

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

DIEGO MINOTTO

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE ORGANIZACIONAL DO POSTO MÁXIMO

FLORIANÓPOLIS

2007

DIEGO MINOTTO

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE ORGANIZACIONAL DO POSTO MÁXIMO

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Profª Orientadora: Liane Carly Hermes Zanela

FLORIANÓPOLIS

2007

DIEGO MINOTTO

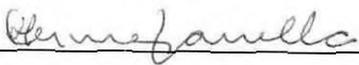
DIAGNÓSTICO E ANÁLISE ORGANIZACIONAL DO POSTO MÁXIMO

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em



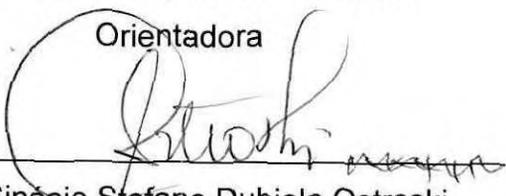
Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Liane Carly Hermes Zanella

Orientadora



Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski

Membro



Prof. Pedro Carlos Schenini

Membro

Dedico este trabalho

aos meus pais, Alcides (in memoriam) e Vanir,
e meu irmão Otávio,
que sempre me apoiaram
na busca de meus objetivos.

*"A mente que se abre a uma nova idéia,
jamais voltará ao seu tamanho original."*

Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, Liane Carly Hermes Zanella, por toda a atenção, dedicação e suporte necessários para a elaboração deste trabalho

Agradeço meu irmão Otávio e seu sócio Daniel, que me abriram as portas de sua empresa e dedicaram parte do seu tempo para a realização deste trabalho

À minha mãe, por todo amor, carinho e compreensão, e por estar sempre ao meu lado em todos os momentos

A todos os meus familiares, que sempre me apoiaram e me incentivaram em todas as minhas realizações

Aos meus companheiros de classe, Juliana, Marlon, Fernando, Aline e toda a turma "adminufsc03" que durante essa jornada de quatro anos e meio compartilharam comigo os momentos mais difíceis, em meio a provas, trabalhos, greves e também muitas conversas, risadas, festas e viagens

Aos meus grandes amigos, Jefferson, Guilherme, Diego, Luciana e Cláudia, que sempre me incentivaram e nos momentos alegres ou tristes estiveram sempre presentes

Ao corpo docente do curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, pela dedicação, seriedade e qualidade no ensino

E a todos os outros que, de alguma forma, puderam colaborar para que este meu objetivo fosse alcançado.

RESUMO

MINOTTO, Diego. **Diagnóstico e análise organizacional do Posto Máximo**. 2007. 128 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2007.

O presente trabalho tem como objetivo realizar um diagnóstico organizacional no Posto Máximo no primeiro semestre de 2007, em relação ao seu ambiente externo e interno. A pesquisa foi caracterizada como um estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa, e teve como base de sustentação uma fundamentação teórica que abrangeu diferentes autores relacionados aos tópicos analisados. A coleta de dados deu-se, predominantemente, através de entrevistas semi-estruturadas, além da observação e análise documental. O Posto Máximo opera sob a bandeira Polipetro e localiza-se no município de São José/SC. Iniciou suas atividades em maio 2001 e foi vendido no final de 2005, quanto assumiu a nova direção, que é o foco deste estudo. Além da venda de combustíveis, possui serviços de troca de filtro e óleo, além de uma loja de conveniências. Com 18 funcionários, possui uma estrutura simples, com três níveis hierárquicos, que facilita os processos de comunicação e coordenação através do ajuste mútuo. A análise do ambiente externo permitiu comparar o Posto com seus quatro concorrentes diretos, além de ampliar o conhecimento relativo aos clientes e fornecedores e os sindicatos da categoria. Permite também verificar que a estabilidade da economia brasileira e o aumento populacional da região são oportunidades externas que favorecem o Posto Máximo. A alta política tributária que rege a atividade, além de conflitos em países do Oriente Médio ou uma crise na Bolívia, são ameaças externas que podem elevar o preço dos combustíveis. O desenvolvimento de novos combustíveis pode trazer novas perspectivas para o setor, a exemplo da recente popularização do gás natural veicular. No ambiente interno, verificou-se que o Posto Máximo não possui um planejamento estratégico definido. A gestão de pessoas não faz uso de práticas como planejamento, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, que poderiam aumentar o nível de capacitação e melhorar o desempenho de seus colaboradores. A gestão de materiais possui uma relação direta com o *software* SIGILO, que fornece todas as informações necessárias para controlar os estoques e verificar o fluxo de entradas e saídas de mercadorias do posto. Ao final do estudo, foram levantados os pontos fortes e fracos do posto, e as oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente, fornecendo informações que podem auxiliar na elaboração um planejamento estratégico a fim de superar as fraquezas, barrar as ameaças e aproveitar as oportunidades existentes para a organização.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional. Ambiente externo e interno. Gestão de postos de combustíveis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma do Posto Máximo	60
Figura 2 – Reprodução da tela principal do SIGILO	105
Figura 3 – Reprodução da Lançamentos de Produtos do SIGILO	106
Figura 4 – Reprodução da tela Saldos de Produtos do SIGILO	110
Figura 5 – Reprodução da tela Movimentação de Produtos do SIGILO	112

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxa de desemprego 2003-2007.....	72
Gráfico 2 – Taxa de crescimento do PIB e PIB per capita 2000-2006	73
Gráfico 3 – Taxa de juros 2006-2007	74
Gráfico 4 - INPC do mês (em %) - Maio 2006 a Abril 2007	75
Gráfico 5 - IPCA do mês (em %) - Maio 2006 a Abril 2007	76
Gráfico 6 – Conversões anuais para GNV no Brasil 2000-2007	84
Gráfico 7 – População do aglomerado urbano de Florianópolis 2001-2006	85
Gráfico 8 – Frota de veículos no aglomerado urbano de Florianópolis 2003-2006	86
Gráfico 9 – Produção mundial de etanol	89
Gráfico 10 – Preço do barril de petróleo 1994-2007	91
Gráfico 11 – Venda mensal de combustíveis 2006-2007	107
Gráfico 12 – Venda diária de combustíveis 2006-2007	108

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos do ambiente organizacional externo	19
Quadro 2 – Categorias, unidades de análise e indicadores	53
Quadro 3 – Resumo de dados da concorrência	66
Quadro 4 – Formação do preço da gasolina	78
Quadro 5 – Índice de motorização no aglomerado urbano de Florianópolis	86
Quadro 6 – Critérios de avaliação de desempenho	102

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema	12
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 Justificativa	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Diagnóstico organizacional	16
2.2 O ambiente organizacional externo	18
2.2.1 Elementos de ação direta	20
2.2.1.1 <i>Stakeholders externos</i>	21
2.2.1.2 <i>Stakeholders internos</i>	24
2.2.2 Elementos de ação indireta	24
2.2.3 A incerteza ambiental	27
2.3 O ambiente organizacional interno	28
2.3.1 Planejamento	29
2.3.2 Tomada de decisões	33
2.3.3 Gestão de Pessoas	36
2.3.3.1 <i>Planejamento de Recursos Humanos</i>	37
2.3.3.1 <i>Recrutamento</i>	38
2.3.3.2 <i>Seleção</i>	39
2.3.3.3 <i>Socialização</i>	40
2.3.3.4 <i>Treinamento e desenvolvimento</i>	41
2.3.3.5 <i>Avaliação de desempenho</i>	43
2.3.3.6 <i>Remuneração e benefícios</i>	45
2.3.4 Gestão de Materiais	46
2.3.4.1 <i>Compras</i>	47
2.3.4.2 <i>Armazenamento</i>	49

3 METODOLOGIA	50
3.1 Tipo de pesquisa	50
3.2 Coleta de dados	51
3.3 Categorias, unidades de análise e indicadores	53
3.4 Análise dos dados	54
3.5 Limitações	54
4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	55
4.1 Apresentação da empresa e principais características	55
4.2 Estrutura organizacional	59
4.3 Ambiente externo	62
4.3.1 Elementos de ação direta	62
4.3.1.1 <i>Clíentes</i>	63
4.3.1.2 <i>Concorrentes</i>	63
4.3.1.3 <i>Fornecedores</i>	64
4.3.1.3 <i>Sindicatos</i>	70
4.3.2 Elementos de ação indireta	71
4.3.2.1 <i>Variável econômica</i>	71
4.3.2.2 <i>Variável político-legal</i>	79
4.3.2.3 <i>Variável sócio-cultural</i>	82
4.3.2.4 <i>Variável demográfica</i>	84
4.3.2.5 <i>Variável tecnológica</i>	87
4.3.2.6 <i>Variável internacional</i>	90
4.3.3 A incerteza ambiental	93
4.4 Ambiente Interno	94
4.4.1 Planejamento e tomada de decisões	94
4.4.2 Gestão de Pessoas	97
4.4.3 Gestão de Materiais	105
4.5 Análise SWOT	114
5 CONCLUSÃO	119
5.1 Recomendações	123
REFERÊNCIAS	124

1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo realizar um diagnóstico organizacional do Posto Máximo, empresa que atua na revenda de combustíveis, localizada no município de São José/SC. O capítulo introdução apresenta o tema do estudo, seus objetivos e sua justificativa.

1.1 Tema

O diagnóstico organizacional consiste numa ferramenta importante utilizada pelas empresas para auxiliá-las a passar por um processo de auto-conhecimento, onde dados a seu respeito são levantados e analisados para que se conheça sua real situação num determinado momento.

As organizações atualmente se encontram envoltas num ambiente onde o nível de competição entre as empresas é cada vez mais forte. Além disso, o ambiente também é instável, passando por mudanças constantes, que podem gerar uma série de conseqüências para o mercado.

O diagnóstico permite que as empresas conheçam e entendam o que está acontecendo no ambiente que as envolve, seja no âmbito interno ou externo, permitindo nortear seu curso de ação, fazendo correções em problemas existentes e traçando metas e objetivos para um bom posicionamento perante a sociedade.

Como afirma Pina et al. (1980), o diagnóstico possibilita a identificação de deficiências e desequilíbrios na organização, levando à elaboração de um programa para reorganizar a empresa e facilitar a tomada de decisões.

Neste estudo, o modelo de diagnóstico utilizado aborda o ambiente externo ao Posto Máximo e alguns aspectos de seu ambiente interno. Primeiramente, buscou-se levantar a história de vida da empresa, dando um enfoque maior a partir de dezembro de 2005, quando o posto foi vendido e a nova direção assumiu a administração. Além disso, são apresentadas as

principais características da empresa para ajudar a ilustrar melhor sua realidade.

O ambiente externo de uma organização é composto por diversos elementos que são relevantes para sua operação, podendo influenciar direta ou indiretamente o desempenho de suas atividades. Estes elementos podem causar uma influência direta, como, por exemplo, os clientes, concorrentes e fornecedores, ou então indireta, envolvendo aspectos econômicos, políticos, sociais, culturais, demográficos, tecnológicos e internacionais.

O sucesso de uma organização está intimamente ligado à sua capacidade de conhecer e entender o ambiente em que está inserida. Uma análise organizacional externa lhe permite traçar estratégias que visam aproveitar as oportunidades existentes e protegê-la das ameaças impostas pelo ambiente.

Enquanto analisam o ambiente externo, as organizações também precisam voltar suas atenções para seus aspectos internos, ou seja, sua estrutura e seus processos de gestão, tais como a gestão de pessoas e a gestão de materiais.

A gestão de pessoas está relacionada a todas as políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas numa organização. As pessoas, para Chiavenato (1999), são o principal ativo de uma organização. As organizações bem sucedidas são aquelas que não medem esforços para investir no constante desenvolvimento do seu capital humano, garantindo assim o alcance de objetivos individuais e organizacionais.

A gestão de materiais, conforme Viana (1999), consiste no planejamento, coordenação, direção e controle das atividades que envolvem a aquisição de materiais para formar estoques, do momento de sua concepção até seu consumo final. Uma gestão de materiais eficaz garante, entre outras coisas, a qualidade e a quantidade do que será consumido ao menor custo, além de evitar perdas de produto e seu consumo desnecessário.

Uma análise profunda do ambiente interno de uma organização lhe permite conhecer suas forças e fraquezas, proporcionando a elaboração de um

planejamento que possa fortalecer seus pontos fortes e reduzir ou eliminar seus pontos fracos.

Tendo em vista o tema apresentado, formulou-se a seguinte pergunta norteadora da pesquisa:

Qual a situação do Posto Máximo em relação ao seu ambiente externo e interno no primeiro semestre de 2007?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Realizar um diagnóstico organizacional do Posto Máximo no 1º semestre de 2007.

1.2.2 Objetivos específicos

Especificamente este trabalho se propõe a:

- a) levantar a história de vida da organização e suas principais características;
- a) analisar a estrutura organizacional da organização;
- b) verificar influência do ambiente externo na organização e sua situação perante o mercado e a concorrência;
- c) analisar o ambiente interno da organização nos aspectos de planejamento e tomada de decisões, gestão de pessoas e gestão de materiais.
- d) verificar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças inerentes à organização.

1.3 Justificativa

A justificativa deste trabalho está relacionada à sua importância e à sua contribuição, tanto para a ciência administrativa como para a solução de problemas relacionados à realidade organizacional.

A realização deste diagnóstico é de extrema importância para o Posto Máximo, tendo em vista que até hoje nenhum estudo neste sentido havia sido feito na empresa. Sendo assim, ela pode analisar com mais profundidade seus aspectos internos e conhecer melhor os elementos que compõem o ambiente externo na qual está inserida.

Desta forma, os administradores do posto podem voltar seus esforços para tentar eliminar os pontos fracos da empresa e desenvolver cada vez mais seus pontos fortes. Além disso, com base nas informações obtidas, eles podem traçar seus objetivos e suas estratégias a médio e longo prazo, garantindo a sobrevivência e o bom desempenho da organização no futuro.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo de fundamentação teórica serve como uma base de sustentação para o estudo de caso. Nesta etapa estão relacionados os diversos temas que serão tratados de acordo com os objetivos propostos.

Os conceitos de diferentes autores em cada área serão abordados através de uma pesquisa bibliográfica, a fim de que se obtenha um maior conhecimento dos temas para a realização do estudo.

Neste estudo serão abordados os seguintes temas: diagnóstico organizacional, o ambiente organizacional externo e o ambiente organizacional interno no que se refere ao planejamento, tomada de decisões, gestão de pessoas e gestão de materiais.

2.1 Diagnóstico organizacional

O diagnóstico organizacional, segundo Pina et al. (1980), consiste num método de levantamento e análise de dados num determinado momento da empresa, na qual, através de questionários e dados quantitativos, são encontradas as causas da baixa produtividade, do desempenho da administração e do potencial da empresa. Esse método possibilita a identificação de deficiências e desequilíbrios na organização, levando à elaboração de um programa para reorganizar a empresa e facilitar a tomada de decisões.

Para Oliveira (1989) o diagnóstico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico. Ele verifica o que a empresa possui de bom, de regular ou de ruim no seu processo administrativo e também ajuda a posicioná-la em relação a seus aspectos internos e externos. Ele deve ser realizado da forma mais real possível, pois qualquer erro encontrado pode acabar afetando todo o processo de desenvolvimento e de implementação do planejamento estratégico da empresa.

Um diagnóstico viabiliza a criação de um quadro estruturado, que demonstra as principais características da empresa. Isso ajuda a melhorar o conhecimento sobre ela, e assim, facilita na resolução de questões que podem ser abordadas.

A finalidade básica do diagnóstico, de acordo com Oliveira (1989, p. 67) é “apresentar uma ‘fotografia’ da empresa e seu ambiente, em um determinado momento”. Para a execução de tal, é necessário ter acesso a uma série de informações de natureza tanto interna quanto externa à empresa.

Pina et al. (1980, p. 14-15) determinam em seis os objetivos principais para a realização de um diagnóstico:

- a) “Tomar medidas corretivas se a empresa estiver numa situação crítica”: para se preparar para uma processo de reformulação, a empresa deve analisar com profundidade as causas que levaram-na a chegar a tal situação antes de se tomar qualquer medida para tentar resolvê-la.
- b) “Facilitar o crescimento da empresa se ela está em expansão”: a empresa deve verificar se esta expansão não esta sendo desordenada, se há falta de controle ou coordenação, se as precisões são reais e se o planejamento é adequado.
- c) “Controlar periodicamente o funcionamento da empresa”: permite um controle das atividades que pode revelar eventuais problemas antes que eles se agravem.
- d) “Verificar os fatores que limitam o desenvolvimento da empresa”: para uma reorganização interna é interessante ordenar em grau de importância os fatores que limitam o desenvolvimento da empresa.
- e) “Tornar clara a situação da empresa para todos os seus responsáveis”: permite que cada dirigente obtenha uma visão geral da empresa, um conhecimento não só em sua área como também nas demais.
- f) “Comparar a empresa com empresas similares”: o conhecimento o desempenho dos concorrentes permite que se tomem decisões que fortaleçam a empresa no seu mercado.

A realização do diagnóstico, de acordo com Coopers & Lybrand (1996) parte do pressuposto de que qualquer visão da organização será necessariamente parcial e que é preciso usar uma metodologia estruturada e somar diferentes visões para retratar convenientemente o objeto de análise.

Os autores propõem que o diagnóstico deve ser baseado em três elementos básicos, os quais facilitam revelar a complexidade da organização, e que são capazes de deixar as informações bem estruturadas e de simples manuseio para melhor compreensão. Esses elementos são considerados os "3 E" da organização: (COOPERS & LYBRAND, 1996, p. 121-122)

- a) estratégia: mostra a relação da organização com o meio ambiente, incluindo os concorrentes, fornecedores, clientes e comunidade.
- b) estilo gerencial: envolve os aspectos culturais mais voltados para a relação líder-liderado, configuração de poder e processo decisório.
- c) estrutura: descreve a organização em termos de divisão de tarefas, relações interfuncionais e processos de trabalho.

A aplicação de diagnóstico, para Pina et al. (1980), possui inúmeras vantagens para as empresas. O diagnóstico possibilita identificar problemas importantes e determinar uma ordem de prioridades para solucioná-lo, proporciona a aplicação de novos métodos de trabalho, além de analisar todas as causas que estão afastando a empresa de seus objetivos principais e de aumentar a visão empresarial, permitindo preparar a empresa para uma ação mais enérgica e adequada.

2.2 O ambiente organizacional externo

Há décadas que o mundo vem sofrendo uma série de mudanças contínuas, em aspectos ligados à tecnologia, política, economia, meio ambiente, e vários outros que geram um efeito de longo alcance sobre as organizações e suas estratégias administrativas. O sucesso das organizações

tem uma relação direta com o potencial que elas possuem de conhecer o ambiente geral que as cercam.

O ambiente externo, de acordo com Bateman e Snell (1998), é composto de todas as forças relevantes além do ambiente da empresa, que devem ser analisadas cuidadosamente pelos administradores para que estes possam auxiliar suas organizações a competirem eficazmente e sobreviverem.

Uma posição semelhante é proposta por Stoner e Freeman (1999, p. 46) que definem ambiente externo como “todos os elementos fora de uma organização que são relevantes para sua operação”. As organizações fazem trocas com o ambiente externo e dependem dele, como por exemplo, na busca de matéria-prima e mão-de-obra, que são captados no ambiente externo, transformados em produtos ou serviços, e depois mandados de volta a este ambiente na forma de produtos.

O quadro 1 apresenta uma comparação entre os autores utilizados nesta pesquisa, em relação à definição dos elementos que compõem o ambiente organizacional externo.

Autores	Elementos do ambiente organizacional externo	
Bateman e Snell (1998)	Ambiente competitivo (concorrentes, fornecedores e clientes)	Macroambiente (componentes internacional, legal, político, econômico, tecnológico, demográfico e social/natural)
Hall (2004)	---	Dimensão ambiental (condições tecnológicas, legais, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais)
Stoner e Freeman (1999)	Ação direta (consumidores, fornecedores, governo, grupos de interesse especiais, mídia, sindicato de trabalhadores, instituições financeiras, competidores, empregados e acionistas)	Ação indireta (demografia, estilos de vida, valores sociais, ambiente econômico, variáveis políticas, nível de tecnologia e dimensão internacional)

Quadro 1 – Elementos do ambiente organizacional externo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Bateman e Snell (1998), conforme apresentado no quadro 1, dividem o ambiente externo de uma empresa em duas partes: ambiente competitivo e macroambiente. O ambiente competitivo compreende organizações específicas com as quais uma organização interage, sendo representado pelos concorrentes atuais, a ameaça de novos entrantes, ameaça de substitutos, fornecedores e consumidores. Já o macroambiente é definido por elementos mais gerais no ambiente externo que podem influenciar fortemente nas decisões estratégicas de uma empresa. Ele inclui os componentes internacional, legal, político, econômico, tecnológico, demográfico e social/natural.

Utilizando uma classificação um pouco mais simplificada, porém semelhante, Hall (2004) analisa as dimensões ambientais levando em conta as condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais.

A classificação do ambiente externo utilizada neste estudo é a adotada por Stoner e Freeman (1999) que, além de englobar os aspectos anteriormente considerados pelos outros autores, aborda outros fatores que são muito importantes quando se trata da influência do ambiente externo sobre uma organização. Estes elementos, conforme apresentado no quadro 1, estão divididos: elementos de ação direta e elementos de ação indireta.

2.2.1 Elementos de ação direta

Um ambiente de ação direta é composto pelos *stakeholders*, que são indivíduos ou grupos que podem influenciar diretamente nas atividades de uma organização. Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 46) “o impacto prático de um determinado elemento sobre uma organização determina se ele é um *stakeholder* e, conseqüentemente, parte do ambiente de ação direta da organização”. Eles podem pertencer a duas categorias: os *stakeholders* externos ou os *stakeholders* internos.

2.2.1.1 Stakeholders externos

Todos os fatores que podem afetar as atividades de uma empresa atuando fora dela são considerados *stakeholders* externos. Eles incluem os consumidores, os fornecedores, o governo, os grupos de interesses especiais, a mídia, os sindicatos de trabalhadores, as instituições e os competidores.

Sem os **consumidores**, uma empresa não sobrevive. Um consumidor pode ser uma instituição, um distribuidor ou fabricante, ou um indivíduo. Eles compram ou utilizam os produtos ou serviços oferecidos pelas organizações.

As empresas praticam táticas de venda que podem variar de acordo com os consumidores e as condições de mercado. "Os consumidores são importantes para as organizações por razões além do dinheiro que pagam pelos produtos e serviços. Eles podem exigir preços mais baixos, maior qualidade ou serviços adicionais" (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 80).

Uma pessoa é denominada consumidor final quando compra um produto final para consumo. Há também o consumidor intermediário, que compra matéria-prima ou produto no atacado para depois vender ao consumidor final.

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 48),

o mercado consumidor pode ser altamente competitivo, com grande número de compradores potenciais e de vendedores buscando os acordos mais convenientes. Nesses mercados, os administradores devem se preocupar especialmente com preço, qualidade, serviços e disponibilidade do produto, caso desejem manter os consumidores antigos e atrair novos.

Os consumidores podem assumir diferentes papéis no processo de compra de algum produto ou serviço. As empresas devem estar atentas para observar se esta compra envolve o seu cliente de alguma maneira que o faça repeti-la cada vez mais, gerando um comprometimento que trará um retorno tanto para a empresa, na forma de renda, quanto para o consumidor, na forma de satisfação.

As organizações dependem dos **fornecedores** de materiais e de mão-de-obra. Elas tentam se aproveitar da competição entre eles a fim de que se obtenha menores preços, melhor qualidade de trabalho e entregas mais rápidas.

Para Bateman e Snell (1998, p. 79),

os fornecedores são importantes para uma organização por motivos que vão além dos recursos oferecido. Eles podem aumentar os preços ou prover produtos ou serviços de qualidade inferior. Os sindicatos podem entrar em greve ou exigir maiores salários e os trabalhadores podem realizar um trabalho ruim. Desta forma os fornecedores podem reduzir drasticamente os lucros de uma organização, caso ela não consiga passar o aumento de preços para seus consumidores.

Um ponto importante levantado por Stoner e Freeman (1999) diz respeito aos avanços que aconteceram no controle de estoques e processamento das informações, que acabou mudando o relacionamento com os fornecedores. Antes os fabricantes eram geralmente responsáveis por todo o estoque necessário para a produção. Hoje em dia algumas companhias adotam o sistema de estoque zero, confiando nas entregas "*just in time*"¹.

O **governo** cada vez mais atua como um interventor na economia global. Essa intervenção pode ser benéfica, trazendo melhorias no padrão de vida, como um ambiente mais limpo e seguro. Por outro lado, ela pode ser cara e inibir a livre empresa.

Leis relativas às operações das empresas são criadas pelos governos municipais e estaduais, o que acaba interferindo nas estratégias e políticas que as empresas devem adotar para se manterem no ambiente organizacional.

Os **grupos de interesses especiais** (SIGs) devem ser levados em conta pelos administradores durante a elaboração das estratégias organizacionais. Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 50) "os SIGs usam o processo político para reforçar sua posição em alguma questão específica". Entre os exemplos de grupos de interesses especiais, destacam-se os ambientalistas e os grupos de defesa do consumidor.

Para Stoner e Freeman (1999) a **mídia** e os meios de comunicação em massa permitem que sejam exploradas cada vez mais as atividades da economia e dos negócios no mundo inteiro. Essa exploração pode se dar desde pequenas notas em noticiários até investigações mais profundas, com direito a denúncias graves de fraudes que podem estar correndo em algum determinado setor ou empresa.

¹ O termo *just in time* refere-se ao sistema de produção no qual o produto ou a matéria-prima chegam ao local necessário, para seu uso no exato momento em que for necessário.

As organizações buscam aperfeiçoar cada vez mais suas áreas de relações públicas e marketing para que elas possam comunicar-se com o ambiente externo da maneira que lhes for conveniente, a fim de que se evite qualquer tipo de transtorno que possa ser causado pela intensa ação da mídia.

Os **sindicatos de trabalhadores** estão sempre buscando, junto à administração das empresas, acordos coletivos que envolvem a negociação de salários, melhores condições de ambiente, jornadas de trabalho justas, entre outros. Além disso, segundo Stoner e Freeman (1999) para dar aos trabalhadores um interesse real na organização, dando mais controle sobre o que fazem e como fazem, os sindicatos podem propor programas de vendas de ação para os operários, uma participação nos lucros da empresa e também uma participação nos aumentos de produtividade.

O estabelecimento e a manutenção de um bom relacionamento com as **instituições** é vital para qualquer organização. “As organizações dependem de uma variedade de instituições financeiras – como os bancos comerciais, bancos de investimento e companhias de seguro – para obter fundos e manter e expandir suas atividades” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 52).

As empresas devem saber analisar detalhadamente seus **concorrentes** para saber como eles atuam no mercado competitivo. Para poder adotar uma estratégia conveniente para vencer a concorrência é preciso observar fatores como as práticas de redução de preços, o lançamento de novos produtos e campanhas publicitárias.

Quando há alguma empresa nova no setor, podem existir barreiras que dificultem o seu desenvolvimento e a tentativa de se estabelecer no mercado. Isso acaba gerando um certo conforto para as empresas já existentes, que não se sentem ameaçadas com os novos entrantes. De acordo com Bateman e Snell (1998, p. 78) “algumas das principais barreiras à entrada são as políticas governamentais, as necessidades de capital, a identificação de marcas e os canais de distribuição”.

Oliveira (1989) acredita que o relacionamento de uma empresa com seus concorrentes pode tornar-se uma ameaça, um ponto fraco sob o qual um administrador pode criar esforços para tentar encontrar uma solução de

eliminar qualquer tipo de ameaça para não causar problemas para sua empresa.

Num ambiente de concorrência, as empresas que têm alguma vantagem sobre suas concorrentes, o que pode ser chamada de vantagem competitiva, certamente serão aquelas que de alguma forma irão gerar uma certa preferência por parte de seus clientes, o que acaba gerando um maior domínio do mercado.

2.2.1.2 Stakeholders internos

Mesmo não fazendo parte do ambiente organizacional, os *stakeholders* internos são parte do ambiente pelo qual um administrador individual é responsável. São os empregados, os acionistas e os *boards* e uma organização;

Devido à fatores demográficos, a natureza da força de trabalho está mudando na maioria das organizações, assim como as habilidades necessárias para seus **empregados**. Elas necessitam cada vez mais de empregados com melhor formação e mais flexíveis. Para isto, investem em programas de qualidade, utilizando abordagens participativas e grupos de trabalho com autogestão.

