

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM POSTO DE COMBUSTÍVEL**

**Láuren Amorim Pivetta**

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil-RS  
[pivetta.lauren@gmail.com](mailto:pivetta.lauren@gmail.com)

**Laércio André Gassen Balsan**

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil-RS  
[laercio balsan@yahoo.com.br](mailto:laercio balsan@yahoo.com.br)

**Vânia Medianeira Flores Costa**

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil-RS  
[vaniaflores2006@yahoo.com.br](mailto:vaniaflores2006@yahoo.com.br)

**Gilnei Luiz de Moura**

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil-RS  
[mr.gmoura.ufsm@gmail.com](mailto:mr.gmoura.ufsm@gmail.com)

**RESUMO**

O presente trabalho tem o objetivo de apresentar uma proposta de planejamento estratégico para um posto de combustíveis com base em seus pontos fortes e fracos. A proposta seguiu o modelo de planejamento estratégico Balanced Scorecard (BSC). A pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso exploratório. As informações utilizadas são de natureza qualitativa, coletadas através de entrevistas semiestruturadas e observação participante as quais foram realizadas em período de três meses. Também foi realizada uma análise SWOT para avaliar suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças para, assim, identificar estratégias visíveis do ambiente interno e externo. A elaboração da proposta definiu qual a missão, a visão, os princípios e os objetivos da empresa. Por fim, são sugeridas estratégias a serem utilizadas pela empresa, as quais poderão servir de lastro para outras empresas que também sofrem com os mesmos problemas.

**Palavras chave:** Posto de gasolina, Planejamento Estratégico, Empresa familiar.

**ABSTRACT**

This paper aims to present a proposal for strategic planning for a gas station based on your strengths and weaknesses. The proposal followed the model of strategic planning Balanced Scorecard (BSC). The research is characterized by being an exploratory case study. Were used qualitative informations, collected through semi-structured interviews and participant observation, which were held in three months. A SWOT analysis to assess your strengths and weaknesses, opportunities and threats thus identify strategies visible internal and external environment was also performed. The preparation of the proposal defined the mission, vision, principles and goals of the company. Finally, strategies are suggested to be used by the company, which may serve as an example for other companies that also suffer from the same problems.

**Keywords:** Gas Station, Strategic Planning, Family Company.

## 1. INTRODUÇÃO

Muitas empresas estão procurando encontrar ferramentas administrativas que possibilitem o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização. Para facilitar esse trabalho, surgiram algumas técnicas de planejar o nível estratégico da organização para orientar os esforços na direção de uma maior eficácia empresarial (FISCHMANN, 1991).

Segundo GAJ (2002) o planejamento estratégico contribui muito para o enriquecimento desse processo, porque adota uma metodologia que obriga a pensar no futuro, envolvendo as partes interessadas para um trabalho em equipe. Da mesma forma, nunca temas como competitividade, estratégias, objetivos, e metas estiveram tão em voga nas pautas das reuniões de executivos. As empresas de um modo geral estão começando a perceber que as coisas mudaram. As organizações que não se adaptarem a essa nova realidade estão seriamente destinadas a serem sobrepujadas e descartadas pelo mercado.

As pequenas e médias empresas em geral são as mais afetadas por essas transformações, a escassez de recursos e a falta de conhecimento administrativo leva à falência inúmeras empresas com vários anos de atuação no mercado. O motivo pelo qual tudo isso acontece é o fato de não existir adaptação por parte dessas empresas em relação a esses novos contextos. Para isso, Vasconcellos (2001) afirma que é necessário mergulhar na incerteza do amanhã, por meio de técnicas eficazes que permitam identificar as tendências que irão impactar o futuro das empresas.

A realidade vivenciada pela empresa familiar objeto do estudo não é diferente das demais empresas do ramo atuantes no país. Hoje com dezoito anos de vida, essa empresa está sendo obrigada a rever suas práticas administrativas, seus processos, mas principalmente seus paradigmas, visando sua manutenção no mercado e um aumento na lucratividade.

A organização objeto de estudo cresceu desde sua abertura, e com isso, precisa se profissionalizar, atender as mudanças do mercado e adotar estratégias competitivas que sejam diferenciais da empresa. Assim, foi escolhido o BSC para elaborar o planejamento estratégico da empresa, pois o BSC pode ser usado como um instrumento de vantagem competitiva visto que é um ferramenta completa que traduz visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997). Segundo os autores, se quiserem sobreviver e prosperar as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho procedidos de suas estratégias e capacidades.

Diante do exposto, desenvolveu-se este estudo de caso em uma empresa revendedora de combustíveis localizada em uma cidade do interior do estado do Rio Grande do Sul/Brasil cujo objetivo foi elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico levando em consideração seus pontos fortes e fracos a fim de enfrentar a forte concorrência. Como objetivos específicos pretendeu-se: (i) Identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaça da empresa; (ii) Levantar dados históricos, jurídicos, estruturais e recursos administrativos; (iii) Analisar o ambiente externo e interno; (iv) Elaborar uma declaração de missão, visão e valores para a empresa; e, (v) Formular propostas estratégicas e um plano de ação com base no BSC.

Considerando a questão da forte concorrência nesse mercado, a similaridade dos preços cobrados pelo combustível ao consumidor final pelos postos, bem como a falta de um planejamento estratégico formalizado, espera-se, que a partir dessa proposta, a empresa, alcance melhores resultados com o atingimento dos objetivos e metas, uma vez que, terá uma ferramenta administrativa que possibilitará a organização conhecer-se a si própria e a partir daí, obtenha sucesso nesse cenário de competitividade.

## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O BSC

Para Valadares (2002) o planejamento estratégico é um plano de trabalho que parte da alta administração que torna o ato de planejar uma forma inteligente de escolher uma sequência de ações futuras. Já Lobato (2003) afirma que o maior problema do administrador não é decidir o que a sua empresa deve fazer no

futuro, e sim o que tem de fazer no presente para estar preparada para as incertezas do futuro. Nessa mesma linha de raciocínio, para Ansoff (1993) no planejamento estratégico não se espera, necessariamente, que o futuro represente um progresso em relação ao passado.

Nessa senda, Prieto *et al.* (2006) explicam que o BSC possibilita um planejamento estratégico com base em questões de curto, médio e longo prazo. Isso é possível, pois as empresas avaliam a implementação da estratégia com base na causa-efeito entre objetivos estratégicos, visões e perspectivas, envolvendo os *stakeholders*.

O BSC é um sistema de desdobramento da estratégia e avaliação de desempenho que objetiva alinhar as atividades da empresa com sua estratégia (GOMES *et al.*, 2001), complementando o planejamento à medida que traduz a missão e as estratégias da empresa em um conjunto de indicadores de desempenho (GALAS e PONTES, 2006).

Para Kaplan e Norton (2004) o BSC como um processo tem início com a definição da missão da organização e é desdobrado para o restante da empresa até que os resultados almejados sejam atingidos. Para o autor o BSC não se limita a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, pois procedem de um processo norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. Segundo Kaplan e Norton (1992) o BSC surgiu da necessidade de se obter medidas de resultado além das financeiras, as quais se tornaram insuficientes num contexto de alta competitividade. Em seus estudos, os autores verificaram que medidas financeiras avaliavam resultados de ações já realizadas e que pouco poderiam colaborar com as necessidades estratégicas presentes e futuras das organizações. Propuseram, então, que medidas não-financeiras (clientes, processos e aprendizado) teriam relações de causa e efeito com resultados financeiros, contribuindo para o sucesso da estratégia empresarial. Assim, segundo Costa (2008) as medidas do BSC decorrem da visão e da estratégia da empresa e identificam os processos internos que devem ser melhorados e as possibilidades de crescimento e investimentos em recursos humanos (COSTA, 2008).

Conforme Miyashita e Soares (2004), o objetivo principal do BSC é fazer com que os funcionários de todos os níveis hierárquicos sejam capazes de entender e implementar as estratégias da empresa com base em indicadores de resultados. Segundo o autor, as medidas financeiras fornecem respostas em curto prazo para a empresa, enquanto que as medidas não financeiras dão respostas de longo prazo.

Niven (2005) ressalta que um BSC eficaz conta a história estratégica da empresa por meio de vinculações de causa e efeito inerente às medidas financeiras e não-financeiras. Segundo Filho (2005) os processos gerenciais construídos a partir do BSC garantem que a estratégia organizacional permaneça focada no longo prazo. Ou seja, segundo Soares (2001) o que torna o BSC bem sucedido é a integração das medidas financeiras e não-financeiras com os objetivos estratégicos e a definição da estrutura para alcançar tais objetivos.

Além de basear-se na missão, valores e visão para medir o desempenho organizacional (FILHO, 2005), o BSC, segundo Olve (2001), é alicerçado em três dimensões de tempo: passado, presente e futuro. Além disso, segundo Kaplan e Norton (2004), o BSC fundamenta-se na representação da estratégia da organização em objetivos, indicadores, metas e iniciativas por meio de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado permitindo que a organização utilize o desdobramento da estratégia para fazer o planejamento.

A perspectiva financeira é a estratégia de crescimento e o perfil da receita. Sua implementação e execução contribuirão para a redução de custos e a melhoria da produtividade, que se refletirá na melhoria do desempenho financeiro (KAPLAN e NORTON, 2004).

A perspectiva financeira é o registro das ações já realizadas que resultaram em receitas e retornos sobre o investimento. As perspectivas de clientes e processos têm o foco no presente, monitorando ações em tempo real. A perspectiva do aprendizado é voltada para a criação de um futuro sustentável. Através deste enfoque a empresa encontra explicações de causa-efeito de toda estratégia organizacional e consegue projetar cenários futuros para os resultados (OLVE, 2001).

A Perspectiva do cliente permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócio competirá e as medidas do desempenho essenciais - participação, retenção, capacitação, satisfação e lucratividade. Ou seja, a perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados.

A Perspectiva dos processos internos é focalizada para a melhoria dos processos operacionais existentes. Segundo Kaplan e Norton (2004) para o BSC, é recomendado que os executivos definam uma cadeia de valor completa de processos internos que tenha início com o processo de inovação (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades), prossiga com os processos de operações (entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes) e termine com o serviço de pós-venda (oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa).

A Perspectiva de aprendizado e crescimento identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, ademais é composta por três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Kaplan e Norton (2004) enfatizam a importância de não investir apenas em áreas tradicionais (como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos), mas sim no futuro. Segundo Rezende (2003), a gestão do conhecimento é a principal fonte de ações de aprimoramento das iniciativas estratégicas inseridas nesta perspectiva, pois é a partir da criação do conhecimento que se torna possível inovar e atingir vantagens competitivas.

