

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – EST
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – STA**

GUSTAVO LUIZ NASCIMENTO SOARES DA SILVA

**GESTÃO DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS EM REGIÕES METROPOLITANAS
FRENTE À COMPETITIVIDADE DE MERCADO**

**NITERÓI
2019**

UFF – UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Departamento de Administração

GUSTAVO LUIZ NASCIMENTO SOARES DA SILVA

GESTÃO DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS EM REGIÕES
METROPOLITANAS FRENTE À COMPETITIVIDADE DE MERCADO

Monografia submetida ao corpo docente do Departamento de Administração da Universidade federal fluminense como requisito parcial para a obtenção do grau Bacharel em Administração.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Maurício de Souza Leão

Rio de Janeiro
2019

Ficha catalográfica automática - SDC/BAC
Gerada com informações fornecidas pelo autor

D111g Da silva, Gustavo Luiz Nascimento Soares
Gestão de Postos de Combustíveis em Regiões Metropolitanas
frente à competitividade de mercado / Gustavo Luiz Nascimento
Soares Da silva ; Maurício De Souza Leão, orientador.
Niterói, 2019.
53 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração)-Universidade Federal Fluminense, Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2019.

1. Posto de Combustíveis. 2. Competitividade. 3.
Ferramentas de administração. 4. Pesquisa de campo. 5.
Produção intelectual. I. De Souza Leão, Maurício,
orientador. II. Universidade Federal Fluminense. Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis. III. Título.

CDD -

GUSTAVO LUIZ NASCIMENTO SOARES DA SILVA

**GESTÃO DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS EM REGIÕES
METROPOLITANAS FRENTE À COMPETITIVIDADE DE MERCADO**

Monografia apresentada ao corpo docente do Departamento de Administração da Universidade federal fluminense como requisito parcial para a obtenção do grau Bacharel em Administração.

Aprovado em 09 de julho de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Mauricio de Souza Leão (Orientador)
UFF – Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Américo da Costa Ramos Filho
UFF- Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Sérgio de Sousa Montalvão
UFF- Universidade Federal Fluminense

Niterói
2019

Dedico este trabalho a Deus, aos meus pais,
meus irmãos e meu orientador. Agradeço pelo
auxílio nessa caminhada

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me iluminar e me dar forças em todas as etapas da minha vida, para que eu possa alcançar meus objetivos.

Aos meus pais, José Luiz e Bernadette Therezinha, que sempre me apoiaram e buscaram investir na minha formação para que eu pudesse obter um futuro louvável.

Aos meus irmãos, Bernardo e Isabella, que sempre foram e serão motivo do meu esforço e dedicação em construir um futuro vitorioso e servir de espelho para eles

Aos meus familiares, que sempre torceram e apoiaram as minhas decisões e que, com isso, tiveram papel de extrema importância em mais essa conquista.

Aos meus amigos, pelo apoio de sempre e todos os momentos que passamos juntos, sendo motivo da minha tranquilidade e base para seguir em frente.

A todos os professores da Administração UFF, aos quais eu devo todo o meu agradecimento por todo aprendizado adquirido em minha caminhada.

Ao meu orientador Maurício Leão, que mostrou paciência e dedicação todo esse tempo de orientação e buscou sempre me ajudar de todas as formas para o meu sucesso.

A todos que diretamente ou indiretamente me ajudaram a finalizar mais essa etapa em minha vida, meu agradecimento!

RESUMO

O presente estudo tem como intuito apresentar os principais desafios enfrentados pelos gestores de postos de combustíveis nas regiões metropolitanas, bem como citar os métodos de controle utilizados neste ambiente e possíveis melhorias nos serviços oferecidos. O mercado de revenda de combustíveis apresenta extrema competitividade e dificuldade de destaque diante dos competidores, decorrente do preço imposto pelas Companhias de distribuição e similaridade de produtos comercializados. Esta monografia, através de uma pesquisa de campo busca encontrar pontos focais que demandam atenção e cuidado por parte dos gestores, tanto no ambiente interno quando no externo. Esse estudo apresenta possíveis ferramentas de gestão, capazes de solucionar principais problemas e desafios encontrados na gestão de um posto de combustível, contribuindo com os gestores, para que estes possam se destacar diante de um mercado de extrema competitividade.

Palavras-chave: Postos de combustíveis, Métodos de controle, Ferramentas de Gestão, Competitividade.

ABSTRACT

The present study has the intent of presenting the main challenges faced by the gas station managers in the metropolitan areas, as well as pointing out the managing methods used in that environment and applicable enhancements to the offered services. The fuel resale market presents a huge competitiveness and there is a high difficulty in standing out, due to the price imposed by the distribution companies and the similarity of the commercialized products. This monography, trough a field research intends to find specific points that demands attention and care by the managers, in the inside, as well as the outside environments. The main objective of this study is to present possible management tools capable of solving the main problems and challenges found in the administration of a gas station, contributing with the managers so that they can stand out in a extremely competitive market.

Key words: gas station, control methods, management tools, competitively.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -Vantagens e desvantagens da utilização do Etanol x Gasolina	20
Figura 2 -Exemplos de adesivos utilizados em bombas de combustíveis	27
Erro! Indicador não definido.	
Figura 3 -Exemplo de visor de uma bomba de combustível .	28
Erro! Indicador não definido.	
Figura 4 -Ferramenta de Análise Swot	30
Figura 5 -5 forças de Porter	32
Figura 6 -Etapas do Ciclo PDCA	33
Figura 7 -Serviço de troca de óleo em um posto de combustível.....	40
Figura 8 -Norma Regulamentadora 6 do Ministério do Trabalho	42
Figura 9 -Diferença de estoque como consequência da mudança de temperatura do combustível.....	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Preço do petróleo nos últimos 30 anos	16
Gráfico 2- Matriz Energética.....	17 Erro! Indicador não definido.
Gráfico 3- Porcentagem de modais no Brasil.....	23 Erro! Indicador não definido.
Gráfico 4- Questão 1 da pesquisa.....	34
Gráfico 5- Questão 2 da pesquisa.....	35
Gráfico 6 - Questão 3 da pesquisa.....	36
Gráfico 7- Questão 4 da pesquisa.....	36
Gráfico 8- Questão 5 da pesquisa.....	37
Gráfico 9- Questão 6 da pesquisa.....	38
Gráfico 10- Questão 7 da pesquisa.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

REPLAN - Refinaria de Paulínia
REVAP- Refinaria Henrique Lage
REDUC- Refinaria de Duque de Caxias
RLAM- Refinaria Landulpho Alves
GNV - Gás Natural Veicular
ANFAVEA- Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
EPE- Empresa de pesquisa energética
ANP - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
AIE - Agência Internacional de Energia
PETROBRAS- Petróleo Brasileiro SA
IPEA- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
SIMPÉRJ - Sindicato de Indústria de Material Plástico do Rio de Janeiro
DNER - Departamento Nacional de Estradas e Rodagem
PIB- Produto Interno Bruto
NR - Norma Regulamentadora
FEPOSPETRO - Federação de Frentistas de São Paulo
EPI- Equipamento de proteção Individual

SUMÁRIO

1 Introdução	1
1.1 Metodologia de abordagem	13
2 Contextualização.....	15
2.1 História dos Combustíveis fósseis no Brasil.....	15
2.2 Composição dos combustíveis	18
2.3 Impactos ambientais	21
2.4 Modal Rodoviário no Brasil	22
3 O processo de comercialização dos combustíveis	25
3.1 Produção e distribuição	25
3.2 Armazenagem.....	26
3.3 Comercialização	27
3.4 Análise dos combustíveis	29
4 Possíveis ferramentas da administração a serem utilizadas na gestão de um posto de combustível.....	30
4.1 Análise SWOT	30
4.2 As 5 Forças de Porter.....	31
4.3 Ciclo PDCA.....	32
5 O cotidiano no posto de combustível e os obstáculos enfrentados pelo revendedor varejista	34
5.1 Pesquisa de Campo	34
5.2 Serviços extras oferecidos no ambiente do posto de combustível	39
5.3 Gestão sobre os funcionários.....	41
5.4 Controle financeiro e de estoque.....	42
6 Considerações finais	45
7 Referências	48
Anexo (A)	52

1. INTRODUÇÃO

O mercado de comercialização de combustíveis encontra-se cada vez mais competitivo e, com isso, o despreparo de alguns proprietários leva a falência um notável número de estabelecimentos desse setor. Na região metropolitana de São Luís, capital do Maranhão, segundo reportagem de novembro de 2018 do jornal "O Estado-MA", 30 estabelecimentos foram fechados nessa região, principalmente pela concorrência e os altos impostos. Importante para grande parte da população, principalmente das regiões metropolitanas, o combustível vendido passa por inúmeras transformações para chegar até o consumidor e, para que isso ocorra, há causas e efeitos decorrentes desse processo.

As maiores refinarias de petróleo do Brasil encontram-se em São Paulo (REPLAN - Refinaria de Paulínia e REVAP- Refinaria Henrique Lage), Rio de Janeiro (REDUC- Refinaria de Duque de Caxias) e Bahia (RLAM- Refinaria Landulpho Alves). Nestas bases que acontece todo o processo de transformação do combustível fóssil em pronto para ser comercializado e, para isso, existe um longo e complexo processo, dependente de grande mão de obra e equipamentos desenvolvidos tecnologicamente.

Os principais produtos comercializados nos Postos de combustíveis nas Regiões Metropolitanas são a gasolina comum, o óleo diesel e o etanol. Em grande parte destes, também é vendida a gasolina aditivada (ou nomes similares dados a essa, dependendo do fornecedor) e também o Gás Natural Veicular (GNV). Para entender sobre os produtos comercializados é necessário conhecer sua composição e o processo de transformação.

Enquanto a gasolina e o diesel são derivados de um combustível fóssil (petróleo), o etanol é produzido a partir de matérias primas como milho, cana de açúcar e beterraba. A grande maioria da energia existente no mundo é proveniente da queima dos combustíveis fósseis, explicando, assim, a importância da discussão deste para dar início a um estudo sobre a utilização do petróleo (principal combustível fóssil) para formação dos combustíveis para comercialização. Entretanto, os impactos negativos causados são diversos, prejudicando exponencialmente o Planeta Terra. Alguns casos de problemas causados pelo uso destes são o Aquecimento Global, a chuva ácida, problemas de saúde causados aos cidadãos, entre outros. O aumento da população mundial também pode ser considerado como um fator relevante na compreensão do impacto causado pela crescente demanda de consumo deste combustível, representando assim, o ponto inicial de um ciclo que causa grandes impactos ao nosso planeta.

O combustível é tido por muitos como um produto essencial no dia a dia. Segundo dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), disponíveis no site da Revista Auto Esporte, no que diz respeito a resultados sobre a produção de veículos no Brasil, de fevereiro de 2019, foram fabricados 257,2 mil carros no país, obtendo o equivalente a um aumento de 29,9% em relação ao mesmo período do ano anterior.

O modal rodoviário é o principal no território brasileiro desde o início da república, quando foi preferida a utilização deste diante do modal ferroviário e fluvial. Com isso, o país tornou-se extremamente dependente de automóveis e o consumo de combustível, por consequência, se torna muito maior. O transporte de maior parte das mercadorias comercializadas no país é feito através de estradas, em torno de 65%, segundo dados de 2015 do Plano Nacional de Logística, tornando o consumidor dependente desse tipo de logística.

Nos últimos anos, em paralelo ao aumento da utilização de automóveis, o preço dos combustíveis está aumentando, gerando um desconforto aos clientes para consumir estes produtos. Segundo o Diretor Geral da Agência Nacional de Petróleo (ANP), Décio Oddone, em entrevista ao G1 (portal de notícias do Grupo Globo) em fevereiro de 2019, "o Brasil é um "importador estrutural de derivados", por não ter estrutura produtiva suficiente para atender à demanda interna.". Além disso, o diretor também citou o fato de que os principais combustíveis consumidos no Brasil têm preços mais elevados no mercado internacional, o que impacta de forma negativa na organização do preço no mercado interno.

