamento o primeiro posto de Gás Natural Veicular. Em 1993 a Ipiranga compra as atividades da multinacional Atlantic no país, e em 1995 é aprovada a Emenda Constitucional nº 9 que flexibiliza o monopólio da União sobre o petróleo. No mesmo ano, acontece a liberação para a atuação de postos Bandeiras Branca. Nos anos 2000 os postos *self service* são proibidos de operar no mercado por promulgação de lei federal (SINDICOM, 2014).

Recentemente uma série de mudanças movimentou o setor, iniciou-se a produção de biodiesel, automóveis *flex* começaram a serem produzidos, e claramente um aumento da percepção ambiental acerca da atividade, com a produção e comercialização de óleo diesel S10<sup>3</sup>, gasolina S50<sup>4</sup>, com o claro objetivo de diminuir as emissões de gases poluentes (SINDICOM, 2014).

#### **4.1.2 A revenda de combustíveis no Brasil**

**O varejo de combustíveis no Brasil é responsável por 77,7% das vendas dos**

---

<sup>3</sup> Óleo diesel com teor máximo de enxofre de 10mg/kg (ppm = partes por milhão). Fonte Petrobras

<sup>4</sup> Gasolina com teor máximo de enxofre de 50mg/kg (ppm = partes por milhão). Fonte Petrobras.

**combustíveis. Nos combustíveis do ciclo Otto<sup>5</sup> 98% do volume de gasolina, etanol hidratado e GNV são comercializados por este canal. Já no óleo diesel a revenda de combustíveis movimentou 57,5%. Já 30,1% são movimentados por meio de venda direta das distribuidoras a grandes consumidores e 12,4% são comercializados pelos transportadores revendedores retalhistas.**

As vendas de gasolina totalizaram 41,1 bilhões de litros, o etanol hidratado 11,6 bilhões de litros, o óleo diesel 33,6 bilhões de litros e o GNV 1,9 bilhões de m<sup>3</sup>. Estavam em atividade até o final do ano de 2013 39.328 postos de serviço, sendo que 53,8% integravam as redes filiadas ao SINDICOM, 36,2% não são vinculados a nenhuma bandeira e 10% pertenciam a pequenas distribuidoras que atuam em caráter regional (SINDICOM, 2014).

A venda de gasolina apresentou um crescimento no ano de 2013 em relação ao ano de 2014 de 4,3%. O seu ritmo de crescimento foi freado por uma maior participação do etanol hidratado, que voltou a ter preços competitivos.

O nível de qualidade no produto apresentou avanços significativos conforme o Programa de Monitoramento da Qualidade dos Combustíveis executado pela ANP (SINDICOM, 2014).

A retomada de crescimento por parte do etanol hidratado se deu por vários motivos, destacando-se o significativo aumento da frota de veículos *flexfuel* e a desoneração das contribuições federais do PIS/COFINS. Já a procura pelo GNV manteve sua trajetória de declínio, principalmente devido ao aumento de preço, o que deixa de ser vantajosa a utilização deste combustível.

Já o óleo diesel continuou tendo um crescimento além das expectativas do mercado, superando com folga o crescimento do PIB. Isto se dá muito devido ao aumento de demanda por parte do transporte rodoviário (SINDICOM, 2014).

Para Guidoni (2014) a introdução de novas tecnologias como veículos elétricos encontra uma grande barreira que é a alta carga tributária, sendo que 35% de impostos incidem sobre a importação, 25% de Imposto de Produtos Industrializados (IPI), 12% de Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e 11,6% de contribuições do Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS).

---

<sup>5</sup>O ciclo Otto é um ciclo termodinâmico que idealiza o funcionamento de motores de combustão interna de ignição por centelha e equipam a maioria dos automóveis de passeios atualmente. Disponível: <[http://www.if.ufrgs.br/~dschulz/web/ciclo\\_otto.htm](http://www.if.ufrgs.br/~dschulz/web/ciclo_otto.htm)>.

A Tabela 2 demonstra a venda de combustíveis derivados de petróleo, e biocombustíveis por Estado da Federação.

Tabela 2 - Venda média por postos revendedores ano de 2013

UF	Nº Postos	Diesel em m <sup>3</sup>	Gasolina em m <sup>3</sup>	Etanol em m <sup>3</sup>	GNV em m <sup>3</sup>	Total em m <sup>3</sup>	VMM m <sup>3</sup> /postos/mês
Acre	156	83	125	6	0	214	114,5
Amapá	116	58	136	1	0	195	140,3
Amazonas	604	216	579	47	4	845	116,6
Pará	923	988	979	33	0	2.000	180,6
Rondônia	517	564	377	21	0	962	155,0
Roraima	105	53	108	2	0	163	129,3
Tocantins	383	785	305	36	0	1.125	244,8
Alagoas	521	272	399	35	33	739	118,2
Bahia	2.449	2.346	1.942	240	72	4.601	156,6
Ceará	1.358	772	1.214	98	58	2.142	131,4
Maranhão	1.215	815	802	25	0	1.642	112,6
Paraíba	687	364	624	54	32	1.074	130,3
Pernambuco	1.218	993	1.375	141	61	2.568	167,1
Piauí	780	401	500	18	0	919	98,2
Rio Grande do Norte	565	390	600	48	50	1.089	160,6
Sergipe	273	293	366	20	30	709	216,3
Distrito Federal	320	215	1.106	77	3	1401	364,9
Goiás	1.515	1.730	1.510	846	1	4.087	224,8
Mato Grosso	1.013	1.539	583	473	2	2.597	213,6
Mato Grosso do Sul	580	661	669	130	6	1.465	210,5
Espirito Santo	639	588	866	41	35	1.530	199,5
Minas Gerais	4.311	4.441	4.599	721	39	9.800	189,4
Rio de Janeiro	2.154	1.281	2.581	579	950	5.391	208,6
São Paulo	8.844	6.400	10.390	6.597	270	23.697	222,9
Paraná	2.810	3.542	2.701	1.115	34	7.392	219,2
Rio Grande do Sul	3.118	2.228	3.258	108	77	5.672	151,6
Santa Catarina	2.091	1.614	2.358	110	114	4.197	167,3

Fonte: adaptado de SINDICOM, 2014.

Conforme a Tabela 2, o Estado do Paraná é o terceiro maior mercado de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis do Brasil. Já em número de estabelecimentos varejistas ocupa a quarta posição. A venda média de combustível mais alta encontra-se no Distrito Federal com 364,9 m<sup>3</sup> de combustíveis, já a mais baixa é a do Estado do Piauí, na região nordeste do País com 98,2 m<sup>3</sup> de combustíveis. No Estado do Paraná a média foi de 219,2 m<sup>3</sup> de combustíveis



derivados de petróleo e biocombustíveis. Este dado refere-se ao ano de 2013.

A Tabela 3 demonstra a participação de mercado das distribuidoras de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis em todo território nacional.

Tabela 3 - Participação de Mercado por Distribuidora (%)

Distribuidora	Produtos						
	Óleo Diesel	Gasolina	Etanol Hidratado	GNV	Aviação	Óleos Comb.	Todos Comb.
<b>BR</b>	38,6	28,5	20,5	18,4	59,4	89,7	36,5
<b>Ipiranga</b>	22,8	20,7	18,7	15,0	0	3,1	19,5
<b>Raízen (Shell)</b>	17,3	18,8	18,8	5,1-	33,5	6,4	18,3
<b>AleSat</b>	3,1	5,9	2,7	1,2	0	0	3,6
<b>AirBP</b>	0	0	0	0	7,1	0	0,4
<b>Outras</b>	18,2	26,1	39,3	59,6	0,1	0,9	21,6

Fonte: adaptado de ANP; SINDICOM, 2014.

Como exposta na Tabela 3 existe uma concentração de vendas de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis no mercado brasileiro, onde 4 grandes empresas possuem uma participação no varejo de combustíveis de 77,9% de todo o mercado.

O mercado brasileiro de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis está em crescimento. O ano de 2013 em relação ao ano anterior a expansão deste mercado foi de 5,9%, em contrapartida o crescimento econômico apontado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e pelo Banco Central foi de 2,5%.

A região que apresentou o maior crescimento foi o nordeste do país com 10%, seguido pelo centro-oeste com 9,2%. A região sul apresentou um crescimento muito próximo à média nacional com 6,2%, enquanto as regiões sudeste e norte ficaram abaixo da média nacional com 4,5% e 1,5% (SINDUSCOM; ANP, 2014).

No Quadro 3 são apresentados os números referentes aos estabelecimentos varejistas de combustíveis em todo Território Nacional. Segundo a ANP e o SINDICOM, o total de postos de combustíveis no Brasil é de 39.328.

Quadro 4 - Quantidades de postos revendedores de combustíveis por Estado

Estados	Distribuidoras de combustíveis e bicombustíveis						
	Ale Sat	BR	Ipiranga	Shell	Bandeira Branca	Outras	Total
Acre	0	50	23	12	48	23	156
Amapá	0	31	43	0	42	0	116
Amazonas	0	71	75	43	154	261	604
Pará	31	150	194	132	348	68	923
Rondônia	0	98	105	49	181	84	517
Roraima	0	27	13	1	46	18	105
Tocantins	29	56	42	29	218	9	383
Alagoas	20	148	38	40	223	52	521
Bahia	89	427	137	235	1281	280	2449
Ceará	100	291	101	122	455	289	1358
Maranhão	62	123	97	92	691	150	1215
Paraíba	57	93	60	37	331	109	687
Pernambuco	62	287	161	154	388	229	1281
Piauí	17	108	46	51	495	63	780
Rio Grande do Norte	92	140	46	30	129	128	565
Sergipe	10	98	8	28	61	68	273
Distrito Federal	7	154	79	60	19	1	320
Goiás	81	280	193	102	791	68	1515
Mato Grosso	22	188	69	57	532	145	1013
Mato Grosso do Sul	0	231	48	20	168	113	580
Espírito Santo	77	135	133	130	110	54	639
Minas Gerais	359	1000	626	432	1631	263	4311
Rio de Janeiro	152	413	388	445	743	13	2154
São Paulo	408	1776	1728	1635	3134	163	8844
Paraná	37	367	641	325	1184	256	2810
Rio Grande do Sul	24	682	1055	282	434	641	3118
Santa Catarina	157	286	576	287	418	367	2091

Fonte: adaptado de ANP; SINDICOM, 2014.