Mesmo preenchendo a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais a implantação do BSC apresenta algumas dificuldades (REIS, 2001). Dentre elas, Oliveira et al. (2010) cita a existência de objetivos confusos, a falta de participação dos membros da organização, falta de um sistema de feedback, falta de compromisso dos gestores e falta de enfoque na estratégia. Por vezes, mesmo não atingindo resultados satisfatórios, estes devem ser considerados (CERETTA e QUADROS, 2003 apud ROCHA *et al.*, 2012). Os autores verificaram os primeiros resultados obtidos na utilização do BSC como ferramenta de gestão de desempenho em um Hospital. Eles concluíram que os resultados alcançados ficaram abaixo do esperado. Mesmo assim, para os autores, a obtenção de resultados não satisfatórios devem ser considerados como uma possibilidade de melhorias principalmente na estruturação de mapas estratégicos mais claros e realistas.

Rocha *et al.* (2012) cita os estudos de Bryant *et al.* (2004), os quais encontraram diferenças nas empresas que utilizam medidas de desempenho financeiras e não financeiras contra as empresas que utilizam apenas medidas financeiras. Teixeira *et al.* (2005) ressaltaram que a influência do BSC é observada quando apresenta o aumento do conteúdo prospectivo. Segundo os resultados de Leal e Pereira (2007) as empresas devem dar maior importância às medições quantitativas do que nas medições subjetivas e qualitativas.

Já Rocha *et al.* (2012) demonstraram a importância do investimento no capital humano, já que a média dos indicadores da perspectiva aprendizado e crescimento foi menor na maioria dos casos antes da implantação do BSC do que após a sua implantação na empresa. Além disso, os autores concluíram que há diferença de impacto na rentabilidade de empresas que utilizam indicadores de desempenho financeiros e não financeiros conforme proposto no BSC e de empresas que somente utilizam indicadores de desempenho financeiros.

Para auxiliar na mensuração, o BSC utiliza mapas estratégicos que foram desenvolvidos por Kaplan e Norton (2004). Tais mapas, segundo os autores, representam o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia.

Para Grebin (2004), o mapa estratégico mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor. Além disso, no mapa estratégico, as relações de causa e efeito são salientadas por meio de setas que conectam os objetivos considerados estratégicos pela organização.

### 3. A EMPRESA FAMILIAR

Para Álvares (2003) a empresa familiar é onde todas as questões empresariais estão necessariamente influenciadas por questões da dinâmica familiar. Segundo Lodi (1987) e Santana *et al.* (2008) a empresa familiar pode ser conceituada como uma empresa na qual os valores institucionais estão ligados com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e a consideração da sucessão da diretoria está atrelada ao fator hereditário.

Mesmo não existindo estatísticas precisas e oficiais sobre os números de empresas controladas por famílias, alguns autores fazem suas suposições sobre isso. Segundo Gersick *et al.* (1997) as empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Para Gersick *et al.* (1997) mesmo as estatísticas mais conservadoras colocam a proporção das empresas controladas por famílias entre 65 e 80%. Já Bornholdt (2005) expõe que 85% das empresas são familiares no Brasil, além disso, ressalta que apesar de existir algumas divergências de números, existe uma unanimidade sobre o valor das empresas familiares na economia de diferentes países. Um estudo realizado pelo SEBRAE-RS (Serviços Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas) afirma que em torno de 73% das micro e pequenas empresa brasileiras são controladas e/ou gerenciadas por famílias (2004).

Nas empresas familiares, o planejamento possui elevada importância, pois a abordagem interativa com a família deve ser muito bem delineada e operacionalizada, uma vez que a possibilidades de atritos, são maiores do que a uma empresa com administração profissionalizada (OLIVEIRA, 1999).

Dentro desse contexto, é importante ressaltar o fato de que a empresa familiar tem seus pontos positivos e negativos. De acordo com Gersick *et al.* (1997) as empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo “caráter especial” tem consequências positivas e negativas. Além disso, Bornholdt (2005) afirma que as crises e os altos e baixos do processo de governança nas empresas familiares podem ser compreendidos como perigos.

Isso acontece, muitas vezes por que os familiares não sabem diferenciar o lado pessoal do profissional. Segundo o autor, a organização das empresas familiares quase sempre parece confusa. Autoridade e responsabilidade podem não estar claramente definidas e funções podem se sobrepor umas às outras.

Tondo (2002) cita como pontos fortes da empresa familiar o compromisso, conhecimento, flexibilidade de trabalho, planejamento em longo prazo, cultura estável, rapidez na tomada de decisões, confiabilidade e orgulho. Já como pontos fracos o autor cita: rigidez, desafios comerciais (modernização das técnicas obsoletas, aumento de capital de terceiros), sucessão, conflitos emocionais, liderança e legitimidade.

Para Lodi (1998), os principais pontos fortes das empresas familiares são: recursos de capital disponíveis pela família; aval pessoal e patrimônio de familiares que podem ser levantados nos momentos de crise; reputação familiar; união entre acionistas, onde a compreensão transcende a sala do conselho e sensibilidade para evitar atos contrários ao interesse social.

Segundo o autor, entender tais características e reconhecer seus pontos fracos é essencial para o sucesso da empresa familiar.

Nesse contexto, segundo Keil *et al.* (2013) o BSC se apresenta como uma ferramenta promissora, que pode ser utilizada em qualquer empresa não importando seu porte, porém a sua utilização dentro da empresa familiar pode encontrar algumas barreiras, uma vez que, nem sempre o dono tem conhecimento das ferramentas estratégicas que podem ser utilizadas no dia a dia da empresa, confiando sempre na intuição formando uma forma de gestão empírica e resistente a mudanças.