O gerenciamento de postos de combustíveis está relacionado ao contato com uma pequena ou média empresa, onde geralmente trata-se de uma empresa familiar e que, por isso, é necessário um tratamento diferente do que é tido em grandes organizações. É possível ter essa percepção diante de aspectos comuns em postos que não estão presentes em grandes empresas, como por exemplo, o número de funcionários reduzido, o número menor de cargos hierárquicos, um capital de giro inferior, entre outros.

Nem todo posto de combustível tem a mesma estrutura, principalmente nas regiões metropolitanas. O que está presente no espaço do estabelecimento varia de acordo com o dono do negócio e sua perspectiva de venda. Geralmente, é comum a existência de uma loja de conveniência no mesmo ambiente do posto, pois, na maioria das vezes, trata-se de uma estratégia de marketing da Companhia a qual está relacionada ao posto. Nesse caso, o proprietário é obrigado a seguir normas estabelecidas por essa Companhia para que possa ser mostrada sua marca para os clientes. Em contrapartida, também é possível encontrar postos de gasolina com outros tipos de lojas no mesmo terreno, desde restaurantes até shopping centers.

Além disso, lava-jatos e oficinas mecânicas também são serviços comumente oferecidos neste ambiente.

Existem dois tipos de Postos de combustível: Os que possuem e os que não possuem a chamada “bandeira”. Os postos “com bandeira” são aqueles que possuem contrato de exclusividade e fornecimento com alguma distribuidora, já os “sem bandeira” não possuem esse contrato, porém sofrem com a falta de exposição de uma marca para a visão dos clientes. Diante disso, há a convivência com pontos positivos e negativos em ambos os tipos. Alguns exemplos deste fator são: A não utilização de uma “bandeira” de uma distribuidora conhecida dá ao revendedor a possibilidade de escolha de fornecedor do combustível, bem como não pagar royalties. Enquanto, ao mesmo tempo, perde confiabilidade de clientes que tem preferência por alguma distribuidora, por outro lado, a representatividade de determinada marca de preferência do cliente, acaba sendo atribuída ao negócio como um todo.

Um mercado como o de comercialização de combustível é muito competitivo pelo fato de ter poucas variáveis de um estabelecimento para o outro. Além disso, como citado anteriormente, todos os gestores de postos estão sujeitos ao elevado preço que é estabelecido para compra e revenda destes produtos, impossibilitando o desenvolvimento de concorrência direta de forma contundente no que tange a este quesito.

Neste sentido, esse trabalho tem como objetivo geral abordar os principais desafios enfrentados por um gestor de um posto de revenda de combustíveis em uma região metropolitana. Para isso serão testadas técnicas de gestão em comunhão com pesquisas e questionários no ambiente de postos para reunir evidências e apresentar alternativas para resolução dos problemas identificados.

1.1- METODOLOGIA DE ABORDAGEM

Trata-se de um estudo do tipo pesquisa de campo, de cunho quantitativo-exploratório, realizado em um posto de revenda de combustíveis situado no município de Niterói-Rio de Janeiro.

Serão realizadas pesquisas de publicações disponíveis em portais de agências de controle e sítios eletrônicos especializados, bem como a disponibilização de informações sobre ferramentas de gestão aplicáveis em empresas de pequeno e médio porte.

A fim de agregar aos achados teóricos evidências que possam explicar as possíveis dificuldades do cotidiano da gestão, serão realizadas 100 entrevistas com clientes de uma unidade de revenda de combustíveis através de abordagem no ato do abastecimento dos

veículos. Será utilizado questionário semiestruturado (APÊNDICE A), composto por 9 questões, destas 8 questões com 4 opções de respostas fechadas e 1 questão aberta. Os achados obtidos a partir das entrevistas serão tabulados em ferramenta eletrônica de confecção de planilhas, com os resultados apresentados através de proporções e gráficos.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1. HISTÓRIA DOS COMBUSTÍVEIS FÓSSEIS NO BRASIL

Os combustíveis fósseis são as matérias primas originadas de restos orgânicos acumulados na crosta terrestre a milhões de anos, responsáveis pela produção de energia, sendo estes não-renováveis, ou seja, quando o "estoque" destas matérias acabarem no Planeta Terra, não há como se produzir tais combustíveis.

A utilização destas matérias acontece desde o período dos homens primitivos onde houve a necessidade da utilização de algum meio de defesa contra os animais que traziam algum tipo de risco, além da necessidade de aquecimento de cavernas e cocção de alimentos, a partir deste momento iniciou-se a utilização da madeira como combustível para conseguir o fogo. Mesmo sendo uma das principais causadoras de problemas ao meio ambiente, como o desmatamento e o aquecimento global, a madeira ainda é utilizada na atualidade, porém em menor escala.

Ao longo dos anos outros tipos de combustíveis fósseis foram tornando-se importantes nesse cenário, foi o caso do carvão, que tratava-se de um combustível barato e de fácil acesso. Este teve grande importância no século XIX, com a chegada da Revolução Industrial, pois abastecia as termelétricas, que por sua vez geravam eletricidade, que tinha importância na comunicação, na metalurgia, dentre outros. Além disso, o carvão era responsável pelo funcionamento dos primeiros motores a vapor. Bem como a madeira, o carvão ainda é utilizado como fonte de energia até os dias atuais, e com o aumento do preço do petróleo está ganhando espaço novamente.

O próximo combustível fóssil a se tornar altamente relevante até os dias atuais, foi o petróleo. Este tipo de fonte de energia começou a ser usada comercialmente, aproximadamente, nos anos 1270 a 1280. Marco Polo registra em seu Livro das Maravilhas as seguintes características do Petróleo: "sai um licor semelhante ao óleo, em tal abundância que podem carregar-se cem navios de uma só vez". Porém, foi na transição entre o século XIX para o XX que o petróleo começou a ser usado de forma mais concisa, em maior quantidade.

A partir deste momento, apesar de ainda ser importante, o carvão passou a ser menos utilizado do que o petróleo, que foi diretamente responsável pela evolução do tipo de produção em massa da época. O setor automobilístico foi o que teve maior ganho com a ascensão desse tipo de combustível. Carvalho(2008), afirma que:

"O petróleo, abundante e barato, ofereceu as condições básicas para o vertiginoso desenvolvimento da indústria automobilística, com seus fornecedores e sub-fornecedores, e uma poderosa estrutura de uma distribuição e comercialização que se estende pelo mundo inteiro, em paralelo à indispensável rede de postos de combustíveis".

No início da década de 1970, teve início a crise do petróleo, como consequência do descobrimento da informação de que o mesmo não era renovável. Com isso, houve grande oscilação no preço desse produto e afetou diversos fatores da economia além de dar início a alguns conflitos entre os países árabes (principais produtores mundiais), como por exemplo: a Guerra dos Seis Dias, Revolução Islâmica do Irã e a Guerra Irã-Iraque. O preço do petróleo aumentou de uma forma vertiginosa, o que causou uma desestabilização na economia de todo o mundo, como mostra o gráfico 1 abaixo, com um aumento extraordinário no ano de 2008.

Gráfico 1- Preço do petróleo nos últimos 30 anos

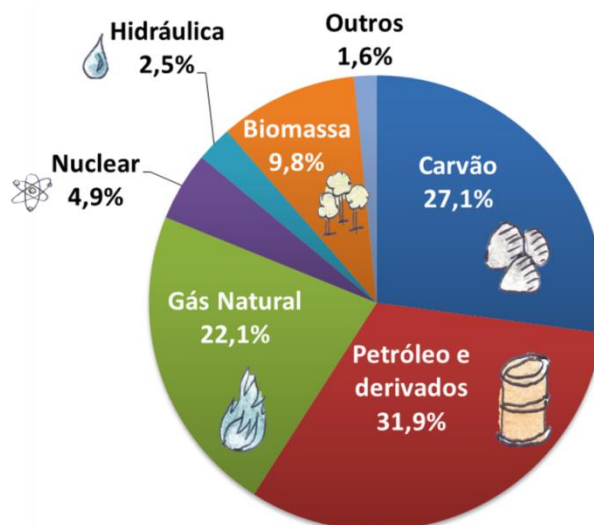


Fonte: <http://www.moralpolitica.com.br/2016/01/o-petroleo-e-o-grande-vilao-da-crise.html>

Acesso em 23/05/2019.

Diante destes acontecimentos, houve uma busca por outros tipos de fontes de energia, sendo cogitada e inicialmente estudada a energia nuclear. No Brasil, uma fonte que foi bastante explorada foi o álcool, derivado de matérias primas como a cana de açúcar. Este tipo de combustível tem como ponto positivo uma menor emissão de gases poluentes. Outro tipo de combustível aproveitado foi o gás natural, formado basicamente por metano, ademais é menos utilizado pois sua estocagem e transporte são os fatores negativos de seu uso. O gráfico 2 abaixo, fornecido pela Empresa de Pesquisa Energética -(EPE) em 2018, mostra a divisão de porcentagem do uso de combustíveis utilizados no mundo como matriz energética.

Gráfico 2- Matriz energética



Fonte:<http://epe.gov.br/pt/abcdenergia/matriz-energetica-e-eletrica>.

Acesso em 23/05/2019.

O petróleo ainda representa a principal matriz energética do país, porém tanto o Carvão mineral como o Gás Natural tiveram aumentos significativos em sua utilização, como mostra o gráfico acima. Segundo dados da Agência Nacional de Petróleo -(ANP), a produção total de petróleo em 2018 foi de 944,1 milhões de barris, com média diária de 2,586 milhões de bbl/d, diminuindo 1% em relação à produção de petróleo realizada no ano de 2017.

O chefe de pesquisa de commodities do *Bank of America* em Nova York disse que "o Brasil está perto de um grande crescimento de oferta de petróleo". Isso se dá porque uma de quatro grandes plataformas brasileiras começou a extrair petróleo no ano de 2019, o que, segundo dados da Agência Internacional de Energia - (AIE), acrescenta a produção cerca de 350 mil barris por dia, se tornando o maior aumento anual em 20 anos.

O petróleo em solo brasileiro foi se desenvolvendo a partir de pesquisas geológicas e logo ganhou força no mercado, gerando recursos financeiros e dependência por derivados do mesmo. Porém, o principal marco desse período foi a criação da PETROBRAS, com a responsabilidade de atuação direta nesse setor. A criação da empresa teve como motivo inicial a aceleração das indústrias brasileiras, bem como o monopólio para exploração, produção, refino e comercialização do petróleo. Em 1997 foi criada a Lei 9478/97 que prevê para a PETROBRAS a conclusão de projetos exploratórios em andamento no prazo de 3 anos, caso não haja essa entrega a empresa perderia a área de exploração, o que aconteceu em grande parte dos casos. A ANP, como órgão regulador, deve promover a exploração de todas as bacias sedimentares do território brasileiro, mesmo essa atividade sendo de grande risco.

Atualmente, a maioria dos países com potencial produção de petróleo estão abertos a exploração, o que torna, por consequência, a competição por investimento de risco mais elevada.

2.2- COMPOSIÇÃO DOS COMBUSTÍVEIS

Os principais produtos comercializados nos Postos de combustíveis nas Regiões Metropolitanas, como dito na introdução deste estudo, são a gasolina comum, o óleo diesel e o etanol. Em grande parte destes também é vendido a gasolina aditivada(ou nomes similares dados a essa, dependendo do fornecedor) e, em alguns casos, o GNV.

Para entender sobre os produtos comercializados nestes postos de combustíveis é necessário conhecer sua composição e o processo de transformação. A gasolina e o óleo diesel são derivados do Petróleo, que é o principal combustível fóssil de maior aplicação comercial. A primeira, é composta, basicamente, por uma mistura de hidrocarbonetos (compostos orgânicos que contém átomos de carbono e oxigênio). O refino conta com diversas etapas de onde destaca-se o início destas, acontecendo a destilação (separação física), aproveitando-se, assim, a nafta e o gasóleo para a produção da gasolina. Em seguida, o gasóleo extraído passa pelo chamado craqueamento catalítico, que é a modificação das estruturas da molécula. A partir desse processo é obtido uma outra nafta, chamada de nafta de craqueamento que pode ser adicionada a nafta de destilação para produção da gasolina.

