

ADOÇÃO DE “GESTÃO ESTRATÉGICA” POR UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE DERIVADOS DE PETRÓLEO

Adoption of “Strategic Management” by an oil derivatives distributor company

.....
Luciano Maldonado Felipe

E-mail: adm-luciano@hotmail.com

Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Presidente Prudente; Mestrando em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná; Professor no Curso de Graduação em Administração da Univel Centro Universitário e no Curso de Pós-graduação em Sustentabilidade Organizacional da Escola de Saúde Pública do Paraná.

Endereço para contato: Rua Bavínia, 127, Recanto Tropical, 85807-310, Cascavel, Paraná, Brasil.
<https://orcid.org/0000-0002-7239-2344>

.....
Claudio Antonio Rojo

E-mail: rojo_1970@hotmail.com

Pós-doutor pela Universidade de São Paulo; Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Professor Associado na Universidade Estadual do Oeste do Paraná em Planejamento Estratégico na Graduação, e em Cenários Estratégicos e Competitivos no Mestrado Profissional em Administração e no Mestrado em Contabilidade.

<https://orcid.org/0000-0003-4484-9033>

Artigo recebido em 5 de novembro de 2018. Aceito em 15 de outubro de 2019.

Resumo

A perenidade das organizações somente é possível com a adoção de ferramentas e técnicas de administração adequadas, capazes de responder rapidamente às mudanças e necessidades do mercado. Em razão disso, teve-se o objetivo de explorar as características da gestão de uma empresa distribuidora de derivados de petróleo com vistas à adoção de uma "gestão estratégica", sob o método relato técnico-científico. Durante o estudo, constatou-se que a gestão realizada por alguns dos socioproprietários fundadores não conta com ferramentas e técnicas que permitam que sucessores ou outros colaboradores possam atuar sem a participação destes e inovem frente às mudanças do mercado. Diante das constatações, duas intervenções foram propostas: a adoção de um modelo de desempenho organizacional com uso de diversos indicadores de gestão, e o uso da ferramenta Canvas, a qual permite descrever, analisar e projetar modelos de negócios relacionados ou não com algum tipo de estratégia ou gerenciamento já realizado, ambas aplicadas conferindo à empresa uma "gestão estratégica".

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Gestão estratégica. Intervenção organizacional. Profissionalização da gestão.

Abstract

Organizational continuity is only possible through the adoption of appropriate management tools and techniques that can respond quickly to changing and changing market needs. For this reason, with the objective of exploring the characteristics of the management of an oil products distribution company with a view to adopting a "strategic management", under the technical-scientific reporting method. During the study, it was found that the management carried out by some of the founding partners does not have tools and techniques that allow successors or other employees to act without their participation and innovate in the face of market changes. Given the findings, two interventions were proposed: the adoption of an organizational performance model using various management indicators, and the use of the Canvas tool, which allows describing, analyzing and designing business models related or not to any one type of strategy or management already done, both applied giving the company a "strategy management".

Keywords: Performance evaluation. Strategic management. Organizational intervention. Management professionalization.

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de manter-se competitivo faz com que as organizações busquem gerenciar estrategicamente seus recursos (humanos, tecnológicos, financeiros, entre outros) alinhados às mudanças e necessidades do mercado. Estudos realizados por Allee (2008) e Penrose (2006) enfatizam que a melhor utilização dos recursos faz com que as organizações consigam impulsionar ou delimitar a competitividade no mercado em que atuam ou desejam atuar.

Um processo de transformação organizacional voltado ao gerenciamento eficiente e eficaz a fim de alcançar melhores resultados, liderado, conduzido e executado pela alta administração das organizações, com colaboração da média gerência e de demais

colaboradores, caracteriza uma "gestão estratégica" (Costa, 2017). Por isso, conhecer quais os recursos são estratégicos e como gerenciá-los permitirá que os envolvidos na gestão alcancem ou potencializem os resultados esperados.

Entretanto, na busca por uma "gestão estratégica", é necessário que as organizações reavaliem sua atuação, caso contrário, não conseguirão saber se estão no caminho correto, possibilitando que possíveis lacunas ou deficiências sejam detectadas, permitindo supri-las ou corrigi-las a tempo, não comprometendo os resultados almejados. Durante esse processo, sua vocação também deve ser avaliada ou reavaliada, bem como seus negócios e suas atividades, estabelecendo ou revisando diretrizes, linhas de ação, objetivos, metas e desafios, chegando até o detalhamento dos planos de ação, caso necessário (Kim & Mauborgne, 2005; Machado-da-Silva & Vizeu, 2014; Mintzberg, 1994).

Conhecer os detalhes do ambiente de negócios no qual a organização está inserida, frente à crescente complexidade e mutação, também permitirá que esta responda rapidamente às condições que estão sempre mudando, além de ser inovadora na maneira que opera. Segundo Turban, Sharda, Aronson, e King (2009) e Kim e Mauborgne (2005), tal prática exige da organização agilidade, tomada de decisões rápidas e frequentes, sejam elas estratégicas, táticas e operacionais, algumas das quais são complexas.

Tomar essas decisões pode exigir quantidades consideráveis de dados oportunos e relevantes, além de informações e conhecimento (Turban et al., 2009). O processamento dessas informações, na estrutura das decisões necessárias, deve ser feito de forma rápida, com frequência em tempo real e comumente exige apoio de recursos tecnológicos.