### 4. MÉTODO

Este é um estudo qualitativo exploratório do tipo estudo de caso (LAKATOS e MARCONI, 2002; YIN, 2010). É considerado um estudo de caso, pois visa observar as características de um determinado caso em

profundidade dentro de seu contexto de vida real (YIN, 2010). O trabalho é caracterizado por ser uma pesquisa aplicada, que conforme Lakatos e Marconi (2002) caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade.

Optou-se pela abordagem qualitativa, porque, conforme Lakatos e Marconi (2002) ela preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Além disso, esse método fornece uma análise mais detalhada da situação, pela riqueza das informações que dele provêm.

Atendendo a um dos princípios de coleta de dados de Yin (2010), utilizaram-se múltiplas fontes de dados. Foram utilizadas, técnicas de observação e entrevistas, devido à propriedade com que esses dois instrumentos penetram na complexidade do problema (RICHARDSON, 1999). A técnica de observação utilizada pode ser classificada, segundo Lakatos e Marconi (2002), como observação participante, porque consistiu na participação real do pesquisador com o grupo durante os procedimentos ocorridos no cotidiano dos empregados, gerente e proprietários do posto. Também se observou as atitudes dos clientes. A observação foi realizada durante um período de 3 meses.

Realizaram-se entrevistas semiestruturadas e também entrevistas não estruturadas, durante as conversas informais, permitindo aos entrevistados desenvolver cada situação em qualquer direção que considerasse adequada (LAKATOS e MARCONI, 2004). As entrevistas tiveram uma duração média de 30 minutos cada; e foram realizadas em um interstício de 2 meses.

As entrevistas semiestruturadas foram gravadas em áudio para posterior análise. O material coletado nas entrevistas foi ouvido várias vezes, visando-se obter o perfeito significado das falas.

A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística intencional (LAKATOS e MARCONI, 2002). Os indivíduos escolhidos pelo pesquisador para as entrevistas foram a gerente administrativa e o proprietário do posto, que devido suas funções ou cargos ocupados, exercem funções de líderes de opinião.

A análise dos dados coletados para a presente pesquisa seguiu conforme Gil (2009 p.133) “uma sequência de atividades, que envolveram a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório”.

Após a análise dos dados, a construção do sistema de gestão BSC no Posto estudado seguiu a seguinte ordem: análise SWOT, definição da missão, visão e valores, construção do mapa estratégico e de seus objetivos estratégicos, definição dos indicadores de desempenho e suas metas e, por fim elaboração do plano de ação com a ferramenta 5W2H, sendo essa ordem uma adaptação do modelo de Kaplan e Norton (2004).

## 5. A ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO

A organização objeto de estudo é um posto de combustíveis, localizado no interior do estado do Rio Grande do Sul/Brasil, inaugurado em 2004, portanto pode ser considerada uma empresa jovem. O fundador já possuía outro empreendimento, porém em outro ramo. Seu interesse por um posto de combustível surgiu exatamente por ser uma empresa diferente da que ele já tinha, e pelo posto de combustíveis não exigir tanto de sua mão de obra direta como a outra atividade exercida por ele anteriormente.

A organização conta com terreno próprio, possui seis bombas (sendo doze bicos de abastecimento) de combustíveis líquidos (sendo três de gasolina comum, uma de álcool, uma de diesel comum, uma de diesel aditivado e duas de gasolina aditivada) e quatro de gás natural. A estrutura física possui uma loja de conveniência, duas rampas de lavagem (uma para lavagem expressa de veículos de pequeno porte e a outra para veículos de grande porte e lavagem com água quente) e dois banheiros. Além disso, a empresa, atualmente, tem quinze funcionários.

O diretor é o proprietário da empresa, é responsável pelas decisões de maior risco e participa de forma direta em todas as etapas administrativas. Já a gerente administrativa realiza o fechamento dos caixas, lançamentos e emissão de notas, compras e conferência do estoque de mercadorias da loja de conveniência.

Os caixas fazem a reposição das mercadorias, atendem os clientes e mantém a loja de conveniências organizada. Os chefes de pista organizam as tarefas dos frentistas, realizam o teste de qualidade do combustível, efetuam a aferição da bomba de combustível, a manutenção dos equipamentos, fazem as compras de óleos e filtros e também fazem o atendimento dos clientes na pista. Os frentistas abastecem, lavam, lubrificam e conferem água e óleo dos veículos.

A comunicação na empresa, na maioria das vezes, é feita de forma vertical, mas existem alguns casos que a comunicação é direta entre o proprietário e o frentista, por exemplo.

## 6. PROPOSTA DE BSC

A partir da análise SWOT foi verificado as oportunidades e ameaças criadas pelo ambiente externo e as forças e fraquezas do ambiente interno.