Já o óleo diesel é formado, principalmente por átomos de carbono e hidrogênio e, em baixas concentrações de enxofre, nitrogênio e oxigênio. O refino deste inicia-se pelo processo de destilação atmosférica, da onde se obtém as frações de óleo diesel leve e pesado, as quais são básicas para produção do óleo diesel final. Essas frações são adicionadas a nafta, querosene ou gasóleo para obter um resultado final. As informações de composição dos combustíveis e seu refino, tanto do óleo diesel como da gasolina foram extraídas dos site oficial da PETROBRAS.

Apesar da existências de uma grande diversidade de companhias de distribuição de combustível no Brasil, todo diesel e gasolina comum comercializados no país são praticamente iguais, pois são produzidos somente pela Petrobras (Petróleo Brasileiro SA). Isto causa certas dificuldades para as distribuidoras de diferenciar seus produtos vendidos (MESQUITA, 2008). Sendo assim a gasolina aditivada uma possível solução para diferenciação de produtos para venda. Dependendo da distribuidora, a gasolina aditivada pode ser vendida com outro nome. Esse é uma relação que causa dúvidas no cliente na ato de

abastecer seu veículo, pois não conhece de forma concreta a composição desse tipo de produto e quando é vantajoso abastecer com este. A gasolina aditivada trata-se da gasolina comum acrescentada de aditivo com propriedades detergentes, ajudando a manter limpo o sistema de alimentação do veículo (ANP,2019).Segundo Mesquita(2008), quando aditivada, a gasolina proporciona ao consumidor benefícios, tais como menor emissão de gases poluentes e maior vida útil de alguns componentes do motor.

Outro combustível comercializado é o etanol, conhecido também como álcool. Esse tipo de produto deriva de fontes vegetais, porém a principal é a cana-de-açúcar, pois oferece maior vantagem econômica e energética (ANP,2019). De acordo com Millanez, Favaret & Rosa(2008),

O processo da produção do etanol decorre de algumas etapas como a fermentação por meio de agentes biológicos(leveduras), onde esse processo só permite a obtenção de etanol em baixas concentrações,por isso é seguido pela remoção do excesso de água por destilação, pode ser ela simples (etanol hidratado,ou seja,concentração maior que 96%), ou através de todas etapas suplementares, onde é possível eliminar quase toda água presente, sobrando cerca de 99,5% de etanol.

Segundo informações do site da Petrobras, caso siga recomendações específicas pode ser utilizado misturando-se com gasolina ou diesel, sem causar danos ao motor mesmo sem uso de aditivos. O etanol surgiu como alternativa no Brasil decorrente de duas principais razões, são elas as sucessivas crises do setor açucareiro e a fim de reduzir a dependência do petróleo importado (LEITE,R. C.&CORTEZ,2008).

Uma dúvida freqüente para os clientes é qual combustível é mais vantajoso para consumo. A imagem abaixo apresenta algumas vantagens da utilização do etanol frente à de gasolina.

Figura 1- Vantagens e desvantagens da utilização do Etanol x Gasolina



Fonte: <https://www.estudopratico.com.br/etanol-vantagens-e-desvantagens/>

Acesso em: 29/05/2019

Mesmo que em um número bastante inferior de postos, o GNV é outro tipo de produto que é comercializado. Encontrado em rochas porosas no subsolo, normalmente acompanhado por petróleo e constituindo um reservatório, o Gás Natural Veicular é uma mistura de hidrocarbonetos leves, que sob temperatura ambiente e pressão atmosférica, permanece no estado gasoso (PETROBRAS,2019). Ainda segundo a Petrobras, algumas vantagens do uso do GNV são: manutenção e conversão dos veículos mais simples; o motor do veículo se mantém em boas condições de limpeza e aumenta a vida útil do mesmo, por ser um combustível limpo e seco e uma menor frequência da troca de escapamento do veículo. A produção nacional de gás natural tem grande relação com o petróleo, pois a maior parte do gás existente no país(76%) é associado ao petróleo, como dito anteriormente, que faz com que a extração seja influenciada pelo combustível fóssil (PRATES et al,2006).

Diante do aumento do preço do GNV, principalmente em São Paulo e no Rio de Janeiro, os clientes tendem a ter dúvidas sobre a utilização desse produto. Paulo Macedo, especialista em finanças pessoais e professor da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, em entrevista ao Jornal "Correio Brasiliense" em fevereiro de 2019, afirmou que não tem dúvidas de que metade dos estabelecimentos revendedores de GNV irão fechar esse

ano, isso porque "com o preço que está o gás veicular nos postos de São Paulo e do Rio de Janeiro, os principais mercados consumidores do país, a vantagem sobre etanol e a gasolina é mínima".

2.3- IMPACTOS AMBIENTAIS

O uso dos combustíveis fósseis está associado a diversos problemas ambientais. O enfoque deste tópico está nos problemas causados na produção e utilização dos combustíveis revendidos em postos, como por exemplo, o processo de refino do petróleo para produção da gasolina e óleo diesel e o processo de fermentação da cana-de-açúcar para produção do etanol. Santos(2012), afirma que:

Na maioria das vezes, a poluição está relacionada a situações de exploração, principalmente no que tange a vazamento de óleos que gera alteração nos ecossistemas, além de causar danos nas instalações de operação normal e causar impactos ambientais aos meios físicos, bióticos e socioeconômicos.

De acordo com dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada(IPEA), aproximadamente 20% da emissão do gás carbônico(principal causador do efeito estufa) é decorrente de veículos, como carro, ônibus, motos e caminhões, presente no site oficial do SIMPERJ(Sindicado de Indústria de Material Plástico do Rio de Janeiro) em 2018. Ainda segundo o site, o etanol é o combustível menos poluente,pois é feito de matérias primas como a cana-de-açúcar, sendo ele assim uma alternativa renovável e limpa. Além disso, por sua fabricação ser mais fácil, diversos países podem fazer sua extração se houverem condições favoráveis ao plantio. É destacado, entretanto, que há algumas desvantagens ambientais no uso desse tipo de combustível, como o desmatamento ambiental e o uso de fertilizantes e pesticidas na lavoura.

O diesel é o combustível mais utilizado no Brasil, pois oferece ao motor maior vida útil. Porém em sua combustão ele emite diversos gases prejudiciais a atmosfera, como é o caso do monóxido e o dióxido de carbono, portanto é tido como o combustível que mais prejudica o meio ambiente. Já a gasolina, combustível mais usado em veículos por ser o mais fácil de encontrar, libera dióxido de carbono de forma mais agressiva, pois proporciona uma maior quantidade de nanopartículas, capazes de se cruzar com o nosso sistema respiratório, ainda segundo informações extraídas do site oficial do SIMPERJ.

Segundo AZUAGA(2000), entre os danos causados pela emissão desses poluentes ao meio ambiente e à saúde humana, destacam-se a acidificação dos rios e florestas, o ataque aos materiais, o aumento dos problemas respiratórios e circulatórios na população, bem como a perda de bem estar dos cidadãos, além do efeito estufa e o aquecimento global. De acordo com Teixeira(2008),

Nas regiões metropolitanas, uma grande ameaça a qualidade de vida da população são os problemas da poluição do ar, onde nas regiões congestionadas, o tráfego de veículos constitui uma grande ameaça a saúde humana, cerca de 90% das emissões de CO, 80 a 90% de NOx, hidrocarbonetos e uma parcela de particulados.

A poluição atmosférica por parte dos veículos é a mais notória pela sua contribuição em cidades menos industrializadas, mas também são as de mais difícil controle pela sua grande dispersão. O crescimento acelerado da poluição tem como uma das principais causa os veículos, principalmente no Brasil onde predomina o modal rodoviário (AZUAGA,2000).

2.4- MODAL RODOVIÁRIO NO BRASIL

Segundo Wanke & Fleury(2006), existem cinco modais de transporte de cargas: rodoviário, ferroviário, aéreo, dutoviário e aquaviário. Para eles, existem alguns critérios para escolha de qual modal deve ser utilizado, como aspectos relativos a custos e, por outro lado, questões relacionadas à prestação do serviço de transporte.

Em relação aos custos, o modal ferroviário apresenta custos fixos elevados e custos variáveis pequenos, já o modal rodoviário apresenta custos fixos baixos e custos variáveis medianos, o modal aquaviário apresenta custos fixos medianos e custos variáveis pequenos, o dutoviário apresenta custos fixos elevados e custos variáveis baixos, e, por último, o aéreo apresenta custos fixos baixos e custos variáveis elevados. Já em relação a velocidade, o mais veloz é o modal aéreo, em segundo o rodoviário, seguido pelo ferroviário, aquaviário e dutoviário (WANKE & FLEURY,2006).

Segundo dados do Banco Mundial, presentes no site do G1 em Maio de 2018, o Brasil é o país que tem a maior concentração rodoviária de transporte de cargas e passageiros entre as principais economias mundiais. Desde a década de 50 há uma expansão desse modal, por conta da pavimentação das vias, bem como a inserção das indústrias automobilísticas no país. Diante disso, é fato que existe uma dependência muito grande na utilização de transportes

terrestres, podendo influenciar indústrias, transportes públicos e transportes de cargas com produtos de utilização diária dos cidadãos. Fleury(2002) diz que uma das principais explicações da predominância do modal rodoviário no país deve-se ao fato do seu preço ser baixo.

Segundo Ballou(2006), existem vantagens do setor rodoviário frente os demais, como os serviço porta a porta, onde não há necessidade de carregamento e descarregamento entre origem e destino, além de frequência e disponibilidade de serviço, bem como a velocidade e comodidade do transporte.

O Brasil teve um processo de urbanização totalmente desordenado nas últimas décadas, o que causou aumento populacional nas áreas urbanas e, conseqüentemente, um maior necessidade de mobilidade urbana, que tem sido contornada através do investimento no modal rodoviário estimulando o uso do transporte individual (RODRIGUES & SILVA FILHO,2016). O gráfico 3 abaixo representa a porcentagem de modais no território brasileiro no ano de 2018.

Gráfico 3- Porcentagem de modais no Brasil

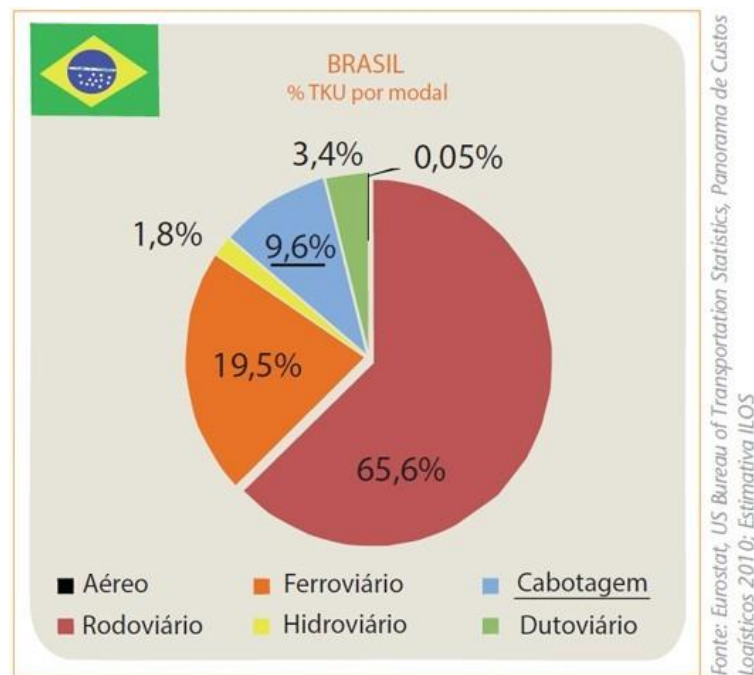


Figura 1 - Distribuição da matriz de transportes brasileira

Fonte: <https://www.linkedin.com/pulse/interfer%C3%A2ncia-dos-modais-de-transporte-na-economia-renato-cardoso> Acesso em 09/06/2019.