Tais circunstâncias levaram à realização deste estudo, que teve por objetivo *explorar as características da gestão de uma empresa distribuidora de derivados de petróleo com vistas à adoção de uma "gestão estratégica"*, visto que o volume de recursos financeiros movimentados é elevado e as margens de contribuição de cada produto são pequenas, sendo necessário que as operações sejam geridas de forma estratégica, permitindo a perenidade do negócio. Para isso, um diagnóstico sobre a organização fez-se necessário, bem como das práticas adotadas pelos principais envolvidos na gestão, a fim de propor intervenções.

Este estudo interessa e contribui para a organização selecionada, pois esta se encontra em processo de profissionalização de sua gestão e planejamento da sucessão familiar, além de outros desafios impostos pelo mercado, como a transição pela indústria automobilística dos motores à combustão interna por motores elétricos em todo o mundo, motivo que a leva a reavaliar sua atuação nesse mercado.

Para tanto, metodologicamente, o estudo caracteriza-se como relato técnico-científico, cujo produto final é o resultado de uma produção técnica que descreve a situação atual da gestão da organização em estudo e propõe técnicas e ferramentas frente aos problemas enfrentados (Severino, 2017). Está organizado em cinco seções, sendo a primeira a introdução;

a segunda a apresentação do contexto e realidade investigada; a terceira a exposição do diagnóstico da situação-problema; a quarta a análise da situação-problema e o tipo de intervenção proposta, bem como os mecanismos adotados; e a quinta as considerações finais do estudo.

2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Nesta seção apresenta-se a caracterização da empresa distribuidora de combustíveis e do mercado, e o problema nela encontrado.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE COMBUSTÍVEIS

A organização objeto do estudo, denominada doravante apenas como “Empresa”, é uma sociedade empresarial limitada, com sede no Estado do Paraná, tendo como objeto social o ramo de distribuição de combustíveis líquidos e gasosos. A Empresa pode comercializar produtos como: gasolina, álcool, óleo diesel, GLP, querosene, óleos lubrificantes, derivados de petróleo, produtos automotivos, entre outros.

Iniciou suas atividades em 2008 e atualmente possui bases operacionais em cidades dos Estados do Paraná e São Paulo. No ano de 2017, segundo relatórios contábeis da auditoria independente, a Empresa gerou receita operacional líquida de 801 milhões de reais, com resultado financeiro líquido de 17 milhões de reais.

Recentemente, contratou assessorias—auditoria independente/governança corporativa e jurídica—com o objetivo de estruturar processo de profissionalização da gestão com vistas às necessidades do mercado e à sucessão familiar, já que o quadro societário é composto por membros—alguns com atuação direta na gestão—que possuem herdeiros já em idade—com e sem formação necessária—que os habilita a atuar de forma direta ou indireta na empresa objeto de estudo.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DO RAMO DE DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS

O momento é de mudanças no mercado brasileiro de combustíveis, segundo Andrade (2017). Trata-se do quarto maior mercado do mundo, com grande dispersão geográfica, logística complexa, locais de difícil acesso, mais de 40.000 postos de combustíveis, mais de

180 distribuidoras (com predomínio de distribuidoras regionais), que emprega em toda a cadeia aproximadamente meio milhão de pessoas e movimentam anualmente cifras superiores a R\$ 400 bilhões. Como em todo momento de mudanças, os atuais atores (a Petrobras exercendo um papel fundamental e sob a regulação da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP)) e possíveis novos entrantes avaliam oportunidades e, obviamente, riscos que decorrem desse cenário.

Os desafios do ramo de distribuição de combustíveis são muitos: economia de escala, maior cobertura na área de atuação, segurança no atendimento, entrada dos biocombustíveis na matriz energética e convivência de diesel com diversas especificações e no fornecimento de Arla, um reagente utilizado para reduzir as emissões de óxidos de nitrogênio nos veículos a diesel atualmente vendidos no País, os quais utilizam a tecnologia de redução catalítica seletiva.

Ainda há a entrada dos veículos elétricos e híbridos no mercado mundial, que ganha relevância nas discussões sobre o futuro do setor, mercado esse que vem crescendo 57,7% ao ano desde 2012, contra 3,1% do mercado de convencionais (Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis [ANP], 2018). No Brasil há um projeto de lei em tramitação no Senado Federal que propõe o banimento gradual da comercialização de carros à combustão no mercado nacional, começando em 2030 até culminar com sua proibição definitiva em 2060.

Entretanto, o setor ainda é forte e apresenta oportunidades de crescimento. Conforme relatório da ANP (2017), para os próximos 10 anos se espera um crescimento acumulado de 20% na demanda dos principais derivados de petróleo e biocombustíveis (gasolina C, diesel, óleo combustível, querosene, GLP, etanol e biodiesel).

Em um mercado dessa dimensão, espera-se que somente organizações altamente preparadas consigam aproveitar as oportunidades e driblar os desafios impostos.

2.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA ANALISADO

O nome do projeto é *Adoção de “Gestão Estratégica” por uma Empresa Distribuidora de Derivados de Petróleo*. Sua definição sumária e justificativa é: a Empresa distribuidora de combustíveis atua em um mercado altamente competitivo e regulado, com movimento de recursos em larga escala e baixas margens de contribuição. Está passando por processo de profissionalização da gestão e sucessão familiar, sendo necessário que todas as atividades estejam organizadas e formalizadas para que as próximas gerações que vierem nela atuar possam dar continuidade à gestão dos negócios com foco na perenidade.