O retorno sobre o investimento realizado costumava ser o principal interesse dos **acionistas** de uma organização. Eles pouco se importavam com a área operacional, que ficava a cargo dos administradores. Contudo, nos últimos anos, os acionistas passaram a se preocupar com as atividades da empresa, e passaram a comprar ações que lhes dão o direito de participar das votações que acontecem nas assembléias ou reuniões das empresas.

2.2.2 Elementos de ação indireta

Os componentes de ação indireta do ambiente externo podem afetar as organizações de duas maneiras: eles podem ditar a formação de um grupo que

pode acabar se tornando um *stakeholder*, ou então podem criar um clima de mudança no qual a organização está inserida e que a faz reagir.

Fahey e Narayanan (apud STONER; FREEMAN, 1999, p. 55) agruparam esses elementos em quatro fatores que influenciam as organizações e que devem ser considerados pelos administradores: os fatores sociais, fatores econômicos, políticos e tecnológicos.

Os fatores sociais, segundo Fahey e Narayanan (apud STONER; FREEMAN, 1999, p. 55), dividem-se em três categorias: demografia, estilos de vida e valores sociais.

A **demografia** constitui-se de dados estatísticos da população, representada pela mensuração de várias características de pessoas que compõe grupos ou outras unidades sociais. As mudanças na composição da população criam questões sociais que afetam os administradores. A distribuição de população, seja por idade, sexo ou renda, pode fazer uma grande diferença para as organizações.

Para Hall (2004, p. 199)

uma organização é capaz de prever seu "mercado" provável para o futuro a partir de informações obtidas em dados censitários, porém os deslocamentos populacionais, como aqueles que resultam em migração, são menos previsíveis e podem tornar uma organização vulnerável. Em uma sociedade na qual raça, religião e etnicidade são considerações importantes, alterações nesses aspectos da condição demográfica também precisam ser consideradas.

As empresa, quando lidam com sua força de trabalho, também deve levar em consideração os dados demográficos, pois o crescimento da população pode influenciar no tipo e na composição das forças de trabalho.

Os **estilos de vida**, de acordo com Fahey e Narayanan (apud STONER; FREEMAN, 1999, p. 56), são "manifestações externas das atitudes e dos valores das pessoas". Uma das tendências mais marcantes que presenciamos é a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho. Na década de 70 as mulheres representavam pouco mais de um quarto dos postos de trabalho, enquanto hoje esse número chega a quase 50%.

Entre outros exemplos de mudanças no estilo de vida, que geram novos padrões de consumo, estão a preferência por carros menores, a moradia em

condomínios, o consumo de refrigerantes dietéticos e a contratação de empregadas domésticas.

Para Stoner e Freeman (1999), a mudança nos **valores sociais** ocorrida nos últimos anos diminuiu o compromisso com a igualdade de oportunidades e com a regulamentação das atividades industriais, alterou nossa avaliação dos custos e benefícios de novas tecnologias e aumentou as expectativas sociais e econômicas dos consumidores, das mulheres e das minorias. Esses fatores podem afetar as nossas atitudes em relação às organizações e ao próprio trabalho.

O **ambiente econômico** afeta diretamente as atividades de uma empresa e influenciam nas suas decisões estratégicas. Hall (2004, p. 197) afirma que “condições econômicas em alteração atuam como limitações importantes para qualquer tipo de organização”.

Os custos de produção dos produtos e serviços e as condições de mercado sob os quais eles atuam são afetados diretamente pelos salários, preços cobrados pelos fornecedores e concorrentes e pelas políticas fiscais adotadas pelo governo. As organizações devem estar sempre atentas em relação às condições econômicas, pois elas podem se modificar constantemente ao longo do tempo e nem sempre podem ser previstas, muitas vezes sendo inesperadas.

As **variáveis políticas** são fatores que podem influenciar as atividades de uma organização em decorrência do processo ou do clima político em um determinado estado ou país. “O governo pode afetar as oportunidades de negócios por meio de leis de taxação, políticas econômicas e regras comerciais” (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 74).

A hierarquia de algumas organizações pode ser diretamente afetada por algum processo político, como por exemplo, o resultado de uma eleição. As organizações do setor privado, mesmo não sendo tão diretamente afetadas quanto as do setor público, devem sempre estar atentas ao clima político.

O **nível da tecnologia** numa sociedade ou numa indústria determina em grande parte quais produtos ou serviços serão produzidos. O crescente avanço

tecnológico proporciona o surgimento de novos produtos, de novas técnicas de produção e de maneiras mais eficientes de administração e comunicação.

A evolução da tecnologia pode trazer ainda o aparecimento de novos setores industriais, de novos mercados e de novos nichos ou segmentos. Para Bateman e Snell (1998), *empresas que adotam estratégias desenvolvidas em torno da fronteira dos avanços tecnológicos criam vantagens competitivas, enquanto aquelas que ignoram ou que ficam atrás dos concorrentes, considerando o aspecto tecnológico, estão a caminho da obsolescência e da extinção.*

2.2.3 A incerteza ambiental

Em meio a condições complexas e mudanças constantes, as organizações necessitam obter um grande número de informações e de recursos do ambiente, para que possam se adaptar às condições impostas por ele. Para serem eficazes, as organizações precisam enfrentar e administrar a incerteza.

A incerteza, segundo Daft (1999, p. 57) “significa que os decisores não dispõem de informações suficientes sobre os fatores ambientais e têm dificuldade de prever as mudanças externas.”

O domínio ambiental que influencia a incerteza possui características relacionadas ao domínio externo, que pode ser simples ou complexo, e aos eventos, que podem ser estáveis ou instáveis.

De acordo com Daft (1999), a dimensão simples-complexa está relacionada com a complexidade do ambiente. Num ambiente complexo, vários elementos externos diferentes interagem e influenciam a organização, enquanto no ambiente simples, alguns poucos elementos externos semelhantes influenciam.

A dimensão estável-instável, para Daft (1999), está relacionada à dinâmica dos elementos do ambiente. Num ambiente estável, os elementos

permanecem o mesmo durante um período de meses ou anos, enquanto sob condições instáveis, eles se modificam rapidamente.

Num ambiente caracterizado como simples e estável, a incerteza é tida como baixa, pois há poucos elementos externos que tendem a se manter estáveis para enfrentar. Já no ambiente complexo e estável, o grau de incerteza é um pouco maior, pois há vários elementos a serem analisados, tratados e eliminados para o bom funcionamento da organização.

Em ambientes simples e instáveis a incerteza aumenta ainda mais, pois, apesar de haver poucos elementos externos, eles são difíceis de serem previstos, pois mudam rapidamente, agindo de forma inesperada. A incerteza torna-se predominante nos ambiente complexos e instáveis. Neste caso o ambiente torna-se turbulento, pois diversos elementos diferentes e que se modificam rapidamente atingem a organização.

Ao abordarem a incerteza ambiental, Hannan e Freeman (apud STONER; FREEMAN, 1999, p. 61) tratam também da dependência ambiental, que seria um “problema teórico enfrentado por uma organização em consequência de sua necessidade de recursos provenientes de fontes externas”.

Neste caso, as organizações se tornam dependentes do ambiente quando os recursos necessários não são amplamente disponíveis ou não estão distribuídos de modo uniforme, ou ainda quando o aumento da conectividade perturba elementos do ambiente e as ligações entre eles.

2.3 O ambiente organizacional interno

O ambiente interno de uma organização refere-se ao ambiente da própria organização, incluindo sua estrutura e seus processos de gestão. A análise do ambiente organizacional interno neste estudo aborda os seguintes aspectos: planejamento, tomada de decisões, gestão de pessoas e gestão de materiais.

2.3.1 Planejamento

O planejamento é uma das quatro funções interativas da administração (planejar, organizar, controlar e dirigir). Ele consiste na tomada de decisões realizadas no presente, cujos resultados estão voltados para o futuro de uma organização. É a definição de meios para possibilitar a realização de resultados.

Maximiano (2000) define o processo de planejamento como uma ferramenta utilizada pelas pessoas e organizações para administrar suas relações com o futuro, sendo uma aplicação específica do processo de tomada de decisões. São consideradas decisões de planejamento aquelas que, de alguma maneira, buscam influenciar o futuro, ou então aquelas que serão colocadas em prática no futuro.

O planejamento, para Stoner e Freeman (1999), é um processo que determina os objetivos “certos” e em seguida escolhe as linhas de ação adequadas para alcançar esses objetivos.

Seguindo uma abordagem muito semelhante, Lacombe e Heilborn (2003) conceituam o planejamento como a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado, ou então a determinação de cursos de ação dos rumos, englobando decisões com base nos objetivos a serem alcançados. O planejamento pode ser imaginado como uma ponte que *vai do ponto em que estamos ao ponto que queremos chegar*.

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 37),

sem planos, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos: podem até mesmo não ter uma idéia clara sobre o que precisam organizar. Sem um plano, não podem liderar com confiança ou esperar que os outros os sigam. E sem um plano, os administradores e seus seguidores tem pouca chance de alcançar seus objetivos ou de saber quando e onde saíram do caminho.

O processo de planejamento é importante, pois ele permite maior controle sobre o futuro dos sistemas internos, assim como a relação com o ambiente externo. Para Maximiano (2000) existem três necessidades que levam as organizações a investir na atividade de planejamento: necessidade ou

vontade de interferir no curso dos acontecimentos e criar o futuro, necessidade de enfrentar eventos futuros conhecidos ou previsíveis e a necessidade de coordenar eventos e recursos entre si.

Todos os autores utilizados como base conceitual neste estudo dividem o processo de planejamento em dois tipos principais: o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

O **planejamento estratégico** refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las. Ele leva em consideração não só os aspectos internos da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 163).

Os objetivos definidos neste caso levam em conta os desafios e oportunidades internas e externas à organização. Ele afeta a empresa a longo prazo, pois envolve produtos e serviços que ela pretende oferecer, assim como os mercados e clientes a serem atingidos.

Tendo início no topo da hierarquia, o planejamento estratégico está sob responsabilidade dos executivos de mais alto nível na empresa, ou seja, diretores, que podem ter a ajuda de seus assessores. São eles que geralmente possuem uma *visão mais global da empresa, tendo melhores condições de avaliar tudo que ocorre interna e externamente à empresa.*

A estratégia define os rumos e as decisões que determinam a natureza da organização. Para Maximiano (2000), toda organização tem uma estratégia, ou plano estratégico, *com algum grau de explicitação. Em algum momento do passado, os administradores definiram objetivos pensando em aplicar recursos para aproveitar oportunidades do mercado. Do passado para o presente, em qualquer organização, sempre é possível identificar estratégias explícitas ou implícitas, formais ou informais. A maioria das organizações possuem planos estratégicos implícitos, elaborados por meio de tentativa e erro.*

Após a realização de um bom diagnóstico da empresa, que faz parte do planejamento estratégico, Lacombe e Heilborn (2003) relevam ser necessário que se defina um cenário a se alcançar num determinado prazo, assim como uma estratégia para viabilizá-lo. Um cenário é a previsão da situação geral de

uma empresa para um tempo no futuro. Essa previsão é feita geralmente com a finalidade de formular um planejamento estratégico adequado para a empresa.

O conceito de planejamento estratégico tem uma relação direta com o conceito de eficácia, que é uma relação entre os objetivos e os resultados obtidos, ou seja, se uma organização alcança resultados que estão de acordo com seus objetivos, ela é eficaz.

Para que os objetivos estratégicos e administrativos sejam realizados, é necessário a definição de atividades e recursos. O **planejamento operacional** consiste na definição de objetivos específicos, que definem as ações concretas a serem realizadas para que o objetivo do nível mais alto seja atingido.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 164),

o planejamento operacional é uma função gerencial, que especifica que recursos devem estar disponíveis para cada produto e fornece os cronogramas, e as principais decisões a seu respeito são inerentes à atividade de administrar de cada um dos chefes de unidades organizacionais.

O planejamento operacional é uma função gerencial, precisando estar coerente com o planejamento estratégico da empresa. Ele determina os recursos que devem estar disponíveis para cada produto e serviço e fornece cronogramas precisos para a empresa.

Enquanto o planejamento estratégico tem relação com a eficácia, o operacional está relacionado ao conceito de eficiência. A eficiência é uma relação entre os recursos empregados num processo e os resultados deste processo. Ela diz respeito ao desempenho do sistema quanto ao uso dos meios. Se uma empresa utiliza seus processos da maneira correta para alcançar seus resultados, ela é eficiente.

A eficiência engloba o conceito de produtividade, que é uma relação entre os produtos obtidos e os fatores de produção empregados na sua obtenção.

O **processo de planejamento**, para Stoner e Freeman (1999) deve-se iniciar através da formulação dos objetivos, com base na missão estabelecida pela organização. A missão é um objetivo que justifica a existência da

organização. Em seguida, é feita identificação das metas e das estratégias já existentes na organização. Ela deve fazer uma análise de todos os fatores, sejam eles do ambiente interno ou externo, que podem afetar direta ou indiretamente suas atividades. Através da análise de seus recursos, que determinam as vantagens e desvantagens competitivas da organização, relevando suas forças ou fraquezas perante seus concorrentes, ela pode identificar as oportunidades estratégicas disponíveis e as ameaças que ela pode enfrentar.

Depois de analisar os recursos e os ambientes, a organização pode prever os resultados de prosseguir com a estratégia atual. O passo seguinte é identificar, avaliar e selecionar abordagens estratégicas alternativas. Por fim, quando a estratégia final for determinada, ela deve ser implementada ou incorporada às operações da organização. Após a implementação, faz-se necessário um constante controle estratégico para ver se tudo está sendo implementado como fora planejado e se os resultados pretendidos estão sendo alcançados.

Definindo as etapas de maneira um pouco diferenciada, porém com o mesmo propósito, Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que os componentes do planejamento devem interagir num todo coerente e consistente. O primeiro passo é a identificação das premissas básicas, que são os princípios mais gerais que inspiram todas as atividades da organização. Elas definem as prioridades e os valores da instituição e a forma que ela se relaciona com o ambiente político, econômico e social na qual está inserida. É feito, então, um diagnóstico empresarial que examina a situação da empresa e avalia os pontos fortes e fracos. Através de estimativas e projeções, pode-se chegar ao ponto em que a organização se encontraria caso mantivesse a tendência atual.

Em seguida, são estabelecidos as metas e os objetivos a serem atingidos. Enquanto as metas possuem um prazo previsto para sua execução, os objetivos são propósitos permanentes a serem atingidos. São definidas as políticas, que são declarações escritas a respeito das intenções da organização em relação a determinado assunto, e servem para indicar os meios e a forma para se atingir os objetivos principais. Por fim, são realizados os devidos

procedimentos para que se crie um plano final. Este plano expressa de forma *concreta o objetivo geral do planejamento*, que possibilita a programação das ações e das atividades necessárias para a sua realização.

Maximiano (2000) faz uma abordagem mais simplificada do processo de planejamento. Para o autor, no início do processo encontram-se os objetivos de primeiro nível, *geralmente apresentados como um objetivo geral e singular*. Para desdobrar o objetivo inicial em objetivos de segundo e terceiro nível, devem ser definidos os meios de execução, ou estratégias. Na definição da estratégia devem ser considerados quatro meios principais: as políticas, os procedimentos, as atividades e os recursos. No final do processo está a definição dos meios definitivos, e a conseqüente verificação, ou controle, para verificar se os objetivos estão sendo realizados de acordo com o processo planejado pela organização.

Analisando a descrição do processo de planejamento dos autores, pode-se dizer que, basicamente, ele parte de uma análise da missão da empresa, suas políticas, atividades e características do ambiente, para que se estabeleçam objetivos e as estratégias que devem ser tomadas para atingir esses objetivos, sendo que estas, uma vez implementadas, devem ser controladas para verificar sua eficácia.

2.3.2 Tomada de decisões

No ambiente organizacional, os administradores constantemente passam por situações em que devem fazer escolhas, implicando em tomada de decisões. Segundo Stoner e Freeman (1999), a tomada de decisões consiste na identificação de um problema específico e da escolha de uma linha de ação para resolvê-lo.

As decisões, para Maximiano (2000), são escolhas feitas por pessoas ou organizações para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades. Os problemas são situações que provocam frustração, irritação, interesse ou

desafio, enquanto as oportunidades criam interesse e a sensação de desafio *por causa da expectativa de recompensa*.

As decisões podem ser classificadas de diferentes maneiras, de acordo com as situações a que elas se aplicam. Stoner e Freeman (1999) dividem as decisões em: decisões programadas e decisões não-programadas.

As **decisões programadas** são decisões que costumam ocorrer com uma certa frequência. Elas resolvem os problemas recorrentes, que acontecem todos os dias exigem as mesmas decisões e soluções a cada ocorrência. Podem ser solucionadas tanto questões simples quanto complexas, através das decisões programadas.

Essas decisões são tomadas de acordo com as políticas, procedimentos ou regras da organização, o que permite uma maior economia de tempo, permitindo a organização dedicar mais atenção a outras atividades importantes.

As **decisões não-programadas** são aquelas tomadas para solucionar problemas os quais a organização não tem familiaridade ou experiência, que se apresentam de forma diferente a cada ocorrência. São problemas que não costumam ocorrer e que precisam de uma solução específica.

A capacidade de tomar decisões não-programadas se torna mais importante à medida que alguém ascende na hierarquia de uma organização. Por isso os administradores precisam buscar cada vez mais desenvolver sua capacidade de tomar decisões não-programadas.

Além desses dois tipos de decisões, Lacombe e Heilborn (2003) citam também as **decisões estratégicas**, que são aquelas que envolvem a definição precisa do negócio ou uma mudança no rumo dos negócios. Esse tipo de decisão envolve grandes investimentos e tem impacto de longo prazo, sendo difícil de ser desfeita.

Geralmente as decisões estratégicas são tomadas pelo nível hierárquico mais alto e afetam a organização inteira. Elas possuem um elevado grau de incerteza, especialmente quando se trata de situações competitivas.

Maximiano (2000) leva em consideração, além dos três tipos de decisões já mencionados, outros dois tipos de decisões: as decisões individuais e coletivas e as decisões satisfatórias, otimizadas e maximizadas.

As **decisões individuais e coletivas** se referem ao grau de participação das pessoas. As decisões individuais geralmente são decisões programadas que devem ser tomadas por uma pessoa, como por exemplo, o gerente. Já as **decisões coletivas** são aquelas tomadas por um grupo de funcionários,

As **decisões satisfatórias, otimizadas e maximizadas** estão relacionadas com o tipo de resultado que delas se espera. A decisão satisfatória acontece quando uma pessoa, ao resolver um problema, aceita a primeira solução que aparece sem considerar outras possibilidades, seja por falta de tempo, informação, recursos ou por preguiça. A decisão maximizada é caracterizada pela procura do melhor resultado possível, ao custo mais baixo, através de uma análise criteriosa de todas as alternativas possíveis. As decisões maximizadas acontecem quando o tomador de decisões procura uma solução média, que atenda a um certo número de critérios e objetivos

As decisões são definidas pelos executivos após a realização de um processo. O **processo de tomada de decisões** e resolução de problemas proposto por Lacombe e Heilborn (2003) está subdividido em sete etapas:

- a) identificação de sintomas e sinais que indicam a existência de problemas a ser resolvido;
- b) análise do tipo de problema ou da oportunidade existente;
- c) identificação de soluções alternativas;
- d) análise das soluções alternativas e considerações sobre suas conseqüências;
- e) avaliação das alternativas e escolha da mais adequada;
- f) comunicação da decisão escolhida;
- g) acompanhamento das ações necessárias à implantação da decisão.

O modelo proposto por Stoner e Freeman (1999) é mais simples, e muito semelhante ao modelo proposto por Maximiano (2000). Ambos dividem o processo de tomada de decisões em quatro estágios.

Primeiro deve-se fazer a constatação ou identificação do problema ou oportunidade. Em seguida é feito um diagnóstico para uma melhor análise e compreensão deste problema. São criadas então, alternativas diferenciadas para a resolução do problema, que são avaliadas, sendo selecionada a melhor para que esta seja, finalmente, implementada na organização.

2.3.3 Gestão de Pessoas

As organizações e as pessoas se relacionam num processo de dependência mútua, que é benéfico para ambas as partes. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para funcionar, produzir bens ou serviços, atender os clientes e atingir seus objetivos. Enquanto isso, as pessoas dependem das organizações para atingir seus objetivos pessoais e individuais. É nesse contexto que Chiavenato (1999) situa a gestão de pessoas.

Para o autor, a gestão de pessoas, que também pode ser chamada de administração de recursos humanos, refere-se às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas nas organizações, tais como análise e descrição de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, socialização, motivação, avaliação de desempenho, remuneração, programas de incentivo, benefícios e serviços, treinamento e desenvolvimento e higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.

A administração de recursos humanos é definida por Stoner e Freeman (1999, p. 276) como “a função da administração que auxilia administradores na seleção, treinamento e desenvolvimento de membros da organização”.

Na opinião de Chiavenato (1999) as pessoas são o principal ativo de uma organização. As organizações de sucesso são aquelas voltadas para as pessoas, que não medem esforços para investir no constante desenvolvimento do capital humano, garantindo assim o alcance de objetivos organizacionais e individuais.

Para alcançar os objetivos da gestão de pessoas, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional. Sendo assim, Chiavenato (1999, p. 9-10) acredita que a administração dos recursos humanos deve contribuir para a eficácia da organização através dos seguintes meios:

- a) ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- b) proporcionar competitividade à organização;
- c) proporcionar à organização empregados treinados e bem motivados;
- d) aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- e) desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- f) administrar a mudança;
- g) manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

O processo de gestão de pessoas, de acordo com Stoner e Freeman (1999) inclui sete atividades básicas: planejamento de recursos humanos; recrutamento; seleção; socialização; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; e promoções, transferências, rebaixamentos e desligamentos.

Já Chiavenato (1999) divide este mesmo processo em seis etapas, utilizando denominações diferentes, mas que englobam as atividades citadas por Stoner e Freeman (1999): processo de agregar pessoas; processo de aplicar pessoas; processo de recompensar pessoas; processos de desenvolver pessoas; processos de manter pessoas; processos de manter pessoas; e processo de monitorar pessoas.

A seguir serão discutidos os temas abordando o que dizem os autores a respeito destes processos de gestão de pessoas.

2.3.3.1 Planejamento de Recursos Humanos

O planejamento de recursos humanos, na opinião de Stoner e Freeman (1999), é projetado para assegurar que as necessidades de pessoal sejam

constante e adequadamente atendidas. Ele indica as necessidades futuras de pessoal numa organização.

Existem duas maneiras de se realizar o planejamento: através da análise de fatores internos, como as necessidades de qualificações, vagas, expansão e redução departamentais atuais ou esperadas; e fatores no ambiente externo, como o mercado e mão de obra.

2.3.3.2 *Recrutamento*

O recrutamento é o processo que, segundo Stoner e Freeman (1999), tem como propósito conseguir um grupo de candidatos suficientemente grande para que a organização possa selecionar os empregados qualificados de que precisa.

Ele pode ser caracterizado como geral ou especializado. O recrutamento geral é aquele voltado mais para cargos operacionais, apropriados para empregados de execução, quando a organização precisa de grupo de trabalhadores de um determinado tipo. Já o especializado é o tipo de recrutamento utilizado para cargos mais específicos ou de alto nível, onde a organização sabe o tipo ideal de indivíduo que procura.

De acordo com Chiavenato (1999) é um processo de duas mãos, onde é necessária a divulgação e comunicação das oportunidades existentes no mercado de trabalho de forma a atrair candidatos que nele se encontram para participar do processo seletivo.

Stoner e Freeman (1999) afirmam que o recrutamento ocorre dentro de um mercado de mão-de-obra, que é o conjunto de pessoas disponíveis e que têm as habilidades para preencher os cargos vagos. Quanto à sua aplicação, o recrutamento pode ser de duas formas: externo ou interno.

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da própria organização – isto é, funcionários – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou motivadoras. O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado de recursos

humanos (MRH), portanto, fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal (CHIAVENATO, 1999, p. 92).

O processo de recrutamento externo, conforme Chiavenato (1999), utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos. As principais técnicas deste tipo de recrutamento são: anúncios em jornais e revistas especializadas; agências de recrutamento; contatos com escolas, universidades ou agremiações; cartazes e anúncios em locais visíveis; apresentação de candidatos por indicações de funcionários; consulta aos arquivos de candidatos; e banco de dados de candidatos.

2.3.3.3 Seleção

A seleção de candidatos, para Stoner e Freeman (1999) é um processo que envolve tomada de decisões mútuas, onde a organização deve decidir sobre fazer ou não a oferta de emprego e o grau de atratividade desta oferta, enquanto os candidatos devem avaliar se o que está sendo oferecido vai ou não atender suas necessidades e objetivos pessoais.

Chiavenato (1999) afirma que a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas as pessoas que possuem as características desejadas pela organização é que podem ingressar nela. Entre vários candidatos, a seleção busca aqueles mais adequados aos cargos existentes, buscando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho tanto do pessoal quanto da organização.

O processo de seleção de candidatos pode acontecer de diversas maneiras. Stoner e Freeman (1999) dividem este processo em sete procedimentos. Primeiramente o candidato preenche um formulário de inscrição, indicando o cargo pretendido e suas informações pessoais. É feita então uma entrevista de triagem inicial, permitindo uma avaliação rápida do candidato. Em seguida são feitos testes para medir suas habilidades. Depois a organização investiga a vida pregressa do candidato para chegar a veracidade das informações. Então é feita uma entrevista de seleção mais aprofundada,

seguida de um exame médico. Por fim, a oferta de emprego é feita ao candidato.

As técnicas de seleção de candidatos, na opinião de Chiavenato (1999) são divididas em cinco categorias, que permitem o mapeamento das características do candidato com base nas amostras de seu comportamento. A entrevista de seleção é o método mais utilizado, onde duas ou mais pessoas interagem entre si para que uma das partes conheça melhor a outra. As provas de conhecimentos ou capacidade permitem medir o nível de conhecimentos gerais ou específicos do candidato. Os testes psicométricos consistem num teste de aptidões para se ter uma amostra do comportamento da pessoa. Os testes de personalidade é capaz de traçar as características que distinguem uma pessoa da outra. Há ainda as técnicas de simulação, que podem dinâmicas de grupo, onde o candidato vai se expressa perante um grupo de pessoas.

É importante destacar que estas etapas são um modelo geral e que não se aplicam necessariamente a todas as empresas. Cada organização escolhe como vai fazer a sua seleção de candidatos. O processo pode acontecer de uma maneira mais simples ou até mesmo mais complexa, dependendo do tipo de organização, do nível do cargo ou dos requisitos necessários.

A tarefa de selecionar gerentes é difícil por causa da complexidade do trabalho que fazem. Como os gerentes devem usar uma ampla variedade de habilidades e competências, sua seleção depende de uma avaliação precisa das habilidades e competências comprovadas ou potenciais dos candidatos (STONER; FREEMAN, 1999, p. 284).

2.3.3.4 Socialização

O processo de socialização, que também pode ser chamado de orientação, ambientação ou integração, está relacionado com o momento em que o candidato selecionado ingressa na organização. Stoner e Freeman (1999, p. 285) o definem como “um programa destinado a ajudar os empregados a se ajustarem mais tranquilamente à organização”.

A socialização organizacional, segundo Chiavenato (1999, p. 146), é o nome que se dá “à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização”.

Para o autor, durante este processo acontece uma adaptação mútua entre pessoas e organizações. De um lado está a socialização organizacional, onde a organização adapta as pessoas às suas conveniências, e do outro a personalização, onde as pessoas adaptam as organizações às suas conveniências.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), a socialização geralmente transmite três tipos de informação: informação geral sobre a rotina do trabalho; uma síntese geral da organização e suas atividades, e como o trabalho do empregado vai contribuir no âmbito geral; e uma apresentação das políticas e regras de trabalho da organização.

2.3.3.5 *Treinamento e desenvolvimento*

Os programas de treinamento e desenvolvimento visam a capacitação e o aprimoramento dos colaboradores, para que estes executem o seu trabalho de maneira mais eficiente, gerando mais resultados para a organização.

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares, para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

O treinamento, segundo Chiavenato (1999), implica em quatro tipos de mudanças de comportamento: a transmissão de informações permite aumentar o conhecimento das pessoas; o desenvolvimento de habilidades melhora as habilidades e as destrezas; o desenvolvimento de atitudes ajuda a desenvolver

e/ou modificar comportamentos; e o desenvolvimento de conceitos ajuda a elevar o nível de abstração do indivíduo.