No século XIX foram construídas as primeiras rodovias, porém somente no governo de Getúlio Vargas elas foram ampliadas e tiveram um crescimento exponencial. O Departamento Nacional de Estradas e Rodagem(DNER), em comunhão com a implantação

das empresas automobilísticas foram os principais fatores para esse crescimento acelerado. A partir desse momento o modal rodoviário se tornou o principal meio de transporte de pessoas e produtos no território nacional.

A movimentação econômica de um país está essencialmente ligada ao sistema de transporte, sendo esse, de acordo com Erhart & Palmeira(2006), um setor totalmente horizontalizado viabilizando todos os outros setores da economia. Um exemplo dessa citação foi a greve dos caminhoneiros que teve início no dia 21 de maio de 2018 e durou aproximadamente 10 dias, cujo principal motivo foi a reivindicação dos impostos sobre os combustíveis.

A paralisação feita pelos caminhoneiros deixou clara a dependência do Brasil pelo modal rodoviário e afetou diversos setores, como escolas e universidades sem mantimentos básicos para os alunos e funcionários se manterem durante o dia de aula, aeroportos sem combustível para os aviões, indústrias farmacêuticas sem o fornecimento de medicamentos e, principalmente, o mercado varejista de combustíveis, que não recebia os combustíveis para a revenda. Um dos impactos sofridos na economia foi no Produto Interno Bruto - (PIB) que tinha uma perspectiva de crescimento de 3% e com a crise foi recalculado para 1,3%.,segundo dados do site Brasil Econômico de Março de 2019.

Segundo Erhart & Palmeira(2006), a utilização de forma inadequada dos modais causou dependência do modal rodoviário que, apesar de suprir as lacunas dos demais modais, apresenta uma frota ultrapassada e rodovias em péssimas condições. Essa exagerada dependência gera preocupações, pois trata-se do segundo menos eficiente, atrás apenas do aéreo, no que tange poluição,segurança, consumo de energia, e regulamentação (FLEURY,2002). Diante disso, é possível citar conseqüências da dependência do transporte rodoviário no país, como o aumento do número de automóveis utilizados(também decorrente do aumento da população) e o aumento da poluição atmosférica.

3. O PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO DOS COMBUSTÍVEIS

3.1- PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

A revenda de combustíveis no país acontece por parte dos postos de combustíveis distribuídos por todo território nacional e para chegar até o carro do cliente há um burocrático e extenso processo onde há uma transformação no combustível fóssil ou na matéria prima até se tornar o produto comercializado.

De acordo com Mascarenhas(2004), a distribuição e a revenda de combustíveis está diretamente relacionada as atividades de exploração e produção do petróleo, estando presentes na última fase desses ciclos, que caracteriza-se pela entrega do produto ao consumidor final. Cardoso(2004), afirma que:

Conforme anteriormente mencionado, a gasolina e o óleo diesel são derivados do combustível fóssil mais utilizado, o petróleo. Este passa por um processo de aquecimento em altas temperaturas e são transformado nas refinarias. Já o etanol é produzido a partir de matérias primas como beterraba, cana-de-açúcar ou milho e acontece nas chamadas usinas. Após a produção os combustíveis são transportados até as distribuidoras, que por sua vez, possuem locais específicos de armazenamento dos produtos, que são as chamadas bases primárias e secundárias.

As distribuidoras tem como responsabilidade, principalmente, a aquisição de produtos a granel e sua revenda a rede varejista ou grandes consumidores (BALLARDIN,2007).

As bases primárias são o primeiro destino dos produtos, sendo transportados a partir de oleodutos. Para isso, essas bases contam com estruturas de tubulações que podem ser aéreas ou mesmo subterrâneas. Já as bases secundárias, recebem os produtos através de caminhões.

No caso do etanol há uma discussão sobre seu comércio direto das usinas para os revendedores, antes mesmo de passarem pelas distribuidoras. Os fatores que impulsionam essa discussão são o menor preço na revenda para os clientes e a menor fiscalização de um produto de extrema periculosidade, podendo haver menor qualidade.

Em junho de 2018, o Senado brasileiro aprovou um projeto de decreto legislativo que permite a venda de etanol diretamente das usinas para os postos o que gerou descontentamento por parte de alguns senadores. Diante deste fato a senadora Ana Amélia

comentou, criticando a decisão: "A lógica é que o etanol será vendido mais barato, mas como ficará o controle fiscal, tributário e de qualidade do produto? Temos que fazer um debate sobre a logística de transporte desse produto que é muito perigoso, é uma logística muito complexa para ser assumida pelos produtores do etanol. Sem falar na redução drástica de receita de estados e municípios". O comentário, está abordando assuntos importantes como a fiscalização que é feita pela ANP e está presente no site do Jornal O Globo, publicado em Junho de 2018.

Após a posse dos produtos por parte das distribuidoras, os revendedores compram esses combustíveis e revendem aos consumidores. O preço revendido é maior por conter impostos inclusos e com isso os revendedores, na maioria das vezes, não possuem uma margem de preço muito extensa, o que causa elevação nos preços dos combustíveis que são vendidos ao consumidor final.

Outro fator ligado a distribuição dos combustíveis para os revendedores é o fato de um posto ter ou não bandeira. Um posto com bandeira é aquele que está ligado a uma determinada distribuidora, tendo contrato de compra com a mesma, podendo apenas comprar os produtos desta, obtendo uma marca para exibir para seus clientes, criando assim uma identidade visual. O posto que não tem bandeira convive com um ponto negativo que é o fato de gerar uma desconfiança por parte dos clientes ao escolherem pela marca (identidade visual) conhecida. Porém, não há o engessamento para compras dos produtos com uma só distribuidora, gerando assim maior facilidade em compras com preço inferior.

3.2 ARMAZENAGEM

Para ser feita a comercialização dos combustíveis, os postos contém estruturas feitas para a armazenagem de forma correta e segura do produto. Existem tanques imersos no terreno do posto, onde ficam armazenados os combustíveis e, junto destes, há tubulações que estão ali para transportar o produto destes tanques até as bombas por onde é feita a comercialização.

Todo esse processo deve ser feito seguindo normas, pois os produtos armazenados são de extrema periculosidade por serem inflamáveis e, caso haja falha de armazenagem, possam contaminar o solo. A Norma Regulamentadora 20- NR 20, disponível no site de Normas Legais, sintetiza, entre outras regras, que "Os tanques para armazenamento de líquidos inflamáveis somente poderão ser instalados no interior de edifícios sob a forma de tanques enterrados" e "Os tanques de armazenamento de líquidos inflamáveis serão constituídos de

ação ou concreto, a menos que a característica do líquido requeira material especial, segundo normas técnicas oficiais vigentes no País". Estas são duas de algumas regras descritas nesta Norma Regulamentadora.

Segundo Santos(2005), um derrame de produto durante a descarga do produto nos tanques enterrados é classificado como um evento acidental súbito. Entretanto, o vazamento decorrente de um furo no tanque enterrado durante certo tempo será um evento acidental gradual.

Mascarenhas(2004), diz que não é raro acontecer acidentes que envolvam as etapas de distribuição e revenda de combustíveis. Segundo ela, muitos incêndios tem gerado morte, corpos d'água tem sido contaminados, o ar poluído e a fauna e a flora estão sendo comprometidas.

3.3 - COMERCIALIZAÇÃO

A venda dos produtos para o cliente acontece por meio de bombas de combustíveis que são fixadas no solo do terreno no posto de combustível. É necessário o estar exposto de forma nítida nestas bombas qual tipo de produto está disponível, além disso, segundo a "Resolução ANP 41/2013" Art. 22, o bomba deve "exibir 1 (um) adesivo, contendo o CNPJ e o endereço completo do posto revendedor na face frontal das bombas abastecedoras de combustível, preferencialmente entre os bicos abastecedores, a uma altura mínima de 90 centímetros e máxima de 1,80m (um metro e oitenta centímetros) do piso ao alinhamento superior do adesivo" além dos adesivos com os nomes dos combustíveis conforme a figura 4abaixo:

Figura 2– Exemplos de adesivos utilizados em bombas de combustíveis



Fonte: <http://www.anp.gov.br>Acesso em 03/05/2019

A ANP divulga uma Síntese Mensal de Comercialização de Combustíveis, a qual mostra a evolução das vendas dos principais combustíveis no mercado nacional (gasolina comum, etanol, diesel e gasolina aditivada), a partir dos dados mais atuais fornecidos pelas distribuidoras de combustíveis junto a ANP. Na última síntese, de Abril de 2019, foram apresentados os seguintes dados: A gasolina comum teve uma variação positiva de 2,68% de vendas em relação ao mês de Março, porém em relação ao ano anterior a queda foi de 5,3%. Já o Etanol, apresentou alta de 3,48% em relação ao mês anterior e um significativo aumento em relação ao ano de 2018, com 41,19% positivo. Assim como o Etanol, o Óleo Diesel apresentou aumento nos dois índices, tanto no mensal quanto no anual, 2,18% e 0,77%, respectivamente.

A bomba de combustível contém marcadores os quais mostram quantos litros estão sendo vendidos, bem como qual o preço a ser pago. A Figura 5 abaixo traz um exemplo de um tipo de visor de uma bomba de comercialização de combustível, onde mostra o preço total a ser pago pelo cliente, logo abaixo está apresentado a quantidade de litros que foram inseridos no veículo e por último o preço do litro do combustível que está sendo vendido.

Figura 3- Exemplo de visor de uma bomba de combustível



Fonte: <http://www.atitudeto.com.br/bombas-de-combustivel-metrologia-estadual-da-dicas-importantes-sobre-o-abastecimento-de-veiculos/bomba-de-combustiveis-gasolina-marcador-display-zerado-580x372/>
Acesso em 12/06/2019

É necessário, por parte dos funcionários do posto, atentar o cliente a constatar o valor e a quantidade de litros que estão sendo vendidos, a fim de evitar problemas e discussões

futuras. Caso haja alguma dúvida mais específica, é necessário ser feita uma análise do combustível solicitado, bem como apresentação de laudos de conformidade.

3.4 - ANÁLISE DOS COMBUSTÍVEIS

Diante de algumas situações como a descrita no parágrafo do anterior, é de suma importância o conhecimento dos métodos de análise do combustível para sanar qualquer tipo de dúvida do cliente e mostrar mais credibilidade do estabelecimento. Conforme a “Cartilha do Posto Revendedor de Combustíveis”, disponibilizada pela ANP, o posto deve recolher uma amostra de cada compartimento do caminhão-tanque que haja combustível recebido, para que em caso de problemas na especificação do produto seja provado se houve culpa do próprio revendedor ou da distribuidora.

Ainda segundo a Cartilha, a não conformidade com os critérios de combustíveis estabelecidos pela ANP, pode gerar conseqüências como o fato dos bicos das bombas serem lacrados, bem como multas que variam de 20.000 reais até 5 milhões de reais. Por isso, fica nítido que o processo de controle de qualidade que deve ser exercido no posto de combustível deve começar antes mesmo de o combustível abastecer o tanque de armazenagem.