Importante destacar que as organizações são constituídas por pessoas que se propõem, em grupo, a atingir determinados objetivos (Santos, 2008). O processo de cumprimento dos objetivos pode ser assimilado a um processo de transformação de recursos (humanos, materiais, financeiros, tecnológicos, entre outros) em bens e/ou serviços, informações e resultados (Allee, 2008). Para o alcance de tais objetivos é necessário que ocorra a interação das pessoas e destas com os recursos e com o próprio processo de transformação de tais recursos em resultados.

Nesse sentido, dispor de um processo de “gestão estratégica” permitirá que todos os envolvidos na gestão—atuais e futuros—possam atuar frente às necessidades da empresa e do mercado com vistas à perenidade do negócio (Mintzberg, 1994).

O principal responsável pela autoria do artigo técnico foi o Professor do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná de Cascavel.

A responsabilidade pela interlocução ou pelo desenvolvimento foram o mestrando *stricto sensu*—denominado “consultor”—e os socioproprietários e colaboradores da Empresa. Durante o processo de desenvolvimento deste estudo, o responsável pela Controladoria da Empresa esteve presente, apresentando informações sobre ela e mercado, bem como quais as deficiências, necessidades, dificuldades e problemas, participando da construção das soluções propostas.

Nos valores envolvidos para execução do estudo está um deslocamento do mestrando até o escritório da Empresa no Estado de São Paulo, em outubro de 2018, cujos custos foram compartilhados entre a Empresa e o mestrando. Demais encontros e reuniões ocorreram durante os meses de agosto e outubro de 2018, por meio de teleconferências com uso da internet.

Os socioproprietários, que estão à frente da gestão, durante os anos de existência da Empresa e das experiências adquiridas na atuação no ramo, conseguiram desenvolver meios próprios para gestão e acompanhamento das atividades, permitindo que esta ocupe posição relevante entre as 133 empresas existentes no mercado (ANP, 2018).

Porém, frente aos diversos desafios da Empresa em si e com relação ao mercado, os socioproprietários almejam a profissionalização da gestão em busca da perenidade de suas atividades, assim como prepará-la para que membros da próxima geração possam trabalhar em áreas estratégicas ou operacionais, ou contribuir com a tomada de decisões.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para a realização da intervenção, optou-se por entrevistas com os socioproprietários e colaboradores, com a finalidade de desenvolver um diagnóstico da empresa e dos anseios,

deficiências, necessidades, dificuldades e problemas enfrentados por ela relacionados à gestão de suas atividades, sob uma perspectiva longitudinal (Pettigrew, 1990). Ao final, este relato técnico-científico foi concebido como forma de descrever todo o contexto da consultoria e assessoria realizada pelos autores, bem como seus resultados, preenchendo a lacuna não atendida pelas assessorias relacionadas à auditoria independente/governança corporativa e à jurídica, contratadas pela Empresa objeto deste estudo.

As entrevistas iniciais com os socioproprietários e colaboradores ocorreram com alguns de forma presencial e outros por teleconferência pela internet no início de agosto de 2018, para compreensão da situação atual da empresa, não se incomodando com o que aconteceu antes ou depois do estudo. Inicialmente, os envolvidos disponibilizaram informações (balanço conferido por empresa de auditoria independente) para que fosse possível analisar os números da Empresa e apontamentos realizados, contribuindo com as discussões acerca da situação atual da Empresa e da gestão adotada até então, oportunizando a apresentação de sugestão com foco na implantação de uma gestão profissional aliada ao momento atual da Empresa—organização com foco na sucessão familiar.

A partir dos dados obtidos, ficou evidente que a falta de formalização do planejamento e das ferramentas e técnicas utilizadas para tomada de decisões eram a necessidade latente, optando-se, em consenso, por focar inicialmente na estruturação e formalização das ferramentas e técnicas relacionadas ao processo decisório. Para tal, com base nas reuniões seguintes, foi possível estruturar uma série de indicadores (Tabela 1) com as respectivas aplicações e impactos nos resultados operacionais da Empresa, possibilitando intervenção imediata para aplicação destes pelos colaboradores envolvidos no suporte à gestão realizada pelos socioproprietários.

Já nas reuniões seguintes foi possível compreender como a Empresa chegou até os dias atuais e onde pretende chegar, possibilitando orientar os socioproprietários e colaboradores envolvidos, sobre possíveis ferramentas que poderiam contribuir para o planejamento futuro.

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Nesta seção apresentam-se as análises acerca das situações-problemas encontrados e das propostas de intervenção. Com base nas reuniões, foi possível observar que o ramo de distribuição de combustíveis exige vigilância, tomada de decisões rápidas e alto nível de assertividade em razão das baixas margens de contribuição, posto que faltam informações—operacionais, financeiras, mercado, entre outras—para negociação e aquisição de produtos, como perda do momento apropriado ou precificação adequada para venda, que poderão prejudicar a atuação no mercado e os resultados almejados.

A carência observada de um sistema de gestão que permita monitorar o desempenho de forma profissional e integrada é um dos pontos críticos que merece atenção, enquanto se prepara para elaboração e formalização do planejamento estratégico, o qual inexistente, apesar dos socioproprietários discutirem os rumos dos negócios e o futuro do mercado com frequência.