Ele pode ser necessário para empregados novos, recém-promovidos ou até mesmo para os empregados mais experientes. Neste último caso, Stoner e Freeman (1999) advertem que o processo pode ser problemático, pois nem sempre é fácil identificar as necessidades de treinamentos de quem já possui experiência. Para isso, os gerentes podem usufruir de quatro procedimentos que auxiliam na determinação das necessidades treinamento dos colaboradores: a avaliação de desempenho, a análise de requisitos de trabalho, a análise organizacional ou uma pesquisa de recursos humanos.

O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas (CHIAVENATO, 1999, p. 297):

- a) diagnóstico – levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
- b) desenho – elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnósticas.
- c) implementação – aplicação e condução do programa de treinamento.
- d) avaliação – verificação dos resultados do treinamento.

O desenvolvimento de pessoas, de acordo com Chiavenato (1999), tem mais relação com a educação e com a orientação para o futuro. Seu foco está no crescimento, no desenvolvimento pessoal do empregado, buscando não apenas melhorar seu desempenho no cargo atual que ele ocupa, mas visando também sua carreira futura.

Os métodos mais utilizados nos programas de desenvolvimento gerencial são os de treinamento no trabalho. Stoner e Freeman (1999, p. 287) citam quatro desses métodos como sendo os principais de desenvolvimento formal no trabalho:

- a) tutorial – o treinamento de um subordinado é feito por seu superior imediato, que tem o papel de tutor no processo;

- b) rotação de trabalho – os administradores vão sendo trocados de um cargo para outro, adquirindo contato e experiência com todos os setores da organização;
- c) cargos de treinamento – os treinados passam a ter uma subordinação direta, tendo a chance de trabalhar com os gerentes com o título de “assistente”;
- d) atividades de trabalho planejadas – os treinados são designados a trabalhos importantes a fim de desenvolver sua experiência e capacidade.

Além das técnicas de desenvolvimento no trabalho, há também aquelas que são fora do trabalho. Neste caso, de acordo com Stoner e Freeman (1999), essas técnicas aliviam os indivíduos das tensões, retirando-os do local de trabalho e fazendo com que eles se concentrem por inteiro na experiência da aprendizagem. Os métodos mais utilizados são as instruções em sala de aula e programas de desenvolvimento gerencial patrocinado por universidades ou pela própria organização.

2.3.3.6 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho, na opinião de Chiavenato (1999, p. 189), é “um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização”. Ela é feita através de uma apreciação do desempenho em função das atividades que a pessoa desempenha, suas metas, resultados que *devem ser alcançados além do seu potencial de desenvolvimento*.

O processo de ser avaliado é muito importante para o indivíduo, pois é uma forma de saber como ele está se saindo na função que exerce, se ele está contribuindo de maneira correta para que a organização atinja seus objetivos. Da mesma forma, este processo é de extrema importância para as organizações. As principais razões pelas quais as organizações estão

preocupadas em avaliar o desempenho de seus funcionários, segundo Chiavenato (1999), são:

- a) ter uma forma de julgamento que lhes permitam justificar aumentos de salário, promoções, transferências e até a demissão de funcionários;
- b) poder informar ao funcionário seu desempenho na função, propondo alterações em seu comportamento, suas atitudes, habilidades ou conhecimentos;
- c) proporcionar aos funcionários a possibilidade de saber o que seus superiores pensam a seu respeito.

Stoner e Freeman (1999) classificam a avaliação em dois tipos: informal ou sistemática formal. As avaliações informais são aquelas que podem acontecer diariamente, onde o administrador costuma fornecer informações para seu subordinado a respeito do andamento dos trabalhos, fazendo críticas ou elogios de maneira informal, como uma forma de *feedback* instantâneo.

Já a avaliação sistemática ou formal é aquela que ocorre semestralmente ou anualmente, sendo um processo formalizado onde o indivíduo sabe que está sendo avaliado. Tem como função classificar o desempenho do subordinado, identificado aqueles que podem ser ter uma gratificação salarial, uma promoção ou até mesmo indicando a necessidade de treinamento para uma eventual deficiência.

Segundo Chiavenato (1999), as organizações utilizam diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho do funcionário. O desempenho pode ser feito pelo próprio indivíduo, num processo de auto-avaliação. A maneira mais utilizada pelas organizações é aquela na qual o gerente avalia o seu subordinado. Existe também a possibilidade de o indivíduo e o gerente realizarem juntos a avaliação. Uma equipe de trabalho pode avaliar em conjunto o desempenho de cada um de seus membros.

A avaliação 360 graus é um método recente, onde todas as pessoas que cercam o indivíduo o avaliam, desde colegas de trabalho, até clientes e fornecedores. A avaliação pode ser para cima, quando os papéis são invertidos e é o subordinado que avalia seu gerente. Outra maneira de avaliar é através

da comissão de avaliação de desempenho, onde algumas pessoas são designadas para fazer parte da comissão, ou ainda a aviação pelo órgão de RH, onde o departamento assume toda a responsabilidade de avaliar as pessoas da organização.

O processo de avaliação de desempenho tem os seus problemas. Além da tendência de julgar os subordinados, Stoner e Freeman (1999, p. 289) afirmam que há várias outras armadilhas que os administradores devem evitar para tornar eficazes seus programas de avaliação:

- a) padrões variáveis – alguns administradores avaliam cada subordinado segundo diferentes padrões e expectativas;
- b) viés do avaliador – alguns administradores permitem que seus vieses pessoais distorçam as avaliações;
- c) padrões diferentes entre os avaliadores – administradores diferem em seus estilos de avaliação. Alguns avaliam com dureza, outros com indulgência;
- d) o efeito halo – é uma tendência comum em que o administrador dá notas altas ou baixas aos subordinados em todas as medidas de desempenho tendo por base uma de suas características.

2.3.3.7 Remuneração e benefícios

A remuneração está relacionada a todas as formas de recompensar os colaboradores em função do trabalho exercido, que incluem a remuneração básica, os incentivos salariais e a remuneração indireta através dos benefícios oferecidos.

A remuneração básica, de acordo com Chiavenato (1999) é representada pelo salário, que pode ser por mês ou por hora. Os incentivos salariais são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho, podendo ser concedidos na forma de bônus, comissões, participações nos resultados, entre outros. Os benefícios, também chamados de remuneração indireta, são concedidos na forma de vale transporte, vale alimentação, seguro de saúde, seguro de vida, etc.

O salário representa a principal forma de recompensa organizacional. Ele é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca do dinheiro – elemento simbólico e intercambiável – a pessoa empenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana e a um padrão de desempenho na organização (CHIAVENATO, 1999, p. 224).

Os benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários, à totalidade ou a parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que é parte integrante da remuneração do pessoal. Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, planos de pensão ou aposentadoria, etc. (CHIAVENATO, 1999, p. 271).

2.3.4 Gestão de Materiais

Quando tratamos de materiais numa organização, estamos falando de todos os elementos contabilizáveis que fazem parte das atividades de uma empresa. Eles podem ser a matéria-prima necessária para produzir algo, o componente de algum produto ou até mesmo o produto acabado.

A gestão de materiais, ou administração de materiais, segundo Viana (1999), consiste no planejamento, coordenação, direção e controle das atividades que envolvem a aquisição de materiais para formar estoques, do momento de sua concepção até seu consumo final.

Dias (1985) define a administração de materiais como um subsistema de atividades que compõe a logística, compreendendo no agrupamento de materiais de várias origens e a coordenação dessas atividades com a demanda de produtos ou serviços da empresa.

A administração de materiais envolve a totalidade dos fluxos de materiais da empresa, desde a programação de materiais, compras, recepção, armazenamento no almoxarifado, movimentação de materiais, transporte

interno e armazenamento no depósito de produtos acabados. Ela se refere à totalidade das funções relacionadas com os materiais, seja com sua programação, aquisição, estocagem, distribuição, etc., desde sua chegada à empresa até sua saída com direção aos clientes (CHIAVENATO, 1991, p. 35).

O administrador de materiais, na opinião de Viana (1999) deve ter o domínio na execução de diversas tarefas, tais como: saber comprar, garantindo a qualidade e a quantidade do que será consumido ao menor custo; saber controlar, evitando o consumo desnecessário e cuidado para que não haja falta; e armazenar adequadamente, evitando perdas de produto.

Entre as diversas atribuições relacionadas à administração de materiais, este estudo abordará apenas aquelas que possuem relação com o caso específico a ser analisado, que trata de uma empresa de comércio e prestação de serviços. Sendo assim, serão abordadas as funções de compras e armazenamento.

2.3.4.1 Compras

A função de compras, segundo Dias (1985), é uma parte essencial da gestão de materiais, pois visa suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejando-as quantitativamente e satisfazendo-as no momento certo e com as quantidades corretas, verificando se o que foi recebido é o que foi comprado, e providenciando o armazenamento.

Viana (1999, p. 172) afirma que a atividade de compras significa "procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade especificada e no prazo necessário, a um preço justo, para o funcionamento, a manutenção ou a ampliação da empresa".

O responsável por compras, de acordo com Chiavenato (1991), constitui o elemento de ligação entre a empresa e o ambiente externo, sendo responsável pelo suprimento dos insumos e materiais necessários para o funcionamento do sistema empresarial.

A atividade de compras é basicamente cíclica e repetitiva. Cíclica porque envolve um ciclo de etapas que necessariamente devem ser cumpridas, cada

qual a seu tempo e uma após a outra. Repetitiva porque o ciclo é acionado cada vez que surge a necessidade de se adquirir determinado material (CHIAVENATO, 1991, p. 103).

O ato de comprar, de acordo com Viana (1999, p. 172) inclui as seguintes etapas:

- a) determinação do que, de quanto e de quando comprar;
- b) estudo dos fornecedores e verificação de sua capacidade técnica, relacionando-os para consulta;
- c) promoção de concorrência, para a seleção do fornecedor vencedor;
- d) fechamento do pedido, mediante autorização de fornecimento ou contrato;
- e) acompanhamento ativo durante o período que decorre entre o pedido e a entrega;
- f) encerramento do processo, após recebimento do material, controle da qualidade e da quantidade.

Quanto às modalidades de compra, Viana (1999) as classifica em: normal ou em caráter de emergência. As compras normais são aquelas em que o prazo é compatível para obter as melhores condições comerciais e técnicas na aquisição dos materiais, sendo a mais vantajosa ao permitir que o comprador estabeleça as condições ideais para a empresa. Já as compras em caráter de emergência são aquelas inesperadas, acontecendo quando há uma falha na elaboração do planejamento ou no atendimento de necessidade devido a problemas operacionais. Neste caso, os preços obtidos são mais elevados que os da compra normal.

Chiavenato (1991) destaca a importância da função de compras, pois, além de assegurar o abastecimento normal das necessidades de insumos e materiais da empresa, ela também traz benefícios adicionais, tais como economia e lucratividade. Neste sentido, Dias (1985) acredita que a minimização dos custos deve ser alcançada, uma vez que os materiais representam uma boa parcela na estrutura de custo total de uma empresa.

2.3.4.2 Armazenamento

De acordo com Chiavenato (1991), os materiais, enquanto não são utilizados, precisam ser armazenados. O armazenamento funciona como um bolsão que supre as necessidades da empresa, servindo para amortecer as incertezas quanto à entrada de insumos e a saída de produtos acabados.

O objetivo primordial da armazenagem, segundo Viana (1999), é utilizar o espaço disponível nas três dimensões, da maneira mais eficiente possível. As instalações físicas devem estar dispostas de maneira a facilitar a movimentação dos materiais, desde seu recebimento até sua utilização.

O autor ressalta que devem ser tomados alguns cuidados essenciais no armazenamento de materiais:

- a) determinação do local, em recinto coberto ou não;
- b) determinação adequada do layout;
- c) definição de uma política de preservação, com embalagens plenamente convenientes aos materiais;
- d) ordem, arrumação e limpeza, de forma constante;
- e) segurança patrimonial, contra furtos, incêndio, etc.

A armazenagem, segundo Viana (1999), pode ser simples ou complexa. É simples para materiais normais, que não requerem algum tipo de atenção especial. É complexa quando se trata de materiais com algumas características intrínsecas, tais como: fragilidade, combustibilidade, volatilização, oxidação, explosividade, intoxicação, radiação, corrosão, inflamabilidade, volume, peso e forma.

Dias (1985) também alerta que as características físicas e químicas dos materiais desempenham um papel importante na hora de escolher métodos para o manuseio e a armazenagem. Materiais inflamáveis, como combustíveis, óleos e gases, devem ser armazenados em ambientes próprios e isolados, projetados sob rígidas formas de segurança para evitar qualquer tipo de acidentes.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O capítulo de metodologia aborda os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração da pesquisa. Nele está caracterizado o tipo de pesquisa, os métodos de coleta de dados e também a forma como estes foram analisados.

3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa pode ser caracterizada quanto ao seu tipo como um estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa.

O estudo de caso, de acordo com Triviños (2006, p. 133) “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. Nesta pesquisa, o objeto de estudo consiste no Posto Máximo.

A pesquisa qualitativa consiste em descrever fenômenos ou comportamentos, onde o pesquisador transcreve a realidade de um determinado objeto que está sendo analisado. A realidade em questão neste estudo está relacionada à gestão organizacional do Posto Máximo frente ao mercado externo e à suas características internas.

Numa pesquisa qualitativa, o pesquisador deve iniciar sua investigação sempre apoiado numa fundamentação teórica geral, o que significa uma revisão aprofundada da literatura em torno do tópico em questão. Deslandes (1994) afirma que a definição teórica e conceitual é um momento crucial para uma investigação científica, servindo como base de sustentação.

Triviños (2006) acrescenta que o pesquisador que tiver domínio do que está estudando, e também do embasamento teórico geral que lhe serviu de apoio para o estudo, será eficiente e altamente positivo para os propósitos da investigação.

Neste estudo, a formulação dos objetivos e a análise dos dados foram feitas com base sustentada numa fundamentação teórica que abrangeu

diversos autores que abordam os seguintes assuntos: diagnóstico organizacional, análise ambiental, planejamento, tomada de decisões, gestão de pessoas e gestão de materiais.

3.2 Coleta de dados

As técnicas de coletas de dados utilizadas predominantemente nesta pesquisa tratam-se de entrevistas semi-estruturadas, observação direta e *análise documental*.

A entrevista semi-estruturada, de acordo com Triviños (2006, p. 146) é

aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias [...], que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, [...] que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante".

Neste estudo, a entrevista semi-estruturada foi realizada para obter informações acerca da história de vida da organização e de aspectos relacionados ao ambiente externo e ao ambiente interno, em relação à estrutura organizacional, planejamento, tomada de decisões, gestão de pessoas e gestão de materiais.

Ela foi realizada no ambiente da organização, com a participação dos sócios Otávio e Daniel, através de perguntas pré-estabelecidas e outros questionamentos que vieram a surgir no decorrer da entrevista. O conhecimento existente da organização por parte do pesquisador, permitiu uma melhor condução da entrevista, ao aprofundar nos aspectos mais importantes para o estudo.

Este tipo de entrevista utilizado enriqueceu a investigação, pois além de valorizar o papel do investigador, proporcionou ao entrevistado toda a liberdade e espontaneidade necessárias para que ele fornecesse as informações necessárias para a pesquisa, passando a atuar em conjunto com o investigador na formulação do conteúdo da pesquisa ao seguir sua linha de pensamento e de suas experiências, dentro do objetivo proposto.

O registro das informações foi feito através de uma gravação das entrevistas, previamente autorizado pelos entrevistados. Para Triviños (2006),

a gravação é uma boa forma de realizar uma pesquisa, pois permite um aproveitamento total das informações. Todas as informações gravadas foram posteriormente transcritas e formatadas de acordo com os objetivos da pesquisa.

A técnica de observação, de acordo com Deslandes (1994, p. 59), se realiza através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos.

Neste estudo, utilizou-se da observação para buscar dados referentes aos concorrentes do posto. Na ocasião, o pesquisador visitou pessoalmente os estabelecimentos, observando e registrando uma série de indicadores previamente estabelecidos que serviram como base para a construção de uma tabela contendo informações sobre a concorrência e sua posterior análise.

O fato de o pesquisador estar inserido próximo ao ambiente da organização em estudo, por ser irmão de um dos proprietários, também caracteriza a observação. Neste sentido, Deslandes (1994), considera este fato como sendo uma variação da técnica da observação, que se posiciona entre a participação plena e o distanciamento total da participação, onde o pesquisador desenvolve uma participação no cotidiano do grupo estudado, através da observação de eventos do dia-a-dia.

A técnica de análise documental consiste em buscar informações através de documentos, relatórios, registros e anotações. Utilizou-se esta técnica neste estudo para a obtenção de dados referentes a determinadas características da organização, encontradas no contrato social e no "Contrato de cessão de uso de marca e padrões e outras avenças", e também informações que envolvem a gestão de materiais, no Sistema de Gestão Informatizado de Loja - SIGILO.

Além das técnicas de coleta de dados mencionadas anteriormente, esta pesquisa também fez uso da pesquisa bibliográfica, que consiste na busca de dados em fontes secundárias, como livros, revistas, jornais e a Internet. Esta técnica foi utilizada para pesquisar dados referentes ao ambiente externo em todas as suas variáveis e também o ambiente interno.

3.3 Categorias, unidades de análise e indicadores

O quadro 2 apresenta um resumo geral do diagnóstico organizacional que faz parte deste estudo, listando as categorias abordadas, suas respectivas unidades de análise e os indicadores que serviram como base para analisar cada uma dessas unidades.

Categoria		Unidades de análise	Indicadores
Ambiente Externo	Elementos de ação direta	Clientes	Quem são? Procedência Formas de contato
		Concorrentes	Quem são? Onde estão? Produtos/serviços oferecidos
		Fornecedores	Quem são? O que fornecem? Critérios de escolha
		Sindicatos	Quem são? Área de abrangência Objetivos
	Elementos de ação indireta	Economia	Taxa de desemprego Produto Interno Bruto / PIB per capita Taxa de juros Inflação Política tributária Preço
		Político-legal	Leis Órgãos reguladores Regulamentos Normas
		Sócio-cultural	Padrões de comportamento Valores sociais Hábitos de consumo
		Demografia	Crescimento populacional Frota de veículos Índice de motorização
		Tecnologia	Pesquisa e Desenvolvimento de novos produtos Inovações tecnológicas
		Internacional	Reservas e preço do Petróleo Crise da Bolívia
Ambiente Interno	Planejamento	Planejamento estratégico Planejamento operacional	
	Tomada de Decisões	Processo decisório Tipos de decisão	
	Gestão de Pessoas	Planejamento de recursos humanos Recrutamento e seleção Socialização Treinamento e desenvolvimento Avaliação de desempenho Remuneração e benefícios	
	Gestão de Materiais	Compras Armazenamento Estoque	

Quadro 2 - Categorias, unidades de análise e indicadores

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 Análise dos dados

A interpretação e análise dos dados numa pesquisa qualitativa, de acordo com Triviños (2006, p. 128) “surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto”. Os resultados dessa pesquisa podem ser expressos de diversas maneiras, tais como descrições e narrativas.

A análise dos dados deste diagnóstico se deu com base na divisão das categorias de estudo em unidades, e seus respectivos indicadores, conforme o quadro 2. Essas categorias foram definidas com base na fundamentação teórica que serviu como sustentação para o estudo e na realidade do Posto Máximo.

A divisão em unidades de análise permitiu um maior aprofundamento na pesquisa de cada um dos indicadores. A descrição e análise de cada um destes permitiu ampliar o conhecimento sobre o tema, proporcionando uma correlação direta com a organização em estudo e a fundamentação teórica.

3.5 Limitações

As limitações encontradas neste estudo, durante a coleta de dados, estão relacionadas à dificuldade de conciliar os tempos disponíveis entre o pesquisador e os administradores da organização objeto de estudo. Além disso, o não fornecimento de algumas informações, como, por exemplo, dados financeiros, não permitiu uma análise mais aprofundada do Posto Máximo.

A principal limitação desta pesquisa, quanto a sua finalidade, está relacionada ao tipo de estratégia utilizada, isto é, o estudo de caso, que impede que os dados sejam generalizados para todas as organizações do ramo. Ou seja, este estudo se limita somente ao Posto Máximo.

Em relação a variável tempo, vale ressaltar que os resultados deste estudo são relativos ao primeiro semestre de 2007, não servindo como referência para outros períodos.

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Este capítulo apresenta o diagnóstico organizacional elaborado com base na pesquisa realizada para este estudo. Primeiramente é feita uma apresentação da empresa, suas principais características e uma análise da estrutura organizacional. Em seguida, analisa-se o ambiente organizacional externo e todos os elementos que o compõem. Por fim, é feita uma análise do ambiente organizacional interno, envolvendo o planejamento, a tomada de decisões, a gestão de pessoas e a gestão de materiais na organização em estudo.

4.1 Apresentação da empresa e principais características

A empresa Máximo Comércio de Combustíveis Ltda., também conhecida como Posto Máximo, iniciou suas atividades no dia 11 de maio de 2001 e está localizada na Rua João Ambrósio da Silva, nº 2587, bairro Ipiranga, no município de São José (SC). Sua atividade principal consiste na venda de combustíveis, óleos e lubrificantes. A venda produtos gerais na loja de conveniência caracteriza-se como uma atividade secundária da empresa.

Quando iniciou suas atividades, o Posto Máximo era comandado por uma sociedade formada por Maury Santos Júnior, sócio majoritário com 60% de participação, e suas quatro irmãs, cada uma com 10% de participação.

O Posto Máximo opera sob a bandeira Polipetro, através de um "Contrato de cessão de uso de marca e padrões e outras avenças". Este contrato estabelece todas as diretrizes e normas que dão ao Posto Máximo o direito de operar sob a marca "Polipetro", utilizando seus padrões e estilo de manifestação visual e vendendo combustíveis e outros produtos fornecidos pela mesma, como óleos e lubrificantes.

A Polipetro é uma empresa que exerce atividades de distribuição de combustíveis líquidos derivados do petróleo, álcool, lubrificantes e outros produtos para utilização automotiva. Fundada em 1995, sua sede localiza-se

na Rodovia Antônio Heil, 1670 – Km 03, na cidade de Itajaí (SC). A Polipetro possui duas bases de combustíveis, localizadas em Araucária (PR) e Piçarras (SC).

Atuando em postos de abastecimento, revendendo produtos de excelente qualidade e assegurando sua posição de destaque no mercado de combustíveis, a rede de postos atendidos pela Polipetro já conta com mais de 170 estabelecimentos, com algumas unidades no estado do Paraná e a grande maioria no estado de Santa Catarina.

Sua missão corporativa é: “assumir eticamente os compromissos com clientes, fornecedores, revendedores e colaboradores; beneficiar o social e o meio ambiente; vender produtos e prestar serviços com qualidade, a preços acessíveis; e propiciar oportunidades para os colaboradores e acionistas, objetivando novas conquistas pessoais e profissionais” (POLIPETRO, 2007).

Seguindo todos os parâmetros e especificações estabelecidos pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP, a Polipetro desenvolveu um rigoroso programa de qualidade total para avaliar a qualidade dos combustíveis nos seus postos de abastecimento.

Em Novembro de 2005, três amigos e jovens empreendedores, Marcelo Rodrigues Xavier, Otávio Augusto Minotto e Daniel do Nascimento, estavam em busca de uma oportunidade para iniciar um negócio juntos. A partir de uma conversa com um amigo em comum, que era diretor da Polipetro, souberam da existência de um posto de combustíveis que estava à venda na região da grande Florianópolis. Vislumbraram esta oferta como a oportunidade ideal para investir e então resolveram comprar o Posto Máximo.

No dia 01 de dezembro de 2005, os novos proprietários assumiram a direção do posto. Através de contrato ficou estabelecida a participação de cada sócio no empreendimento, sendo que Marcelo ficou com 41% do capital social, enquanto Otávio e Daniel passaram a ter, respectivamente, 34% e 25% de participação. A administração direta das atividades do posto ficou a cargo de Otávio e Daniel.

Nenhum dos três sócios possuía experiência anterior no ramo de postos de combustível. Marcelo, natural de São Paulo, é representante comercial de

produtos de higiene e limpeza. Otávio, de Florianópolis, é advogado, e um dos responsáveis pela administração do posto. Já Daniel, de Florianópolis, além de cuidar da administração do posto, é proprietário de uma locadora de veículos na capital catarinense.

Antes de assumirem as atividades do Posto, os novos proprietários passaram por duas semanas de treinamento no próprio Posto Máximo, onde *tomaram conhecimento de todos os processos e atividades que envolvem a gestão de um posto de combustíveis.*

O Posto Máximo recebeu, em dezembro de 2005, a certificação do programa de qualidade desenvolvido pela Polipetro, devido a excelência na qualidade dos produtos e na prestação de serviços, atendendo a todos os requisitos estabelecidos pelo programa.

No dia 11 de dezembro de 2006, começaram as obras de reforma no posto, que duraram aproximadamente cinco meses. A reforma foi um investimento na ordem de R\$ 180 mil reais e teve como objetivo a modernização geral das instalações físicas e dos equipamentos, assim como edificação da estrutura necessária para implementar a venda de gás natural veicular (GNV) no posto.

Toda a programação visual do posto, como placas, sinais e avisos, foram trocados. A cobertura foi alongada, garantindo uma maior área de pista coberta. A loja de conveniências teve suas mesas, cadeiras e prateleiras trocadas, recebeu nova pintura e novos equipamentos, como freezer, geladeira e forno elétrico. O balcão de caixa foi ampliado, passando de uma para duas posições de atendimento e recebeu novos computadores. O escritório da administração foi também reformado, recebendo novas mesas e computadores.

A reforma também serviu para fortalecer a segurança do posto. Uma porta elétrica e blindada foi instalada na sala da administração, sendo aberta apenas por controle. Um moderno sistema de vigilância foi instalado, com dezesseis câmeras espalhadas por todo o posto, gravando as imagens 24 horas por dia. Um segurança da empresa TGL foi contratado para vigiar as instalações do posto no período das 20h às 6h.

Para implantar o GNV, a área externa do posto sofreu uma grande mudança. A área de lavagem deixou de existir, dando lugar para as novas bombas que foram introduzidas. Foram construídas uma sala de comando, uma sala de compressor e uma estação de medição. Todo o sistema elétrico do posto também sofreu alteração para suportar uma maior carga elétrica devido.

A Polipetro investiu 1,2 milhões de reais em equipamentos para a instalação do GNV no Posto Máximo. Em troca, foi assinado um contrato de comodato de equipamentos e fornecimento de GNV, com duração de 10 anos. De acordo com o contrato, o posto deve pagar para a Polipetro um valor de 25% em cima do preço de venda estabelecido pela SC Gás, fornecedora do gás natural veicular.

Novos funcionários foram contratados com a reforma do posto. Atualmente são dezoito funcionários, sendo quatro caixas, doze frentistas, um gerente e um segurança. O horário de funcionamento do posto foi aumentado em duas horas, passando a funcionar das 6h até a meia-noite.

Na área de venda de combustíveis, o posto conta agora com três bombas de gasolina comum, uma de gasolina aditivada, uma de álcool e uma de diesel. Para o GNV há duas bombas, sendo que cada uma possui dois bicos de saída para o gás. O posto conta ainda com serviço de calibrador de pneus, além de troca de óleo, filtros e lubrificantes. Diversos acessórios para veículos são vendidos, como extintor de incêndio, palhetas de pára-brisa, cera, tampas de combustível, querosene, grafite em pó, spray aromatizante, saco de emergência para combustível, entre outros.

A loja de conveniência vende diversos produtos, como bebidas (água, refrigerante, cerveja, suco, energético, entre outros), gelo, carvão, cigarros, picolés e sorvetes, biscoitos, guloseimas (chocolates, balas, chicletes, pirulitos, barras de cereal, entre outros), produtos de higiene e limpeza (pasta de dente, sabonete, desodorante, absorvente, fralda descartável, entre outros), salgados congelados ou prontos para o consumo (pão de queijo, empanadas, folhados, entre outros), cartões telefônicos, cartões para celular, filmes para máquina fotográfica, pilhas, entre outros produtos.

O combustível vendido no Posto Máximo é fornecido pela Polipetro. Sua origem é a base da Petrobrás, localizada no município de Biguaçu (SC). Os óleos e lubrificantes, também fornecidos pela Polipetro, são da marca BR. Na loja de conveniência os principais fornecedores são distribuidoras da região da Grande Florianópolis, como Ambev, Vonpar, Kibon, Souza Cruz, Pepsico, Deycon e Gelo Brasil.

