



**UFSM**

**Trabalho de Graduação em Ciências Contábeis**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA COMÉRCIO  
DE COMBUSTÍVEIS PADOIN LTDA.**

---

**Alexandre Bender Padoin**

**Fábio Torres**

**Curso de Ciências Contábeis**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA COMÉRCIO  
DE COMBUSTÍVEIS PADOIN LTDA.**

---

**por**

**Alexandre Bender Padoin**

**Fábio Torres**

Trabalho de Graduação apresentado ao Curso de  
Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria  
(UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de  
**Bacharel em Ciências Contábeis**

**Curso de Ciências Contábeis**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, através de seu presidente  
abaixo assinado aprova o Trabalho de Graduação

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA COMÉRCIO  
DE COMBUSTÍVEIS PADOIN LTDA.**

elaborado por  
**Alexandre Bender Padoin  
Fábio Torres**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Bacharel em Ciências Contábeis**

---

**Gilberto Brondani**  
(Orientador)

Santa Maria, dezembro de 2004

## **AGRADECIMENTOS**

Somos gratos a todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

Nossos sinceros agradecimentos para:

- Ao Senhor Airton Padoin por colocar a empresa à disposição;
- Ao Senhor Lairton Padoin por disponibilizar de seu tempo para responder todas as nossas perguntas;
- Ao professor Gilberto Brondani pela orientação durante o trabalho;
- A todos os professores que passaram por nós durante todos esses anos de estudo;
- Aos colegas que dividiram alegrias e decepções;
- Aos familiares e amigos pela compreensão e paciência e colaboração dedicada durante todo o curso e no desenvolvimento deste trabalho.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	iii
SUMÁRIO .....	iv
LISTA DE TABELAS .....	vii
LISTA DE GRÁFICOS .....	viii
LISTA DE FIGURAS .....	ix
LISTA DE ANEXOS .....	x
1 INTRODUÇÃO .....	1
2 EMPRESAS .....	5
2.1 Gestão.....	7
2.1.1 Gestão de empresas.....	8
2.1.1.1 Custos/Despesas.....	8
2.1.1.2 Receitas .....	9
2.1.1.3 Resultado.....	9
2.2 Controle interno .....	10
2.3 Estrutura organizacional .....	11
2.4 Recursos Humanos.....	12
2.4.1 Recrutamento.....	13
2.4.2 Seleção.....	14
2.4.3 Treinamento.....	14
2.4.4 Avaliação do Desempenho .....	14

2.4.5	Motivação e Planejamento Estratégico .....	15
2.5	Recursos Financeiros .....	15
2.6	Recursos Materiais .....	16
3	ANÁLISE AMBIENTAL .....	18
3.1	Macroambiente.....	19
3.1.1	Ambiente Demográfico .....	20
3.1.2	Ambiente econômico .....	22
3.1.3	Ambiente sócio-cultural .....	24
3.1.4	Ambiente Político - Legal.....	25
3.1.5	Ambiente Tecnológico .....	27
3.1.6	Ambiente Natural.....	27
3.2	Microambiente .....	28
3.2.1	Clientes .....	30
3.2.2	Concorrentes .....	31
3.2.3	Fornecedores.....	33
3.2.4	Grupos regulamentadores .....	33
4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	36
4.1	Planejamento e Estratégia .....	38
4.2	Oportunidades Ambientais.....	39
4.3	Ameaças Ambientais.....	39
4.4	Metodologia adotada no Processo de Planejamento Estratégico	40
4.5	Missão da empresa .....	43
4.5.1	Definição da missão da empresa .....	44
4.6	Visão da empresa .....	45
4.6.1	Estabelecimento de uma visão de negócio .....	45
4.7	Formulação de Objetivos .....	46

4.8	Análise interna .....	47
5	ESTUDO DE CASO NA EMPRESA COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS PADOIN LTDA .....	48
5.1	Histórico.....	48
5.2	Estrutura .....	49
5.3	Recursos Humanos.....	49
5.3.1	Recrutamento.....	50
5.3.2	Seleção.....	50
5.3.3	Treinamento.....	50
5.3.4	Avaliação do desempenho .....	51
5.3.5	Motivação .....	51
5.4	Recursos Materiais.....	51
5.5	Recursos Financeiros .....	52
5.6	Fornecedores .....	53
5.7	Concorrentes .....	56
5.8	Clientes.....	57
5.9	Oportunidades .....	57
5.10	Controle interno .....	58
5.11	Missão da empresa.....	59
5.12	Visão da empresa .....	59
5.13	Objetivos .....	59
5.14	Análise Interna .....	60
6	CONCLUSÃO .....	65
	BIBLIOGRAFIA.....	67
	ANEXOS.....	70

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – Dados sobre a população santamariense.....	21
TABELA 2 – Quantidade de veículos em Santa Maria.....	22

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 – Atendimento .....	62
GRÁFICO 2 – Preço .....	62
GRÁFICO 3 – Condições de pagamento.....	63
GRÁFICO 4 – Localização e acesso.....	63
GRÁFICO 5 – Confiabilidade dos produtos.....	64

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – O macroambiente e o setor de negócios da organização .	19
FIGURA 2 – A organização e seus níveis ambientais.....	29
FIGURA 3 – Planejamento Estratégico, Tático e Operacional .....	37
FIGURA 4 – Formalização do planejamento estratégico.....	41
FIGURA 5 – Organograma da empresa.....	49

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1 – Questionário utilizado com clientes para pesquisa.....	71
ANEXO 2 – Fotos da instalação da empresa.....	74

## **1 INTRODUÇÃO**

Independentemente do estágio de desenvolvimento de uma organização, as empresas passam a empregar, para resolver os seus problemas econômicos, o Planejamento Estratégico, que compreende a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilizar a estratégica entre dois extremos, para que se possa satisfazer do melhor modo possível os objetivos da empresa.

O sistema de Planejamento Estratégico representa uma postura cuja essência é organizar, de maneira disciplinada, as maiores tarefas da empresa e encaminhá-las para manter uma eficiência operacional nos seus negócios e guiar a organização para um futuro melhor e inovador.

Muitas pessoas pensam que planejamento é uma coisa complicada e que tão somente seja aplicada às grandes corporações, como as multinacionais, no entanto, enganam-se, pois o planejamento estratégico é a base de todas as situações que podemos prever ou antever como ameaças as nossas oportunidades. Assim, ao deparar-se com uma situação, como por exemplo: O que se quer? O que fazer agora para obter o que se deseja? O que precisa ser feito? O que

somos capazes de fazer? Ou até mesmo, o que fazer depois de formado? Ou como poderá ser aberta uma empresa?

Todas estas situações demandam planos que são maneiras de alcançar determinados objetivos, significa que se deve pensar uma melhor maneira para atingir as metas, analisando as alternativas e escolhendo a melhor de acordo com os objetivos propostos.

Assim, ao ver estas situações, pode-se dizer que o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para qualquer pessoa, seja de qual grau for e de qual empresa for. O que importa é que quanto mais complexidade o ambiente tiver mais se deve aprofundar as metodologias do planejamento estratégico, com isso, haverá mais emprego de esforço para atingir aos anseios de quem esteja aplicando-o ou recebendo-o. De qualquer maneira, terá que se ter em mente que o planejamento estratégico tão somente é uma projeção futura de próprios ideais, tentando buscar o máximo das oportunidades, sejam elas simples ou complexas.

Ao longo deste, será feito um estudo com objetivos propostos no projeto como por exemplo a avaliação da participação de mercado da empresa, a alocação de recursos bem como as condições competitivas. Também se identificarão os produtos e serviços mais rentáveis além das atuais estratégias usadas pela empresa.

Para o desenvolver o conteúdo serão utilizados os livros presentes na bibliografia utilizando as normas propostas pela MDT. Além disso será feita observação no ambiente da empresa e questionário à administração da mesma e com clientes para evidenciar sua satisfação com produtos e serviços oferecidos.

O trabalho foi dividido em quatro etapas a caracterização de empresas, a análise ambiental, o planejamento estratégico e o estudo de caso com a elaboração de um planejamento estratégico para o Posto Padoin.

Na caracterização de empresas são apresentados aspectos de empresas como gestão, controle interno, estrutura organizacional, recursos humanos, financeiros e materiais evidenciando as diferenças entre empresas comerciais, industriais, rurais e de serviços.

No tocante à análise ambiental são descritos o ambiente externo, interno e operacional da empresa com o propósito de identificar oportunidades e ameaças, através da análise de variáveis como demografia, tecnologia, aspectos sociais políticos e legais que influenciam a atividade das empresas em geral.

No planejamento estratégico falar-se-á sobre planejar analisando as oportunidades e ameaças visando uma melhor compreensão ao ambiente em que a empresa está inserida para a estruturação de um planejamento estratégico.

A última parte trata do estudo de caso e o planejamento estratégico para a empresa onde será formulada a missão, os objetivos, as estratégias frente ao mercado, análise das oportunidades e ameaças, identificação dos pontos fortes e fracos através de um diagnóstico interno da organização.

Neste trabalho, foram propostas sugestões em relação à redefinição dos objetivos e missão da empresa. Foram realizadas pesquisas com clientes nos meses de Outubro e Novembro de 2004, relacionadas com o nível de satisfação dos mesmos em relação aos

produtos e serviços oferecidos, ajudando a identificar as forças e fraquezas da empresa em relação à percepção do cliente.

## **2 EMPRESAS**

No mundo atual as empresas são fundamentais para o desenvolvimento econômico, humano e cultural das nações. Toda a sociedade incluindo os investidores, financiadores, fornecedores e empregados assim como o poder público também depende delas, principalmente no que tange à arrecadação de impostos e manutenção da soberania, desenvolvimento e sobrevivência da nação.

Sendo a empresa com objetivo econômico ou com fins sociais, quem a administrar terá sempre que lidar com seu patrimônio cujo se mantém em constante movimentação.

As classificações de empresas são muitas. Ver-se-á aqui alguns tipos como quanto a sua finalidade, condição de sujeito, tipo de tributação e tipo de empresas.

Quanto à sua finalidade ela pode ser social, econômica-social ou econômica.

Uma sociedade de fim social é aquela que usa suas disponibilidades como forma de atingir seu objetivo, de caráter social. Elas não têm finalidade de aumentar seu patrimônio e como exemplo temos associações beneficentes, culturais, etc.

Em uma entidade econômico-social sua riqueza é utilizada como meio para aumentar o patrimônio e em forma de aumentar o benefício

à sociedade. Não privilegiam um indivíduo ou um grupo de indivíduos. Englobam este grupo os institutos de aposentadoria, pensões e previdência.

Por sua vez, uma sociedade econômica tem como objetivo o lucro. As riquezas são trabalhadas tendo em vista o aumento do patrimônio de um ou mais indivíduos que são os titulares.

Quanto à condição de sujeito podem ser públicas ou particulares. As públicas são aquelas em que o patrimônio pertence à coletividade. Geralmente são em forma de fundações, instituições ou sob o domínio do Estado. No caso das particulares são de posse de um indivíduo ou grupo que se beneficia.

Em relação aos tipos de empresas, elas dividem-se em empresas rurais, empresas comerciais, empresas industriais e empresas de serviços.

Empresas rurais são aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra e da criação de animais. Como exemplo têm-se empresas produtoras de soja e trigo (produção vegetal) e empresas pecuárias e avícolas (produção animal).

A empresa industrial é um sistema econômico que produz e transforma produtos, agregando uma parcela de lucro e, posteriormente, repassam às empresas comerciais para serem comercializados. Como exemplo citam-se as siderúrgicas, metalúrgicas e indústria moveleira.

