



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO MULTIDISCIPLINAR DE ANGICOS
CURSO INTERDISCIPLINAR EM CIENCIA E TECNOLOGIA

ANNE KAROLAYNE DE MACEDO MANAIA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM POSTO DE
COMBUSTÍVEL NA CIDADE DE ANGICOS**

ANGICOS

2022

ANNE KAROLAYNE DE MACEDO MANAIA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM POSTO DE
COMBUSTÍVEL NA CIDADE DE ANGICOS**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia.

Orientador: Profa. Ms. Flavia Priscila Dantas

ANGICOS

2022

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

M1111 Manaia, Anne Karolayne de Macêdo.
55p Proposta de planejamento estratégico para
um posto de combustível na cidade de Angicos /
Anne Karolayne de Macêdo Manaia. - 2022.
44 f. : il.

Orientadora: Flavia Priscila Dantas.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Ciência e
Tecnologia, 2022.

1. Posto de combustíveis. 2. Planejamento
estratégico. 3. Análise SWOT. 4. Empresa
Familiar. I. Dantas, Flavia Priscila, orient. II.
Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade com
AACR2 e os dados fornecidos pelo) autor(a).

Biblioteca Campus Angicos
Bibliotecário: Helder Romero Maia Duarte
CRB: 15/673

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

ANNE KAROLAYNE DE MACEDO MANAIA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM POSTO DE
COMBUSTÍVEL NA CIDADE DE ANGICOS**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia.

Defendida em: 22 / 11 / 2022.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ms. Flavia Priscila Dantas (UFERSA)
Presidente

Prof. Dr. Lucas Ambrósio Bezerra de Oliveira (UFERSA)
Membro Examinador

Prof. Dr. Thyago de Melo Duarte Borges (UFERSA)
Membro Examinador

Dedico este trabalho a minha família e aos meus pais Ana e Alcimar, por sempre me apoiarem em todas as fases e decisões em toda minha vida, e por serem grandes exemplos de pessoa a ser seguido.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter colocado tantas pessoas especiais em meu caminho, por me fortalecer e por permanecer comigo em toda minha caminhada.

Agradeço aos meus pais, Ana Maria de Macedo e Alcimar Manaia de Lima, por todo apoio e incentivo em todos os meus passos, por sempre me acolherem e me cuidar por toda a minha vida, e a minha irmã, Laise Kallianne, por todo o companheirismo e momentos compartilhados.

Agradeço aos meus tios, Maria Vitória e João Maria, pelo apoio, incentivo e ajuda em todas as fases da minha vida, pelas oportunidades dadas, e por todo o conhecimento que me passam no dia a dia em nosso convívio.

Agradeço ao meu namorado Erick, pelo amor, companheirismo, apoio e ajuda, por sempre se fazer presente em todos os momentos. Evoluímos juntos, crescemos juntos e a cada conquista, comemoramos juntos, tenho certeza de que nossa caminhada está só começando.

Agradeço a Juliana e a todos os meus amigos, que sempre me incentivaram e foram rede de apoio em diversos momentos, através de conversas, momentos de diversão e todas as experiências vividas.

Agradeço a minha orientadora Prof.^a Ms. Flávia Priscila Dantas, muito mais que uma professora, por me acolher como orientanda e me direcionar durante toda a realização deste trabalho, por toda dedicação e ajuda, por transmitir seu conhecimento e sabedoria, por me fazer acreditar na minha capacidade. Se tornou um exemplo como pessoa e profissional para mim. Fica aqui minha admiração e carinho, sem você esse trabalho não seria concretizado.

Há uma teimosia em mim que não suporta ser
assustada pela vontade dos outros. Minha
coragem sempre se ergue a cada tentativa de
me intimidar.

Jane Austen

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo apresentar uma proposta de planejamento estratégico para um posto de combustíveis localizado no interior do estado do Rio Grande do Norte, na cidade de Angicos, baseado em seus pontos fortes e fracos. O planejamento foi realizado a partir de uma análise SWOT, onde foi avaliado suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, possibilitando a identificação de estratégias viáveis para os ambientes interno e externo. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso exploratório. Foram utilizadas informações de natureza aplicada, coletadas através de entrevistas não estruturadas, de forma a identificar elementos que permitissem o diagnóstico e a proposição de estratégias para a empresa analisada. Com base nos dados coletados, foram propostas a missão, visão, valores, princípios e os objetivos da empresa. As estratégias foram sugeridas visando o crescimento contínuo e enfrentamento das ameaças e oportunidades do mercado.

Palavras-chave: Posto de combustíveis. Planejamento Estratégico. Análise SWOT. Empresa familiar.

ABSTRACT

The present study aims to present a proposal for strategic planning for a gas station located in the interior of the state of Rio Grande do Norte, in the city of Angicos, based on its strengths and weaknesses. The planning was carried out from a SWOT analysis, where its strengths and weaknesses, opportunities and threats were evaluated, enabling the identification of viable strategies for the internal and external environments. The research is characterized as an exploratory case study. Information of an applied nature was used, collected through unstructured interviews, in order to identify elements that would allow the diagnosis and proposition of strategies for the company analyzed. Based on the data collected, the mission, vision, values, principles, and objectives of the company were proposed. The strategies were suggested aiming at continuous growth and facing market threats and opportunities.

Keywords: Gas station. Strategic planning. SWOT analysis. Family business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Balanced Scorecard.....	25
Figura 2 - Mapa Natal a Angicos.....	26
Figura 3 - Posto Stop Combustíveis	27
Figura 4 - Classificação da pesquisa	28
Figura 5 - Etapas da pesquisa	29
Figura 6 - BSC Posto Stop Combustíveis.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo Matriz SWOT	24
Quadro 2 - Matriz SWOT Posto Stop Combustíveis.....	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ANP	Agência Nacional do Petróleo
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
PIB	Produto Interno Bruto
IRPJ	Imposto de Renda de Pessoa Jurídica
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
CSLL	Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido
PIS	Programa de Integração Social
CPP	Contribuição Patronal Previdenciária
ICMS	Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação
ISS	Imposto Sobre Serviços

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivos	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos Específicos	17
1.2 Justificativa	17
2 REFERENCIAL TEORICO	18
2.1 Aspectos Históricos	18
2.2 Planejamento Estratégico	19
2.3 Mercado de Combustíveis	20
2.4 Análise SWOT	21
2.4.1 Fatores Internos	22
2.4.2 Fatores Externos	23
2.4.3 Matriz SWOT	23
2.5 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	24
3 METODOLOGIA.....	26
3.1 Caracterização Da Empresa.....	26
3.2 Materiais e Métodos.....	28
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
4.1 Análise SWOT do Posto Stop Combustíveis.....	30
4.1.1 Pontos Fortes	30
4.1.2 Pontos Fracos	32
4.1.3 Oportunidades	32
4.1.4 Ameaças	34
4.2 Definição das diretrizes estratégicas.....	36
4.2.1 Definição da missão	36
4.2.2 Definição da visão	36
4.2.3 Definição dos valores	37
4.3 Definição dos objetivos estratégicos.....	37
4.3.1 Objetivo estratégico da perspectiva de finanças.....	37
4.3.2 Objetivo estratégico da perspectiva de clientes.....	37
4.3.3 Objetivo estratégico da perspectiva de processos internos.....	37
4.3.4 Objetivo estratégico da perspectiva de aprendizado e crescimento	38
4.4 Definição das estratégias.....	38
4.4.1 Estratégias para a perspectiva financeira.....	38
4.4.2 Estratégias para a perspectiva de clientes.....	38

4.4.3 Estratégias para a perspectiva de processos internos	38
4.4.4 Estratégias para a perspectiva de aprendizado e crescimento	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
6 REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta frequentemente usada para destacar e promover uma empresa diante do mercado de trabalho. Pode-se dividir em 8 fases: definição da missão, observação dos ambientes externo e interno, formulação de metas, elaboração da estratégia do negócio, formulação do programa de ação, implementação, feedback e controle. Através do planejamento estratégico é possível analisar as oportunidades e táticas para promover uma diversificação do negócio, sua expansão e criar uma vantagem competitiva frente a concorrência (BARBOSA; BRONDANI, 2012).

Segundo Barbosa e Brondani (2012) o termo estratégia está relacionado à capacidade de uma organização manter-se diante as dificuldades e incertezas no ambiente financeiro ou suas atividades internas. Planejar, no entanto, já estaria atrelado a formulação de objetivos e ações alternativas para chegar a uma escolha que implicara a melhor ação.

