

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ARIANA GREGORY**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM POSTO DE  
COMBUSTÍVEIS DA REGIÃO OESTE DE SANTA CATARINA**

**CHAPECÓ  
2022**

**ARIANA GREGORY**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM POSTO DE  
COMBUSTÍVEIS DA REGIÃO OESTE DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Administração da Universidade Federal  
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Ronei Arno Mocellin

**CHAPECÓ**

**2022**

### **Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Gregory, Ariana

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM POSTO DE  
COMBUSTÍVEIS DA REGIÃO OESTE DE SANTA CATARINA / Ariana  
Gregory. -- 2022.

66 f.

Orientador: Mestre Ronei Arno Mocellin

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2022.

1. Planejamento estratégico. 2. Balanced Scorecard.  
3. Gestão estratégica. I. Mocellin, Ronei Arno, orient.  
II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

**ARIANA GREGORY**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM POSTO DE  
COMBUSTÍVEIS DA REGIÃO OESTE DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Administração da Universidade Federal  
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para  
obtenção do título de bacharel em administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 29/03/2022.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Me Ronei Arno Mocellin – UFFS  
Orientador



---

Prof. Dr. Fabricio Simplicio Maia  
Avaliador



---

Prof. Dr. Fabiano Geremia  
Avaliador

Dedico este trabalho à minha família, a quem agradeço as bases que deram para me tornar a pessoa que sou hoje.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço imensamente aos meus pais por me ensinarem e serem exemplos de honestidade, foram eles que me incentivaram desde cedo a estudar o que fez com que o meu horizonte se expandisse e eu conseguisse perceber o quão longe eu posso chegar.

Minha gratidão ao meu noivo, Henrique Schuh, que esteve comigo desde o início da minha caminhada na graduação. Permaneceu comigo em momentos de dificuldade, me apoiando e me dando forças para continuar. Evoluímos juntos, crescemos juntos e cada conquista que tivemos, comemoramos juntos. Tenho certeza que nossa caminhada está só começando.

Não poderia esquecer da empresa na qual trabalho, Zucchi Consultoria, a qual me apoiou e não deixou com que eu descreditasse do meu potencial. Através dela que eu pude me tornar a profissional que sou hoje e contribuir com a missão de ajudar organizações prosperarem.

Agradeço imensamente a todos os professores do curso de Administração, que compartilharam conhecimentos os quais abriram muitas portas em minha vida. Meu agradecimento especial ao professor Ronei Arno Mocellin o qual aceitou o desafio de orientação.

A minha gratidão a Deus, o qual já agradeço todos os dias por ter colocado tantas pessoas especiais em meu caminho, por me fortalecer e por permanecer comigo em toda a minha caminhada.

“A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.” (SUN TZU)

## RESUMO

Em um ambiente de negócios volátil e muitas vezes incerto, o planejamento estratégico é essencial para o bom desempenho das organizações. É através do planejamento estratégico que os gestores conseguem tomar decisões mais assertivas e fazer com que suas empresas alcancem seus objetivos. Sendo assim, este trabalho desenvolveu uma proposta de planejamento estratégico para a empresa “Posto de combustíveis nota 1000” utilizando as metodologias SWOT, do Balanced Scorecard e 5W2H. A abordagem da pesquisa possui cunho qualitativo, em relação aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa aplicada e descritiva. Quanto ao procedimento de coleta de dados, trata-se de um estudo de caso. No que se refere aos dados para realizar o estudo, os mesmos foram coletados através de um questionário semiestruturado o qual foi respondido pelos proprietários da empresa. A análise permitiu com que fosse definido o direcionamento e objetivos estratégicos da empresa, metas, indicadores de gestão e planos de ação detalhados os quais visaram aprimorar a gestão estratégica e melhorar a atual situação em que a organização se encontra.

Palavras-chave: Gestão; Planejamento estratégico; posto de combustíveis; Balanced Scorecard.



## **ABSTRACT**

In a volatile and uncertain business environment, strategic planning is essential to a company's good performance. Strategic planning allows managers to make assertive decisions and make companies achieve their objectives. Therefore, this study developed a strategic plan to the "Posto de combustíveis nota 1000" on the basis of SWOT, Balanced Scorecard methodology combined with 5W2H methodology. The research approach is classified as qualified, in relation to his objectives, it is configured like applied and descriptive research. About the data collection procedure concerned with a case study. In relation to studies data, they were collected through a structured questionnaire with the company's owners. The analysis allows with that the strategic direction, strategic objectives, goals, management indicators and detail action plans has been defined which aimed improve the strategic management and improve the current situation which the company lives.

**Keywords:** Management; Strategic Planning; gas station; Balanced Scorecard

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1	OBJETIVOS.....	13
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>13</b>
1.1.1.1	<i>Objetivos Específicos</i> .....	13
1.2	JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1	MERCADO DE COMBUSTÍVEIS.....	15
2.2	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	17
2.3	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL .....	18
<b>2.3.1</b>	<b>Níveis de planejamento</b> .....	<b>19</b>
2.4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	20
<b>2.4.1</b>	<b>Análise da missão</b> .....	<b>21</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Análise da visão</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Análise do ambiente externo</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4.4</b>	<b>Análise do ambiente interno</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4.5</b>	<b>Análise SWOT</b> .....	<b>24</b>
<b>2.4.6</b>	<b>Definição do plano estratégico</b> .....	<b>26</b>
2.4.6.1	<i>Posicionamento estratégico</i> .....	26
2.4.6.2	<i>Objetivo estratégico</i> .....	26
<b>2.4.7</b>	<b>Implementação</b> .....	<b>28</b>
2.4.7.1	<i>Balanced Scorecard</i> .....	28
2.4.7.2	<i>Planos de ação - 5W2H</i> .....	31
<b>2.4.8</b>	<b>Execução e avaliação</b> .....	<b>32</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>33</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA .....	33
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	34
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	35
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	35
<b>4</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO</b> .....	<b>37</b>
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA.....	37
4.2	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	38

4.2.1	<b>Variáveis econômicas</b> .....	38
4.2.2	<b>Variáveis políticas</b> .....	39
4.2.3	<b>Variáveis mercadológicas</b> .....	41
4.2.4	<b>Variáveis demográficas</b> .....	41
4.3	<b>ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO</b> .....	42
4.3.1	<b>Estrutura física da empresa</b> .....	42
4.3.2	<b>Marketing</b> .....	43
4.3.3	<b>Finanças</b> .....	43
4.3.4	<b>Mix de produtos</b> .....	44
4.3.5	<b>Matriz SWOT</b> .....	44
4.4	<b>DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS</b> .....	45
4.4.1	<b>Definição de missão</b> .....	45
4.4.2	<b>Definição de visão</b> .....	46
4.4.3	<b>Definição de valores</b> .....	46
4.4.4	<b>Definição dos objetivos estratégicos</b> .....	46
4.4.5	<b>Definição das estratégias</b> .....	47
4.5	<b>MAPA E GESTÃO ESTRATÉGICA</b> .....	48
4.5.1	<b>Proposta do mapa estratégico pela metodologia do BSC</b> .....	48
4.5.2	<b>Definição de indicadores e metas</b> .....	50
4.5.2.1	<i>Perspectivado aprendizado e crescimento</i> .....	51
4.5.2.2	<i>Perspectiva dos processos internos</i> .....	51
4.5.2.3	<i>Perspectiva dos clientes</i> .....	52
4.5.2.4	<i>Perspectiva de finanças</i> .....	53
4.5.3	<b>Cronograma</b> .....	53
4.6	<b>PLANO DE AÇÃO (5W2H)</b> .....	54
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	58
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	60
	<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista dos gestores</b> .....	64

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mundo todo vem mudando de forma acelerada a maneira de consumir produtos e de contratar serviços. Isso obriga as empresas a se adequar de maneira muito ágil e rápida às novas exigências do mercado de forma com que seus processos internos sejam aprimorados continuamente, processos estes que envolvem desde o nível operacional até o nível estratégico da organização.

Essa volatilidade do mercado faz com que as empresas repensem suas estratégias de maneira muito mais rotineira. Oliveira (2001) define a estratégia como um processo que compreende um modo de pensar, o que gera indagações e questionamentos sobre o que fazer, em outras palavras, estratégia é a forma com que a empresa irá agir e pensar para chegar a um objetivo pré-definido por ela. Sendo assim, a ausência de estratégias faz com que a empresa se sinta perdida, sem um rumo para seguir e sem planos de ação claros.

É importante frisar que a estratégia não se trata de um conceito novo, ela possui os seus primeiros registros em ambientes militares, como pode-se observar no livro “A arte da guerra”, o qual foi escrito em 500 a.C pelo general Chinês Sun Tzu onde o general chinês utilizava de estratégias para vencer batalhas e derrotar os seus inimigos. (TZU,2014).

Assim como no livro “A arte da guerra” a estratégia é utilizada no ambiente empresarial para ganhar mercados, vender mais, manter os colaboradores engajados dentre outras finalidades. O termo começou a ser documentado na administração a partir do século XX, tendo como um dos principais precursores Peter Druker (1909 à 2005).

É importante ressaltar que a estratégia por si só não alcança máxima efetividade, é necessário um planejamento que descreva o que deverá ser feito para que os objetivos sejam alcançados, por conta disso, o termo “planejamento estratégico” é utilizado constantemente no ambiente empresarial. Para Oliveira (2013, p.73) o planejamento estratégico é uma “metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos ou não controláveis pela empresa”. Ou seja, é o planejamento estratégico que define as principais diretrizes da

organização e é capaz de traçar metas e planos de ação para que aquilo que foi planejado se concretize.

Em complemento, Postiglione e Silva (2016) destacam a necessidade de os gestores possuírem capacidade de identificar oportunidades e reconhecer problemas, além disso, a inexperiência de alguns gestores pode fazer com que os mesmos tomem decisões impulsivas e de forma precipitada. Neste aspecto o planejamento estratégico resulta em uma melhoria de processos e fornece informações para a tomada de decisões, o que diminui consideravelmente as chances de decisões equivocadas e de alto risco.

Além de contextualizar a importância do planejamento estratégico, faz-se necessária a contextualização do mercado de combustíveis no Brasil uma vez que o objeto deste estudo se trata de um Posto de Combustíveis. Segundo a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, em 2020 foram consumidos 131,76 bilhões de litros de combustíveis no Brasil, o que significa uma redução do mercado em 5,97% em relação ao ano de 2019. Essa queda é atribuída a pandemia do Coronavírus, a qual obrigou muitas pessoas a permanecerem em suas casas e, por consequência, fez com que o consumo de combustíveis diminuísse.

O consumo de combustíveis líquidos no Brasil totalizou 114,6 milhões de m<sup>3</sup>, o consumo total da região sul do Brasil é de 22 milhões de m<sup>3</sup> em 2020. Além disso, a distribuidora de combustíveis “Rodoil Distribuidora de Combustíveis LTDA” possui uma participação de mercado total do Brasil de 0,86% das vendas e na região sul conta com uma participação de mercado mais expressiva, totalizando 4,77%. (ANP, 2021).

Dado o panorama geral do mercado de combustíveis do ano de 2020, destaca-se que o Posto de combustíveis nota 1000 fica localizado em uma cidade com população de 2.200 habitantes (IBGE, 2020) e é o único posto de combustível da cidade. Além disso, a cidade não está localizada perto de nenhuma rodovia de grande fluxo de veículos o que limita, de certa forma, as vendas da empresa.

Baseado na metodologia do planejamento estratégico, o presente trabalho objetiva elaborar uma “proposta de planejamento estratégico para um posto de combustíveis da região oeste de Santa Catarina” o qual será denominado neste trabalho de “Posto de combustíveis nota 1000”. O Posto nota 1000 comercializa combustíveis da bandeira “Rodoil” sendo que o planejamento estratégico será estruturado a partir de uma análise situacional do mercado de comercialização de

combustíveis bem como do panorama econômico atual da região o qual deverá responder o seguinte problema de pesquisa: “Como planejar estrategicamente os próximos 2 anos do Posto de combustíveis nota 1000 para que ele se desenvolva de forma sustentável e promissora?”.

## 1.1 OBJETIVOS

Segue abaixo o objetivo geral e os específicos que norteiam o conteúdo desse trabalho de conclusão de curso.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver um planejamento estratégico para o Posto de combustíveis nota 1000 para os próximos dois anos.

#### 1.1.1.1 Objetivos Específicos

- a.) Estabelecer missão, visão e valores da empresa;
- b.) Identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades;
- c.) Definir os objetivos estratégicos para manter a empresa competitiva no mercado em que atua;
- d.) Construir um mapa estratégico seguindo a metodologia do Balanced Scorecard;
- e.) Definir indicadores de gestão para acompanhamento de desempenho organizacional, e
- f.) Desenvolver planos de ação para o alcance dos objetivos estratégicos.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O Posto de combustíveis nota 1000 tem passado por certas dificuldades financeiras as quais geraram um alto índice de endividamento e falta de capital de giro para cumprir com as suas obrigações. A situação atual da empresa é uma consequência de sua não gestão planejar previamente suas ações tampouco traçar estratégias de crescimento e sobrevivência no mercado.