A maioria dos clientes do Posto Máximo são moradores da região da grande Florianópolis, principalmente São José e Biguaçu. Devido à sua localização na via marginal de acesso à BR 101, o posto também recebe muitos viajantes que transitam pela rodovia. Algumas empresas também abastecem seus caminhões no posto, como uma rede de supermercados e uma empresa de sonorização.

4.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é definida por Mintzberg (2003, p. 12) como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”. No Posto Máximo, essa divisão é simples e bem definida.

As atividades administrativas da parte comercial e da gestão de materiais do posto ficam sob responsabilidade de Otávio, enquanto Daniel cuida da parte financeira e da gestão de pessoas. O sócio Marcelo não possui qualquer tipo de participação na administração do posto.

O gerente é responsável por fiscalizar o trabalho dos frentistas e caixas, fazendo a ligação entre a direção e o núcleo operacional. No entanto, ele pode assumir o papel de um dos funcionários a qualquer momento, caso seja necessário. Além disso, ele está em contato direto com os clientes, recebendo um *feedback* instantâneo ao atendimento. A proximidade com a clientela é possível devido ao pequeno tamanho da organização.

No Posto Máximo, os frentistas fazem o abastecimento dos veículos, além de cuidar dos serviços de calibragem e troca de óleo e outras peças. Eles

também são responsáveis por fazer a cobrança do pagamento dos clientes no momento do abastecimento. Os caixas possuem a função de receber e controlar o pagamento dos abastecimentos e da loja de conveniências. Além de operar o caixa, eles também são responsáveis por cuidar da loja de conveniência, atendendo os clientes e fazendo a reposição de produtos.

O organograma do Posto Máximo é apresentado na figura 1.

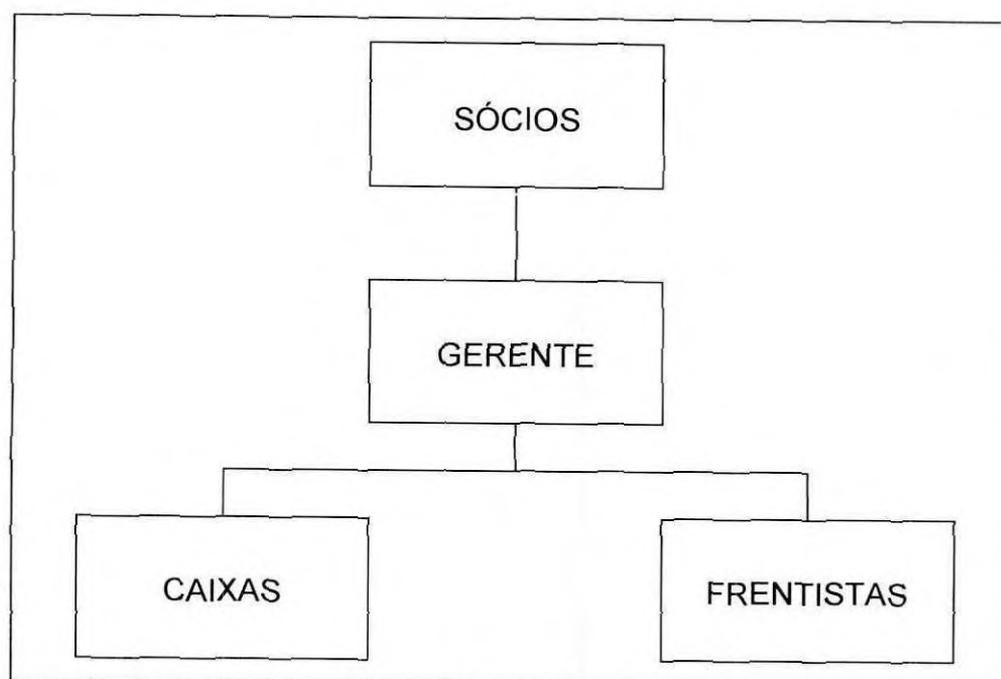


Figura 1 – Organograma do Posto Máximo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no organograma apresentado na figura 1, percebe-se que o Posto Máximo possui uma estrutura simples, composta de apenas três níveis hierárquicos. Isso pode ser explicado devido ao pequeno número de funcionários da empresa.

A estrutura simples, de acordo com Robbins (2005), possui baixo grau de departamentalização, apenas dois ou três níveis verticais, um grupo pouco ordenado de funcionários, pouca formalização, grande amplitude de controle e um indivíduo que concentra toda a autoridade.

O principal ponto forte da estrutura simples, e que pode ser identificado no Posto Máximo, está exatamente em sua simplicidade. Ela é ágil, flexível, de

manutenção barata e torna claras as responsabilidades. Seu principal ponto fraco, conforme Robbins (2005), é que ela dificilmente pode ser mantida em qualquer empresa que não seja pequena e também pode trazer riscos quando tudo depende de uma só pessoa. No caso do posto este risco não existe, tendo em vista que o mesmo é por duas pessoas.

As estruturas organizacionais são divididas por Mintzberg (2003) em cinco componentes distintos: a cúpula estratégica, a linha intermediária, o núcleo operacional, a tecnoestrutura, e a assessoria de apoio. No Posto Máximo encontramos todos esses componentes, com exceção da tecnoestrutura.

Os sócios do posto são considerados a cúpula estratégica, pois possuem o papel de garantir que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz. Eles cumprem o seu papel utilizando de três conjuntos de obrigações: o primeiro está relacionado com a supervisão direta; o segundo envolve a administração das condições fronteiriças da organização, suas relações com o meio ambiente; e o terceiro faz parte do desenvolvimento da estratégia da organização.

A linha intermediária do Posto Máximo é composta pelo gerente Mendonça. Ele tem o papel fundamental de fazer a ligação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional.

O núcleo operacional, conforme Mintzberg (2003) é o coração de qualquer organização. Ele está relacionado aos operadores que trabalham diretamente com a produção de bens ou a prestação de serviços, o que pode ser considerado trabalho básico. No Posto Máximo, o núcleo operacional é representado pelos frentistas e pelos caixas.

O posto ainda conta com uma assessoria de apoio, representada pela segurança e pela contabilidade, ambas feitas por empresas terceirizadas. A assessoria tem como finalidade dar um apoio para a organização fora do seu fluxo de trabalho operacional.

Segundo Mintzberg (2003), a coordenação de tarefas numa organização pode envolver diferentes mecanismos. No Posto Máximo, são encontrados dois tipos: o ajuste mútuo e a supervisão direta.

No ajuste mútuo, a coordenação é obtida por um simples processo de comunicação. É o que acontece entre o gerente do posto e seus superiores. Os administradores lhe passam todas as orientações e procedimentos a serem tomados nas atividades do posto de uma maneira prática e informal.

O gerente, por sua vez, repassa todos os comunicados para os demais funcionários sob seu comando, os frentistas e caixas. Neste caso encontramos o mecanismo de supervisão direta, onde a coordenação é feita por uma pessoa que está em um nível superior, no caso o gerente, que se torna responsável pelo trabalho das demais pessoas, fazendo o monitoramento das ações e o auxílio por meio de instruções.

Mintzberg (2003) ainda aborda o mecanismo de padronização, relacionado a processos de trabalho padronizados. No entanto, este não é encontrado na estrutura do Posto Máximo. A única padronização existente é aquela imposta pela Polipetro em contrato, referente à manifestação visual do posto.

4.3 Ambiente Externo

O ambiente organizacional externo é composto de todos os elementos que se situam fora de uma organização e que são relevantes para a sua operação. Este estudo segue a caracterização proposta por Stoner e Freeman (1998), que dividem os elementos do ambiente externo em duas categorias: elementos de ação direta e elementos de ação indireta.

4.3.1 Elementos de ação direta

Um ambiente de ação direta, de acordo com Stoner e Freeman (1999) é composto pelos *stakeholders*, que são indivíduos ou grupos que podem influenciar diretamente nas atividades de uma organização. Neste estudo, os

elementos de ação direta analisados são: os clientes, a concorrência, os fornecedores e os sindicatos.

4.3.1.1 Clientes

A maioria dos clientes do Posto Máximo são provenientes dos municípios da região da Grande Florianópolis, principalmente São José e Biguaçu. Por estar localizado na via marginal da BR 101, uma parte dos clientes são viajantes que transitam pela rodovia. O posto também possui alguns clientes pessoas jurídica, como, por exemplo, uma rede de supermercados e uma empresa de sonorização, que abastecem seus caminhões. Apesar disso, o volume de venda para estas empresas é baixo, não representando uma quantia significativa no faturamento.

Na entrevista realizada para esta pesquisa, os administradores do Posto Máximo declaram que a empresa deseja que seus clientes percebam como diferencial no posto um bom atendimento, rápido e eficiente, para que possam sair satisfeitos e tenham vontade de voltar novamente.

Entre os principais fatores utilizados para atrair clientes estão: as promoções, principalmente de lubrificantes, óleos e produtos da loja de conveniências; divulgações, em outdoors ou em jornais da região, como o Jornal de Biguaçu; além de um bom atendimento.

De acordo com Otávio, “o posto mantém um contato direto com seus clientes, estabelecendo uma relação de amizade e confiança. Eles são conduzidos de maneira que se sintam a vontade nas dependências do posto. Todos são tratados de maneira igual, desde o cliente que consome apenas R\$5,00 até o cliente que consome R\$150,00”.

Os clientes estão livres para fazer qualquer tipo de reclamação, sugestão ou elogio ao posto. As reclamações, que acontecem de maneira informal, são analisadas, buscando corrigir ou melhorar uma possível falha. Segundo os administradores o posto, a maioria destas reclamações estão

relacionadas ao atendimento dos funcionários e à qualidade do serviço. Em relação às sugestões, quando percebe-se que elas podem ser benéficas para o posto, podem ser colocadas em prática.

Percebe-se que a organização não possui nenhum instrumento formal para receber a opinião de seus clientes, Seria interessante a criação de métodos formalizados para colher estas opiniões, como, por exemplo, uma caixa de sugestões, onde os clientes poderiam preencher um formulário específico, avaliando os produtos e serviços oferecidos pelo posto e também fazendo críticas e/ou sugestões. Outra forma de contato seria através de e-mail, criado especialmente para esta função, visto que a empresa não possui nenhum canal direto de comunicação com seus clientes.

4.3.1.2 Concorrentes

O Posto Máximo possui basicamente seis concorrentes diretos: o Auto Posto Santa Cruz, o Posto Barreiros, o Posto Santa Terezinha, o Posto Raio, o Posto Fênix e o Posto Salorges. Todos eles estão localizados num raio de aproximadamente um quilômetro de distância.

O Auto Posto Santa Cruz é o maior destes postos. Localizado na Rua Independência, esquina com a Rua Álvaro Medeiros Santiago, o posto situa-se numa área de grande fluxo de veículos, no principal ponto de entrada e saída do bairro Areais, em São José/SC. Operando com a marca Petrobras, conta com quatro bombas de abastecimento. Possui em suas dependências, além de uma loja de conveniências com padaria, vídeo locadora, peixaria e um pequeno bazar. Na data em que esta pesquisa foi realizada, o posto encontrava-se em obras para a implantação do GNV.

O Posto Barreiros, de bandeira Shell está localizado a apenas 500 metros do Posto Máximo, na mesma via, a Rua Eliane Motta, esquina com a Rua Doralice Ramos de Pinho, no bairro Ipiranga, próximo ao trevo de Barreiros. O posto opera com três bombas de abastecimento e não oferece

GNV. Apesar de possuir uma pequena loja de conveniências, o posto oferece em seu espaço uma lanchonete e uma imobiliária.

O Posto Santa Terezinha é um pequeno posto, com apenas duas bombas, na Rua Padre Justino Cortegens esquina com a Rua Pedro Bunn, no loteamento Jardim Cidade Florianópolis, em São José/SC. Possui uma pequena loja de conveniências e um escritório de advocacia em anexo as suas instalações.

O Posto Raio, de bandeira Petrobras, está localizado junto ao trevo de acesso a Barreiros, na Rua das Orquídeas, esquina com a Rua Eliane Mota, no bairro Bela Vista. Este posto passou por uma reforma geral, tendo suas instalações renovadas e modernizadas, além de ter implantado a venda de gás natural veicular. A loja de conveniências deste posto é da rede BR Mania.

O Posto Fênix localiza-se na Rua Otto Júlio Malina e também opera sob a bandeira Petrobras. Possui serviços de lavagem, troca de óleo e calibragem, e uma pequena loja de conveniências.

O Posto Salorges está presente junto ao restaurante Meneghini, na Av, Leoberto Leal, na entrada do bairro Barreiros, bem próximo ao trevo de acesso à BR-101. Operando sob a bandeira Ipiranga, este posto também foi totalmente reformado recentemente para a implementação do GNV. Além deste serviço, o posto conta com uma loja de conveniências da rede AmPm.

O quadro 3, apresentado a seguir, fornece um panorama geral destes postos, relacionado suas principais características, permitindo uma comparação entre si e também com o Posto Máximo.

	Posto Máximo	Auto Posto Santa Cruz	Posto Barreiros	Posto Santa Terezinha	Posto Raio	Posto Fênix	Posto Salorges
Localização	R. Eliane Motta, esquina c/ R. João Sandim bairro Ipiranga	R. Independência esquina c/ Rua Álvaro Medeiros Santiago bairro Areias	R. Eliane Motta, esquina c/ R. Doralce Ramos de Pinho, a 500m do Posto Máximo – bairro Ipiranga	R. Padre Justino Cortegens esquina c/ R. Pedro Bunn – Jd. Cidade Florianópolis	R. das Orquídeas, esquina c/ R. Eliane Mota -Bela Vista	R. Otto Julio Malina – Bairro Ipiranga	Av. Leoberto Leal, junto ao restaurante Meneghini - Barreiros
Bandeira	Polipetro	Petrobras	Shell	Repsol	Petrobras	Petrobras	Ipiranga
Nº de bombas	3 bombas	4 bombas	3 bombas	2 bombas	3 bombas	2 bombas	4 bombas
GNV	Sim	Em implantação	Não	Não	Sim	Não	Sim
Horário de funcionamento	6h/23h seg a qui 6h/0h sex-sab 7h/21h dom	6h/23h seg a sab 7h/21h dom	6h/22h	6h/23h	6h/23h	6h/22h	6h/1h
Preço gasolina comum	R\$ 2,599	R\$ 2,599	R\$ 2,599	R\$ 2,599	R\$ 2,599	R\$ 2,599	R\$ 2,599
Preço gasolina aditivada	R\$ 2,619	R\$ 2,619	R\$ 2,659	R\$ 2,609	R\$ 2,619	R\$ 2,619	R\$ 2,619
Preço álcool	R\$ 1,799	R\$ 1,699	R\$ 1,799	R\$ 1,899	R\$ 1,699	R\$ 1,699	R\$ 1,889
Preço diesel	R\$ 1,859	R\$ 1,859	R\$ 1,869	R\$ 1,879	R\$ 1,859	-	R\$ 1,879
Troca de óleo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Lavação	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Calibragem	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Loja de conveniência	Sim média	Sim grande	Sim pequena	Sim pequena	Sim	Sim	Sim
Outros serviços	-	Padaria, Peixaria, Vídeo Locadora, Bazar	Imobiliária, Lanchonete	Escritório de Advocacia	Loja BR Mania	-	Loja AmPm

Quadro 3– Resumo de dados da concorrência

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os seis postos analisados nesta pesquisa, como pode ser verificado pelo quadro 3, oferecem os serviços básicos de troca de óleo e calibragem. Uma vantagem que os concorrentes possuem em relação ao Posto Máximo é a lavagem, que na organização objeto deste estudo deixou de existir em virtude da implantação do GNV, pois a área de lavagem deu lugar à instalação das novas bombas do gás.

Em relação ao preço dos combustíveis, todos apresentam exatamente o mesmo valor para o combustível mais vendido, a gasolina comum, que custa R\$ 2,599 em todos os postos. A gasolina aditivada varia entre R\$ 2,609 e R\$ 2,659, sendo mais barata nos postos da Petrobras, o Posto Santa Terezinha, o Posto Raio e o Posto Fênix. O diesel possui uma pequena diferença de dois centavos, variando entre R\$ 1,859 e R\$ 1,879.

O álcool é o combustível que apresenta maior variação de preço. Enquanto nos postos Petrobras ele custa R\$ 1,699, no Posto Máximo e no Posto Barreiros seu preço é de R\$ 1,799. Já no Posto Santa Terezinha e no Posto Meneghini, o álcool chega a custar R\$ 1.879, uma diferença de 10% em relação ao posto mais barato.

O horário de funcionamento dos postos é muito semelhante. O Posto Máximo funciona das 6h às 23h de segunda à quinta, enquanto sexta e sábado ele abre das 6h à 0h e aos domingos das 7h às 21h. O Auto Posto Santa Cruz e o Posto Raio, de segunda a sábado, abrem às 6h e fecha às 23h, enquanto aos domingos o horário também é das 7h às 21h. Os postos Barreiros e Santa Terezinha abrem às 6h todos os dias, e fecham, respectivamente, às 22h e 23h. O Posto Salorges é o posto com o horário mais estendido, funcionando das 6h à 1h da manhã.

De acordo com os proprietários do Posto Máximo, os postos de combustíveis da região optam por não funcionarem durante a madrugada devido ao movimento reduzido de veículos e, principalmente, por questões de segurança.

Analisando a concorrência, pode-se afirmar que o Auto Posto Santa Cruz é o concorrente mais forte do Posto Máximo. Devido à localização próxima, ambos disputam os mesmos clientes, principalmente os moradores do

bairro Areias. Esse posto possui uma vantagem competitiva ao oferecer outros serviços além de combustíveis e loja de conveniências, como a peixaria e a vídeo locadora, por exemplo. Isto acaba proporcionado uma “venda casada”, pois o cliente que vai utilizar estes serviços pode acabar abastecendo no posto, ou então o contrário, onde o cliente vai abastecer no posto e acaba usufruindo dos outros serviços oferecidos. Além disso, o posto consegue oferecer um preço de álcool mais barato que os concorrentes, com uma diferença de dez centavos para o Posto Máximo.

4.3.1.3 Fornecedores

Toda organização, conforme Stoner e Freeman (1999), obtém insumos – *matéria-prima, serviços, energia, equipamento e mão-de-obra* – no ambiente, e usa-os para fabricar seu produto ou oferecer seus serviços, tentando se aproveitar da competição entre fornecedores para obter preços menores, trabalho de melhor qualidade e entregas mais rápidas.

O fornecimento dos combustíveis, óleos e lubrificantes ao Posto Máximo é feito pela empresa Polipetro, com sede na cidade de Itajaí, que exerce atividades de distribuição de combustíveis líquidos derivados do petróleo, álcool, lubrificantes e outros produtos para utilização automotiva.

O Posto Máximo pode obter estes tipos de produtos somente da Polipetro, de acordo com o “Contrato de cessão de uso de marca e padrões e outras avenças”, que estabelece, entre outras coisas, o direito de vender combustíveis e outros produtos fornecidos pela Polipetro, como óleos e lubrificantes.

O gás natural veicular é fornecido pela Companhia de Gás de Santa Catarina (SCGás). Esse fornecimento se dá através de uma ampla rede de distribuição formada por tubulações que transportam o gás natural pelo Gasoduto Brasil/Bolívia.

O controle do fornecimento do GNV no posto é feito através de uma estação de medição, que mede o consumo da quantidade de gás vendida

através das bombas de abastecimento. A verificação da quantidade é feita duas vezes por mês, nos dias 15 e 30.

O pagamento do GNV referente à medição quinzenal é feito para a empresa Polipetro através de um boleto bancário, num prazo de até cinco dias após a medição. Esta empresa, por sua vez, retira para si uma quantia de 25% deste valor, de acordo com o estabelecido no contrato de comodato de equipamentos e fornecimento de GNV, e repassa o restante para a Companhia SCGás.

A loja de conveniência possui diversos fornecedores diferentes, de acordo com o tipo de produto. Os principais fornecedores, e seus respectivos produtos fornecidos, são:

- a) Vonpar – refrigerantes da marca Coca-cola (Coca-cola, guaraná Kuat, Fanta, Sprite), Scweppes, Nestea, suco Mais, Burn *energy drink*, cervejas (Sol, Kaiser, Bavária e Heineken);
- b) AmBev – cervejas (Antarctica, Brahma, Skol e Bohemia), refrigerantes (guaraná Antarctica, Pepsi, Soda Limonada, Sukita), Gatorade, Ice Tea;
- c) Deycon – chocolates Lacta;
- d) Kibon – picolés e sorvetes Kibon;
- e) Pepsico - produtos Elma Chips;
- f) Timoneiro – doces, balas e chicletes (Bubaloo, Trident, Halls, etc.)
- g) Distlé – produtos da marca Nestlé;
- h) Souza Cruz – cigarros (Derby, Hollywood, Free, Carlton, etc.)
- i) Philip Morris – cigarros (Marlboro, Parliament, Philip Morris, etc.)
- j) GeloBrasil – gelo.

O Posto Máximo não possui nenhum tipo de critério para a escolha destes fornecedores. Geralmente são eles mesmos que procuram o posto para oferecer seus produtos.

Há casos em que diferentes fornecedores oferecem o mesmo produto. Neste caso, a direção do posto faz uma pesquisa escolhendo sempre aqueles que oferecem um preço mais baixo. Quando um fornecedor não cumpre com

os prazos combinados para a entrega de produtos, o Posto Máximo busca outras alternativas de fornecedores para uma eventual substituição.

Alguns fornecedores possuem uma parceria com o Posto Máximo, como, por exemplo, a Vonpar e a Kibon, que emprestam geladeiras para a exposição de seus produtos nas dependências da loja de conveniências do posto.

O fornecimento de serviços, como segurança e contabilidade, é feito por empresas terceirizadas. A energia elétrica é fornecida pela Centrais Elétricas de Santa Catarina – Celesc. Os equipamentos utilizados para abastecimento são fornecidos pela Polipetro.

4.3.1.2 Sindicatos

O Posto Máximo está associado a dois sindicatos: o Sindicado das Empresas de Combustíveis de Florianópolis – Sindicomb, e o Sindicato dos Trabalhadores em Postos de Venda de Combustíveis e Derivados de Petróleo da Grande Florianópolis – Sinfren.

O Sindicomb está localizado na Av. Presidente Kennedy, 222, bairro Campinas, em São José/SC. Sua área de cobertura abrange os municípios da grande Florianópolis além da região de Tubarão, no sul do estado. O sindicato possui 153 postos filiados, sendo 119 na grande Florianópolis e 34 na região de Tubarão.

De acordo com o vice-presidente do sindicato, Adriano José Matias da Silveira, o Sindicomb, “como qualquer outro sindicato, tem como finalidade defender a classe como um todo, suas aspirações e seus problemas”. O relacionamento com seus membros se dá através de reuniões, cursos, assessoria em várias questões relacionadas aos postos de combustíveis e também através de representantes externos que visitam o posto.

O Sinfren está localizado na Rua Felipe Schmidt, 755, no Centro de Florianópolis/SC. Sua área de abrangência, assim como o Sindicomb, engloba todos os municípios da grande Florianópolis e da região de Tubarão.

Este sindicato foi fundado em julho de 1997, pela necessidade da categoria de possuir um sindicato que lutasse pelos direitos ideais da classe, desvinculando-o do antigo sindicato estadual, com a finalidade de defender e atender todas as premissas básicas de uma categoria organizada nesta área territorial.

4.3.2 Elementos de ação indireta

Os elementos de ação indireta são aqueles que, apesar de não possuírem uma ligação direta com a organização, podem influenciar o clima e gerar mudanças no ambiente em que se desenvolvem as atividades da organização. Os elementos abordados neste estudo estão relacionados às variáveis econômica, política, legal, sócio-cultural, demográfica, tecnológica e internacional.

4.3.2.1 Variável econômica

As condições econômicas, segundo Hall (2004), atuam como limitações importantes para qualquer organização. Elas afetam diretamente as atividades e influenciam nas decisões estratégicas.

Esta pesquisa trata primeiramente de indicadores econômicos como a taxa de desemprego, o PIB nacional, PIB per capita, taxa de juros e inflação, fazendo uma retrospectiva do desempenho destes. Em seguida, aborda a política fiscal e tributária que afeta o setor de combustíveis, em relação aos impostos, tributos e à formação do preço da gasolina.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realiza mensalmente em seis regiões metropolitanas do Brasil a "Pesquisa Mensal de Emprego", que abrange informações referentes à condição de atividade, condição de ocupação, taxa de ocupação, taxa de desocupação, além de vários outros fatores referentes à força de trabalho dos brasileiros.

A taxa de desemprego está relacionada à proporção da população economicamente ativa que se encontra desocupada um determinado período de referencia. O gráfico 1 mostra o comportamento da taxa média de desocupação, ou taxa de desemprego, no Brasil, de janeiro de 2003 até abril de 2007.

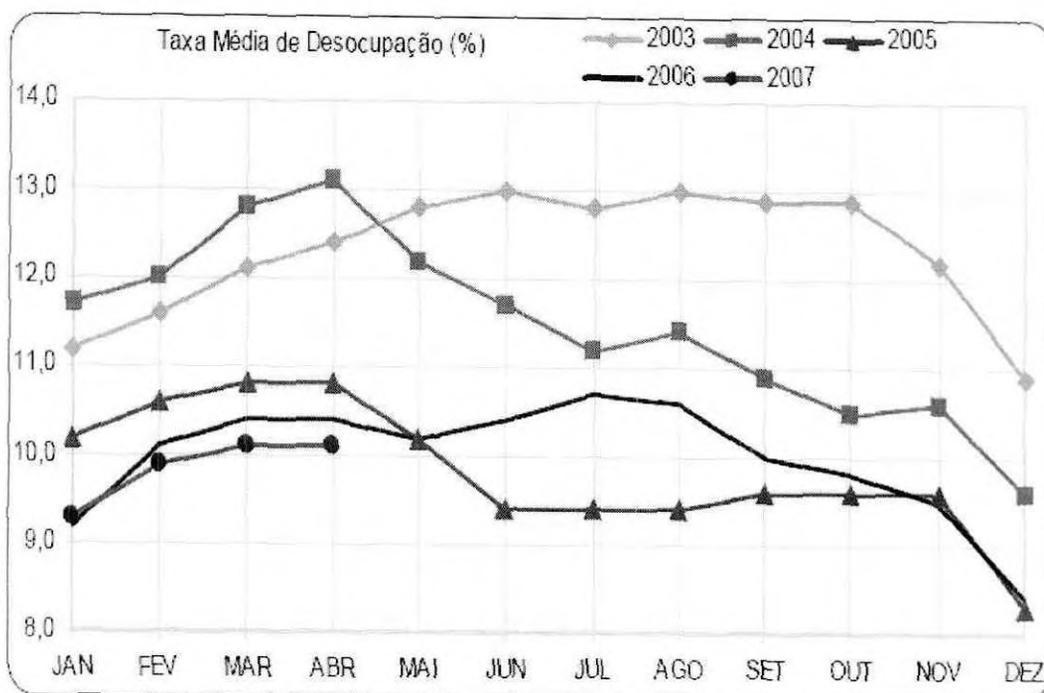


Gráfico 1 – Taxa de desemprego 2003-2007

Fonte: IBGE (2007)

A taxa de desemprego fechou o mês de abril em 10,1%, uma pequena alta em relação ao início de 2007, quando a taxa era de 9,3%. Percebe-se através do gráfico 1 que o comportamento da taxa de desemprego vem decrescendo nos últimos anos, atingindo o nível mais baixo para o mês de abril em 2007. Vale ressaltar que a queda da taxa apresentada nos meses de novembro e dezembro dos anos anteriores acontece devido ao grande número de empregos temporários gerados por causa do Natal.

O Produto Interno Bruto de um país representa a soma (em valores monetários) de todos os bens e serviços finais produzidos pelo país. De acordo com a Wikipedia (2007), o PIB é um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia com o objetivo de mensurar a atividade econômica de um país. Já o PIB per capita é estabelecido através da divisão do total do PIB pela

população residente. Ele é utilizado como indicador para analisar a qualidade de vida de uma região.

O gráfico 2 mostra a variação do PIB e do PIB per capita nos últimos anos no Brasil.

