

ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM POSTOS DE COMBUSTÍVEIS

ANÁLISIS OF STRATEGIC PLANNING IN GAS STATIONS

ALEXANDRE RIBEIRO FERREIRA SILVA¹
CHARLISE CASAGRANDE²
EMANUELE P. KLIM PERONDI³
JULIANE PRESLAK⁴
PAULO CEZAR DONDONI⁵

RESUMO: O presente trabalho tem por objetivo analisar a utilização do planejamento estratégico e os resultados obtidos em vinte postos de combustíveis localizados no sudoeste do estado Paraná, nas cidades de Francisco Beltrão e Pato Branco. O conteúdo aborda alguns conceitos teóricos sobre planejamento estratégico nas organizações, o qual se configura como um plano de ações previamente estabelecido para nortear os caminhos da empresa rumo aos seus objetivos. Além da contextualização científica são apresentados os resultados de uma pesquisa de campo, onde foram utilizados questionários com perguntas abertas e fechadas com os administradores ou proprietários dos estabelecimentos, para viabilizar a análise de suas considerações sobre a utilização de um planejamento estratégico em suas empresas.

Palavras-chave: planejamento estratégico, postos de combustíveis, estratégia.

ABSTRACT: This paper aims to examine the use of strategic planning and results in twenty gas stations located in southwestern Paraná, in the cities of Francisco Beltrão and Pato Branco. The content deals with some theoretical concepts of strategic planning in organizations, which is configured as a predetermined plan of action to guide the paths of the company towards its goals. Besides the scientific context are the results of a research field where we used questionnaires with open and closed with the managers or owners of establishments to enable an analysis of its considerations on the use of strategic planning.

Key words: strategic planning, gas stations, strategy.

Sumário: 1 Introdução – 2 Planejamento estratégico - 2.1 Planejamento estratégico: uma visão conceitual - 2.2 O mercado de comércio de combustíveis de Pato Branco e Francisco Beltrão - 2.3 Planejamento estratégico em postos de combustíveis - 3 Resultados e discussão - 4 Considerações finais – Referências.

¹Graduado em Administração pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Pato Branco. ribeiro@confepar.com.br

²Acadêmica do quarto ano do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Pato Branco. charlise_@hotmail.com

³Acadêmica do quarto ano do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Pato Branco. epkp_manuk@yahoo.com.br

⁴Graduada em Administração pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Pato Branco. jupreslak@gmail.com

⁵Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Pato Branco. pcdondoni@utfpr.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Os próximos tempos exigirão organizações cada vez mais enxutas, produtivas, interligadas e mais próximas dos clientes. Michael Porter (1989) afirma que uma empresa sem planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência. O mesmo autor conceitua que “a formulação de uma estratégia competitiva é o desenvolvimento de uma expressão ampla de como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais os artifícios para levar-se a sério estas metas” (PORTER, 1986, p. 21). Chiavenato e Sapiro (2003) também contribuem ao afirmarem que quando se fala em resultados desejados, pressupõe que eles sejam conhecidos e previstos. Sendo assim, para colocar uma estratégia em prática é indispensável à elaboração de um planejamento estratégico.

Nesse contexto, foi elaborada uma pesquisa quali-quantitativa de caráter descritivo e exploratório onde buscou-se, através da utilização de questionários com perguntas abertas e fechadas, conhecer melhor a aplicação do planejamento estratégico e seus benefícios junto aos postos de combustíveis de Francisco Beltrão e Pato Branco, situados na região sudoeste do estado do Paraná. Optou-se por essas cidades considerando ser as maiores em termos populacionais e econômicos e por assumirem grande importância para o desenvolvimento da região a qual pertencem. Os questionários foram aplicados nos meses de setembro e outubro de 2010.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 Planejamento estratégico: uma visão conceitual

Para melhor compreender a ideia de planejamento estratégico, é importante saber de onde provém o termo estratégia. Segundo Colombo (2004) estratégia deriva-se do grego *strategos*, que significa general. O autor indica que em sua origem, o termo indicava a arte e a ciência de dirigir as composições militares para derrotar o inimigo. Atualmente, no contexto corporativo, a estratégia abrange um conjunto de decisões que orientam as ações organizacionais, mobilizando as instituições para construir o seu futuro perante o ambiente em que está inserida. Pode-se assim, de acordo com Colombo (2004), definir estratégia como o caminho escolhido ou a maneira considerada adequada para alcançar de forma diferenciada, os desafios estabelecidos pela unidade empresarial.