Devido a situação exposta acima, evidencia-se ainda mais a necessidade e importância do planejamento estratégico nas organizações como ferramenta fundamental para a sobrevivência da empresa.

Para que seja possível elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a empresa, fez-se necessário um breve estudo do mercado de combustíveis em Santa Catarina. De maneira que deixou claro o tamanho do mercado atingível para a empresa.

Para (Roesch, 2012) é imprescindível que para a realização de um trabalho de planejamento são necessários três pontos: oportunidade, importância e viabilidade. No âmbito da oportunidade, o presente estudo traz as características de uma empresa que passa por um período difícil em que a má gestão afeta diretamente a saúde financeira, sendo assim demais empresas podem utilizar-se do estudo para aprimorar o seu processo de gestão.

A importância deste estudo se dá por tratar de uma pequena empresa, com hábitos muitas vezes comuns entre os pequenos empresários brasileiros os quais podem ser nocivos à saúde do negócio, sendo assim, este estudo poderá servir como base para pessoas que empreendem ou pensam em empreender. Além disso, a relevância do estudo se dá pela possibilidade de análise acadêmica que pode ser desenvolvida a partir deste.

Na esfera da viabilidade, os proprietários abriram as portas da empresa para que pudesse ser realizada, em primeiro momento uma análise e posteriormente a implantação do planejamento estratégico, o que viabiliza a análise dos resultados obtidos.

Além disso, ressalta-se que os sócios da empresa acreditam que o estudo irá auxiliá-los no momento e pretendem manter o planejamento estratégico mesmo depois de o estudo ser finalizado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os fundamentos que compõem o trabalho e que foram utilizados como base de conhecimento para atingir os objetivos propostos para o estudo.

### 2.1 MERCADO DE COMBUSTÍVEIS

Segundo o Departamento Nacional de Trânsito - DENATRAN (2021) em maio de 2021 haviam 109.342.158 veículos emplacados no Brasil, deste número, 5.660.736 são veículos emplacados em Santa Catarina. Esse grande número de veículos terrestres representa um alto consumo de combustíveis seja consideravelmente alta no Brasil.

Segundo a Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (2015)

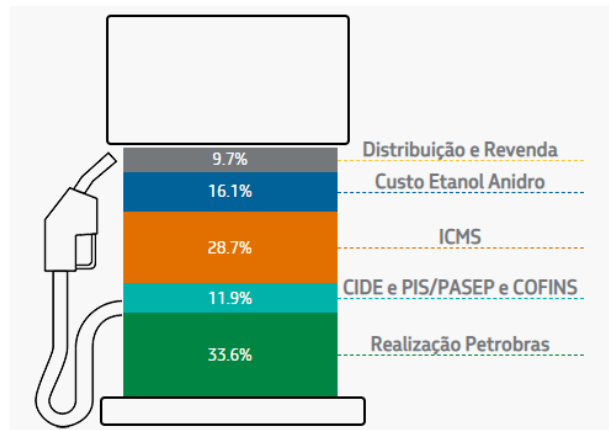
“ [...] a produção nacional de gasolina A, entre 2009 e 2012, ficou aquém da demanda, o que exigiu volumes crescentes de combustível importado. A dependência externa de gasolina A tende a se acentuar ao longo do tempo, pois as expectativas são de crescimento da demanda, sem contrapartida na produção nacional.”

Isso demonstra que o mercado de combustíveis nacional é dependente do mercado externo e não há previsão para o aumento da produção nacional de combustíveis.

Além da dependência do mercado externo, outro fator negativo do mercado de revenda de combustíveis é o baixo percentual destinado para a revenda na composição do preço de venda, conforme observa-se na figura a seguir.



Figura 1. Componentes do preço da gasolina tipo A cobrado na bomba.

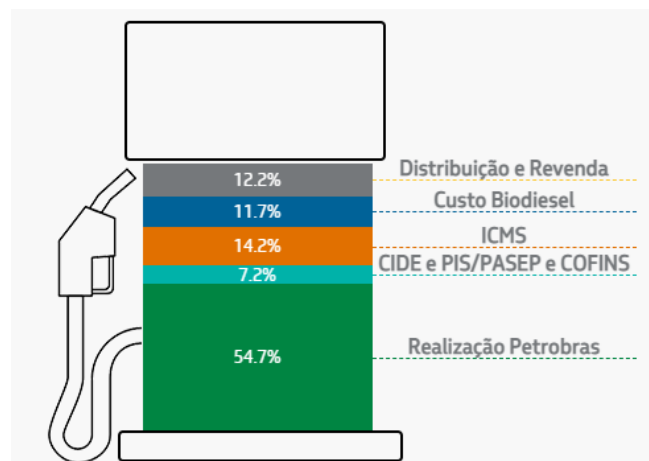


Fonte: Petrobrás (2021)

A figura acima demonstra os resultados de um estudo realizado entre 04/07/2021 à 10/07/2021 e divulgado pela Petrobras (2021) o qual demonstra que 9,7% do preço final da gasolina tipo A é composto pela margem da revenda.

A próxima figura demonstra a distribuição dos componentes do preço do Diesel tipo A, sendo que apenas 12,2% do preço final na bomba representa a margem da revenda.

Figura 2. Componentes do preço do Diesel tipo A cobrado na bomba.



Fonte: Petrobrás (2021)

Além disso, a ANP (2021) divulgou que a venda de combustíveis líquidos em 2020 teve uma queda de 5,7% em relação ao ano anterior e atrelou esse resultado às medidas de isolamento social tomadas em favor do combate ao COVID-19 o que diminuiu o fluxo de veículos no país.

Essa baixa margem de lucro dos postos de combustíveis e a diminuição do volume de vendas, obrigou as revendas a adotar estratégias para continuar as suas operações.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A estratégia surgiu inicialmente em um contexto de guerra, e posteriormente trazida para a ótica da administração. Conforme Chiavenato e Sapiro (2009) os militares começaram a pensar antes de agir e, a partir disso, as guerras passaram a ser planejadas.

Em complemento, Maximiano (2017, p. 317) expõe que a estratégia surgiu em “[...] situações de concorrência, especialmente a guerra, e depois migrou para os jogos e os negócios[...]” e ela requer disciplina e pensamento sistêmico para ser praticada e entendida. Além disso, a palavra estratégia significa, em sua origem, “[...] decidir como empregar recursos – tempo, momento, treinamento, combatentes e equipamentos – para derrotar um adversário militar, seja numa situação de defesa ou de ataque.” (MAXIMIANO, 2017, p.317).

Trazendo o conceito para a atualidade, Maximiano (2017) cita que a estratégia pode ser definida como “escolha de meios para realizar objetivos” sendo que os meios podem abranger tanto situações de concorrência quanto de colaboração corporativa com o intuito de atingir os objetivos, garantir a sobrevivência e obter vantagens competitivas.

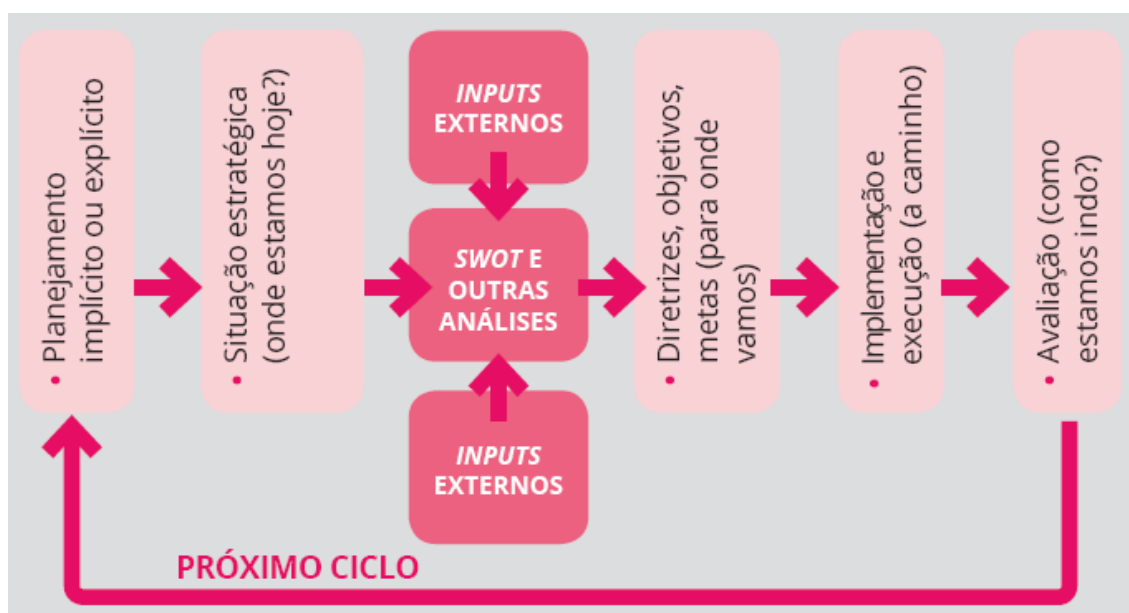
Hill e Jones (2013, p. 4) definem a administração estratégica como “um conjunto de ações que os gestores adotam para melhorar o desempenho de uma empresa em relação a suas concorrentes” com o intuito de obter alguma vantagem competitiva. Thompson (2011, p. 33) vem ao encontro dos autores citados anteriormente e define estratégia como um “plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa [...]”, além disso, ela está relacionada com o modo com que cada departamento e área é gerido os quais devem estar alinhados com o alvo e com a estratégia da organização

Da mesma forma, HITT e IRELAND (2019, p. 4) defendem que o processo de gestão estratégica “envolve análise, estratégia e desempenho”, sendo que o primeiro passo é analisar o ambiente interno e o ambiente externo da organização para que a

partir disso os recursos, competências e capacidades essenciais sejam definidos. Estes itens irão embasar e nortear as estratégias da organização.

Para que seja possível colocar a administração estratégica em prática, é necessário que haja um processo para a mesma. Maximiano (2017) defende que o processo deve ser sistemático e compreende uma sequência de análises e decisões o qual deve ser aplicado na organização em sua totalidade, sendo que, independentemente do nível hierárquico do colaborador, ele deve ter ciência e fazer parte do processo. Podemos observar a composição do processo na figura abaixo:

Figura 3. Processo formal de administração estratégica



FONTE: Maximiano (2017, p. 325).

Sendo assim, a partir de agora será tratado sobre o planejamento estratégico e as ferramentas que serão utilizadas para a sua concepção.

### 2.3 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

O planejamento organizacional ganhou força no século XX vindo de uma perspectiva financeira e depois evoluiu para uma perspectiva organizacional como um todo. No entanto, foi Henry Fayol o primeiro a citar este conceito, referindo-se à ideia de planejamento através da palavra “previsão”. Para Fayol, existiam quatro funções básicas da gestão: previsão, organização, comando, coordenação e controle. (Maximiano, 2017, p. 90).

A partir disso, o conceito de planejamento foi evoluindo com o passar do tempo, Moutinho (2017, p. 63) define o planejamento como a “formalização do plano, como um meio para que a empresa possa atingir seus objetivos”. Em concordância à isso, Andrade (2012, p. 12) descreve o planejamento “como um processo formal, racional, sistêmico, e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado”.

Pereira (2010) complementa que o planejamento tem por característica ser abrangente e temporal, ou seja, ele visa analisar todos os aspectos da organização e tem um espaço de tempo previamente definido, podendo ainda ser um instrumento vivo, ou seja, se adequa conforme as necessidades da organização.

### 2.3.1 Níveis de planejamento

O desenvolvimento do processo planejamento envolve toda a organização, e por conta disso, o planejamento é dividido em níveis hierárquicos, sendo eles: nível institucional (estratégico), nível intermediário (tático) e o nível operacional (ANDRADE, 2012).

Andrade (2012, p. 12) expõe ainda que essa divisão é necessária pois ela difere funções e responsabilidades de acordo com cada um dos níveis conforme podemos observar na figura abaixo:

Figura 4. Níveis Organizacionais



FONTE: Andrade, 2012.

Em complemento à figura, destaca-se que o nível institucional ou estratégico tem responsabilidade sobre as decisões mais amplas e de maior impacto na organização, as decisões desse nível definem os fins e os meios de maior importância, as quais servirão de base para as decisões táticas e operacionais (URDAN; URDAN, 2010).

O nível tático está hierarquicamente subordinado ao nível institucional e é onde são formuladas as estratégias funcionais. É neste nível que estão os gerentes e os departamentos da organização. (ANDRADE, 2012).

Por sua vez, o nível operacional é aquele que está subordinado ao nível intermediário. As decisões tomadas neste nível dizem a respeito da programação de atividades diárias como atendimento, recepção, vendas dentre outras (ANDRADE, 2012).