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Produtos de qualidades	Alta rotatividade dos funcionários
Único posto de combustível, na cidade, com GNV	Falta de mão de obra qualificada
Variedade de cartões para pagamento aceitos (GoodCard, TicketCar, Senf, entre outros)	Não fazer lavagem quente
Loja de conveniência com variedade de produtos	Falta de treinamento dos colaboradores
Amplo espaço para estacionamento	Não faz lavagem geral
Relação próxima do proprietário com os clientes	Falta de gerador de energia próprio
Transporte do combustível líquido é próprio	Dependência do proprietário na gestão
Acesso gratuito de internet wi-fi	Possível atraso no fornecimento de GNV
Conservação das instalações	Dificuldade de travessia de veículos na rodovia
Tempo de existência do posto	Dificuldade de parcerias com os fornecedores do Kit GNV
Rampa para lavagem de caminhões	Bandeira do posto é pouco conhecida
Posto 24h	Não tem poder de barganha no preço dos combustíveis
Câmeras de segurança	O posto não é reconhecido pelo seu nome
Proprietário participa de feiras nacionais e internacionais do ramo	Pouca divulgação das promoções e da empresa
Saúde financeira da empresa	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Construção de novos condomínios nas proximidades do posto	Aumento da carga tributária
Duplicação da rodovia	Aumento da concorrência
Campanhas de incentivo ao consumo de GNV	Ascensão de veículos elétricos
Aumento do número de veículos em Santa Maria e região	Aumento Venda de produtos em supermercados

Quadro 01: Análise SWOT.  
Fonte: Elaborado pela autora

Uma das forças encontradas é o combustível que possui a garantia de não adulteração. É importante ressaltar que em qualquer momento que algum cliente solicitar uma análise do combustível, ela poderá ser feita na hora, pois a empresa possui os equipamentos necessários. Como um diferencial, destaca-se o fato do Posto ser o único posto de combustível com GNV na cidade em que está instalado, o que se torna uma vantagem frente aos seus concorrentes.

Além disso, o posto aceita alguns cartões para pagamento, que não são aceitos na maioria dos concorrentes, por exemplo, o GoodCard, TicketCard e SenfNet. Tal fato, possibilita que empresas que só trabalham com esses cartões abasteçam seus carros no posto. Outro ponto importante é a questão de possuir uma loja de conveniências com grande variedade de produtos: bebidas, lanches, alimentos em geral, entre outros. Ademais, o posto possui um amplo espaço de estacionamento, o que atrai alguns consumidores, visto que muitos motoristas necessitam parar na estrada para descansar, ir ao banheiro e fazer compras. Além disso, esse espaço também é usado por alguns motoristas que desejam deixar seus carros para caminhar ou andar de bicicleta na rodovia. Um fator muito importante é que o proprietário possui uma relação próxima com os clientes, pois está frequentemente atendendo-os. Outra vantagem é que o transporte do combustível líquido fica a preço de custo, uma vez o diretor é proprietário de uma transportadora. Vale ressaltar que o posto disponibiliza acesso gratuito de internet Wi-fi para clientes, o que pode ser um atrativo para os clientes e uma distração durante a realização dos serviços.

Outra questão observada é que as instalações da empresa encontram-se em bom estado de conservação, ou seja, a empresa se preocupa com a aparência e conservação de seu ambiente.

Destaca-se que o posto funciona 24 horas, sendo essa uma vantagem por possibilitar que o cliente abasteça seu veículo independente da hora. Outro ponto forte é o fato de que o proprietário está sempre interessado nas feiras nacionais e internacionais do ramo, sempre trazendo novidades para a empresa. Além disso, o Posto possui um sistema de câmeras de segurança, o que inibe os assaltantes e traz uma maior segurança para os indivíduos, bem como reduz custos financeiros decorrentes de furtos e roubos. Por fim, a empresa possui uma ótima saúde financeira, o que permite que ela faça promoções como por exemplo: as de troca de óleo e filtro que ganha um brinde, ou a lavagem expressa gratuita para o cliente que abastece R\$ 70,00 de combustível líquido.

Em relação às fraquezas verificou-se que existe uma alta rotatividade de funcionários. Acredita-se que isso se deve às atividades pouco atrativas da função, bem como a falta de aplicação de práticas de gestão de pessoas na organização. Além disso, existe grande dificuldade de contratação de mão de obra qualificada, principalmente para o cargo de chefe de pista. Isso ocorre devido ao não surgimento de interessados nas vagas e também a falta de interesse dos frentistas de receberem essa promoção.

Nesse mesmo contexto, a falta de mão de obra fez o posto parar suas atividades no que se refere à lavagem a quente, procurada principalmente por caminhões, pois a empresa não encontrou pessoas que se dispusessem a trabalhar nisso e vale ressaltar que atualmente tem apenas um posto que realiza esse serviço na cidade. Além disso, existe a falta de treinamento de seus colaboradores devido a essa alta rotatividade. Ainda existe o fato de a empresa não fazer lavagem geral (externa mais interna) para o público em geral, fazendo apenas para alguns clientes específicos, salienta-se que a organização fazia esse serviço para todos os clientes, mas parou por que o custo era muito alto, exatamente pelos funcionários demorarem muito tempo em cada veículo.

Outra fraqueza é a falta de gerador de energia próprio, pois quando há falta de energia, o posto precisa parar suas atividades. Além disso, o andamento do negócio depende altamente do proprietário na administração, visto que é o único que possui conhecimento aprofundado das questões da empresa. Dessa forma, as tomadas de decisão importantes só ocorrem na presença do proprietário.

Além disso, existe bastante dificuldade na travessia de veículos na rodovia onde o posto está situado, já que o fluxo de veículos é muito intenso no local e geralmente os motoristas não facilitam a travessia, sendo esse um ponto que a empresa deve ter um maior cuidado, pois algumas vezes observa-se que os carros deixam de entrar no posto por desistirem de esperar para atravessar a rodovia.

Outro ponto a considerar é que a bandeira do posto é pouco conhecida na cidade apesar de ser uma empresa gaúcha e existirem mais de 200 postos com essa bandeira.

Outro ponto fraco da empresa é a falta de divulgação, tanto da empresa em geral, quanto de suas promoções, sendo a divulgação feita apenas no ponto de venda.