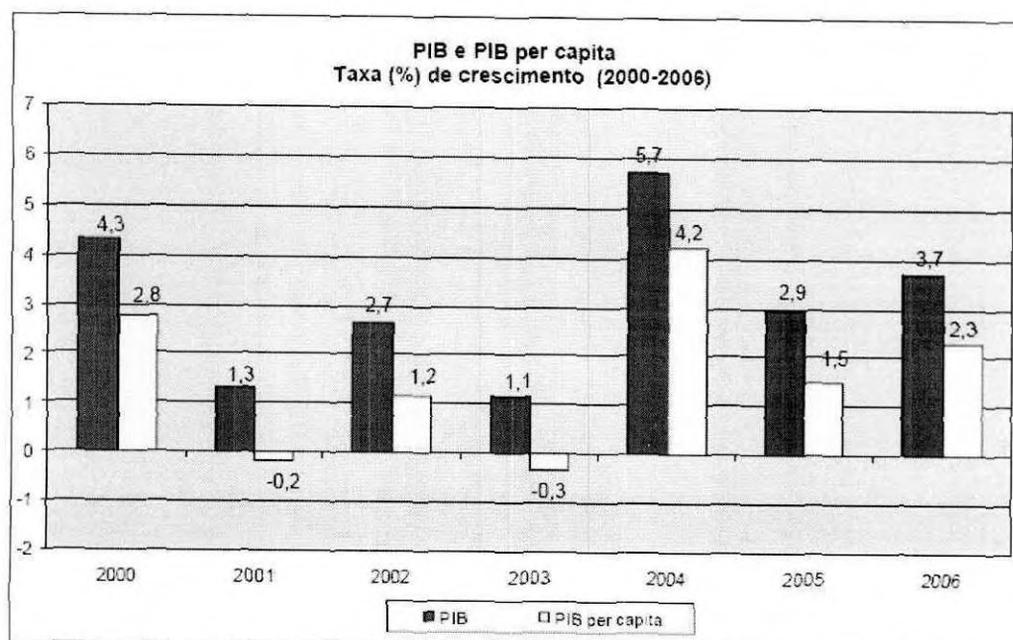


Gráfico 2 – Taxa de crescimento do PIB e PIB per capita 2000-2006
Fonte: IBGE (2007)

Segundo as Contas Nacionais Trimestrais do IBGE (2007), conforme apresentado no gráfico 2, o PIB brasileiro a preços de mercado, acumulado no ano de 2006, apresentou um crescimento de 3,7% em relação ao ano de 2005. Já o PIB per capita apresentou um crescimento de 2,3% em relação ao ano de 2005. A taxa de crescimento populacional neste período, segundo a Coordenação de População e Indicadores Sociais (COPIS), do IBGE, foi de 1,4%.

A taxa de juros, segundo o portal EconomiaNet (2007), é o custo do dinheiro no mercado, sendo um dos mais importantes indicadores da política monetária de um país. No Brasil, o Banco Central é órgão regulador responsável pela política de juros. Quando a taxa de juros é alta, significa que está faltando dinheiro no mercado. E se a taxa de juros estiver baixa, é porque está sobrando dinheiro no mercado.

O Banco Central instituiu em 20 de junho de 2006 o Copom, com o objetivo de estabelecer as diretrizes da política monetária, definir a meta da Taxa Selic e seu eventual viés, e analisar o "Relatório da Inflação". A meta para a Taxa Selic (taxa média dos financiamentos diários, com lastro em títulos federais, apurados no Sistema Especial de Liquidação e Custódia) é definida pela taxa de juros fixada na reunião do Copom. Essa realidade pode ser visualizada no gráfico 3.

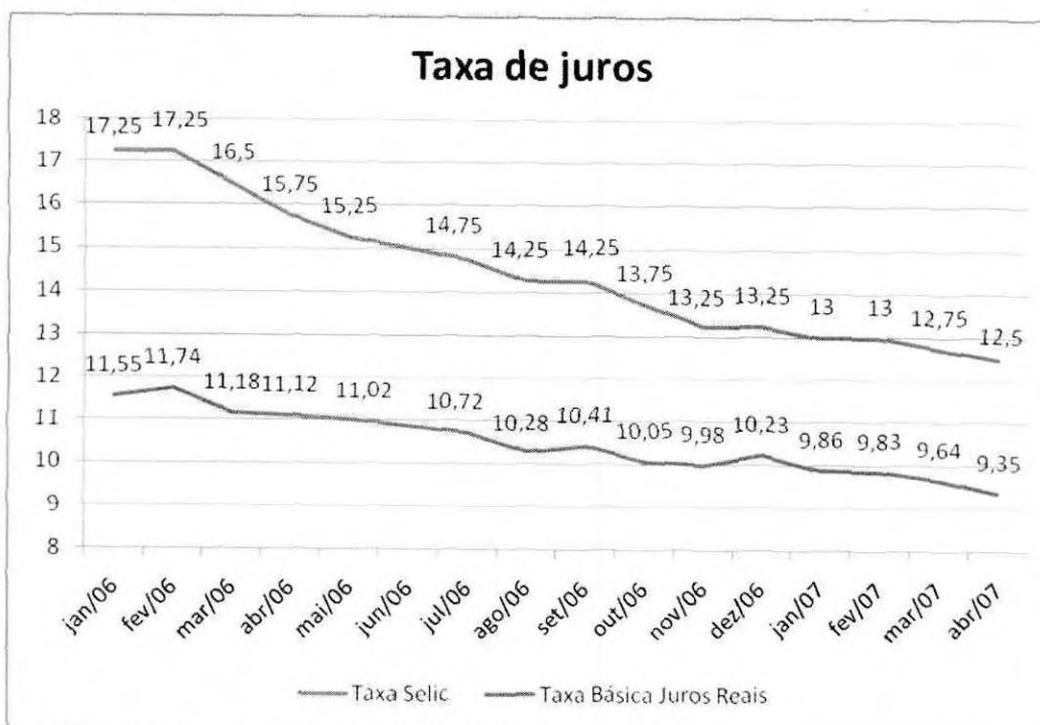


Gráfico 3 – Taxa de juros 2006-2007

Fonte: Banco Central (2007)

A taxa Selic é importante para a economia brasileira, pois as taxas de juro cobradas pelo mercado, como as taxas bancárias, por exemplo, são balizadas pela mesma. De acordo com o gráfico 3, a taxa vem apresentando um ritmo decrescente desde fevereiro de 2006, quando era de 17,25%. No mês de abril, a taxa foi fixada em 12,5%, uma queda de 0,25% em relação ao mês anterior. A taxa básica de juros reais apresentada é a taxa Selic descontada da inflação registrada no período. No mês de abril, ela fixou-se em 9,35%.

A inflação, de acordo com Moreira (2007), é um processo pelo qual ocorre um aumento generalizado nos preços dos bens e serviços, provocando

perda do poder aquisitivo da moeda, fazendo com que o dinheiro valha cada vez menos.

Segundo Moreira (2007), a inflação de um país é calculada através de índices que procuram medir as mudanças que ocorrem nos níveis de preços de um período para o outro. Os índices de preços são indicadores que procuram mensurar a evolução do nível de preços, sendo um número associado à média ponderada dos preços de um conjunto de produtos em um determinado período.

Os índices de inflação no Brasil, de acordo com a Wikipedia (2007), são calculados de duas maneiras: pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) e pelo Índice de Preços ao Consumidor Ampliado (IPCA). Os gráficos 4 e 5 mostram a variação destes índices no último ano.

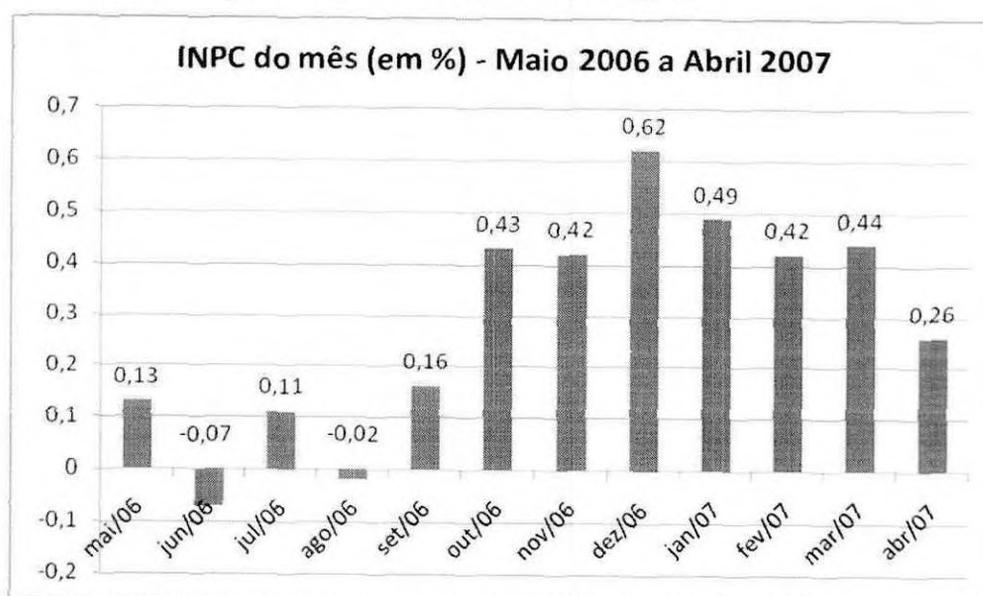


Gráfico 4 - INPC do mês (em %) - Maio 2006 a Abril 2007

Fonte: IBGE (2007)

O INPC, calculado pelo IBGE nas regiões metropolitanas de Belém, Porto Alegre, Fortaleza, Brasília, Goiânia, Recife, Belo Horizonte, São Paulo, Salvador, Curitiba e Rio de Janeiro, é composto pelo cruzamento de dois parâmetros: a pesquisa da variação nos preços, do primeiro ao último dia do mês corrente, de produtos e serviços consumidos nessas regiões, com a pesquisa do orçamento familiar (POF), que abrange famílias com renda de um

a oito salários mínimos. Este índice foi criado com o objetivo de orientar os reajustes de salário dos trabalhadores.

O gráfico 4 mostra que o INPC apresentou uma variação de 0,26% em abril de 2007, ante uma variação de 0,44% ocorrida em março. O índice acumulado de 2007 é de 1,62%, enquanto na perspectiva dos últimos doze meses a taxa ficou em 3,44%

O IPCA, também calculado pelo IBGE nas mesmas regiões metropolitanas do INPC, mede a variação nos preços, do primeiro ao último dia do mês corrente, de produtos e serviços consumidos pelas famílias com rendas entre um e quarenta salários mínimos. Ele é o índice oficial do Governo Federal para as metas inflacionárias.

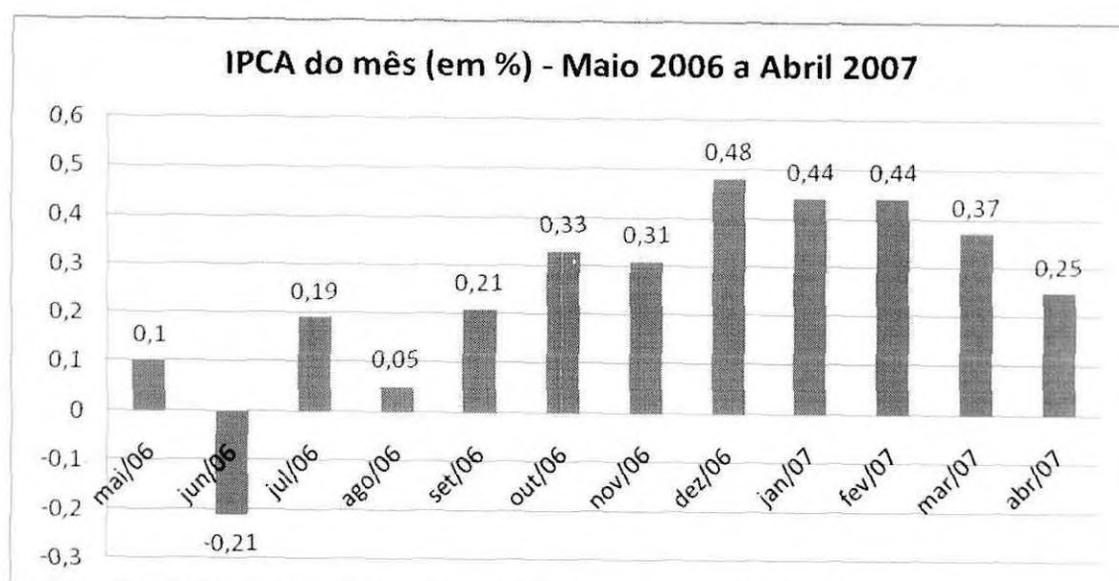


Gráfico 5 - IPCA do mês (em %) - Maio 2006 a Abril 2007
Fonte: IBGE (2007)

O gráfico 5 mostra que o IPCA teve uma variação de 0,25% em abril de 2007, ficando abaixo da taxa de 0,37% registrada no mês anterior. O índice acumulado no ano de 2007 ficou em 1,51% até abril. Na perspectiva dos doze últimos meses, a taxa de inflação registrada é de 3,00%.

De acordo com o IBGE, o nível dos preços do grupo de Alimentação e Bebidas ficou praticamente estável em abril. A variação do IPCA nesse mês ficou inteiramente por conta dos produtos não alimentícios, principalmente combustíveis, taxas de água e esgoto, remédios e artigos de vestuário. O preço

do litro do álcool combustível subiu 7,34% em relação à março, enquanto o preço da gasolina aumentou em 0,66%.

A melhora apresentada nos últimos anos dos indicadores apresentados anteriormente, como a redução da taxa de desemprego, queda da taxa de juros e da inflação, indicam que o Brasil tem sua economia cada vez mais estável. A estabilidade é benéfica para os mercados, pois aumenta o número de investimentos no país e aumenta o poder de compra dos consumidores, refletindo diretamente no bom desempenho da economia do país.

O Posto Máximo e o setor de combustíveis em geral, assim como a maioria dos outros setores da economia brasileira, sofrem uma agressiva política tributária. A atividade tributária é essencial à existência da sociedade, pois permite o custeio de serviços públicos e investimentos em educação, saúde, infra-estrutura, saneamento básico, segurança, previdência social, entre outros.

Os tributos são prestações pecuniárias (em dinheiro), que o contribuinte deve ao fisco, por força de legislação específica que institui a obrigação. Eles são classificados ou subdivididos em impostos, taxas e contribuições de melhorias, podendo ser instituídos em leis de origem federal, estadual ou municipal.

De acordo com o Decreto nº 5.267/2004, o Ministério de Minas e Energia (MME) tem como uma de suas funções monitorar a política tributária que afeta o setor de combustíveis, propondo medidas que busquem sua racionalidade, através de um acompanhamento do mercado.

Os principais tributos instituídos em lei que incidem sobre a atividade de comércio, e conseqüentemente, o setor de combustíveis e o Posto Máximo, no âmbito federal são:

- a) Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ);
- b) Contribuição para o Programa de Integração Social (PIS);
- c) Contribuição Social sobre o faturamento das empresas (COFINS);
- d) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL).

No âmbito estadual, o principal tributo cobrado é o Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS), e no âmbito municipal ainda há o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS).

O Ato da Comissão Técnica Permanente – Cotepe n° 07, de 10 de abril de 2007, estabelece a formação de preços para a gasolina, demonstrado na tabela 1.

UF	77% Gasolina A	23% Alc. Anidro (¹)	77% CIDE	77% PIS/COFINS	Carga ICMS	Custo da Distribuição	Alíquota ICMS	Preço de Pauta (²)
SC	0,7731	0,2673	0,2156	0,2014	0,6375	2,0949	25%	2,5500

(1) Corresponde ao preço da usina com acréscimo de PIS/COFINS e custo do frete.

(2) Base de cálculo do ICMS.

Quadro 4 – Formação do preço da gasolina

Fonte: Revista Postos de Combustíveis & Conveniência, p. 63, Maio 2007.

No estado de Santa Catarina, o preço do litro gasolina comum, composta de 77% de gasolina A e 23% de álcool anidro, tem o custo de distribuição em R\$ 2,0949. Neste preço estão embutidas a carga de ICMS, a Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico - CIDE (R\$ 0,2156 por litro) e a PIS/COFINS (R\$ 0,2014 por litro).

A alíquota de ICMS de 25% incide sobre o preço de pauta, que é determinado pela Secretaria da Fazenda do Estado, com base no valor médio das condições de mercado apuradas em pesquisa.

Além destes tributos, o posto ainda deve contribuir para a previdência através do pagamento ao Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), que é recolhido sobre a folha de pagamento dos empregados e também retirada do pró-labore dos sócios e administradores.

A Lei Complementar n° 123, de 14 de dezembro de 2006, instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Com base nessa lei, o Posto Máximo classifica-se como uma empresa de pequeno porte, pois possui uma renda entre R\$240.000,00 e R\$2.400.000,00.

A mesma lei instituiu que, a partir de 01 de julho de 2007, entra em vigor o novo tratamento tributário simplificado, também conhecido como Simples Nacional ou Super Simples, que estabelece normas relativas ao tratamento tributário diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e

empresas de pequeno porte âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias.

O Posto Máximo enquadra-se no Super Simples, por ser considerado uma empresa de pequeno porte. Sendo assim, tem direito a benefícios fiscais e está sujeito a carga tributária reduzida.

Apesar disso, na opinião dos administradores do posto, "o atual plano de governo não favorece o setor de combustíveis, pois a alta carga tributária faz com que o combustível fique muito caro e, desta forma, a população acaba consumindo menos".

O vice-presidente Sindicomb, Adriano José Matias da Silveira, também acredita que a alta tributação pode prejudicar o setor de combustíveis. Em sua opinião, "os tributos sobre a gasolina no Brasil são acima do contexto mundial e, como a legislação e a fiscalização são falhas, são um problema para o mercado".

4.3.2.2 Variável político-legal

As atividades do Posto Máximo, assim como qualquer outro estabelecimento comercial, são regidas por leis, como as leis trabalhistas, instituídas através do Decreto-Lei nº 5.452, de 1/5/1943, que criou a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT); as leis do consumidor, instituídas pela Lei Federal nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, que criou o Código de Defesa do Consumidor; e as demais leis referentes ao comércio, seja em âmbito federal, estadual ou municipal. A comercialização de combustíveis também é regida por leis específicas do negócio, relacionadas a seguir.

A Lei Federal nº 9.478, de 06/08/1997, também conhecida como a Lei do Petróleo, dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio, institui o Conselho Nacional de Política Energética além de outras providências.

Ela tem como objetivo proteger os interesses do consumidor quanto a preço, qualidade e abusos de poder econômico, assegurar a liberdade dos

agentes privados em busca de eficiência e qualidade do serviço, garantir o fornecimento de derivados de petróleo em todo o território nacional e promover a livre concorrência.

O setor de combustíveis é controlado pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), uma autarquia especial, integrante da Administração Federal indireta e vinculada ao Ministério de Minas e Energia, instituída pela Lei nº 9.847, de 28/10/1999, e que possui a função legal de fiscalizar diretamente, ou mediante convênio com órgãos da Administração Pública direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a atividade de revenda de combustíveis.

O objetivo da ANP é manter o funcionamento adequado do abastecimento nacional de combustíveis, garantindo segurança, qualidade e, assim, promovendo o aumento da concorrência e da eficiência econômica. Seus fiscais atuam em todo o país com a missão de verificar se a legislação está sendo cumprida, assegurando que todos os postos revendedores estejam em posição igualitária de competição, evitando a concorrência desleal, e garantindo a segurança e a qualidade dos produtos revendidos.

Algumas das principais Portarias e Decretos sancionados pela ANP e que incidem diretamente sobre a atividade de revenda de combustíveis são:

- a) Portaria ANP nº 116, de 05/07/2000 – regulamenta o exercício da atividade de revenda varejista de combustíveis automotivos;
- b) Portaria ANP nº 309, de 27/12/2001 – estabelece as especificações das gasolinas automotivas;
- c) Portaria ANP nº 248, de 31/10/2000 – estabelece as regras para o controle de qualidade do combustível automotivo;
- d) Portaria DNC nº 26, de 13/11/1992 – institui o Livro de Movimentação de Combustíveis (LMC), que contém informações referentes à movimentação de combustíveis nos seis últimos meses, devendo permanecer nas instalações do posto à disposição da ANP;
- e) Portaria ANP nº 30, de 06/07/1994 – estabelece a exibição dos preços nas bombas medidoras;

- f) Resolução ANP n° 36 de 06/12/2005 – estabelece especificações do Álcool Etílico Anidro Combustível e do Álcool Etílico Hidratado Combustível;
- g) Resolução ANP, n° 15, de 17/07/2006 – estabelece as especificações do óleo diesel e mistura óleo diesel-biodiesel;
- h) Portaria ANP n° 32, de 06/03/2001 – trata do Gás Natural Veicular.

Para que um posto possa funcionar, ele deve requerer uma permissão junto ao Conselho Nacional do Petróleo (CNP), que concede o registro de revendedor, emitindo um certificado que autoriza o funcionamento. Uma das exigências normativas do CNP estabelece que o local escolhido não possa estar a menos de 500 metros de distancia de um posto já instalado.

Os postos revendedores de combustíveis também são regidos por leis e resoluções ambientais. Eles precisam de um licenciamento ambiental para que possam exercer sua atividade. As Resoluções n° 273, de 29/11/2000 e n° 319, de 04/12/2002, do Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama), tratam do licenciamento prévio para localização, construção, instalação, modificação, ampliação e operação de postos revendedores.

Além das leis, decretos e portarias, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) instituiu diversas normas referentes a postos de combustíveis. Uma norma técnica é um documento que indica as regras, linhas básicas ou características mínimas que devem ser seguidas por determinado produto, processo ou serviço.

Entre as várias normas que ordenam a operação de venda de combustíveis, estão: a NBR 13781, que trata do manuseio e instalação de tanque subterrâneo de combustíveis; a NBR 13787, que aborda o controle de estoques dos sistemas de armazenamento subterrâneo de combustíveis; a NBR 12236, que determina os critérios de projeto, montagem e operação de postos de gás combustível comprimido; entre outras.

Todas essas leis, normas e regulamentos que regem o setor de combustíveis visam dar maior segurança e credibilidade para o mercado, pois operando sob a legalidade, os postos podem garantir uma livre concorrência, a

preservação do meio ambiente e, principalmente, respeito a seus consumidores.

4.3.2.3 Variável sócio-cultural

Na última década, o comportamento, os hábitos de consumo e os valores sociais dos proprietários de veículos no Brasil sofreram uma grande transformação, devido ao surgimento de uma nova alternativa de abastecimento, através de um combustível barato e limpo.

Com a assinatura do Decreto nº 1.787, de 12 de janeiro de 1996, da Presidência da República, ficou autorizado no Brasil o uso do Gás Natural Veicular, o GNV, em qualquer tipo de veículo: táxis, ônibus, frotas de empresas, veículos particulares, entre outros.

De acordo com a SCGás (2007), o GNV é um combustível gasoso, extremamente leve, cujas propriedades se adaptam bem à substituição dos combustíveis tradicionais, principalmente álcool e a gasolina. O veículo movido a GNV opera na forma "bicomcombustível", ou seja, pode utilizar tanto o GNV quanto o combustível original, de acordo com a preferência do motorista ou a disponibilidade do combustível.

O portal Gás Brasil (2007) enumera diversas vantagens na utilização do GNV:

- a) Preço – O GNV é muito mais barato do que qualquer outro combustível;
- b) Economia – Usar GNV significa uma economia de 60% no para os motoristas;
- c) Mais reservas – Existem hoje no mundo 160 bilhões de toneladas de petróleo, garantindo uma reserva de aproximadamente 40 anos, enquanto o GNV tem condições de garantir uma reserva de 65 anos;
- d) Proteção do Meio Ambiente – A queima do GNV é muito mais completa do que a dos outros combustíveis, por isso libera menos quantidade de resíduos poluentes, favorecendo a proteção do meio ambiente;

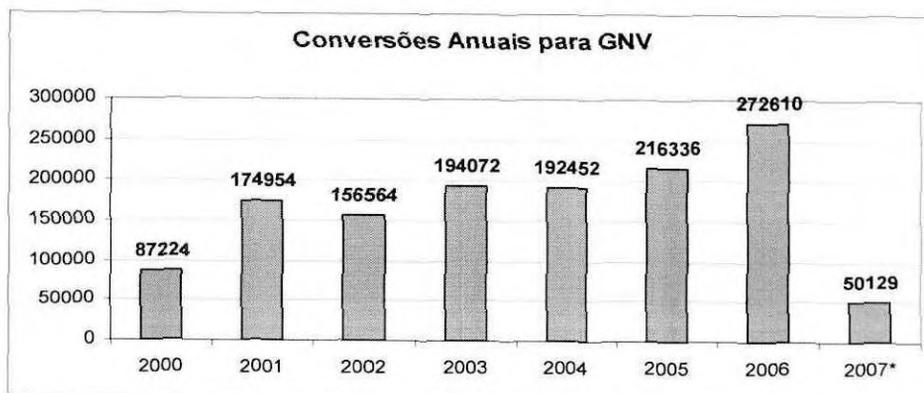
- e) Maior vida útil do motor – Por ser um combustível mais limpo e seguro, o GNV prolonga a vida útil do motor;
- f) Segurança – O risco de uma combustão é muito menor com o GNV, pois enquanto o álcool se inflama a uma temperatura de 200°C e a gasolina a 300°C, o gás queimam a 620°C. Além disso, seu abastecimento é feito sem que o produto entre em contato com o ar, eliminando a possibilidade de combustão.

Muitas montadoras de veículos estão lançando seus novos modelos diretamente de fábrica com a opção de GNV. Já os veículos mais antigos, podem ser adaptados em oficinas devidamente credenciadas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO, onde sofrem um processo de conversão e passam a poder contar com a opção de utilizar o GNV como combustível.

Segundo o INMETRO (2007), existem atualmente no estado de Santa Catarina 81 oficinas credenciadas para realizar a conversão de veículos para o GNV. Na região da grande Florianópolis, dez oficinas estão localizadas no município de São José, enquanto três localizam-se na capital e uma em Palhoça.

A conversão para o GNV, conforme Gás Brasil (2007), consiste na instalação do sistema de gás (que inclui tubulações extras, conjunto de válvulas e parte eletrônica) e do(s) cilindro(s) de armazenagem, sem remover qualquer equipamento original do veículo. Ela custa em média entre R\$2.000,00 e R\$3.000,00. Após a conversão, o veículo amplia sua autonomia, pois além de manter seu tanque original, ele passa a contar com o cilindro de armazenagem do gás natural. O cilindro mais utilizado, com capacidade para 15m², pode chegar a uma autonomia de 200 quilômetros em tráfego urbano.

O gráfico 6 mostra a evolução na conversão para o GNV dos veículos brasileiros desde 2001.



* Até Março / 2007

Gráfico 6 – Conversões anuais para GNV no Brasil 2000-2007

Fonte: Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás – IBP (2007)

Nota-se, pelo gráfico 6, que o número de veículos convertidos no Brasil vem crescendo cada vez mais. De acordo com o Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás – IBP, no ano 2000, 87.224 veículos converteram seus veículos para o GNV. Em 2006, este número mais que triplicou, chegando a 272.610 conversões.

Ao final do primeiro trimestre de 2007, o número total da frota de veículos com o GNV no país era de 1.375.034, sendo que 4% dessa frota está localizada no estado de Santa Catarina, ou seja, aproximadamente 55 mil veículos.

O gás natural veicular chegou aos postos de abastecimento catarinenses a partir de 2003, através da ampliação da rede de tubulações da Companhia SCGás, que é responsável pela distribuição e comercialização do gás natural no estado.

Atualmente, segundo a SCGás (2007), 77 postos de combustíveis oferecem o GNV em Santa Catarina, sendo que onze deles estão localizados no município de São José, incluindo o Posto Máximo, enquanto quatro encontram-se em Florianópolis. Os municípios de Biguaçu e Palhoça, no momento, não dispõem de postos que oferecem o gás como combustível.

4.3.2.4 Variável demográfica

As variáveis demográficas são representadas por dados estatísticos da população, pela mensuração de várias características de pessoas que

compõem grupos ou outras unidades sociais. Essas mudanças criam questões sociais que afetam os administradores. Hall (2004) afirma que uma organização é capaz de prever seu "mercado" provável para o futuro a partir de informações censitárias.

Esta pesquisa aborda dados demográficos referentes ao crescimento populacional, frota de veículos e índice de motorização dos municípios do estado de Santa Catarina que compõem o aglomerado urbano de Florianópolis, ou seja, Biguaçu, Florianópolis, Palhoça e São José.

O gráfico 7 demonstra a evolução da população no aglomerado urbano de Florianópolis 2001-2006.