O Quadro 4 apresenta o total de postos de combustíveis no Brasil e a participação de cada uma das empresas distribuidoras neste mercado respectivamente. No Estado do Paraná, alvo deste trabalho possui 2.810 postos revendedores de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis, sendo que

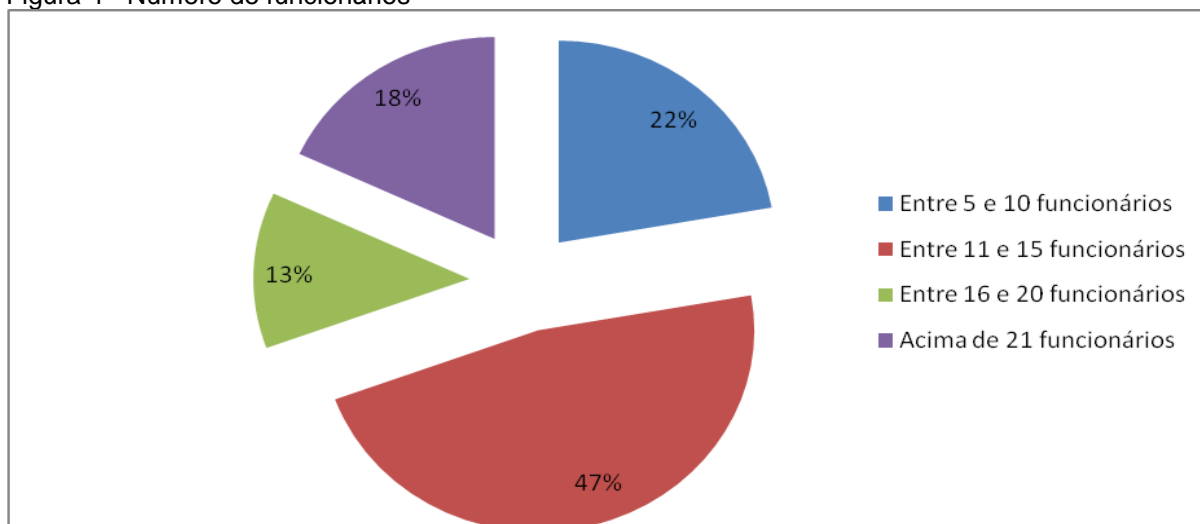
37 comercializam produtos da marca AleSat, 367 usam a bandeira BR Distribuidora, 641 vendem produtos da marca Ipiranga, 325 são estabelecimentos que possuem contrato de fornecimento de produtos com a empresa Shell, 1.184 atuam neste mercado de maneira independente e são conhecidos por Postos Bandeira Branca e 256 comercializam produtos por meio de contrato com pequenas distribuidoras que atuam de maneira regionalizada.

#### 4.2 PERFIL DA AMOSTRA

Nesta seção é apresentada a análise dos dados para a confirmação deste trabalho e os resultados atingidos. Inicialmente, foi realizada uma análise descritiva dos dados obtidos, e posteriormente, são analisados dos dados referentes a cada uma das variáveis deste trabalho: a estratégia organizacional, os grupos estratégicos e a sustentabilidade. Na sequência são apresentados os resultados e a análise de cada uma das hipóteses levantadas.

A qualidade da amostra é importante para a robustez da análise dos dados. Inicialmente procurou-se tipificar as 72 empresas que por adesão, responderam ao questionário. Não foi possível proceder com a localização geográfica das empresas participantes, uma vez que a ferramenta de coleta de dados não apresentou nenhuma questão que pudesse elucidar esta pergunta. Inicialmente foi inquiriu-se sobre o número de funcionários que os postos de combustíveis possuem, e o Figura 4 demonstra o perfil da amostra quanto ao número de funcionários.

Figura 4 - Número de funcionários



Fonte: o autor, 2015.

A Figura 4 demonstra que 22% ou 16 empresas respondentes possuem entre 5 e 10 funcionários, 47% ou 34 empresas possuem entre 11 e 15 funcionários, 13% ou 9 empresas possuem entre 16 e 20 empregados e que 18% ou 13 empresas possuem acima de 21 funcionários contratados.

Na sequência, foi perguntado se o posto de combustível possui loja de conveniência, sendo que 90% dos respondentes (65 postos) possuem loja de conveniência, porém em seguida, notou-se que 56% dos estabelecimentos pesquisados utilizam o mesmo Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica para a atividade de varejo de combustível e para a atividade de varejo exercida na loja de conveniência, sendo que 44% das empresas optam por separar as atividades de varejos em empresas distintas.

Com relação à utilização de mão-de-obra terceirizada pelo posto de abastecimento, 74% das empresas não se utiliza de mão-de-obra terceirizada durante a sua atividade econômica.

Acerca do nível de instrução do administrador da empresa, e 70% dos negócios são administrados por pessoas com o 3º grau, 21% por pessoas com o 2º grau e 9% com o 1º grau.

Sobre o processo de contratação de mão-de-obra e a maioria das empresas, 79%, promovem a contratação através de processo realizado pelo administrador da empresa. Na Questão 07 apontou que o grau mínimo de instrução para a contratação é o 1º grau completo com 75%. Em relação à quantidade de horas anuais de treinamento é oferecida para a equipe de trabalho, sendo que 44% das empresas pesquisadas oferecem entre 1 e 6 horas de treinamento, 29% entre 7 e 12 horas de treinamento e 27% oferecem acima de 12 horas de treinamento para sua equipe de trabalho.

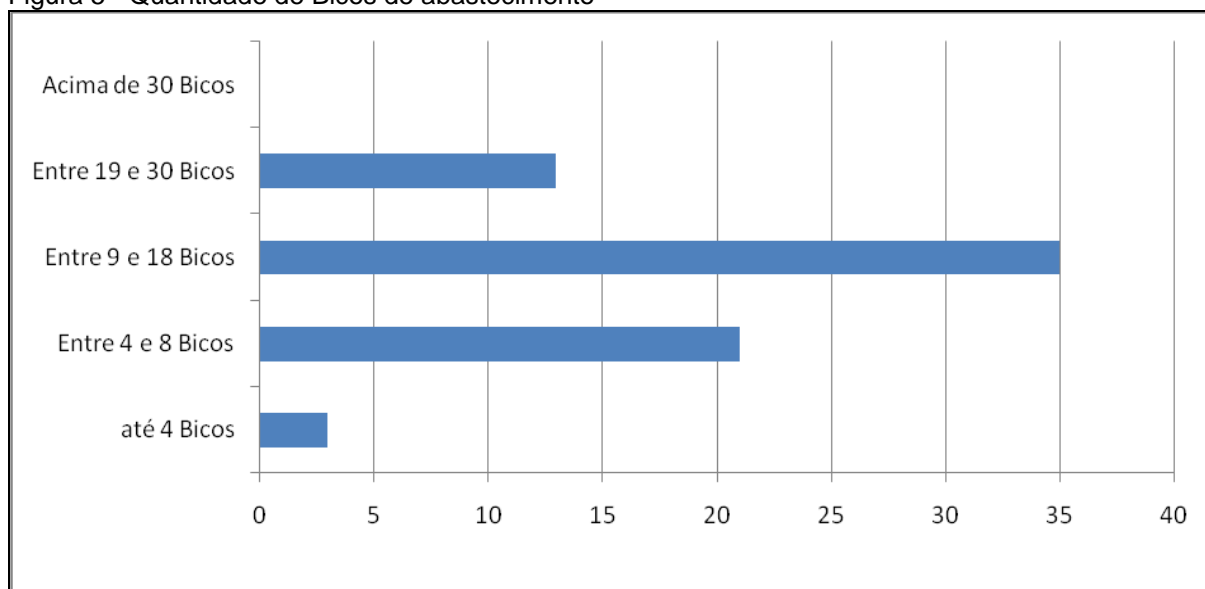
Por observação notou-se que a equipe de trabalho é composta normalmente pelos funcionários responsáveis pelo abastecimento, denominados de frentistas, pelos funcionários responsáveis pelo serviço de troca de óleo, denominados de técnicos em lubrificação, pelos responsáveis do caixa, pessoal de serviço de limpeza, gerencia de área de abastecimento, gerencia de loja de conveniência e equipe administrativa. Observou-se que em empresas de pequeno porte é como que os funcionários acumulem funções, já que em empresas de maior porte as funções são melhores definidas e respeitadas.

Ainda sobre os recursos humanos e quem são os responsáveis pelo treinamento, e 5% das empresas pesquisadas possui programa próprio de treinamento, 12% recorre à contratação de profissionais externos para realizar o treinamento dos funcionários, 45% utilizam-se dos treinamentos oferecidos por fornecedores e pelo sindicato patronal para qualificar a sua equipe de trabalho e 38% das empresas participantes da pesquisa utilizam-se de treinamento por pessoal interno, por empresa contratada e de treinamento oferecido por fornecedores e pelo sindicato. Analisando este conjunto específico de questões que se inicia na Questão 5 e encerra-se na Questão 9, denota-se a preocupação de melhorar o fator de produção mão-de-obra pelas empresas que compõem esta pesquisa.

Em seguida procurou-se identificar para qual segmento automotivo as empresas pesquisadas estavam orientadas e 82% dos respondentes têm como principal clientela a de veículos leves, de passeio e motocicleta e 18% têm como foco o atendimento a cliente predominantemente de linha de veículos pesados.

Uma informação importante é a quantidade de bicos de abastecimento. Esta pergunta é importante para mensurar o nível de capacidade instalada da empresa para abastecer veículos.

Figura 5 - Quantidade de Bicos de abastecimento



Fonte: o autor, 2015.

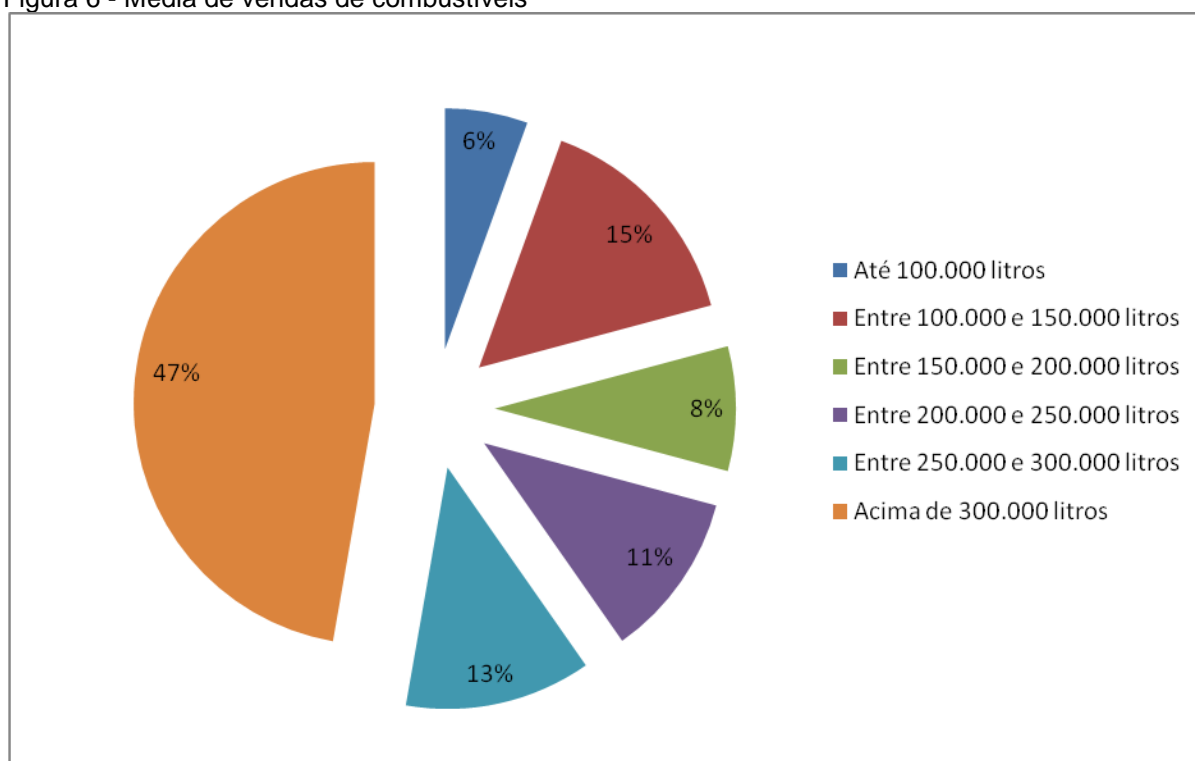
Na Figura 5 denota-se que a 35 empresas ou 49% dos respondentes que participaram da pesquisa possui uma configuração entre 9 e 18 bicos de abastecimento, entre 4 e 8 bicos 21 empresas ou 29% dos participantes, já as

empresas com uma configuração entre 19 e 30 bicos de abastecimentos somam 13 respondentes ou 18% , com até 4 bicos somente 3 respondentes ou 4% do total dos respondentes. Acima de 30 bicos de abastecimento não houve nenhum respondente. Isto não significa afirmar que não há empresas com esta configuração.