Ao se analisar as oportunidades verificou-se que nos últimos anos ocorreu a construção de alguns condomínios residenciais nas proximidades do Posto. A tendência é o surgimento de novos condomínios, o que provavelmente aumentaria o fluxo de carros na região e o número de clientes do posto. Ainda, existe a tendência do aumento do número de veículos na cidade e Região, pois a política de aumento de crédito, a redução de impostos e a melhoria da renda média contribuem para isso. Outro fator positivo é a possibilidade de futura duplicação da rodovia, o que aumentaria o fluxo de veículos na via de acesso ao posto. Ademais, uma grande oportunidade é a realização de campanhas de incentivo ao consumo de GNV pela Sulgás, visto que é uma organização conhecida e que exerce influencia positiva sobre os consumidores. Ressalta-se que essa campanha pode estar relacionada com questões ambientais e financeiras, pois este tipo de combustível é menos poluente que os combustíveis líquidos e mais barato. A sulgás também incentiva o uso do GNV por parte dos taxistas, pois ela paga o cilindro para eles, ficando apenas o custo da instalação para os taxistas.

Em relação às ameaças, existe o risco futuro de aumento da carga tributária do combustível, tributos federais (IRPJ, IPI, CSLL, Cofins, PIS/Pasep e CPP), estadual (ICMS) e municipal (ISS). Outro fator provável é o aumento da concorrência, já que a cada ano vem surgindo novos postos e bandeiras de combustível.

Além disso, os veículos elétricos são um tipo de veículo que utiliza propulsão por meio de motores elétricos e que possuem um meio de locomoção não poluente, não emitem quaisquer gases nocivos para o ambiente e nem emitem ruído considerável, pois são bastante silenciosos. Dessa forma, acredita-se que existe chance de ascensão desse tipo de veículo futuramente. Outra questão é que, assim como em qualquer posto de combustível, existe o risco de explosão. Durante o abastecimento, os gases liberados pelos combustíveis - que são duas vezes mais pesados que o ar - ficam concentrados num raio de 7,5 metros da bomba e podem explodir em contato com chamas ou faíscas. Por fim, outra ameaça é o aumento da venda de alguns produtos em supermercados, visto que os alguns óleos, filtros, palhetas e outros acessórios, são vendidos em postos de combustível e em supermercados.

Ademais, novos postos, bandeiras e redes de posto estão surgindo, deixando a competição ainda mais acirrada, tendo ainda a questão do surgimento de postos chamados bandeira branca, que conseguem barganhar preço com várias distribuidoras. Dessa forma, uma estratégia adotada para driblar essa grande concorrência é oferecer outros serviços além do abastecimento.

Sampaio, Almeida e Alves (2013) afirmam que com a queda das margens de comercialização dos combustíveis e as mudanças no estilo de vida do brasileiro, o segmento de conveniência amplia seu espaço no faturamento de postos de serviço.

Nessa senda, muitos postos têm buscado agregar outros serviços, como lavanderia auto service, farmácia, barbearia, entre outros. Essa diversificação de negócios agregados a postos de combustíveis é uma tendência internacional, fazendo com que o posto de combustível deixe de ser considerado como apenas um ponto de abastecimento. De acordo com Sampaio, Almeida e Alves (2013), o posto pode constituir um verdadeiro shopping, reunindo, em um ponto único e de fácil acesso, os mais variados tipos de serviços e produtos que se possa imaginar.

A partir dos elementos identificados, decidiu-se formular a missão, visão e valores organizacionais. Para isso, foram feitas algumas perguntas para o proprietário e a gerente administrativa da empresa. Essa pesquisa foi restrita a eles, embora colaboradores que fazem as atividades operacionais pudessem ter enriquecido o processo de modelagem. Essa situação segue o cotidiano da empresa, no qual, todas as decisões são centralizadas em seu proprietário e gerente administrativa.

Considerada por Tiffany e Peterson (1998) o “monte Everest” de todas as tarefas de planejamento estratégico, a missão servirá como sustentação desta proposta de planejamento estratégico sugerida para a empresa. A missão da empresa ficou assim constituída: “Vender combustíveis e serviços agregados, com qualidade, excedendo as expectativas dos clientes e oferecendo excelência em atendimento, em um ambiente limpo, agradável e de conveniência”. Ainda, as respostas disponibilizadas pelo proprietário e pela

gerente administrativa serviram como subsídios para formular a visão da empresa: “Ser referência na cidade, na revenda de combustíveis, pela qualidade dos produtos e dos serviços prestados e pela excelência no atendimento”. E seus valores: “Honestidade, transparência, dedicação e comprometimento”. O valor Honestidade significa o posicionamento sincero da empresa e das pessoas que dela fazem parte, prezando sempre pela verdade frente aos seus clientes internos, externos, fornecedores, órgãos fiscais e sociedade em geral. Aplicar o valor da Transparência compreende a importância da realidade organizacional ser condizente com o anunciado pela mesma. Ser transparente requer convergência entre as práticas e as declarações, ou seja, manter a mesma postura perante todos, sempre prezando por manter a clareza e a ética nos relacionamentos empresariais.

A Dedicção constitui o empenho de cada pessoa em dar o melhor de si no que faz, para que os resultados sejam os melhores possíveis. Ser dedicado significa realizar bem e com prazer o que se destina, buscando sempre superar as expectativas de quem está sendo atendido.

O Compromisso é a responsabilidade da empresa com a sociedade, com o meio-ambiente e com o futuro de todos, pois a atenção voltada em melhorar a qualidade dos serviços prestados e oferecer produtos confiáveis que preservem o meio-ambiente são compromissos do Posto.