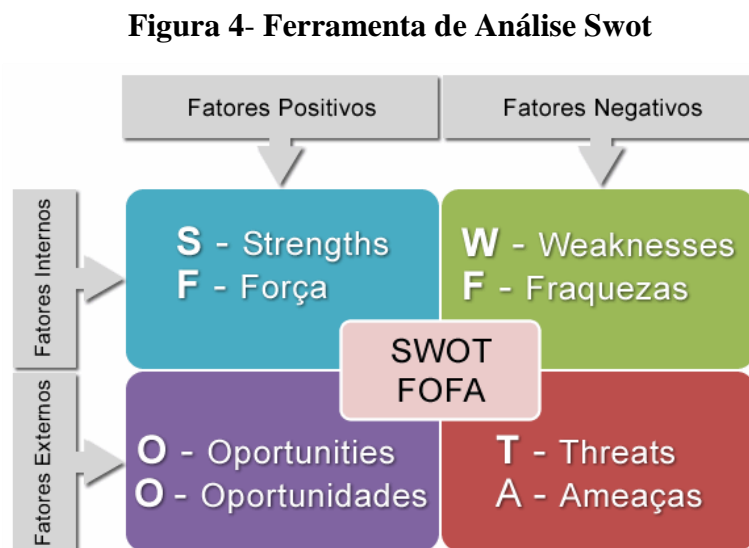
A ANP cita em sua Cartilha ao Revendedora as principais não conformidades dos principais combustíveis que são comercializados, são elas: gasolina comum - adição excessiva de etanol anidro combustível; etanol- principais alterações relacionadas ao teor alcoólico e à condutividade elétrica, que podem ser condicionadas pela contaminação ou adição de água ou outro produto aquoso; óleo diesel- adição incorreta do percentual de biodiesel, ponto de fugor, teor de enxofre e o aspecto(cor).

Para evitar essas não conformidades, o posto revendedor deve manter em perfeito estado os instrumentos de análise. Segundo a Cartilha da ANP, todos instrumentos devem estar perfeitamente calibrados e possuir certificados de verificação conforme regulamentação do Inmetro. São esses instrumentos: proveta de 100 ml para análise da gasolina comum e gasolina aditivada, proveta de 1L para análise de todos os combustíveis, termodensímetros de leitura direta presentes na bomba de venda do Etanol, aferidor com medida padrão de 20 litros e régua medidora ou outro equipamento de medida de nível de combustível nos tanques de armazenagem.

4. POSSÍVEIS FERRAMENTAS DA ADMINISTRAÇÃO A SEREM UTILIZADAS NA GESTÃO DE UM POSTO DE COMBUSTÍVEL

4.1- ANÁLISE SWOT

Dentro da Gestão empresarial, a análise SWOT é uma das ferramentas mais simples, ao mesmo tempo útil, para planejamento de uma empresa. O termo se referencia a "*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*", significando Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Pode-se dividir estes quatro termos em quatro principais grupos, sendo eles fatores positivos (Forças e Oportunidades), fatores negativos (Fraquezas e Ameaças), fatores internos (Forças e Fraquezas) e fatores externos (Oportunidades e Ameaças). A figura 7 abaixo traz uma ilustração da divisão dos grupos pertencentes na ferramenta de Análise SWOT.



Fonte: <https://www.treasy.com.br/blog/matriz-swot-analise-swot-matriz-fofa/>

Acesso em 23/06/2019.

Uma força é algo positivo, sendo uma característica de uma empresa onde aumenta a sua competitividade de mercado. Em contrapartida, a fraqueza significa algo que está em falta na empresa, um ponto negativo levando a mesma a desvantagens diante dos competidores. A empresa torna-se competitiva quando os pontos fortes superam os pontos fracos (APPIO et al., 2009).

Essa ferramenta tem como objetivo central o planejamento estratégico por meio da visualização destes termos, facilitando assim o controle por parte do empresário. O

Planejamento Estratégico tem como função além da descrição das condições internas de resposta ao ambiente externo, modificar as mesmas com o intuito de fortalecimento da instituição (FERNANDES et al.,2015).

O mercado de revenda de combustíveis é um dos mais competitivos no âmbito empresarial, diante disso ferramentas de gestão como a Análise SWOT diferenciam um gestor preparado, que tem maiores chances de conservar-se, do gestor despreparado com práticas inofensivas. De acordo com Fernandes(2015),

esta ferramenta representa uma maneira de se preparar para o futuro a partir de um planejamento, podendo até mesmo influenciar na construção do futuro, e agindo desta forma, uma organização tende a estar mais preparada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades, bem como fazer frente as organizações competidoras.

4.2 - AS 5 FORÇAS DE PORTER

Michael Porter era professor de estratégia e competitividade da Harvard Business School e é o criador desta ferramenta de análise competitiva. Nessa teoria as 5 forças, como dito no nome, são rivalidade em relação aos concorrentes existentes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, ameaça de novos concorrentes, poder dos clientes, poder de negociação dos fornecedores. O desempenho de uma empresa relaciona-se a dois principais fatores, são eles a estrutura do setor e a posição que ele ocupa no segmento (PORTER,1997). Segundo Porter(1997), de forma mais específica podemos descrever as 5 forças da seguinte forma:

A rivalidade em relação aos concorrentes existentes diz sobre a capacidade que os concorrentes tem de criar novos produtos, conseguindo impacto no setor, seja diminuindo o preço ou aumentando a publicidade. A partir do momento em que a rivalidade é muito alta em determinado setor, a lucratividade tende a ser menor.

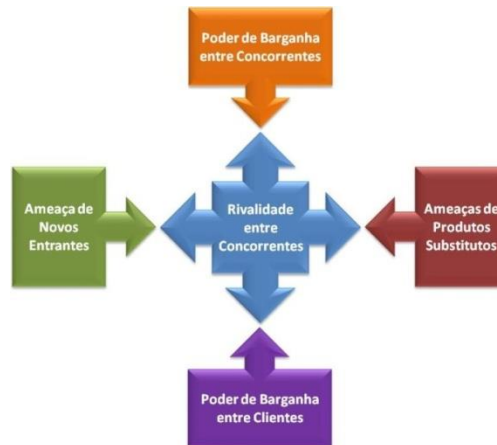
A ameaça de produtos ou serviços substitutos está relacionada ao fato de existirem outras possibilidades de produtos que possam fazer a mesma função que o comercializado pela organização, podendo assim gerar perda de venda e redução da lucratividade.

A ameaça de novos concorrentes acontece quando novas empresas começam a concorrer em determinado setor, prejudicando assim a lucratividade da organização.

O poder dos clientes diz respeito ao fato de um cliente com grande poder de compra, por exemplo, forçar a redução dos preços e eliminar a rentabilidade do mercado.

Por último, o poder de negociação dos fornecedores está relacionado ao fato de que um determinado fornecedor influente poder aumentar os preços, desaparecendo assim o potencial de lucro de uma atividade. A figura 8 abaixo ilustra as 5 forças descritas por Michael Porter.

Figura 5 - 5 forças de Porter



Fonte: <https://blogpegg.wordpress.com/2012/02/07/as-5-forcas-de-porter/>

Acesso em 23/06/201

O mercado de revenda de combustíveis apresenta todas as 5 forças de Porter em seu cotidiano. Para isso é necessário ter conhecimento aprofundado das mesmas e conseguir inseri-las de forma correta e com que haja resultados. Porter(1997), afirma que:

A concorrência moderna dificultou a manutenção da vantagem competitiva, a partir do momento em que há muita imitação por parte das empresas na atualidade, para isso existem duas formas de uma organização obter vantagem dentro do setor, são elas diferenciar seus produtos para cobrar um preço mais elevado e ter custos mais baixos.

4.3 - CICLO PDCA

Uma das ferramentas mais usadas e conhecidas no mundo da administração é o Ciclo PDCA, tendo como significado do termo *Plan*(planejar), *Do*(realizar), *Check*(checar) e *Action*(agir), ajudando assim a empresa a organizar os seus processos. Foi criada por Walter A. Shewart, porém tornou-se mais conhecida a partir de Willian Edward Deming.

Em um ambiente de extrema competitividade, o empresário que obtiver sucesso nos processos e ferramentas usadas em sua empresa tende a obter vantagem diante dos

concorrentes. A revenda de combustíveis demanda do dono do posto capacidade de diferenciação na comercialização de produtos e serviços, pois o preço, na maioria das vezes, não diferencia um estabelecimento do outro. O PDCA pode ser visualizado como método de resolução de problemas organizacionais, indicando como deve agir o empresário para alcançar as metas estipuladas (DA FONSECA & MIYAKE, 2006).

Como dito no primeiro parágrafo do subcapítulo, o Ciclo PDCA é dividido em 4 etapas, onde a primeira(Plan) consiste em definir o que se deseja, expõe a finalidade de planejar o que será feito. A segunda(Do), é a execução do que foi planejado, primeiro capacitando a organização para realizar o planejado e depois implementar de fato. A terceira etapa(Check), está relacionada ao fato de checar, analisando e comparando os dados obtidos na execução com aqueles que foram planejados. Já a quarta etapa(Action), é o fato de agir, realizando todas as correções necessárias para evitar a repetição do problema existente e observado (PACHECO et al.,2012).

A figura 5 abaixo apresenta as 4 etapas da ferramenta do Ciclo PDCA, bem como algumas ações existentes nestas.

Figura 5 - Etapas do Ciclo PDCA



Fonte:<http://gestao-de-qualidade.info/ferramentas-da-qualidade/pdca.html>.

Acesso em 25/06/2019

Um empresário que pratica de forma correta esta ferramenta tende a ter controle sobre sua empresa. O planejamento de um posto de combustível é ponto fundamental para o sucesso do mesmo, pois aproxima clientes demonstrando organização do negócio, bem como facilita o controle financeiro e a gestão de pessoas e de qualidade da organização. De acordo com Pacheco et al.(2012), esta ferramenta exerce o controle dos processos como principal função, sendo usado continuamente para o gerenciamento em uma organização, a partir da implementação de uma diretriz de controle, do monitoramento do nível de controle a partir de padrões e mantendo o foco atualizado.

5-O COTIDIANO NO POSTO DE COMBUSTÍVEL E OS OBSTÁCULOS ENFRENTADOS PELO REVENDEDOR VAREJISTA

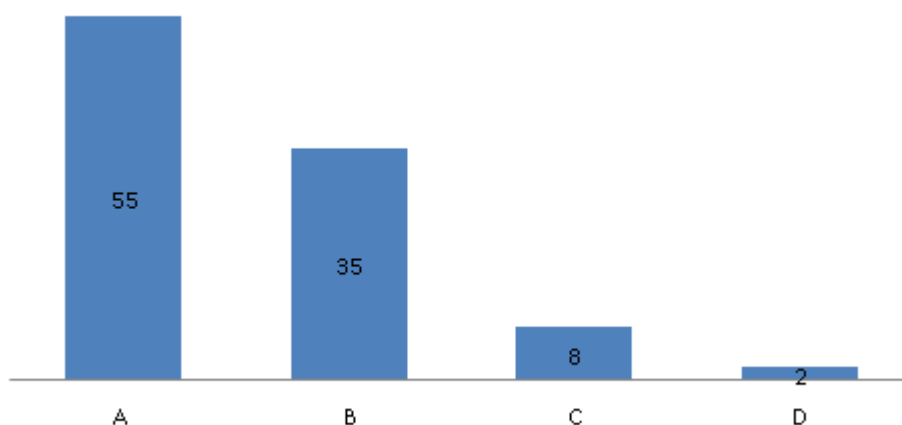
5.1-PESQUISA DE CAMPO

Para estudo do tema requerido neste trabalho foi realizada uma pesquisa a partir de um questionário em um Posto de Combustível localizado no município de Niterói, região metropolitana do Rio de Janeiro. Foram coletadas respostas de 100 consumidores e a partir da arrecadação das mesmas foi possível extrair resultados de assuntos como preferências de clientes, pontos importantes que devem ser seguidos pelos frentistas, melhoras que podem acontecer no estabelecimento e falhas no processo de revenda.

Para levantamento dessas informações foi utilizado um questionário (APÊNDICE A) durante o ato do abastecimento.

O resultado da pesquisa trouxe os seguintes resultados: O intuito da questão 1 foi englobar o cliente em relação àquele determinado posto e buscar compreender se este era bem avaliado ou não. Mais da metade informou que o atendimento era ótimo, o que mostra a satisfação pelo estabelecimento, enquanto apenas duas pessoas estão totalmente insatisfeitas.