Cada um destes níveis, correspondem a um tipo de planejamento, sendo eles: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

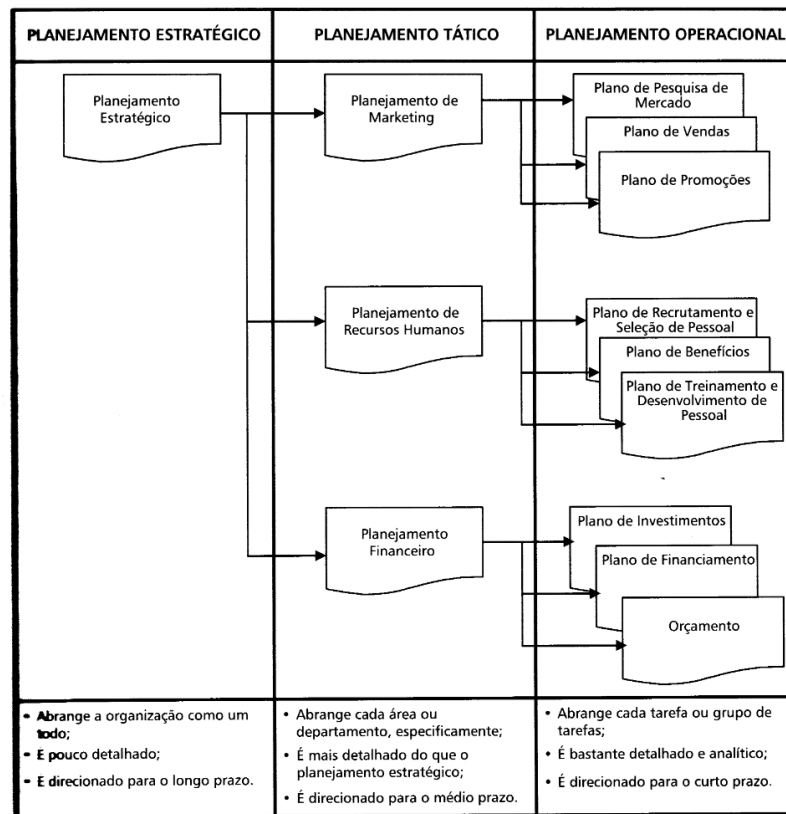
## 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento estratégico pode ser definido como “[...] um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 30).

Em complemento ao que foi citado anteriormente, destaca-se que o planejamento estratégico é a diretriz do planejamento da empresa, sendo que pode ser necessário “[...] adaptar a empresa para que ela consiga obter vantagens das oportunidades do ambiente em constante mudança” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 30).

A figura abaixo demonstra como é o processo de planejamento organizacional, cada um deles demonstrando suas principais características:

Figura 5. Sistema de planejamento organizacional



FONTE: Andrade (2012, P. 15)

Maximiano (2019, p. 326) reitera que o planejamento estratégico é um processo sistêmico, onde que suas etapas consistem em: análise de missão, análise do ambiente externo, análise do ambiente interno, definição do plano estratégico, implementação, execução e avaliação.

### 2.4.1 Análise da missão

A missão da empresa é a razão pela qual ela existe, para Andrade (2012) a missão da empresa deve “[...] definir quais são as expectativas e os interesses específicos que a empresa se propõe a satisfazer”.

Além de guiar, a missão deve fazer com que a organização queira alcançá-la, representando esperanças e sonhos (PEREIRA, 2010).

Para Abdalla, Conejero e Oliveira (2019), “definir a missão da empresa é algo penoso e que demanda tempo, todavia, somente com uma boa definição é que a organização consegue definir suas políticas e estratégias, a fim de alocar corretamente os recursos em direção a seus objetivos.”

Para definir a missão da empresa, se faz necessário atentar-se a responder as seguintes questões:

Quadro 1. Questões para se definir a missão da empresa

Setor em que a empresa atua:	
Qual é o negócio? (Benefício)	
Quem é o cliente?	
O que o cliente quer quando procura a empresa?	
Missão da empresa:	

FONTE: Adaptado de Andrade (2019)

#### 2.4.2 Análise da visão

Tavares (2005, p. 98) define a visão como:

“[...] uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca. A visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra.”

Além disso, Celestino e Silva (2011, p. 161) complementa definindo visão como “[...] a avaliação da realidade presente com a avaliação futura de cenários, onde o gestor possa dispor metas e objetivos a serem alcançados pela entidade”

Sendo assim, a visão irá definir quais recursos e ações serão necessárias para alcançar os objetivos propostos e em qual espaço de tempo isso irá acontecer. Porém, deve-se atentar para que a visão expresse termos motivadores e visionários através da percepção externa e orientada pelo mercado. (KAPLAN E NORTON, 2004).

#### 2.4.3 Análise do ambiente externo

Oliveira (2009), expõe que a análise do ambiente externo objetiva entender a relação que existe entre a organização e o ambiente que ela está inserida, levando

em consideração as ameaças e as oportunidades, constituído por variáveis ou forças incontroláveis.

Maximiano (2019) cita que os principais componentes que devem ser abordados no ambiente externo são “ramo de negócios, mudanças tecnológicas, ação e controle do governo, tecnologia, conjuntura econômica e sociedade” sendo necessária a identificação das principais **ameaças e oportunidades** que há no mercado. O autor ainda destaca que “quanto mais instável, e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo continuamente”.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 37) definem como ameaça “uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica”. Em complemento, Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992, p.209) definem ameaças como “situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente”.

Em contraponto às ameaças, as oportunidades podem ser descritas como fatores que possibilitam o desenvolvimento das estratégias antes que as ameaças tornem-se problemas. (ANDRADE, 2012, p. 57). Kluyver e Pearce (2006, p.88) defendem que “as melhores oportunidades são situações que demandam recursos e as competências materiais, de capital e organizacionais que a empresa possui”.

#### **2.4.4 Análise do ambiente interno**

Para Maximiano (2019) é de suma importância a análise paralela do ambiente interno da organização com o objetivo de **identificar as principais forças e fraquezas as quais a organização possui controle**.

Além disso, análise do ambiente interno gera benefícios para a organização conforme Abdalla, Conejero e Oliveira (2019, p. 93) citam:

“A identificação de forças e fraquezas em termos de recursos humanos (experiência, capacidades, conhecimentos e habilidades), recursos organizacionais (sistemas e processos da empresa, estrutura, cultura e gestão das áreas funcionais) e recursos físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia) definem a posição competitiva da organização.”

Destaca-se ainda que a análise do ambiente interno é de extrema importância pois ela irá identificar as condições de adaptação da organização para obter sucesso



nas suas estratégias. Sendo assim, esta análise auxilia na formulação de estratégias as quais a empresa possui capacidade para manter posteriormente. (ANDRADE, 2012, p. 37).

Na visão de Júnior *et al.* (2021) as **forças** são “capacidades ou competências internas que são relevantes para a consecução dos objetivos estratégicos”. Andrade (2012, p.38) expõem que os pontos fortes “geralmente, põem a empresa em uma situação privilegiada, quando comparada à concorrência, uma vez que os mesmos podem ser utilizados como fonte de diferenciação e de vantagem competitiva”.

Em relação aos **pontos fracos ou fraquezas**, Andrade (2012, p. 39) aponta os mesmos como fatores que inibem a capacidade da organização atender os seus objetivos, colocando a empresa em uma situação desfavorável frente à concorrência.

#### 2.4.5 Análise SWOT

A análise SWOT permite a relação entre as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas de forma com que a empresa se situe e consiga estabelecer planos de ação e estratégias. De acordo com Padoveze (2003) o termo SWOT deriva de quatro palavras em inglês, Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, porém em português, também é conhecida como “Matriz FOFA”.

Os autores Serra, Torres e Torres (2004, p. 86), comentam que

“[...] a análise SWOT é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Por intermédio dela pode-se relacionar metodicamente, em um gráfico, quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que rondam a empresa, ajudando a gerenciá-las para melhorar o desempenho”.

Para que uma análise SWOT seja bem analisada e construída, Ferrel e Hartline (2016, p.110) destaca que o gestor precisa levar em consideração critérios abaixo:

1. A avaliação dos pontos fortes e fracos deve observar o que está além de recursos da empresa e oferta(s) de produto(s), a fim de examinar os processos fundamentais para a satisfação das necessidades dos clientes. Isso implica muitas vezes oferecer “soluções” para os problemas dos clientes, em vez de produtos específicos.

2. O cumprimento de metas e objetivos da empresa depende de sua habilidade de criar capacidades, ao combinar seus pontos fortes com as oportunidades de mercado. Capacidades tornam-se vantagens competitivas se fornecerem melhor valor para os clientes do que as ofertas concorrentes.
3. As empresas muitas vezes podem converter pontos fracos em pontos fortes ou até mesmo recursos, investindo estrategicamente em áreas-chave (por exemplo, suporte ao cliente, pesquisa e desenvolvimento, eficiência da cadeia de suprimentos, treinamento de funcionários). Da mesma forma, as ameaças muitas vezes podem ser convertidas em oportunidades, se os recursos adequados estiverem disponíveis.
4. Pontos fracos que não puderem ser convertidos em pontos fortes tornam-se limitações da empresa que, quando óbvias e significativas para os clientes ou outros stakeholders, devem ser minimizadas com escolhas estratégicas eficazes.

Além disso, Ferrel e Hartline (2016, p. 111) defendem que a percepção da análise SWOT deve partir do cliente, caso não seja possível coletar as informações com os clientes “[...]o gestor deve basear as classificações em contribuições de funcionários, em parceiros de negócios ou em sua própria intuição e expertise.”

Ferrer e Hartiline (2016, p. 112) expõem que não é necessário realizar a análise quantitativa da Matriz SWOT, sendo assim, o framework utilizado para a análise será conforme a figura abaixo:

Figura 6. Matriz SWOT



Fonte: Adaptada de Nigel Piercy, Market-Led Strategic Change (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2002). APUD. Ferrer e Hartline (2016, p.110).

## 2.4.6 Definição do plano estratégico

Na literatura de administração, encontram-se diversas metodologias para a elaboração de um plano estratégico. Conforme Maximiano (2019) não há como tratar de todas as estratégias existentes dentro de um plano estratégico, fazendo-se necessário a escolha de algumas ferramentas.

### 2.4.6.1 Posicionamento estratégico

Para PORTER, M. E. (1980) apud. MAXIMIANO (2019) existem apenas três categorias de estratégias sendo elas: diferenciação, liderança de custo e foco. As quais estarão pautadas a seguir.

A **estratégia de diferenciação** enfatiza a qualidade dos produtos e/ou serviços, prestígio para o consumidor. Essa estratégia propõe projetar uma nítida imagem própria e enfatizar o valor da marca em questão, o que difere aquele item da concorrência.

A **estratégia de liderança por custos** é pautada em oferecer um produto mais barato que a concorrência, normalmente essa estratégia não gera nenhum tipo de diferenciação no seu consumo, o benefício para o consumidor é somente o preço.

A **estratégia por foco** não objetiva competir com o mercado como um todo, mas sim, atingir um nicho específico. Ao optar por esta estratégia, a empresa busca dominar o recurso para dominar o nicho de mercado desejado.

### 2.4.6.2 Objetivo estratégico

Para que seja possível decidir qual estratégia utilizar, é necessário possuir o objetivo estratégico claro. Andrade (2012, p. 86) define objetivos estratégicos como “[...] uma situação futura desejada em função da qual devem ser empregados os recursos e dirigidos esforços”. Destaca-se ainda que os objetivos estratégicos podem ser quantitativos e qualitativos (MAXIMIANO, 2019).