Logo, o desempenho das organizações é melhorado a partir do foco em seus principais problemas, considerando três horizontes: estratégico, tático e operacional, de acordo com Campos (2009). As metas definidas nesses três horizontes estabelecem o foco do gerenciamento. A atuação para melhoria desses resultados, por sua vez, deve abranger três níveis da empresa: organização, processos e operações.

Durante as reuniões, ficou evidente que as operações e processos existem e funcionam, os quais estão em fase de formalização (códigos, políticas, manuais e fluxogramas) com vistas à profissionalização da gestão frente às exigências do mercado e à sucessão familiar, processos estes que contam com a orientação de assessorias especializadas.

Contudo, a necessidade de gerir as operações e processos com base em indicadores e metas ainda carece de padronização e formalização para o desenvolvimento de um "sistema de gestão", assim como a adoção de meios para análise e transição da situação atual da empresa frente aos desafios do mercado, que não conta com uma "gestão estratégica" apoiada por um planejamento estratégico (Mintzberg, 1994); ambas questões não assistidas pelas assessorias especializadas contratadas, segundo os socioproprietários e os colaboradores entrevistados.

Os socioproprietários e os colaboradores entrevistados reconhecem a necessidade de desenvolvimento e formalização de um processo de gestão, para que esta possa ocorrer de forma eficiente e eficaz. Corrobora para essa necessidade o fato de a empresa possuir um software de gestão integrado, cujas funções relacionadas à gestão ainda não são exploradas.

Atribui-se as carências e/ou necessidades de melhorias observadas durante as reuniões à gestão e atuação direta adotada pelos socioproprietários até o momento, em uma estrutura enxuta e achatada (apenas 36 colaboradores—Figura 1), que lhes permite contato e acompanhamento direto das principais atividades, com o uso de ferramentas e técnicas alternativas para esse fim: o uso de planilhas eletrônicas que são alimentadas com dados a fim de proporcionar informações gerenciais.

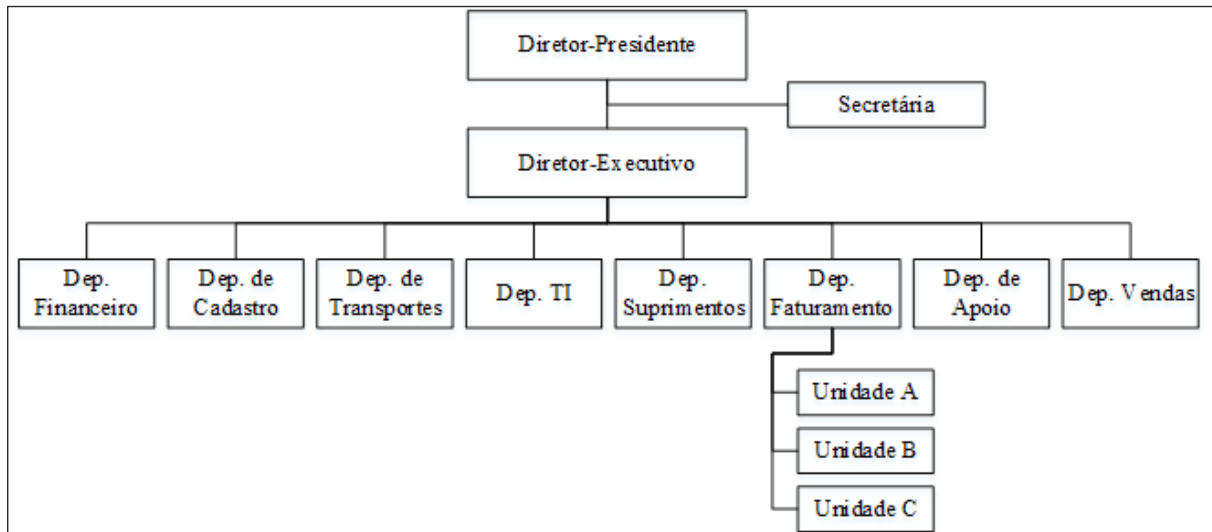


Figura 1. Organograma.

Ainda com relação ao estilo de gestão adotado pelos socioproprietários, recai a ausência de planejamento estratégico “formal”, gerando um clima de incertezas entre os demais envolvidos no negócio, dada a ausência de clareza dos próximos passos, o que pode levar a uma dissintonia progressiva de seus valores e habilidades com a realidade que se encontra em mudança (Prahalad & Hamel, 2005).

Os socioproprietários entendem que o momento é de reflexão e definição de estratégias que possibilitem a perenidade do negócio. Compreendem, ainda, que a formalização deste confere legitimização dos próximos passos, permitindo melhor aceitação das decisões por todos os socioproprietários e sucessores—atuentes ou não na gestão—e todos os colaboradores da empresa (Mintzberg, 1994).

Em vista das necessidades levantadas, para a realização da intervenção, o consultor propôs dividir o processo em duas etapas:

- a) estruturação e definição de um modelo de gestão que permita monitorar o desempenho de forma profissional e integrada;
- b) difusão de ferramentas e técnicas para análise do negócio e mercado, com vistas à elaboração e formalização do planejamento estratégico.

4.1 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO I

Sistemas de indicadores são o ponto de partida para qualquer ação de melhoria empresarial. A concepção de um conjunto de indicadores que auxiliem o planejamento e

o acompanhamento das ações gerenciais corresponde à etapa inicial na elaboração de qualquer sistema de gestão empresarial, segundo Brache e Rummler (1994).