Pode-se dizer que a estratégia é fundamental dentro das organizações e deve ser introduzida nos empreendimentos para que estes obtenham êxito em suas ações. Acreditando nesta premissa a Harvard Business Review (2002, p. 101) informa que “para uma empresa, formular uma estratégia adequada é mais importante que resolver

questões de contratação ou ajustar hierarquias”. A mesma publicação afirma que novas empresas com bases estratégicas bem formuladas são capazes de resistir a tumultos e lideranças ruins, ao passo que ótimos sistemas de controle e/ou excelentes estruturas empresariais não compensem uma estratégia fraca.

Para se atingir esses resultados, as empresas utilizam o termo estratégia na forma do processo de planejamento estratégico. Entende-se Planejamento Estratégico, como sendo “um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p.39). Os autores precedentes asseguram que o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que a empresa pretende alcançar, mas que não deve ser aplicado isoladamente, pois corre o risco de tornar-se insuficiente.

Já Oliveira (1999, p. 42), afirma que o planejamento estratégico “é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando o maior grau de interação com o ambiente.” O planejamento estratégico direciona e define os objetivos que as organizações pretendem alcançar e, segundo o mesmo autor, relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo.

Desta forma entende-se que uma empresa necessita de um diferencial que a conserve no mercado, um rumo para si e seus componentes, o que pode ser fornecido pelo planejamento estratégico. Por esses motivos, Sertek (2007) afirma que o planejamento estratégico é definido como uma ferramenta de atuação de longo prazo.

Públio (2008) estabelece que um planejamento estratégico envolve cinco macro-atividades: definição da missão corporativa, análise da situação, formulação de objetivos, formulação de estratégias e, a última, implementação, feedback e controle. A missão corporativa está relacionada com o direcionamento da empresa mediante seus funcionários, mercado e demais agentes de interesse. Juntamente com os conceitos de visão e valores, nessa etapa define-se a razão de existir da empresa, seus objetivos e os princípios sobre os quais pretende operar.

Com a análise situacional definem-se os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças existentes na realidade em que atua. Nessa etapa, Públio (2008) indica que a matriz SWOT é uma das ferramentas mais interessantes a ser utilizadas. A sigla SWOT vem das iniciais das palavras inglesas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), pois estes são justamente os pontos a serem analisados.

Após essa análise devem ser formuladas as estratégias propriamente ditas, sendo que para tanto há várias ferramentas para auxiliar nessa etapa, como a análise de clientes e a segmentação, propostas por Oliveira (1999). Porém, o feeling e experiência do gestor são essenciais para a definição de estratégias corretas.

Definindo-se as estratégias, a alta direção deve repassá-las para os demais níveis organizacionais, que a colocam em prática através dos planejamentos táticos e

operacionais. Por se tratar de um processo dinâmico, o planejamento estratégico deve ser revisado constantemente, para se adequar às mudanças exigidas pelo mercado.

2.2 O mercado de comércio de combustíveis de Pato Branco e Francisco Beltrão

A cada ano aumenta no mundo o consumo de derivados de petróleo, em especial, o diesel e a gasolina. Segundo Caicedo (2001) o aumento do consumo desses produtos no Brasil tem sido na ordem de 5 a 10% ao ano, seguindo a tendência de aumento na venda de automóveis.

Nas cidades de Pato Branco e Francisco Beltrão esse mercado, composto por cerca de 45 postos de combustíveis representantes de diversas bandeiras, movimentam um volume considerável de capital para a região e abastecem uma frota de aproximadamente 100.000 veículos, movimentando em torno de R\$30.000.000,00 (milhões) mensais (PEGORARO, 2010).

2.3 Planejamento estratégico em postos de combustíveis

Até a década de 90, o setor de revenda de combustíveis foi regulamentado pelo governo, o qual definia questões que iam dos horários de funcionamento ao preço de comercialização. Segundo Damis e Resende (2001) esse ambiente garantia aos proprietários dos postos um cenário pouco competitivo, uma vez que as distribuidoras desempenhavam um papel secundário, o número de postos eram limitados pelas leis vigentes, as margens de lucro e os preços dos derivados de petróleo eram estabelecidos pelo governo.