Gráfico 4- Questão 1 da pesquisa

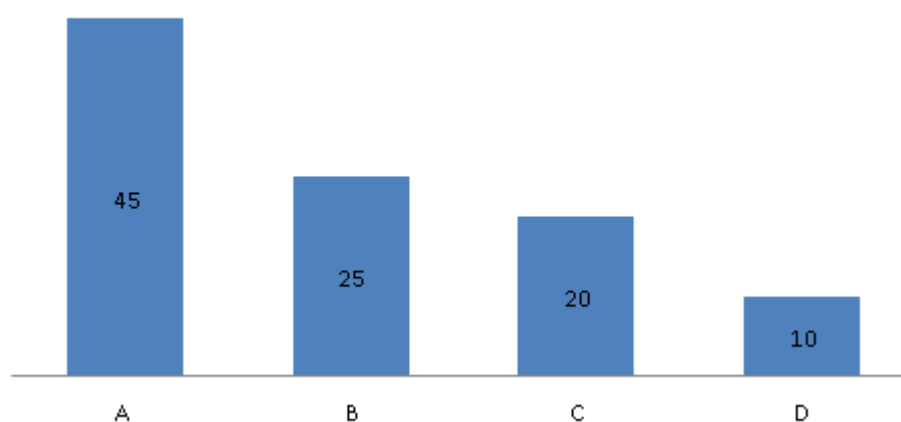


Legenda: A- Ótimo; B- Bom; C- Regular; D- Ruim

Fonte: Elaboração própria

A questão 2 é uma das perguntas mais importantes deste questionário, pois expressa o real motivo de determinado cliente estar consumindo naquele estabelecimento, e a partir dela podemos extrair alguns pontos focais que gestores de postos de combustíveis devem se atentar. Segundo as respostas, pudemos entender que a maioria está consumindo ali pelo bom atendimento, logo em seguida, números próximos de pessoas votaram no preço baixo e na qualidade do produto, por último está a opção que cita a proximidade da casa do consumidor.

Gráfico 5- Questão 2 da pesquisa

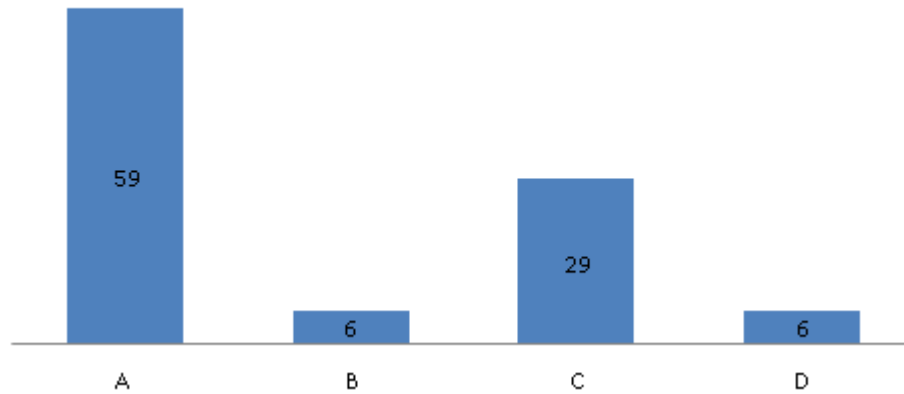


Legenda: A- Bom atendimento; B- Preço baixo; C- Proximidade da minha casa; D- Qualidade do Produto

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, a questão 3 aborda um tema que pode ser base para entendermos o grande fluxo de clientes novos nos postos de combustíveis, bem como extrair medidas que podem ser tomadas para conquistar a fidelidade de clientes. A maioria, com 59% de escolha, abastece sempre no mesmo posto, o que mostra que quando bem atendido o cliente tende a ser fiel ao estabelecimento, em seguida, 29 pessoas disseram que, por percorrer grandes distâncias, abastece em diversos postos, onde podemos notar uma possibilidade de conquistas de novos entrantes por parte do revendedor, poucos escolheram as opções que dizem que variam por outro motivo ou por querer conhecer a qualidade do produto até escolher um só estabelecimento.

Gráfico 6- Questão 3 da pesquisa

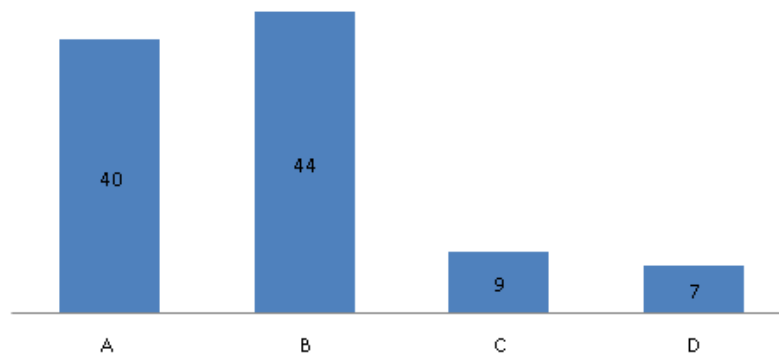


Legenda: A- Mesmo posto; B- Vario para poder testar a qualidade do atendimento/produto de todos os postos que conheço até escolher o melhor; C- Vario, pois ando distâncias grandes, o que faz com que, nem sempre consiga esperar; D- Vario, pois (escreva aqui o motivo).

Fonte: Elaboração própria

A partir da questão 4 o questionário traz opções de respostas padrão, onde o cliente avalia determinada ação em extremamente necessária, necessária, importante ou dispensável. Segundo 44% dos consumidores que responderam ao questionário, a rapidez do atendimento é necessária e 40% disseram ser extremamente necessária, o que mostra uma predominância na pesquisa mostrando o quão importante essa ação é para satisfação dos clientes.

Gráfico 7- Questão 4 da pesquisa

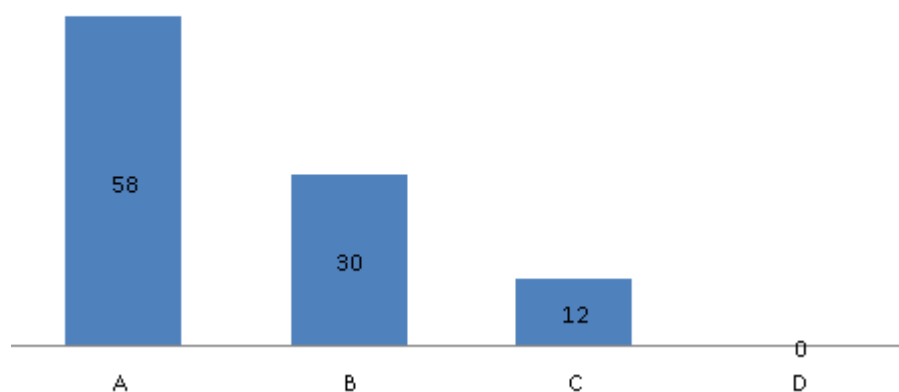


Legenda: A- Extremamente necessária; B- Necessária; C- Importante; D- Dispensável

Fonte: Elaboração própria

A questão 5 mostra um assunto de extrema importância para a segurança no posto de combustível e mais da metade dos clientes diz ser extremamente necessário o conhecimento das normas de segurança e questões ambientais e nenhuma pessoa votou na opção "dispensável", o que mostra a relevância deste tópico para o consumidor.

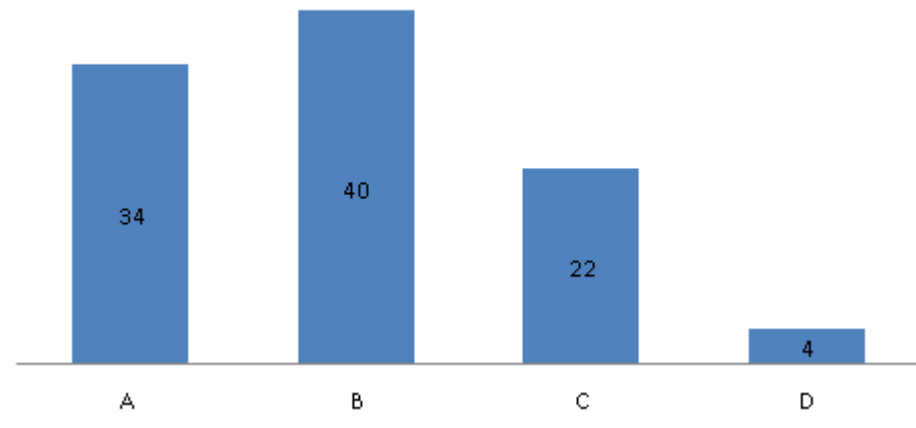
Gráfico 8- Questão 5 da pesquisa



Legenda: A- Extremamente necessária; B- Necessária; C- Importante; D- Dispensável

Fonte: Elaboração própria

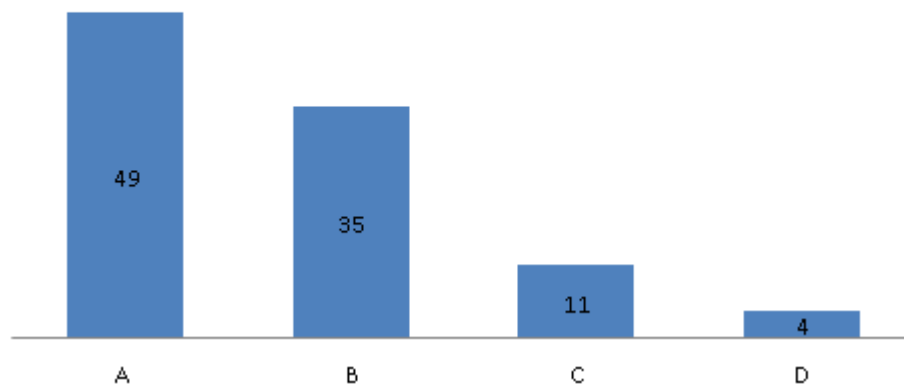
Dentre todas as questões, a 6 foi a que apresentou maior equilíbrio, tratando-se do conhecimento aprofundado dos métodos de análise de combustível por parte dos funcionários. A maior parte dos clientes(40%) disse ser necessário o conhecimento dos métodos, porém houve um número grande que disse ser extremamente necessário(34%) e importante(22%). Somente 4% disse ser dispensável.

Gráfico 9- Questão 6 da pesquisa

Legenda: A- Extremamente necessária; B- Necessária; C- Importante; D- Dispensável

Fonte: Elaboração própria

A questão 7 tem o intuito de apresentar um dos principais pontos de atração de clientes para o estabelecimento, a forma como os funcionários se apresentam para o consumidor. Para provar a importância deste tema, a pesquisa mostrou que a grande maioria acha necessário ou extremamente necessário a boa apresentação e nenhuma pessoa afirmou ser dispensável.

Gráfico 10- Questão 7 da pesquisa**QUESTÃO 1**

Legenda: A- Extremamente necessária; B- Necessária; C- Importante; D- Dispensável

Fonte: Elaboração própria

Como a última pergunta do questionário, a questão 8 foi de individual, onde cliente participante pode expor uma possível modificação no posto para melhor atendê-lo. Essa

pergunta teve como intuito conseguir extrair ao máximo todas os erros cometidos e as possibilidades de melhora de atendimento. Algumas das respostas mais escolhidas foram o fato da loja de conveniência não ter um atendimento de mesma qualidade que o posto oferece no abastecimento, o fato dos banheiros em muitas ocasiões não estarem em perfeito estado e impróprio para uso, e a falta de programas de fidelização do cliente como, por exemplo, promoções.

5.2- SERVIÇOS EXTRAS OFERECIDOS NO AMBIENTE DO POSTO DE COMBUSTÍVEL

O mercado de revenda de combustível é um dos mais competitivos do ramo de vendas, por isso ter uma diferenciação na comercialização dos produtos é uma estratégia positiva para o revendedor. Para poder apresentar um desempenho superior a média de um determinado setor, uma empresa deve dispor de uma vantagem competitiva que deve ser constantemente aprimorada (PORTER,1997).