A empresa comercial é aquela que adquire das indústrias os produtos acabados para venderem a população em geral com uma margem de lucro. Ela faz a ligação entre a indústria e os

consumidores. Por exemplo: Loja de móveis, Revendedores de automóveis, eletrodomésticos, supermercados, etc.

Uma empresa de serviços é aquela que tem como atividade à prestação de assistência a terceiros com ou sem tempo determinado mediante a remuneração. Seu objeto de valor é o serviço em segurança, tecnologia, manutenção, telefonia, energia, etc. Como exemplo citam-se as empresas de segurança, companhias telefônicas, distribuição de energia elétrica, transportes de cargas, passageiros, etc.

## **2.1 Gestão**

Sabe-se, os fatos contábeis são os que movimentam o patrimônio de uma entidade sendo decorrentes ou não de uma ação administrativa.

Existem também os atos administrativos como atos de natureza técnica ou administrativa, os quais são praticados pelos dirigentes das entidades e não trazem imediata variação patrimonial. Tais atos podem acontecer em empresas com ou sem fins lucrativos.

A este conjunto de fatos contábeis ou atos administrativos dá-se o nome de gestão, podendo ser medida em períodos de tempo (período administrativo). A gestão econômica neste período é chamada de exercício.

### **2.1.1 Gestão de empresas**

Conforme Franco (1988) “As empresas são entidades com fins econômicos, isto é, com objetivo de lucro”. As operações feitas em seu patrimônio têm objetivo do aumento da riqueza patrimonial.

Sendo assim, apresentam elementos como o custo/despesa, receita e o resultado que pode ser positivo ou negativo.

#### **2.1.1.1 Custos/Despesas**

Nas empresas industriais, o custo é relacionado ao preço pago pela matéria-prima consumida, mão de obra e outros gastos incorridos na produção. Em empresas comerciais ele envolve o preço da mercadoria bem como os gastos utilizados para a sua venda. Já em empresas de prestação de serviços refere-se aos gastos decorrentes da prestação deste serviço incluindo a remuneração do capital aplicado para o seu desempenho.

De acordo com Franco (1988), “A empresa que conseguir melhorar sua eficiência e progressivamente seu custo estará obtendo cada vez melhor resultado econômico”.

É importante ressaltar que gastos com funcionamento e manutenção da empresa têm de ser considerados como parte integrante do custo. Justamente, eles diminuem o valor do patrimônio, porém, serão compensados pela receita obtida.

### 2.1.1.2 Receitas

As receitas constituem a recuperação do custo por parte da empresa que decorre de sua atividade fim econômica. Em empresas comerciais elas são representadas pela venda das mercadorias adquiridas para este fim. Nas empresas prestadoras de serviços são as remunerações por um serviço que foi contratado, como transporte de mercadorias em uma empresa transportadora ou uma consultoria como em um escritório contábil.

Geralmente as empresas obtêm receitas que não são diretas de sua atividade econômica principal, como investimentos em outra companhias ou venda de material de escritório que não vai mais ser utilizado por uma empresa prestadora de serviços.

Segundo Franco (1988) “Receita não pode ser confundida com o recebimento de importâncias em dinheiro. A recuperação pode ser feita através de venda a prazo, que não representa imediato de dinheiro”. Poder-se-á receber importâncias antecipadas que correspondem à receita a se efetivar futuramente.

Nas empresas com fins lucrativos esta receita se dá ela parcela superior ao custo, resultante das vendas, ou seja, o lucro.

### 2.1.1.3 Resultado

Conforme for a atividade da empresa, ela obterá um resultado positivo ou negativo. Como o objetivo das empresas é o lucro, o

capital das empresas sofre variações aumentativas ou diminutivas através do consumo e da recuperação de bens e serviços.

Pegar-se-á como exemplo uma empresa que fabrique chinelos. Todo o processo envolvido desde a sua confecção, a sua produção de várias unidades até ser vendida, agrega outros custos ao seu custo. Somente após a venda e, obviamente, a recuperação do custo deste produto é que será reconhecido o resultado, positivo ou negativo.

Para Franco (1988) “O resultado é, pois, a variação patrimonial, aumentativa ou diminutiva, originada da atividade econômica da empresa, que sempre tem por objetivo o lucro, ou seja, o aumento do patrimônio”.

## **2.2 Controle interno**

O controle interno integra-se no conjunto de controles realizados pela empresa sob suas unidades, seções, operações e seus agentes, patrimônio e serviços ou produtos, inclusive sob os próprios controles.

Segundo Gonçalves (1967) “O controle interno ou empresarial, *stricto sensu*, ou como controle geral e superior da empresa, exige uma organização complexa e específica à medida que cresce a dimensão da mesma”.

O controle interno abrange o controle administrativo, o controle contábil, o controle operacional e o controle de qualidade.

O controle administrativo consiste em verificar se as ordens dadas, juntamente com os princípios da empresa, estão sendo

desempenhados corretamente. Tem por finalidade analisar faltas e erros para que estes sejam reparados evitando suas repetições.

O controle contábil é um mecanismo com práticas e elementos que visam acompanhar a gestão patrimonial protegendo os bens e valores, o que é comprovado pelas sínteses patrimoniais e redituais. Para que seja comprovada esta veracidade, usa controles documental e escritural.

A atividade do controle operacional é acompanhar a operação para que seja realizada assim como foram propostos o programa da empresa e as suas finalidades.

O controle de qualidade ou tecnológico tem por finalidade assegurar a eficiência dos serviços ou produtos. Sem ele, a empresa estará sujeita à falência pela desmoralização de suas mercadorias no mercado, por imperfeições no processo produtivo, etc.

De acordo com Padoveze (1996) “O sistema de informação gerencial exige planejamento para produção dos relatórios, para atender plenamente seus usuários”. É necessário conhecer o conhecimento contábil de todos os usuários e construir enfoques diferentes para os diferentes tipos de usuários. Dessa forma será possível efetuar o controle posterior.

### **2.3 Estrutura organizacional**

O organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre

eles. É o instrumento mais usado para representar a formalização da estrutura. O fato de uma empresa possuir organogramas não significa que seja bem organizada.

Sua finalidade é permitir uma visualização rápida da forma como a empresa está organizada. Não é seu objetivo mostrar de maneira completa, precisa e abrangente toda a estrutura organizacional.

Os organogramas devem refletir a organização real da empresa. Devem ser feitos com fidelidade, de modo contrário, poderão distorcer a compreensão e gerar decisões e atitudes errôneas por parte dos que confiam na sua exatidão.

## **2.4 Recursos Humanos**

É fundamental que uma organização planeje seus recursos humanos pois precisa das pessoas certas nas posições certas. O planejamento de recursos humanos é criado para assegurar que as necessidades de pessoal sejam adequadamente atendidas.

Geralmente as empresas trabalham hoje com poucos empregados com turno integral e contratam mais serviços de tempo parcial, temporário ou subcontratado.

No núcleo central posicionam-se os funcionários que trabalham em tempo integral e que são peças fundamentais para o futuro em longo prazo da empresa. Eles têm maior segurança no emprego, boas perspectivas de promoção e vantajosos benefícios.

Ao redor deste núcleo têm-se dois grupos com características distintas. No primeiro deles os funcionários trabalham em tempo

integral mas com habilidades que são encontradas com mais facilidade no mercado do trabalho. Entre eles encontram-se o pessoal do setor financeiro, pessoal das áreas de trabalho rotineiro e de trabalho manual menos especializado. Este grupo é rotativo por ter menos acesso a oportunidade de carreira.

No segundo grupo é altamente rotativo e tem maior flexibilidade numérica. Inclui funcionários de tempo parcial, empregados casuais, pessoal com contrato de tempo determinado, temporários, subcontratados e treinados com subsídios. O grau de estabilidade é menor ainda que no grupo anterior.

Para que a organização seja suprida de pessoas adequadas às funções que pretendem desempenhar dentro da empresa é necessária a análise de fatores internos, como necessidades de qualificações, expansão e redução de departamentos e fatores do ambiente externo, como o mercado de mão-de-obra .

O planejamento de recursos humanos envolve o recrutamento, seleção e avaliação de desempenho.

### **2.4.1 Recrutamento**

Recrutamento é conseguir um grupo de candidatos suficientemente grande para que a organização possa selecionar empregados qualificados de que precisa.

### **2.4.2 Seleção**

A seleção envolve tomada de decisões mútuas: a organização decide se vai ou não fazer uma oferta de emprego e quão atrativa essa oferta deve ser, e o candidato decide se a organização e o emprego atendem ou não às suas necessidades e aos seus objetivos.

### **2.4.3 Treinamento**

Treinar é fazer com que um indivíduo sinta-se capaz de desempenhar determinada função. O treinamento consiste em dar ou aprimorar as habilidades necessárias para que um funcionário trabalhe com eficiência na empresa.

### **2.4.4 Avaliação do Desempenho**

Avaliar consiste em decidir quanto ao valor ou valia que determinada coisa tem, para nós ou para os outros. A avaliação de um desempenho tem de ser a que seja mais plausível e que possa ser mais útil para chegarmos à sua atividade fim, ou seja, o controle da eficiência dos funcionários.

### **2.4.5 Motivação e Planejamento Estratégico**

De forma geral, motivo é o que origina ou propicia a um ato ou um comportamento de determinada maneira. Tal estímulo pode ser gerado internamente, pelo raciocínio do indivíduo, ou externamente, proveniente de estímulos do meio. Neste sentido, a motivação está relacionada com o sistema de conhecimento do indivíduo.

Este sistema está ligado diretamente com os valores pessoais do indivíduo e é tendenciado pelo ambiente físico e social, pela estrutura fisiológica, pelos processos fisiológicos e pelas necessidades e experiências anteriores.

## **2.5 Recursos Financeiros**

Os recursos financeiros são representativos em relação ao potencial da empresa em incorporara ao seu processo de produção outros processos exigidos para aumentar sua capacidade de oferta, basicamente, recursos humanos, materiais e tecnologia.

Com eles a organização tem maior capacidade de adaptar-se rapidamente a situações de risco inesperadas. Por exemplo, uma empresa em que um helicóptero caiu sob seu prédio pode reconstruí-lo antes de receber a indenização do seguro após avaliação de perdas e danos caso tenha recursos financeiros para isto.

Conforme Tachizawa (2002) “O perfil financeiro representado pelo patrimônio da empresa permite ao mesmo tempo avaliar as formas de investimento, riscos em curso e resultados obtidos. As

fontes dessas informações são os balanços, onde os valores nos permitem tais interpretações”.

Assim, é possível estabelecer o poder de combatividade para:

- Superar o atual estágio de desenvolvimento tecnológico;
- Atender os atuais clientes que, embora potenciais para o consumo de seu produto, não têm fidelidade ou declaração de preferência por sua marca;
- Superar o nível de concorrência que lhe for mais ameaçador;
- Obter melhor oportunidade de rentabilização do patrimônio;
- Avaliar a oportunidade de participação em setores cuja potencialidade futura seja mais conveniente.

## **2.6 Recursos Materiais**

Os recursos materiais equivalem ao conjunto de fatores que compõem sua estrutura patrimonial. Segundo Tachizawa (2002) à medida que o cenário econômico e as condições de concorrência se mostram promissoras, esses recursos são ampliados com o objetivo de contribuir com as atividades desenvolvidas e são formados por três grandes grupos:

- **INSTALAÇÕES** – fábrica, escritório de vendas, etc.
- **EQUIPAMENTOS** – sistema de computadores, máquinas especializadas, etc.
- **MATÉRIAS PRIMAS E MATERIAS UTILIZADOS NA PRODUÇÃO.**

É de fundamental importância para o empresário conhecer o perfil de tais recursos porque é estrategicamente essencial para saber visualizar se todos os seus setores da produção detêm recursos suficientes e apropriados para o uso máximo da capacidade na execução de tarefas. Com isso, poderá avaliar onde se localizam as fontes de desperdício, medir a eficiência de recursos ou geradoras de desequilíbrios na rentabilidade global.