Para a intervenção proposta, o modelo de “três níveis de desempenho” de Brache e Rummler (1994) foi utilizado, segundo os quais uma organização pode ser avaliada (Figura 2) para orientação dos envolvidos no processo de intervenção.

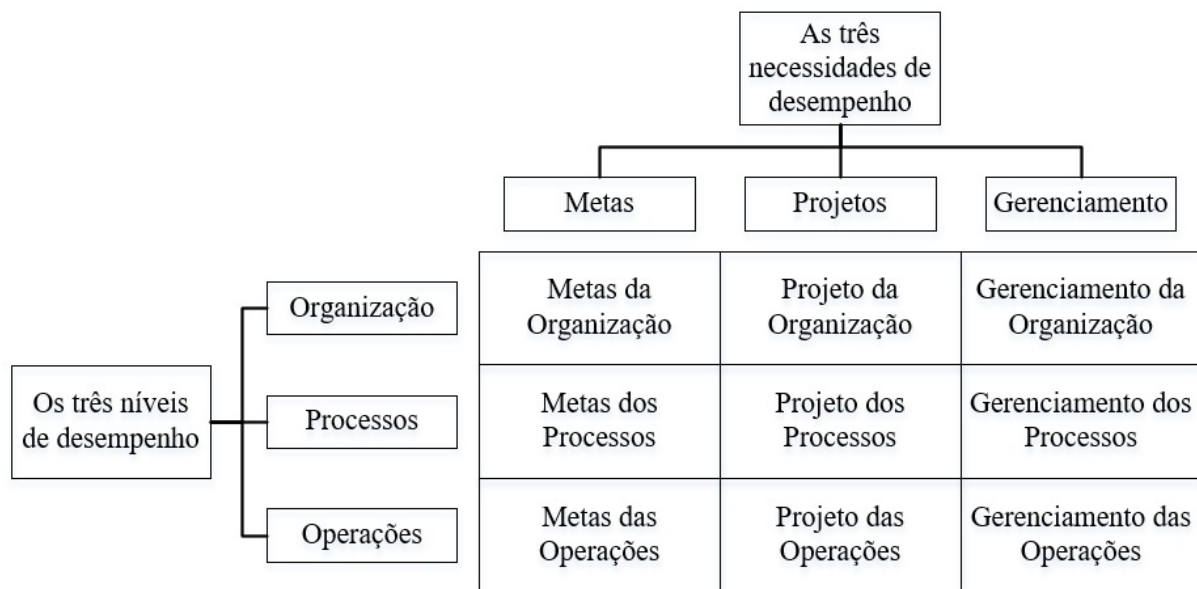


Figura 2. As nove variáveis de desempenho. Adaptada de “Melhores desempenhos das empresas: Uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia,” de A. P. Brache, e G. A. Rummler, 1994, São Paulo: Makron Books.

A adoção do modelo de desempenho organizacional proposto permitiu ao consultor apresentar uma série de indicadores (Tabela 1), elencados após *brainstorming* com os socioproprietários e colaboradores, que possibilitarão uma “gestão estratégica” ao conhecer qual o desempenho de cada processo e operação da organização.

A definição desses indicadores permite que a Empresa inicie um processo de construção de um *business intelligence*—que se baseia na transformação de dados em informações, depois em decisões e, finalmente, em ações—o que permitirá aos socioproprietários e colaboradores que atuem com uma “gestão estratégica”.

Tabela 1
Indicadores para gerenciamento do desempenho organizacional

Indicadores de Desempenho da Estrutura —Indicadores que propiciam conhecer qual a capacidade de armazenagem, operacionalização e logística, oportunizando otimização dos resultados operacionais e econômicos/financeiros da empresa
- capacidade planejada (estrutura da base)
- capacidade operacional (estrutura da base)
- capacidade ociosa (estrutura da base)
- número de caminhões, equipamentos, etc. para operação

Indicadores de Desempenho Econômicos/Financeiros – *Indicadores que permitem a realização de diagnóstico sobre as entradas e saídas financeiras, bem como quais áreas precisam sofrer intervenção para que os resultados sejam otimizados*

- receitas e despesas, por grupos e subgrupos
- projeção de orçamento para o ano/período seguinte
- fluxo de caixa
- cálculo de custo por unidades/setores e serviços
- cálculo da margem de contribuição por produto, por unidade, por cliente, por vendedor
- número de entradas e saídas realizadas, sinalizando aquelas que ocorrem em atraso e de quantos dias
- número/volume de valores a pagar
- prazo médio de pagamento
- número/volume de valores a receber
- prazo médio de recebimento
- necessidade de capital de giro
- índice de liquidez imediata, liquidez corrente, liquidez seca, liquidez global
- margem operacional
- balanço/balancetes
- custos

Indicadores de Desempenho Comerciais – *Indicadores que permitem acompanhamento dos resultados das atividades comerciais, facilitando a gestão e intervenção para sua otimização*

- número de vendas e margem de contribuição por unidade, por vendedor x resultado da unidade, por vendedor
- número de clientes fidelizados por unidade, por vendedor
- número de novos clientes por unidade, por vendedor
- número de clientes que deixaram de comprar por unidade, por vendedor
- qualidade da venda realizada por unidade, por vendedor (prazos, margens)
- tipo e número de problemas nas vendas realizadas por unidade, por vendedor

Indicadores de Gestão dos Estoques – *Indicadores que permitem avaliar a eficácia da gestão dos estoques*