Alguns serviços extras oferecidos no ambiente do posto são bem conhecidos pela maioria dos clientes, pois existem na maioria dos postos. A troca de óleo, o lava-jato e a loja de conveniência são exemplos. O primeiro apresenta-se com relação direta com os consumidores de postos de combustíveis, devido ao fato dos usuários de veículos deverem fazer a manutenção do óleo para um bom funcionamento do mesmo. Já o lava-jato oferece ao consumidor a alternativa estética ao veículo, bem como comodidade e facilidade de entregar o carro para limpeza. Por último, o mais tradicional serviço extra disponibilizado é a loja de conveniência, que oferece ao cliente a opção de comprar algo para comer ou beber, além de lembranças em viagem(caso o posto seja de estrada) e um lugar para descansar. Alguns outros serviços são vistos no ambiente dos postos, como oficinas mecânicas, farmácias, restaurantes etc.

Figura 6 - Serviço de troca de óleo em um posto de combustível



Fonte: <https://quatorrodas.abril.com.br/auto-servico/mitos-e-verdades-sobre-a-troca-de-oleo/>

Acesso em 18/06/2019

Outros serviços tornam-se indispensáveis de oferecimento ao consumidor, por gerar comodidade ao mesmo, bem como satisfação. Exemplos comuns desses serviços são o aparelho de calibragem dos pneus, se possível com um funcionário auxiliando os clientes a calibrarem os pneus e os banheiros limpos e abastecidos. De acordo com Kotler (1998, p. 541), há uma busca por evidências da qualidade do serviço por parte dos consumidores. A qualidade pode ser inferida a partir do local, das pessoas, dos equipamentos, do material de comunicação, dos símbolos e do preço.

Quando o cliente está insatisfeito eles atuam de forma contrária a esperada na organização, reagindo de forma negativa ao invés de promover a empresa (TRIERWEILLER et al, 2011). Diante disso, é de suma importância evitar ao máximo, falhas nesse setor, pois o mesmo é vivenciado por uma gama enorme de clientes durante o dia e, caso a impressão não seja boa, pode ser um ponto prejudicial ao estabelecimento.

Em um mercado competitivo como o de revenda de combustíveis, o fator preço dificilmente será o ponto de diferença entre duas empresas, por isso oferecer esses serviços extras e de boa qualidade torna-se uma estratégia de aproximação do cliente. Obter vantagem competitiva por diferenciação do concorrente é melhor do que por meio de custos, sendo a melhora na qualidade e o fato de agregar valor ao produto operações que elevam os custos, mas o investimento será recuperado (PORTER, 1997).

5.3-GESTÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS

A verdadeira vantagem competitiva do mercado não está somente ligada ao financeiro ou até mesmo aos investimentos tecnológicos, mas sim nas pessoas que trabalham na organização, movimentando ela no cotidiano (SOVIENSKI,2008). Ter bons e qualificados funcionários trás ao dono(sócio) do estabelecimento maior tranquilidade e confiabilidade no seu dia a dia de trabalho.

Todo posto de combustível no Brasil deve contar com frentistas, mas além dessa categoria outras podem ser encontradas também nesse ambiente como o trocador de óleo e profissionais que cuidam do administrativo e RH da empresa. De acordo com Soviensi(2008), incumbe ao Departamento de Recursos Humanos promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas em relação a avaliação de desempenho, qualificação, seleção entre outros, bem como assuntos relacionados a preservação da saúde e da segurança do ambiente.

Os postos de revenda de combustíveis são locais de extrema periculosidade, por isso os funcionários que trabalham neste ambiente recebem 30% do salário de adicional de periculosidade, segundo dados da tabela de salário de 2019 presente no site da federação de frentistas de São Paulo(FEPOSPETRO), estando esta informação disponível no site da Federação. O principal perigo trata-se do potencial inflamável dos combustíveis e chance de explosão, porém os produtos que são comercializados caso inalados ou em contato com o corpo de forma excessiva podem gerar problemas à saúde do colaborador. De acordo com Rocha et al.(2014), o ambiente do posto de combustível oferece aos funcionários inúmeros riscos a saúde, como contato com combustíveis, ruído, calor, frio, possibilidade atropelamento, assaltos, repetitividade de movimentos, longas jornadas de pé e sobrecargas no trabalho por inúmeras funções que desenvolvem.

Conforme cita a NR6 do Ministério do Trabalho, no site de o estabelecimento deve oferecer ao funcionário gratuitamente o material de EPI(Equipamento de Proteção Individual), que consistem em todo dispositivo ou produto utilizado pelo trabalhador, destinado a proteção de riscos que ameacem a saúde no trabalho do mesmo. Essa norma deve ser seguida nos postos de combustíveis e todos os frentistas devem utilizar todos esses equipamentos. Em diversos casos não há o uso desses equipamentos por parte dos colaboradores e isso impacta diretamente a saúde e a integridade física dos mesmos devido à exposição dos trabalhadores a substâncias tóxicas existentes na gasolina, como é o caso do benzeno. Por isso, o empregador deve tomar algumas medidas como a fiscalização em

comunhão com a educação, treinamento e sensibilização dos funcionários (VASCONCELOS et al.,2015).

Figura 7 - Norma Regulamentadora 6 do Ministério do Trabalho



Fonte: <https://www.slideshare.net/emanuelsturgeon/nr-6-equipamento-de-proteo-individual>

Acesso em 18/06/2019

Para gerir um funcionário é necessário um conhecimento do conceito de motivação dos mesmos. Consoante Bergamini(2003), no momento que está engajado em uma atividade que faz sentido para ele, espera ser recompensado quando percebe que está fazendo jus ao prazer de uma reputação positiva, o que significa reconhecimento, independência e acesso a um mundo melhor. Um funcionário motivado trabalha para ele e para a empresa, em oposição ao funcionário desmotivado, que tem uma propensão de gerar prejuízos ao estabelecimento.

5.4-CONTROLE FINANCEIRO E DE ESTOQUE

Um posto de revenda de combustível é um estabelecimento que trabalha com uma contínua mudança de estoques, principalmente de combustíveis, mas também pode ser incluso nesse quesito os óleos lubrificantes que são vendidos. A gestão de estoques pode ser dividida em quatro principais aspectos, são eles: políticas e modelos quantitativos utilizados, questões organizacionais envolvidas, tipo de tecnologia utilizada e o monitoramento do desempenho do processo (AROZO,2002).

Como abordado no desenvolvimento deste estudo, os postos de combustíveis possuem tanques de armazenamento dos produtos, sendo os seus limites variáveis e de acordo com o proprietário. Para controle do combustível existente nesses tanques, o posto revendedor deve dispor de régua medidora ou outro tipo de equipamento metrológico que permita a verificação

dos estoques de combustíveis, segundo a Cartilha do Consumidor de 2019, presente no site da ANP.

Segundo informações extraídas do site da Brasil Postos, em reportagem de 2017, alguns dos problemas existentes no controle de estoque de postos de combustíveis são a evaporação e a diferença de temperatura. Como é citado no site, a taxa de evaporação dos combustíveis nos tanques depende de fatores como a variação da temperatura ambiente, área livre do combustível em contato com a atmosfera, existência de válvula de pressão e vácuo nos tubos etc. Já a diferença na temperatura é a real causa da diferença dos estoques físicos e contábeis, pois no fechamento do estoque diário a temperatura é mais elevada que a temperatura na abertura dos estoques. A tabela 1 abaixo mostra um exemplo de descarga em um posto de combustível e um possível cálculo de sua temperatura para conseguir entender sobre a possível diferença na medição do estoque inicial frente ao estoque final.

Figura 9- Diferença de estoque como consequência da mudança de temperatura do combustível

Vantes (l)	Vdescarregado (l)	Vdepois (l)	Tfechamento (°C)	Tabertura (°C)	Dvolume (l)	Vabertura (l)
5.000,0	5.000,0	10.000,0	25,0	20,0	90,0	9.910,0

Vantes – volume medido antes da descarga do CT

Vdescarregado – volume descarregado pelo CT

Vdepois – volume medido após a descarga do CT

Tfechamento – temperatura de fechamento do estoque diário

Tabertura – temperatura de abertura do estoque diário

Dvolume – diferença de volume por contração de volume causado pela temperatura

Vabertura – volume na abertura do estoque diário

Fonte: <https://www.brasilpostos.com.br/noticias/gerenciamento-do-posto/sugestoes-para-controle-de-estoque-em-postos-de-abastecimento-de-combustivel/>

Acesso em 18/06/2019

Um revendedor de combustíveis com um bom conhecimento de gestão de controles de estoque, possivelmente terá um conhecimento maior de sua empresa, e por consequência uma chance maior de lucratividade. Uma das mais importantes atividades da administração diz respeito ao controle de níveis de estoque, afetando diretamente os resultados da empresa, pois representam investimento e quando não foram transformados em venda, significam parado, não dando o retorno esperado (RUSSO,2009).

Outro ponto importante que está intrinsecamente ligado ao controle de estoque é a gestão financeira no setor de revenda de combustíveis. O mundo das organizações empresariais está presente num ambiente competitivo, onde as instituições terão de aprender a fundamentar sua estratégia em relação ao conhecimento sobre a distribuição de renda disponível (TELÓ,2000).

Saber quando e como gastar o dinheiro proveniente da venda do serviço ou produto oferecido pela sua empresa é um passo para conquistar um futuro lucrativamente positivo. Pode-se entender, em muitos dos casos, o mercado varejista de revenda de combustível como de empresas familiares. De acordo com Bernhoeft(1989), dificilmente ocorre a evolução de pequenos empreendimentos para estruturas grandes organizadas, principalmente no caso em que a empresa é familiar, como consequência das mudanças ocasionadas pelas relações pessoais.

O planejamento financeiro é um plano do que pode ser feito no futuro, estabelecendo o modo com os objetivos poderão ser alcançados. Normalmente nas empresas essas decisões demoram a ser tomadas, pois numa situação de incerteza elas devem ser analisadas com antecedência (TELÓ,2000).

De acordo com Lucion(2005), um plano financeiro efetivo deve ser importante no momento de expor as ligações das propostas de investimento na empresa, bem como as ações de financiamento disponíveis para ela no mercado. Além disso, incumbe a empresa a chance de desenvolver, analisar e comparar muitos cenários de diferentes ângulos.

6- CONSIDERAÇÕES FINAIS:

O intuito deste trabalho foi expor as possíveis medidas a serem tomadas e caminhos a serem seguidos pelos revendedores de combustíveis nas regiões metropolitanas, expondo a estas ferramentas de gestão que, quando bem executadas, podem os auxiliar a resolver grande parte dos problemas existentes na empresa, bem como enfrentar os desafios encontrados diante da dificuldade do mercado. Com a tecnologia disponível, o estudo buscou, através de uma pesquisa em um posto de combustível, explorar as principais forças e fraquezas existentes nesse tipo de estabelecimento para, assim, tomar as medidas cabíveis.

No ambiente de revenda de combustíveis, foi possível perceber que é necessário foco e conhecimento amplo da empresa por parte do gestor, sendo essas características um diferencial para alavancar a lucratividade do seu negócio em comparação com os concorrentes. Processos como o de armazenagem e comercialização dos produtos exigem rigor na cobrança do gestor para haver medidas de segurança necessárias, bem como evitar perdas desnecessárias no estoque. Outro exemplo é o de oferecimento de serviços extras no ambiente do posto, tornando-se um ponto de diferenciação dos demais comércios.

Após a análise das ferramentas de gestão apresentadas, é possível perceber a importância em analisar tanto o ambiente interno quanto externo a empresa, buscando encontrar causas para perda de clientes e maneiras de fidelizar os mesmos no ambiente do próprio negócio. Buscar sempre um diferencial a apresentar, seja no âmbito de serviços extras, atendimento de qualidade e boa apresentação do posto de combustível. Para isso, utilizar ferramentas de planejamento, checagem e correção possivelmente dará um retorno positivo.