Os recursos materiais são importantes estrategicamente e refletem-se diretamente na perda de produtividade e/ou oportunidades de mercado.

### 3 ANÁLISE AMBIENTAL

O processo de planejamento estratégico começa com a análise do ambiente empresarial que consiste no conjunto de todos os fatores externos à empresa. A análise do ambiente empresarial ou externo, tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças. Com o propósito de avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa agir adequadamente.

O ambiente pode oferecer para empresa oportunidades e ameaças. Assim, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades do ambiente, bem como, procurar adaptar-se ou posicionar-se frente às ameaças.

Neste contexto, a finalidade da análise ambiental é rastrear as mudanças externas que podem afetar o mercado ajudando a identificar ameaças à capacidade de uma organização em manter sua vantagem competitiva, bem como, as oportunidades que efetivamente a organização pode aproveitar para aumentar sua lucratividade ou participação de mercado.

A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas

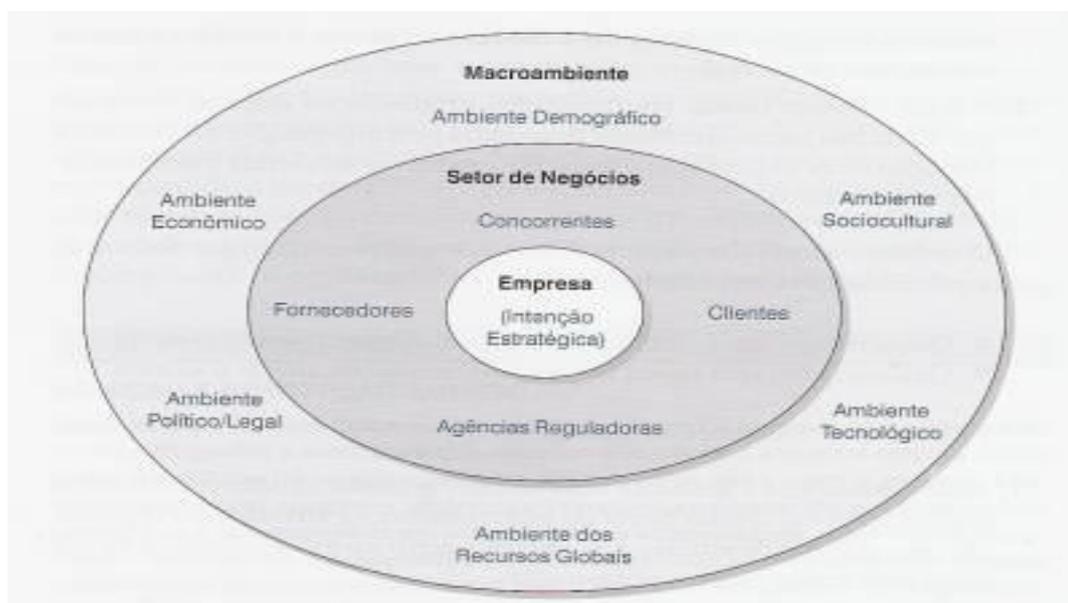
percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas.

Segundo Oliveira (1991). “A análise ambiental é geralmente usada sob dois enfoques: para resolver um problema imediato que exija uma decisão estratégica e para identificar futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas pela empresa”.

Existem duas dimensões do ambiente que devem ser analisadas o macroambiente e o microambiente ou setor de negócios.

### 3.1 Macroambiente

FIGURA 1 – O macroambiente e o setor de negócios da organização



FONTE: Planejamento Estratégico: Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro.

O ambiente externo ou macroambiente é o contexto que envolve externamente a organização. É situação dentro da qual uma

organização está inserida. Como a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbios com o ambiente que a rodeia.

O macroambiente segundo Chiavenato & Sapiro (2003), “é o ambiente mais amplo e genérico em que estão todas as organizações envolvidas direta ou indiretamente na atividade da organização que se pretende estudar”. Ele é o ambiente genérico e que influencia de maneira semelhante todas as organizações.

Para Kotler (1998) “As empresas e seus fornecedores, intermediários, consumidores e concorrentes operam em um macroambiente mais amplo de forças e tendências que molda oportunidades e apresenta ameaças”. Tais forças representam fatores não controláveis que a empresa deve monitorar e responder.

A análise do ambiente de negócios, em nível macro, começa pelos aspectos mais amplos dos ambientes que podem abalar todos os setores com maior ou menor intensidade.

O macroambiente pode ser analisado sob diferentes aspectos tais como os ambientes demográfico, econômico, sociocultural, político-legal, tecnológico e natural.

### **3.1.1 Ambiente Demográfico**

O ambiente demográfico é a primeira força macroambiental a ser monitorada já que as pessoas representam mercados. A finalidade da análise deste ambiente é identificar mudanças e tendências numa população. Assim, fatores como localização geográfica, idade, raça, sexo, níveis de renda e instrução devem ser analisados para que se

tenha informações adequadas do tipo de população que constitui o mercado em que a empresa atua.

No Brasil, por exemplo, informações sobre as tendências demográficas podem ser adquiridas em órgãos do governo, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Ministério do Trabalho, Ministério da Educação e Cultura (MEC), que são importantes fornecedores de dados sobre a população brasileira.

A demografia ajuda a identificar padrões de diversidade, para que a empresa possa direcionar seus bens e serviços de forma apropriada. Para fins de análise do mercado da empresa analisaremos a composição demográfica do município de Santa Maria.

Segundo dados do IBGE Santa Maria tem uma população estimada para 2003 de 254.640. De acordo com senso demográfico realizado em 2000 a população é composta de:

TABELA 1 – Dados sobre a população santamariense

Homens residentes	115.983
Mulheres residentes	127.628
Pessoas residentes na área urbana	230.696
Pessoas residentes na área rural	12.915
Pessoas residentes de 10 a 19 anos de idade	44.874
Pessoas residentes de 20 a 29 anos de idade	40.852
Pessoas residentes de 30 a 29 anos de idade	37.876
Pessoas residentes de 50 a 59 anos de idade	21.754
Pessoas residentes com mais de 60 anos de idade	26.423
Residentes com 10 anos ou mais E rendimento de 5 a 10 salários mínimos	22.971
Residentes com 10 anos ou mais E rendimento de 10 a 20 salários mínimos	10.180
Residentes com 10 anos ou mais E rendimento de 20 salários mínimos ou mais	5.049

Fonte: IBGE senso demográfico de 2000.

A análise destes dados permite que se verifique a taxa de crescimento da população, sua composição etária, pessoas que tem condições em termos de renda de adquirir os produtos e serviços oferecidos pela empresa definindo, dessa forma o mercado potencial da empresa.

De acordo com Kotler (1998) “O crescimento da população traz grandes implicações para as empresas”. Quando uma população cresce resulta no aumento das necessidades humanas, mas não necessariamente crescimento de mercados, a menos que haja suficiente poder de compra.

Para uma melhor análise do mercado da empresa devem se buscar informações sobre a quantidade de veículos existentes na cidade para se ter uma idéia do quanto à empresa tem a possibilidade de aumentar sua área de atuação.

TABELA 2 – Quantidade de veículos em Santa Maria

Automóveis	48.425
Caminhões	2.312
Caminhonetes	1.889
Motocicletas	8.602
Ônibus	792

Fonte: DENATRAN Departamento Nacional de Trânsito.

### 3.1.2 Ambiente econômico

As empresas devem prestar atenção às principais tendências nos padrões de renda e gastos em bens de consumo. A análise das

variáveis econômicas que afetam a demanda e a oferta de produtos e serviços utiliza indicadores como: renda real da população, distribuição de renda, taxa de crescimento da renda, padrão de consumo e poupança, nível de emprego, inflação, taxa de juros, política monetária e fiscal, produto nacional bruto.

Essa análise de índices econômicos possibilita verificar o estágio de desenvolvimento do país e o poder de compra da população. Atualmente o Brasil possui a segunda mais alta taxa de juros do mundo, em torno de 26,5%, as empresas são submetidas a uma elevada carga tributária o que leva a diminuição de investimentos, conseqüentemente, restringindo a atividade produtiva e aumentando o desemprego e a inadimplência.

O Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2002 foi de R\$ 1,3 trilhão, o que significa que a economia nacional cresceu 1,9% no ano. A revisão do crescimento do PIB, de 1,5% para 1,9% em valores, foi divulgada hoje pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e teve como principal contribuição o aumento das exportações e a conseqüente queda no volume das importações.

Segundo o IBGE, o novo cálculo mostra que, em 2002, a balança de Bens e Serviços voltou a ter superávit. O último resultado positivo da balança havia sido em 1994, ano do início do Plano Real, quando o PIB alcançou o crescimento de 5,85%, o maior dos últimos oito anos. Na avaliação do Instituto, o crescimento do PIB em 2002 poderia ter sido maior se não fosse a queda de 4,2% nos investimentos públicos e privados o que repercutiu na queda de 1,3% no rendimento dos trabalhadores.

No contexto das empresas do ramo de combustíveis é importante que a análise do preço do petróleo, já que, uma alta no preço do petróleo implica em um aumento no preço dos combustíveis, bem como, aumento no custo das empresas, aumento no preço dos produtos, dificuldades no crescimento econômico com a queda do consumo.

No Brasil a alta nos combustíveis pode provocar inflação, restringir o crescimento econômico, nos Estados Unidos o valor do barril de petróleo superou os U\$ 53,00. De acordo com a revista Veja (Outubro, 2004) o preço do produto já subiu em dólares mais de 35% desde 14 de junho, quando a Petrobrás anunciou o último aumento substancial da gasolina. Com os preços externos ainda em alta, o Governo a aumentar os seus que são alinhados as cotações internacionais, se um novo aumento vier terá custos adicionais e tentará repassar aos consumidores.

### **3.1.3 Ambiente sócio-cultural**

Atualmente dá-se muita ênfase a responsabilidade social das empresas tornando obrigação destas de tomar atitudes que protejam e promova os interesses da organização juntamente com o bem estar da sociedade como um todo.

De acordo com Kotler (1998) “a sociedade em que as pessoas se desenvolvem molda suas crenças, valores e normas”. Os indivíduos acabam absorvendo, quase inconscientemente uma visão de mundo que define seu relacionamento consigo mesmas, com os outros e com o universo.

Para McCarthy (1982) “o ambiente cultural e social diz respeito a como e porque as pessoas vivem e agem de determinada maneira. Esta variável é muito importante porque tem um efeito direto sobre o comportamento de compra do cliente”.

Aspectos sócio-culturais estão diretamente relacionados com o comportamento de compra das pessoas, o conhecimento desses aspectos culturais e comportamentais pode levar a descoberta de oportunidades e ajudar a construir relações com clientes potenciais.

É importante observar que padrões culturais estão em constantes mudanças, estilo de vida, valores sociais, crenças estão mudando cada vez mais rapidamente. A mudança na composição das famílias e a preocupação com o ambiente são fatores que se tornam fundamentais para a descoberta de novas oportunidades de mercado.