O trabalho estratégico em uma empresa proporciona sua organização e estruturação, estimulando esse pensamento em toda sua equipe e gerando uma integração em todas as áreas da instituição. A partir desta metodologia, é possível analisar ações que serão concretizadas pela empresa em um período de curto, médio e longo prazo, como também auxiliar no enfrentamento de prováveis dificuldades que surjam com o decorrer do tempo (VENDRUSCOLO, 2021).

Em função da concorrência acirrada, torna-se cada vez mais importante que uma organização tenha uma gestão eficaz e competitiva, a qual busque a entrega de seus serviços e/ou produtos de forma diferenciada perante a sociedade. Trazer inovações, com mudanças relativas a atualizações nos serviços, é um diferencial competitivo de extrema importância, principalmente em um mercado caracterizado por uma alta concorrência existe uma maior probabilidade que os produtos ofertados pelas empresas se tornem obsoletos. Dessa forma, mudanças e aplicações de novas estratégias são essenciais dentro de uma organização (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007).

Uma ferramenta administrativa frequentemente utilizada pelas organizações para nortear nas ações gerenciais da empresa, dentro das definições de objetivos e caminhos a seguir, é o planejamento estratégico. Kotler e Keller (2006) afirmam que “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos das empresas e as mudanças e oportunidades de mercado”, ou seja, o

objetivo do planejamento estratégico é orientar as ações da organização, gerando lucro e crescimento.

Assim como os demais mercados, o mercado de vendas de combustíveis precisa da utilização de ferramentas de planejamento estratégico para obter um diferencial, segundo o Anuário Estatístico Brasileiro do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis de 2021, pela Agência Nacional do Petróleo (ANP), no fim do ano de 2020 havia mais de 41.000 postos operando no país, sendo 26% desse total no Nordeste. Dentro deste montante, quando se trata de postos revendedores que operam com bandeira branca, ou seja, que seu fornecimento pode ser feito por qualquer distribuidora, em âmbito nacional apresentou uma participação de 46,7% em 2020. Sendo assim, analisar o ambiente de forma estratégica possibilita a obtenção de vantagem competitiva.

Com o atual cenário pandêmico e a alta do dólar, foi possível observar um aumento significativo nos preços dos combustíveis. Enquanto em 2020 o preço médio da gasolina comum por litro ao consumidor estava de R\$ 4,48 no Rio Grande do Norte, em 2022 o preço médio da gasolina na primeira semana de abril atingiu o valor de R\$ 7,78 no município de Natal, capital do estado, de acordo com a ANP. Na cidade de Angicos, interior do estado, existem quatro postos de combustíveis concorrendo entre si, onde dois estão localizados dentro da cidade, e os outros dois nas margens da BR-304, na saída da cidade.

Diante os dados apresentados, tendo em vista a extensa quantidade de postos revendedores de combustíveis, a similaridade dos preços cobrados dos combustíveis ao consumidor final pelos postos, como também a alta dos preços, é possível que exista dificuldades para alcançar uma consolidação nesse mercado. Com isso, se faz necessário o uso de metodologias como o planejamento estratégico que impulsionem as vendas e tragam um diferencial para se obter destaque frente a tantas redes de postos de combustíveis existentes.

No segmento de empresas do ramo de combustível a diferenciação é um ponto chave para obter vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, para sua manutenção no mercado. Neste estudo, a partir de uma proposta de planejamento estratégico, analisando os ambientes interno e externo, serão estabelecidos a missão, visão, valores, oportunidades, ameaças, objetivos e estratégias, pontos relevantes para o crescimento e sustentabilidade da mesma. Com isso, pretende-se propor melhorias na oferta de seus serviços ao consumidor, objetivando, por consequência, o aumento de sua lucratividade, e reconhecimento frente ao mercado.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo elaborar uma proposta de planejamento estratégico para o posto de combustível Stop Combustíveis, localizado na cidade de Angicos/RN, buscando elucidar objetivos coerentes para permanência da organização no ambiente competitivo.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar e discutir os fatores internos e forças externas que impactam diretamente a empresa;
- Desenvolver e definir a missão, visão e valores para a empresa;
- Descrever o planejamento estratégico e suas etapas de maneira esquematizada, a partir da criação de uma proposta do *Balanced Scorecard*.

1.2 Justificativa

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante para a conquista dos objetivos de uma organização, assim como pela busca do sucesso, seja para empresas de pequeno, médio ou grande porte. Portanto, para a elaboração do plano estratégico é necessário a integração de todos os setores, visualizando a organização como um conjunto, desde o setor estratégico até o operacional, para assim conduzir a empresa da melhor forma. Uma deficiência nesse plano iria gerar uma maior prolongação dos métodos a serem postos em prática para chegar ao alvo definido.

O posto Stop Combustíveis está localizado no interior do Rio Grande do Norte, na cidade de Angicos, uma região com uma quantidade reduzida de habitantes e uma certa concorrência no ramo de revenda de combustíveis, sendo necessário elaborar um plano para sobressair no mercado. Sendo assim, é perceptível a necessidade e importância de um planejamento estratégico na organização como uma ferramenta fundamental para o seu destaque e permanência do mercado.

O planejamento estratégico tornou-se um mecanismo valioso para o processo de tomada de decisão nas empresas e para a sua manutenção frente ao mercado competitivo. O desenvolvimento do plano se dá através de um diagnóstico estratégico, observando os fatores internos e externos da empresa. Sendo assim, faz-se necessário o uso da ferramenta análise

SWOT, método conceituado para o planejamento em qualquer organização, por meio da análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, permitindo enxergar a situação em que aquela empresa se encontra e o que será necessário para sua manutenção no mercado.

Assim como em empresas, a universidade enquanto instituição de ensino é composta por vários setores para seu pleno funcionamento, e o planejamento estratégico também pode ser utilizado como uma ferramenta por seus gestores, seja para definir objetivos, propor melhorias ou diminuir as dificuldades que podem ser encontradas. O presente estudo também pode servir de base e como impulso para demais estudantes que se interessem pela área e queiram desenvolver trabalhos na mesma linha.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 Aspectos Históricos

A Universidade de Harvard foi pioneira ao introduzir uma abordagem estratégica nos seus métodos de estudo. A partir da criação do MBA (Master in Business Administration), um programa de formação voltada para a administração e a prática profissional, com a finalidade de integração do conhecimento das diversas disciplinas especializadas. Através do programa, os alunos adquiriam familiaridade sobre os princípios do estudo da estratégia e aprendiam uma perspectiva de conjunto, coordenação e integração. Foi fundamentado nessa abordagem estratégica, que várias empresas foram concebidas e produziram uma indústria baseada na gestão estratégica (HAFSI, MARTINET, 2008).

De acordo com Hafsi e Martinet (2008) no fim dos anos 50, Harvard tinha alcançado o domínio da abordagem estratégica, com uma pesquisa global sobre os estudos de gestão, pedido pela Ford Foundation, e ao impulsionar as instituições americanas a adotar um curso de fecho de política de negócios. Portanto, desde a década de 60, vinha sendo desenvolvido e assim continuaria a ser conceitualizada, a estratégia, foram criados modelos básicos por Harvard para as empresas de mono produto, e por Ansoff para empresas diversificadas, frente a sua criação, novos pesquisadores das áreas da estratégia, como o marketing, finanças, economia, psicologia e sociologia, prosseguiram os estudos de forma a desenvolver ainda mais esses modelos.

O ensino da estratégia em Harvard, se dava por meio de estudo de caso, através da análise de empresas, os alunos aprendiam com os professores os diferentes aspectos da gestão

de uma empresa, como os problemas enfrentados pelos líderes frente ao mercado, problemas operacionais, a gestão de pessoas, entre outros, os quais afetavam diretamente o funcionamento da empresa. A ferramenta conhecida como o Conceito da estratégia corporativa de Harvard, derivava de exemplos de pequenas e medias empresas e atividades empreendedoras. O modelo desenvolvido por Ansoff destacava os desafios estratégicos que uma empresa enfrentaria. Os dois modelos tinham por objetivo, definir uma ordem no processo de tomada de decisão (HAFSI, MARTINET, 2008).

2.2 Planejamento Estratégico

O plano estratégico pode ser conceituado como um percurso que a empresa ou instituição escolhe para seguir, através da junção de prioridade e decisões para chegar em um objetivo futuro, como o desenvolvimento da organização em um período de longo prazo. É considerado uma ferramenta gerencial que vai possibilitar maior coerência nas decisões assertivas para a ascensão da instituição. Sendo assim, é possível considerar o plano estratégico como um conceito multidimensional, o qual pode englobar todas as atividades da empresa que lhe são essenciais, impulsionando toda a sua gestão e colaboradores em um sentido de direção com o propósito de alcançar as metas estipuladas (OLIVEIRA, 2018).