- giro (por unidade e produto) e acompanhamento dos estoques

Indicadores de Gestão dos Recursos Humanos – *Indicadores que permitem avaliar e gerenciar os recursos humanos*

- turnover: desligado, a pedido, encerramento de contrato (por período: experiência, 1 ano, > 1 ano)
 - absenteísmo
 - contratações: número de vagas abertas (normais e temporárias – atestados/afastamentos), reposições efetuadas (por período)
 - controle dos benefícios, horas extras, folgas, folha de pagamento
 - quadro de colaboradores/PNE/aprendizes por unidade
 - atestados - tipos, períodos, perfil
 - controles de vacinas (a serem realizadas, atrasadas, etc.)
 - controles de EPIs (a serem entregues, atrasados, etc.)
 - controle das consultas ocupacionais
 - número de cursos/treinamentos realizados
 - horas de treinamento/colaborador/ano
 - orçamento para treinamento
 - satisfação do colaborador
 - idade média dos colaboradores
 - anos de escolaridade dos colaboradores
 - número e categoria profissional pelas diversas subáreas/áreas
 - salários/benefícios
-

As especificações da Tabela 2 foram apresentadas aos socioproprietários e colaboradores, servindo de exemplo para formalização e adoção dos indicadores propostos.

Tabela 2
Especificações dos indicadores de desempenho

Título	Especificações
	Absenteísmo mensal na empresa
Abreviatura da medida	Absenteísmo
Fórmula	$\text{Absentismo} = (\text{total de horas por atrasos e faltas}) / (\text{n. de colaboradores} \times \text{carga horária diária de 1 colaborador} \times \text{n. dias úteis no mês}) \times 100$
Dados	Quantidade de horas atrasadas ou de faltas injustificadas na Empresa
Unidade de medida	Percentual (proporção)
Meta	≤ média geral da Empresa do ano anterior
Resp. pelo indicador	Gestor do Departamento de Recursos Humanos
O que ele faz	Registra qual a proporção de horas atrasadas ou de faltas injustificadas com relação ao total de horas de trabalho esperado para o mês
Público-alvo	Todos os colaboradores
Propósito	Fornecer informação para que os gestores possam avaliar os impactos nas atividades e recursos da Empresa
Dificuldades	Registro diário dos atrasos e faltas
Frequência para geração	Mensal
Frequência para revisão	Anual

Após apresentação dos indicadores propostos e das especificações a serem utilizadas para formalização e adoção destes, optou-se pela aplicação imediata do indicador “fluxo de caixa”, dadas a ausência deste e a importância para a gestão da Empresa. Quanto aos demais indicadores, os socioproprietários se comprometeram em organizar cronograma para implantação com os colaboradores de cada setor, levando em consideração o que precisa ser monitorado (organização, projetos e gerenciamento) versus os níveis de desempenho (organização, processos e operações), de acordo com o modelo de desempenho organizacional de Brache e Rummler (1994).

Os indicadores propostos na Tabela 1 deverão ser implantados e utilizados por meio do software de gestão adotado pela Empresa, o qual ainda apresenta funções não exploradas. Entretanto, caso estes não sejam disponibilizados, a Empresa poderá recorrer a softwares específicos de *business intelligence* que possam ser integrados ao software de gestão para a implantação dos indicadores propostos. Durante o processo de implantação, os socioproprietários e os colaboradores de cada setor envolvido deverão validar as informações apresentadas para posterior definição da rotina de avaliação, discussão e definição de planos de ações para as situações que entenderem serem necessárias intervenções, podendo ser adotado o ciclo PDCA (*plan-do-check-act/adjust* ou planejar-executar-avaliar/corrigir), Six Sigma, Diagrama de Ishikawa, entre outras técnicas para suporte à gestão (Gupta, 2015).

Ainda, como a Empresa está sob processo de profissionalização da gestão com vistas à sucessão familiar, foi proposta a adoção de rotinas de Controladoria/Auditoria Interna integrada aos indicadores propostos da Tabela 1, com o objetivo de garantir que as operações e processos sejam realizados de forma a dar segurança para todos os envolvidos na gestão e sociedade.

A Controladoria tem a missão de fornecer informações precisas e oportunas para suporte ao processo decisório e para a tomada de decisões dos gestores, contribuindo para o melhor controle organizacional (Ribeiro, 2013; Rouwelaar, Bots, & Vanamelsfort, 2008). A Auditoria Interna tem como objetivo validar os procedimentos a serem realizados, conduzindo a empresa às estratégias organizacionais estabelecidas (Beuren, Santana, & Theis, 2007).

Assim, ao apresentar diariamente o fluxo de caixa—primeiro indicador a ser implantado—serão também apresentadas cópias digitalizadas dos extratos bancários e caixas, para comprovação das movimentações e saldos, validando e inferindo transparência às informações apresentadas. Práticas similares poderão ser adotadas para análise dos demais indicadores propostos.

4.2 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO 2

As entrevistas com os socioproprietários permitiram evidenciar a preocupação destes com o futuro do negócio, uma vez que o mercado de automóveis e, conseqüente, o de distribuição de combustíveis está direcionando para o uso de outras matrizes energéticas.

Por essa razão, a segunda proposta de intervenção foi no sentido de promover o exercício de olhar o futuro e avaliar a capacidade de a Empresa inovar e se moldar a ele em busca da perenidade de suas atividades.