### **3.1.4 Ambiente Político - Legal**

A influência do ambiente legal é dada pela legislação federal, estadual, local e as agências e processos através dos quais essas leis são aplicadas. É importante que se analise a legislação pertinente, as prioridades governamentais, a política energética e as leis de proteção ambiental que podem afetar os revendedores de combustíveis.

No âmbito federal temos a Portaria Nº 116, de 6 de Julho de 2000, da Agência Nacional do Petróleo (ANP), que regulamenta o exercício da atividade de revenda varejista de combustível automotivo. Como segue nela, fala sobre em vários pontos como desde registro de

revendedor varejista, instalações e tancagem do posto revendedor, da aquisição de combustível automotivo até exercício da atividade de revenda varejista por distribuidor e recadastramento.

O Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) também atua nesse meio, no que toca às diretrizes para a execução do licenciamento ambiental em nível federal.

Quanto ao nível estadual, são executados pelos órgãos estaduais de meio ambiente estando expressas na Lei 6.938/81 e nas Resoluções do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA) Nº 001/86 e Nº 237/97.

Além disto, o CONAMA emitiu a Resolução 273 de 29 de Novembro 2000 referindo-se aos postos de gasolina no sentido que são empreendimentos potencialmente poluidores e que possam causar danos do meio ambiente.

A Lei 6.938/81 prevê como sanções multa simples ou diária, perda ou restrição de incentivos e benefícios fiscais concedidos pelo Poder Público, à perda ou suspensão de participação em linhas de financiamento em estabelecimentos oficiais de crédito e até mesmo a suspensão de sua atividade.

Por sua vez, a Portaria Nº 116/00 da ANP é muito mais radical e em suas sanções prevê desde multa, apreensão de bens e produtos, perdimento de produtos apreendidos até mesmo cancelamento de registro de estabelecimento ou instalação com revogação de autorização para o exercício de atividade. As multas variam de acordo com a infração e o valor pode ficar entre R\$ 5.000,00 e R\$ 5.000.000,00.

### **3.1.5 Ambiente Tecnológico**

O ambiente tecnológico diz respeito, a pesquisas e inovações que resultem em bens e serviços novos ou aperfeiçoamento daqueles já existentes. Os desenvolvimentos tecnológicos proporcionam oportunidades importantes para acrescentar valor aos produtos e serviços oferecidos aos consumidores.

Ao mesmo tempo em que o surgimento de novas tecnologias possam representar oportunidades de mercado podem tornar-se ameaças quando a empresa não acompanha as mudanças.

Para Kotler (1998) “todas as novas tecnologias são forças de destruição criativa”, ou seja, ao mesmo tempo em que tornam obsoletos certos produtos ou serviços, proporcionam a oportunidade das organizações oferecer valor superior na satisfação dos clientes adquirindo o investindo em pesquisa e em inovações tecnológicas.

### **3.1.6 Ambiente Natural**

O ambiente natural diz respeito ao ambiente físico em que a organização está inserida e as suas possíveis mudanças. Para Kotler (1998) “é preciso estar consciente das oportunidades e ameaças associadas a quatro tendências do ambiente natural: escassez de matérias-primas, custo da energia, mudança dos papéis do governo em relação às leis de proteção ambiental”.

Para empresas de combustível este é um ambiente extremamente relevante já que o petróleo é um recurso natural não renovável e sua escassez pode representar aumento de custos substanciais.

As empresas precisam estar atentas ao desenvolvimento de novas fontes alternativas de energia, ou em produtos substitutos como, por exemplo, o aumento da venda de veículos movidos a álcool.

Uma delas é atentar para o gás natural. Ele é uma mistura de hidrocarbonetos leves, é inodoro, incolor, não é tóxico e mais leve que o ar. Na área de transportes, é utilizado em ônibus e automóveis, substituindo o óleo diesel, a gasolina e o álcool. O gás é comercializado através de contratos de fornecimento com as Companhias Distribuidoras de cada Estado, detentoras da concessão de distribuição. A Transportadora Brasileira Gasoduto Bolívia-Brasil S/A (TBG), proprietária do gasoduto, é responsável pelo transporte do gás até os pontos de entrega (companhias distribuidoras).

### **3.2 Microambiente**

O microambiente ou setor de negócios é o ambiente onde a empresa atua diretamente, ou seja, é o setor específico de negócios da organização. É o ambiente mais próximo da organização é onde ela obtém seus recursos e disponibiliza seus produtos e serviços.

Segundo Chiavenato & Sapiro (2003) “é o ambiente constituído por clientes ou consumidores, fornecedores concorrentes e grupos regulamentadores”.

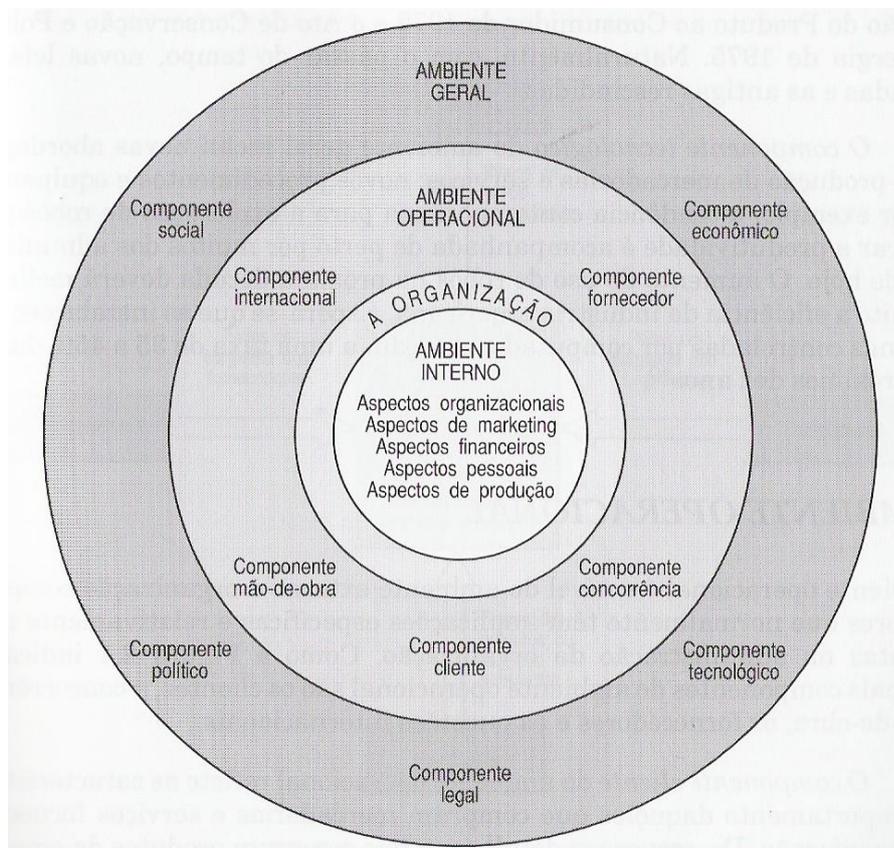
Certo e Peter (2004) divide o ambiente em três níveis: o ambiente geral, operacional e o ambiente externo. O ambiente geral é o nível de um ambiente externo à organização, composto de componentes que normalmente tem pouca aplicação imediata sobre a organização é

composto pelos ambientes descritos anteriormente classificados no macroambiente.

O ambiente operacional é o nível do ambiente externo à organização composto de setores que têm implicações específicas e relativamente imediatas na administração da organização.

O ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro da organização e que normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização. Ao contrário dos ambientes geral e operacional, que existem fora da organização, os componentes do ambiente interno estão dentro dela.

FIGURA 2 – A organização e seus níveis ambientais



FONTE: Administração Estratégica: Samuel C. Certo e J. Paul Peter.

A análise do ambiente interno é importante porque permite a empresa conheça e avalie seus pontos fortes e fracos e a sua capacidade de atender o mercado alvo de maneira mais eficiente que a concorrência.

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação com outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou concorrentes potenciais.

### **3.2.1 Clientes**

É fundamental que as empresas saibam qual o motivo que leva os clientes a comprarem seus produtos e serviços em detrimento à concorrência e quais os tipos de benefícios que a empresa oferece que são mais percebidos pelos clientes.

A empresa deve utilizar-se de meios para monitorar o nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços oferecidos. Para isso, é preciso que a organização esteja interessada em facilitar o processo de recebimento de sugestões e reclamações.

Estudos mostram que enquanto consumidores ficam insatisfeitos com uma em quatro compras, menos de 5% deles reclamarão. A maioria dos consumidores comprará menos ou mudará para a concorrência antes de reclamar. Desta forma, a empresa deve obter

mensuração direta da satisfação do consumidor ao conduzir levantamentos periódicos através de questionários, ligações telefônicas. Identificando, assim, o desempenho da empresa avaliando seus pontos fortes e fracos.

Segundo Churchill & Peter (2000) “valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos de compra e uso de produtos e serviços”.

Para Kotler (1998) “valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. Valor total para o consumidor é conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço”. Para o consumidor, o custo total será o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto.

Para Porter (1999) “o valor gerado pela empresa é mensurado através do preço que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço”.

É preciso que se crie uma filosofia empresarial não apenas para vendas e sim para a retenção e fidelização do cliente entregando um valor superior nos seus produtos e serviços criando uma vantagem competitiva em relação à concorrência, ajudando, assim, alcançar os objetivos da organização.

### **3.2.2 Concorrentes**

Concorrentes são empresas que concorrem entre si para a obtenção de recursos necessários e para a conquista de mercados

visando a colocação de seus produtos e serviços. A competição torna-se mais intensa quando o produto ou serviço não pode ser diferenciado.

Para Porter (1999) “para conquistar a vantagem competitiva em relação aos concorrentes, ela precisa desempenhar suas atividades a um custo inferior ou executa-las de modo a conquistar a diferenciação e o adicional de preço”.

A posição de custo reflete o custo coletivo do desempenho de todas as atividades de valor da empresa em comparação com o dos rivais. Do mesmo modo a capacidade da empresa em se diferenciar reflete a contribuição de cada atividade de valor para a satisfação das necessidades dos compradores.

É preciso avaliar as forças e fraquezas da empresa em relação à concorrência e também identificar as estratégias da concorrência. Os concorrentes mais diretos de uma empresa são aqueles que perseguem os mesmos mercados-alvo e adotam estratégias semelhantes.

De acordo com Kotler (1998) “após identificar seus principais concorrentes e suas estratégias, os administradores de uma empresa devem perguntar: O que cada concorrente está procurando no mercado? O que modifica o comportamento de cada um deles?”.

Conhecendo os objetivos dos concorrentes podemos identificar sua estratégia e como ele poderá reagir a diferentes tipos de ataques competitivos. Por isso, a empresa deve reunir informações sobre os concorrentes principalmente sobre sua participação de mercado, dados sobre vendas, margem de lucro etc.

### **3.2.3 Fornecedores**

Fornecedores são aqueles que fornecem recursos para a organização, os fornecedores podem ser avaliados em termos de custo, qualidade e entrega eficiente. Os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou redução da qualidade dos bens e serviços.

Um aumento no custo dos fornecedores leva a empresa a uma diminuição da margem de lucro ou um aumento nos preços dos produtos, podendo levar a diminuição do volume de vendas.

Da mesma forma, os clientes também são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade de cobrar maior prestação de serviços.

Segundo Porter (1999) “um grupo de fornecedores é poderoso quando é dominado por poucas empresas, quando o produto é exclusivo ou pelo menos diferenciado, quando não está obrigado a competir com outros produtos nas vendas do setor”.