Na Questão 12 responde qual é a média mensal de vendas de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis no ano de 2013. Estes valores relacionam-se de maneira importante com os números obtidos na Figura 1 e na Figura 2.

O tamanho de uma empresa neste setor em específico depende basicamente da sua quantidade de funcionários já que devido a Lei Federal nº 9956/2000, onde fica proibido o funcionamento de bombas de abastecimento operadas pelo consumidor, portanto quanto maior a quantidade de bombas de combustíveis e quanto maior for à quantidade de bicos de abastecimento, maior será a necessidade de contratação de pessoal para operá-los.

Figura 6 - Média de vendas de combustíveis



Fonte: o autor, 2015.

A Figura 6 evidencia que somente 4 empresas entrevistadas possuíam médias mensais abaixo de 100.000 litros por mês, entre 100.000 e 150.000 litros por mês 11 empresas, entre 150.000 e 200.000 litros mês 6 empresas, entre 200.000 e 250.000 litros por mês 8 empresas, no patamar entre 250.000 e 300.000 litros por

mês 9 empresas e uma parcela significativa de 34 empresas possuem uma venda superior a 300.000 litros por mês.

#### 4.3 ANÁLISE DA TIPOLOGIA ESTRATÉGICA SEGUNDO MILES E SNOW (1978)

A classificação das empresas de varejo de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis em relação à estratégia organizacional esta baseada na tipologia proposta por Miles e Snow (1978), e se classificam em estratégia defensiva, prospectora, analítica e reativa. Os dados obtidos apresentaram a seguinte classificação: como Defensivo 14, como prospectora 20, como analítica 28 e como reativa 10 empresas.

Tabela 4 - Estratégia organizacional

Tipologia de Miles e Snow	Frequência	Porcentagem
Defensiva	14	19%
Analítica	28	39%
Prospectora	20	28%
Reativa	10	14%
Total	72	100%

Fonte: o autor, 2014.

Nota-se que nas empresas pesquisadas uma predominância na abordagem analítica com 28 observações. Para Slater e Naver (1993), estas empresas podem ser denominadas como imitadores criativos, por se apoderarem e aperfeiçoarem de inovações propostas por outros concorrentes, baseado suas ações em produtos e serviços já estabelecidos, procurando agregar novos produtos e serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do segmento ao *mix* ofertado. Ainda para Slater e Naver (1993), esta estratégia organizacional pode ser classificada como intermediária entre as estratégias prospectora e defensiva.

Para Silva e Cândido (2003), as empresas que se utilizam deste tipo de estratégia organizacional procuram manter uma linha limitada de produtos e de serviços, apresentando relativa estabilidade, procurando adicionar ao seu *mix* de produtos e de serviços produtos que foram bem sucedidos em outras empresas do mesmo segmento, buscando proteger sua porção estável do seu campo de atuação.

O controle de tomada de decisão tende a ser centralizado, sendo possível a identificação de flexibilidade nas ações exercidas pela organização.

Deve-se ressaltar que uma parcela importante com 20 empresas das 72 empresas pesquisadas utiliza uma abordagem de estratégia organizacional prospectiva. Estas organizações caracterizam-se por manter uma posição competitiva agressiva, sempre a procura de novas oportunidades de mercado e buscando ampliar seu *mix* de produtos e de serviços. Estas empresas tendem a ser pioneiras, com foco na inovação e não na eficiência. Esta estratégia organizacional apresenta um risco alto, uma vez que, a não aceitação do produto, ou do serviço proposto pode acarretar prejuízos significativos (BAHLS, 2011).

Para Silva e Cândido (2003), a estratégia organizacional prospectiva busca apresentar novas alternativas e oportunidades de negócio. Isto pode ser por meio de ampliação de linha de produtos e de serviços. Os gestores destas organizações são altamente flexíveis quanto à mudança e inovação, e a atividade administrativa tende a ser descentralizadas.

Em 14 empresas pesquisadas apresentou-se a estratégia organizacional defensiva. Para Bahls (2011), estas empresas buscam manter uma estreita linha de produtos e serviços, buscando proteger sua parcela de mercado com preços competitivos, ou com qualidade de produtos e serviços, atuando sem setores relativamente estáveis, não apresentando a preocupação em vender novos produtos e serviços, uma vez que seus esforços estão voltados em ter eficiência e tecnologia em seu foco de atuação.

Para 10 empresas a sua estratégia organizacional é a reativa. Para Martins et al. (2008), estas empresas se caracterizam por não possui uma relação clara entre a estrutura e a estratégia, não apresentando planejamento coerente para atuação em ambientes competitivos, sendo que este grupo possui com característica aguardar para ver, e agir somente sob forte pressão competitiva, buscando manter os clientes ou garantir a sua lucratividade.

Conforme Silva e Cândido (2003), as empresas que utilizam a estratégia organizacional reativa não possuem habilidade de resposta efetiva as implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente, não arriscando na oferta de novos produtos e de novos serviços em seu *mix*, a não ser que esteja sendo ameaçada por algum competidor. O controle de tomada de decisão é altamente centralizado e a estrutura organizacional é rígida.



## 4.4 ANÁLISE DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Nesta subseção será demonstrado com se procedeu à identificação e a análise dos grupos estratégicos da pesquisa.

### 4.4.1 Identificação dos grupos estratégico

Utilizando a metodologia proposta por Sharma (1996), e Gnanadesikan (1997), a identificação dos grupos estratégicos foi um processo composto por 5 etapas. A primeira etapa foi escolhida a medida de dissimilaridade para promover a diferenciação dos grupos estratégicos. Esta medida foi composta por um conjunto de questões que mensuraram o número de funcionários, o número de bicos de abastecimento de combustíveis, qual foi à média de vendas de combustíveis no ano de 2013 e qual a marca do combustível comercializado pelo estabelecimento comercial. Como a literatura pesquisada não dispõe de nenhuma classificação específica para este segmento, portanto utilizaram-se estas variáveis para propor a criação dos agrupamentos estratégicos. Concluiu-se nesta análise que o volume de vendas foi a variável pesquisada preponderante para proceder à classificação hierárquica dos grupos estratégicos.

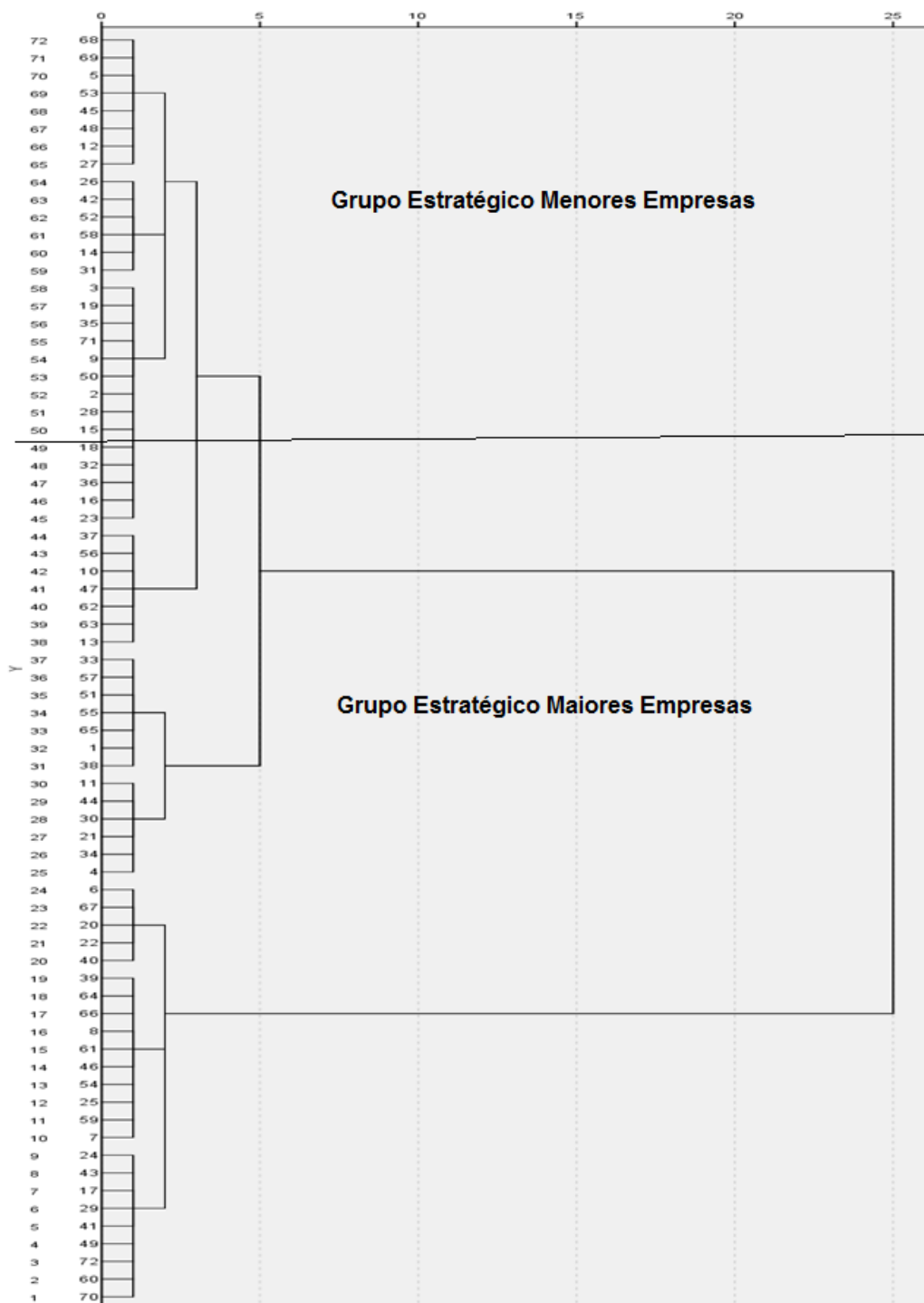
Para a segunda etapa foi escolhido o método hierárquico. Para Everitt, Landau e Leese (2001), esta é uma técnica simples onde os dados observados são particionados de maneira sucessiva, com o objetivo de produzir uma representação hierárquica de agrupamentos, facilitando a visualização acerca da formação de grupos a cada etapa onde ela aconteceu e o grau de semelhança entre os objetos.

O método de agrupamento escolhido foi o Método de Ward. Este método é também conhecido de Mínima Variância e conforme Sharma (1996), a formação dos grupos acontece pela maximização da homogeneidade interna, sendo que a soma dos quadrados dentro do grupo é utilizada como medida de homogeneidade, sendo assim, este método tenta minimizar a soma dos quadrados dentro do grupo, sendo que, os grupos formados em cada passo são resultantes de grupo solução com a menor soma dos quadrados.