Na ilustração abaixo, pode-se observar alguns exemplos de objetivos estratégicos qualitativos e quantitativos:

Figura 7. Objetivos estratégicos da empresa

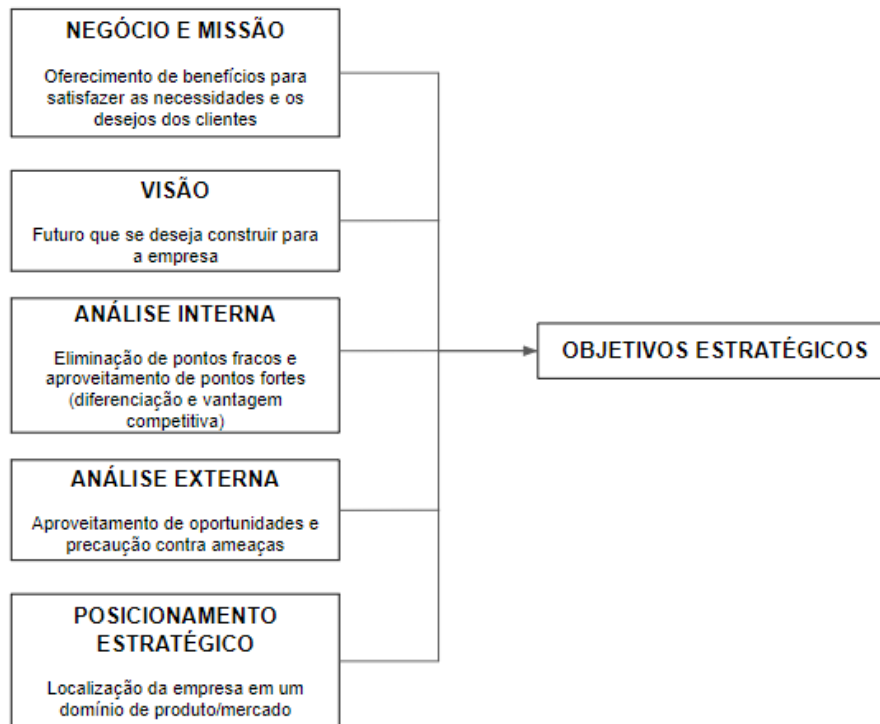
Área	Objetivos estratégicos
Gestão de clientes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. aumentar o nível de satisfação dos clientes;</li> <li>2. ampliar a carteira dos clientes;</li> <li>3. melhorar o relacionamento com os clientes</li> </ol>
Produto mercado e imagem	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. aumentar o volume de vendas;</li> <li>5. melhorar a imagem da empresa;</li> </ol>
Organização, tecnologia e processos	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. melhorar a agilidade e a eficiência dos processos administrativos e de vendas;</li> <li>7. melhorar a eficiência do relacionamento empresa-fornecedores;</li> <li>8. aumentar a eficiência dos processos de produção;</li> </ol>
Gestão de pessoas	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. melhorar a qualificação profissional e a dedicação dos empregados;</li> </ol>
Finanças	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. aumentar a lucratividade.</li> </ol>

Fonte: Andrade (2012, p. 99)

ETZIONI (1980) apud. Andrade (2012) destaca que as principais funções dos objetivos estratégicos são: indicar os rumos que a organização deve seguir, constituir legitimidade para a existência da organização, instituem padrões os quais o êxito da organização pode ser avaliado e servem como unidades de medida para avaliar a produtividade das organizações.

Por fim, podemos entender melhor a origem dos objetivos estratégicos através da imagem abaixo:

Figura 8. O processo de fixação dos objetivos estratégicos



Fonte: Andrade (2012, p. 99)

## 2.4.7 Implementação

A implementação consiste na etapa de “consiste em selecionar e, em seguida, acionar ou construir os meios e recursos para colocar em prática a estratégia” (MAXIMIANO, 2017, p. 331).

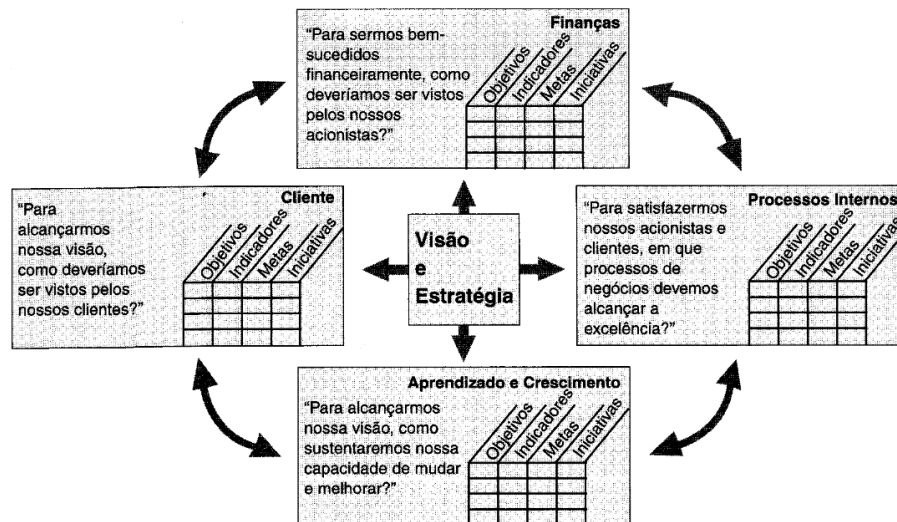
### 2.4.7.1 Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (1997, p. 24) destacam o Balanced Scorecard como uma “ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medida de desempenho”.

O Balanced Scorecard foi desenvolvido em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, ele consiste em uma ferramenta a qual organiza objetivos e medidas organizacionais em quatro áreas distintas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Busca-se ainda canalizar energias, habilidades e

conhecimentos específicos para que toda a empresa alcance as metas propostas. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Figura 9. Estrutura do Balanced Scorecard



FONTE: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

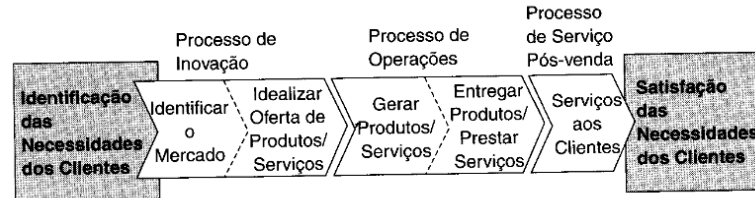
Na metodologia do BSC, a **perspectiva financeira** serve como foco para o alcance das demais perspectivas, ou seja, "qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro" (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 49). Kaplan e Norton (1997) destacam que as principais métricas financeiras utilizadas podem ser o crescimento e mix de receita, margem de lucro, ciclo de caixa, redução de custos e utilização de ativos.

Kaplan e Norton (1997, p. 67), explicam que a **perspectiva do cliente** trata sobre o segmento de clientes e o mercado nos quais eles desejam competir. São os clientes que irão gerar as receitas dos objetivos financeiros. Kaplan e Norton (1997, p. 67) salientam ainda que "empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabavam constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado". As principais métricas que podem ser utilizadas nesta perspectiva são: Participação de mercado, Captação de clientes, Retenção de clientes, Satisfação de clientes e Lucratividade de clientes.

Perspectiva de **processos internos** é uma etapa crítica da metodologia BSC, Kaplan e Norton (1997) explicam que é a perspectiva de processos que irá determinar se os objetivos financeiros e dos clientes será entregue com êxito. Além disso, é recomendável que para a aplicação do BSC na perspectiva dos processos internos se

inicie com um processo de inovação, seguido pelos processos de operações e termine com um pós vendas. Conforme podemos observar na imagem seguinte.

Figura 10. A perspectiva dos processos internos - O modelo da cadeia de valores genérica

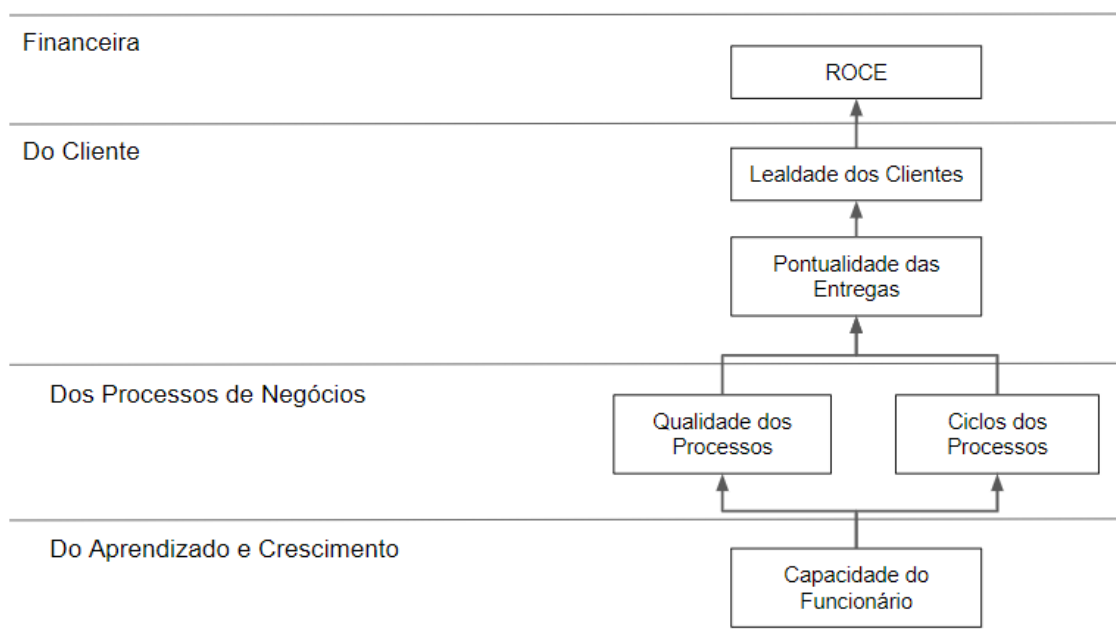


Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 102)

A quarta perspectiva do BSC é a **perspectiva do aprendizado e crescimento**, a qual desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento da organização. É esta a perspectiva que cria a infraestrutura para possibilitar a consecução dos objetivos das demais perspectivas. Pode-se ainda destacar três categorias principais para a perspectiva sendo elas: Capacidade dos funcionários, Capacidade dos sistemas de informação e Motivação, Empowerment e alinhamento. Kaplan e Norton (1997, p. 132)

Pode-se concluir que a relação entre as quatro perspectivas gera uma relação de causa e efeito conforme observa-se na imagem abaixo (KAPLAN; NORTON, 1997)

Figura 11. Cadeia de causa e efeito do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 31)

#### 2.4.7.2 Planos de ação - 5W2H

O autor Lucca (2013, p.187) expõe que “A definição apenas dos objetivos e metas não é suficiente. É necessário colocá-los em prática reunindo esses objetivos em um plano de ação bem especificado”.

Conforme Andrade (2012, p. 100) é necessário desdobrar o planejamento estratégico em planos de ação para que o resultado seja efetivo. Como o planejamento estratégico trata de questões de caráter geral, o plano de ação lida com questões táticas e operacionais, além de fazer com que o planejamento estratégico seja entendido e executado pelos mais diversos setores dentro da organização.

Para que seja possível elaborar os planos de ação, será utilizada a ferramenta de 5W2H (What, Why, Where, When, Who, How e How Much). Para Andrade (2012), cada objetivo estratégico definido deve ser desdobrado em um ou mais planos de ação os quais devem ter uma linguagem detalhada e específica.

Figura 12. Modelo de plano de ação - 5W2H

FORMULÁRIO 32 – PLANO DE AÇÃO 5W2H						
WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
Objetivos	Por quê?	Local de Aplicação	Previsão	Respons.	Ações	Custo Estimado

FONTE: Lucca (2013, p.187)

Para o preenchimento da tabela, coluna “What” deve ser preenchida com o objetivo estratégico, a coluna “Why” deve descrever o motivo pelo qual a ação é importante, a coluna “where” deve conter informações do local onde a atividade será realizada, a coluna “When” irá atribuir o prazo pelo qual a atividade deve ser iniciada e concluída, a coluna “Who” mostrará quem será o responsável pela elaboração da



ação e na coluna “How much” será atribuído o valor estimado a ser gasto para a realização do objetivo (LUCCA, 2013).

#### **2.4.8 Execução e avaliação**

Esta etapa consiste no monitoramento do planejamento estratégico. Para Maximiano (2019, p. 335) “O monitoramento da execução da estratégia deve ser feito com base nos mesmos indicadores utilizados para elaborar o plano estratégico que foram incluídos no *scorecard*”.

Destaca-se ainda que o monitoramento é um processo contínuo pois os cenários internos e externos à organização são dinâmicos e farão com que seja necessária a revisão periódica. (MAXIMIANO, 2019).

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos os quais foram utilizados para o desenvolvimento deste estudo e para que fosse possível atingir os objetivos traçados. De acordo com Marconi e Lakatos (2019)

“Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”

Sendo assim, este capítulo conta com as seguintes subdivisões: tipo de pesquisa, unidade de análise, plano de coleta de dados e análise e interpretação de dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

De maneira geral, as pesquisas possuem diversos objetos e buscam alcançar objetivos diferentes de forma que se faz necessário classificá-las (GIL, 2010). Sendo assim, a principal finalidade de uma pesquisa é encontrar respostas para problemas pré-definidos através de um método científico.

Desta forma, o presente estudo tem abordagem qualitativa, isso porque a pesquisa qualitativa busca [...] descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32). Além disso, Gerhardt e Silveira (2009) expõem que as pesquisas qualitativas se preocupam “com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.”

Em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa aplicada pois é voltada para a resolução de um problema concreto e imediato, bem como o desenvolvimento de novos processos. A pesquisa também se caracteriza como descritiva pois ela observa, analisa e interpreta a realidade, sem interferência na mesma e sem estabelecer relações de causalidade (APPOLINÁRIO, 2011).