Os mesmos autores complementam que após a liberalização do setor o mercado sofreu uma grande mudança, como a entrada de revendedores próprios das distribuidoras, resultando em uma concorrência mais acirrada, perda de serviços para outros setores, prazos excessivos de venda, novas práticas administrativas voltadas para a Qualidade Total e, sobretudo, a baixa lucratividade dos combustíveis.

Esse novo ambiente fez com que a necessidade de implementação de um planejamento estratégico sobre esse ramo de atividade aumentasse, pois o mercado tornou-se muito mais agressivo e competitivo. E por sua natureza de operação, esse setor deve estudar com especial cuidado alguns aspectos do planejamento estratégico, como a definição de sua localização e de seus fornecedores (SEBRAE, 2007).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os questionários foram enviados através de correio eletrônico para as

quarenta e cinco empresas do ramo de revenda de combustível existentes nas duas cidades, no entanto destas apenas vinte retornaram respondidos e foram utilizados nas análises.

Primeiramente, interessou-se em saber o grau de instrução dos respondentes da pesquisa, que neste caso identificaram-se como proprietários ou administradores dos estabelecimentos, sendo que a maioria respondeu possuir ensino superior completo (35%) e ensino médio (30%), já ensino superior incompleto e pós-graduação obtiveram 15% cada. No geral percebe-se que 65% possuem ou estão concluindo algum curso de graduação ou especialização, o que indica que detêm certo grau de conhecimento, embora não se saiba em quais áreas, que os capacitam a administrar um negócio e a trabalhar com planos estratégicos.

A maioria dos postos foi instituída a partir de uma ideia e de oportunidades do mercado (45%), outros (40%) são herança de família e somente 5% dos postos foram criados por meio da elaboração de um Plano de Negócio (PN). Dos 20 estabelecimentos, 80% possuem acima de 10 anos de existência, 45% contam com até 20 funcionários e 40% com até 10 funcionários. Quanto ao porte da empresa, 45% dos postos são de pequeno porte (receita bruta anual entre 240 mil e 1,2 milhão de reais) e também 45% são de médio porte (mais de R\$ 2.400.000,00 de receita bruta anual).

Sabe-se que não há tamanho específico para se implantar um planejamento estratégico. Uma empresa pode ser pequena em número de funcionários, mas grande em faturamento. Pode ser grande em número de clientes e pequena em faturamento. Independente de seu tamanho, qualquer empresa merece um planejamento estratégico. O importante no momento de implantá-lo é escolher quais de suas áreas devem ser mais focadas.

Os entrevistados foram questionados sobre a utilização de planejamento estratégico nos postos em que atuam, sendo que 70% das empresas dizem utilizar e 30% não. Aos que não utilizam buscou-se saber o motivo, todos afirmaram que acreditam não ser necessário. Segundo o manual do Sebrae (2007), a primeira condição para utilizar o planejamento estratégico é exatamente a consciência da sua necessidade e da sua importância. Deve existir na empresa uma efetiva decisão de utilização, com envolvimento e participação de todas as pessoas - principalmente o executivo maior, para que o clima de implantação seja propício e exista comprometimento e engajamento.

Para as empresas que utilizam questionou-se em que aplicam, sendo que compras foi citado 7 vezes, vendas também 7, marketing foi citado 6 vezes e investimentos 5. Apenas o representante de uma empresa afirmou que aplica em serviços (mecânica e peças).

Também foi perguntado aos entrevistados dos 14 postos que utilizam planejamento estratégico, se antes da implantação foi feita uma análise dos seus pontos fortes e seus pontos fracos e das oportunidades e ameaças relacionadas ao ambiente externo. Responderam sim 71,43% deles e o restante não fez a análise

(28,57%). Aos que responderam sim para esta questão, procurou-se saber por que julgaram importante tal ação, a seguir são listadas as razões citadas: “para direcionar os caminhos futuros”; “para melhorar as ações”; “o plano de marketing foi elaborado pela companhia que representamos e foram feitos estudos a nível nacional”; “porque para implantar algo você tem que conhecer o que é possível realizar, implementar, avaliar as vantagens e desvantagens”; “porque a influência do ambiente externo interfere diretamente no comportamento do consumidor”; “porque é essencial para a implantação de um planejamento estratégico fazer uma análise sistêmica do seu negócio, para facilitar os procedimentos em decisões a serem tomadas”; “porque para se tornar sólida é necessário planejamento” e “para que o planejamento estratégico funcionasse bem”.