A quarta etapa foi composta pela decisão acerca do número de grupos formados. Como na segunda etapa foi escolhido o método hierárquico, optou-se por não definir o número de agrupamentos, já que para Everitt, Landau e Leese (2001),

método de agrupamento hierárquico não requer *a priori* a definição de um número de agrupamentos, uma vez que o diagrama irá mostrar a hierarquia e a relação dos agrupamentos, podendo-se inferir o número de *clusters* adequado. Isto pode ser comprovado no Dendrograma para a análise hierárquica de agrupamentos pelo método de Ward.

Figura 7 - Dendrograma de análise de agrupamento pelo Método de Ward



Fonte: o autor, 2015.

Efetuada as quatro etapas necessárias para a análise de *cluster* e, por meio da ligação de Ward, apresentaram-se para análise 2 agrupamentos, onde a diferença principal foi o volume médio de vendas mensal de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis apresentado no ano de 2013. O grupo estratégico maiores empresas possui uma média de vendas mensal acima de 250 m<sup>3</sup>. O grupo estratégico menores empresas possui média de vendas inferior a este valor.

Buscando identificar os *clusters* optou-se por esta denominação devido a não existência na literatura pesquisada de uma classificação adequada para este segmento econômico específico.

#### 4.5 ANÁLISE DE HIPÓTESES

Nesta seção serão apresentadas as técnicas estatísticas utilizadas para investigar as relações das hipóteses propostas neste estudo.

##### 4.5.1 Hipótese 1: relação entre a estratégia organizacional e os grupos estratégicos.

**H<sub>1</sub>: Se as empresas pertencentes ao mesmo grupo de estratégico relacionam-se positivamente com as estratégias do modelo proposto por Miles e Snow, então estas empresas apresentam um volume de vendas semelhante.**

Para a verificação desta hipótese foi utilizada a correlação de *Pearson*.

Tabela 5 - Correlação de *Pearson*

	Valor	Df	Sig. Assint. (2 lados)
Qui-quadrado de <i>Pearson</i>	2,732 <sup>a</sup>	3	,435
Razão de verossimilhança	2,677	3	,444
Associação Linear por Linear	,030	1	,863
N de Casos Válidos	72		

Fonte: o autor, 2015.

Pode-se avaliar por meio do teste de Qui-quadrado que a Hipótese H<sub>1</sub> foi refutada, uma vez que o valor estimado de probabilidade superou o nível de

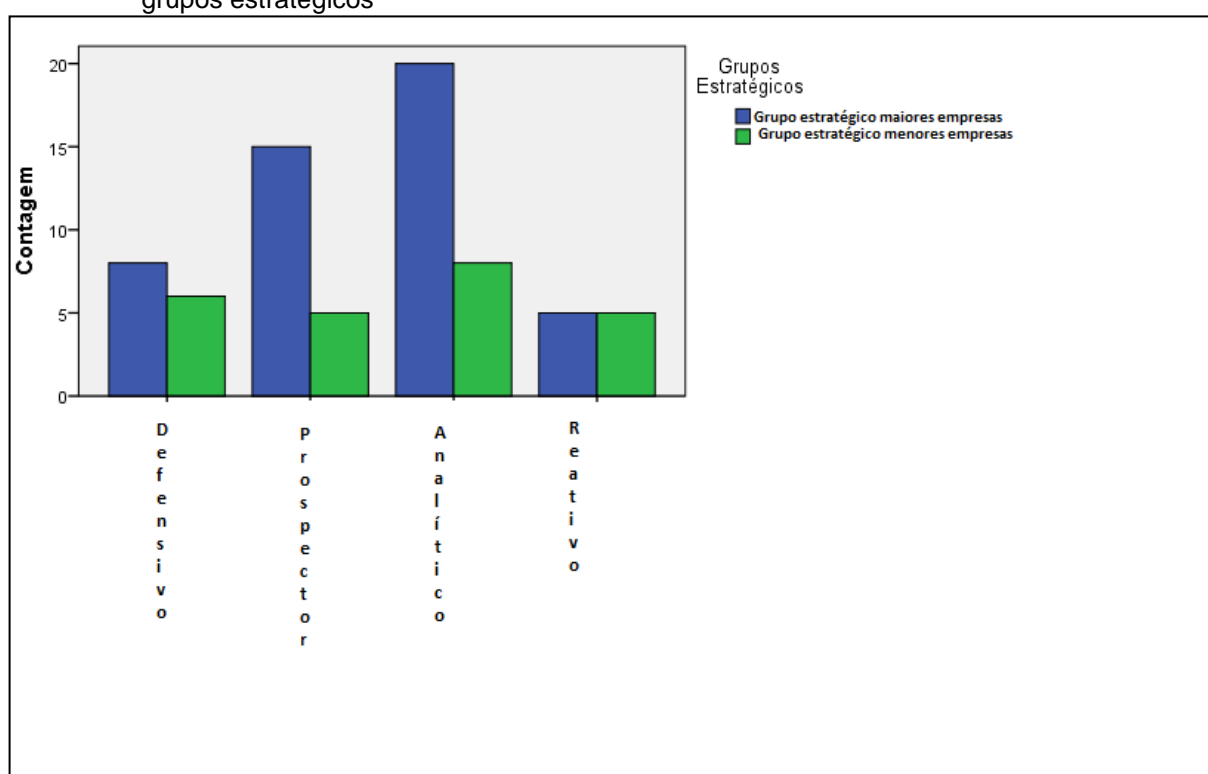
significância de 10%, conforme evidência a Tabela 5.

Note na Tabela 5 que o valor de probabilidade estimado para a estatística Qui-quadrado foi igual a 0,435, sendo superior ao nível de significância adotado, o que evidencia não haver associação positiva e significativa estatisticamente entre os grupos estratégicos e o estilo de estratégia organizacional do modelo proposto por Miles Snow (1978).

Percebe ainda que maior número de observações de estratégia organizacional conforme o modelo de Miles e Snow (1978) foi observado na postura estratégica analítica com 20 empresas pertencentes ao grupo estratégico maiores empresas e oito empresas pertencentes ao grupo estratégico menores empresas. Já a postura estratégica prospectora possui 15 empresas do grupo estratégico maiores empresas e 5 empresas no grupo estratégico menores empresas.

Com a postura estratégica defensiva 8 empresas pertencem ao grupo estratégico maiores empresas e 6 empresas encontram-se no grupo estratégico menores empresas. A postura estratégica defensiva é a de maior equilíbrio com 10 empresas componentes, sendo que 5 pertencem ao grupo estratégico maiores empresas e 5 ao grupo estratégico menores empresas.

Figura 8 - Associação entre o modelo de estratégia organizacional de Miles e Snow (1978), e os grupos estratégicos



Fonte: o autor, 2015.

As empresas componentes dos grupos estratégicos encontrados neste trabalho corroboram com as teorias pesquisadas. Denota-se o alinhamento com a teoria de Athanassopoulos (2003), pois se trata de empresas que atuam em um mesmo ambiente, possuindo um rol de características similares e conforme Hunt (1972) são semelhantes em alguns aspectos como a organização formal. Barney (1991) afirma que os grupos estratégicos originam-se da semelhança dos ativos, do desempenho e da estrutura. Isto pode ser observado em relação ao volume médio de vendas no ano de 2013 e na estrutura, que pode ser analisada pelo número de bicos de abastecimento.

A não existência de relação entre o grupo estratégico e o modelo proposto por Miles e Snow (1978) não corrobora os estudos de Fiegebaum e Thomas (1993). Estes autores afirmam a necessidade de análise com o objetivo de verificar as diferenças que existem entre as organizações que compõem um setor. Isto denotaria a importância para a melhoria de desempenho pela diferenciação, visto que empresas com estratégias parecidas originariam os grupos estratégicos.

Neste segmento específico, e, para as 72 empresas pesquisadas não podem ser evidenciado, conforme o observado anteriormente por meio do teste de Qui-quadrado evidenciado na Tabela 5, uma vez que o valor de probabilidade superou o nível de significância adotado por este estudo.

#### **4.5.2 Hipótese 2: relação entre a estratégia organizacional e a sustentabilidade.**

**H<sub>2</sub>: Se as estratégias das empresas são definidas conforme o modelo de Miles e Snow, então estas empresas estão diretamente relacionadas com a sustentabilidade ambiental da empresa.**

Na Hipótese 2 fica evidenciado a existência de relação estatística significativa entre o Estilo Estratégia Organizacional do Modelo proposto por Miles Snow (1978), e as práticas de sustentabilidade ambiental voluntárias nas empresas pesquisadas, considerando o nível de significância estatística de 10%. Isto fica evidenciado na Tabela 7. Observa-se que na tabela extraída para a estatística de Qui-quadrado que o valor de probabilidade estimado foi igual a 0,089, fazendo com que a Hipótese 2 fosse corroborada. Pode-se afirmar a existência de relação entre a estratégia organizacional do modelo de Miles e Snow (1978), com as práticas de

sustentabilidade voluntárias nas 72 empresas analisadas por este estudo.

Tabela 6 - Análise entre a variável Estratégia Organizacional de Miles e Snow (1978), e a variável Sustentabilidade Ambiental Voluntária

	Valor	Df	Sig. Assint. (2 lados)
<b>Qui-quadrado de Pearson</b>	18,994 <sup>a</sup>	12	,089
<b>Razão de verossimilhança</b>	16,789	12	,158
<b>Associação Linear por Linear</b>	,213	1	,644
<b>N de Casos Válidos</b>	72		

Fonte: o autor, 2015.

A definição de Porter (2004) propõe que a estratégia organizacional para possuir êxito de conseguir com que a empresa se relacione com o ambiente, promovendo o correto posicionamento desta organização no ambiente, possibilitando a uma organização, meios de defesa e formas de influenciar as forças de mercado a seu favor.

Denote que o resultado proposto por esta hipótese demonstra que existe a relação entre a estratégia organizacional do modelo proposto por Miles e Snow.