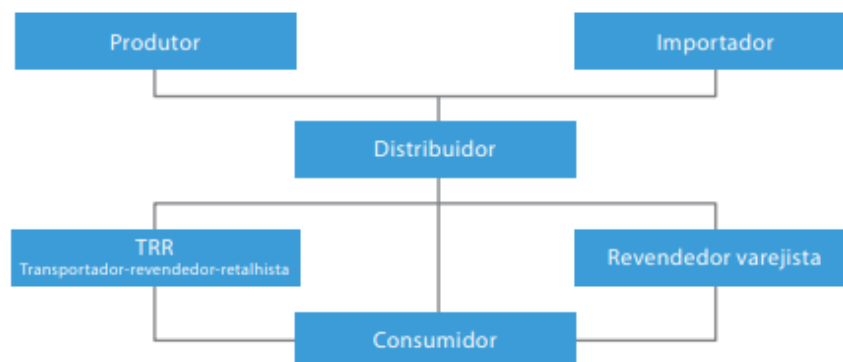
A coleta de dados é definida como estudo de caso, Gil (2008, p.58) defende que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Roesch (2012, p. 201) cita que o método de estudo de caso “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise utilizada será o “Posto de combustíveis nota 1000” o qual o nome real da empresa permanecerá em sigilo neste estudo. O Posto nota 1000 é uma empresa localizada em uma pequena cidade da região oeste de Santa Catarina e é o único posto de combustíveis da cidade. Entretanto, cabe ressaltar ainda que pelo alto número de automóveis em circulação no país há demanda considerável para o negócio.

Conforme pode-se observar na figura abaixo, o Posto nota 1000 enquadra-se como “Revendedor varejista” dentro do sistema nacional de abastecimento.

Figura 13. Sistema nacional de abastecimento de combustíveis



Fonte: ANP.2013

Sendo assim, o seu principal público são moradores da cidade os quais podem ser divididos entre área urbana e rural. Como a agricultura tem uma força expressiva na economia regional, os moradores da zona rural têm uma demanda considerável de óleo diesel para abastecimento das suas frotas de máquinas agrícolas.

A escolha desta empresa para este estudo ocorreu devido a carência de planejamento estratégico e as consequências que a empresa tem sofrido em

decorrência de não o ter. Os sujeitos escolhidos para a participação do estudo foram os dois proprietários, um deles que ocupa o cargo de diretor geral com foco na operação do posto e o outro sócio ocupa a posição de diretor financeiro. Ambos foram escolhidos pela facilidade de acesso aos dados.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O método utilizado para entender a conjuntura interna da empresa foram entrevistas com um roteiro semiestruturado, foi utilizado somente um roteiro para ambas as entrevistas pessoais com os sócios. Este roteiro poderá ser localizado no “apêndice A”.

As entrevistas foram registradas primeiramente em áudios para depois serem ouvidas de forma a se preservar o máximo de informações possíveis. Depois disso, as respostas foram compiladas e analisadas e serviram como base para a definição das diretrizes estratégicas (missão, visão e valores) bem como os objetivos e planos de ação que fizessem sentido para a organização.

Além de entrevistas, foram realizadas pesquisas de mercado do setor de combustíveis, os quais foram utilizados como base dados publicados pela Petrobrás, pelo Ministério nacional da infraestrutura e pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta dos dados, os mesmos foram compilados e preparados para análise através de tabelas e textos conforme orienta Marconi e Lakatos (2019, p. 182) “Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é sua análise e interpretação [...]”. Isso justifica-se, pois, a importância dos dados não está neles por si só, mas na capacidade de proporcionarem respostas às investigações. (MARCONI; LAKATOS, 2019).

Sendo assim, após as entrevistas serem realizadas de forma presencial, as mesmas foram transcritas e compiladas a fim de gerar tabelas e preparar o dado para análise.

Depois de organizar os dados, os mesmos foram comparados com o referencial teórico deste estudo a fim de realizar a análise do ambiente interno e externo da organização. Com o que foi descrito acima finalizado, foi possível a construção da análise ambiental macroambiental e a definição do direcionamento estratégico (missão e visão).

Com a etapa da análise inicial finalizada, o estudo seguirá conforme o seu referencial metodológico, o qual irá abordar objetivo estratégico da organização, definição dos indicadores e objetivos estratégicos das áreas de finanças, clientes, processos e gestão de pessoas. Por fim, todo o direcionamento estratégico irá gerar planos de ação que estão dispostos na metodologia 5W2H.

## 4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

Neste capítulo, serão abordados os resultados do estudo e a proposta de planejamento estratégico do Posto de combustíveis nota 1000. A proposta apresentada segue as diretrizes do referencial teórico apresentado acima.

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Posto de combustíveis nota 1000 é uma empresa localizada em uma pequena cidade da região oeste de Santa Catarina. Por ser o único posto da cidade, ele se torna um ponto de encontro de amigos, o que faz com que a venda de itens da conveniência representa uma fatia expressiva do faturamento da empresa.

O posto existe há mais de 40 anos, cansados da rotina, os proprietários decidiram alugar o local para que outras pessoas pudessem continuar com a gestão da empresa. Atualmente, o gestor do Posto nota 1000 é um profissional que trabalhava anteriormente para uma distribuidora de combustíveis e sempre sonhou em ter o seu próprio negócio no ramo em que já atuava.

Sendo assim, em 2018 surgiu a oportunidade de alugar o Posto de combustíveis nota 1000 e desde então, ele junto com a sua esposa, fazem a gestão da empresa.

O Posto nota 1000 comercializa gasolina e diesel, além de atender clientes TRR (transportador revendedor retalhista), ou seja, o posto atende agricultores e empresas da cidade que são autorizados a adquirir combustível a granel.

Atualmente, a empresa conta com quatro colaboradores, os dois sócios, um caixa e um frentista. A gestão é realizada isoladamente pelo seu sócio administrador, sendo que a sua esposa atua como responsável pelo departamento financeiro e fiscal. Porém, pelo horário de funcionamento do posto e pela falta de recursos financeiros para a contratação de mais pessoas, ambos os sócios atuam em todas as funções quando necessário para manter o bom funcionamento do estabelecimento.

## 4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

O ambiente externo da empresa consiste em variáveis as quais a empresa não possui controle sobre elas. Apesar de a empresa não possuir governabilidade sobre elas, é importante a sua identificação para que a organização possa tomar ações para potencializar o aproveitamento das oportunidades que existem no mercado e minimizar ou extinguir as ameaças.

As oportunidades e ameaças citadas aqui, foram discutidas e validadas juntamente com os proprietários e colaboradores do Posto nota 1000.

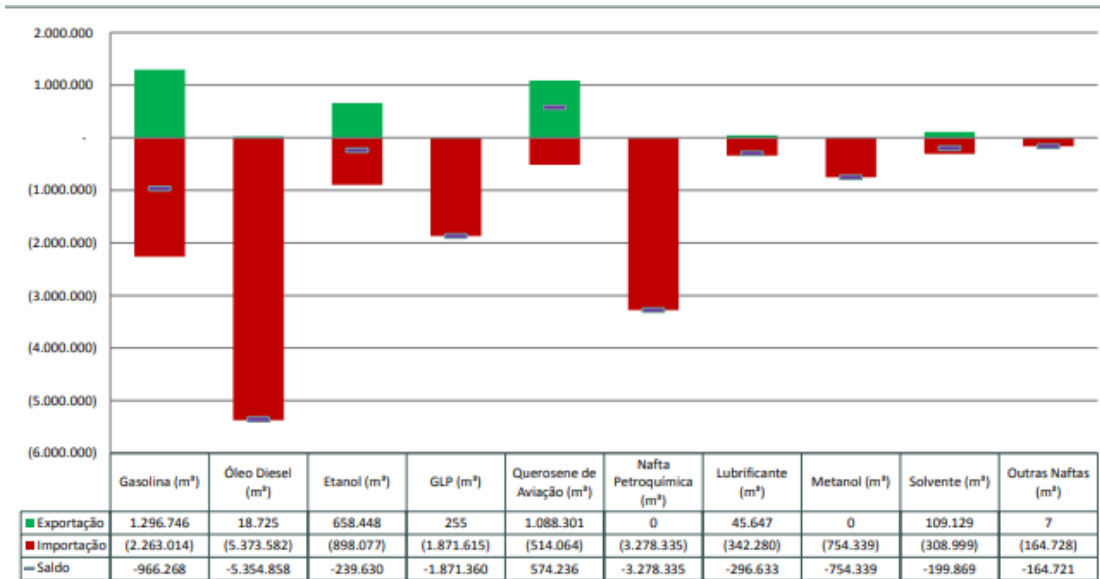
### 4.2.1 Variáveis econômicas

O cenário do mercado de Petróleo no Brasil é um pouco atípico do restante do mundo. Conforme expõe Vasconcellos (2021) o Brasil é autossuficiente na produção de petróleo há mais de 15 anos. Com uma produção de 3 milhões de barris dia, o país importa 170 mil barris de derivados de petróleo por dia.

Isso se dá em decorrência das refinarias brasileiras terem sido construídas na década de 1970 as quais não são preparadas para refinar o petróleo brasileiro, sendo que a saída foi exportar a commodity e importar o petróleo “industrializado”.

A figura abaixo ilustra o saldo do comércio exterior do petróleo entre janeiro a junho de 2019.

Figura 14. Saldo do comércio exterior e petróleo entre janeiro/2019 à junho/2019



Fonte: ANP (2019)

O ponto de atenção é que essa medida faz com que o preço do petróleo brasileiro seja balizado pelo dólar, ou seja, conforme o dólar sobe, os preços dos combustíveis nos postos sobem da mesma forma e afetam diretamente o consumidor final.

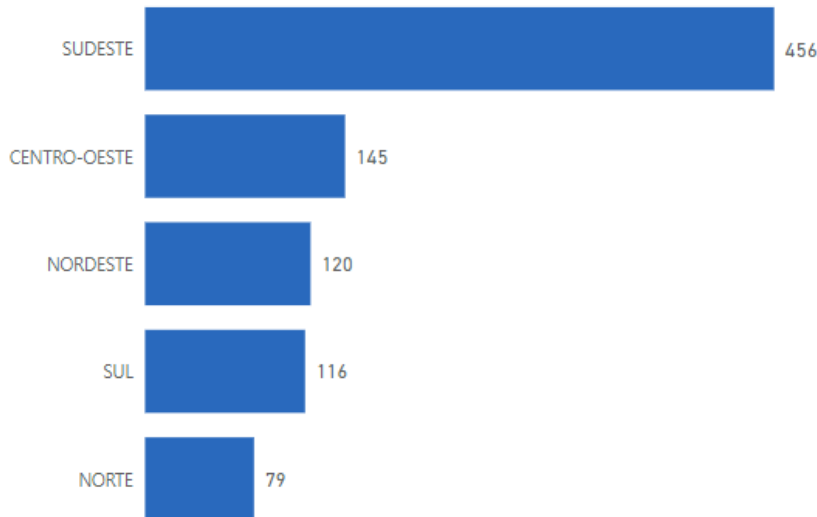
Isso faz com que o mercado de combustíveis seja um mercado com uma volatilidade considerável, gerando incerteza na população como um todo.

#### 4.2.2 Variáveis políticas

A revenda de combustíveis apresenta uma atividade perigosa por se tratar de materiais altamente inflamáveis. Sendo assim, os órgãos governamentais realizam fiscalizações periódicas nos postos de revenda de combustíveis a fim de prevenir acidentes. A tabela da ANP abaixo mostra o número de fiscalizações realizadas no mês de novembro de 2021 nos postos de combustíveis do país.

Figura 15. Fiscalizações realizadas dos postos de combustíveis novembro/21.





Fonte: ANP (2021)

A Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, expõe que a fiscalização ocorre seguindo o procedimento padrão o qual ocorre da seguinte forma:

“O planejamento das ações de fiscalização ocorre em função de motivações objetivas formalmente descritas nas ordens de serviços (OS), levantadas no estudo do mercado de combustíveis, utilizando-se de recursos tecnológicos para qualificar as informações dos bancos de dados da ouvidoria da ANP e de instituições parceiras; do sistema de movimentação de produtos (SIMP), cadastro e histórico de fiscalização dos agentes econômicos; do programa de monitoramento da qualidade de combustíveis (PMQC); entre outros. A execução da ação de fiscalização é orientada pela OS e realizada de forma a produzir diagnóstico das irregularidades de determinado agente econômico, registrado formalmente em documento de fiscalização (DF). O julgamento do processo sancionador é a fase final da fiscalização onde se observa o contraditório e a ampla defesa, julga a adequação da autuação e penaliza o agente econômico, estabelecendo a multa.”

A fiscalização constante dos órgãos públicos e com o intuito de não apenas a penalidade e sim a conscientização auxilia os estabelecimentos a manter a segurança dos seus clientes e de todos que frequentam aquele espaço.

Além da fiscalização e orientação constante, os postos de combustíveis do estado de Santa Catarina possuem um benefício tributário em relação ao ICMS, onde que a atividade exercida, com o CNAE 4731-8/00 Comércio varejista de combustíveis para veículos automotores, são encaixados na legislação RICMS/SC 01, Anexo 03, Art. 16, inciso III. O qual permite a substituição tributária e a empresa pode ter créditos tributários no imposto estadual.