Uma empresa deve buscar informações internas e externas necessárias para a realização do planejamento estratégico e desenvolver uma adequada metodologia, a qual inclui uma parte mais permanente - negócio, missão e valores - e outra mais instável - análise interna, análise do ambiente, objetivos e estratégias para acompanhar e antecipar as alterações do ambiente e da organização.

A análise interna diz respeito ao processo de identificação de pontos fortes e fracos da empresa, que afetam o cumprimento da sua missão, dificultando ou facilitando o alcance de seus objetivos. Trata-se do conhecimento da própria empresa e das suas potencialidades e limitações para a elaboração do planejamento estratégico. Tal análise parece teoricamente fácil, mas na realidade é difícil já que o julgamento próprio requer identificar e reconhecer limites e, muitas vezes, assumir os próprios erros.

O monitoramento do ambiente externo é um fator fundamental para a elaboração do planejamento estratégico e para o sucesso da empresa. Nenhuma organização pode operar sem observar tendências de mercado, concorrência, legislação, clientes, etc. Permanecer atento às modificações do mercado é condição essencial para que a empresa possa sobreviver, podendo ser o diferencial entre o sucesso ou o fracasso de uma atividade empresarial. A análise do ambiente é o processo de identificação de oportunidades e ameaças que afetam a empresa no cumprimento da sua missão, dificultando ou facilitando o alcance de seus objetivos. A primeira análise a ser feita é em relação ao ambiente geral - aquele ambiente mais amplo composto por condições e fatores externos que influenciam a empresa e no qual ela tem pouco ou nenhum poder de influência. As principais variáveis do ambiente geral são tecnológicas, políticas, econômicas, legais e sociais (SEBRAE, 2007).

Quanto aos resultados obtidos com o planejamento estratégico, questão de múltipla escolha, um maior faturamento foi citado por 13 entrevistados, diminuição de conflitos internos por 4, mudanças ou melhorias no estilo gerencial e uma melhor visão do futuro foram citados cada um por 3 entrevistados, melhoria na comunicação interna por 2 e no item outros 1 entrevistado citou satisfação dos clientes.

Outra questão direcionada aos responsáveis pelos postos que utilizam planejamento estratégico buscou verificar se o mesmo é atualizado periodicamente a

fim de acompanhar o ambiente em constantes mudanças, a maioria, 92,86% responderam que sim e somente 7,14 afirmaram que não. Percebe-se que os entrevistados têm ciência de que o planejamento estratégico é um processo que faz a sintonia entre o ambiente e a empresa em constantes modificações. Portanto, necessita ser atualizado periodicamente, a fim de acompanhá-las.

As questões seguintes foram direcionadas a todos os postos, independente da utilização de planejamento estratégico. Quando perguntado ao proprietário ou administrador o que espera e visualiza para o futuro da empresa, questão de múltipla escolha, ser líder do segmento foi marcado por 9 deles; aumento na carteira de clientes por 8; grande lucratividade por 7; ser considerada uma empresa modelo por 4, aumento da produtividade por 2 e no item outro 1 deles citou a visão do posto, que é estar entre os maiores grupos econômicos do segmento no Brasil até 2015. Ressalta-se que a elaboração de um planejamento estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a empresa esteja no local certo, na hora certa. Um plano estratégico oferece uma visão de futuro.

Quando perguntado se os objetivos e metas da empresa são compartilhados por todos os envolvidos, 95% responderam que sim e o restante (5%) que não. Todos os entrevistados afirmaram que os funcionários contribuem com sugestões e ideias para a melhoria da empresa. Para que a implantação do planejamento estratégico seja realizada satisfatoriamente, é necessário buscar compromisso, comprometimento e participação de todas as pessoas envolvidas no processo. O desafio do planejamento estratégico só será alcançado se as pessoas envolvidas estiverem motivadas e capacitadas.