De acordo com Oliveira (2018), o planejamento de uma organização deve seguir os princípios gerais do planejamento, para que seja possível alcançar os resultados esperados pela operação. Ainda segundo Oliveira (2018) os princípios gerais são divididos em quatro:

1. O princípio da contribuição aos objetivos, onde o planejamento sempre deve visar os objetivos máximos da empresa, hierarquizando e procurando alcançá-los em seu geral.
2. O princípio da precedência do planejamento, ou seja, as funções administrativas como organização, gestão de pessoas, direção e controle.
3. O princípio das maiores influencia e abrangência, visto que o planejamento pode gerar significativas mudanças nas características e atividades da organização, essas mudanças podem ocorrer nas pessoas, em relação aos treinamentos, substituições, funções, entre outros. Na tecnologia, pode ser dado pela evolução dos conhecimentos, e nos sistemas, pelas diferentes formas de se trabalhar, alterando os níveis de autoridade, comunicações, procedimentos, entre outros.

4. O princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento busca maximizar os resultados e minimizar as deficiências da empresa. A eficiência é uma medida individual dos componentes das empresas, através do modo adequado de realizar as tarefas, resolver os problemas, cumprir os deveres e reduzir os custos. A eficácia é uma medida do rendimento global, por meio da realização do que precisa ser feito, criar saídas alternativas para as situações que surgirem, e obter e aumentar os resultados esperados pela empresa. A efetividade está ligada a capacidade da organização coordenar constantemente, visando os resultados e a manutenção dela.

Conforme Chiavenato (2020) a estratégia pode ser definida como arte e ciência, reflexão e ação, até mesmo o pensar para agir. É através da estratégia que uma organização pode alcançar seus objetivos definidos com sucesso, sendo uma ação adotada pela empresa diante da oferta de posição futuramente com ganhos e vantagens, diferente da situação presente. Para conseguir conquistar esses objetivos, pode-se seguir as etapas chave do processo estratégico, que segundo Chiavenato (2020), são pelo menos cinco:

1. Compreender o ambiente.
2. Definir metas organizacionais amplas.
3. Identificar opções possíveis de rotas de ação.
4. Fazer e implementar decisões abrangentes.
5. Avaliar o desempenho real e ajustar.

Cobra (pag. 44, 2015) define o planejamento estratégico como:

Pode ser entendido como o processo gerencial para desenvolver as oportunidades de mercado a fim de ajustar os objetivos, experiências e recursos da empresa. O propósito do planejamento estratégico é mapear e moldar os negócios e os produtos da empresa com a finalidade de direcionar o crescimento de vendas e de lucro.

2.3 Mercado de Combustíveis

Durante o século XX, a indústria passou por um período de inconstâncias em relação ao fornecimento de sua principal matéria prima, o petróleo, o qual também estava relacionado as causas de danos ao meio ambiente, a partir dessa perspectiva, foi necessário buscar alternativas para o suprimento do mesmo, de forma que gerasse menos impacto no planeta (SOUZA, 2010).

Ainda de acordo com Souza (2010) em relação a demanda de combustíveis no Brasil, as mudanças ocorridas foram o início da produção nacional e o incentivo ao uso do etanol, pela sua característica menos poluente, sendo proveniente da cana de açúcar desenvolvida no país. A utilização de veículos do tipo flex a partir de 2003, também foi uma variação para o mercado, como mais uma alternativa de combustível.

No decorrer dos anos de 1938 a 1990, a política de preços dos produtos derivados do petróleo, que são comercializados no mercado interno, era de tabelar os preços de acordo com a geração de benefícios para a economia nacional, como também o sucesso entrelaçado a indústria nacional do refino do petróleo, e a usabilidade de preços constantes por todo o país. A partir de 1990, o sistema de preços dos derivados adotado, foi pensado visando os custos dos múltiplos agentes econômicos que estão inclusos na produção, distribuição e comercialização dos produtos. E após janeiro de 2020, a área de combustíveis começou a funcionar com livre mercado, onde foi possível a importação de derivados de petróleo por empresas privadas já que os preços da refinaria deixaram de ser regulados (MAISTRO E BARROS, 2003).

Conforme o Anuário Estatístico Brasileiro do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis de 2021, as reservas de petróleo ao redor do mundo, em 2020, alcançaram a marca de 1,7 trilhão de barris. No Oriente Médio, que detém a maior parte das reservas mundiais, chegou a produção de 835,9 bilhões de barris, o que equivale a 48,3% do total mundial. Em relação ao Brasil, o país possui um volume de 11,9 bilhões de barris, mantendo sua 16ª posição no ranking mundial de reservas de petróleo, porém com uma queda de 6,2% em seu volume comparado ao ano anterior. Na sua produção, a quantidade de petróleo extraído no mundo teve uma diminuição de 6,9%, com uma queda de 95 milhões de barris por dia, para 88,4 milhões. Entre os países, o Brasil ficou na 9ª posição, com um crescimento de 5,2% na sua produção, ou seja 3 milhões de barris por dia.

2.4 Análise SWOT

A definição de análise SWOT foi criada pelo consultor empresarial norte-americano Albert Humphrey, na década de 60, através do desenvolvimento de um estudo na Universidade de Stanford. A análise SWOT é caracterizada como uma ferramenta para a elaboração de um planejamento estratégico, a partir da identificação de vantagens e desvantagens, proporcionando conhecimento para futuras ações de uma empresa, como seu direcionamento, objetivos, decisões estratégicas, entre outros (MAIA et al., 2021).

Segundo Valente e Brasil (2019) esse método permite estudar o ambiente externo e o ambiente interno em uma organização. Ao analisar o ambiente externo, encontram-se forças que estão fora do alcance da empresa, as quais são chamadas de ameaças e oportunidades. Na análise do ambiente interno são identificados os pontos fortes e fracos da empresa, que está diretamente ligado ao seu comportamento perante o mercado, e características que prejudicam internamente o seu funcionamento. Portanto, a análise SWOT, possibilita o reconhecimento das oportunidades e ameaças dentro do ambiente externo, e as forças e fraquezas no ambiente interno.

De acordo com Kotler (2021) a palavra SWOT é uma abreviação de origem da língua inglesa e pode ser traduzida como:

- *Strengths* (forças);
- *Weaknesses* (fraquezas);
- *Opportunities* (oportunidades);
- *Threats* (ameaças).

2.4.1 Fatores Internos

Strengths ou forças, pode ser definido como um conjunto de qualidades ou características internas de uma empresa que contribuem para o seu desenvolvimento como também, possibilitando um crescimento acentuado, em virtude do seu comportamento, serviços ou produtos, perante o mercado e seus consumidores. Estas forças podem ocasionar certas vantagens entre os seus concorrentes, através de seu diferencial no ambiente interno, seja por meio dos seus colaboradores, equipamentos, boa localização, preços competitivos, a integração entre todos os setores da empresa, e uma atenção especial com a sustentabilidade (FILHO; ARAUJO; QUINTAIROS, 2014).

Weaknesses ou fraquezas, são consideradas as características também internas, porém que reduzem a credibilidade da empresa, o que provoca uma situação de desvantagem quando comparada aos seus concorrentes, sendo demandada maior atenção e cuidado para controle e melhoria desses aspectos, a fim de que em um futuro próximo a empresa não comprometa a sua competitividade no mercado. Alguns pontos fracos podem ser observados dentro de uma empresa, pode-se destacar: carência de uma liderança entre os setores da organização, baixa qualidade, grandes falhas na produção, falta de capacitações e planejamento (FILHO; ARAUJO; QUINTAIROS, 2014).

2.4.2 Fatores Externos

Opportunities ou oportunidades, são os atributos classificados como fatores externos da empresa de forma positiva, viabilizando a atuação em ações de marketing, entre outros meios que acarretem vantagens ao atender as necessidades dos clientes e sociedade, tornando-a conceituada frente a sua concorrência e o mercado (FILHO; ARAUJO; QUINTAIROS, 2014). De acordo com Lima (2016) as oportunidades podem ser descritas como aspectos positivos por meio dos produtos ou serviços prestados associado ao meio que a empresa está no mercado. Elas apresentam a situação externa da empresa, a qual está diretamente ligada com o ambiente interno e é de suma importância no seu desenvolvimento.