### **4.2.3 Variáveis mercadológicas**

O mercado de combustíveis a nível de Brasil é bastante competitivo, onde existem dois fatores principais que influenciam o consumo, sendo eles a bandeira do posto e o preço.

Para o Posto nota 1000 essa concorrência não é tão presente, visto que, o posto mais próximo dali fica localizado em uma cidade vizinha há 12 quilômetros de distância. Não apenas a distância é uma barreira para o consumo na concorrência, mas também o fato de ele ser um posto “sem bandeira” acaba inibindo o consumo.

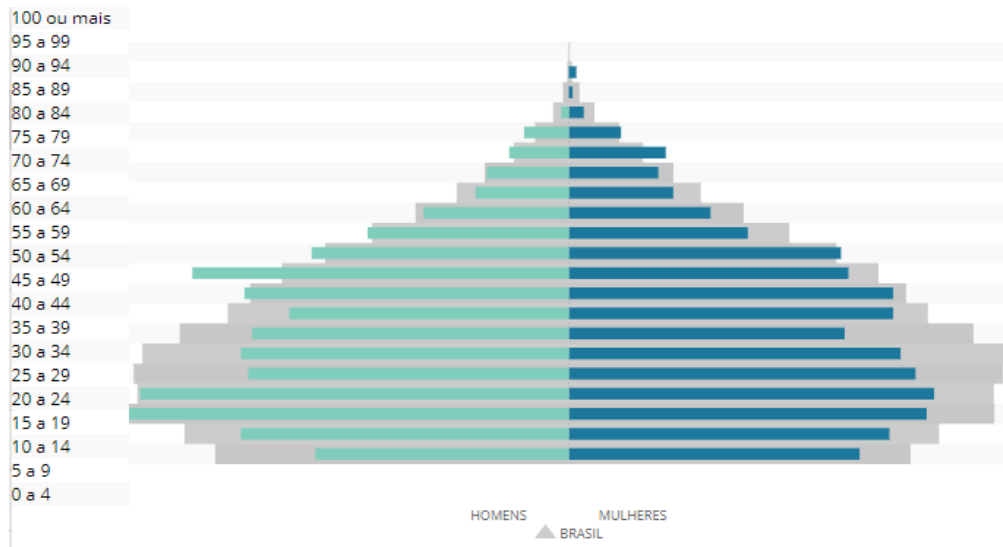
Além disso, conforme relatos dos colaboradores e proprietários, há uma tendência de a população sair da pequena cidade para consumir em centros maiores em busca de melhores preços e mais variedade de produtos, onde acabam aproveitando para abastecer os seus carros e conseguir melhores preços.

### **4.2.4 Variáveis demográficas**

O Posto de combustíveis nota 1000 está localizado em uma cidade com menos de cinco mil habitantes. Além da pouca população, existe uma tendência ao êxodo de pequenas cidades no Brasil, onde os jovens buscam melhores oportunidades em cidades maiores e que lhes permita crescer.

Segundo a estimativa do IBGE, a cidade diminuiu a sua população em 3% de 2010 a 2021. Além disso, pode-se observar a pirâmide etária da cidade, onde demonstra que a base tem diminuído.

Figura 16. Pirâmide Etária da cidade em que a empresa se localiza



Fonte: IBGE (2021).

Entretanto, por mais que se observa uma redução da população local, é importante ressaltar a existência de duas grandes indústrias no ramo do agronegócio no município, sendo que as mesmas precisam de pessoas para trabalhar

Além disso, a agricultura representa uma atividade econômica muito presente na cidade, o qual pode ser uma oportunidade para a revenda de combustíveis TRR.

### 4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno contempla os pontos fortes e as fraquezas do Posto nota 1000 os quais foram constatados através da análise de documentos da empresa, da observação de sua estrutura física e de conversas com os proprietários.

#### 4.3.1 Estrutura física da empresa

O Posto de combustíveis nota 1000 apresenta uma estrutura pequena, com quatro bombas de abastecimento, sendo duas para óleo diesel e outras duas para gasolina e etanol, ambas atendem muito bem a demanda existente no local. Os proprietários mantêm uma rotina de cuidados em relação a limpeza e pintura da pista para que o posto sempre tenha uma boa aparência.

Além da pista, o Posto conta com uma instalação ao lado com rampa para serviços de troca de óleo e lubrificação de veículos de passeio o qual não se encontra em boas condições, o que inibe o cliente de realizar serviços no local.

O espaço da conveniência passou por uma reforma recentemente o qual possui um bom layout com uma área externa, o que possibilita os clientes permanecerem por mais tempo e consumirem mais produtos.

Com o intuito de atrair mais pessoas para o posto, os proprietários instalaram um correspondente bancário da Caixa Econômica Federal anexo ao estabelecimento.

### **4.3.2 Marketing**

O principal canal de divulgação que a empresa utiliza são as redes sociais, por conta disso, quem realiza postagens e responder os clientes é uma pessoa terceira contratada para realizar o trabalho.

Além das redes sociais, a empresa utiliza estratégias de marketing como sorteios e descontos para atrair e manter os clientes. No entanto, é válido citar que não há planejamento comercial, as ações vão sendo feitas conforme as ideias vão aparecendo.

É importante salientar que a distribuidora de combustíveis “Rodoil” fornece material de apoio ao marketing como copos, canecas, bonés e chaveiros, além de disponibilizar algumas verbas e apoiar financeiramente algumas campanhas mercadológicas que a empresa decide fazer.

### **4.3.3 Finanças**

Devido à baixa margem bruta da venda de combustível, a empresa demanda vender altos volumes para conseguir diluir as despesas fixas, o que fragiliza consideravelmente a saúde financeira.

Sendo assim, a empresa acabou passando por períodos de baixo volume de vendas e descontrole das finanças, o que obrigou com que o Posto nota 1000 contraísse alguns empréstimos com bancos para suprir a sua necessidade de capital de giro. Atualmente, o caixa gerado na operação de revenda não consegue diluir

integralmente o valor das parcelas de empréstimos, gerando déficit financeiro e aumentando cada vez mais o endividamento total.

Por outro lado, os produtos da conveniência apresentam uma margem bruta média de 70%, o que representa uma lucratividade muito mais elevada do que a venda de combustíveis.

#### **4.3.4 Mix de produtos**

Os produtos que possuem maior representatividade na receita do Posto Nota 1000 são a gasolina comum, gasolina aditivada, Diesel comum e diesel S-10. Todos os combustíveis passam por testes de qualidade sempre que os reservatórios são abastecidos, o que garante a qualidade e o desempenho que os mesmos oferecem.

Além dos combustíveis na bomba, também são comercializados óleos lubrificantes, o qual é associado conjuntamente ao serviço da troca de óleo. Entretanto, pela falta de controles de gestão, os estoques dos óleos e lubrificantes são altos pela quantidade vendida, representando uma imobilização de capital financeiro desnecessária.

Os produtos da conveniência abrangem bebidas alcoólicas destiladas e não destiladas, cigarros, bebidas não alcoólicas e produtos alimentícios. Além disso, uma vez por mês a empresa realiza eventos com música ao vivo onde é comercializado copos de chopp e lanches frescos.

#### **4.3.5 Matriz SWOT**

A função principal da matriz SWOT é correlacionar as fraquezas e forças e as oportunidades e ameaças, relacionando-as com o ambiente interno e externo à organização.

Figura 17. Matriz SWOT

	Ambiente interno		Ambiente externo
Pontos fortes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura de bombas de combustível supra a demanda;</li> <li>- Zelo pela limpeza e conservação do local;</li> <li>- Area externa para consumo de produtos da conveniência;</li> <li>- Fornecimento de material de marketing de apoio pela Rodoil;</li> <li>- Qualidade comprovada dos produtos comercializados;</li> </ul>	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislação que permite o crédito tributário pela substituição tributária em SC;</li> <li>- Fiscalização e orientação frequente dos órgãos responsáveis;</li> <li>- Ausencia de postos de combustível na mesma cidade;</li> <li>- Atividade agrícola muito presente</li> <li>- Duas grandes empresas do agronegócio na cidade;</li> </ul>
Pontos fracos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura para troca de óleo precária;</li> <li>- Ausencia de planejamento comercial;</li> <li>- Alto endividamento;</li> <li>- Falta de controle de estoque;</li> <li>- Ausencia de controles gerenciais;</li> </ul>	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço do petróleo balizado pelo dólar;</li> <li>- Tendencia de consumo em centros maiores;</li> <li>- Exodo populacional nas cidades pequenas;</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora, 2022.

## 4.4 DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

### 4.4.1 Definição de missão

De acordo com a fundamentação teórica deste estudo, a missão consiste na razão de existir da empresa, além disso, é através de uma boa definição de missão que a organização irá conseguir definir de forma eficiente as suas estratégias e políticas as quais nortearão a mesma.

Sendo assim, após um breve debate, definiu-se que a missão do Posto nota 1000 é: **“Prover o melhor custo benefício em combustíveis e conveniência”**.

A missão foi escolhida pois a empresa quer ser um ponto de encontro de amigos e de lazer, proporcionando momentos felizes, alegres e marcantes para os seus clientes.

#### 4.4.2 Definição de visão

A visão estabelece aonde a empresa quer chegar e a forma que ela quer ser reconhecida seus clientes, mercado e acionistas e em quanto tempo ela deseja alcançar essa posição.

Desta forma, a visão definida para o Posto nota 1000 foi: **“Ser um posto de combustíveis reconhecido regionalmente através de um mix de produtos atrativo e atendimento personalizado até 2023”**.

Portanto, até 2023 o Posto nota 1000 pretende ser reconhecido na região pela qualidade dos produtos que vende e um atendimento diferenciado e focado no cliente.

#### 4.4.3 Definição de valores

Os valores empresariais servem como balizadores da conduta da empresa, sendo itens que não podem ser ignorados no processo de gestão. Eles agem como guias desde as atividades corriqueiras e operacionais do dia a dia da organização, bem como para decisões estratégicas e da alta gestão.

Os valores do Posto Nota 1000 são: **Ética, Honestidade, Integridade e Responsabilidade**.

#### 4.4.4 Definição dos objetivos estratégicos

Com a definição da missão, visão e valores da organização e da análise macro ambiental, o próximo passo é a definição dos objetivos estratégicos.

A metodologia Balanced Scorecard (BSC) trata da empresa sob as perspectivas de finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Sendo assim, os objetivos criados neste momento servirão como base para a montagem do mapa estratégico organizacional.

**Objetivo estratégico da perspectiva de finanças:** ser uma empresa rentável, com margem de lucro líquido de 8% até 2023 visando o crescimento e desenvolvimento sustentável da empresa reduzindo o nível de endividamento.

**Objetivo estratégico da perspectiva de clientes:** garantir que as necessidades dos clientes sejam supridas, tanto nas bombas de abastecimento de veículos quanto na conveniência e ter um relacionamento mais próximo com os clientes.

**Objetivo estratégico da perspectiva de processos internos:** Obter excelência no processo de atendimento ao cliente a fim de fortalecer a marca e ter um estoque otimizado com pouca imobilização de capital financeiro.

**Objetivo estratégico da perspectiva crescimento e aprendizado:** Estruturar planos de desenvolvimento pessoal para cada um dos colaboradores a fim de melhorar o desempenho organizacional.

#### **4.4.5 Definição das estratégias**

As estratégias tratam-se das ações que serão realizadas para que seja possível atingir os objetivos propostos anteriormente. Sendo assim, para cada um dos objetivos citados foram propostas ações que a empresa deverá adotar, sendo elas:

##### **Estratégias para a perspectiva financeira:**

- Aumentar o faturamento da conveniência para R\$ 40.000,00 mês;
- Vender 60.000 litros de combustível por mês;
- Reduzir o endividamento para R\$ 300.000,00 até 2023.

##### **Estratégias para a perspectiva de clientes:**

- Aumentar a satisfação dos clientes;
- Expandir market share na cidade;
- Fortalecer a marca;

##### **Estratégias para a perspectiva de processos internos:**

- Otimizar a gestão dos estoques;
- Ter processos internos padronizados;
- Diminuir o tempo de espera dos clientes para atendimento;

##### **Estratégias para a perspectiva crescimento e aprendizado:**

- Atrair e reter talentos;
- Qualificar colaboradores;
- Desenvolver plano de carreira;



Como pode-se perceber, todas as estratégias fazem ou auxiliam a empresa a alcançar os seus objetivos estratégicos. É importante que todas as estratégias citadas sejam coerentes, mensuráveis e aplicáveis à realidade da empresa.

Cada uma das estratégias citadas, deverão ter planos de ação para que elas sejam cumpridas. Esses planos de ação serão estruturados na metodologia 5W2H o qual este estudo também irá contemplar.

#### 4.5 MAPA E GESTÃO ESTRATÉGICA

A partir da apresentação de todas as informações anteriores, dá-se prosseguimento à construção do mapa do planejamento estratégico e a estruturação da gestão estratégica da empresa através de indicadores e planos de ação.