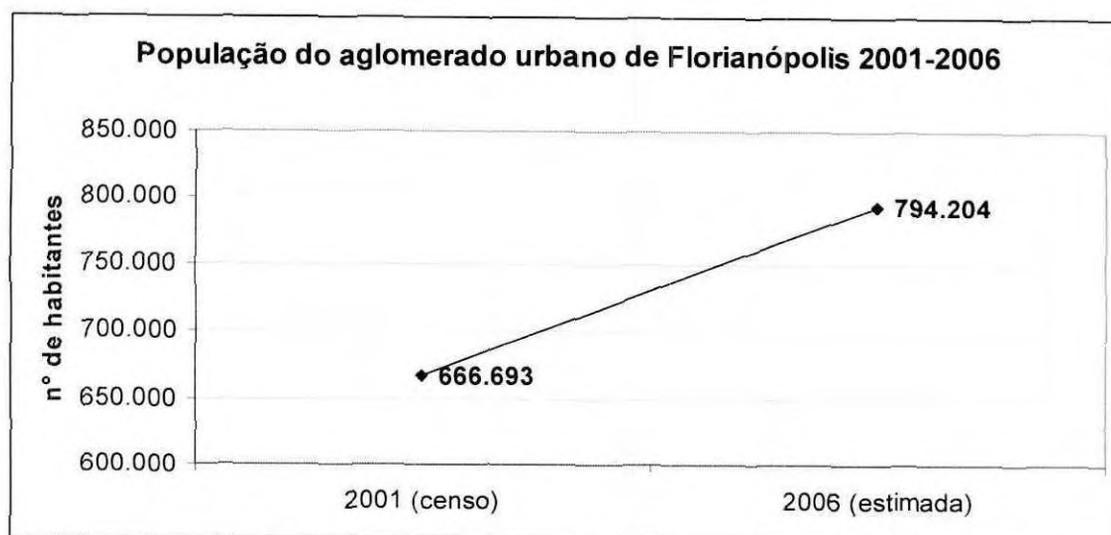


Gráfico 7 – População do aglomerado urbano de Florianópolis 2001-2006
 Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2007)

Percebe-se que a população da região, em apenas cinco anos, cresceu aproximadamente 19,12%, passando de 666.693 para 79.204 habitantes. Existem diversas razões que justificam este crescimento populacional, como, por exemplo, migrantes do interior do estado ou então de grandes centros urbanos, em busca de uma melhor qualidade de vida.

Este crescimento populacional é acompanhado do aumento da frota de veículos na região, conforme o gráfico 8.

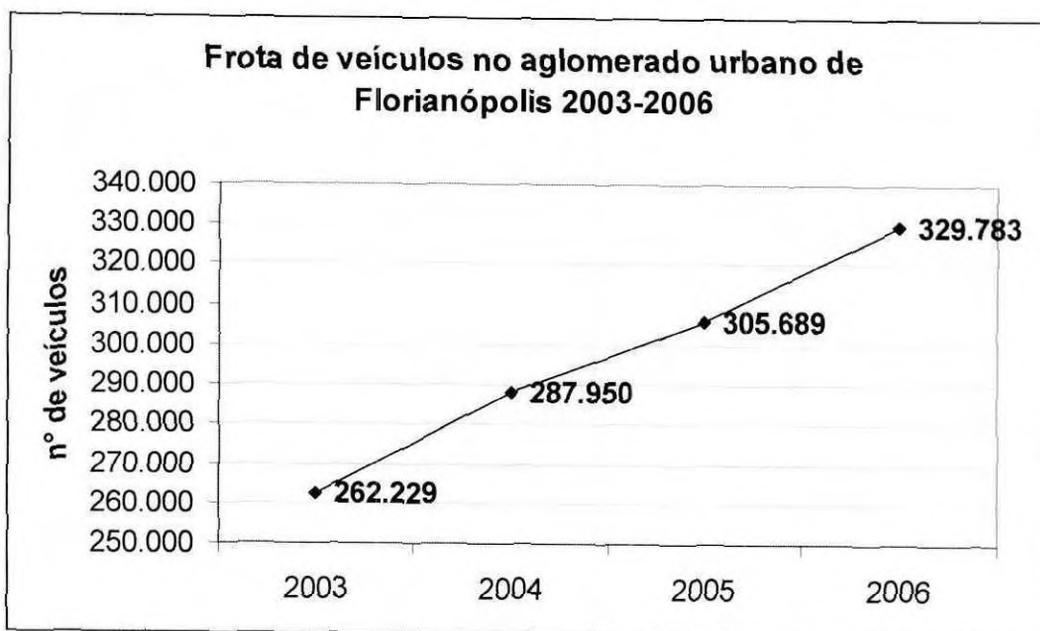


Gráfico 8 - Frota de veículos no aglomerado urbano de Florianópolis 2003-2006
 Fonte: Departamento Estadual de Trânsito de Santa Catarina – Detran/SC (2007)

Percebe-se através do gráfico 8, que num período de apenas quatro anos, o número de veículos registrados nos municípios do aglomerado urbano de Florianópolis cresceu aproximadamente 25%. Nota-se que este aumento é maior do que o crescimento populacional no período.

O grande número de veículos proporcional à população da região se confirma ao se analisar o índice de motorização, dos municípios, relacionado na tabela 2.

Município	Índice de motorização (2005)
Florianópolis	48,14
Biguaçu	27,82
São José	35,97
Palhoça	28,42

Quadro 5 – Índice de motorização no aglomerado urbano de Florianópolis
 Fonte: Detran/SC (2007)

O índice de motorização indica o número de veículos para cada 100 habitantes. É obtido dividindo-se a frota de veículos do município pela sua população e multiplicando-se o resultado por 100.

É possível perceber que o índice é bastante elevado na região, principalmente em Florianópolis, que é considerada uma das capitais brasileiras com o maior índice de veículos por habitante.

Em relação ao número de veículos que circulam pela BR-101, de acordo com dados obtidos através do Núcleo de Comunicação Social da Polícia Rodoviária Federal de Santa Catarina, cerca de 30 mil veículos, em média, transitam diariamente pela BR-101 na região de Florianópolis. No verão, a média diária na rodovia chega a aproximadamente 50 mil veículos.

O crescimento populacional dos últimos anos com o conseqüente aumento da frota de veículos, o alto índice de motorização dos municípios que compõem o aglomerado urbano de Florianópolis e o grande fluxo diário de veículos na BR-101, conforme visto nos dados acima, constituem-se numa grande oportunidade para o Posto Máximo e outros postos de combustíveis, pois, quanto maior o número de veículos transeuntes na região, maior a possibilidade de abastecimentos e utilização dos serviços oferecidos.

4.3.2.5 Variável tecnológica

A constante pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e as inovações tecnológicas que surgem a cada dia podem afetar diretamente o setor de combustíveis, de uma maneira positiva. O desenvolvimento de novos tipos de combustíveis pode gerar novas oportunidades para os revendedores e alterar os hábitos dos consumidores.

Um exemplo de inovação tecnológica recente é a popularização do GNV. Até poucos anos atrás poucas pessoas conheciam o gás natural veicular. A conclusão do gasoduto Brasil-Bolívia, gerou um grande aumento de oferta de gás no Brasil, que passou a ser oferecido para os consumidores através dos postos revendedores de combustíveis. É cada vez maior o número de pessoas que convertem seus veículos para terem o GNV como uma fonte alternativa de combustível barato e limpo.

O biodiesel é outro exemplo de combustível alternativo em desenvolvimento. Considerado renovável e biodegradável, pode ser obtido por

processos de reações químicas a partir de gorduras animais ou de óleos vegetais, como a mamona, o girassol e a soja. Ele substitui total ou parcialmente o óleo diesel de petróleo em, por exemplo, motores de caminhão, tratores e automóveis, podendo ser utilizado puro ou misturado ao diesel em diversas proporções.

O programa de aceleração do crescimento (PAC) do atual governo, na área de políticas energéticas, possui como uma de suas premissas assegurar a liderança mundial do Brasil na produção de biocombustíveis, com investimentos de R\$ 1 bilhão na instalação de diversas usinas para a produção do biodiesel em todo o país.

Além do biodiesel, o programa também prevê investimentos na ordem de R\$ 12 bilhões de reais para a instalação de usinas produtoras de etanol, principalmente nas regiões Sudeste e Centro-Oeste.

O etanol, segundo a Wikipedia (2007), também chamado de álcool etílico, é uma substância obtida na fermentação de açúcares. Pode ser utilizado como combustível nos motores de explosão, constituindo um mercado em ascensão para um combustível obtido de maneira renovável.

De acordo com o Portal do Biodiesel (2007), o álcool pode ser obtido de diversas formas de biomassa, sendo a cana-de-açúcar a realidade econômica atual. A cana é a segunda maior fonte de energia renovável do Brasil, com 12,6% de participação na matriz energética atual, considerando-se o álcool combustível e a co-geração de eletricidade, a partir do seu bagaço. Outras formas de se obter o etanol são através do milho, do trigo, da beterraba, da mandioca e até de alguns tipos de gramíneas.

A Folha on Line (2007) afirma que o uso do etanol como combustível em substituição ao petróleo é um fato irreversível. Sua utilização já se alastra pelas principais economias do mundo. A oferta mundial de etanol ainda é incipiente e depende basicamente do Brasil, que é o maior produtor mundial deste combustível.

O Brasil é o país mais avançado, do ponto de vista tecnológico, na produção e no uso do etanol como combustível, seguido dos EUA. Este fato fica evidenciado no gráfico a seguir.

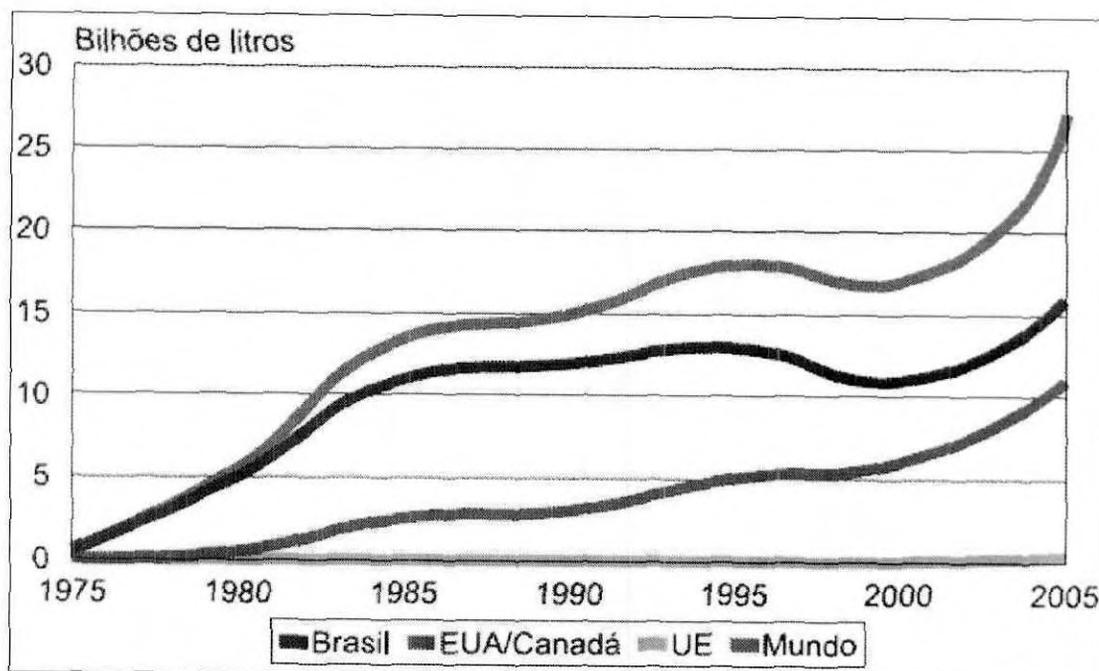


Gráfico 9 – Produção mundial de etanol

Fonte: Portal do Biodiesel (2007)

Analisando o gráfico 9 confirma-se que o Brasil é o maior produtor mundial de etanol. Em 2005, sua produção ultrapassou a barreira dos 15 bilhões de litros, à frente dos Estados Unidos e Canadá, que juntos produziram pouco mais de 10 bilhões de litros de etanol no mesmo ano.

O Núcleo Interdisciplinar de Planejamento Energético – NIPE, começou a desenvolver em 2005 o Projeto Etanol, que, de acordo com Leite (2007, p.5), responsável pelo projeto, tem o intuito de “avaliar as conseqüências sociais, econômicas e ambientais, e a capacidade do Brasil de expandir o setor sucroalcooleiro para fornecimento de etanol em larga escala. O objetivo é que o combustível brasileiro substitua de 5% a 10% da demanda mundial da gasolina em 2025”.

Além do Biodiesel e do Etanol outras formas de combustível para os veículos automotivos, como o hidrogênio ou até mesmo a energia elétrica, estão sendo desenvolvidas no mundo inteiro.

Squizato (2007) afirma que o hidrogênio é considerado um combustível “sagrado”, por ser o único a não emitir carbono durante o uso veicular. Suas emissões se resumem a água pura. É considerado o elemento mais abundante

do universo. Desta forma, enquanto fornece energia limpa, tem uma oferta praticamente ilimitada. Grandes montadoras de veículos já possuem projetos de veículos movidos a hidrogênio, mas ainda vão levar alguns anos para que estes veículos sejam produzidos em larga escala.

Em relação às novas tecnologias e alternativas de combustíveis, Leite (2007, p. 9), conclui que:

o biodiesel ainda está em um estágio inicial, como era o álcool há 30 anos. O custo de produção ainda é elevado. Mas deve continuar na mesma direção e, em longo prazo, ganhar maior importância. [...] o chamado pico de produção do petróleo – ou seja, o ponto máximo de produção, a partir do qual a produtividade começa a decair – deve acontecer dentro de cinco a 10 anos. Ai haverá um espaço maior para os biocombustíveis em geral. O uso de combustíveis a partir de fontes renováveis é viável, mas ainda deve demorar 50 ou 100 anos para acontecer. Quanto ao hidrogênio, que é também um combustível limpo, o problema é que é necessária energia elétrica para sua produção. Não existe hidrogênio puro na natureza. Ele pode ser produzido a partir do carvão, da biomassa, mas necessita de energia elétrica. Existe até um projeto para produzir hidrogênio a partir do etanol, mas é muito caro. Além disso, o hidrogênio não é de fácil armazenamento ou transporte, e ainda demandaria grandes investimentos em projetos de abastecimento e distribuição, além de mudanças nos veículos.

As novas opções de combustíveis em desenvolvimento poderão gerar, dentro de alguns anos, uma grande reviravolta no setor de combustíveis. O declínio previsto para a produção do petróleo e um possível aumento do preço da gasolina gerado por este fato pode acelerar a introdução e a popularização destes combustíveis, da mesma assim como aconteceu nos últimos anos com a mudança gerada no setor pelo crescimento do gás natural veicular no Brasil.

4.3.2.6 Variável internacional

No âmbito internacional, o setor de combustíveis tem grande parte de suas atenções voltadas, principalmente, para dois fatores: o preço do barril de petróleo e suas reservas mundiais, principalmente no Oriente Médio; e o embate entre Brasil e Bolívia envolvendo questões relacionadas à produção e distribuição do gás natural.

O petróleo, segundo o Espaço Conhecer (2007), da Petrobras, é definido como uma mistura de hidrocarbonetos gasosos, líquidos e sólidos, constituído quimicamente por átomos de carbono e hidrogênio em níveis variáveis.

É um produto da natureza, que vem sendo formado há milhões de anos através da decomposição do material orgânico depositado no fundo de antigos mares e lagos. Tem inúmeras utilidades como matéria-prima. Seus principais derivados são: gás liquefeito (GLP) ou gás de cozinha, gasolinas, naftas, óleo diesel, querosenes de aviação e de iluminação, óleos combustíveis, asfaltos, lubrificantes, solventes, entre outros.

Em 2002, as maiores reservas provadas mundiais de petróleo, de acordo com a Petrobras (2007) encontravam-se localizadas no Oriente Médio, com 65% do total, seguido da Europa (incluindo a ex-União Soviética), com 15,9%, América Central e do Sul (9,5%) e América do Norte (4,8%).

O gráfico 10 apresenta a evolução do preço do barril de Petróleo, desde o ano de 2004 até os dias atuais.

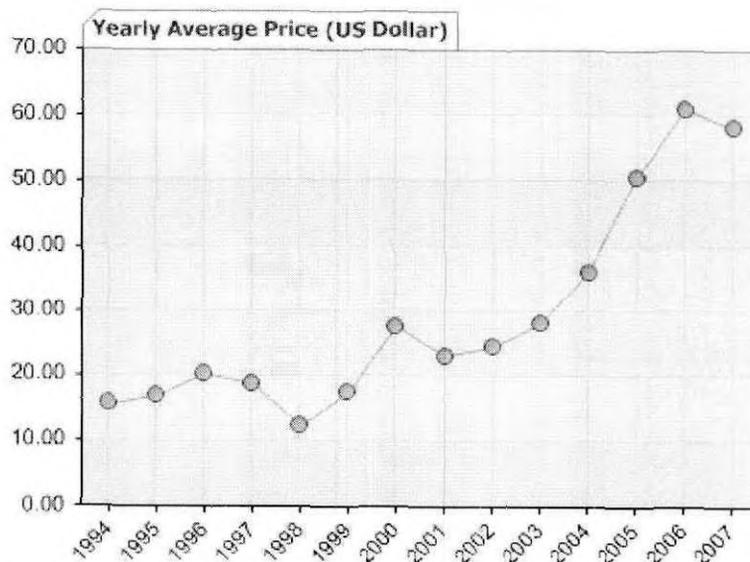


Gráfico 10 – Preço do barril de petróleo 1994-2007

Fonte: Organization of the Petroleum Exporting Countries – OPEC (2007)

Percebe-se pelo gráfico 10 que, desde meados dos anos 90, o preço do barril sofreu um grande aumento. Sua cotação em 30 de maio de 2007 era de US\$64,21. Entre os fatores que proporcionaram essa elevação no preço, estão

as constantes disputas econômicas e de poder, guerras e conflitos que envolvem os Estados Unidos e os países do Oriente Médio.

O consumidor brasileiro é diretamente afetado pelas oscilações no preço do barril de petróleo, devido ao aumento causado no preço da gasolina. O fato de o barril ser cotado em dólar agrava ainda mais esta situação. Entretanto, nos últimos meses, a moeda americana desvalorizou bastante no Brasil, ajudando a estabilizar o preço dos derivados de petróleo no país.

Além das reservas naturais e do preço do barril do petróleo, outra questão internacional que pode atingir o mercado consumidor brasileiro está relacionada ao gás natural.

O gás que abastece os veículos brasileiros tem sua origem nas reservas naturais de gás bolivianas, sendo transportado pelo gasoduto Brasil-Bolívia, com mais de três mil quilômetros de extensão. O acordo de fornecimento de gás estabelecido em contrato prevê um abastecimento diário de 30 milhões de m³ diários até o ano de 2019.

A distribuição do gás no Brasil é feita pela Petrobras, que até pouco tempo atrás atuava na exploração dos dois principais campos de gás da Bolívia, possuindo duas refinarias naquele país.

Em maio de 2006, o presidente da Bolívia, Evo Morales, decretou a nacionalização da exploração de petróleo e gás no país. Todas as empresas estrangeiras instaladas no país, entre elas a Petrobras, teriam que entregar suas propriedades para a estatal boliviana YPFB, que assumiria a comercialização da produção, definindo condições, volumes e preços tanto para mercado interno quanto para exportação.

Após um prazo de 180 dias determinado para a regularização da situação através de novos contratos, as dez empresas estrangeiras instaladas na Bolívia aceitaram continuar a exploração de hidrocarbonetos no país sob controle acionário da empresa estatal.

Logo após o acordo, a Bolívia começou a dar sinais de que queria comprar as refinarias que a Petrobras tinha no país. No dia 10 de maio de 2007, após uma intensa negociação que durou meses, ficou acertado que a Bolívia pagaria à Petrobras US\$ 112 milhões de dólares pelas duas refinarias.

Desta forma, a empresa brasileira deixou de atuar no refinamento de hidrocarbonetos no país vizinho, mas continuou com suas outras atividades, como exploração e produção do gás.

As atenções agora ficam voltadas para a questão do preço do gás fornecido pela Bolívia ao Brasil. O governo boliviano há meses vem dando sinais de querer dar um aumento significativo no preço do gás exportado para o país. Esse aumento pode afetar diretamente os postos de combustíveis, e conseqüentemente os consumidores, através da elevação do preço do gás natural veicular.

4.3.3 A incerteza ambiental

A incerteza ambiental, conforme Daft (1999), está relacionada à complexidade e às mudanças constantes pelas quais o ambiente passa, onde as organizações necessitam obter um grande número de informações e de recursos do ambiente, para que possam se adaptar às condições impostas por ele

O domínio ambiental que influencia a incerteza possui características relacionadas ao domínio externo, que pode ser simples ou complexo, e aos eventos, que podem ser estáveis ou instáveis.

Analisando o ambiente pelo qual está envolto o Posto Máximo, pode-se afirmar que ele está inserido num ambiente complexo e estável. Desta forma, segundo a classificação adotada por Daft (1999), a incerteza ambiental do posto é caracterizada como "Incerteza Baixa-Moderada".

No ambiente complexo e estável, "um grande número de elementos tem de ser examinado, analisado e tratado para que a organização funcione bem. Os elementos externos não se modificam rapidamente ou inesperadamente nesse ambiente". (DAFT, 1999, p. 58)

Quanto à complexidade ambiental, ou ao domínio externo que envolve o Posto Máximo, este pode ser considerado complexo, pois há um grande

numero de elementos externos distintos que interagem com a organização e a influenciam.

Conforme visto na análise do ambiente externo, o Posto Máximo possui vários elementos de ação direta e indireta que o cercam e que podem afetar de alguma forma suas atividades, como os clientes, concorrentes, fornecedores e as variáveis econômicas, políticas, legais, sócio-culturais, demográficas, tecnológicas e internacionais

Em relação à dinâmica dos elementos do ambiente, o posto encontra-se numa dimensão estável, pois estes elementos possuem a tendência de permanecerem o mesmo durante um determinado período de tempo, como, por exemplo, a demanda e o fornecimento de produtos para o posto, que são consideradas estáveis.

Algumas variáveis, como as econômicas, sócio-culturais, demográficas e tecnológicas, apesar de serem menos estáveis, podem ser previstas com antecedência, permitindo à organização se alinhar para enfrentá-las. As variáveis econômicas, por exemplo, são amplamente estudadas por diversos órgãos, fundações e universidades, que analisam suas tendências e projetam o comportamento de índices para o futuro, fornecendo ao mercado informações valiosas que podem ser consideradas para a realização de planejamentos ou para outros fins.

4.4 Ambiente Interno

A análise do ambiente organizacional interno deste diagnóstico, apresentada a seguir, trata do planejamento, tomada de decisões, gestão de pessoas e gestão de materiais do Posto Máximo.

4.4.1 Planejamento e tomada de decisões

O planejamento, para Maximiano (2000), é definido como uma ferramenta utilizada pelas pessoas e organizações para administrar suas

relações com o futuro, sendo uma aplicação específica do processo de tomada de decisões. São consideradas decisões de planejamento aquelas que, de alguma maneira, buscam influenciar o futuro, ou então aquelas que serão colocadas em prática no futuro. Lacombe e Heilborn (2003) acrescentam que o planejamento pode ser imaginado como uma ponte que vai do ponto em que estamos ao ponto que queremos chegar. Ele pode ser de dois tipos: estratégico e operacional.

O Posto Máximo possui um planejamento que é feito mensalmente, através de reuniões realizadas com a participação dos três sócios onde são discutidos assuntos organizacionais e são definidas metas e objetivos para o posto. Durante este planejamento, de acordo com administradores, "procura-se levar em conta todas as possíveis condições do mercado", como o preço dos combustíveis e a concorrência.

Um planejamento estratégico da empresa realizado no início de 2007 previa que, com a implantação do GNV neste ano, as vendas dos demais produtos, como os combustíveis líquidos, lubrificantes e loja de conveniências, aumentariam em média 40%. Em maio, primeiro mês de funcionamento do GNV, as vendas no geral aumentaram em 20%. A expectativa, na opinião dos administradores, é de que esse número aumente ainda mais nos próximos meses.

Durante a realização desta pesquisa, constatou-se que o Posto Máximo não possui planejamento estratégico definido. Apesar de os administradores afirmarem que é realizado um planejamento mensal para traçar metas e objetivos, este não pode ser considerado estratégico, pois não está relacionado com o futuro, com a definição de um cenário a se alcançar, o cumprimento metas e objetivos a longo prazo, mesmo porque, talvez por falta de experiência dos mesmos no mundo empresarial, o posto não possui uma estratégia definida. Os planejamentos que eles afirmam realizar estão focados a curto prazo, focando na rotina diária da empresa, no desenvolver de suas atividades.

As vendas de combustíveis e da loja de conveniências não possuem qualquer meta de vendas estipulada. As metas que o posto tem definidas estão relacionadas somente à venda de óleos, lubrificantes, acessórios e filtros.

Entretanto, estas metas não são quantificadas, sendo baseadas nas vendas do mês anterior, procurando sempre manter um volume de vendas similar ou maior. Os funcionários recebem como incentivo para a venda aos clientes uma comissão de 3% sobre o valor destes produtos.

O planejamento operacional, conforme Lacombe e Heilborn (2003), está relacionado ao conceito de eficiência, que é uma relação entre os recursos empregados num processo e os resultados deste processo. Se uma empresa utiliza seus processos da maneira correta para alcançar seus resultados, ela é eficiente.

Este tipo de planejamento não é bem definido no Posto Máximo. Os administradores não possuem um plano específico para as operações da empresa. O planejamento operacional encontra-se diluído nas atividades rotineiras e diárias do posto, como na gestão de pessoas e gestão de materiais que serão abordados a seguir neste estudo.

Em relação à tomada de decisões, conceituado por Stoner e Freeman (1999) como a identificação de um problema específico e da escolha de uma linha de ação para resolvê-lo, ela geralmente é realizada pelos administradores do Posto. De acordo com as situações a que elas se aplicam, essas decisões podem ser classificadas de duas diferentes maneiras: decisões programadas e decisões não-programadas.

As decisões programadas são decisões que costumam ocorrer com uma certa frequência, resolvendo problemas recorrentes, que acontecem todos os dias exigem as mesmas decisões e soluções a cada ocorrência. Um exemplo de decisão programada frequente no Posto Máximo está relacionada ao preço de venda dos combustíveis. Esta decisão é feita com base na margem de lucro pretendida pela empresa, sobre o preço de compra do distribuidor, no caso a Polipetro.

De acordo com os administradores, a decisão pelo preço dos combustíveis não é feita com base em qualquer tipo de tabelamento de preços ou acordo através de cartel com os concorrentes. Em relação ao preço dos combustíveis, cuja idéia difundida na sociedade é de que existe a prática de cartel na região da grande Florianópolis, o vice-presidente do Sindicomb

garante que “esta idéia é totalmente equivocada e levada à sociedade principalmente por uma imprensa pouco qualificada e pela extrema concorrência entre os agentes deste mercado”. Ele firma ainda que a aproximação dos valores de venda é causada pela alta competição do setor.

As decisões não-programadas são aquelas tomadas para solucionar problemas que não costumam ocorrer e que precisam de uma solução específica. No Posto Máximo, estas decisões podem ser tomadas por qualquer nível hierárquico, seja pelos frentistas ou caixas, pelo gerente ou pelos administradores, dependendo de sua magnitude e de sua importância. Quando algum equipamento falha, como, por exemplo, uma bomba de combustível, o frentista ou o gerente podem tomar a liberdade de tentar consertá-la. Mas caso essa falha seja mais grave, podendo afetar todo o desempenho das atividades do posto, os administradores entram em ação para tentar solucioná-lo da maneira mais rápido possível.

Além dos exemplos mencionados anteriormente, outras decisões, que envolvem a gestão de pessoas, como a decisão de contratar novas pessoas, e a gestão de materiais, como a decisão de compra de produtos, estão relacionadas a seguir nos seus respectivos tópicos.

4.4.2 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas, segundo Chiavenato (1999), refere-se às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas nas organizações. No Posto Máximo, essa gestão fica sob responsabilidade do sócio Daniel, que administra todos os aspectos envolvendo seus funcionários, desde a admissão, monitoramento, desenvolvimento, remuneração e até mesmo seu desligamento da empresa.

Neste diagnóstico serão abordadas as seguintes práticas: planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção, socialização, capacitação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios e segurança no trabalho.

O planejamento de recursos humanos, conforme Stoner e Freeman (1999), é projetado para assegurar que as necessidades de pessoal sejam constantes e atendidas, podendo ser realizado tanto para indicar necessidades futuras de pessoas numa organização quanto para indicar necessidades de qualificação das pessoas já pertencentes à empresa.