Threats ou ameaças, podem ser descritas como os aspectos de natureza negativa que fogem ao controle da empresa, mas que a impactam diretamente, o que pode gerar efeitos desfavoráveis dentro da instituição, como sua evolução e posicionamento no mercado, e ainda uma redução das suas atividades e receitas, tudo interligado aos concorrentes e mercado. Dentre esses impactos negativos pode-se citar: variações no ambiente econômico como o aumento das taxas de juros, o avanço iminente das tecnologias, mudanças climáticas e políticas, diminuição das demandas de mercado, entre outros (FILHO; ARAUJO; QUINTAIROS, 2014).

2.4.3 Matriz SWOT

A matriz SWOT é considerada uma forma de representação para mostrar os resultados obtidos a partir do estudo de uma empresa ou organização dos seus fatores internos, forças e fraquezas, e fatores externos, oportunidades e ameaças, a partir de gráficos com diversas formas de reprodução. No Quadro 1 abaixo é possível observar um dos modelos de como pode ser executada essa representação.

Quadro 1 - Modelo Matriz SWOT

	Contribui para estratégia da sua empresa	Dificulta a estratégia da sua empresa
Aspectos internos	S: Quais são os pontos fortes do seu negócio? 	W: Quais são os pontos fracos do seu negócio? 
Aspectos externos	O: Quais são as oportunidades para o seu negócio? 	T: Quais são as ameaças para o seu negócio? 

Fonte: Sebrae, 2022.

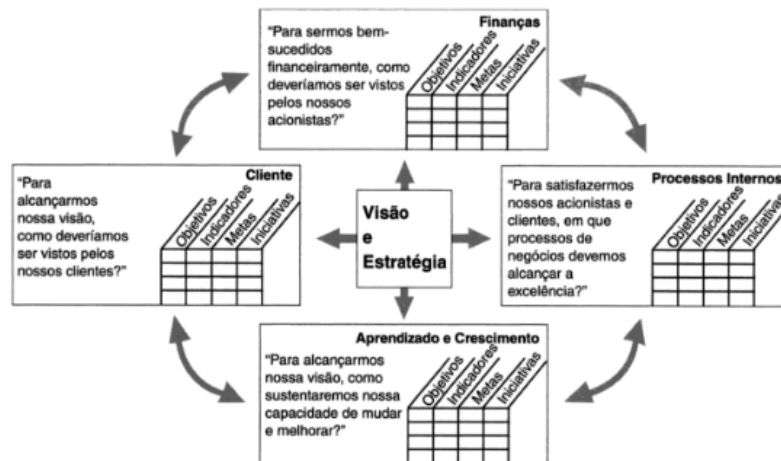
As ações de uma organização são influenciadas diretamente pelos seus ambientes interno e externo, o ambiente externo pode-se entender de acordo com informações sobre seus clientes, concorrentes, entre outros stakeholders, compreendendo melhor suas oportunidades de mercado e as características do ambiente competitivo em que estão inseridas. No ambiente interno, trata-se da empresa propriamente dita, seus recursos, capacidades e competências. Cabe as empresas administrar as competências atuais ao mesmo tempo que desenvolvem novas competências, assim, alcançando sua competitividade e obtendo retornos acima da média, para permanecer frente a seus concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2019).

2.5 *Balanced Scorecard* (BSC)

Para o planejamento estratégico, a definição dos objetivos estratégicos pode ser realizada com base em abordagens sistemáticas que são observadas na literatura, dentre as quais

destaca-se a metodologia do *Balance Scorecard* (BSC). Na figura 1 é possível observar a estrutura do BSC.

Figura 1 - *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

De acordo com Kaplan e Norton (1997) a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) define que as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações que compreenda os colaboradores em todos os níveis da organização. Os objetivos e medidas usados no BSC são norteados pela missão e estratégia da empresa, onde as medidas tratam-se das perspectivas de finanças, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. A partir do *scorecard* é possível viabilizar processos gerenciais da organização, como esclarecer a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, e melhorar o feedback e aprendizado.

É a partir do desenvolvimento dos mapas estratégicos e do *Balanced Scorecard* que as organizações podem monitorar e orientar as execuções das estratégias propostas nessa ferramenta, como também gerar uma comunicação entre todos os setores existentes na empresa para que ocorra com a colaboração de todos durante sua execução, e para designar os recursos que serão necessários tendo em base as prioridades estratégicas. Projetando que o conjunto dessas atividades resultaram em melhores condições aos negócios, proporcionando a criação de valor com seus clientes, impulsionado pela excelência nos processos internos (KAPLAN E NORTON, 2017).

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização Da Empresa

A organização objeto de estudo é um posto de combustíveis, localizado no interior do estado do Rio Grande do Norte/Brasil, na cidade de Angicos, centro do estado, a 182 km da capital, Natal. inaugurado em 31 de janeiro de 2021, sendo considerada uma empresa bastante recente no ramo. O fundador e sócio da empresa atua na área gerencial da organização, sendo o responsável pela maior parte das decisões, juntamente com seu outro sócio, os quais trabalham diretamente como gerentes administrativos.

O município de Angicos está localizado na zona do sertão centro-norte do estado do Rio Grande do Norte, situada a margem esquerda do Rio Pataxó ou Angicos. Seu clima é seco, ameno e salubre. Foi elevada à categoria de vila com a denominação de Angicos em 1833, mas acredita-se que as primeiras penetrações no território ocorreram em 1760 e teve como seu fundador o tenente Antônio Lopes Viegas (ANGICOS-RN, 2021). Seu nome deriva de angico, árvore de médio e grande porte. De acordo com o último censo realizado em 2010 pelo IBGE a população estava estimada em 11.695 pessoas. Na Figura 2 é possível observar a sua localização.

Figura 2 - Mapa Natal a Angicos



Fonte: Acervo da autora (2022)

Em relação a empresa do estudo de caso, a organização possui seu próprio terreno, e dispõe de duas bombas de combustíveis, sendo cinco bicos de abastecimento de combustíveis líquidos, onde duas são de gasolina comum, uma de etanol, uma de diesel comum e uma de diesel S-10. A sua estrutura física é composta por uma loja de conveniência, uma sala para a administração com uma recepção e banheiro, um espaço para calibragem de pneus, um depósito que posteriormente pode ser transformado em uma troca de óleo, e dois banheiros para uso dos clientes e colaboradores em geral. A empresa ainda conta, atualmente com cinco funcionários, sendo quatro frentistas e uma atendente na loja de conveniência. Na Figura 3 pode-se ver toda a fachada e espaço externo do Posto Stop Combustíveis.

Figura 3 - Posto Stop Combustíveis



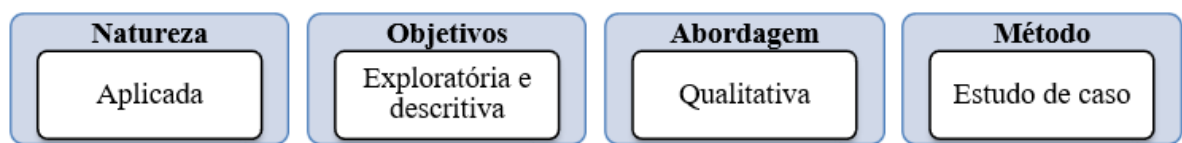
Fonte: Acervo da autora (2022)

O proprietário da empresa é o responsável pelas decisões a nível estratégico e atua de forma direta em todas as etapas administrativas. A gerente administrativa opera no fechamento dos caixas, lançamentos e emissão de notas fiscais, como também na organização de toda documentação necessária. A atendente na loja de conveniência atua nas compras e conferência do estoque de mercadorias, e no atendimento dos clientes. Os frentistas realizam o atendimento dos clientes na pista, abastecem, lavam, executam o teste de qualidade dos combustíveis, efetuam as aferições nas bombas de combustíveis, checagem dos níveis dos tanques, e fazem a limpeza da pista semanalmente e sua manutenção, além da lavagem dos banheiros.

3.2 Materiais e Métodos

Segundo Rodrigues (2007), a metodologia científica pode ser definida como um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados no intuito de solucionar problemas, de maneira sistemática. De acordo com Turrioni e Mello (2012) a pesquisa científica pode ser classificada em natureza, objetivos, abordagem e método. Este estudo possui natureza aplicada, os objetivos são exploratórios e descritivos, a abordagem qualitativa e o método como um estudo de caso. A Figura 4 ilustra a classificação desta pesquisa.