### **3.2.4 Grupos regulamentadores**

Grupos regulamentadores são instituições que de alguma maneira impõe controles, limitações ou restrições às atividades da empresa, seja especificando maneiras pelas quais ela deverá se conduzir, cercando algumas decisões, fiscalizando ou controlando suas atividades.

No âmbito federal são notados alguns órgãos como a ANP, o CONAMA e o IBAMA.

A ANP é uma autarquia integrante da Administração Pública Federal, vinculada ao Ministério de Minas e Energia. Tem por finalidade promover a regulação, a contratação e a fiscalização das atividades econômicas integrantes da indústria do petróleo.

O novo órgão regulador do setor petróleo, na execução de suas atividades, buscará satisfazer a demanda atual da sociedade mantendo com esta uma comunicação efetiva. Para tanto, está disponibilizando, via Internet, os serviços e produtos disponíveis no âmbito da Agência, inserindo-se em um processo de melhoria contínua e proporcionando, assim, o atendimento adequado às necessidades de seus clientes.

O CONAMA é o órgão consultivo e deliberativo do Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA). É composto de plenário, câmaras técnicas e grupos de trabalho. É presidido pelo Ministro do Meio Ambiente. A Secretaria Executiva do CONAMA é exercida pelo Secretário Executivo do Ministério do Meio Ambiente.

O IBAMA executa o controle e a fiscalização ambiental nos âmbitos regional e nacional. Ele promove a adoção de medidas de controle de produção, utilização, comercialização, movimentação e destinação de substâncias químicas e resíduos potencialmente perigosos, como os combustíveis e agrotóxicos.

Em âmbito estadual, o principal órgão regulamentador é a Fundação Estadual de Proteção Ambiental Henrique Luis Roessler (FEPAM), que é responsável pelo licenciamento ambiental no Rio

Grande do Sul. Desde 1999, a FEPAM é vinculada à Secretaria Estadual do Meio Ambiente (SEMA).

No Rio Grande do Sul, os Municípios são responsáveis pelo licenciamento ambiental das atividades de impacto local.

## **4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico é um processo sistemático de formulação de estratégias empresariais no qual se busca a inserção da empresa no e de sua missão no ambiente que ela está atuando. É um processo administrativo com a finalidade de se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizar o grau de atuação com o ambiente.

Para Chiavenato & Sapiro (2003):

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

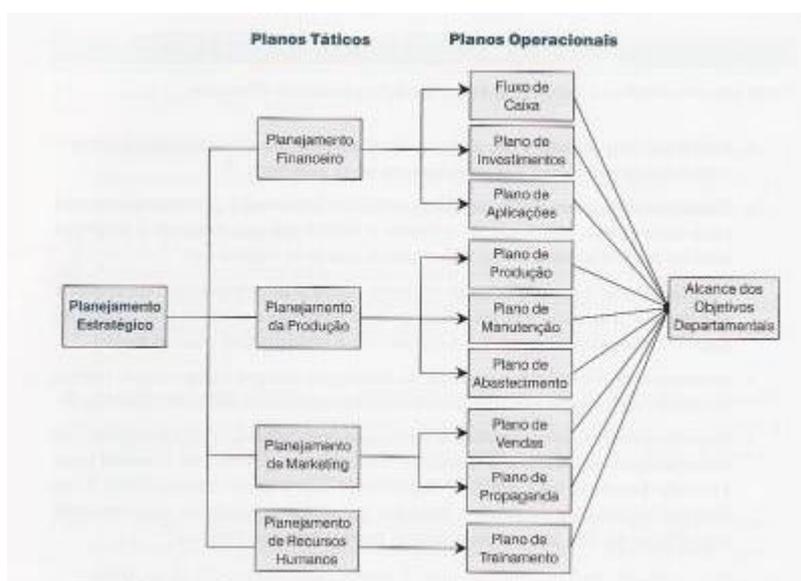
O planejamento estratégico começa quando a administração usa informação sobre o ambiente externo e os pontos fortes e fracos da própria empresa para desenvolver uma visão de longo prazo dos rumos que a organização deve tomar.

Segundo Churchill e Peter (2000) “o planejamento estratégico centra-se em objetivos de longo prazo e serve como base para os planejamentos tático e operacional”.

Para Oliveira (2004):

Planejamento tático é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal objetivo à utilização eficiente de recursos dos recursos disponíveis para consecução de objetivos previamente fixados, ou seja, procura otimizar determinada área de resultado da empresa e não a empresa como um todo. Planejamento operacional corresponde um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático, pode ser considerado como formalização, através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

FIGURA 3 – Planejamento Estratégico, Tático e Operacional



FONTE: Planejamento Estratégico: Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro.

## 4.1 Planejamento e Estratégia

Planejar é função administrativa que significa pensar antecipadamente em seus objetivos e ações e que seus atos são baseados em algum plano.

De acordo com Stoner & Freeman (1985) “São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los”. Além disso, os planos são as linhas mestras onde a organização obtém e aplica os recursos necessários para alcançar seus objetivos. Os membros da organização realizam atividades consistentes com os objetivos e procedimentos escolhidos. Assim, o progresso na direção dos objetivos é monitorado e medido de modo que possam ser tomadas atitudes corretivas.

A atividade de planejamento consiste em determinar os objetivos empresariais e em seguida escolher os meios para alcançar esses objetivos. A escolha de uma forma ou meio de ação é denominada estratégia.

A finalidade da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar objetivos estabelecidos pela empresa no planejamento. Cabe a administração da empresa o estudo e a escolha de um melhor caminho que leve a consecução dos objetivos da organização.

Numa empresa a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa.

De acordo com Oliveira (1991) “quando se considera a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo, deve-se fazer a seguinte pergunta chave: que destino devo dar a empresa e como devo estabelecer este destino”.

Dessa forma, o estabelecimento de planos estratégicos torna-se essencial dentro da organização porque traça as diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagem competitiva. Através dele são identificados recursos potenciais, reconhece forças e fraquezas e estabelece um conjunto de medidas que tendem a assegurar os sucesso dos resultados planejados.

## **4.2 Oportunidades Ambientais**

Oportunidade ambiental é uma situação que a empresa pode aproveitar se tiver condições ou interesse de usufruir. Essa mesma oportunidade pode se tornar uma ameaça caso a organização não tenha essas condições.

## **4.3 Ameaças Ambientais**

As ameaças ambientais são representadas por alguma condição no macro ou microambiente que possa vir a prejudicar os esforços da empresa para conquistar a competitividade. Por exemplo: uma alteração do mercado que a organização percebe que é incapaz de acompanhar, a atividade da concorrência.

#### **4.4 Metodologia adotada no Processo de Planejamento Estratégico**

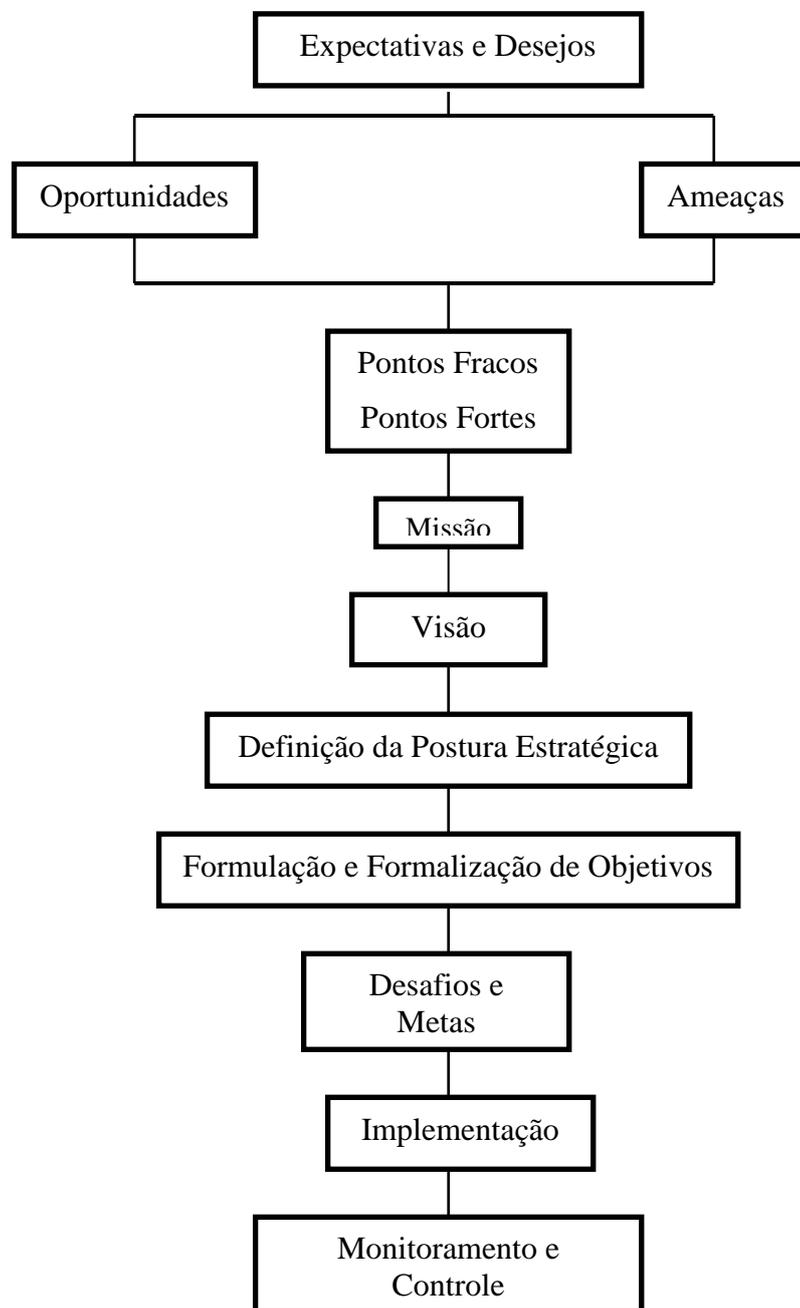
Opta-se por um processo simples quando a empresa é pequena e o caráter incipiente de adoção de técnicas de gestão e controle quando da realiza-se uma análise. Utilizou-se de instrumento de questionário buscando informações que ajudem a identificar pontos fortes e fracos em relação aos produtos e serviços oferecidos.

Como se pode ver na Figura 4, através das expectativas e desejos, o processo começa com o estabelecimento de uma filosofia empresarial onde são identificadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo, assim como, os pontos fortes e fracos do ambiente interno.

Em seguida formula-se a missão e é declarada a visão da empresa baseado em suas crenças e valores. Definir a postura estratégica da empresa, formular e formalizar objetivos são os passos subseqüentes.

No próximo passo ficam conhecidos os desafios e metas a serem cumpridos. Na seqüência, como se pode visualizar na figura, é feito o controle e monitoramento de toda a atividade desempenhada e atentando para os possíveis problemas futuros.

FIGURA 4 – Formalização do planejamento estratégico



FONTE: Baseado em Oliveira 1991.

Para Bateman & Snell (1998), os passos do planejamento são os seguintes.

1. Análise situacional, onde são colhidas, interpretadas e sintetizadas todas as informações relevantes para a questão de planejamento em foco
2. Geração de metas e planos alternativos para o futuro
3. Avaliação de metas e planos, levantando as vantagens e desvantagens e efeitos potenciais de cada objetivo e cada plano alternativo
4. Seleção de planos e metas
5. Implementação
6. Monitoramento e controle

Para Matos & Chiavenato (1999) as condições de eficácia do planejamento estratégico são.