O Posto Máximo não possui nenhuma forma definida de planejamento de recursos humanos. O fato de a empresa ter um número limitado de funcionários e não possuir nenhuma expectativa de crescimento físico ou plano de expansão indica que, no momento, não há previsão para futuras vagas. A necessidade de admitir uma nova pessoa se dá apenas quando algum funcionário deixa de trabalhar no posto.

A única ocasião em que houve um planejamento de pessoas foi durante a reforma do posto para a introdução do GNV. Neste caso, percebeu-se a necessidade de contratar novos funcionários para atender a crescente demanda de clientes ocorrida em virtude do novo combustível oferecido. Duas bombas de GNV e uma posição de caixa foram acrescentadas. Sendo assim, foi preciso contratar seis frentistas e dois caixas.

O posto não possui nenhum tipo de planejamento em termos qualitativos, ou seja, relacionados à qualificação e capacitação de seus funcionários atuais. Seria interessante para a empresa desenvolver algo neste sentido, como forma de melhorar o nível de qualidade de trabalho dos seus trabalhadores, refletindo diretamente no desempenho da organização.

O recrutamento de pessoas no Posto Máximo, em busca de um grupo de candidatos que visam preencher novas vagas que podem vir a surgir na empresa, pode ser realizado através de anúncios em jornais locais ou então por indicação de funcionários ou pessoas próximas à empresa, como familiares e amigos dos proprietários ou funcionários.

No posto, este recrutamento, com base em Stoner e Freeman (1999), é caracterizado como geral, pois é voltado para cargos mais operacionais, apropriados para empregados de execução, quando a organização precisa de um grupo de trabalhadores de determinado tipo. Quando à forma de aplicação, ele é considerado, na maioria dos casos, em recrutamento externo, ou seja,

busca mão-de-obra no mercado de trabalho. Existe a possibilidade do recrutamento acontecer de forma interna, quando um frentista se candidata a posição de caixa, ou quando um caixa se candidate à função de gerencia, caso esta esteja disponível. Entretanto, de acordo com os administradores, nenhuma dessas duas ocasiões ocorreu até agora no posto.

A seleção dos candidatos recrutados acontece através de uma análise dos currículos apresentados à empresa, entrevista pessoal e pesquisa nos empregos anteriores do candidato. As características mais importantes *consideradas na seleção do candidato, segundo os administradores do posto*, são “a idoneidade, boas referências e a demonstração de vontade de trabalhar na empresa”.

O recrutamento e a seleção de todos os novos contratados, em função da instalação do GNV, foram feitos por indicações dos funcionários que já trabalhavam na empresa. Este processo durou cerca de três semanas. De acordo com os administradores do posto, antes de os funcionários indicarem pessoas para preencher as novas vagas, haviam surgido alguns candidatos em virtude de um anúncio feito no Sistema Nacional de Empregos – SINE, de São José/SC. Entretanto, nenhum destes foram selecionados pois eram “muito desqualificados”, não atendendo os pré-requisitos necessários para a função.

Os pré-requisitos exigidos para os frentistas são: uma experiência *anterior na função superior a um ano e primeiro grau completo*. Já para os caixas, exige-se segundo grau completo, curso de informática e experiência anterior.

A socialização, ou a ambientação dos novos funcionários aprovados no processo seletivo acontece gradualmente nos primeiros dias de trabalho, integrando-os ao ambiente organizacional e às pessoas, introduzindo-os às rotinas de trabalho e à cultura organizacional.

Os novos funcionários, assim como todos os outros, de acordo com os administradores, “são tratados com muito respeito”. Os administradores do posto tentam “deixá-los à vontade, mas com a consciência de que todos saibam os seus direitos e deveres na empresa”. Esses direitos e deveres a que se referem são aqueles implícitos na Consolidação das Leis Trabalhistas –

CLT, e também pelos acordos coletivos realizados com o Sindicato dos Trabalhadores em Postos de Venda de Combustíveis e Derivados de Petróleo da Grande Florianópolis – Sinfren.

O treinamento realizado com os funcionários do posto visa melhorar as capacidades e habilidades do indivíduo na sua função, através da transmissão de informações, do desenvolvimento de habilidades e também desenvolvimento de atitudes.

Os novos frentistas são treinados pelo gerente do posto. Mesmo que já tenham trabalhado na função antes, devido ao pré-requisito exigido, eles *tomam conhecimento de todos os equipamentos disponíveis*, a função de cada um destes e a maneira correta de manuseá-los. Além disso, o gerente lhes ensina a melhor forma de realizar um atendimento de qualidade aos clientes, de forma ágil e cordial.

O treinamento dos novos caixas é feito por algum dos administradores do posto e também pelos caixas mais experientes. Eles aprendem todo fluxo de atividades do posto que são relacionadas a esta função, como: utilizar o sistema de gestão operado pelo posto, denominado SIGILO; manusear as máquinas de cartão de crédito; organizar de maneira correta os produtos da loja de conveniência nas prateleiras; entre outras.

O método de treinamento dos frentistas e dos caixas pode ser caracterizado como tutorial, que, segundo Stoner e Freeman (1999, p. 287) é aquele onde “o treinamento de um subordinado é feito por seu superior imediato, que tem o papel de tutor no processo”. No caso do posto, o gerente é considerado o tutor dos frentistas, enquanto os administradores são os tutores dos caixas.

Percebe-se que os treinamentos existentes no Posto Máximo são voltados apenas para os novos colaboradores, acontecendo no momento em que estes são admitidos. O posto deveria adotar um esquema padrão e rotineiro de treinamento e desenvolvimento, que abrangesse todos os seus funcionários. Conforme o processo de treinamento proposto por Chiavenato (1999), primeiramente seria feito um diagnóstico para levantar as necessidades de treinamento a serem satisfeitas, para que depois fosse possível elaborar um

programa de treinamento com o intuito de atender as necessidades percebidas. Estes treinamentos podem estar relacionados a vários aspectos diferentes, tais como atendimento a clientes e postura no local de trabalho, ou até mesmo conhecimentos técnicos, como o funcionamento de veículos ou primeiros socorros, como forma de estimular a capacitação dos funcionários.

Os novos funcionários admitidos pelo Posto Máximo passam por um período de experiência, com duração de 45 dias. Após este período, eles são avaliados através de uma reunião que envolve o gerente e os administradores. Nesta reunião, analisa-se o desempenho geral do novo colaborador, verificando se ele atendeu às necessidades do posto ao avaliar aspectos como o comportamento do indivíduo, a qualidade do seu trabalho, assiduidade e pontualidade. Quando esta avaliação é positiva, o colaborador toma conhecimento de sua aprovação através de comentários informais, elogios feitos a seu trabalho. Entretanto, se a avaliação for negativa, ele pode ser afastado da empresa. Mas, de acordo os administradores, este fato nunca aconteceu.

Além desta avaliação realizada para os funcionários novos do posto, todos os outros também passam por uma avaliação constante levando em conta todos os aspectos citados anteriormente. Também leva-se em conta a capacidade de conseguir vender produtos automotivos, como lubrificantes, óleos, ceras, filtros, etc.

Os funcionários recebem um *feedback* de suas avaliações na forma de comentários informais individuais positivos ou negativos, que podem elogiar e/ou criticar o desempenho, ressaltando pontos positivos a serem mantidos e pontos negativos que precisam ser corrigidos. Esta informalidade acontece devido ao ajuste mútuo encontrado na empresa, um mecanismo em que a coordenação é obtida por um processo de comunicação simples, informal.

Os administradores afirmam que, através dessas avaliações, já aconteceram alguns casos de críticas a funcionários, relacionadas ao atendimento, à agilidade e a erros cometidos. Quando isto acontece, segundo o administrador Daniel, "os funcionários escutam tudo atentamente e tentar melhor ao máximo".

Percebe-se que o processo de avaliação de desempenho dos funcionários do Posto Máximo não possui uma forma padronizada, organizada, nem um momento definido para acontecer. Ela pode ser caracterizada como informal, que de acordo com Stoner e Freeman (1999), é aquela que pode acontecer diariamente, onde o administrador costumam fornecer informações para seu subordinado a respeito do andamento dos trabalhos, fazendo críticas ou elogios de maneira informal, como uma forma de *feedback* instantâneo.

O quadro 4 estabelece uma série de critérios que podem ser considerados durante uma avaliação de desempenho.

Habilidades/Capacidades Necessidades/Traços	Comportamento	Metas e Resultados
Conhecimento do cargo	Desempenho na tarefa	Quantidade de trabalho
Conhecimento do negócio	Espírito de equipe	Qualidade do trabalho
Pontualidade	Relacionamento humano	Atendimento ao cliente
Assiduidade	Cooperação	Satisfação do cliente
Lealdade	Criatividade	Redução de custos
Honestidade	Liderança	Rapidez nas soluções
Apresentação pessoal	Hábitos de segurança	Redução de refugos
Bom senso	Responsabilidade	Ausência de acidentes
Capacidade de realização	Atitude e iniciativa	Manutenção e equipamento
Compreensão de situações	Personalidade	Atendimento a prazos
Facilidade de aprender	Desembaraço	Foco em resultados

Quadro 6 – Critérios de avaliação de desempenho

Fonte: Chiavenato (1999, p.196)

Com base nos critérios de avaliação de desempenho apresentados no quadro 4, elaborados por Chiavenato (1999, p. 196), os administradores do Posto Máximo podem selecionar aqueles que lhes são mais apropriados para avaliar seus funcionários, desenvolvendo assim, um modelo de avaliação de desempenho padrão que atenda suas necessidades.

Estabelecendo um período rotineiro para acontecer, como, por exemplo, a cada três meses, os administradores do posto podem, através da avaliação, verificar a evolução do desempenho de seus trabalhadores, fazendo uma comparação do resultado atual com os resultados passados.

Deve-se tomar cuidado para que esta avaliação não enfrente armadilhas como padrões variáveis, vieses do avaliador e padrões diferentes entre os avaliadores. Além disso, ela deve ser conduzida de tal maneira que os

funcionários não a vejam como uma forma de puni-los ou recompensá-los, percebendo-a como uma maneira de avaliar e estimular o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um.

A criação de um modelo padrão e sistemático para o desempenho dos funcionários do posto é importante, pois, como afirma Chiavenato (1999), é uma forma de julgamento que permite justificar um aumento de salário, promoção ou até demissão de funcionários, além de poder informá-los sobre seu desempenho na função e sobre o que seus superiores pensam a seu respeito.

O Posto Máximo não possui definido um plano de cargos e salários. Pelo fato de ser uma empresa pequena e simples, com apenas três níveis hierárquicos, ela não oferece muitas opções para um funcionário crescer. As únicas opções seriam de um frentista ser promovido a caixa ou gerente, ou então de um caixa ser promovido a gerente, mas este fato não aconteceu até hoje, pois, de acordo com os administradores do posto, "o atual gerente é muito competente em sua função".

O salário oferecido para os frentistas e para os caixas, de respectivamente R\$ 600,00 e R\$750,00, é determinado de acordo com o estabelecido pelo Sinfren. O salário do gerente, de R\$1.150,00, é determinado pela própria direção do posto. Estes salários já incluem um adicional de periculosidade de 30%, incidente sobre o salário-base, devido ao contato permanente com substâncias inflamáveis e explosivas. Os administradores e sócios recebem seu pró-labore, além da retirada dos lucros.

Em relação aos benefícios, além dos legais, como férias e 13º salário, o único benefício oferecido aos funcionários é o vale transporte. O vale alimentação não é oferecido, pois o acordo coletivo com o sindicato não exige este benefício. O gerente recebe um vale combustível de 65 reais por mês, conforme um acordo feito com seus superiores. No Natal, todos os funcionários ganham cestas básicas de presente. Os frentistas, além do salário e do benefício, recebem ainda uma comissão de 3% sobre a venda de produtos automotivos, como lubrificantes, óleos, ceras, acessórios e filtros.

Percebe-se que a política de benefícios do Posto Máximo é relativamente simples, não indo além de um vale transporte para os frentistas e caixas e um vale combustível para o gerente. A oferta de outros benefícios, como vale-transporte e gratificações com base na avaliação, por exemplo, podem ser fatores motivacionais, que proporcionam uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranqüila e produtiva.

A jornada de trabalho dos frentistas e caixas é de oito horas diárias, além de horas extras, conforme estabelecido por um acordo coletivo com o *Sinfren*. Os frentistas recebem uma folga semanal e um domingo por mês, enquanto os caixas não trabalham uma vez por semana e dois domingos por mês. A folga de um dos caixas é suprida pela existência de outro, uma vez que há dois caixas trabalhando para cada turno de trabalho. Todas as folgas são relacionadas através de uma escala estabelecida no início de cada mês. O gerente trabalha onze horas diárias, com folgas todos os domingos. Os administradores também trabalham onze horas, e eventualmente nos sábados e domingos também. O ponto dos funcionários é controlado diariamente através de uma folha-ponto. Caso haja alguma falta não justificada, o funcionário perde um dia nas férias e também o valor proporcional na folha de pagamento no final do mês.

A gestão de pessoas no Posto Máximo, como pode ser verificado através das práticas descritas anteriormente, é relativamente simples, devido ao pequeno número de funcionários e cargos da empresa e pela simplicidade destes. O aprimoramento de algumas práticas, como um treinamento e desenvolvimento contínuo para todos os funcionários, uma avaliação de desempenho padronizada e sistemática e a ampliação dos benefícios concedidos, são sugestões que podem melhorar significativamente o trabalho dos colaboradores, em aspectos como motivação, atendimento e qualidade, refletindo diretamente nos resultados da empresa, pois estimulam a produtividade e envolvem os clientes, que certamente irão voltar mais vezes para o posto, pois percebem uma mão-de-obra especializada e um atendimento de qualidade.

4.4.3 Gestão de Materiais

A gestão de materiais, segundo Viana (1999), consiste no planejamento, coordenação, direção e controle das atividades que envolvem a aquisição de materiais para formar estoques, do momento de sua concepção até seu consumo final. No Posto Máximo, essa gestão fica sob responsabilidade do sócio Otávio, que é responsável por cuidar de todos os aspectos envolvendo materiais, desde sua compra, armazenamento e controle de estoque.

Os principais materiais com que o posto trabalha são combustíveis (gasolina, gasolina aditivada, álcool, diesel e gás natural veicular), óleos e lubrificantes para os veículos, além dos diversos produtos vendidos na loja de conveniências.

Essa gestão, tanto dos combustíveis quanto dos produtos da loja de conveniências, é feita com auxílio do *software* de gestão de postos de combustíveis e lojas de conveniência utilizado pelo Posto Máximo, denominado SIGILO, desenvolvido pela Módulo Software Ltda.

A figura 2 reproduz a tela principal deste programa.

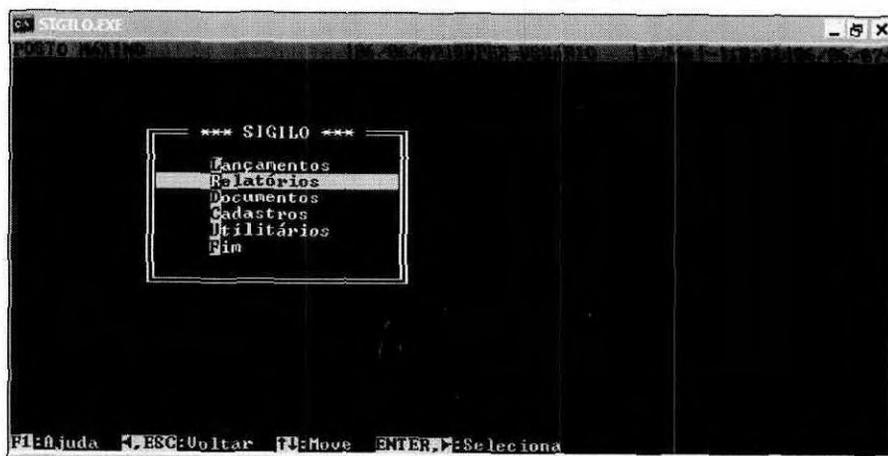


Figura 2 – Reprodução da tela principal do SIGILO

Fonte: Posto Máximo (2007)

O SIGILO é um *software* que auxilia com grande eficácia o gerenciamento e administração de postos de combustíveis e lojas de conveniências, permitindo grande segurança nas operações. Ele faz um controle rigoroso das entradas e saídas de mercadorias e combustíveis, desde que os dados sejam corretamente lançados no sistema. Ele controla também o

caixa e os estoques, informando entradas, saídas e saldos, além de possuir um plano de contas, que permite ao posto gerenciar estoques, compras, contas a pagar e receber, saldos bancários, despesas, adiantamento a funcionários, ou qualquer outra conta cadastrada.

A figura 3 reproduz a tela do SIGILO referente ao relatório de lançamento de produtos vendidos em determinado período.

Lançamentos de Produtos em JUNHO/2007						
DATA	TURNO	SEQ	NOME PRODUTO	OP	QUANTIDADE	DEPÓSITO
06/06/2007	1	247	PIC.HELLO KITTY	U	1	DEPÓSITO
06/06/2007	1	248	CIG.CARLTON RED	U	1	DEPÓSITO
06/06/2007	1	249	GASOLINA COMUM	U	11,543	TANQUE 01
06/06/2007	1	250	CIG.CARLTON RED	U		DEPÓSITO
06/06/2007	1	251	CIG CARLTON MINT UERDE	U	2	DEPÓSITO
06/06/2007	1	252	GNU	U	4,897	GNU
06/06/2007	1	253	ALCOOL COMUM	U	11,771	TANQUE 02
06/06/2007	1	254	GNU	U	10,87	GNU
06/06/2007	1	255	BARRA CHOC. SHOT LACTA 170G	U	1	DEPÓSITO
06/06/2007	1	256	GASOLINA COMUM	U	19,239	TANQUE 01
06/06/2007	1	257	DIESEL FILTRADO	U	73,262	TANQUE 04

Figura 3 – Reprodução da Lançamentos de Produtos do SIGILO

Fonte: Posto Máximo (2007)

Através do SIGILO, a partir do lançamento de entradas e saídas de produtos pode-se controlar os estoques, sendo possível a emissão de diversos tipos de relatórios, como o de movimentação de produtos (demonstrado na figura 3), saldos de produtos, vendas diárias ou mensais, lucros, margens, e também o LMC (Livro de Movimentação dos Combustíveis), que é baseado no movimento de entrada e saída dos combustíveis e obrigatório, de acordo com a Portaria DNC nº 26, de 13/11/1992.

Em relação às vendas diárias ou mensais, o sistema apresenta com detalhes a quantidade vendida de cada tipo de combustível na data ou período desejado. Entretanto, ele exibe apenas os números, não fornecendo nenhum gráfico que permita acompanhar a evolução de vendas ou um comparativo entre períodos e combustíveis. Os gráficos 11 e 12 foram elaborados com base nas informações disponibilizadas pelo sistema através do relatório de vendas mensais e diárias.

O gráfico 11 mostra a evolução mensal na venda de combustíveis no Posto Máximo, entre janeiro de 2006 e maio de 2007.

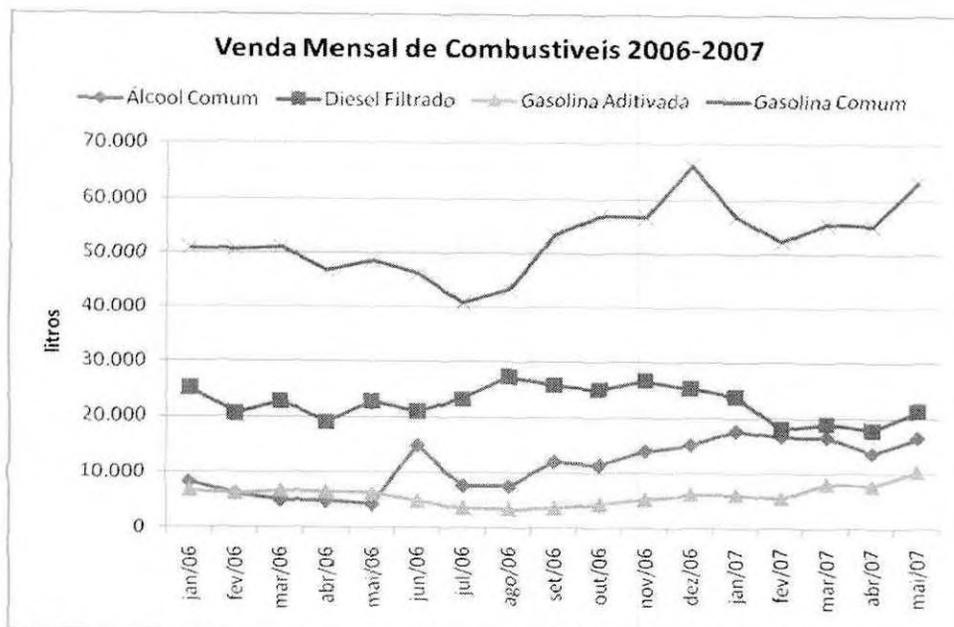


Gráfico 11 – Venda mensal de combustíveis 2006-2007

Fonte: Posto Máximo (2007)

A gasolina comum, como pode ser observado através do gráfico 11, é o combustível mais vendido no Posto Máximo. Isto justifica o fato de este combustível possuir uma maior capacidade de armazenamento em relação aos outros combustíveis. Em maio de 2007, o posto vendeu 63,3 mil litros de gasolina comum, 10,4 mil litros de gasolina aditivada, 16,4 mil litros de álcool e 21,3 mil litros de diesel.

Percebe-se que em maio, todos os combustíveis apresentaram alta na venda em relação ao mês anterior. A venda de gasolina comum aumentou 18%, enquanto a aditivada 32%. Este aumento, segundo os administradores do posto, se deu devido à introdução do GNV, que começou a funcionar no primeiro dia daquele mês, pois os veículos que utilizam o GNV como combustível são bicombustíveis, funcionando também com álcool e/ou gasolina. Desta forma, muitos clientes, quando abastecem seu veículo com GNV, acabam abastecendo outro combustível também.

Analisando os meses anteriores, é possível notar que, no primeiro semestre de 2006, principalmente os meses de março, abril e maio, apresentaram um baixo volume de venda do álcool combustível, pois nesta época seu preço estava muito alto, afastando os consumidores do consumo. O mesmo aconteceu com a gasolina nos meses de julho e agosto.

O elevado fluxo de veículos na região da grande Florianópolis durante a alta temporada justifica o fato de o volume de vendas da gasolina ser maior durante os meses de novembro, dezembro e janeiro. Em dezembro de 2006, o Posto Máximo bateu seu recorde de vendas, passando de 66 mil litros de gasolina comum vendidos em um mês.

O gráfico 12 ilustra a diferença no volume de venda de combustíveis durante os dias de uma semana.

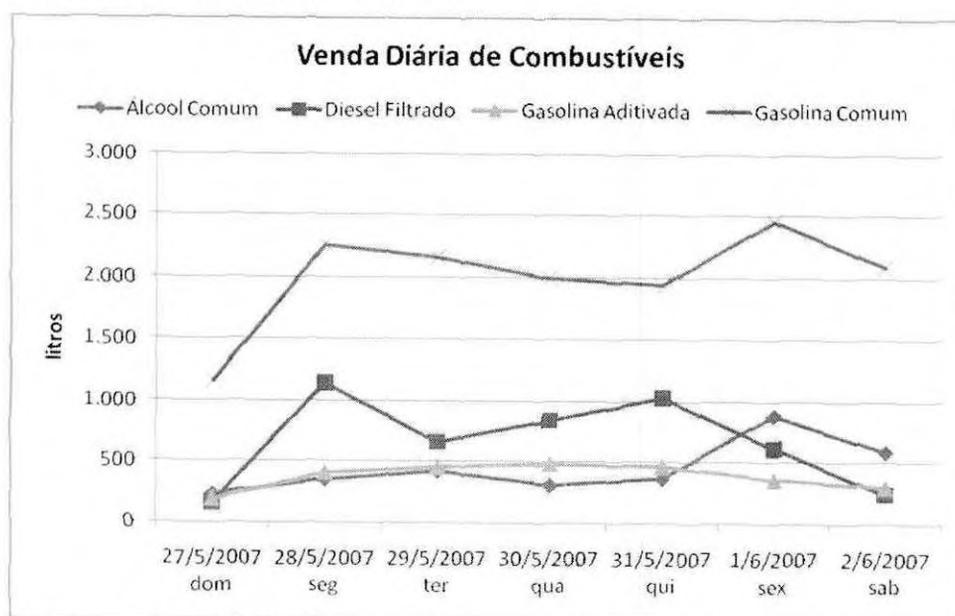


Gráfico 12 – Venda mensal de combustíveis 2006-2007

Fonte: Posto Máximo (2007)

De acordo com o gráfico 12, pode-se notar que os dias da semana com maior volume de vendas são segunda e sexta-feira. Já nos finais de semana, o volume de vendas é baixo, se comparado aos outros dias, principalmente no domingo. Este é um dos fatores que justifica o fato de o horário de atendimento neste dia, no Posto Máximo, ser reduzido.

O sistema SIGILO é alimentado pelos administradores do posto, que cuidam da gestão interna do posto, e também pelos caixas, que registram as saídas de produtos. O sistema possui uma ligação direta com as bombas e os tanques de combustíveis, permitindo um controle total desde o fornecimento até o momento da venda.

O fornecimento de combustíveis, óleos e lubrificantes do Posto Máximo é feito única e exclusivamente pela Polipetro, de acordo com as cláusulas do

"Contrato de cessão de uso de marca e padrões e outras avenças" estabelecido entre o posto e a distribuidora.

A compra destes produtos acontece semanalmente, através de um contato com os funcionários do Departamento de Vendas de Combustíveis e Lubrificantes da distribuidora, localizada em Itajaí/SC. Este contato acontece via telefone ou através da Internet, utilizando o *software* de conversação "*Windows Live Messenger*".

O pagamento destes produtos é feito diretamente para a Polipetro e acontece entre sete e oito dias após o pedido, através de um boleto bancário recebido junto com a nota fiscal no recebimento dos combustíveis. O controle destes pagamentos é feito através de um sistema de gestão financeira, desenvolvido pela *CompuFour Informática Ltda.*

No Posto Máximo, a grande maioria das compras, seja de combustíveis ou de produtos para a loja de conveniências, são caracterizadas como normais, rotineiras, acontecendo diariamente. Viana (1999) define as compras normais como aquelas em que o prazo é compatível para obter as melhores condições comerciais e técnicas na aquisição dos materiais.

Algumas compras, entretanto, são caracterizadas como emergenciais, que, de acordo com Viana (1999), são aquelas inesperadas, acontecendo quando há uma falha na elaboração do planejamento ou no atendimento de necessidade devido a problemas operacionais. Em determinadas épocas do ano, como, por exemplo, datas comemorativas como o natal, o volume de vendas acaba sendo maior que o previsto, tanto de combustíveis quanto na loja de conveniências, necessitando a realização de compras em caráter emergencial para suprir o estoque baixo.

A compra de produtos automotivos, como lubrificantes, óleos, ceras e filtros de ar, acontecem esporadicamente, tendo em vista que o volume de vendas destes produtos é baixo, em relação aos outros produtos comercializados pelo posto. Além disso, o pedido destes produtos é feito em grande volume, garantindo um estoque que pode durar semanas, além de um preço de custo reduzido.

Os combustíveis, como mencionado anteriormente, são comprados de acordo com a necessidade do posto. Esta necessidade é verificada diariamente através de consultas ao sistema de gerenciamento do posto. Cada pedido pode variar entre 2.500 e 10.000 litros de combustíveis, de acordo com o tipo de combustível e a necessidade do momento.

O ponto de pedido para a gasolina comum geralmente acontece quando ela atinge um nível de 2.500 litros no tanque de armazenamento. Para os outros combustíveis, esse ponto é de 2.000 litros. O sistema SIGILO não avisa ao posto quando o limite dos combustíveis chega ao ponto de pedido. Entretanto, os administradores podem consultá-lo para verificar em que nível encontram-se os estoques, pois o mesmo fornece dados sobre quantos litros de combustível estão disponíveis em cada tanque.

Mesmo com esta informação, o gerente do posto realiza todas as manhãs uma medição nos tanques através de uma régua de medição, para verificar em que nível encontram-se os combustíveis nos tanques.

A figura 4 reproduz a tela do sistema SIGILO referente ao saldo de combustíveis disponível em estoque.