Figura 4 - Classificação da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2022)

Ainda segundo Turrioni e Mello (2012), na pesquisa aplicada, de natureza prática, seus resultados serão aplicados ou utilizados para a solução de problemas. Na pesquisa exploratória, tem-se o objetivo de obter uma proximidade com o problema em questão, para torná-lo explícito ou construir hipóteses. Já a pesquisa descritiva, procura descrever o evento ou relação entre variáveis. Na abordagem do problema de forma qualitativa, ocorre a interpretação dos fatos, a partir da coleta de dados. E quanto ao método de estudo de caso, envolve o estudo dos objetos que permita o detalhamento do conhecimento.

A pesquisa foi dividida em quatro etapas, onde a primeira foi a realização de uma pesquisa documental a partir de consultas de documentos, artigos, livros e registros que forneçam os conhecimentos e parâmetros necessários para as discussões e análises sobre o estudo de caso. A segunda etapa consistiu na aplicação de uma entrevista não estruturada, através de perguntas abertas e entrevista informal, explorando amplamente as questões.

Na terceira etapa da pesquisa, foi realizada uma observação assistemática, de forma livre e sem planejamento, a fim de recolher e registrar os fatos. A quarta e última etapa foi composta pela implementação de uma análise SWOT, sendo demonstrado com base nas análises e discussões realizadas pelo autor, desenvolvendo as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização trabalhada nesse estudo, como também o uso do planejamento estratégico,

definindo sua missão, visão e valores, e o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. O esquema dessas etapas está demonstrado na Figura 5.

Figura 5 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2022)

Na Figura 5 é possível observar o passo a passo das etapas que serão desempenhadas na pesquisa, sendo composta por quatro etapas, onde na primeira parte é preciso ser realizada uma pesquisa documental afim de obter os conhecimentos necessários para o estudo de caso, na segunda etapa se faz necessário uma entrevista não estruturada com os envolvidos na empresa

abordada, já na terceira etapa é feito uma observação sistemática para descrever e registrar as informações, e a quarta e última etapa é a análise SWOT e o planejamento estratégico para desenvolver as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, definir missão, visão e valores e o *Balanced Scorecard*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Análise SWOT do Posto Stop Combustíveis

Para o desenvolvimento da análise SWOT do Posto Stop Combustíveis, foi feita uma análise do ambiente interno e externo da empresa, discutido juntamente com os proprietários e colaboradores do mesmo para a identificação das suas características, possibilitando ações para combater as dificuldades ou aproveitar as oportunidades. No ambiente externo é observado as variáveis que a empresa não possui controle, as oportunidades e ameaças existentes no mercado. No ambiente interno, é possível perceber e entender os pontos fortes e as fraquezas referentes ao posto, diante de informações debatidas com os proprietários e observações de toda sua estrutura.

4.1.1 Pontos Fortes

O posto Stop Combustíveis está situado próximo à entrada da cidade, o que possibilita a vinda de clientes que estejam chegando pela BR-304 e busquem abastecer, como também os que estão de saída para viajar. Sua localização está entre pontos de grande concentração da população, como os dois bares mais movimentados da cidade, e o ginásio de esportes, o qual está sempre sediando eventos e atraindo grandes públicos, além disso, ainda pode ser considerada sua posição, perto da área central.

Os frentistas são responsáveis por manter a pista e os banheiros regularmente limpos, e a atendente da loja de conveniência pela limpeza interna dela, passando uma imagem de autocuidado com a empresa e para com seus clientes que a usufruem. É prezado pela qualidade e excelência no atendimento ao público, estando sempre disponível água e café para os clientes se servirem à vontade, a limpeza de para-brisas, e a calibragem de pneus, com os frentistas a disposição para fornecer ajuda e auxílio.

A qualidade nos seus produtos ofertados é um dos pontos chaves da empresa, visto que o reabastecimento de combustíveis acontece regularmente, com o recebimento da mercadoria,

é feito o teste de qualidade em cada um dos tipos de combustíveis, antes de todo descarregamento para abastecimento dos tanques, o qual só é permitido após o resultado positivo na medição, garantindo qualidade e desempenho. Na conveniência, procura-se disponibilizar produtos reconhecidos, com grande variedade e de qualidade para o consumo dos clientes. E para maior desfrute desses produtos, a conveniência dispõe em sua estrutura de um espaço com mesas e cadeiras no ambiente interno e externo, permitindo que os clientes fiquem por mais tempo, o que pode gerar maior consumo.

O posto conta com uma estrutura de bomba de combustíveis suficiente para atender a sua demanda, são duas bombas, uma com os combustíveis do tipo Gasolina, Diesel Comum, Diesel S-10, e a outra com Gasolina e Etanol. Algumas marcas registradas de combustíveis e que são bem conhecidas, é a Petrobras e ALE, porém o posto Stop Combustíveis possui bandeira branca, ou seja, o estabelecimento tem a liberdade de comprar combustíveis com os fornecedores que mais lhe convém naquele determinado momento.

A bandeira branca é uma vantagem e pode ser considerada uma grande força competitiva em relação ao faturamento, pela autonomia de escolha de compra, onde o mercado de combustíveis é associado ao dólar e seu valor sofre com grandes variações. Diferentemente do comerciante que está atrelado a uma bandeira, que fica limitado a adquirir os produtos somente daquela marca, e em caso de descumprimento do contrato podem ser punidos ao negociar com outras marcas.

Pivetta et al. (2014) em seu trabalho de proposta de planejamento estratégico para um posto de combustível também mostra em sua análise SWOT as forças encontradas na empresa do caso de estudo, como a garantia da qualidade nos produtos ofertados, sendo realizada a análise de combustíveis sempre que necessário, outro ponto é a loja de conveniência com uma vasta variedade de produtos a disposição dos clientes, e a questão de manutenção das instalações também se faz presente, procurando sempre conservar o ambiente e demonstrando preocupação com a aparência.

Outro trabalho que cita as vantagens da bandeira branca e localização é a pesquisa realizada por Bertoldo e Silva (2019), conforme verificado no Posto Stop Combustíveis, elementos de grande importância e diferencial para a obtenção de maior lucratividade, já que uma boa localização pode estar atrelada a um maior fluxo de pessoas na região, e a bandeira

branca permite que exista uma negociação entre vários fornecedores em busca do melhor custo-benefício na compra de combustíveis.

4.1.2 Pontos Fracos

A troca de óleo pode ser um diferencial competitivo no estabelecimento, o posto Stop Combustíveis, apesar de já possuir um ambiente específico para esse tipo de serviço, ainda não dispõe dos equipamentos, produtos e mão de obra especializada. Contudo, a empresa visa à inserção da instalação da troca de óleo futuramente, visto os benefícios da atividade extra no posto, como a rentabilidade na venda dos lubrificantes, a possibilidade de agregar novos serviços, e a variedade de ofertas como garantia da satisfação do cliente.

A rotatividade de colaboradores também é uma fraqueza a qual está relacionada ao desligamento de funcionários e consequentemente a admissão de novos para a substituição, esse alto fluxo de entradas e saídas de pessoas da organização acaba por gerar uma falta de confiança na empresa, porém é perceptível que isso pode ocorrer devido ao trabalho intenso que é necessário para realizar as funções do cargo, como também pela oferta de melhores oportunidades de emprego.

A população da cidade ainda é considerada pequena, o que acarreta um fluxo de vendas baixo na maioria das vezes, em contraponto, os custos de manutenção e funcionamento de um posto de combustíveis é bem alto. Em virtude disso, o controle do fluxo de caixa é primordial, para que seja possível manter o negócio no mercado, a partir do controle financeiro para auxiliar na tomada de decisões. Outro ponto seria o desconhecimento da marca pelos consumidores, já que o posto é de bandeira branca, o que gera uma preocupação a respeito da origem dos combustíveis, e uma falta de confiabilidade no mesmo.

No trabalho de Bertoldo e Silva (2019) também é possível observar a questão da cidade de interior, o que caracteriza uma menor população vivendo na região, proporcionando uma diminuição do fluxo de clientes e de vendas, bem como no presente estudo de caso. Já no estudo de Pivetta (2014) mostra a alta rotatividade de funcionários como uma fraqueza, a qual também é mencionada neste estudo.

4.1.3 Oportunidades

O avanço tecnológico é imprescindível para o desenvolvimento da sociedade como para a ascensão do mercado de trabalho, é através dessas inovações que os postos de combustíveis

podem ter um diferencial. É possível observar essas melhorias em postos com tecnologia para o abastecimento de veículos sem uso de mão de obra, onde os frentistas são substituídos por cartões, que os próprios clientes usam para abastecer sozinhos. Outro exemplo é a utilização de energia solar a partir de placas fotovoltaicas, o que permite a minimização do uso de energia elétrica, sendo assim, diminuindo grande parte dos gastos voltados para essa área.