1. Definição da missão da empresa
2. Desenho dos cenários com indicadores sobre tendências oportunidades e ameaças
3. Formulação de objetivos organizacionais para atender a missão
4. Estabelecimento de metas em função de cada objetivo
5. Acompanhar e avaliar o cumprimento dessas metas
6. Promover as correções necessárias
7. Replanejar revivendo o mesmo ciclo

O processo de planejamento estratégico, envolve o estabelecimento de uma missão e uma visão, análise ambiental,

avaliação interna, formulação de objetivos, formulação de estratégias, implementação da estratégia e controle estratégico.

#### **4.5 Missão da empresa**

A missão é o elemento que traduz a responsabilidades e as pretensões da organização junto ao ambiente e define o negócio da empresa delimitando o seu ambiente de atuação.

Oliveira (2004) define missão como “a razão de ser da empresa”. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui se procura responder a pergunta básica: Aonde se quer chegar com a empresa?

De acordo com Chiavenato & Sapiro (2003) “A missão da organização deve responder qual a demanda genérica da sociedade que a organização deve atender. Nesse sentido, será preciso ter uma dimensão geral, mas ainda não pontual, das competências centrais da organização para o cumprimento da missão proposta”.

A missão corresponde à causa pela qual se deve lutar, a razão de ser da organização. A formulação da missão é eficaz quando consegue definir uma individualidade da organização ou uma personalidade própria para o negócio, e quando é estimulante, inspira todos os membros da organização.

A definição da missão da empresa é importante, porque é nesse ponto que se procura desenvolver as habilidades essenciais da empresa. Essas habilidades são mais amplas genéricas mas fornecem a

direção que vai determinar a postura da empresa em relação ao mercado.

Uma declaração de missão formal permite à empresa desenvolver objetivos organizacionais mais claros e esses objetivos descrevem os resultados pretendidos com a realização da missão, como por exemplo, como o nível de lucro desejado.

Chiavenato & Sapiro (2003), relacionam a missão organizacional com os seguintes aspectos:

- Qual é a razão de ser da organização.
- Qual é o papel da organização na sociedade.
- Qual é a natureza do negócio da organização.
- Quais os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro.

#### **4.5.1 Definição da missão da empresa**

Ao estabelecer a missão da empresa procuramos ficar mais focalizados no sentido da satisfação da necessidade dos clientes definida em termos amplos de acordo com o que a empresa julga que seja a demanda do ambiente externo.

## **4.6 Visão da empresa**

Visão organizacional refere-se aquilo que a organização deseja ser no futuro. É a explicação do porque todos dedicam a maior parte dos seus dias para o sucesso da organização onde trabalham.

De acordo com Chiavenato & Sapiro (2003) o estabelecimento de uma visão empresarial atende os seguintes propósitos:

- Esclarecer a todos a direção do negócio.
- Descrever uma condição futura.
- Motivar os interessados e envolvidos a tomar ações necessárias.
- Oferecer foco.
- Inspirar as pessoas a trabalhar em direção a um estado comum e a um conjunto integrado de objetivos.

A visão de negócio encaminha para algo imaginável, mas que não descarta um aspecto de sonho a realizar. Esse processo de formulação da visão dos negócios exige um claro autoconhecimento por parte da empresa (quem ela é, o que valoriza, quais as suas perspectivas), pois pressupõe uma convergência de esforços.

### **4.6.1 Estabelecimento de uma visão de negócio**

O desenvolvimento de uma resposta cuidadosamente fundamentada para esta pergunta faz com que os executivos considerem o que é, e o que deve ser o caráter do negócio da empresa,

além de ajudar a desenvolver a percepção de para onde a empresa precisa ser direcionada nos próximos 3, 5 ou 10 anos.

Os diretores devem pensar estrategicamente para onde eles estão tentando levar a empresa. A visão da diretoria sobre o tipo de empresa que se está tentando criar e o tipo de posição no negócio que se está tentando atingir representa uma visão estratégica para a empresa.

#### **4.7 Formulação de Objetivos**

Segundo Oliveira (2004) “os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro, que o executivo pretende atingir. O objetivo pode ser geral e interessar a toda empresa ou ser um específico de um setor da empresa”.

De maneira resumida os objetivos serve para as seguintes finalidades da empresa:

- Fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa
- Dar consistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes empresários
- Estimular o empenho e a realização baseada em resultados esperados
- Fornecer a base para ações corretivas e controle.

As principais características da formulação dos objetivos de um bom planejamento estratégico são que eles devem ser quantificados, realistas (devem surgir de uma análise das oportunidades e ameaças e

pontos fortes e fracos), consistentes, claros, entendidos e escritos. Além disso, devem ser motivadores e comunicados a todos os envolvidos da empresa.

#### **4.8 Análise interna**

A análise interna tem por finalidade evidenciar as deficiências e as qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, seus pontos fortes e fracos deverão ser determinados a partir do conhecimento profundo da organização detectando suas potencialidades e suas fragilidades.

O objetivo da análise interna é fazer um diagnóstico da empresa avaliando sua competitividade, levando em conta seus recursos internos. É importante verificar o nível de conhecimento que se possui de cada concorrente, pois, quanto menor o nível de conhecimento do concorrente, maior o risco estratégico.

A partir da análise interna se identificam os produtos ou serviços os quais a empresa tem um diferencial de atuação, e que esse diferencial é reconhecido pelo mercado consumidor.

A melhor maneira de se fazer um diagnóstico da organização é começar pelos seus recursos organizacionais, ou seja, seus equipamentos, instalações, seus ativos físicos, financeiros, operacionais, humanos e de marketing.

## **5 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS PADOIN LTDA**

### **5.1 Histórico**

O Posto Padoin situado na Avenida Walter Jobim 353, em Santa Maria, teve seu contrato social firmado em 13 de Julho de 2001. Foi fundado por Airton Pedro Padoin. No anexo 2 estão fotos da instalação da empresa.

É uma sociedade de responsabilidade por quotas de ações limitadas onde Airton Padoin detém 60% dessas quotas, Lairton Padoin 20% e Tânia Maria Rodrigues 20%.

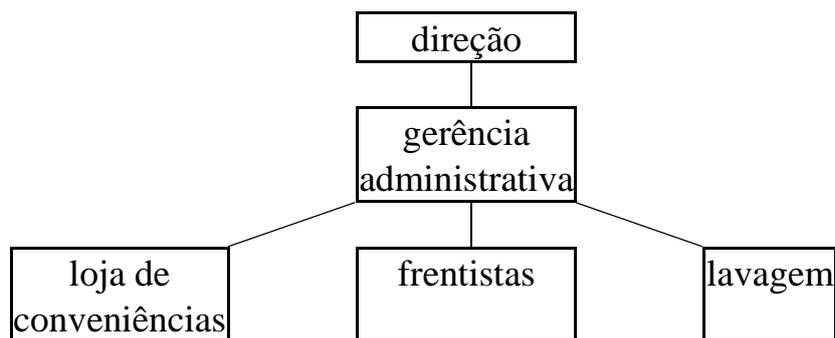
O posto iniciou suas atividades em 19 de Abril de 2002, tendo a data da inauguração oficial em 2 de Maio do mesmo ano, operando com o comércio de gasolina, álcool, óleo diesel, lubrificantes e óleo para o motor. Conta com os serviços de lavagem expressa e lavagem completa, troca de óleo, filtros automotivos de ar, óleo, combustível e água além de estacionamento.

Também mantém patrocínio junto ao Esporte Clube Internacional de Santa Maria bem como a Sociedade Novo Horizonte além de envolver-se em outros eventos.

## 5.2 Estrutura

O organograma do posto é bem simples:

FIGURA 5 – Organograma da empresa



FONTE: Própria.

A empresa mostra que é uma empresa familiar, onde seus proprietários formam a direção. A gerência administrativa é composta por funcionários que tem conhecimento de informática e de contabilidade. Num outro nível encontram-se frentistas, funcionários que trabalham na loja de conveniência e o pessoal encarregado da lavagem expressa.

## 5.3 Recursos Humanos

No posto são vinte e seis funcionários que trabalham na matriz, sendo:

- Três na coordenação administrativa;
- Dois na loja de conveniências;

- Dezesesseis na pista (bombas de combustíveis e atendimento aos clientes);
- Cinco na lavagem expressa.

### **5.3.1 Recrutamento**

No posto, este serviço foi terceirizado a duas psicólogas que recrutam os potenciais futuros funcionários. A cada meio ano são recrutados funcionários conforme for a demanda de serviços ou caso haja alguma demissão.

### **5.3.2 Seleção**

Assim como no recrutamento, as mesmas duas psicólogas selecionam os mais aptos para assumirem os cargos. Os selecionados são repassados para o sr. Lairton que faz uma breve análise e dá a palavra final.

### **5.3.3 Treinamento**

O treinamento é feito pelo próprio sr. Lairton onde fala sobre os princípios adotados pela entidade. Após isto, os funcionários mais experientes ajudam os novatos na pista. No departamento administrativo funciona da mesma maneira que na pista.

### **5.3.4 Avaliação do desempenho**

Assim como no treinamento, o sr. Lairton é quem avalia se o novo contratado está tendo êxito em sua função. Dependendo do resultado, o funcionário pode subir de cargo.

### **5.3.5 Motivação**

A motivação, para o sr. Lairton, depende de cada um. Segundo ele, não adianta trazer uma palestra que custe R\$ 6.000,00 em que o funcionário assista e no outro dia volte a sua vida e mal lembre do que viu. Afirma que cada um tem que ser honesto consigo e dar o melhor de si, motivando-se e também o que está a seu lado criando um bom ambiente de trabalho.

## **5.4 Recursos Materiais**

O Posto Padoin possui 11.430 m<sup>2</sup> de área total sendo que destes, 1.782,04 m<sup>2</sup> são de área construída e possui como recursos materiais:

- Sala da gerencia equipada com três computadores Pentium III, impressoras e fax;
- Um caminhão tanque com capacidade de 18.000 litros;
- Dois caixas eletrônicos sendo um do Banco do Brasil e um do Banco Bradesco;

- Cinco tanques com capacidade de 105.000 litros, nos quais dois deles são bicompartimentados;
- Sete bombas com vinte bicos, onde quatro destes são de gasolina comum, seis são de gasolina aditivada, seis de diesel e dois de álcool;
- Dois postos artesianos com capacidade total de 35.000 litros;
- Loja de Conveniência BR Mania mobiliada com seis geladeiras, dois freezers, máquina de café, caixa registradora, um computador, três estantes e mesa com quatro bancos.

O posto possui um sistema com dez câmeras monitorado 24 horas por dia pela empresa Consistec Sistemas De Segurança.

## **5.5 Recursos Financeiros**

Quanto à contabilidade, o serviço foi terceirizado. O escritório Impacto faz toda a contabilidade gerencial e destinada ao fisco.

Os financiamentos são altos podendo chegar ao montante de R\$ 100.000,00 e são obtidos junto a bancos na forma de conta garantida. A conta garantida é um financiamento onde o banco libera crédito com taxas mais vantajosas, o que viabiliza economicamente o negócio tanto para a empresa como para o banco.

Em relação aos tipos de pagamentos, o posto trabalha com dinheiro, todos os cartões de crédito, cheque pré-datado e visa eléctron.

Quanto aos prazos de recebimento são de trinta dias, em média, para cheques pré-datados. Os cheques são consultados imediatamente por um sistema integrado com o Banco Central e a SERASA. Caso não tenham saldo, nenhum cheque é aceito. O único problema encontrado é em relação à inadimplência por falta de caráter dos emitentes. Mesmo assim, mostra-se pequeno, em torno de 0,5%.