Percebe-se que os postos pesquisados sabem que o compartilhamento das estratégias com os funcionários é um ponto fundamental para a execução das mesmas. Se o conjunto de pessoas que compõe uma organização não se sentir parte de uma estratégia e entender a sua contribuição, sua implementação dificilmente será concretizada.

Quando questionado se na empresa já aconteceram situações onde uma estratégia que foi planejada precisou ser alterada em função das circunstâncias, 85% responderam sim e 15% não. Aos que responderam que aconteceram, verificou-se que o processo de alteração foi considerado normal pela maioria (58,82%), complicado (23,53%), tranquilo (11,76%) e difícil (5,88%).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico configura-se como um importante instrumento de gestão empresarial, um processo de construção de diretrizes baseado na análise dos cenários internos e externos da organização e na coerência com os resultados esperados. Elaborar um planejamento estratégico e aplicá-lo com continuidade requer disciplina e seriedade, pois se bem desenvolvido e monitorado terá positivas

implicações. Diante do exposto, a pesquisa pautou-se em levantar junto às revendas de combustíveis, características empresariais que viabilizassem uma análise do plano de ações que as mesmas utilizam, onde os resultados apresentaram-se satisfatórios.

A pesquisa evidenciou que a maioria dos administradores ou proprietários dos postos reconhecem a importância da utilização de um planejamento estratégico como ferramenta de análise do ambiente interno e externo e que eles auxiliarão nas tomadas de decisões e formulação de estratégias. Consequentemente, o reconhecimento da sua necessidade e uma boa gestão do processo resultará em benefícios de curto e longo prazo, pois permitirá monitorar desvios no curso de determinada ação e agir tempestivamente, alinhando-se às visões futuras esperadas por estas empresas, as quais vão desde o aumento da carteira de clientes, o fortalecimento e consolidação da marca e principalmente a obtenção de bons resultados financeiros.

Constatou-se também que uma parcela significativa dos postos pesquisados utiliza e atualiza o planejamento estratégico para a gestão de um ou mais departamentos, assim como percebem várias boas razões para justificar a decisão pelo seu uso, denotando que essas empresas preocupam-se em estabelecer caminhos mais seguros para o cumprimento de suas metas.

Por fim, outra conclusão importante refere-se às contribuições auferidas pelas empresas que utilizam o planejamento estratégico, onde as mais reconhecidas (maior faturamento, diminuição de conflitos internos, mudanças ou melhorias no estilo gerencial, melhor visão do futuro e melhoria na comunicação interna) se relacionam aos benefícios internos da organização, aspecto que certamente deve agir positivamente no curso de desenvolvimento do plano. Cabe ressaltar que esses líderes ao afirmarem que compartilham os objetivos e metas com suas equipes, acabam por envolver toda a organização nos esforços para o cumprimento das estratégias e alcance dos resultados.

REFERÊNCIAS

CAICEDO, Alexandra Finotti. Contaminação subterrânea com combustíveis derivados de petróleo: toxicidade e a legislação brasileira. *Revista Brasileira de Recursos Hídricos*, São Paulo, v.6, n.2, p. 29-46, abr/jun 2001.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLOMBO, Sonia Simões et al. *Gestão educacional: uma nova visão*. São Paulo: Artmed Editora, 2004.

DAMIS, Francisco Cláudio Teixeira; RESENDE, Paulo Teixeira Damis. *A revenda de combustíveis: uma nova estratégia*. Enegep, 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0218.pdf>. Acesso em: 26 set. 2010.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Empreendedorismo e estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PEGORARO, Adolfo. Frota de veículos do sudoeste paranaense beira a 250 mil unidades. Jornal de Beltrão, Francisco Beltrão, 25 set. 2010.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PÚBLIO, Marcelo Abílio. Como planejar e executar uma campanha de propaganda. São Paulo: Atlas, 2008.

SEBRAE. Planejamento estratégico: manual do participante. Recife, 2007.

SERTEK, Paulo. Administração e planejamento estratégico. Curitiba: Ibplex, 2007.

*Artigo recebido em: Abril/2011
Aceito em: Maio/2011*