A vinda da construção de parques eólicos na região central do estado do Rio Grande do Norte é uma oportunidade de adquirir inúmeros clientes, devido à construção grandes empresas trazem um amplo número de colaboradores e carros para a locomoção dos mesmos, como a cidade de Angicos fica entre os parques, é o ponto de descanso de muitos desses colaboradores, e as empresas envolvidas tendem a procurar parceria com os postos de combustíveis para o abastecimento dos automóveis que são utilizados diariamente para transportar os envolvidos na produção como também para carregar materiais entre outros.

Com a chegada da universidade federal e da construção de parques eólicos nas proximidades, é perceptível a ocorrência de um aumento populacional e o aumento de consumidores no mercado em toda a região. Portanto, sendo uma ótima oportunidade de alcançar potenciais novos clientes, além dos investimentos que ocorram na cidade, como espaços de lazer e cultura, eventos esportivos e culturais, assim, gerando uma maior circulação de pessoas, estimulando a economia local e o fluxo de capital.

A prefeitura da cidade e de localidades vizinhas anualmente abrem licitações para os postos de combustíveis, para os abastecimentos de suas frotas de carros, caminhões e motos, o que se torna outra oportunidade para a empresa ter um grande aumento em seu fluxo de vendas, visto que, existem várias cidades pequenas na vizinhança nas quais tem a possibilidade de estar concorrendo à licitação, onde há uma certa carência de postos que disponham de produtos de qualidade e que ainda sejam considerados baixa concorrência com relação a outros.

Para o bom e pleno funcionamento dos postos de combustíveis, é necessário que os órgãos governamentais realizem periodicamente fiscalizações nos postos de revenda de combustíveis e forneçam orientações aos seus responsáveis. A partir da fiscalização constante é possível prevenir acidentes, auxiliando os estabelecimentos a manter a segurança naquele espaço e para todos os clientes que ali frequentam.

As construções em relação ao ramo de energia eólica próximo a região de Angicos, bem como a vinda da Universidade Federal Rural do Semi Árido (UFERSA) pode ser comparado as

oportunidades como a construção de novos condomínios residenciais no trabalho de Pivetta (2014), o que pode gerar um aumento do fluxo de pessoas e carros na região, ocasionando assim também um crescimento no número de clientes do posto.

4.1.4 Ameaças

O alto valor da carga tributária afeta diretamente a sociedade, e a alta dos preços dos produtos vai influenciar o faturamento mensal do posto e podendo a vir comprometer a sua estabilidade financeira, devido ao aumento das despesas. Outro fator que pode também implicar no custo e preço dos produtos, é a instabilidade econômica, onde o país vive uma sequência de momentos de crises, e esses períodos de instabilidade podem gerar impactos na inflação, no PIB (Produto Interno Bruto), e na produção de matérias primas.

A existência de mais um posto revendedor no centro da cidade, é uma ameaça constante juntamente com mais dois postos de combustíveis que estão localizados na entrada da cidade, nas margens da BR-304, o que causa uma concorrência entre os postos da BR, os quais é comumente disseminado a baixa de preço dos produtos, como também acompanhar os preços do outro posto dentro da cidade. Com essa alta concorrência se faz necessário uma busca pela diferenciação na oferta dos produtos e no atendimento ao cliente.

O preço dos combustíveis sempre passou por um grande momento de instabilidade, essa variação está ligada a uma série de fatores, tanto ao valor do dólar que passou por inconstâncias, com o seu aumento e o barril sendo cotado nessa moeda, a tendência é ficar mais caro conforme o real fica mais fraco, devido aos desastres que estão acontecendo pelo mundo, como o Covid-19 e a guerra da Rússia contra a Ucrânia em 2022, fazendo com que diminuísse os níveis de produção, o aumento da inflação e o prejuízo das cadeias de distribuição, como também está atrelado aos preços variantes da Petrobras nas refinarias, no qual veio sofrendo um aumento constante.

Do mesmo modo que o valor da carga tributária é uma ameaça no Posto Stop Combustíveis, a alta dos impostos também é um grande problema para o Posto de Piedade de Caratinga, objeto do estudo de Bertoldo e Silva (2019). Além desses dois fatores, pode-se listar também a instabilidade econômica e a inflação, dificuldades que acabam por gerar uma certa instabilidade financeira da empresa, visto que impactam diretamente na produção e custo de matérias primas.

Pivetta (2014) em seu estudo também retrata como uma ameaça o aumento da carga tributária do combustível, como tributos federais (IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS/Pasep e CPP), estadual (ICMS) e municipal (ISS). Outro ponto em concordância é o aumento da concorrência, com o surgimento de novos postos na região. Em contrapartida, uma ameaça que está citada no trabalho de Pivetta (2014) é a ascensão de veículos elétricos no mercado, os quais são veículos que utilizam propulsão por meio de motores elétricos, portanto, considerados não poluentes, já que não emitem gases nocivos para o meio ambiente e são bastante silenciosos. No Quadro 2 está esquematizado a matriz SWOT do Posto Stop Combustíveis.

Quadro 2 - Matriz SWOT Posto Stop Combustíveis

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMBIENTE INTERNO	• Boa localização; • Ambiente limpo e conservado; • Qualidade no atendimento; • Qualidade nos produtos; • Ambiente externo para consumo de produtos da conveniência; • Calibragem de pneus; • Limpeza de parabrisas; • Estrutura de bombas de combustível supre a demanda; • Bandeira branca.	• Não possui troca de óleo; • Custo operacional alto; • Baixa margem de lucro; • Rotatividade de colaboradores; • Desconhecimento da marca.
	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
AMBIENTE EXTERNO	• Alta nos impostos; • Alta concorrência com outros postos da cidade; • Variação de preços; • Instabilidade política.	• Avanço tecnológico; • Empresas de energia eólica na cidade; • Aumento populacional e investimentos na cidade; • Possibilidade de contratos com a prefeitura da cidade e de cidades vizinhas; • Possibilidade de parcerias de pesquisa com instituições próximas (UFERSA); • Fiscalização e orientação dos órgãos responsáveis.

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

Na Quadro 2 está a matriz SWOT do posto Stop Combustíveis, a matriz foi feita a partir da junção de todos os aspectos retratados anteriormente nos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que fazem parte do ambiente e contexto da organização em questão.

A partir dessa análise vai ser possível observar os eventos externos e as deficiências interna, para então obter as ferramentas necessárias para o planejamento estratégico, determinando suas diretrizes estratégicas e objetivos, visando assertividade nas ações e redução dos riscos de investimentos, gerando uma vantagem competitiva frente a concorrência e destaque no mercado.

4.2 Definição das diretrizes estratégicas

4.2.1 Definição da missão

A missão da empresa surge por parte dos seus gestores, e deve ser difundida na organização por eles e pelos seus colaboradores, constantemente. Junto com as outras duas diretrizes estratégicas, a missão serve de inspiração para todos que fazem parte da empresa, com um único objetivo. Pode-se definir missão como uma descrição da organização em relação aos seus produtos, seu mercado e tecnologia, destacando os valores e prioridades que orientam nas suas decisões, pode estabelecer o futuro da organização e apresentar os objetivos que permeiam a mesma (ABDALLA; CONEREJO; OLIVEIRA, 2019).

Sendo assim, definiu-se como a missão do Posto Stop Combustíveis juntamente com os seus gestores em: “Atuar de forma ética na comercialização de revenda de combustíveis e derivados do petróleo, desempenhando os serviços visando os melhores padrões de qualidade, segurança e custo-benefício para a satisfação dos clientes da região central do Rio Grande do Norte”.

4.2.2 Definição da visão

De acordo com Abdalla, Conerejo e Oliveira (2019), a visão organizacional de uma empresa pode ser definida como a sua intenção estratégica, sua imagem do futuro, estabelecendo onde essa empresa quer chegar e como gostaria de ser reconhecida no mercado e por seus clientes. A visão pode gerar impactos positivos quando difundida e utilizada na definição da estratégia e nas ações gerenciais da empresa. É de extrema importância que ela esteja alinhada com a missão e as metas e valores organizacionais.

Desta forma, foi definida a visão do Posto Stop Combustíveis com seus gestores como: “Ser um posto de revenda de combustíveis referência na qualidade dos seus produtos e atendimento na região central do Rio Grande do Norte até o ano de 2026”.