A seguir é apresentado o mapa estratégico do Posto. Ele apresenta, de forma gráfica, como os objetivos estratégicos de cada uma das perspectivas que compõem o BSC se relacionam e contribuem para que a empresa alcance a sua visão.

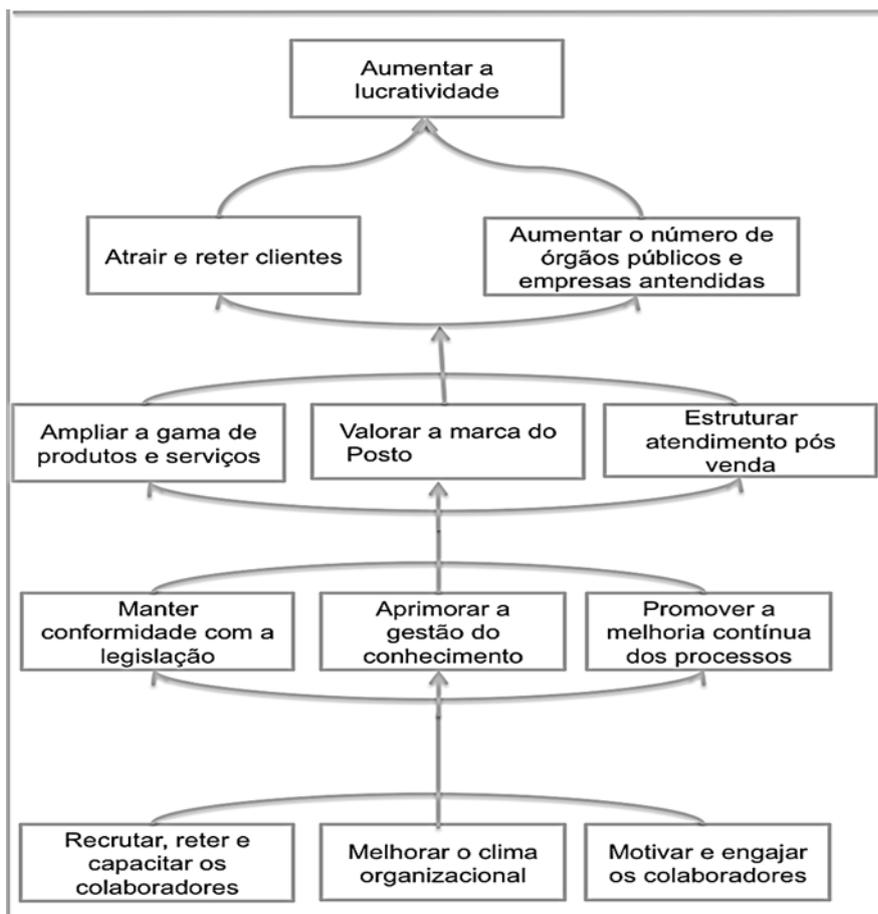


Figura 01 - Mapa estratégico do Posto  
 Fonte: Elaborado pela autora

Com base nos achados alguns planos de ação foram desenvolvidos: realizar o levantamento de necessidades de treinamento, treinar os colaboradores e avaliar o treinamento; definir critérios para a seleção e recrutamento dos funcionários; melhorar o clima organizacional por meio do endomarketing e integrações; motivar os colaboradores para retê-los na empresa, promover programas de recompensa por metas; revisar a descrição dos cargos existentes; organizar o cadastro dos fornecedores; rever o manual do frentista para descrever os processos de maneira mais clara; elaborar tabela de vendas do posto e loja separadas por grupos; aumentar o mix de produtos da loja de conveniência; verificar a viabilidade da abertura de outras empresas no posto, como: farmácia e padaria, por exemplo. Divulgar o nome e a logomarca da empresa; fazer um cadastro dos clientes para desenvolver estratégias de retenção; realizar pesquisa de satisfação do cliente; aumentar a divulgação da empresa, bem como os cartões aceitos em outros meios como internet; buscar novos clientes.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo elaborar um planejamento estratégico com base nos pontos fortes e fracos de um posto de combustíveis. A proposta seguiu o modelo de planejamento estratégico BSC. O BSC é visto como uma ferramenta que pode medir os resultados das decisões estratégicas, mas além de tudo, é um meio eficaz na busca dos desvios, permitindo assim, a introdução de formas de correção. Junta-se a isso o fato de que essa ferramenta permite que com um conjunto de indicadores se meça a estratégia que está sendo seguida e quais as alterações são necessárias para atingir o sucesso.

Os objetivos específicos e o objetivo geral que foram definidos anteriormente foram alcançados, pois foi elaborada e formalizada uma proposta de BSC para o Posto; a missão, a visão e os valores foram definidos; também foi feita uma análise SWOT da empresa, analisando seu ambiente interno e externo (Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e foi construído o mapa estratégico.

Verificou-se que, para fazer frente à concorrência, é necessário criar e desenvolver novos diferenciais competitivos para atrair novos clientes. Uma solução seria a implantação de um *mix* de produtos para atender às novas demandas da população e a criação de novos negócios anexados ao posto.

Na realização deste estudo, enfrentaram-se algumas limitações, como o fato de não ser encontrado indicadores para alguns objetivos estratégicos. Mesmo assim, este trabalho apresenta um tema de grande importância cujas considerações permitem indicar um caminho de aplicação do planejamento estratégico, como direcionadores dos esforços organizacionais para a melhoria contínua e consecução dos resultados organizacionais.