Nesse sentido, não basta que a Empresa fique apenas mais enxuta e aprimore seu desempenho, aplicando técnicas para reestruturação. Ela precisará ter a capacidade de ficar diferente (Kim & Mauborgne, 2005; Prahalad & Hamel, 2006). Porém, para ser realmente diferente, a Empresa precisará, primeiro, pensar diferente, criando um cenário provocativo e inspirador. Se por um lado os socioproprietários estão preocupados com o futuro do setor e com as adequações em andamento na Empresa, por outro, possuem à sua frente um cenário a ser analisado em busca de oportunidades para serem exploradas.

Mas como inventar, projetar e implementar novos modelos de negócios? Como questionar, desafiar e transformar o atual modelo do negócio? Perguntas como essas surgiram durante as reuniões, quando o consultor apresentou a ferramenta Canvas, a qual permite descrever, analisar e projetar modelos de negócios, não tendo relação direta com algum tipo de estratégia ou gerenciamento.

O modelo de negócio desenvolvido a partir da ferramenta Canvas descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte da empresa (Kim & Mauborgne, 2005; Osterwalder & Pigneur, 2011). A definição do modelo (Figura 3) é necessária para dar uma visão geral a todos os envolvidos acerca das atividades necessárias para que estas possam ser desenvolvidas com foco na entrega de valor ao cliente.

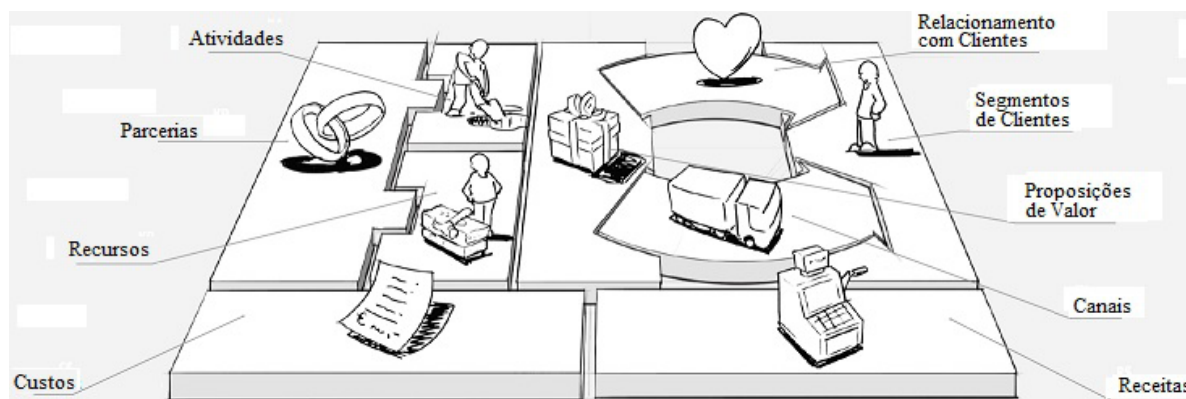


Figura 3. Quadro de Modelo de Negócios–Canvas. Adaptada de “Inovação em Modelos de Negócios–Business Model Generation,” de A. Osterwalder, e Y. Pigneur, 2011, Rio de Janeiro: Alta Book.

O modelo é descrito em nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor, cobrindo as quatro áreas principais de uma organização: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, permitindo que a realidade atual da Empresa seja contraposta a uma nova, frente às necessidades e possibilidades do mercado, facilitando a implementação da estratégia adotada por meio da estrutura organizacional, dos processos e sistemas. Outras ferramentas e técnicas podem ser utilizadas de forma integrada, como Swot (para levantamento das forças e fraquezas da empresa, oportunidades e ameaças do mercado), BCG (para avaliação da posição dos produtos com relação ao mercado e geração de caixa), Ciclo de Vida do Produto (para compreender em que estágio da vida os produtos/serviços se encontram, GE (para avaliação dos potenciais da Empresa e do mercado), entre outras (Ghemawat, 2001; Jarratt & Stiles, 2010; Machado-da-Silva & Vizeu, 2014), permitindo que estas possam orientar ou potencializar o uso do Canvas.

Isso posto, os socioproprietários e colaboradores envolvidos foram treinados/ capacitados para o uso contínuo do Canvas–por se tratar de uma ferramenta dinâmica–viabilizando conjecturar possibilidades para perenidade de suas atividades frente aos desafios que lhes são impostos pelo mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de empresas é um campo bastante amplo e rico em ferramentas e técnicas de administração, permitindo que recursos e competências sejam transformados em resultados tangíveis e intangíveis (Allee, 2008; Phaal, Farrukh, & Probert, 2006). Assim, com relação ao objetivo proposto, este estudo buscou investigar problemas que pudessem impactar a eficiência, eficácia e perenidade das atividades de uma empresa distribuidora de combustíveis, ao aplicar em uma situação real os conhecimentos técnicos adquiridos na Pós-graduação *stricto sensu*, possibilitando que esta usufrísse de um diagnóstico acerca de determinadas características da gestão até então adotada pelos socioproprietários, assim como das propostas de intervenções realizadas.

O cenário vivido pela Empresa no momento da realização deste estudo - profissionalização da gestão e preparação para sucessão familiar - permitiu observar uma lacuna quando da adoção de uma “gestão estratégica”. A falta desta torna a gestão temerária frente aos diversos desafios impostos pelo próprio negócio e pelo mercado.