4.2.3 Definição dos valores

Os valores pessoais e organizacionais geralmente são espelho um do outro, pode-se definir valores como a direção que as pessoas seguem para ditar o seu comportamento. Esses valores vão sendo adquiridos do início da vida, e com o passar do tempo vão sendo estabelecidos de forma definitiva. Portanto, os valores que fazem parte de uma organização conduzem as pessoas aos ideais a serem conquistados. Normalmente, os valores da empresa provêm dos valores individuais do seu fundador ou sócios, e servem como uma direção para a conduta da empresa, seja no dia a dia em atividades operacionais ou para as decisões estratégicas (ABDALLA; CONEREJO; OLIVEIRA, 2019).

Os valores definidos do Posto Stop Combustíveis são: Qualidade, Confiabilidade, Responsabilidade com os clientes e o meio ambiente, e Valorização das pessoas.

4.3 Definição dos objetivos estratégicos

Na definição dos objetivos estratégicos do Posto Stop Combustíveis será utilizada a metodologia *Balanced Scorecard*, com o uso das perspectivas de finanças, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, para que a partir desses objetivos, seja possível obter o detalhamento das estratégias.

4.3.1 Objetivo estratégico da perspectiva de finanças

Ter controle sobre seu lucro a partir do fluxo de caixa e controle do estoque, norteados a organização em relação a investimentos, uso do capital visando o crescimento e inovação de forma sustentável, e a diminuição do nível de endividamento. Ratear os custos em cima do valor do produto.

4.3.2 Objetivo estratégico da perspectiva de clientes

Garantir a satisfação dos clientes, proporcionando a melhor experiência que o usuário possa ter no atual mercado de revenda de combustíveis, buscando sempre receber e solucionar as demandas apresentadas pelos atuais e futuros clientes da empresa, seja em relação ao abastecimento dos veículos, no atendimento na conveniência e na oferta de produtos prezando a qualidade e excelência máxima.

4.3.3 Objetivo estratégico da perspectiva de processos internos

Alcançar uma melhora na gestão das tarefas da organização, controlando o processo e mantendo a organização das atividades realizadas frequentemente pelos colaboradores, na administração e processos operacionais. Portanto, visa à otimização dos processos e atividades, evitando retrabalhos e desperdício de tempo, o que consequentemente impacta na diminuição dos gastos, para assim garantir o melhor desempenho da empresa.

4.3.4 Objetivo estratégico da perspectiva de aprendizado e crescimento

Investir na gestão de pessoas, estimular os colaboradores para o constante crescimento profissional por meio de metas, recompensas, bônus. Desenvolver atividades para o melhoramento do trabalho em equipe e evoluir suas habilidades interpessoais, aumentando seu conhecimento e adquirindo experiência. Criar um plano de desenvolvimento individual para cada colaborador, reconhecendo o progresso de cada um e buscando gerar promoções de cargo superiores para membros dentro da empresa.

4.4 Definição das estratégias

Nas estratégias serão definidas as ações que serão concretizadas para assim atingir os objetivos estratégicos de cada perspectiva proposto anteriormente. Desta forma, serão propostas ações que a empresa devesse desenvolver para as perspectivas financeira, de clientes, dos processos internos, e de crescimento e aprendizado.

4.4.1 Estratégias para a perspectiva financeira

- Aumentar o controle do fluxo de caixa;
- Máximo controle do estoque de combustíveis e conveniência;
- Vender 100.000 litros de combustível por mês.

4.4.2 Estratégias para a perspectiva de clientes

- Aumentar o ticket médio;
- Manter o cliente em um relacionamento a longo prazo com a empresa a partir de promoções;
- Aumento da satisfação do cliente;
- Ampliar as estratégias de marketing.

4.4.3 Estratégias para a perspectiva de processos internos

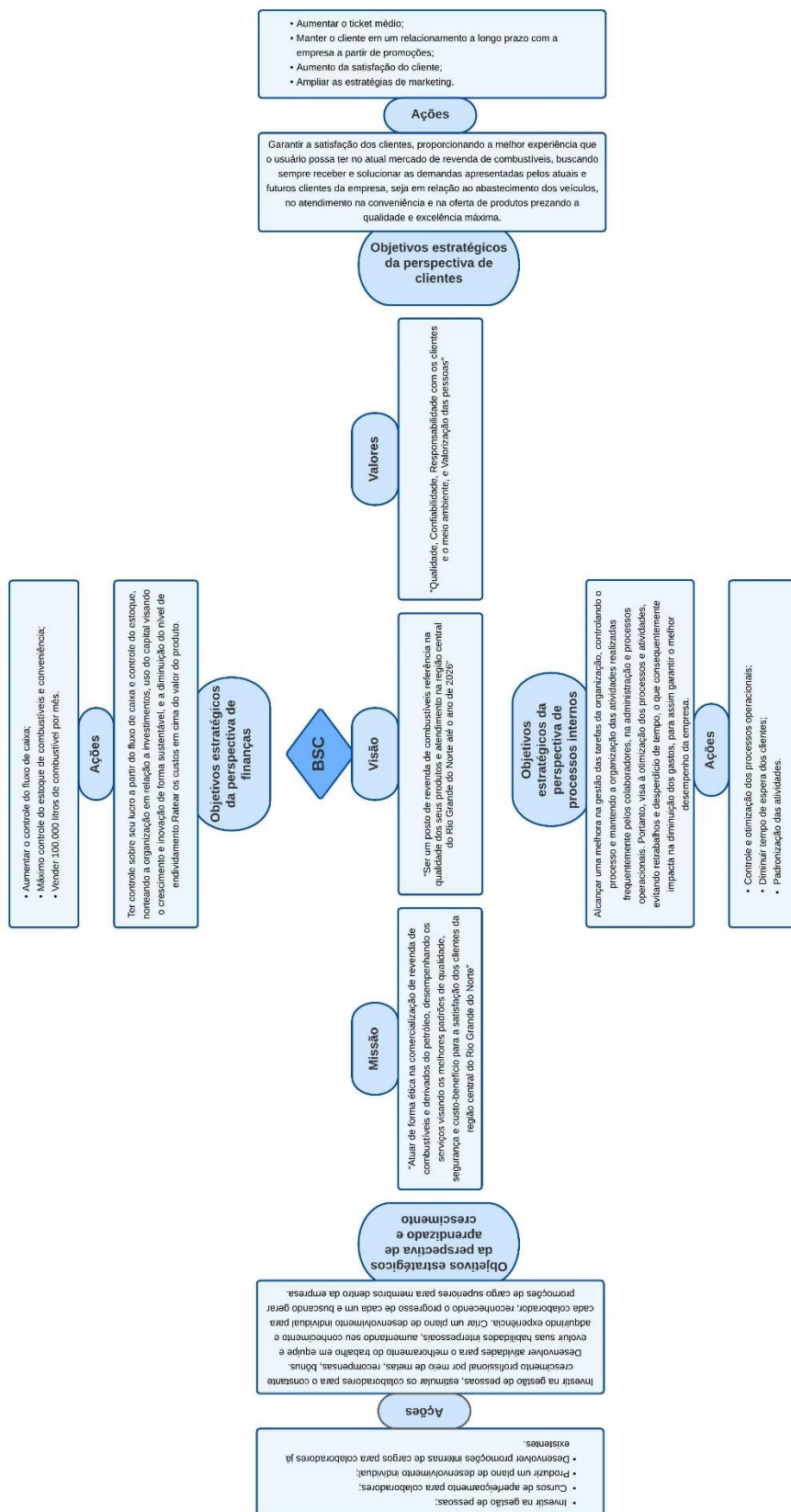
- Controle e otimização dos processos operacionais;
- Diminuir tempo de espera dos clientes;
- Padronização das atividades.

4.4.4 Estratégias para a perspectiva de aprendizado e crescimento

- Investir na gestão de pessoas;
- Cursos de aperfeiçoamento para colaboradores;
- Produzir um plano de desenvolvimento individual;
- Desenvolver promoções internas de cargos para colaboradores já existentes.

Na Figura 6 abaixo é possível observar o BSC do Posto Stop Combustíveis de maneira esquematizada, contendo as diretrizes estratégicas: missão, visão e valores, como também os objetivos estratégicos das perspectivas de finanças, clientes, processos internos, e aprendizado e conhecimento, e as respectivas ações para atingir cada um dos objetivos.