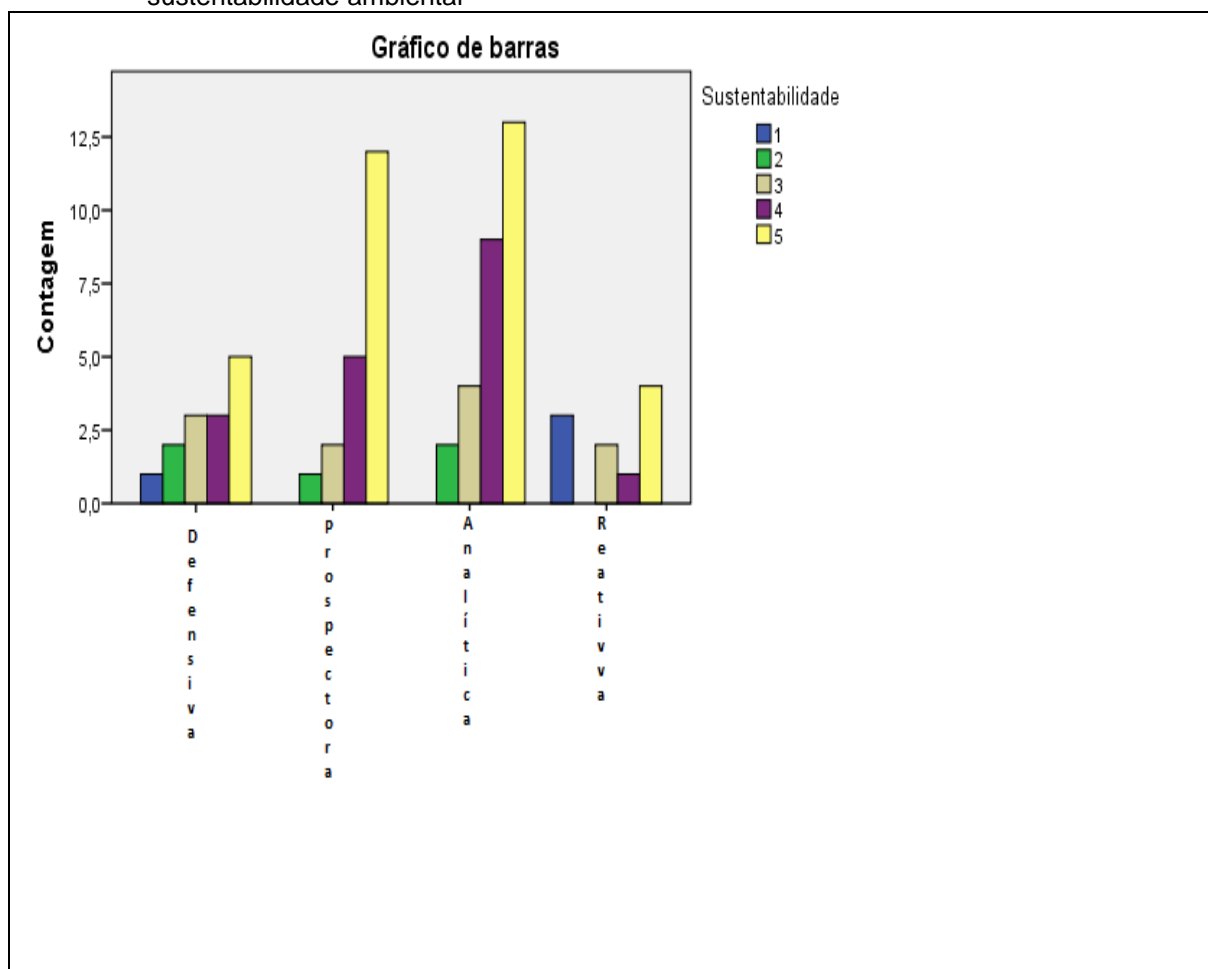
Cabe destacar que uma parte considerável das empresas pesquisadas possui as estratégias organizacionais analíticas e prospectoras, sendo que um número considerável destas empresas adotam os 4 programas ambientais voluntários propostos neste estudo.

Por possuir este caráter prospector, estas empresas estão na vanguarda do setor, corroborando com o estudo de Hambrick (1983) onde este autor afirma que em ambientes dinâmicos as empresas com postura prospectora superam as empresas de postura defensiva.

Em relação à eficácia das empresas o estudo corrobora com os resultados obtidos por Gimenez et al. (1999), e foi confirmada a menor eficiência, por meio do volume de vendas apresentado pelas empresas que adotam uma postura estratégica organizacional reativa, se comparada as empresas que se utilizam das posturas estratégicas defensivas, analítica e prospectoras.

A questão sustentabilidade ambiental apresenta-se como um obstáculo para as organizações deste segmento, sendo assim, o modelo de estratégia organizacional proposto por Miles e Snow (1978), busca reduzir as incertezas, racionalizando e estabilizando as atividades e conforme Martins et al. (2008), adequando a organização e seu processo produtivo, sua política de preços e esforços de promoção e marketing, objetivando o apoio a postura escolhida.

Figura 9 - Associação entre o modelo de estratégia organizacional de Miles e Snow (1978), e a sustentabilidade ambiental



Fonte: o autor, 2015.

A codificação do Gráfico 2 é a seguinte: 1 para empresas que não praticam nenhum programa ambiental voluntário, 2 para a empresa que pratica somente 1 programa ambiental voluntário, 3 para a empresa que pratica 2 programas ambientais voluntários, 4 para a empresa que pratica 3 programas ambientais voluntários e 5 para a empresa que pratica 4 programas ambientais voluntários. Note que existe uma predominância de empresas com a postura estratégica analítica e prospectora que praticam os 4 programas propostos pelo estudo, sendo

que nestas posturas não foi observado nenhuma empresa que não possua ao menos 1 programa ambiental proposto pelo estudo.

A mesma afirmação não pode ser realizada para as posturas estratégicas defensivas e reativas, pois em ambas foram encontradas empresas que não realizam os programas ambientais propostos por este estudo.

#### 4.5.3 Hipótese 3: relação entre os grupos estratégicos e a sustentabilidade.

**H<sub>3</sub>: Se as empresas pertencem a um mesmo grupo estratégico, então elas praticaram um maior número de programas voltados para sustentabilidade ambiental.**

Pautando-se nos resultados estimados para a Estatística de Qui-quadrado, que relaciona as práticas de sustentabilidade voluntárias com os grupos estratégicos, percebe que houve a aceitação da hipótese de associação entre as variáveis, considerando um nível de significância estatístico de 10%. Observe que a Estatística de Qui-quadrado de Pearson estimou o valor de probabilidade igual a 0,005, o que corrobora a aceitação desta hipótese. Isto está evidenciado na Tabela 8.

Tabela 7 - Análise entre os grupos estratégicos e a variável sustentabilidade ambiental voluntária

	Valor	Df	Sig. Assint. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	15,070 <sup>a</sup>	4	,005
Razão de verossimilhança	15,910	4	,003
Associação Linear por Linear	9,028	1	,003
N de Casos Válidos	72		

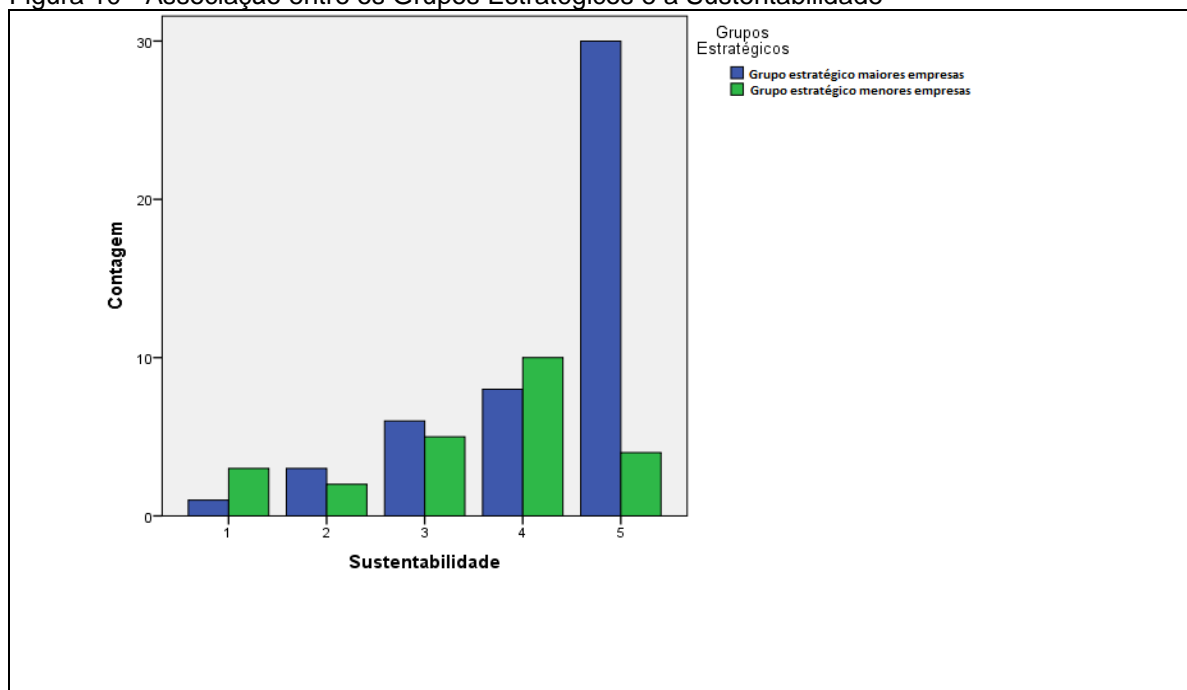
Fonte: o autor, 2015.

A Figura 10 demonstra a relação entre os variáveis grupos estratégicos e a Sustentabilidade. Note que 34 empresas pesquisadas realizam todos os quatro programas ambientais propostos pelo estudo, sendo que 30 pertencem ao grupo estratégico maiores empresas e quatro empresas integram o grupo estratégico menores empresas. Realizando três programas ambientais voluntários propostos foi



apurado um total de 18 empresas, sendo que oito integram o grupo estratégico maiores empresas e 10 pertencem ao grupo estratégico menores empresas. Praticando dois programas ambientais voluntários propostos foi encontrado um total de 11 empresas, sendo que seis integram o grupo estratégico maiores empresas e um total de cinco empresas encontram-se no grupo estratégico menores empresas. Praticando somente um programa ambiental voluntário proposto pelo estudo foi encontrado um total de cinco empresas, sendo três pertencentes ao grupo estratégico maiores empresas e duas ao grupo estratégico menores empresas. Do total das 72 empresas pesquisadas somente quatro empresas declararam não praticar nenhum dos quatro programas ambientais voluntários propostos pelo estudo, sendo que uma empresa pertence ao grupo estratégico maiores empresas e três pertencem ao grupo estratégico empresas menores. Isto fica evidenciado na Figura 10.

Figura 10 - Associação entre os Grupos Estratégicos e a Sustentabilidade



Fonte: o autor, 2015.

Conforme Vellani (2009) a sociedade se desenvolve por meio de suas organizações, empresas e instituições, sendo que as empresas devem utilizar o desenvolvimento sustentável para satisfazer a necessidade de seus consumidores, buscando a não destruição do meio ambiente por meio dos resíduos gerados em sua atividade econômica. Para Melo (2008) a sustentabilidade é um compromisso

com o futuro.

Para Oliveira Filho (2004) é fundamental a mudança de pensamento das empresas e de sua administração, considerando-se um novo tipo de consumidor, o eco cliente. Este novo cliente continua interessado no produto, ou no serviço, porém ele busca também empresas e gestores com responsabilidade ambiental, possuidores de visão de desenvolvimento econômico comprometido com as gerações futuras, sendo que as práticas ambientais voluntárias representam uma boa resposta a este novo tipo de consumidor. O autor ainda afirma que empresa que possui a sustentabilidade ambiental em seus preceitos terá uma maior chance de sobrevivência no mercado, pois a inclusão de preceitos ambientais como a reciclagem e o reuso, ampliam substancialmente o conceito de administração.

A composição dos grupos estratégicos por média de vendas mensal no ano de 2013 demonstra que as empresas participantes do grupo estratégico maiores empresas possuem um resultado superior as empresas do grupo estratégico menores empresas. Para as empresas pesquisadas, encontram-se reflexos da teoria de Oliveira Filho (2004), em relação a que as empresas que possuem uma maior preocupação ambiental destacam-se em relação as demais, pois segundo os resultados obtidos pelo teste de Qui-quadrado as práticas sustentáveis voluntárias relacionam-se com os grupos estratégicos obtidos.

#### **4.5.4 Conclusões acerca das hipóteses**

A primeira hipótese buscou verificar a existência de relação positiva entre o grupo estratégico e as estratégias organizacionais do modelo proposto por Miles e Snow. Por meio da aplicação da correlação de *Pearson*, o resultado de Qui-quadrado refutou estatisticamente, uma vez que o valor de probabilidade estimado para este estudo foi de 43,5%, sendo bastante superior ao nível de significância de 10% adotado neste estudo.

Na segunda hipótese testou-se a existência de relação entre o modelo de estratégia organizacional proposto por Miles e Snow e a sustentabilidade ambiental da empresa. Este estudo verificou a existência desta relação, já que por meio da aplicação da correlação de *Pearson*, o resultado da estatística de Qui-quadrado foi de 8,9%, fazendo com que esta hipótese fosse aceita, e admitindo a relação de variáveis propostas para este estudo.

A terceira hipótese procurou verificar se as empresas que pertencem ao mesmo grupo estratégico praticam um maior número de programas ambientais voltados a sustentabilidade ambiental. Os resultados obtidos por meio da aplicação da correlação de *Pearson* indicam fortemente a relação destas variáveis, uma vez que o resultado obtido foi de 0,5% para um nível de significância estatístico de 10%.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo foi abordado o tema a respeito da relação existente entre a estratégia organizacional, os grupos estratégicos e a sustentabilidade ambiental de empresas de varejo de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis no Estado do Paraná.

O setor de varejo de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis foi escolhido devido a sua importância econômica para o Estado do Paraná, por ser um grande gerador de receita por meio da tributação que incide na comercialização dos produtos. A grande competitividade do mercado e o crescimento do número de consumidores também foram fatores determinantes para a escolha deste setor.

A população do presente estudo foi composta das empresas do setor de varejo de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis do Estado do Paraná, e foram identificadas por meio de pesquisa realizada junto ao Sindicato do Comércio Varejista de Combustíveis Derivados de Petróleo, Gás Natural, Biocombustíveis e Lojas de Conveniência do Estado do Paraná – Sindicombustíveis/Pr, entidade classista patronal que representa o setor no Estado do Paraná. Os resultados

É importante ressaltar que o instrumento de coleta de dados utilizado no presente estudo foi enviado a 2227 empresas localizadas no Estado do Paraná, utilizando um link na plataforma de gerenciamento de questionários via internet *Qualtrics*, acompanhada de Carta de Apresentação ao principal responsável pela administração da empresa.

A amostra deste estudo seria composta de 84 empresas que participaram da pesquisa, porém após a verificação de que algumas questões importantes não haviam sido respondidas, e que isto poderia prejudicar a análise estatística descritiva dos dados, procedeu-se com o descarte destas empresas e foram utilizadas para a análise estatística 72 empresas. Deve-se ressaltar também que este questionário foi testado em 15 empresas nas cidades de Cascavel, Curitiba, Londrina, Maringá, Foz do Iguaçu, Guarapuava, Ponta Grossa, Toledo e Pato Branco. Este teste foi descartado, pois durante a sua execução ocorreram alterações no instrumento de pesquisa, sendo que se o mesmo fosse utilizado, poderia comprometer a análise estatística descritiva dos dados.

Os objetivos específicos buscados por este estudo visam os principais grupos estratégicos das empresas de varejo de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis do Estado do Paraná; a apresentação da estratégia organizacional das empresas de varejo de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis do Estado do Paraná, conforme o modelo proposto por Miles e Snow (1978); e, verificar a existência de relação entre os grupos estratégicos e a sustentabilidade ambiental das empresas de varejo de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis do Estado do Paraná.

Os grupos estratégicos do setor encontrados por este estudo corroboram a teoria de Hunt (1972), assemelhando-se por uma característica que é o volume de vendas de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis. É possível utilizar o volume de vendas como a variável de classificação dos grupos estratégicos, confirmando a teoria proposta por McGee e Thomas (1986).

Com a identificação dos grupos estratégicos foi possível entender que o volume de vendas influencia a postura estratégica e a sustentabilidade ambiental. Denota-se que as empresas com maior volume de vendas concentraram-se no grupo estratégico maiores empresas, e que uma parcela significativa deste grupo estratégico utilizam as posturas estratégicas prospectoras e analíticas. Estas posturas estratégicas também concentraram uma parcela significativa de empreendimentos que praticam políticas voluntárias de sustentabilidade ambiental.

Deve-se ressaltar que Miles e Snow (1978), defendem que o sucesso de uma organização dependerá basicamente da eficiência do processo de adaptação interna e externa da organização.

O modelo criado por estes autores afirma que a estratégia prospectiva exige das organizações uma posição competitiva agressiva no mercado em que atua focando em inovação e em eficiência.

A estratégia analítica é uma posição intermediária entre as estratégias prospectivas e defensivas, uma vez que, as empresas que utilizam esta abordagem tendem a conseguir absorver e desenvolver as inovações do mercado onde atua.

As organizações que se utilizam do enfoque defensivo possuem uma tendência de ter um foco restrito, buscando proteger sua participação de mercado com estratégias de preços competitivos, ou buscando a qualidade do seu produto ou de seu serviço.

As empresas que se utilizam da estratégia reativa costumam ser mais lentas, agindo somente quando pressionadas pelos concorrentes, buscando manter e proteger sua clientela, ou manter a sua lucratividade.

Este estudo corrobora a pesquisa de Barbosa e Teixeira (2003), que evidenciou que o principal responsável pelo posicionamento estratégico de uma organização é o empresário, pois, os respondentes desta pesquisa foram na sua totalidade os donos do empreendimento.

Em relação à análise da sustentabilidade ambiental, este estudo evidenciou que existe relação entre a estratégia organizacional do modelo proposto por Miles e Snow (1979), e as práticas de sustentabilidade ambiental voluntárias nas empresas pesquisada.

Para o grupo de empresas pesquisadas, os grupos estratégicos também estão relacionados com a sustentabilidade organizacional da empresa.

Quanto à associação positiva entre os grupos estratégicos e a estratégia organizacional sugerida por Miles e Snow (1978), o teste estatístico de Qui-quadrado evidenciou a não existência desta relação por meio do resultado do valor estimado de probabilidade que superou o nível de significância de 10%, sendo assim, para o rol de empresas pesquisadas não foram encontradas evidências de associação positiva e significativa estatisticamente entre os grupos estratégicos e o estilo de estratégia organizacional proposto pelo modelo de Miles e Snow (1978).

Como contribuição prática, este estudo pretendeu investigar o setor de varejo de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis, objetivando melhorar o conhecimento para que o setor possa buscar a melhoria e aperfeiçoamento de seus processos, objetivando um maior desenvolvimento das empresas que compõem este importante setor para a economia paranaense e por consequência a economia brasileira. Espera-se que este estudo possa auxiliar a tomada de decisão dos empresários deste setor.

É recomendável a realização deste estudo em outras unidades da Federação, com o intuito de se estabelecer comparações dentro do setor.

Como recomendação para futuras pesquisas no setor de revenda de combustíveis derivados de petróleo e biocombustíveis pode-se evidenciar a necessidade de apoio financeiro para a realização de pesquisas, uma vez que, se a aplicação do instrumento de coleta de dados fosse realizada de maneira presencial, o tamanho da amostra seria mais significativo.

Também é importante um aprofundamento na variável sustentabilidade. Este trabalho analisou somente se os empreendimentos realizavam práticas ambientais sustentáveis voluntárias, não analisando os outros componentes do TBL da sustentabilidade.

Entre as limitações encontradas durante a execução deste trabalho, evidencia-se a dificuldade encontrada na coleta de dados. Foram enviados e-mail para 2272 empresas localizadas em todos os municípios do Estado do Paraná, porém somente 82 empresas responderam a pesquisa, sendo que deste total se pode aproveitar 72 questionários que se encontravam respondidos em sua totalidade.

A ferramenta *Qualtrics*, utilizada para a distribuição do questionário é desconhecida por uma grande quantidade de empresários deste setor. Muitos retornaram o e-mail inicial para conferir se não se tratava de nenhum *spam*, ou vírus. Quando eram informados pelo pesquisador que se tratava de uma pesquisa acadêmica, então se tornavam solícitos e procediam com a resposta ao questionário.

## REFERÊNCIAS

- ABRIKIAN, Alberto. **O que são separadores de óleo**. Disponível em: <[www.meiofiltrante.com.br/materias\\_ver.asp?action=detalhes=746&revista=n53](http://www.meiofiltrante.com.br/materias_ver.asp?action=detalhes=746&revista=n53)>. Acesso em: 15 dez. 2014.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, Illinois: Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ATHANASSOPOULOS, A. D. Strategic groups, frontier benchmarking and performance differences: evidence from the UK retail grocery industry. **Journal of Management Studies**, Ames, v. 40, p. 921-953, 2003.
- ANUÁRIO ESTATÍSTICO BRASILEIRO DO PETRÓLEO – ANP. **Gás Natural e Bicombustíveis 2013**. Agência Nacional do Petróleo. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/?pg=66833>>. Acesso em: 19 mar. 2014.
- BAHLS, Simony N. **A relação entre a estratégia organizacional, grupos estratégicos e satisfação com o desempenho financeiro no setor hoteleiro do Paraná**. 2011. 119f. Dissertação (Mestrado em Administração), - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2011.
- Barbosa, Jenny Dantas; Teixeira, Rivanda Meira. Gestão estratégica nas empresas de pequeno porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 3, p. 31-42, jul./set., São Paulo, 2003.
- BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1; mar 1991; ABI/INFORM Global, p. 99.
- BEST, M. **The new competition: institutions of industrial restructuring**. Cambridge: Harvard, University Press, 1990.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRITO FILHO, D. **Toxicologia Humana e Geral**, 2..ed.São Paulo: LivrariaAtheneu, 1988.
- CAVES, R.; PORTER, M.From entry barriers to mobility barriers. **Quarterly Journal of Economics**, v. 91, n. 2, p. 241-261, 1977.
- CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prendice Hall, 2007.
- CHAKRAVARTHY, B.S. Doz, Y. 1992. Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, 13 (special issue).



CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

COHEN, Jacob. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum, 1998.

CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE – CONAMA - Resolução 273 de novembro de 2000. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/>>. Acesso em: 02 abr. 2014.

COOK, M. L. The future of US Agricultural cooperatives: a neo-institucional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, n. 77 p. 1153-1159, 1995.

COOL, K.; SCHENDEL, D. Performance differences among strategic group members. **Strategic Management Journal**, v. 9, 3, p. 207-233, 1998.

CHRISMAN, J. J.; HOFER, C. W.; BOULTON, W. R. Toward a system for classifying business strategies. **Journal Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 413-428, 1988.

DANCEY, Christine, REIDY, John. **Estatística sem matemática para psicologia: usando o SPSS para Windows**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DAY, Georg S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ELKINGTON, J. **Enter the Triple Bottom Line**. In: Henriques, Adrian; Richardson, Julie. The Triple Bottom Line, does It All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR. Ed 2004, EarthscanPublicationLtd. 2004. Cap1 p. 1-16.

Disponível em:

<<http://www.kmhassociates.ca/resources/1/Triple%20Bottom%20Line%20a%20history%201961-2001.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

EVERITT, Brian S. LANDAU; Sabine; LEASE, Morven. **Cluster Analysis**. 4. ed. London, 2001.

FIEGENBAUM, A., THOMAS, H. Industry and strategic group dynamics: competitive strategy in the insurance industry. **Journal of Management Studies**, v. 30, 1, pp. 69-105, 1993.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto; SILVA JÚNIOR, José Alexandre. Desvendando os mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, Recife, 2009.

GARCIAS, Paulo Mello. A lógica de formação de grupos e alianças estratégicas de empresas. **Tuiuti: Ciência e Cultura**, n. 24, FCSA, p. 51-78, Curitiba, 2001.

Disponível em: <<http://www.utp.br/tuiuticienciaecultura/FCSA/FCSA%2024/PDF/art%202%2020a%20I%C3%B3gica%20de%20forma%C3%A7%C3%A3o.pdf>> Acesso em: 15 fev. 2014.

GIMENEZ, Fernando A. P. PELISSON, Cleufe. KRUGER, Eugênio, G. S. HAYASHI, Paulo Junior. Estratégias em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, 1999.

GUIDONI, Rosemeire. **Elétricos**: na expectativa da legislação. **Revista Combustíveis & Conveniência**. Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e Lubrificantes, FECOMBUSTÍVEIS, ano 13 n. 132, out. 2014.

GNANADESIKAN, R. **Methods of statistical data analysis of multivariate observations**. 2. ed. New York: John Wiley and Sons, 1997.

HAIR JUNIOR, J.; BLACK W. C.; BABIB, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMBRICK, D. Some test of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v. 2, p. 97-113, 1983.

HART, Stuart L. MILSTEIN, Mark B. Criando valor sustentável. **Revista de Administração de Empresas – RAE executivo**. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 65-79, maio/julho 2004. Disponível em: <<http://www.rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3363.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

HATTEN, K. SCHNEDEL, D. COPER, A. A strategic model of the US brewing industry: 1951-1971. **Academy of Management Journal**, Washington, v. 21, p. 592-610, 1978.

HUNT, M. S. **Competition in the major home appliance industry, 1960-1970**. Ph.D. Dissertation, Harvard University, 1972.

JOHNSON, R.; WICHERN D. **Applied multivariate statistical analysis**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: E.P.U./EDUSP, 1980.

KING, Garry; KEOHANE, Robert; VERBA, Sidney. **Designing social inquiry**: scientific inference in quantitative research. Princeton: Princeton University Press, 1994.

\_\_\_\_\_, F. N.; LEE, H. B. **Investigación del comportamiento**: métodos de investigación en ciencias sociales. México: McGraw-Hill Interamericana Editores 2002.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_, Eva Maria. **Procedimentos de metodologia científica**. 6. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas 2007.

- LIPPMAN, S.; RUMELT, R. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **Bell Journal of Economics**, v. 13, n. 2, p. 418-453, 1982.
- LIRA, S.A.; NETO, A.C. Coeficientes de correlação para variáveis ordinais e dicotômicas derivados do coeficiente linear de Pearson. **RECIE**, v.15, n.1/2, p.45-53, 2006.
- MACEDO, Eduardo. **O que faz uma consultoria ambiental**. Disponível em: <<http://inst.sitesustentavel.com.br/consultoria-ambiental/>>. Acesso em: 20 jan. 2015.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARIOTTO, Fábio Luiz. Controvérsias da Estratégia. **ERA**, v. 4, p. 43-48, 2006.
- MAROCO, J. **Análise Estatística com o SPSS Statistics**. 5. ed., 2011.
- MARTINS, T. S.; KATO, H.T; CRUZ, J. A. W.; REIS, J.; A. EL-KOUBA, A. A influência da tipologia estratégica de Miles e Snow no grau de orientação para o mercado em instituições de Ensino Fundamental e Médio do Estado do Paraná. **Revistas Gerenciais**, v. 7, n. 2, p. 127-137, São Paulo, 2008.
- MASCARENHAS, Briance. Strategic group dynamics. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 2, p. 333-352, 1989.
- McGEE, J.; THOMAS, H. Strategic groups: theory, research and taxonomy. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 2, p. 141-160, 1986.
- MELO, Herbart dos Santos. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise em um sistema de coleta seletiva de material reciclável. Dissertação de mestrado – PPGEP-UEPB. João Pessoa, 2008. Disponível em <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp079914.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2014.
- MILES, R.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James; GHOSHAL, Sumatra. The strategy process: concepts contexts, cases. **Upper Saddle River**, 4.ed Global.2003
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre.: Bookman, 2010.
- MISHIMA, Jaime Hikaru. Relatórios [In]sustentáveis. **Revista Ciências do Ambiente On-Line**, Unicamp, v. 8, n. 2, out., 2012.
- MOORE, David S. **The basic practice of Statistics**. New York, Freeman, 2007.

MURRAY, G. C. Towards an agricultural cooperative classification. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 34, n. 2, p. 151-161, 1983.

MURRAY, A. A contingency view of Porter's generic strategy. **Academy of Management Review**, v. 13, p. 390-400, 1988.

NILSSON, J. Organizational principle for cooperative firms. **Scandinavian Journal of Management**, n. 17, p. 329-356, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de: **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PARASURAMAN, A; BERRY, Leonard L.; ZEITHAML, Valerie A. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. **Journal of Retailing**, winter, v. 67, n. 4, ABI/INFORM Global p. 420 1991.

PENG, M. W.; TAN, J.; TONG T. W. Ownership types and strategic groups in an emerging economy. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 7, p. 1105-1129, 2004.

PETERAF, Margaret A; SHANLEY, Mark. Getting to know you: a theory of strategic group identity. **Strategic Management Journal**, v.18 summer, special issue p. 165-186, 1997.

PETROBRAS, Petróleo Brasileiro S. A., consultado em:  
<<http://www.petrobras.com.br/pt/>> acesso em 27 de novembro de 2014.

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

\_\_\_\_\_. M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, p. 609-620, 1981.

\_\_\_\_\_. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, march, p. 63-78, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PROGRAMA JOGUE LIMPO, Disponível em:  
<<http://www.joguelimpo.org.br/institucional/responsabilidade.php>>. Acesso em: 5 jan. 2015.

RIBEIRO, Rafaela. Como e porquê separar o lixo? Disponível em:  
<<http://www.mma.gov.br/informma/item/8521-como-e-porquê-separar-o-lixo>>. Acesso em: 5 jan. 2015.

RUMELT, Richard R. **Strategy, structure and economics performance**. Boston: Harvard University, 1974.

SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. São Paulo: MacGraw Hill, 2006.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SARTORIUS, C. Second-order sustainability – conditions for the development of sustainable technologies in a dynamic environment In: **Ecological Economics**, n. 58 p. 268-286, Karlsruhe, 2005.

SCHENDEL, D. E.; HOFER, C. W. **Strategic management: a new view of business policy and planning**. Boston, Ma: Little, Brown, 1979.

SHARMA, S. **Applied multivariate techniques**. New York, John Wiley an Sons, 1996.

SINDICOM. **Anuário Estatístico do Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes**. Disponível em: <[http://www.sindicom.com.br/download/anuario\\_sindicom\\_2004-site.pdf](http://www.sindicom.com.br/download/anuario_sindicom_2004-site.pdf)>. Acesso em: 19 mar. 2014.

\_\_\_\_\_, **Anuário Estatístico do Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes**. Disponível em: <[http://www.sindicom.com.br/#conteudo.asp?conteudo=72&id\\_pai=60&targetElement=leftpart](http://www.sindicom.com.br/#conteudo.asp?conteudo=72&id_pai=60&targetElement=leftpart)>. Acesso em: 28 abr. 2014.

\_\_\_\_\_, **Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes. Histórico da Distribuição de Combustíveis no Brasil**. Disponível em: <<http://www.sindicom.com.br/#IMG3.htm?ini=1&targetElement=imghistorico>> Acesso em: 27 nov. 2014.

SILVA FILHO, J. F., CÂNDIDO, G. A., **A Formação de Redes Interorganizacionais e a sua Influência nas tipologias de estratégia e decisão do empreendedor**. CLADEA, 2003.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types. **Journal of Marketing**, v. 27, n. 10, p. 33-51, 1993.

SUSTAINABLEMEASURES. **What is an indicator of sustainability?** Sustenaiblemeasures. West Hartford, 2006. Disponível em: <<http://www.sustainablemeasures.com/Indicators/WhatIs.html>>. Acesso em: 28 abr. 2014.

Tang, M.; Thomas, H. The concept of strategic groups: Theoretical construct or analytical convenience. **Managerial and Decision Economics**, n. 13, 1992.

THOMAZ, Flávia Sílvia Corrêa. **Avaliação da eficiência do método de Ward para a comparação de modelos logísticos**. Sinape Unicamp, 2010. Disponível em: <[http://www.ime.unicamp.br/sinape/sites/default/files/trabalho\\_sinape\\_flavia\\_2010-\\_04\\_15\[1\].pdf](http://www.ime.unicamp.br/sinape/sites/default/files/trabalho_sinape_flavia_2010-_04_15[1].pdf)>. Acesso em: 22 jan. 2015.

VELANI, Cassio Luiz; Ribeiro, Maisa de Souza. Sustentabilidade e contabilidade. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, UFSC, ano 06 v.1, n.11, p. 187-206, jan./jun., 2009.

VIRGILLITO, S. B. **Pesquisa de marketing**: uma abordagem quantitativa e qualitativa. São Paulo: Saraiva, 2010.

WORLD COMISSION ON ENVIROMENTAL AND DEVELOPMENT (WCED). Disponível em: <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>. Acesso em: 2 abr. 2014.

WRIGHT, Peter; Kroll, Mark J.; Parnell, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ZAHRA, S. A.; PEARCE, J. A. II Research evidence on the Miles-Snow typology. **Journal of Management**, v. 16, n. 4, p. 751-768, 1990.

## ANEXO 1 - PESQUISA DE MERCADO

### Pesquisa Mestrado

Q1 Qual o número de funcionários de seu Posto de Combustíveis?

- Entre 5 e 10 funcionários (1)
- Entre 11 e 15 funcionários (2)
- Entre 16 e 20 funcionários (3)
- Acima de 21 funcionários (4)

Q2 Você possui Loja de Conveniência?

- Sim (1)
- Não (2)

Q3 Se sua resposta a questão acima foi sim, esta loja de conveniência está vinculada ao CNPJ do Posto de Combustíveis?

- Sim (1)
- Não (2)

Q4 Você possui em sua empresa funcionários terceirizados? (Exemplo: serviço de limpeza, segurança)

- Sim (1)
- Não (2)

Q5 Qual é o seu grau de escolaridade?

- 1º grau completo (1)
- 2º grau completo (2)
- 3º grau completo (3)

Q6 Quem é o responsável pela contratação de mão-de-obra em sua empresa?

- Eu mesmo faço a contratação de novos funcionários (1)
- Minha empresa possui um departamento de Recursos Humanos que seleciona os funcionários (2)
- Costumo utilizar o serviço de empresas de Recursos Humanos para selecionar funcionários para a minha empresa (3)
- Utilizo o serviço de balcão de emprego que a Agência do Trabalhador oferece (4)
- Outros meios de seleção. (Qual) (5) \_\_\_\_\_

Q7 Qual o grau mínimo de seleção de contratação de funcionários da sua empresa?

- 1º grau completo (1)
- 2º grau completo (2)
- 3º grau completo (3)

Q8 Qual a média anual de treinamento oferecido por você a sua equipe de trabalho?

- Entre 1 e 6 horas anuais (1)
- Entre 7 e 12 horas anuais (2)
- Acima de 12 horas anuais (3)

Q9 Quem treina a sua equipe de trabalho?

- A minha empresa possui um programa de treinamento. (1)
- A minha empresa contrata profissionais para o treinamento de meus funcionários. (2)
- A minha empresa utiliza os treinamentos oferecidos pelos fornecedores e pelo sindicato para treinar os funcionários. (3)
- Utilizo-me de todas as oportunidades oferecidas para capacitar minha equipe. (4)

Q10 Para qual segmento automotivo seu Posto de Combustíveis está orientado?

- Predominantemente Veículos Leves, de Passeio e Motocicletas (1)
- Predominantemente Veículos Pesados (2)

Q11 Qual o número de Bicos de Abastecimento seu Posto de Combustíveis possui?

- Até 4 bicos (1)
- Entre 4 e 8 bicos (2)
- Entre 9 e 18 bicos (3)
- Entre 19 e 30 bicos (4)
- Acima de 30 bicos (5)

Q12 Qual a sua média de Vendas de Combustíveis (álcool, gasolina e diesel) no ano de 2013?

- até 100.000 litros (1)
- Entre 100.000 e 150.000 litros (2)
- Entre 150.000 e 200.000 litros (3)
- Entre 200.000 e 250.000 litros (4)
- Entre 250.000 e 300.000 litros (5)
- Acima de 300.000 litros (6)

Q13 Quais são as formas de pagamento utilizadas por seus clientes? (leve o cursor até o percentual desejado para cada meio de pagamento elencado)

- \_\_\_\_\_ Dinheiro (1)
- \_\_\_\_\_ Cartão de Crédito (2)
- \_\_\_\_\_ Cartão de Débito (3)
- \_\_\_\_\_ Notas a Prazo (4)
- \_\_\_\_\_ Carta Frete (5)
- \_\_\_\_\_ Outros meios de pagamento (6)



Q14 Como é a Gestão da sua Empresa

- Gestão Independente - Bandeira Branca (1)
- Bandeira Própria - Rede de Postos (2)
- Posto Bandeirado (3)

Q15 Se na resposta da questão anterior você marcou como Posto Bandeirado, especifique com qual Empresa de Petróleo você possui contrato de fornecimento de combustíveis

- AleSat (1)
- BR (2)
- Ipiranga (3)
- Shell (4)
- Outras (Qual) (5) \_\_\_\_\_

Q16 Com relação ao Imóvel de sua empresa, ele é:

- Próprio (1)
- Locado de Terceiros (2)
- Locado de Companhia Distribuidora de Combustíveis (3)

Q17 Em relação ao licenciamento ambiental, seu posto possui:

- Licença de Prévia (1)
- Licença de Instalação (2)
- Licença de Operação (3)

Q18 Quanto aos equipamentos ambientais, quais sua empresa possui?

	Sim (1)	Não (2)	Não se aplica (3)
Tanque Duplo Jaquetado (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de Monitoramento Eletrônico de Tanques (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sump de Tanque (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sump de Bomba (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sump de Filtro de Óleo Diesel (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caixa separadora de água e óleo (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tubulação de transmissão e Polietileno - PEAD (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bicos Automáticos (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canaletas na área de descarga e na área de abastecimento (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de tratamento de reuso de efluentes (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q19 Quanto ao gerenciamento de resíduos sólidos, gerenciamento de efluentes e monitoramento ambiental:

	Sim (1)	Não (2)	Não se aplica (3)
Utilizo o Programa Jogue Limpo (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizo empresa credenciada junto IAP para destinar os resíduos gerado pela caixa separadora (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizo a separação de lixo reciclavel (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contrato empresa terceirizada para a realização dos programas de controle de risco ambiental (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q20 Quanto ao nível de informatização do seu Posto, assinale as áreas informatizadas:

	Sim (1)	Não (2)	Não se Aplica (3)
Pista de Abastecimento (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loja de Convêniencia (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Troca de Óleo (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviço de Lavagem (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoques (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compras (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Setor Financeiro (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Setor Administrativo (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Borracharia (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q21 Vamos avaliar como você analisa o desempenho da sua empresa

	Discordo plenamente (1)	Discordo (2)	Nem discordo, nem concordo (3)	Concordo (4)	Concordo Plenamente (5)
O desempenho financeiro da sua empresa tem superado o de seus concorrentes (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A sua lucratividade tem superado a de seus concorrentes (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seu crescimento no mercado é superior a de seus concorrentes (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seu mix de produtos é superior ao dos seus concorrentes (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A sua qualidade na prestação de serviços é superior a de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

seus concorrentes (5)					
A tecnologia que você utiliza é superior a dos seus concorrentes (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As suas práticas ambientais são superiores a dos seus concorrentes (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As suas políticas sociais são superiores a dos seus concorrentes (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q22 Qual das descrições abaixo mais se aproxima do seu Posto de Combustíveis quando comparada a outras empresas do mesmo ramo de atividade. (Por favor considere a sua empresa como um todo e note que alguns dos tipos listados abaixo é inerentemente "bom" ou "ruim")

- Esta Empresa tenta localizar e manter um nicho seguro em uma área de produtos e serviços relativamente estável. Este Posto de Combustíveis tende a oferecer uma gama mais limitada de produtos e de serviços do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio oferecendo mais qualidade, serviços superiores, preços baixos, etc. Geralmente não somos pioneiros em novidades no setor e ignoramos as mudanças que não tem influência direta em nossa empresa, concentrando-se assim em fazer o melhor trabalho possível dentro de uma área limitada (1)
- Nossa empresa opera tipicamente dentro de uma área de domínio produto/mercado que passa por uma redefinição periódica. Esta empresa valoriza o fato de ser pioneira em

novos produtos e serviços, atuando em novas áreas, mesmo não sendo altamente lucrativas. Esta empresa responde rapidamente a sinais iniciais de novas oportunidades, e estes geralmente levam a novas ações competitivas. No entanto, esta empresa talvez não mantenha força de mercado em todas as áreas que atua. (2)

- Esta empresa tenta manter uma linha de produtos e serviços estáveis e limitados, enquanto ao mesmo tempo, age rapidamente para seguir um conjunto selecionado de desenvolvimentos promissores no setor. A empresa raramente é pioneira em serviços e produtos, entretanto, monitora cuidadosamente as ações dos maiores concorrentes e áreas compatíveis com sua base estável de produtos e serviços no mercado, a empresa é sucessora (a segunda), assim com serviços e produtos com o melhor custo e eficiência (3)
- Nossa empresa aparentemente não tem uma orientação produto-mercado consistente. A empresa geralmente não é tão agressiva em manter produtos e mercados estabelecidos como alguns concorrentes, nem está disposta a se arriscar como outros concorrentes. Ao invés disso, a empresa responde às pressões do ambiente externo. (4)

## Q23 Gostaria de conhecer a sua maneira de administrar a sua empresa

	Discordo Plenamente (1)	Discordo (2)	Nem discordo, nem condordo (3)	Concordo (4)	Concordo plenamente (5)
Na nossa empresa, aproveitamos as vindas dos nossos clientes para identificar que produtos e serviços ele necessitam no futuro (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta empresa nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos e serviços (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez por ano, para analisar a qualidade e satisfação de nossos produtos e serviços (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



<p>Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, novas tecnologias e legislação) (5)</p>	○	○	○	○	○
<p>Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, concorrência, novas tecnologias e legislação) (6)</p>	○	○	○	○	○
<p>Nós temos reuniões entre funcionários pelo menos uma vez por trimestre, para discutir tendências e desenvolvimento de mercado (7)</p>	○	○	○	○	○

<p>O pessoal da área administrativa de nossa empresa investe tempo discutindo com os funcionários da área operacional sobre as necessidades futuras de nossos clientes (8)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Quando acontece algo relevante a um cliente importante, todos os profissionais da empresa sabem sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo (9)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Dados sobre a satisfação de clientes são disseminados regularmente para todas as pessoas da empresa (10)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Quando o gerente, ou funcionário descobre algo importante sobre</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

um concorrente, ele é lento em alertar outros funcionários e a administração da empresa (11)					
Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes (12)	○	○	○	○	○
Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades dos nossos clientes por produtos e serviços (13)	○	○	○	○	○
Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de nossos serviços e produtos para assegurar que eles estão de acordo com o	○	○	○	○	○

que nossos clientes desejam (14)					
Pessoas que desempenham serviços diferentes reúnem-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de atuação (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva de conquistas de nossos clientes, nós responderíamos imediatamente (16)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As atividades das diferentes pessoas nesta empresa são bem coordenadas (17)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As reclamações dos clientes “não tem ouvidos” nesta empresa (18)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo que nós formulássemos um ótimo plano de melhoria de serviços, provavelmente não seríamos capazes de programá-lo em tempo adequado (19)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um serviço/produto, as pessoas envolvidas fazem esforços combinados para efetuar a modificação (20)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temos um cuidado constante com a qualidade dos produtos comercializados (21)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nossos clientes são atendidos com rapidez e eficiência na maioria das vezes (22)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização de nossa área de vendas é realizada a partir de um estudo de varejo (23)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupamo-nos em oferecer nossos serviços e produtos a um preço justo que seja capaz de remunerar o capital investido na empresa (24)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há uma preocupação constante de manter as áreas de venda sempre limpas e organizadas (25)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Há uma preocupação constante de manter as áreas de apoio sempre limpas e organizadas (26)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossa área de abastecimento é projetada de modo que facilite a entrada e a saída de nosso cliente (27)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A aparência de nossos equipamentos utilizados no atendimento ao cliente é satisfatória (28)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O consumidor reconhece nossos diferenciais competitivos (29)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossos funcionários são capazes de identificar todas as ações e atitudes de caráter ambiental tomadas pela empresa (30)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nossos funcionários são capazes de identificar todas as ações e atitudes de caráter financeiro tomadas pela empresa (31)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossos funcionários são capazes de identificar todas as ações e atitudes de caráter social tomadas pela empresa (32)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossos colaboradores desenvolvem ações sociais e ambientais conforme a política da empresa (33)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossos consumidores conhecem as políticas sociais, financeiras e ambientais da empresa (34)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



<p>Nossos clientes apóiam as ações sociais, financeiras e ambientais da empresa (35)</p>	○	○	○	○	○
<p>Nossos clientes reconhecem como importante as ações sociais, financeiras e ambientais da empresa (36)</p>	○	○	○	○	○
<p>Nossos consumidores conhecem os equipamentos ambientais utilizados pela empresa (37)</p>	○	○	○	○	○
<p>Nossos equipamentos ambientais têm potencial de ser uma vantagem competitiva (38)</p>	○	○	○	○	○
<p>A empresa preocupa-se com a destinação correta dos efluentes gerados durante a</p>	○	○	○	○	○

execução de nossos serviços. (39)					
A empresa destina corretamente os resíduos sólidos gerados durante nosso processo de produção. (40)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q24 Você utiliza serviços terceirizados na sua empresa?

- Sim (1)
- Não (2)

Q25 Se sua resposta for sim, assinale quais atividades você terceiriza em sua empresa

- Recursos Humanos (1)
- Serviço de Manutenção (2)
- Serviço de Limpeza (3)
- Assessoria Ambiental (4)
- Serviços Advocatícios (5)
- Serviços de Contabilidade (6)
- Treinamento de Pessoal (7)
- Segurança (8)
- Transporte de Valores (9)
- Transporte de Combustíveis (10)
  
- Análises Ambientais (12)
- Pesquisa de Mercado (13)

Q26 Você possui franquia de loja de conveniência?

- Sim (1)
- Não (2)

Q27 Se sua resposta for sim, assinale qual franquia:

- AmPm (1)
- BR Mania (2)
- Select (3)
- EntrePosto (4)
- Outras . Qual? (5) \_\_\_\_\_

Q28 Você possui franquias de troca de óleo?

- Sim (1)
- Não (2)

Q29 Se a resposta foi sim, assinale qual franquias:

- Ale Express (1)
- Jet Oil (2)
- Lubrax Center (3)
- Outras. Qual? (4) \_\_\_\_\_