Notou-se através de questionamentos e observações alguns pontos que foram assinalados como diferenciais. No posto o atendimento é muito rápido e os clientes contam com uma lavagem expressa, abastecendo o mínimo de R\$ 25 para os carros e R\$ 5 reais para as motos.

A loja de conveniências BR Mania tem como diferenciais, além do atendimento, produtos como água quente, café expresso e cerveja gelada, muito procurados pelos clientes principalmente nos domingos e feriados.

Quando questionado sobre os produtos e serviços mais e menos rentáveis, o gerente do posto fez alguns apontamentos. No posto, segundo ele, os serviços mais rentáveis são a troca de óleo e a venda de lubrificantes. Na loja de conveniência a maior rentabilidade fica por conta das bebidas com ou sem álcool. A surpresa foi por parte do cigarro que opera com prejuízo de 5%.

## **5.6 Fornecedores**

Os principais fornecedores do Posto Padoin são:

- Petrobrás: Único e exclusivo fornecedor de combustíveis como álcool, gasolina e óleo diesel. Ao longo de quatro décadas, tornou-se líder em distribuição de derivados no País, num mercado competitivo fora do monopólio da União, colocando-se entre as quinze maiores empresas petrolíferas na avaliação internacional.
- Fram: Esta empresa que trabalha com buzinas eletromagnéticas e eletropneumáticas, fabrica e fornece ao posto filtros automotivos de ar, óleo, combustível e água para veículos leves e pesados.
- Bardahl: A empresa atua há 50 anos no mercado brasileiro, fabricando e comercializando lubrificantes e aditivos para as mais diversas aplicações, abastece o posto com seus produtos.
- Previne: fornecedora dos extintores de incêndio para carros, equipamento de segurança obrigatório para veículos automotores.

Além destes, a loja de conveniência BR Mania conta com os fornecedores:

- CVI Refrigerantes Limitada: Distribuidora da Coca Cola em Santa Maria localizada na BR 287, Parque Pinheiro Machado. Por se a única distribuidora da região, também vende para cidades vizinhas como região oeste e noroeste do Estado.
- Ambev: A maior empresa de bebidas da América Latina e a sétima maior do mundo. além de fornecer as cervejas

Antártica e Brahma, também distribui refrigerantes como o Guaraná Antártica e a Pepsi, além de sucos e isotônicos.

- Kibon: Empresa que começou na década de 30 na China e chegou no Brasil em 1942 e despontou com seus sucessos vigentes até hoje no mercado, o Chicabon e o Eskibon.
- Souza Cruz: Um dos cinco maiores grupos privados brasileiros, subsidiária do grupo British American Tobacco, o segundo maior do mundo no mercado de tabaco que mantém operações em cerca de 180 países.
- Philip Morris: A Philip Morris International produz e comercializa alguns dos cigarros mais vendidos do mundo. Para ela, tanto em nível local quanto global, uma meta tida como principal, é ser uma empresa socialmente responsável.

O posto mantém os fornecedores sempre em dia e estes, em sua maioria, também cumprem com os prazos de entrega dos produtos. Os combustíveis são buscados pelo posto, que dispõe de dois caminhões adquiridos e que fazem o transporte. Sendo assim, mantém um bom controle e sempre q necessitam o combustível está no prazo certo nos tanques.

O fornecedor dos filtros de ar, óleo, combustível e água também mantém suas obrigações em dia e entrega sempre na data marcada não atrasando. O único problema apresentado foi com relação aos lubrificantes e aditivos. Por serem adquiridos do Estado do Paraná na cidade de Araucária ou do Rio de Janeiro, geralmente o prazo é

atrasado em torno de uma semana, mas não chega a comprometer o posto com seus clientes.

## **5.7 Concorrentes**

Em Santa Maria são ao todo quarenta e seis postos de combustíveis que concorrem entre si. Lairton diz que é uma atividade que não gera tanto lucro quanto se parece e que a concorrência aqui em Santa Maria chega ser desleal em alguns casos.

Na entrevista feita com o sr. Lairton, soube-se que o Posto Padoin está trabalhando a mais de três meses com prejuízo por seus concorrentes terem baixado muito o preço da gasolina, o que, segundo seus diretores, prejudica tanto o posto como os próprios concorrentes que não estão tendo visão para o futuro e zelando pelo bem de sua empresa.

Trabalham com prejuízo a fim de atraírem maior número de clientes a seu estabelecimento e capturar mercado de alguns de seus competidores.

Segundo proprietários, existe muita gente nesse ramo de negócios em Santa Maria. Pode-se dizer que é uma atividade que não vale a pena, pois o faturamento não é assim tão alto e gera muita bagunça com os postos querendo se destruir. Não se pode fazer as coisas pensando que o planejamento sempre irá suportar as mudanças bruscas do mercado.

## **5.8 Clientes**

“Um dos diferenciais é sair em busca do cliente e não esperar que eles procurem nossos serviços. Os outros postos de gasolina não fazem isso pelo que se saiba”, segundo o senhor Lairton Padoin, filho do proprietário dos Postos Padoin e que gerencia o estabelecimento situado na Avenida Walter Jobim. Desde o início das atividades, eles ofereceram seus serviços a outras empresas buscando novos consumidores.

Dentre seus vários clientes, os mais satisfeitos segundo ele são a Prontomix Tecnologia de Concreto Ltda, Transportes Lorenzi e a SM Fibras onde foram feitos convênios com estas empresas.

Vendo pelo lado da rentabilidade, os clientes mais rentáveis são a clientela em geral, ou seja, é o varejo, as pessoas que abastecem no posto sem nenhum tipo de convênio.

## **5.9 Oportunidades**

Uma aposta que deu certo foi a abertura de uma filial do posto em Camobi. De acordo com o sr. Lairton, foi uma oportunidade que apareceu e ele achou que não deveria desperdiçá-la. A faixa nova só tinha um Posto Texaco que se localiza um pouco mais para o lado da universidade, mas agora existe mais um concorrente, o Posto Charrua.

Além disso, ele sempre considerou Camobi um mercado promissor, apesar de que quando os alunos, professores e funcionários

da UFSM entram em férias, o faturamento cairia um pouco. Mesmo assim, a filial o satisfaz.

Outra oportunidade que pode ser destacada é na matriz. Várias questões judiciais envolveram a corrente obra que visa abrir uma saída para a BR 287 que liga os municípios de Santa Maria e São Pedro. Eles necessitaram de várias licenças para poder voltarem as obras. Em seu total cinco licenças de órgãos, sendo uma por parte do Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes (DENIT), uma da FEPAM e três da Prefeitura Municipal de Santa Maria.

Segundo o sr. Lairton, postos como o Santa Lúcia e o Ipiranga que se localizam no trevo do Castelinho não poderiam estar comercializando combustível se não fossem por tais licenças. Este fator os ajudou muito para seu êxito na obtenção das licenças.

Outra oportunidade destacada foi a loja de conveniência. Ela é uma forma de obter mais recursos financeiros para o posto uma vez que atrai clientes com seus produtos além de agregar mais valores. Sob ela, e esta padronização que vemos nos postos em nível nacional, é paga uma taxa de royald no valor de 5% sob seu faturamento.

### **5.10 Controle interno**

Quem controla a contabilidade interna da empresa é o próprio sr. Lairton que de dez em dez dias junta os dados referentes à área financeira e os analisa. Há quatro meses, ele iniciou uma pesquisa de mercado para começarem a trabalhar com orçamento de base zero, a partir de Janeiro de 2005, ou seja, fará estimativas das despesas a

partir dos fundamentos: o que o setor faz, quanto necessita de pessoal, quais as quantidades de material necessárias.

No posto, o controle dos combustíveis funciona por um sistema integrado com o Banco Central e a Centralização de Serviços Bancários (SERASA). Nele analisa-se se o cliente tem crédito em sua conta, é dada a baixa dos combustíveis no estoque e tem-se o total de abastecimento por dia, semana ou mês a hora que se desejar.

### **5.11 Missão da empresa**

A missão que foi proposta para os Postos Padoin é: “Ser uma empresa reconhecida como a líder no ramo de combustíveis em Santa Maria oferecendo produtos e serviços que agreguem valor ao cliente”.

### **5.12 Visão da empresa**

A formulação da visão da empresa foi feita de acordo com entrevistas com proprietários da empresa e com suas pretensões em relação ao futuro. Visão: “Crescimento, rentabilidade com responsabilidade social até 2008”.

### **5.13 Objetivos**

Objetivos para os Postos Padoin a longo a prazo:

- Abertura de uma nova filial no centro da cidade com a finalidade de uma maior penetração de mercado para 2008.
- Documentar informações sobre consumidores de forma a criar um banco de dados que possibilite um atendimento diferenciado aos melhores clientes.
- Buscar a posição de líder de mercado pelo reconhecimento dos clientes até 2008.

Objetivos para os Postos Padoin em curto prazo:

- Adoção do orçamento base zero para 2005 para diminuir a discrepância entre o real e o orçado, possibilitando um melhor controle financeiro por parte da empresa.
- Aumento das vendas que em média atingem 470 mil litros de combustível para um aumento de 5% até o final de 2005.
- Abertura de outro acesso ao posto (matriz) voltada para BR 287 obra em curso com para acabar no final de 2004.
- Aumentar a utilização de propaganda tanto em rádio e televisão.
- Utilização de documentos que possibilitem a análise do volume de vendas, despesas e custos de forma a criar um banco de dados econômico financeiros para uma melhor análise da administração do posto.

#### **5.14 Análise Interna**

Uma grande força da empresa é exatamente relacionada a seus recursos humanos, já que a empresa é reconhecida pelo seu excelente

atendimento. Conforme pesquisa realizada em outubro e novembro de 2004, se perguntaram aos clientes quais os principais motivos pelos quais eles utilizam os serviços e produtos do posto. O principal motivo observado pelos clientes foi o atendimento, em segundo lugar a qualidade (confiabilidade dos produtos), em terceiro a localização.

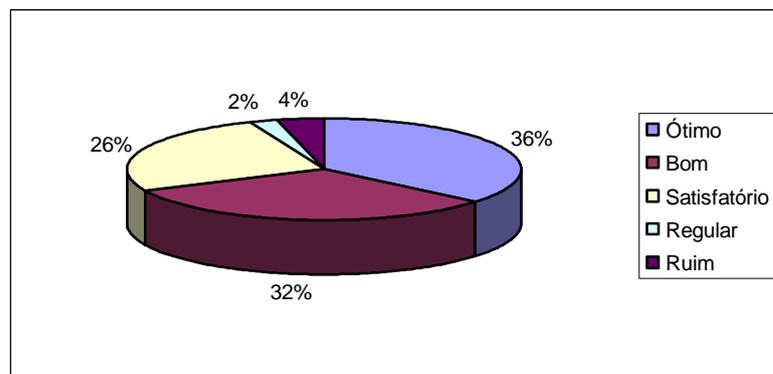
Os principais serviços utilizados são nessa ordem, abastecimento, lavagem, loja de conveniência, estacionamento, troca de óleo.

Em relação à confiabilidade do produto, os clientes abastecem no posto por ter grande confiabilidade em relação à empresa e a distribuidora. Um dos pontos fracos é exatamente relacionado aos preços. Os clientes acham que deveria haver mais promoções e cortesias.

Considerando o questionário, que se encontra no Anexo A, serão evidenciados alguns itens relevantes com referência à empresa. Os gráficos foram criados em relação à pesquisa feita com uma amostragem de cinquenta clientes nos meses de outubro e novembro de 2004.