##### **4.5.1 Proposta do mapa estratégico pela metodologia do BSC**

A etapa da construção do mapa estratégico abrange a tradução e alinhamento das estratégias organizacionais para a consecução dos objetivos em uma representação gráfica.

Para a elaboração do mapa estratégico busca-se informações a partir dos objetivos e iniciativas estratégicas da organização, os quais serão dispostos nas quatro perspectivas do BSC: finanças, clientes, processos internos e crescimento e aprendizado.

Os objetivos estratégicos relacionados no mapa abaixo, são considerados de extrema importância para a empresa alcançar a sua visão de “Ser um posto de combustíveis reconhecido em toda a região oeste de Santa Catarina através de um mix de produtos de qualidade e atendimento prestativo até 2023”.

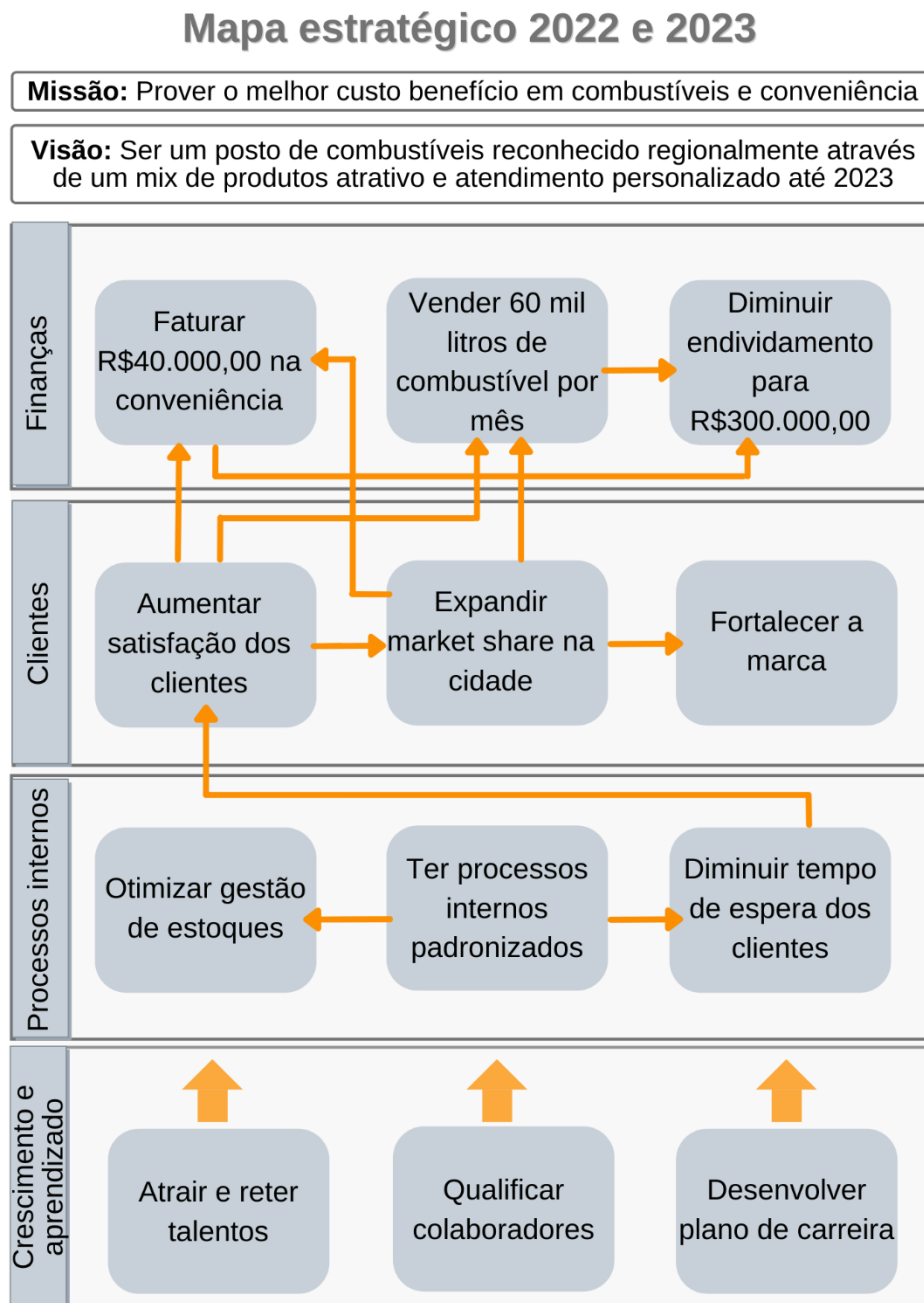
Além disso, todos os objetivos estratégicos são alinhados com a missão e valores do Posto nota 1000.

É importante frisar que as estratégias estão conectadas diretamente aos objetivos estratégicos, numa relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas

do BSC. Sendo assim, as ações estabelecidas permitem o alcance de um objetivo que conseqüentemente leva a consecução de outros.

A proposta de mapa estratégico para o Posto de combustíveis nota 1000, pode ser observada abaixo:

Figura 18. Mapa estratégico Posto de combustíveis nota 1000



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Na perspectiva de crescimento e aprendizado, o foco é investir na qualificação dos colaboradores para que os mesmos consigam realizar e contribuir com os

processos da sua área de maneira eficaz, além de sugerir alterações para que o ciclo PDCA continue vivo dentro da organização. Outra ação que será tomada, é a elaboração de um plano de carreira para que os colaboradores sintam que podem crescer na empresa. Além disso, é importante pensar-se em um plano de benefícios para que os colaboradores permaneçam na empresa.

Entretanto, é importante ressaltar que por se tratar de uma empresa pequena, tanto o plano de carreira quanto o plano de benefícios serão estruturados de maneira simples. Como a cidade é também pequena, existem poucas ofertas atrativas de emprego, sendo que os plano de carreira e de benefícios se tornará o diferencial da empresa na cidade para a retenção de pessoas.

Com colaboradores qualificados, é possível padronizar e otimizar os processos internos, a fim de melhorar o atendimento e otimizar o tempo de estocagem de produtos.

Diminuindo o tempo de espera dos clientes e treinando colaboradores, espera-se que o atendimento melhore e conseqüentemente aumente satisfação do cliente também, o qual poderá consumir mais e indicar a empresa para as pessoas que possui contato, aumentando o market share e fortalecendo a marca.

Com a marca fortalecida e as vendas aumentando, por consequência a empresa terá mais condições de diluir as suas despesas operacionais e liquidar o endividamento aos poucos, diminuindo o seu saldo devedor com instituições financeiras.

#### **4.5.2 Definição de indicadores e metas**

Para cada uma das estratégias definidas anteriormente serão propostos indicadores atrelados a elas. Os indicadores e metas tem o intuito de medir se as estratégias estão sendo bem sucedidas ou então se se faz necessária uma readequação das mesmas.

Além disso, os indicadores devem ser mensuráveis e quantificáveis para que seja possível realizar as medições necessárias. Sendo assim, serão definidos alguns indicadores por área estratégica conforme a metodologia do Balanced Scorecard.

#### 4.5.2.1 Perspectivado aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento é a área que dá base para que as demais perspectivas sejam bem sucedidas. Sendo assim, é fundamental que existam colaboradores engajados e satisfeitos com o seu trabalho, com isso, foi estabelecida uma meta de obter 88% de média de satisfação dos colaboradores na pesquisa de clima organizacional.

O outro indicador implantado foi o de horas de treinamento, sendo que a meta dele é de 30 horas mensais para toda a equipe. Além disso, a ideia é atrelar a qualificação para aumentar os salários em 5% e desenvolver um plano de carreira para cada colaborador da empresa.

Figura 19. Indicadores de aprendizado e crescimento

	<b>Objetivo estratégicos</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
<b>Perspectiva de aprendizado</b>	Atrair e reter talentos	88%	Pesquisa de clima (%)
	Qualificar colaboradores	30 horas	Horas de treinamento mensal (hrs)
	Desenvolver plano de carreira	Aumentar 5%	Crescimento salarial médio

Fonte: Elaborado pela autora.

O plano de carreira irá acontecer de maneira bastante simples e com poucos níveis de crescimento. Os treinamentos que serão contabilizados poderão ser feitos através de vídeos assistidos, livros lidos, cursos gratuitos ou pagos, dentre outras maneiras que façam com que os colaboradores busquem a evolução constante.

O objetivo é que os colaboradores possam aplicar os conhecimentos obtidos nos treinamentos no seu dia a dia, se caso forem bem sucedidos, terão gratificações por isso.

#### 4.5.2.2 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos tem por objetivo melhorar a operação da empresa de forma com que a mesma funcione com excelência.

Para que isso possa ser possível, foram implantados indicadores de contagem de estoque, onde a contagem física de estoque não pode variar mais do que 5% do

estoque no software de gestão. Ressalta-se que essa é uma meta inicial, sendo que terá que ser reduzida com o passar do tempo.

Outro indicador implantado foi o número de atividades pendentes no dia. Esse indicador partiu da suposição que, se os processos internos possuem um padrão de execução, cada um com o seu tempo, eles devem ser executados no dia sem atrasos.

Outra proposta a qual foi discutida e que se espera tratar no planejamento estratégico foi o tempo de espera dos clientes. Por conta de uma certa desorganização interna, o tempo de espera dos clientes atualmente é superior ao esperado, em decorrência disto, foi implantado o indicador de tempo médio de espera, o qual a meta é de 2 minutos por cliente.

Figura 20. Indicadores de processos internos

	<b>Objetivo estratégicos</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
<b>Perspectiva interna</b>	Otimizar gestão de estoques	Entre 1% e 5%	Diferença entre o estoque físico e o estoque do sistema
	Padronizar processos internos	3 (nº)	Atividades diárias pendentes (nº)
	Diminuir tempo de espera de clientes	2 minutos	Tempo médio de espera (minutos)

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.5.2.3 Perspectiva dos clientes

Para que os objetivos desta perspectiva sejam atendidos foi implementado a mensuração de três indicadores, sendo eles NPS, do inglês Net Promoter Score, o qual podemos traduzir pelo índice de satisfação do cliente, Market share (participação de mercado), e número de acessos às redes sociais do Posto nota 1000.

Abaixo pode-se observar as metas de cada um destes indicadores e quais objetivos estratégicos eles estão relacionados.

Figura 21. Indicadores de perspectiva dos clientes

	<b>Objetivo estratégicos</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
<b>Perspectiva de clientes</b>	Aumentar a satisfação do cliente	Alcançar 9,3	NPS
	Expandir marketshare na cidade	Alcançar 55%	Market share (%)
	Fortalecer a marca	Aumentar em 12%	Acessos às redes sociais (%)

Fonte: Elaborado pela autora



Elaboração do mapa estratégico									
Definição dos indicadores e metas									
Desenvolvimento do plano de ação									
Acompanhamento do planejamento estratégico									
Avaliação do planejamento estratégico									

Fonte: Elaborado pela autora

No primeiro trimestre do ano foi realizado o planejamento de todo o processo de construção do planejamento estratégico na empresa que incluiu a análise ambiental e a construção do cronograma de trabalho.

Também no primeiro trimestre conseguiu-se conjuntamente com os gestores a definição do direcionamento estratégico, o qual incluiu a missão, visão, valores e os objetivos estratégicos de cada uma das perspectivas.

A entrega do segundo trimestre contempla a elaboração do mapa estratégico conjuntamente com os indicadores e as metas por objetivos estratégicos.

No terceiro trimestre foram desenvolvidos os planos de ação, no formato da metodologia 5W2H, onde cada ação foi detalhada para que não houvessem dúvidas em sua execução.

Os semestres seguintes são compostos pelo acompanhamento das ações implementadas, bem como dos indicadores propostos.

O cronograma foi pensado a partir da Metodologia PDCA (Plan, Do, Check, Act), e por conta disso, a última etapa dele é voltado para a revisão e avaliação do planejamento estratégico implantado, tratando dos pontos que deram certo e o que precisa ser melhorado para os próximos planejamentos.

#### 4.6 PLANO DE AÇÃO (5W2H)

Conforme descrito anteriormente, as estratégias necessitam de planos de ação para que seja possível tirá-las do papel e executá-las. Para isso, iremos utilizar a metodologia do 5W2H (What, Where, Why, When, How Much, Who) conforme o referencial teórico deste estudo indica.