Saldo de Produtos					
Dia 05/06/2007					
Produto: Grupo 01. COMBUSTIVEIS					
GNU					
NOME PRODUTO	UNIDADE	SALDO QTDE	PREÇO	SALDO CUSTO	SALDO CUSTO TOTAL
TANQUE 01 /// GASOLINA COMUM					
GASOLINA COMUM	1	6.684,995			
SUBTOTAL					
TANQUE 02 /// ALCOOL COMUM					
ALCOOL COMUM	1	2.553,022			
SUBTOTAL					
TANQUE 03 /// GASOLINA ADITIV.					
GASOLINA ADITIVADA	1	2.932,938			
SUBTOTAL					
TANQUE 04 /// DIESEL FILTRADO					
DIESEL FILTRADO	1	2.179,509			
SUBTOTAL					

Figura 4 – Reprodução da tela Saldo de Produtos do SIGILO

Fonte: Posto Máximo (2007)

O sistema SIGILO, conforme o visualizado na figura 4, apresenta o saldo de produtos disponíveis em estoque num determinado momento. Pelo exemplo apresentado, no dia 05 de junho de 2007 havia 6.684 litros de gasolina comum disponíveis em estoque, além de 2.932 litros de gasolina aditivada, 2.553 litros

de álcool e 2.179 litros de diesel. O sistema ainda fornece preço de custo do litro e o valor do custo total destes estoques, mas, a pedido dos administradores do posto, este dado foi ocultado nesta pesquisa.

O preço dos combustíveis comprado em cada pedido, independente da quantidade de litros requisitados pelo posto, é estabelecido pela Polipetro de acordo com as condições do mercado e pelo o prazo de pagamento concedido para o posto. É com base neste preço de compra que o posto estabelece seu preço de venda para os consumidores, acrescentando a margem de lucro pretendida.

Os combustíveis chegam ao Posto Maximo um dia após ter sido feito o pedido, através de caminhões-pipa especiais para o transporte de combustíveis, pertencentes à Polipetro ou a uma empresa terceirizada por ela para o transporte, oriundos da base da Petrobras localizada em Biguaçu/SC.

Sob a supervisão do gerente, os combustíveis são despejados pelo motorista do caminhão nos tanques subterrâneos do posto, que servem para armazenar os combustíveis. O posto possui dois tanques, um de 30 mil litros, que armazena a gasolina comum, e outro dividido em três partes de 10 mil litros cada, armazenando gasolina aditivada, álcool e diesel.

A quantidade de gasolina comum armazenada nunca passa de 15 mil litros, e dos outros tanques menores nunca excede 8 mil litros, por questões de segurança. Além disso, um volume maior que estes limites, de acordo com os administradores do posto, "seria dinheiro parado em estoque".

A armazenagem dos combustíveis pode ser caracterizada como complexa, definida por Viana (1999) como aquela trata de materiais com algumas características intrínsecas. Neste caso, armazenagem é considerada complexa, devido ao alto grau de combustibilidade e inflamabilidade dos combustíveis.

O posto segue todas as normas técnicas e padrões estabelecidos pela ABNT referentes ao armazenamento de combustíveis em postos de serviços, como a NBR 13781, referente ao manuseio e instalação de tanque subterrâneo de combustíveis, e a NBR 13787, relacionada ao controle de estoques dos sistemas de armazenamento subterrâneo de combustíveis

Os produtos da loja de conveniência são comprados através dos representantes das distribuidoras que visitam semanalmente o Posto Máximo para fazer a entrega de produtos e para recolher os novos pedidos. Os pedidos são feitos com base no estoque disponível e com as informações disponibilizadas pelo sistema.

O pagamento a esses fornecedores é feito através de boleto, sendo que o prazo pode variar, dependendo do acordo feito com cada distribuidor. A entrega dos pedidos geralmente é feita no dia seguinte ao que são feitos, mas em alguns casos ela pode demorar até três dias. No posto, estes produtos são recebidos pelo gerente ou pelos caixas, que fazem uma conferência manual para verificar se o que foi entregue está de acordo com o pedido.

Os produtos da loja de conveniência estão dispostos para venda em geladeiras, prateleiras e gôndolas. A armazenagem destes produtos é considerada simples, não requerendo algum tipo de atenção especial, com exceção de alguns produtos que exigem cuidados, como, por exemplo, os gelos, sorvetes e picolés, que devem ser mantidos em freezer, além dos chocolates, que devem estar dispostos em um local arejado para que não derretam.

A figura 5 mostra uma reprodução do sistema SIGILO referente à movimentação de produtos da loja de conveniências.

Movimentação de Produtos
Dia 31/05/2007
Produto: Grupo 09. LOJA DE CONVENIÊNCIA

<12n>

AGUA DE COCO KERO-COCO 200ML DEPÓSITO

DATA	TURNO	SEQ	OP	ENTRADA QTDE	SÁIDA QTDE	QTDE MOV	SALDO QTDE
31/05/2007	2	205	U		1	-1.00	43
SUBTOTALS				0	1	-1.00	

AGUA MINERAL ADVENTURE SEM G DEPÓSITO

31/05/2007	1	92	U		1	-1.00	31
SUBTOTALS				0	1	-1.00	

Pág 1 Lin 3 Col 1
F1:Ajuda ESC: Sai ←→: Move F4: Pesquisa F5: Imprime F6: Cursor F10: Pronto

Figura 5 – Reprodução da tela Movimentação de Produtos do SIGILO
Fonte: Posto Máximo (2007)

Toda a movimentação de produtos da loja de conveniência é controlada através do sistema. A figura 5 reproduz essa movimentação. O exemplo mostra que, no dia 31 de maio de 2007, uma água de coco e uma água mineral foram vendidas, e que a quantidade remanescente para venda era de, respectivamente, 43 e 31 unidades. O registro da saída dos produtos da loja é feita através da leitura do código de barras.

O estoque formado pelos produtos da loja de conveniências, composto em sua maioria, por cigarros, chocolates, balas e chicletes, é mantido numa sala separada, sendo que os produtos são colocados na loja de acordo com a necessidade.

Uma vez por mês é feita uma contagem manual dos produtos da loja e dos estoques para fazer um balanço das perdas, que podem estar relacionadas a furtos ou a lançamentos incorretos no sistema. Este balanço é feito com auxílio do SIGILO, que permite o lançamento de inventário para controle do estoque, apontando perdas e sobras automáticas a partir do saldo lançado. Essas perdas, entretanto, de acordo com os administradores, "não costumam acontecer".

Semanalmente, os produtos da loja de conveniência são inspecionados para que nunca fiquem com sua data de validade vencida. Quando a validade de um produto está próxima de vencer, seu preço é diminuído, e sua disposição nas prateleiras é modificada para que este seja mais visível para o cliente. Caso a data de validade vença, os produtos são retirados da loja e devolvidos para os distribuidores, que podem trocá-los por produtos novos ou então conceder desconto na compra de novos produtos.

Através desta análise da gestão de materiais do Posto Máximo, percebe-se que a função de compras é relativamente simples, não exigindo muitos esforços por parte do administrador, pois a aquisição de combustíveis pode ser feita com um simples pedido pela internet e o compra de produtos da loja de conveniência é feito para o funcionário da distribuidora que vai até o posto recolher os pedidos. A armazenagem, principalmente dos combustíveis, exige um cuidado especial, por se tratar de líquidos inflamáveis, e segue todas as normas ambientais e de segurança exigidas por órgãos reguladores.

Os administradores do posto são totalmente dependentes do SIGILO para fazer o controle dos produtos, sendo que qualquer falha no sistema pode prejudicar as atividades do posto. A falta de experiência, ou o desconhecimento de informações, não lhes permite utilizar os dados disponíveis para estudar tendências e comportamentos que proporcionar uma gestão de materiais mais eficiente, trazendo benefícios para a organização em termos de produtos e custos reduzidos.

4.5 Análise SWOT

A análise SWOT (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) é uma ferramenta estratégica que fornece às empresas uma visualização de sua situação atual frente a aspectos internos e externos, identificando suas forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças que as cercam.

Este diagnóstico organizacional apresenta uma análise das forças e fraquezas do Posto Máximo e as ameaças e oportunidades que o ambiente lhe proporciona, com base nas análises do ambiente externo e interno abordadas ao longo deste estudo.

Os pontos fortes, segundo Oliveira (1989), são variáveis internas e controláveis, relacionadas a diferenciações conseguidas por uma empresa que lhe proporcionam uma vantagem operacional no seu ambiente empresarial. Os principais pontos fortes do Posto Máximo são:

- a) Localização – O Posto Máximo está localizado numa região de grande fluxo de veículos, numa via marginal, paralela à BR 101, que recebe os veículos que transitam na rodovia federal no sentido Norte-Sul. É o primeiro posto encontrado pelos veículos que saem desta rodovia para ter acesso aos bairros Barreiros, Areias ou Ipiranga (pertencentes ao município de São José) e também acesso aos bairros da região continental de Florianópolis através do trevo de Barreiros;

- b) Gás Natural Veicular – O início das operações de venda do GNV no mês de maio de 2007 garantiu ao Posto Máximo uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes. Apenas um outro posto da região próxima ao Posto Máximo também oferece esta alternativa de combustível;
- c) Qualidade do Combustível – O Posto Máximo oferece a seus clientes um combustível de qualidade, originário da base da Petrobras de Biguaçu/SC, certificado pelo “Programa de Qualidade Total” da Polipetro, que monitora a qualidade dos combustíveis oferecidos pelos postos da rede;
- d) Estrutura simples – O fato de a empresa possuir apenas três níveis hierárquicos e um pequeno número de funcionários possibilita uma maior flexibilização, tornando a comunicação e coordenação das atividades mais ágil e organizada.

Os pontos fracos, assim como os fortes, também são variáveis internas e controláveis. Oliveira (1989, p. 46) os define como “uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial”. Os principais pontos fracos do Posto Máximo identificados nesta análise são:

- a) Espaço físico restrito – O tamanho restrito do espaço físico ocupado pelo Posto Máximo não lhe permite a realização de altos investimentos para ampliação de suas atividades;
- b) Ausência de lavação – A lavação que existia no Posto Máximo deixou de existir, pois em seu lugar foram instalados os equipamentos para introdução do GNV no posto. A lavação é um grande chamariz de clientes, pois proporciona aos clientes a oportunidade de lavarem seus carros após um abastecimento realizado no posto;
- c) Ausência de serviços complementares – Apesar de o Posto Máximo possuir uma loja de conveniências, calibragem e troca de óleo, comuns à grande maioria dos postos de combustíveis, seu espaço físico não lhe permite oferecer serviços complementares que podem aumentar o fluxo

de pessoas nas dependências do estabelecimento, como vídeo-locadora, farmácia, lavanderia, lotérica, entre outros;

d) Marca pouco conhecida – O Posto Máximo opera sob a bandeira da marca Polipetro, uma empresa com pouca expressão e reconhecimento no mercado de combustíveis no Brasil. O fato de o posto operar com o nome Polipetro pode afugentar clientes, que, na maioria, desconhecem esta marca e questionam a qualidade de seus produtos e serviços, indo em busca de empresas mais consagradas no mercado, como Esso, Texaco, Shell, Ipiranga e Petrobras;

e) Falta de experiência dos administradores – A falta de experiência dos administradores do Posto Máximo no ramo do comércio e prestação de serviços pode ser um fator limitante, que impossibilita a maximização de resultados através de uma gestão que utilize da maneira mais adequada os recursos materiais e pessoais disponíveis;

f) Planejamento e treinamento de pessoas – A ausência de planejamento na gestão de pessoas com um programa de treinamento bem definido pode ser prejudicial para o desempenho dos funcionários, que, através de treinamentos planejados e freqüentes poderiam aumentar seu nível de qualificação e capacitação, em aspectos como atendimento aos clientes, postura no local de trabalho, entre outros;

g) Benefícios – O Posto Máximo oferece apenas um vale transporte para seus funcionários, com exceção do gerente, que recebe também um vale combustível. A ampliação da oferta de benefícios pode ser um fator motivacional que estimula o desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho;

As oportunidades são variáveis externas à empresa e não controláveis que, de acordo com Oliveira (1989), podem criar condições favoráveis para a sua ação estratégica, desde que sejam conhecidas e que possam ser aproveitadas. As principais oportunidades percebidas para o Posto Máximo são:

- a) Estabilidade economia – O nível cada vez mais estável da economia brasileira, comprovado pela diminuição de índices como a taxa de desemprego, inflação e a taxa de juros, pode elevar o poder de compra dos consumidores e um conseqüente aumento no faturamento do posto;
- b) Aumento populacional – O aumento da população na região da grande Florianópolis gera uma condição favorável para o posto, tendo em vista que, aumentando a população, o número de veículos também tende a aumentar;
- c) Desenvolvimento turístico da região – O desenvolvimento do turismo na região da grande Florianópolis pode ser benéfico para os postos de combustíveis da região, pois proporciona um aumento no fluxo de veículos, principalmente durante a alta temporada;
- d) Popularização do GNV – O número de veículos convertidos para operarem com o GNV é cada vez maior em todo Brasil, garantindo maiores possibilidades de abastecimento deste combustível que, apesar de ter um preço baixo para o consumidor, é altamente rentável para o posto.

As ameaças “são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil” (OLIVEIRA, 1989, p. 46). As principais ameaças encontradas para o Posto Máximo, são:

- a) Entrada de novos concorrentes – Tendo em vista que o setor de combustíveis é estável e rentável, é grande a possibilidade de surgirem novos postos de combustíveis na região em que se encontra o Posto Máximo, aumentando a concorrência;
- b) Modernização e ampliação de serviços dos concorrentes – Os atuais concorrentes que o posto Máximo possui podem remodelar suas estruturas o acrescentando novos serviços adicionais que podem lhes garantir uma vantagem competitiva frente ao Posto Máximo, que não possui outros serviços além da loja de conveniência;

- c) *Ampliação da rede de GNV – A ampliação da rede de distribuição do gás natural veicular, e sua conseqüente instalação em novos postos de combustíveis, pode eliminar a vantagem competitiva existente no Posto Máximo, que, por enquanto, é um dos poucos postos que oferece este combustível;*
- d) *Crise econômica – Uma eventual crise que venha afetar a economia brasileira, causando um aumento da inflação e a elevação da taxa de juros, pode afetar diretamente, não só o Posto Máximo, mas o setor em geral, causando um aumento nos preços e diminuindo o poder de compra da população;*
- e) *Crise do Petróleo – Os conflitos que envolvem países produtores de petróleo, principalmente no Oriente Médio, podem causar um aumento do preço do barril no mercado mundial e um conseqüente aumento no preço gasolina e outros derivados;*
- f) *Instabilidade na relação Brasil-Bolívia – As questões que envolvem Brasil e Bolívia em relação à exploração e distribuição do gás natural podem chegar a níveis problemáticos caso o presidente boliviano Evo Morales resolva aumentar o preço do gás exportado, causando uma elevação no preço do GNV, ou até mesmo interromper o fornecimento do gás.*

Essa análise SWOT apresentada permite ao Posto Máximo a elaboração de um planejamento que fortaleça seus pontos fortes, reduza seus pontos fracos, aproveite as oportunidades existentes no mercado e o proteja das ameaças que podem surgir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou um diagnóstico e análise organizacional do Máximo Comércio de Combustíveis Ltda, o Posto Máximo, estabelecimento que atua na revenda de combustíveis, óleos, lubrificantes, além de outros produtos através de uma loja de conveniências.

O diagnóstico é uma ferramenta importante que ajuda as empresas a *passarem por um processo de auto-conhecimento, com base no levantamento e análise de dados relacionados ao ambiente externo e interno para verificar sua situação num determinado momento, auxiliando na elaboração de estratégias e facilitando a tomada de decisões.*

Procurando descobrir a situação do posto em relação ao seu ambiente externo e interno, estabeleceu-se como objetivo geral para este estudo a realização de um diagnóstico organizacional no Posto Máximo, no primeiro semestre de 2007.

Especificamente, este estudo buscou, de início, levantar a história de vida da organização e suas principais características. Constatou-se que o Posto Máximo iniciou suas atividades no dia 11 de maio de 2001 e está localizado na Rua João Ambrósio da Silva, nº 2587, bairro Barreiros, no município de São José/SC. Operando sob a marca Polipetro, tem como principal atividade a venda de combustíveis (gasolina comum e aditivada, álcool e diesel), óleos e lubrificantes. A venda produtos gerais na loja de conveniência pode ser caracterizada como uma atividade secundária da empresa. No final de 2005 o posto foi vendido para uma sociedade formada por três amigos, Otávio, Daniel e Marcelo, que assumiram a direção no dia 01 de dezembro daquele ano. A partir de maio de 2007 o posto passou a oferecer o gás natural veicular a seus clientes, fruto de um investimento de 1,2 milhões de reais em parceria com a Polipetro.

Analisando a estrutura organizacional foi possível perceber que o Posto Máximo possui uma estrutura simples, composta de apenas três níveis hierárquicos. Isso pode ser explicado devido ao pequeno número de

funcionários da empresa, dezoito no total, sendo quatro caixas, doze frentistas, um gerente e um segurança. A simplicidade da estrutura possibilita uma maior flexibilização da organização, caracterizando o mecanismo de ajuste mútuo, onde os processos de comunicação e coordenação mais ágeis e organizados.

Este estudo também se propôs a verificar a influência do ambiente externo na organização e a sua situação perante o mercado e a concorrência, sendo o segundo objetivo específico. O ambiente externo é composto de elementos que se situam fora da organização e que são relevantes para a sua operação. Eles foram classificados em elementos de ação direta e de ação indireta.

Os clientes, concorrentes, fornecedores e o sindicato constituem os elementos de ação direta. Neste contexto, constatou-se que a maioria dos clientes do Posto Máximo são moradores da região da grande Florianópolis, principalmente São José e Biguaçu, e viajantes que transitam pela rodovia BR 101. O concorrente mais forte do posto é o Auto Posto Santa Cruz, que, além de em breve também oferecer o GNV, possui uma vantagem competitiva ao disponibilizar outros serviços além de combustíveis e loja de conveniências, como a peixaria e a vídeo locadora, que aumentam o movimento do estabelecimento. O fornecimento de combustíveis é feito única e exclusivamente pela Polipetro, devido ao contrato estabelecido com o posto. A loja de conveniências possui diversos fornecedores, que são distribuidoras de produtos na região da grande Florianópolis. Em relação aos sindicatos, o Posto Máximo está associado ao Sindicato das Empresas de Combustíveis de Florianópolis – Sindicomb, e o Sindicato dos Trabalhadores em Postos de Venda de Combustíveis e Derivados de Petróleo da Grande Florianópolis – Sinfren, que atuam defendendo as aspirações e problemas de suas classes.

Os elementos de ação indireta analisados são referentes a variáveis econômicas, político-legais, sócio-culturais, demográficas, tecnológicas e internacionais. Concluiu-se que a melhora apresentada nos últimos anos de indicadores econômicos, como a redução da taxa de desemprego, queda da taxa de juros e da inflação, indicam que o Brasil tem sua economia cada vez mais estável, beneficiando o mercado ao aumentar o número de investimentos

no país e elevando o poder de compra dos consumidores. Apesar disso, o setor de combustíveis sofre uma agressiva política tributária, que pode prejudicar seu desempenho ao causar um preço elevado para os combustíveis. As diversas leis, normas e regulamentos que regem o setor visam dar maior segurança e credibilidade para o mercado, pois operando sob a legalidade, os postos podem garantir uma livre concorrência, a preservação do meio ambiente e, principalmente, respeito a seus consumidores.

Analisando a demografia do aglomerado urbano de Florianópolis, concluiu-se que a população vem crescendo num ritmo elevado, assim como a frota de veículos, constituindo-se em uma grande oportunidade de renda para o mercado de combustíveis da região. Nos últimos anos, viu-se a popularização de uma nova alternativa de combustível, barata, limpa e altamente rentável para os postos de combustíveis, o GNV, que modificou os valores sociais e os hábitos de consumo de milhares de pessoas, tendo em vista que o número de conversões para GNV nos automóveis é cada vez maior. O GNV abre caminho para o desenvolvimento de diversos outros tipos de combustíveis alternativos e renováveis, como o biodiesel e o etanol, cuja produção é cada vez maior no Brasil. Outras formas de combustível, como o hidrogênio ou até mesmo a energia elétrica, estão sendo desenvolvidas no mundo inteiro, mas ainda vão demorar alguns anos para tornarem-se acessíveis a toda a população. No campo internacional, as atenções estão voltadas para a Bolívia e para as reservas de petróleo no Oriente Médio, para que os problemas envolvendo estas regiões não afetem, respectivamente, o preço do gás natural e da gasolina no Brasil.

Após a análise do ambiente externo, buscou-se analisar o ambiente organizacional interno, focando nos processos de planejamento, tomada de decisões, gestão de pessoas e gestão de materiais do Posto Máximo.

Em relação ao planejamento, constatou-se que o Posto Máximo não possui nenhum planejamento estratégico definido, tampouco um planejamento operacional. A inexperiência dos administradores no mundo dos negócios e a falta de uma visão a longo prazo podem ser considerados os principais motivos para a falta de planejamento do posto. A tomada de decisões está relacionada

a aspectos internos, como a decisão pelo preço dos produtos, ou que envolvem os processos de gestão, seja de pessoas, materiais ou outros.

A gestão de pessoas no Posto Máximo é tida como simples, devido ao reduzido número de funcionários e as poucas práticas adotadas. A falta de planejamento de recursos humanos impossibilita que a empresa tenha um maior controle de pessoal não só em termos quantitativos, mas qualitativos também, envolvendo aspectos relacionados à qualificação e capacitação de seus funcionários. A adoção de um esquema rotineiro e sistemático de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores pode ajudar a melhorar a qualidade do atendimento e o desempenho das pessoas como um todo. Além disso, a implantação de um sistema de avaliação de desempenho periódico permite verificar o rendimento individual de cada funcionário, identificando necessidades de treinamento e permitindo verificar sua evolução no trabalho ao longo do tempo.

A gestão de materiais possui uma relação direta com o *software* de gestão de postos de combustíveis e lojas de conveniência utilizado pelo Posto Máximo, denominado SIGILO, pois através dele os administradores possuem todas as informações necessárias para controlar os estoques e verificar o fluxo de entradas e saídas de mercadorias do posto. Entretanto, a falta de experiência, ou o desconhecimento de informações, não lhes permite a utilização total dos dados disponíveis, que são úteis para se analisar tendências e comportamentos do fluxo de materiais na empresa, trazendo benefícios em termos de disponibilidade de produtos e custos reduzidos.

Por fim, este estudo se propôs a verificar as forças e fraquezas do Posto Máximo, com base na análise organizacional interna, e também verificar as oportunidades e ameaças impostas à organização através da análise do ambiente externo.

Os principais pontos fortes do posto são: a localização privilegiada, próximo à rodovia BR-101; o oferecimento de GNV, que garante uma vantagem competitiva do posto frente à maioria de seus concorrentes; a qualidade do combustível, certificada pelo "Programa de Qualidade Total" da Polipetro; e a

estrutura simples, que permite maior flexibilização e agilidade na comunicação e coordenação das atividades. O posto possui vários pontos fracos, que precisam ser reduzidos ou eliminados, como: espaço físico restrito; ausência de lavação e de serviços complementares; operar sob o nome Polipetro, que é uma marca pouco conhecida; falta de experiência dos administradores no ramo; ausência de planejamento, treinamento e avaliação do desempenho dos funcionários; e o número reduzido de benefícios.

As ameaças impostas pelo ambiente estão relacionadas a: entrada de novos concorrentes; modernização dos atuais; ampliação da rede de GNV; crise na economia brasileira ou envolvendo países produtores de petróleo; e crise na Bolívia. Foram consideradas como condições favoráveis para o Posto Máximo as seguintes oportunidades: estabilidade da economia brasileira; aumento populacional do aglomerado urbano de Florianópolis; desenvolvimento turístico da região; e popularização do GNV.

5.1 Recomendações

A realização deste diagnóstico organizacional possui extrema importância para o Posto Máximo, pois permite que seus administradores tomem um conhecimento mais amplo do ambiente no qual está inserido a organização.

Recomenda-se que novos estudos sejam feitas com maior profundidade, não só nas unidades aqui analisadas, mas também em outras, como, por exemplo, a gestão financeira e a gestão mercadológica do posto, para que seja possível um conhecimento detalhado da organização como um todo, permitindo a definição de metas e objetivos para cada uma de suas áreas.

A realização periódica de pesquisas como este diagnóstico organizacional permitirá ao Posto Máximo acompanhar a evolução do seu desempenho, através da comparação entre o passado e o presente, possibilitando a criação estratégias e cenários para o futuro, além de acompanhar a situação dos elementos que compõem do ambiente externo, que se modificam a cada dia que passa.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS – ANP. *Apresenta informações sobre leis e regulamentos*. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/>>. Acesso em: 14 maio 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. *Apresenta informações sobre normas técnicas*. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/>>. Acesso em: 16 maio 2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Apresenta informações sobre taxa de juros*. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/>>. Acesso em: 01 jun 2007.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Iniciação à administração de materiais**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

CORRERA, José Cláudio. Já contratei? O que faço agora? **Revista Postos de Combustíveis & Conveniência**. Ano 2, n° 49, p. 57. Abril 2007.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DE SANTA CATARINA – DETRAN/SC. *Apresenta informações sobre frota de veículos e índice de motorização*. Disponível em: <<http://www.detran.sc.gov.br/estatistica/estatistica.htm/>>. Acesso em: 28 maio 2007.

DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

DIAS, Marco Aurélio Pereira. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1985.

ECONOMIANET. **Dicionário da Economia**. Disponível em: <http://www.economiabr.net/dicionario/economes_t.html>. Acesso em: 01 jun 2007.

ESPAÇO CONHECER. Apresenta informações sobre petróleo. Disponível em: <<http://www2.petrobras.com.br/espacoconhecer/index.asp>>. Acesso em: 31 maio 2007.

FOLHA ON LINE. **Etanol é opção com futuro incerto do óleo**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u110309.shtml>>. Acesso em: 31 maio 2007.

GÁS BRASIL. Apresenta informações sobre GNV. Disponível em: <<http://www.gasbrasil.com.br/mercado/gnv/>>. Acesso em: 29 maio 2007.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. 8 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA – IBGE. Apresenta informações sobre PIB, PIB per capita, taxa de desemprego, INPC, IPCA e população. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 28 maio 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DO PETRÓLEO E GÁS – IBP. Apresenta informações sobre conversões para GNV. Disponível em: <<http://www.ibp.org.br/>>. Acesso em: 29 maio 2007.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL – INMETRO. **Oficinas convertedoras GNV**. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/infotec/oficinas/index.asp>>. Acesso em: 29 maio 2007.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEITE, Rogério Cezar de Cerqueira. Do Brasil para o mundo. **Revista Postos de Combustíveis & Conveniência**. Ano 2, nº 49, p. 4-9. Abril 2007. Entrevista cedida a Rosemeire Guidoni.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA – MME. Apresenta informações sobre política tributária. Disponível em: <<http://www.mme.gov.br/>>. Acesso em: 14 maio 2007.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, Elmo Nélio. **Economia e Finanças**. Disponível em: <http://www.gazetadeitauna.com.br/conceito_inflacao.htm>. Acesso em: 01 jun 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1989.

ORGANIZATION OF THE PETROLEUM EXPORTING – OPEC. Apresenta informações sobre preço do barril de petróleo. Disponível em: <<http://www.opec.org/home/basket.aspx>>. Acesso em: 31 maio 2007.

PETROBRAS. Apresenta informações sobre petróleo. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/>>. Acesso em: 14 maio 2007.

PINA, Vítos Manuel Dias Castro, et al. **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1980.

POLIPETRO. Apresenta informações sobre a Polipetro. Disponível em: <<http://www.polipetro.com.br/index2.php?centro=empresa>>. Acesso em: 25 abr 2007.

PORTAL DO BIODIESEL. **Álcool – Etanol Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/energia/alcool/etanol.htm>>. Acesso em: 25 abr 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.

SCGÁS – COMPANHIA DE GÁS DE SANTA CATARINA. Apresenta informações sobre GNV. Disponível em: <<http://www.scgas.com.br>>. Acesso em: 28 maio 2007.

SEBRAE. Apresenta informações sobre o Simples. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 15 maio 2007.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SQUIZATO, Rodrigo. Quem viver, verá. **Revista Postos de Combustíveis & Conveniência**. Ano 2, n° 49, p. 36-47. Abril 2007.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2006.

VIANA, João José. **Administração de Materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.

WIKIPEDIA. **Etanol**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Etanol>>. Acesso em: 31 maio 2007.

_____. **Inflação**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Inflação>>. Acesso em: 01 jun 2007.

_____. **Produto Interno Bruto**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/PIB>>. Acesso em: 01 jun 2007.