Figura 6 – BSC Posto Stop Combustíveis



Fonte: Elaborada pela autora (2022)

Por fim, é perceptível a relação direta existente entre os objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas e as estratégias definidas, é a partir dos objetivos que se é possível determinar as estratégias. E é indispensável que todas as estratégias retratadas estejam de acordo com a realidade da organização e sejam passíveis de aplicação a realidade na mesma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo o desenvolvimento e definição da análise SWOT e do planejamento estratégico do posto de combustíveis Stop Combustíveis localizado no município de Angicos. O estudo em questão é de grande importância para o crescimento e evolução da organização, podendo ser utilizado como ferramenta para a sua gestão, através do estabelecimento de estratégias, bem como aproveitando as oportunidades, minimizando os pontos fracos, levantando os pontos fortes e se adaptando as ameaças para sua manutenção no mercado.

Primeiramente foi desenvolvida a análise SWOT da empresa, analisando o ambiente externo, o qual é composto pelas oportunidades e ameaças, em relação às variáveis econômicas, políticas e mercadológicas, e fazendo uma discussão entre outros trabalhos também no ramo de postos de combustíveis. A análise do ambiente interno foi feita juntamente com os gestores e colaboradores da empresa, considerando a sua estrutura física, qualidade dos produtos ofertados, a bandeira do posto e suas finanças.

A partir da análise dos ambientes interno e externos, foi possível elaborar a matriz SWOT do posto Stop Combustíveis, estabelecendo uma relação entre todas as variáveis analisadas, sendo possível caracterizar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas referentes a organização, para então obter as ferramentas necessárias para a elaboração do planejamento estratégico.

Em seguida foi definido o direcionamento estratégico da organização, o qual é constituído pela missão, visão e valores, sendo embasado no estudo bibliográfico e pensado juntamente aos gestores da empresa. Assim, foi possível o desenvolvimento dos objetivos estratégicos buscando seu alinhamento com as diretrizes estratégicas, sendo de extrema importância que estejam associadas a realidade em que a organização está inserida e que ela seja capaz de adotar.

Na criação dos objetivos estratégicos foram definidos referente a finanças, clientes, de processos internos, e de aprendizado e crescimento. Por fim, foram estabelecidas as estratégias, onde serão determinadas as ações para que seja possível realizar os objetivos propostos em cada uma das perspectivas.

Portanto, foi possível concluir que, para estar frente à concorrência, é necessário criar e desenvolver diferenciais competitivos na organização, com o intuito de conquistar e aproximar cada vez mais clientes. A partir deste trabalho, com a elaboração da matriz SWOT, análises do ambiente externo e interno, e a proposta estratégica do posto Stop Combustíveis, busca-se trazer melhorias na qualidade do trabalho, e impulsionar as tomadas de decisões na sua gestão, para ser reconhecida no mercado.

Sugere-se também para a realização de trabalhos futuros um plano de ação para abordar e executar as ações definidas no planejamento estratégico, para que a organização consiga realizar e alcançar os objetivos propostos. Estudos que envolvam a área financeira de forma detalhada, para assim obter mais informações que auxiliem a tomada de decisões, e o acompanhamento e avaliação da efetividade do planejamento estratégico proposto.

6 REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. M.; CONEREJO, M. A.; OLIVEIRA, M. A. **Administração estratégica: Da teoria à prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2019.

Angicos-RN: História do Município de Angicos. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.angicos.rn.gov.br/index.php/historia>. Acesso em: 17 out. 2022.

Anuário Estatístico Brasileiro do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis 2021. Rio de Janeiro: [s. n.], 2021. ISBN 1983-5884. Disponível em: <https://www.gov.br/anp> e <https://www.gov.br/anp/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes>. Acesso em: 11 maio 2022.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. **Planejamento estratégico organizacional**. Revista Eletrônica de Contabilidade, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 123, 2012. DOI: 10.5902/198109466235. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107>. Acesso em: 11 mar. 2022.

BERTOLDO, G. D. G.; SILVA, J. DE O. **Planejamento estratégico: ANÁLISE SWOT DE UM POSTO DE COMBUSTÍVEL**. 2019. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Faculdades Doctum de Caratinga, [S. l.], 2019. Disponível em: <http://dspace.doctum.edu.br:8080/bitstream/123456789/3413/1/TCC%20VERSÃO%20FINAL.pdf>. Acesso em: 25 out. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico: Da intenção aos resultados**. São Paulo: Atlas, 2020. v. 4. ISBN 9788597025705. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>. Acesso em: 17 out. 2022.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Elsevier, 2015. ISBN 978-85-352-6966-6.

FILHO, O. M.; ARAUJO, E. A. S. de; QUINTAIROS, P. C. R. **A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico**. Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento, [s. l.], 2014. Disponível em: http://www.unitau.br/files/arquivos/category_154/MCH0396_1427385441.pdf. Acesso em: 5 ago. 2022.

HAFSI, T.; MARTINET, A.C. **Estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico**. Revista de Administração Contemporânea [online]. 2008, v. 12, n. 4 [Acessado 15 agosto 2022], pp. 1131-1158. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000400011>>. Epub 31 Out 2008. ISSN 1982-7849.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica: Competitividade e globalização – Conceitos**. Tradução da 12a edição norte-americana. ed. São Paulo: Cengage, 2019. ISBN 9788522127986. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522127986/>. Acesso em: 17 out. 2022. IBGE: Cidades. [S. l.], 2017. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rn/angicos/panorama>. Acesso em: 17 out. 2022.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 21. ed. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1997. ISBN 85-352-0149-01.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento - Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2017. E-book. ISBN 9786555205152. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555205152/>. Acesso em: 29 nov. 2022.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing Para O Século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021. E-book. ISBN 9786555202458. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555202458/>. Acesso em: 25 out. 2022.

LIMA, R. C. de. **Análise SWOT ferramenta para tomada de decisões: Um Estudo de Caso na Cerâmica Soledade Ltda**, Campina Grande, 2016. Trabalho de Conclusão de Curso –TCC apresentado ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do Grau de Bacharel de Ciências Contábeis, Campina Grande, 2016, 18 páginas. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/14869/3/TCC%20-%20RAFAEL%20CORREIA%20DE%20LIMA.pdf>>. Acesso em: 05/08/2022

MAIA, J. A.; SANTOS, J. F. DOS; FERREIRA, M. S. Â.; FRANCO, A. A.; SOUZA, J. DE. **A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica**. LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas, v. 11, n. 2, p. 201-220, 17 dez. 2021.

MAISTRO, M. C. M.; BARROS, G. S. DE C. **Relações comerciais e de preços no mercado nacional de combustíveis**. Scielo Brasil, [s. l.], 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-20032003000400006>. Acesso em: 19 ago. 2022.

OLIVEIRA, D. DE P. R. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2018. v. 34. ISBN 978-85-97-01683-3.

PIVETTA, L. A.; BALSAN, L. A. G.; COSTA, V. M. F.; MOURA, G. L. **Proposta de planejamento estratégico para um posto de combustível**. ESTUDOS DO ISCA, [s. l.], 2014. Disponível em: <https://proa.ua.pt/index.php/estudosdoisca/article/view/5911/4369>. Acesso em: 25 out. 2022.

Sistema de levantamento de preços. In: **Anp: Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://preco.anp.gov.br>. Acesso em: 10 maio 2022.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba, Paraná: IBEPX, 2007. v. 20. ISBN 85-7649-075-7.

SOUZA, A. DE N. DE. **Estudo das demandas de etanol e gasolina no brasil no período 2001 - 2009**. Dissertação (Título de Mestre em Finanças e Economia de Empresas) - Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, [S. l.], 2010. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8324/66080100274.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 ago. 2022.

VALENTE, D. L.; BRASIL, C. V. de M. **Análise de ferramentas administrativas para o planejamento estratégico**. FESPPR - Faculdade de Educação Superior do Paraná, [s. l.], 2019. Disponível em: <http://publica.fesppr.br/index.php/publica/article/view/162>. Acesso em: 3 ago. 2022.

VENDRUSCOLO, T. A. **Aplicação de ferramentas para uma gestão estratégica: uma análise a partir da percepção dos funcionários de um posto de combustíveis**. [s. l.], 2021. Disponível em: https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1397/27352_artigo_tiago.pdf?sequence=-1. Acesso em: 1 maio 2022.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. [S. l.: s. n.], 2012. Disponível em: http://www.marco.eng.br/adm-organizacao-I/Apostila_Metodologia_Completa_2012_%20UNIFEI.pdf. Acesso em: 17 maio 2022.

RODRIGUES, W. C. **Metodologia Científica**. FAETEC/IST, Paracambi, 2007. Disponível em: http://pesquisaemeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/fetch/64878127/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf. Acesso em: 17 maio 2022.