Os planos de ação estão descritos e detalhados nas tabelas abaixo:

Tabela 3. Plano de ação da perspectiva de finanças

O que?	Como?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Quanto?
Realizar promoções na conveniência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Separar produtos para a promoção</li> <li>- Conferir os preços de custo</li> <li>- Validar novo preço de venda com o gestor</li> <li>- Divulgar promoção</li> </ul>	Aumentar o faturamento da conveniência	Posto nota 1000	Uma vez por mês	Caixa da conveniência	-
Fazer parcerias empresariais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear as empresas da cidade</li> <li>- Realizar visitas comerciais para apresentar o posto</li> </ul>	Aumentar a venda de combustível	Empresas da cidade	Uma vez por semana	Gestor	R\$ 200,00 por mês
Aumentar margem de lucro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar o faturamento</li> <li>- Reajustar preços</li> </ul>	Diminuir endividamento total	Posto nota 1000	abril/2022	Gestor	-

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 4. Plano de ação da perspectiva de clientes

O que?	Como?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Quanto?
Melhorar o atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter checklists de atividades diárias</li> <li>- Lavar parabrisas dos carros</li> <li>- Oferecer calibragem de pneus</li> </ul>	Aumentar a satisfação do cliente	Posto nota 1000	todos os dias	Frentista	-
Divulgação do Posto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar propagandas nas rádios e com carros de rua</li> </ul>	Expandir market share na cidade	Posto nota 1000	semanal	Gestor	R\$600,00 por mês
Aumentar postagem nas redes sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar rotina de postagem nas redes sociais da empresa (Facebook e Instagram)</li> <li>- Postar conteúdos institucionais que contam a história da empresa</li> </ul>	Fortalecer a marca	Posto nota 1000	todos os dias	Gestor	R\$ 200,00 por mês

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 5. Plano de ação da perspectiva de processos internos



O que?	Como?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Quanto?
Fazer contagem de estoque cíclica	- Definir a rotatividade dos produtos do estoque - Realizar contagem dos itens	Otimizar gestão de estoques	Posto nota 1000	Uma vez por semana	Caixa da conveniência	-
Construir Instruções de trabalho	- Levantar as atividades realizadas na empresa - Escrever instruções de trabalho com fotos da operação	Padronizar processos internos	Posto nota 1000	De outubro/2022 até março/2023	Gestor	-
Contratar um frentista	- Abrir a vaga e realizar processo seletivo - Pedir documentos para o novo colaborador - Solicitar para o escritório contábil realizar o processo de contratação	Diminuir tempo de espera de clientes	Posto nota 1000	junho/2022	Gestor	R\$ 3.100,00 por mês

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 6. Plano de ação da perspectiva de aprendizado e crescimento

O que?	Como?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Quanto?
Desenvolver plano de benefícios	- Definir um valor de vale alimentação para os colaboradores - Dar desconto para os colaboradores nas compras na empresa	Atrair e reter talentos	Posto nota 1000	abril/2022	Gestor	R\$ 300,00 por mês
Estruturar rotina de treinamentos	- Levantar quais as capacitações necessárias para os colaboradores - Definir um calendário para as capacitações	Qualificar colaboradores	Posto nota 1000	maio/2022	Gestor	R\$ 200,00 por mês

Descrever as funções	Preencher formulário de descrição de funções detalhando as atividades exercidas, as responsabilidades, os pré-requisitos para a vaga e as condições de trabalho	Desenvolver plano de carreira	Posto nota 1000	agosto/2022	Gestor	-
----------------------	---	-------------------------------	-----------------	-------------	--------	---

Fonte: Elaborado pela autora

É importante salientar que o acompanhamento das ações será realizado periodicamente conforme proposto no cronograma e o que mostrará a efetividade das ações propostas serão os indicadores de gestão.

Além disso, todos os planos de ação 5W2H foram validados com os proprietários os quais auxiliaram na definição de quais atividades seriam realizadas, na descrição e na definição do orçamento de cada uma das tarefas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é de extrema importância para que todas as forças da organização sejam utilizadas para alcançar um objetivo claro e palpável. A ausência do mesmo pode fazer com que a empresa tenha uma lentidão maior para chegar ao alvo desejado dentre outras consequências.

Diante disto, este estudo procurou resolver o problema de pesquisa “Como planejar estrategicamente os próximos 2 anos do Posto de combustíveis nota 1000 para que ele se desenvolva de forma sustentável e promissora?”.

Para resolver o problema de pesquisa, foi desenvolvido um planejamento estratégico que utilizou como base as literaturas sobre o assunto e entrevista semiestruturada com os proprietários da empresa.

O primeiro objetivo específico abordou a definição do direcionamento estratégico da empresa, o qual é composto pela missão, visão e valores. O objetivo proposto foi atendido através das entrevistas realizadas com os proprietários do Posto de combustíveis nota 1000 e embasado no referencial teórico.

O segundo objetivo estratégico da organização tratou da análise do ambiente externo, o qual é composto pelas oportunidades e ameaças. O estudo foi embasado em dados mercadológicos atuais os quais buscaram expor o panorama no qual a empresa está inserida sob a ótica das variáveis econômicas, políticas e mercadológicas.

Em relação ao terceiro objetivo específico, buscou-se analisar o ambiente interno da organização com base em conversas com os gestores e colaboradores da empresa. Os itens analisados foram a estrutura física corporativa, marketing, finanças e o mix de produtos.

Com a análise dos ambientes interno e externo, foi construída uma matriz swot a qual estabeleceu uma relação entre todas as variáveis analisadas, identificando as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas.

O quarto objetivo específico tratou sobre a criação de objetivos estratégicos alinhados a todo o direcionamento estratégico construído. Para que fosse possível definir os objetivos estratégicos, levou-se em consideração a análise ambiental para que os mesmos fossem assertivos e fizessem sentido para a empresa.

A construção do mapa estratégico seguindo a metodologia do Balanced Scorecard atendeu ao quinto objetivo estratégico. O mapa foi elaborado de forma que correlacionou os objetivos estratégicos pré-estabelecidos entre as perspectivas de aprendizado e crescimento, de processos internos, de clientes e de mercado. Ressalta-se que há correlação entre todos os objetivos estratégicos propostos, gerando uma relação de causa e efeito entre eles.

Para que fosse possível a mensuração dos objetivos estratégicos, ou seja, saber se a empresa está alcançando o alvo, foram estabelecidas metas e criados indicadores de gestão para o acompanhamento periódico. Logo, o sexto objetivo estratégico foi atendido.

Com o intuito de tornar o planejamento estratégico tácito, foram criados planos de ação através da metodologia 5W2H, onde os planos de ação foram detalhados para que a equipe conseguisse executá-los e alcançar os objetivos propostos e definidos pela empresa.

É importante salientar que o Posto de combustíveis nota 1000 tem passado por dificuldades financeiras em decorrência da ausência de gestão e da falta de um objetivo claro e conciso. A empresa possui uma alavancagem financeira preocupante a qual sugeriu-se tratar no planejamento estratégico, sendo uma das metas propostas a sua diminuição em 20% até o final de 2023.

A principal dificuldade encontrada para a realização do estudo foi a coleta de dados da empresa, uma vez que a mesma não possuía registros no sistema de seu estoque, despesas mensais e faturamento. Esse fator fez com que houvessem percalços para entender a empresa em um primeiro momento.

Há a oportunidade de estudos futuros na empresa voltados a área financeira e no âmbito do acompanhamento e avaliação da efetividade do planejamento estratégico proposto, de forma a mensurar os ganhos ou perdas obtidas pela empresa.

O trabalho realizado possibilitou uma visão e conhecimento da autora sobre os desafios encontrados pelos pequenos empresários em seu cotidiano. Além disso, foi notória a contribuição que o conhecimento acadêmico pode gerar nas empresas, fazendo-as se desenvolver, inovar e evoluir.

## REFERÊNCIAS

ABDALLA, Márcio Moutinho; CONEJERO, Marco Antonio; OLIVEIRA, Murilo Alvarenga (org.). **Administração Estratégica: da teoria à prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS - ANP.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012. 178 p.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência: Filosofia da Prática da Pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BRASIL. Denatran. Ministério da Infraestrutura. **Frota por UF e Tipo de Veículo**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/transito/conteudo-denatran/frota-de-veiculos-2021>. Acesso em: 17 jul. 2021.

CELESTINO, Maxwell dos Santos; SILVA, José Dionísio Gomes da. O BALANCED SCORECARD COMO FRAMEWORK PARA A AÇÃO ESTRATÉGICA. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [S.L.], v. 10, n. 3, p. 147-172, 1 dez. 2011. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v10i3.1747>.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COMERCIALIZAÇÃO de combustíveis em 2020 teve queda de 5,97% na comparação com 2019 devido à pandemia. 2021. Elaborada pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. Disponível em: [https://www.gov.br/anp/pt-br/canais\\_atendimento/imprensa/noticias-comunicados/comercializacao-de-combustiveis-em-2020-teve-queda-de-5-97-na-comparacao-com-2019-devido-a-pandemia#:~:text=Em%202020%2C%20foram%20comercializados%20131,da%20pandemia%20de%20Covid%2D19..](https://www.gov.br/anp/pt-br/canais_atendimento/imprensa/noticias-comunicados/comercializacao-de-combustiveis-em-2020-teve-queda-de-5-97-na-comparacao-com-2019-devido-a-pandemia#:~:text=Em%202020%2C%20foram%20comercializados%20131,da%20pandemia%20de%20Covid%2D19..) Acesso em: 03 jul. 2021.

COSTA JÚNIOR, J. F. da .; BEZERRA, D. de M. C. .; CABRAL, E. L. dos S. .; MORENO, R. C. P. .; PIRES, A. K. S. . The SWOT Matrix and its Subdimensions: A Conceptual Innovation Proposal. *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 10, n. 2, p. e25710212580, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i2.12580. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/12580>. Acesso em: 2 feb. 2022.

FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael D.. **ESTRATÉGIA DE MARKETING: teoria e casos**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016. 640 p. Tradução de Cristina Bacellar e Ana Akemi Ikeda. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522126637/pageid/2>. Acesso em: 08 fev. 2022.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. **Administração Estratégica: competitividade e globalização conceitos**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2020. Tradução: Priscilla Rodrigues da Silva e Lopes Noveritis do Brasil.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R.. **O essencial da administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2013.

IBGE. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc>. Acesso em: 08 fev. 2022.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. Tradução de: Afonso Celso da Cunha Serra.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Tradução de: Euclides Trindade Frazão Filho.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LUCCA, Giancarlo. **GESTÃO ESTRATÉGICA BALANCEADA: um enfoque nas boas práticas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. 427 p.

MOUTINHO, A. M. **Administração Estratégica**. Grupo GEN, 2019. 9788597021325. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021325/>. Acesso em: 18 Jul 2021

SANTA CATARINA (Estado). Decreto nº 1.861, de 18 de novembro de 2008. . Florianópolis, SC, Disponível em:



THOMPSON JR, Artur A.; STRICKLAND II, A. J. Strickland; GAMBLE, John E. **Administração Estratégica**. 15. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda., 2011. Tradução de: Roberto Glaman e Kátia Aparecida Roque.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Hunter Books, 2011. Tradução de Neury Lima.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing Estratégico no Brasil: Teoria e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2010.

VASCONCELLOS, Hygino. **Por que o Brasil importa combustíveis se é autossuficiente em petróleo?**. 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/04/17/por-que-o-brasil-importa-combustiveis-se-e-autossuficiente-em-petroleo.htm>. Acesso em: 08 fev. 2022.



## APÊNDICE A – Roteiro de entrevista dos gestores

1. Dados gerais
  - a. Qual o nome e CNPJ da empresa?
  - b. Quantos anos a empresa está atuando no mercado?
  - c. Qual o quadro atual de colaboradores?
  - d. Quantos sócios a empresa possui?
  - e. O que fez com que comprassem a empresa?
  - f. O que os motiva a permanecer com a empresa?
  - g. Você permite a divulgação do nome da empresa?
2. Clientes
  - a. Qual o seu faturamento mensal médio?
  - b. A empresa possui alguma campanha de vendas?
  - c. Qual a principal estratégia comercial?
  - d. Como a empresa se posiciona no mercado?
  - e. Qual o ponto forte do posto frente a sua concorrência?
  - f. Vocês já aplicaram alguma pesquisa de satisfação de clientes? Se sim, qual foi a conclusão?
3. Processos
  - a. Como as tarefas são divididas?
  - b. Vocês possuem checklist de atividades diárias?
  - c. Como é realizado o controle das tarefas dos colaboradores?
  - d. A empresa possui organograma?
  - e. Quais métricas são utilizadas para medir o desempenho dos colaboradores?
4. Gestão de pessoas
  - a. Quais os principais critérios utilizados para a contratação de um novo colaborador:
  - b. A empresa possui plano de cargos e salários?
  - c. Quais os critérios adotados para a promoção de colaboradores? E para a demissão?
  - d. Quais benefícios são oferecidos para os colaboradores?
  - e. Como é a rotatividade? Comente sobre ela.
  - f. Quais fatores você acredita que retém funcionários na sua empresa?

#### 4. Finanças

- a. Como são realizados os controles financeiros da empresa?
- b. São realizadas análises periódicas da situação financeira?
- c. A empresa possui dívidas com terceiros? Se sim, qual o montante desse valor?

#### 5. Planejamento estratégico

- a. Porque a empresa existe? (Propósito)
- b. Como você imagina a empresa daqui a 5 anos? (objetivo)
- c. Se a sua empresa fosse uma pessoa, quais características você gostaria que ela tivesse?
- d. Quais valores que você acredita serem fundamentais e não abre mão?