Com referência ao atendimento, no questionário aplicado aos clientes, localizado na parte A, questão 1, identificou-se que 36% considerou-o ótimo. Com 32% ficou a qualificação de bom e para 26% dos entrevistados, satisfatório. Com uma porcentagem bem menor, apenas 2%, o atendimento foi considerado regular e para 4% das pessoas o atendimento é ruim, como fica demonstrado a seguir.

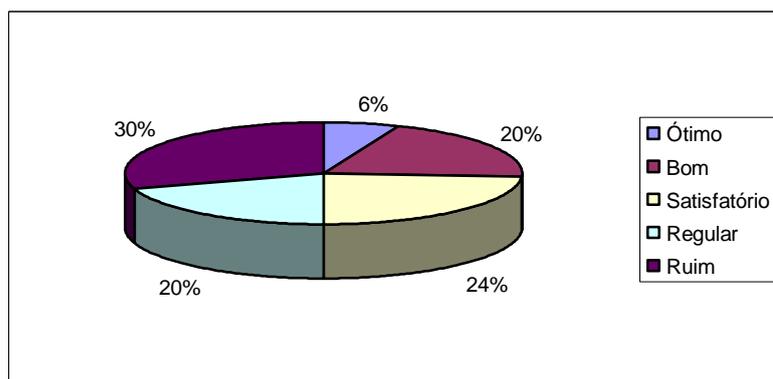
GRÁFICO 1 – Atendimento



FONTE: Própria.

Com menção ao preço dos combustíveis, identificado no questionário na parte A, questão 2, 30% dos entrevistados acham ruim, 20% regular e 24% dizem que é satisfatório. Para 20% deles o preço é bom e para a minoria de 6% ótimo, conforme o gráfico que segue.

GRÁFICO 2 – Preço

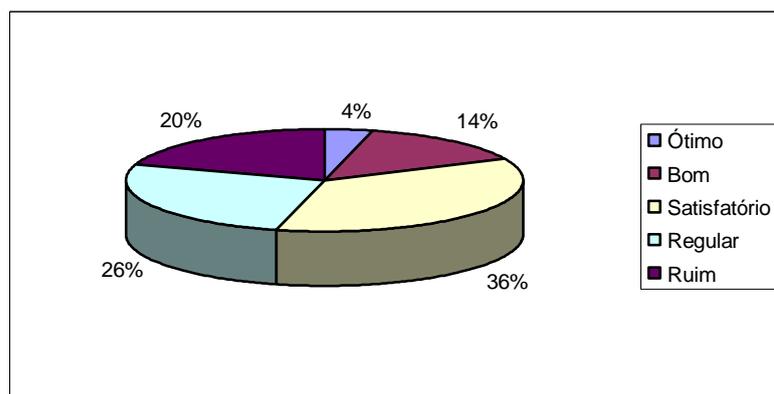


FONTE: Própria.

Evidenciando as condições de pagamento na parte A do questionário, questão 3, a maioria dos usuários entrevistados com 36%,

acham satisfatórias. Para 26% elas são regulares, 20% consideram ruins, 14% boas e apenas 4% ótimas, conforme o gráfico a seguir.

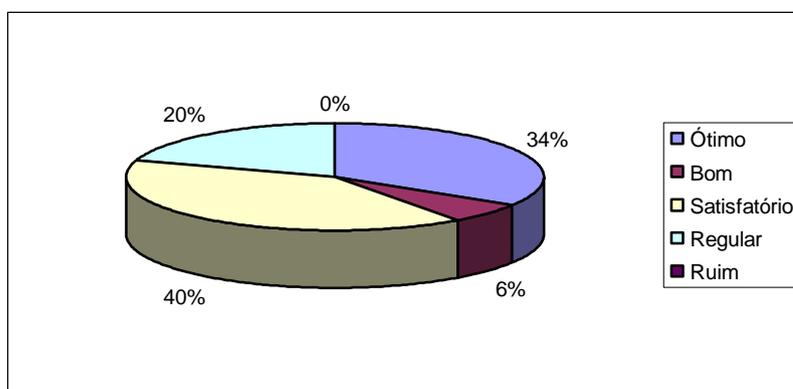
GRÁFICO 3 – Condições de pagamento



FONTE: Própria.

A questão de número 6 na parte A do questionário se refere à localização e acesso. A grande maioria, com 40%, considerou satisfatória e para 34% ela é ótima. Outros 20% afirmam ser regular e 6% boa. Nenhum cliente classificou-a como ruim como segue no gráfico.

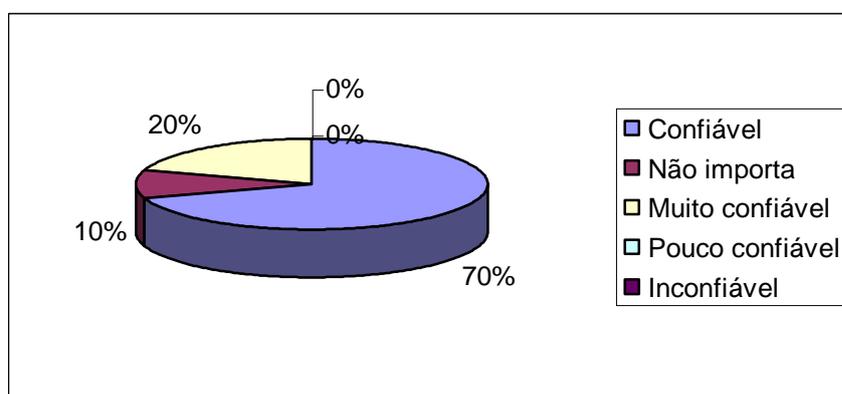
GRÁFICO 4 – Localização e acesso



FONTE: Própria.

Com referência à confiabilidade dos produtos, ilustrada pela questão 7 da parte A, a maioria esmagadora de 70% considera os produtos confiáveis. Para outros 20% eles são muito confiáveis e para 10% não tem importância. Ninguém respondeu pouco confiável e/ou inconfiável como demonstra o gráfico a seguir:

GRÁFICO 5 – Confiabilidade dos produtos



FONTE: Própria.

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi identificar as etapas do planejamento estratégico comunicando a missão e os propósitos da empresa utilizando como uma ferramenta útil e que pode ser aplicado tanto em grandes corporações quanto em pequenas empresas.

A utilização do processo de planejamento estratégico ajuda a empresa a realizar um diagnóstico da sua situação interna, bem como, que perceba mais rapidamente as mudanças no ambiente podendo, assim, aproveitar as oportunidades que surgem.

Neste trabalho tive-se como desafio demonstrar as vantagens da utilização do planejamento estratégico na empresa Comércio de Combustíveis Padoin Ltda, mostrando a importância de formalizar planos para atingir os objetivos que a empresa se propõe.

Foi feita uma análise das variáveis ambientais que influenciam direta e indiretamente a empresa. As condições competitivas do mercado como, por exemplo o número de concorrentes, verificou-se como são distribuídos os recursos da empresa e seus controles internos. Além disso, identificou-se junto ao cliente quais os produtos e serviços mais diferenciados que a empresa oferece.

Realizaram-se pesquisas com consumidores, que embora não tendo um caráter científico, possibilitou a descoberta de pontos fortes

e fracos da empresa de acordo com a percepção dos clientes. Essas pesquisas podem servir como fontes de informação para tomadas de decisões futuras sobre atendimento das necessidades dos clientes.

Verificou-se analisando o mercado que o grande desafio da empresa é atuar num ramo onde a concorrência é muito grande, devido a isso, torna-se necessário à profissionalização da administração, a criação e utilização de um banco de dados que forneça informações tanto financeiras quanto de marketing que ajudem a criar um diferencial competitivo para a empresa.

A utilização do planejamento estratégico é uma maneira sistemática e da empresa organizar suas tarefas para a consecução de determinados objetivos organizacionais. De uma forma mais simples é definir uma melhor maneira para alcançar os objetivos.

O trabalho foi de grande valia pois possibilitou conhecer as atividades diárias da empresa proporcionando aliar conhecimentos teóricos com os conhecimentos vivenciados pelos proprietários da empresa e funcionários.

## BIBLIOGRAFIA

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO. Portaria n. 116 de 5 de julho de 2002. Regulamenta o exercício da atividade varejista de combustível automotivo. Disponível em <[http://www.anp.gov.br/doc/legislacao/P1162000.pdf#search='Portaria %20ANP%20116%20'](http://www.anp.gov.br/doc/legislacao/P1162000.pdf#search='Portaria%20ANP%20116%20')> Acesso em 22 out.2004.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. Lei nº. 6.938, de 31 de agosto de 1981. Disponível em <[http://www.ambiente.sp.gov.br/leis\\_internet/geral/licenc/resconama23797\\_2.htm](http://www.ambiente.sp.gov.br/leis_internet/geral/licenc/resconama23797_2.htm)> Acesso em: 16 out.2004.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Pearson MB, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto.; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL, Gilbert.; PETER J. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE. **Resolução** n. 001 de 21 de Janeiro de 1986. Estabelece as definições, as responsabilidades, os critérios básicos e as diretrizes gerais para uso e implementação da Avaliação de Impacto Ambiental como um dos instrumentos da Política Nacional do Meio Ambiente. Disponível em <<http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res86/res0186.html>> Acesso em: 18 out.2004.

CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE. **Resolução** n. 237 de 19 de Dezembro de 1997. Revisa os procedimentos e critérios utilizados no licenciamento ambiental. Disponível em <[http://www.ambiente.sp.gov.br/leis\\_internet/geral/licenc/resconama23797\\_2.htm](http://www.ambiente.sp.gov.br/leis_internet/geral/licenc/resconama23797_2.htm)> Acesso em: 16 out.2004.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

GONÇALVES, Reynaldo de Souza. **Contabilidade Controlada. Auditoria: a fraude e o desperdício**. Rio de Janeiro: Forense, 1967.

HAMBLIN, Anthony Crandell. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1978.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATOS, Francisco Gomes de.; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

McCARTHY, E. Jerome. **Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Cloviz Luis. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1996.

PORTER, Michael E. **Competição**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1999.

SALOMON, Delcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

SANTOS, Luiz Alberto dos. **Planejamento e Gestão estratégica nas empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: PHB, 1985.

TACHIZAWA, Takeshy.; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial** : tendências e desafios : um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Universidade Federal de Santa Maria. Pró-Reitoria de Graduação e Pesquisa. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses** : MDT. 5. ed. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2000.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1 – Questionário utilizado com clientes para pesquisa de  
satisfação**

Universidade Federal de Santa Maria – Curso de Ciências Contábeis  
Questionário utilizado para medir a satisfação do cliente em relação ao  
posto de gasolina e loja de conveniência.

A – Quanto aos serviços oferecidos pelo Posto:

1. Como você classifica o atendimento?

Ruim       Regular       Satisfatório       Bom        
Ótimo

2. Em relação ao preço você considera:

Ruim       Regular       Satisfatório       Bom        
Ótimo

3. Quanto às condições de pagamento você diria que são:

Ruim       Regular       Satisfatório       Bom        
Ótimo

4. Quanto à organização e agilidade no atendimento dos funcionários você  
apontaria:

Ruim       Regular       Satisfatório       Bom        
Ótimo

5. Em relação às promoções / cortesias você diria que são:

Ruins       Regulares       Satisfatórias       Boas        
Ótimas

6. Para você, o acesso e a localização são:

Ruins       Regulares       Satisfatórios       Bons        
Ótimos

7. Quanto á confiabilidade dos produtos, você considera:

Inconfiável       Confiável       Para você isso não importa

Pouco confiável       Muito confiável

8. Numa escala de 0 (zero) a 10 (dez), que nota você daria ao Posto?



## **ANEXO 2 – Fotos da instalação da empresa**