Necessário ressaltar que a experiência dos socioproprietários e a participação direta destes na gestão do negócio foram e são vitais para o sucesso até então auferido pela Empresa. Ressalta-se, ainda, a preocupação destes em promover a profissionalização da gestão, diante dos desafios a eles impostos - mudanças no mercado de combustíveis e sucessão familiar - demonstrando preocupação com o momento atual e a perenidade do negócio.

Diante desse contexto, foi possível durante os processos de intervenções: apresentar e aplicar meios para a busca de uma “gestão estratégica” ao adotar indicadores de gestão, facultando a adoção futura de um *business intelligence*, e apresentar meios para a busca de novos modelos de negócios por meio da ferramenta Canvas.

Tais intervenções, realizadas pelo discente no papel de consultor e pelo docente no papel de orientador, foram facilmente aceitas pela Empresa, pois contam com membros na equipe capazes de absorver e introduzir os conhecimentos compartilhados. A Empresa conta ainda com assessorias pontuais para ajudar no processo de profissionalização da gestão e sucessão familiar, permitindo que estas colaborem com a adoção das intervenções propostas.

O presente estudo e seus resultados não podem ser generalizados a todas as empresas distribuidoras de combustíveis ou empresas de outros ramos, pois possuem realidades distintas. Cabe diagnosticá-las e empregar intervenções precisas e de acordo com as necessidades apresentadas, o que não se configura como uma limitação, mas que deve ser registrada ao se escolher o estudo de caso como método de pesquisa. Uma limitação que pode ser atribuída a este estudo reside no fato de não apresentar os resultados propostos com as intervenções, uma vez que não houve tempo hábil para monitorar e avaliar os resultados das

intervenções propostas. Entretanto, as intervenções apresentadas podem servir de diretrizes frente às necessidades apresentadas por outras empresas.

Enfim, refletir sobre os desafios da administração para uma “gestão estratégica” das organizações estimula aqueles que estão à frente da gestão dos negócios, como proprietários ou não, a buscarem ferramentas e técnicas adequadas às realidades da sua empresa e mercado, persistindo com inovação à perenidade das suas atividades.

REFERÊNCIAS

- Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. (2018). *Anuário Estatístico Brasileiro do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis*. Rio de Janeiro: ANP.
- Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. (2017). *Oportunidades na Produção e no Abastecimento de Combustíveis no Brasil*. Rio de Janeiro: ANP.
- Allee, V. (2008). Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets. *Journal of Intellectual Capital*, 9(1), 5-24.
- Andrade, J. L. de., Neto. (2017). *O mercado brasileiro de combustíveis*. Brasil: FGV Energia.
- Beuren, I. M., Santana, S. V., & Theis, M. B. (2007). *A inter-relação entre os sistemas de controle gerencial e as estratégias organizacionais: Um estudo de caso*. São Paulo: Makron Books.
- Brache, A. P., & Rummler, G. A. (1994). *Melhores desempenhos das empresas: Uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. São Paulo: Makron Books.
- Campos, V. F. (2009). *O verdadeiro poder*. (2ª ed.). São Paulo: Instituto de Desenvolvimento Gerencial.
- Costa, E. A. (2017). *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva.
- Ghemawat, P. (2001). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *SSRN*, 6(Spring), 37-74. doi:10.2139/ssrn.264528
- Gupta, P. (2006, July). *Beyond PDCA—A New Process Management Model*. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/ac16/c3d9b1cb05642fcfbdbd1b433e4b231ef99b.pdf>

- Jarratt, D., & Stiles, D. (2010). How are methodologies and tools framing managers' Strategizing practice in competitive strategy development? *British Journal of Management*, 21(1), 28-43. doi:10.1111/j.1467-8551.2009.00665.x
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice*. California Management Review, 47(3).
- Machado-da-Silva, C., & Vizeu, F. (2014). Análise institucional de práticas formais de estratégia. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 1-12. doi:10.1590/s0034-75902007000400008
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Inovação Em Modelos de Negócios–Business Model Generation*. Rio de Janeiro: Alta Book.
- Penrose, E. T. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Editora Unicamp.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- Phaal, R., Farrukh, C. J. P., & Probert, D. R. (2006). Technology management tools: Concept, development and application. *Technovation*, 26(3), 336-344. doi:10.1016/j.technovation.2005.02.001
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2005). *Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Gulf Professional Publishing.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. *Strategische unternehmungsplanung–strategische unternehmungsführung*, 275-292.
- Ribeiro, H. C. M. (2013). Contribuição do congresso USP ao estudo da área temática controladoria e contabilidade gerencial: uma bibliometria. *Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 12(2), 709-746.
- Rouwelaar, H. T., Bots, J., & Vanamelsfort, M. (2008, October). Business unit controller involvement in management: An empirical study in the Netherlands. *SSRN*, 43.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Portugal: Escolar.

Severino, A. J. (2017). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Editora.

Turban, E., Sharda, R., Aronson, J. E., & King, D. (2009). *Business intelligence: Um enfoque gerencial para a inteligência do negócio*. Porto Alegre: Bookman.

Como citar este artigo:

ABNT

FELIPE, Luciano Maldonado; ROJO, Claudio Antonio. Adoção de "Gestão Estratégica" por uma empresa distribuidora de derivados de petróleo. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Editora Unoesc, v. 18, n. 3, p. 503-520, set./dez. 2019. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>. Acesso em: dia/mês/ano.

APA

Felipe, L. M., & Rojo, C. A. (2019). Adoção de "Gestão Estratégica" por uma empresa distribuidora de derivados de petróleo. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 18(3), 503-520. Recuperado de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>