Como sugestão para estudos futuros, sugere-se a análise de casos de insucesso do BSC e compará-los com casos de sucesso de implantação. Uma possibilidade de expansão da presente pesquisa seria a realização de um estudo de implantação assistida do BSC em outro posto de combustíveis para comparar os resultados. Ainda, a partir desse estudo comparativo poderiam ser sinalizados os pontos fortes e pontos fracos em comum para que novos investidores possam ter maior clareza do negócio, possibilitando que se identifiquem quais pontos fortes devem ser explorados e quais pontos fracos devem ser trabalhados no âmbito de toda a gestão empresarial.

## REFERENCIAS

- Álvares, E (Org.) (2003). **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Ansoff, H. I.; Mcdonnell, E. J (1993). **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas.
- Bornholdt, W (2005). **Governança na empresa familiar implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman.
- Bryant, L.; Jones, D. A.; Widener, S. K (2010). Managing value creation within the firm: an examination of multiple performance measures. **Journal of Manangement Accounting Research**. n. 16, p. 107-131.
- Ceretta, P. S.; Quadros, C. J (2003). Sistemas de avaliação do desempenho empresarial. In: III CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP.
- Costa. A. P. P (2008). **BSC: Conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas.
- Gaj, L (2002). **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização**. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Galas, E. S.; Ponte, V. M. R (2005). O Balanced Scorecard e o alinhamento organizacional: um estudo de casos múltiplos. In: XXIX ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD, 2005. Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD.
- Gersick, K. E.; Davis, J. A.; Hampton, M. M.; Lansberg, I (1997). **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio.
- Gil, A. C (2009). **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas.
- Gomes, L. C.; Muller, C. J.; Neto, F. J. K (2001). Utilização do Balanced Scorecard (BSC) para avaliar a contribuição do Sistema Toyota de Produção (STP) à estratégia das empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO -ENENGEP, 2001, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO.
- Grebin, J. A (2004). **Empresa saúde - RS: Estudo de Caso: o painel de pilotagem para utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de efetiva implantação da estratégia empresarial**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Filho, E. H (2005). **BSC e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P (2004). **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**. Boston - Mass, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P (1997). **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, v. 74, n.1, p.75-85.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P (1992). The Balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, p. 71-79.

Keil, K.; Bogo, V. P.; Eyerkauf, M. L. (2013). Estratégias e medidas de desempenho na gestão de empresas familiares: uma análise da aplicação do Balanced Scorecard. **Revista eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 2, n. 2, p. 173-176.

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A (2004). **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas.

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A (2002). **Técnica de pesquisa**. São Paulo: Atlas.

Leal, J. B. S.; Pereira, N. A. P (2007). Uso do Quality Function Deployment (QFD) na definição do peso das perspectivas e indicadores no Scorecard. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO.

Lobato, D. M (Coord.) (2003). **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV.

Lodi, J. B (1987). **A Empresa Familiar**. São Paulo; Pioneira.

Miyashita, R.; Soares, K. G (2004). Mapa estratégico de responsabilidade social das empresas baseado no Balanced Scorecard. In: XI SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP. Bauru. **Anais...** São Paulo: SIMPEP.

Niven, P. R (2005). **BSC passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Oliveira, L. M.; Perez, J. H.; Silva, C. A. S (2010). **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas.

Oliveira, D. P. R (1999). **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas.

Olve, N. G.; Roy, J.; Wetter, M (2001). **Condutores da performance: um guia prático para o uso do Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.

Prieto, V. C.; Pereira, F. L. A.; Carvalho, M. M.; Laurindo, F. J. B (2006). Fatores Críticos na Implementação do BSC. **Revista Gestão e Produção**, v. 13, n. 1, p. 81-92.

Reis, R. V. M (2001). **Utilização do BSC para auxiliar na determinação da participação dos funcionários nos lucros ou resultados das empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Rezende, J. F (2003). **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier.

Richardson, R. J. (1999). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas.

Rocha, I.; Beuren, I. M.; Nelson, H (2012). Rentabilidade de Empresas que Utilizam o Balanced Scorecard (BSC) versus Empresas que Utilizam Somente Indicadores de Desempenho Financeiros. **Estratégia e Negócios**, v.5, n. 2, p. 88-119.

Sampaio, C. C.; Almeida, D.; Alves, M (2013). **Uma união muito conveniente**. Posto Observação.

Santana, G. M. A; Costa, R. R.; Prado A. F.; Candelaria, V. H. F.; Oliveira, L. H (2008). Sucessão em empresas familiares: análise comparativa de dois estudos em organizações gaúchas. In: VII SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD. **Anais...** São Paulo: FEA/USP.

Soares, C. R. D (2001). **Desenvolvimento de uma Sistemática de elaboração do BSC para pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade federal do rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Teixeira, A. J. C.; Dalmácio, F. Z.; Pinto, P. A. V (2005). O impacto do Balanced Scorecard nos relatórios financeiros da CST – Companhia Siderúrgica de Tubarão. In: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 2005, Itapema/SC. **Anais...** São Leopoldo: ABC.

Tiffany, P.; Peterson, S. D (1998). **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus.

Tondo, P. C (2002). **Balanced Scorecard para empresas familiares**. Dissertação (Mestre em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Valadares, M. C. B (2002). **Planejamento estratégico empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Vasconcelos, P. F.; Pagnoncelli, D (2001). **Construindo estratégias para competir no século XXI**. Rio de Janeiro: Campus.

Yin, R. K (2010). **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman.