

GIOVANI, Amanda Di; LOPES, Lucas Spasiani; FAJARDO, Rita de Cássia Arruda. Barreiras de saída e estratégias de fim de jogo. In: WORKSHOP DE INOVAÇÃO, PESQUISA, ENSINO E EXTENSÃO, 2., 2016, São Carlos, SP. *Anais...* São Carlos, SP: IFSP, 2016. p. 55-58. ISSN 2525-9377.

BARREIRAS DE SAÍDA E ESTRATÉGIAS DE FIM DE JOGO

AMANDA DI GIOVANI¹, LUCAS SPASIANI LOPES¹, RITA DE CÁSSIA ARRUDA FAJARDO¹

¹ Instituto Federal de São Paulo, Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais, São Carlos-SP, Brasil.

RESUMO: Esta pesquisa versa sobre barreiras de saída e sobre estratégias de fim de jogo. Desenvolveu-se via estudo de caso, revisão bibliográfica, observação direta e análise documental. O caso analisado é de um revendedor de combustíveis que comercializa, entre outros produtos, gás natural veicular (GNV). Suas expectativas de venda, desde a entrada no negócio de GNV, nunca se concretizaram e, segundo sua perspectiva, o setor encontra-se em declínio, ou seja, não apresenta crescimento ou possibilidade de retomada. Não foram encontrados estudos de mercado que comprovem o declínio no setor de GNV. Deixar de comercializar GNV, nesse caso, implicaria em arcar com compromissos contratuais e poderia impactar nas vendas de outros produtos de interesse da empresa. As análises contratuais realizadas destacaram as barreiras de saída dos contratos. Foi feita uma análise estatística relacionando as vendas de GNV, etanol e gasolina no sentido de verificar a existência de barreiras estratégicas nesta relação. Os resultados obtidos e analisados mostraram que a saída do negócio é possível a um custo relativamente baixo. Porém, ao longo da pesquisa, notou-se que, apesar de não haver crescimento do setor e dos resultados aquém do esperado, há possibilidade de retomada e até certa lucratividade. A análise apontou para planos de colheita. A estratégia de colheita permite retomada do negócio em caso de respostas positivas do mercado devido a fatores externos ao posto. E não aumenta as barreiras de saída em caso de decisões futuras no sentido de desativação.

PALAVRA CHAVE: Barreiras de saída. Estratégias de fim de jogo. Gás natural veicular (GNV).

ABSTRACT: This research deals with exit barriers and endgame strategies. It developed through case study and for achievement were realized literature review, direct observation and documents analyses. The analyzed case is about a fuel dealer who sells, among other products, vehicular natural gas (VNG). Its sales expectations from entry into CNG business, never materialized and, in his view, the industry is in decline, or not grow or possibility of resumption. There were no market studies to prove the decline in CNG sector. Leave to market CNG in this case would imply bear contractual commitments and could affect in sales of other products of interest to the company. Contractual analyzes, highlighted the exit barriers the exit barriers of contracts. A statistical analysis relating the sales of CNG, ethanol and gasoline in order made to verify the existence of strategic barriers in this regard. The obtained results and analyzes showed that business output is possible at a relatively low cost. However, although was observed there is no industry growth and the results fall short is no possibility of recovery and to a certain profitability. Developed thus harvesting plans. The harvest strategy allows resumption of business in case of positive feedback from the market due to factors outside the gas station. It does not increase the exit barriers in case of future decisions to deactivation.

KEYWORDS: Endgame barriers. Endgame strategies. Vehicular natural gas (VNG)

INTRODUÇÃO

Este é um estudo de caso de um posto revendedor de combustíveis que comercializa gás natural veicular (GNV) há 8 anos, a partir de agora denominado apenas por Posto. Os demais produtos do portfólio, também combustíveis, apresentam resultados muito superiores ao longo do mesmo período gerando o entendimento de declínio no setor de gás natural veicular sob a ótica dessa empresa. Porém, não foram contempladas pesquisas que comprovem o declínio do setor.

Com propósito de apontar a melhor estratégia genérica de fim de jogo a partir das barreiras de saída identificadas foram realizadas observação direta, análise das forças competitivas de Porter, análise documental e revisão bibliográfica sobre os temas.

Segundo Porter (2004, p.37) as barreiras de saída são “fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividades mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos”. Ainda, segundo o mesmo autor, estratégias de fim de jogo são aquelas utilizadas para setores em declínio e podem ser compostas por conhecimentos sobre concorrência, estratégias competitivas, barreiras de saída e barreiras de entrada.

Desenvolveu-se, a partir dos materiais citados, um plano estratégico para a empresa, além de uma breve estimativa do cenário do comércio de GNV local no caso da sua saída.

MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa classifica-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, objetivo exploratório e descritivo, via estudo de caso. A pesquisa de natureza aplicada segundo Matias-Pereira (2012, p. 87), “tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Enquanto estudo de caso esta pesquisa atende as condições singulares de um posto revendedor de combustíveis e na ocasião em que se desenvolve, não é possível inferir seus resultados para outros postos, tão pouco considerá-los válidos em outros períodos.

Os dados, cenários e resultados levantados não se referem a populações, tão pouco refletem levantamentos estatisticamente válidos, portanto a abordagem será qualitativa. “No método qualitativo a pesquisa é descritiva, ou seja, as informações obtidas não podem ser quantificáveis. Por sua vez os dados obtidos são analisados de forma indutiva” (MATIAS-PEREIRA, p.84, 2012). Para estimar o poder de circulação do GNV em relação à gasolina e ao etanol coletou-se do histórico de vendas do sistema de informação do Posto, no período de um ano (março de 2015 a março de 2016), com um total de 400 amostras. Cada cupom referia-se a uma compra de um cliente que necessariamente abasteceu GNV e poderia, ou não, ter abastecido outro tipo de combustível. Para análise desta amostra fez-se uso de ferramenta estatística cabível.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A observação direta permitiu entendimentos sobre a dinâmica do negócio de GNV. As maiores vantagens para o posto revendedor e para o consumidor de GNV são respectivamente a ausência de estoques e o preço. Outro resultado possível de ser verificado pela observação direta foi o poder de circulação do GNV em relação aos combustíveis líquidos. Nenhum carro é movido somente a GNV.

A análise da concorrência sugeriu pequena vantagem do posto estudado frente aos dois outros concorrentes locais, pela praça e pelo espaço físico disponível. Não foram observadas disputas acirradas de preço.

Pela análise documental foram realizados dois levantamentos importantes para o posto. O primeiro, sobre as obrigações contratuais atreladas ao GNV, são os contratos: posto-concessionária de GNV; posto-fornecedora de energia elétrica; posto-distribuidora de combustíveis líquidos (questão dos *royalties*) e posto-comodatária de equipamentos para revenda. Todos os contratos tem datas de aniversário e multas relativas à demandas contratadas e não consumidas. A cada três anos, a contar de 2017, ocorrem as situações menos onerosas pela quase coincidência dos aniversários de contratos. O contrato com a distribuidora não impõe barreiras de saída sobre GNV.

O segundo levantamento da análise documental foi realizado para estimar o poder de circulação do GNV em relação à gasolina e ao etanol (que são os principais produtos em faturamento). Coletou-se do histórico de vendas do sistema de informação do Posto, no período de um ano (março de 2015 a março de 2016), um total de 400 amostras que compreendiam abastecimentos de GNV. Cada abastecimento da amostra fazia parte de um cupom fiscal que poderia incluir ou não outros produtos (etanol e/ou gasolina). Ou seja, cada cupom referia-se a uma compra de um cliente que necessariamente abasteceu GNV e poderia ou não ter abastecido outro tipo de combustível.

Para fins de classificação, a população dos clientes de GNV do posto pode ser entendida como infinita. “Em algumas situações, a população ou é infinita ou é tão grande que para fins práticos precisa ser tratada como infinita”. (ANDERSON, SWEENEY, WILLIAMS, 2007, p.241).

Os mesmos autores orientam que uma amostra aleatória simples de uma população infinita é uma amostra selecionada de tal maneira que (1) cada elemento selecionado vem desta população; (2) cada elemento é selecionado de maneira independente. Ambas as condições foram satisfeitas já que os cupons foram selecionados aleatoriamente, na ordem de 33 por mês, sem reposição, praticamente excluindo a possibilidade de dependência entre eles.

As somatórias individuais encontradas pela amostra do GNV, das gasolinas e do etanol, respectivamente, foram: 5355,90m³, 780,09l e 720,86l. Em média simples representa que a cada 6,87m³ de GNV o cliente de GNV compra um litro de gasolina e a cada 7,43m³ de GNV um litro de etanol.

Optou-se pela estimação por intervalo para estimar um parâmetro populacional pelo incremento da margem de erro, o que permite valores, ainda que inexatos, mais apropriados que a estimação por ponto.

Os valores obtidos na estimação por intervalos da amostra são apresentados na Tabela 1:

Tabela 1- Estimação por intervalo e médias da amostragem

Estimação por intervalo	GNV	Etanol	Gasolina
Média	13,39	1,80	1,95
Erro padrão	0,26	0,31	0,36
Mediana	12,75	0,00	0,00
Modo	9,76	0,00	0,00
Desvio padrão	5,17	6,20	7,10
Variância da amostra	26,78	38,46	50,47
Intervalo	35,34	41,17	66,56
Mínimo	2,06	0,00	0,00
Máximo	37,40	41,17	66,56
Soma	5355,90	720,86	780,09
Contagem	400,00	400,00	400,00
Nível de confiança (95,0%)	0,51	0,61	0,70

Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 1 apresenta o nível de confiança da amostragem realizada de 95%, e os números correspondentes às margens de erro sobre cada produto, todos menores que uma unidade.

Analisando esses resultados e os resultados totais da empresa conclui-se, com 95% de confiança, que os consumidores de GNV que frequentaram o posto ao longo do ano da análise, consumiram cerca de 1% da gasolina e do etanol vendido no período. Há, portanto, uma barreira estratégica fraca no poder de circulação do GNV.

CONCLUSÕES

Com base na teoria desenvolvida por Porter (2004), a estratégia de fim de jogo sugerida para o Posto foi a da colheita (sem implemento de liquidação e desativação). Esta sugestão não exclui a possibilidade de retomada do negócio e não onera a empresa. Julgou-se, portanto, a estratégia de fim de jogo mais adequada devido à falta de estudo conclusivo sobre o mercado.

O gás natural veicular é um produto competitivo e em outras regiões tem conseguido melhor aceitação no mercado. Em São Carlos – SP, foram detectadas as seguintes limitações quanto a utilização deste produto: a oferta de poucas oficinas para a conversão e manutenção dos veículos com GNV; a ausência do vistoriador, que conduz os consumidores de GNV para cidades vizinhas anualmente; e o preço do produto na cidade e região é maior do que em regiões próximas - Campinas- SP, por exemplo.

O consumidor local identifica apenas três ofertantes do produto. A saída do negócio, de um desses ofertantes, impactaria negativamente o setor como um todo. No curto prazo os concorrentes restantes receberiam incremento na demanda pelo acréscimo dos consumidores remanescentes da saída, porém, no longo prazo, os consumidores provavelmente optariam por outros combustíveis. Isso porque, conforme indica Porter (2004), há uma tendência a se ter declínio do consumo de um produto quando produtores importantes decidem se retirar do mercado, pois os clientes temem que não haja mais disponibilidade do produto. O anúncio de saída de forma antecipada de uma empresa no mercado pode fazer com que os clientes procurem por produtos substitutos com maior rapidez do que em uma situação normal. Este anúncio pode, portanto, exercer uma influência sobre o índice de declínio do produto.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, R. David; SWEENEY, J. Dennis; WILLIAMS, A. Thomas. **Estatística aplicada à administração e economia**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. p. 597.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. pp. 195.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. pp. 409.