O posto X, segundo a pesquisa feita através de um questionário com 100 clientes, apresentou bons resultados, sendo avaliado pela maioria como um estabelecimento com ótimo atendimento e atração e fidelização de clientes por essa questão. Ademais, enriqueceu a pesquisa com números que mostram principais motivos escolhidos por consumidores para abastecerem em determinado posto, bem como a importância dada a assuntos como conhecimento de técnicas de análise, boa apresentação por parte dos frentistas e rapidez do atendimento.

Diante dos resultados obtidos, podemos citar a última pergunta do questionário como a de maior impacto para a manutenção de clientes no Posto X. Como dito no capítulo anterior, as principais fraquezas apontadas pelos consumidores foram a loja de conveniência e banheiro

em más condições de uso(serviços extras) e programas de fidelização do cliente, ou seja, promoções.

Para resolução de tais desafios, é recomendado o uso da ferramenta de gestão indicada nesse estudo, a Análise SWOT, reunindo as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do processo. Nesse caso, podem-se observar fraquezas presentes dentro do ambiente interno, como a falha na manutenção preventiva dos sanitários, fazendo com que os mesmo tornem-se inutilizáveis e dispersem clientes. Isso também acontece no caso da loja de conveniência com um atendimento inferior ao esperado pelo consumidor, se tornando fatores negativos para a empresa.

Ao analisar as fraquezas, é possível observar a ameaça de perder os clientes e com isso diminuir a lucratividade. Diante disso, é necessária uma cobrança maior por parte do gestor diante dos funcionários da loja de conveniência, bem como um planejamento de controle periódico de satisfação dos clientes para que estes possam transferir a confiança necessária ao gestor. Em relação aos banheiros, é importante analisar estratégias como contratação de um funcionário de limpeza para o posto ou uma melhor divisão de tarefas destinadas aos frentistas, motivando-os a manter o ambiente de trabalho dos próprios limpos e que agrade os clientes.

A questão do programa de fidelização do consumidor, se baseando em promoções oferecidas, apresenta-se como uma decisão mais complexa. Para isso, uma ferramenta que pode ser utilizada e que é de fácil manejo é o Ciclo PDCA. A partir do momento em que o gestor segue as etapas descritas pelo processo de forma correta, é possível ser feito um planejamento estratégico em relação ao assunto e com isso tomar uma melhor decisão.

É necessário reunir dados como preços de compra dos combustíveis, produtos que interessam ao consumidor receber promoção, formas de pagamento que serão utilizados no programa, bem como programas de marketing para atrair clientes. A partir disso, iniciar a promoção com um tempo limite como uma teste e partir deste reunir as principais falhas cometidas no processo para que, ao fim da análise, possam ser feitas as necessárias correções e disponibilizar ao cliente um programa de fidelização de qualidade que possa, além de atrair consumidores e aumentar o lucro da empresa, agradar ao cliente e aumentar a satisfação do mesmo.

O questionário aplicado possibilitou visualizar o grau de necessidade de determinadas ações realizadas no posto. Diante disso, é necessário salientar ao gestor de postos de combustíveis a importância no treinamento contínuo dos frentistas, encarregados e gerentes em relação a análise dos combustíveis, bem como o respeito as normas de segurança e do

meio ambiente. Para isso, algumas medidas que poderiam ser tomadas tratam-se de treinamentos disponibilizados por empresas terceirizadas e uma maior cobrança por parte dos gestores e gerentes para controle do uso dos materiais de segurança e conhecimento dos produtos.

A rapidez no atendimento em comunhão com a boa apresentação por parte dos frentistas se mostraram pontos importantes diante dos olhos dos clientes. Para isso, os gestores devem disponibilizar uniformes extras aos funcionários e cobrar postura, limpeza e educação dos mesmos. Para isso, uma forma de motivação é uma pesquisa de satisfação trimestral, onde, em caso de resultado positivo, o gestor oferecer uma promoção com um bônus financeiro ou de folga para os funcionários. Já para a questão da velocidade do atendimento, é importante uma boa distribuição dos frentistas na pista do posto, alocando os funcionários com sua determinada bomba de combustível, facilitando assim o recebimento do dinheiro e a distribuição dos carros na pista, evitando engarrafamento e demora de atendimento.

7. REFERÊNCIAS

ANP. **Cartilha do Posto revendedor de Combustíveis**. Disponível em: http://www.anp.gov.br/images/publicacoes/cartilhas/Cartilha_Posto_Revendedor_de_Combustiveis_6a_ed.pdf. Acesso em: 10 jun. 2019.

ANP. **Síntese Mensal de Comercialização de Combustíveis**. Disponível em: <http://www.anp.gov.br/arquivos/publicacoes/sinteses/2019-abril-sintese-volume.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2019.

APPIO, Jucélia; SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa; SILVA, Aletéia Karina Lopes da; CARVALHO, Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009.

AROZO, R. **Monitoramento de desempenho de gestão de estoque**. Instituto de Logística e Supply Chain. 2002. Disponível em: <http://kuehne.com.br/artigos/indicadores.PDF>. Acesso em: 5 de junho. 2019.

AUTO ESPORTE. **PRODUÇÃO DE VEÍCULOS NO BRASIL DISPARA QUASE 30% EM FEVEREIRO**. Disponível em: <https://revistaautoesporte.globo.com/Noticias/noticia/2019/03/producao-de-veiculos-no-brasil-dispara-quase-30-em-fevereiro.html>. Acesso em: 30 mai. 2019.

AZUAGA, D. Danos ambientais causados por veículos leves no Brasil. 2000. Dissertação (Mestrado Engenharia) – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/rdg/article/view/117682/119020>. Acesso em 3 de junho. 2019.

BALLARDIN, L. **Análise do trabalho dos operadores de uma distribuidora de derivados de petróleo**. Porto Alegre, RS. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós Graduação de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/10331>. Acesso em: 29 de abril. 2019.

BALLOU, RONALD H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

BERGAMINI, C.W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. RAE Executivo. 2003 1(2):63-7. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34822>. Acesso em: 5 de junho. 2019.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar**. São Paulo: Nobel, 1989. Acesso em: 21 de abril. 2019.

BRASIL ECONÔMICO. **Preço das refinarias sobe pela quinta vez em março.** Disponível em: <https://economia.ig.com.br/2019-03-14/preco-da-gasolina-aumenta.html>. Acesso em: 13 mai. 2019.

BRASIL POSTOS. **Sugestões para controle de estoque em postos de abastecimento de combustível.** Disponível em: <https://www.brasilpostos.com.br/noticias/gerenciamento-do-posto/sugestoes-para-controle-de-estoque-em-postos-de-abastecimento-de-combustivel/>. Acesso em: 9 jun. 2019.

CARDOSO, L.C.S. **Logística do petróleo: transporte e armazenamento.** Interciência: Rio de Janeiro, 2004.

CARVALHO, Joaquim Francisco de. **Combustíveis fósseis e Insustentabilidade.** In: Revista Ciência e Cultura (online): 2008, v.60, n. 3, p. 30-33. Disponível em: http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid=S0009-67252008000300011&script=sci_arttext. Acesso em: 10 abril. 2019.

CORREIO BRAZILIENSE. **Alta do GNV ameaça setor de conversão veicular.** Disponível em: https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/02/22/internas_economia,739129/alta-do-gnv-ameaca-setor-de-conversao-veicular.shtml. Acesso em: 4 jun. 2019.

DA FONSECA, Augusto V. M. e MIYAKE, Dario Ikuo. **Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas de qualidade.** XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Dario_Miyake/publication/242782493_Uma_analise_sobre_o_Ciclo_PDCA_como_um_metodo_para_solucao_de_problemas_da_qualidade/links/0c96053469f796709c000000/Uma-analise-sobre-o-Ciclo-PDCA-como-um-metodo-para-solucao-de-problemas-da-qualidade.pdf. Acesso em 15 junho. 2019.

EHRHART, S., & PALMEIRA, E. M. (2006). **Análise do setor de transportes.** Observatório de laEconomíaLatinoamericana, 1(71). Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/06/sempp.htm>. Acesso em: 13 abril. 2019.

FEPOSPETRO. **Tabela de Salários.** Disponível em: <http://federacaodosfrentistasp.org.br/salarios.php>. Acesso em: 10 mai. 2019.

FERNANDES, D. R. **Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia.** UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres., Londrina, v.13, n.2, p.57-68, 2015.

FERNANDES, I. et al. (2015). **Planejamento Estratégico: Análise SWOT.** Três Lagoas-MS. Disponível em: [http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20\(81\).pdf](http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20(81).pdf). Acesso em 11 de junho. 2019.

FLEURY, Paulo Fernando. **Gestão Estratégica do Transporte.** 2002.

G1 ECONOMIA. **Aumento de preços e crise econômica frearam vendas de combustíveis no Brasil, diz ANP.** Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/02/19/aumento-de-precos-e-crise-economica-frearam-vendas-de-combustiveis-no-brasil-diz-anp.ghtml>. Acesso em: 24 mai. 2019.

G1 ECONOMIA. **Por que o Brasil depende tanto do transporte rodoviário?.** Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/por-que-o-brasil-depende-tanto-do-transporte-rodoviario.ghtml>. Acesso em: 25 mai. 2019.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 5. ed, São Paulo: Atlas, 1998.

LEITE, R. C.; CORTEZ, L. A. B. E. **O Etanol Combustível no Brasil**. In: BRASIL. Ministério das relações exteriores – MRE (Org.). Biocombustíveis no Brasil: realidades e perspectivas. Brasília: Arte Impressora Gráfica LTDA, 2007.p. 60-75 Disponível em: https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Repositorio/etanol3_000g7gq2cz702wx5ok0wtedt3xdmftk.pdf. Acesso em: 6 de maio. 2019.

LUCION, C. E. R. **Planejamento Financeiro**. Revista Eletrônica de Contabilidade. v. I n. 3. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/142/3955>. Acesso em: 8 de junho. 2019.

MASCARENHAS, F. A. B. **A Proteção ambiental nas atividades de distribuição e revenda de combustíveis**. Revista Pensar, v. 9, n. 9, p. 54-70. Fortaleza, 2004. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rpen/article/view/748/1610>. Acesso em: 6 de maio. 2019.

MESQUITA, Marcelo Andrade Botelho. **Valores do aditivo: o comportamento do consumidor de gasolina aditivada nas perspectiva da Teoria das Cadeias Meios - Fins**. Gest. Prod. vol.17 no 3. São Carlos, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2010000300013&script=sci_arttext. Acesso em: 5 de maio. 2019

MILANEZ, A. FAVERET FILHO, P. e ROSA, S. **Perspectivas para o etanol brasileiro**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 27, p. 21-38, mar. 2008. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2421/1/Perspectivas%20para%20o%20Etanol%20Brasileiro.pdf>. Acesso em: 6 de maio. 2019.

NORMA REGULAMENTADORA 20 NR 20. **Líquidos Combustíveis e Inflamáveis**. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/trabalhista/nr/nr20.htm>. Acesso em: 11 jun. 2019.

NORMA REGULAMENTADORA 6 NR 6. **Equipamentos de proteção individual - EPI**. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr6.htm>. Acesso em: 3 mai. 2019.

O ESTADO. **Postos de Combustíveis fecham por concorrência**. Disponível em: <https://imirante.com/oestadoma/noticias/2018/11/20/postos-de-combustiveis-fecham-por-concorrenca/>. Acesso em: 11 jun. 2019.

O GLOBO. **Senado aprova venda de etanol direto de usina para os postos**. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/senado-aprova-venda-de-etanol-direto-das-usinas-para-os-postos-22800051>. Acesso em: 29 mai. 2019.

PACHECO, A. P. R. et al. **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica**. 2012. Disponível em: <http://issbrasil.usp.br/artigos/ana.pdf>. Acesso em: 15 junho. 2019.

PORTER, M. **Os caminhos da Lucratividade**. HSM Management, Mar/Abr 1997, p.88. Disponível em: https://www.catho.com.br/curso/elearning/biblioteca/adm/porter_vantagem_competitiva.pdf. Acesso em: 1 de junho. 2019.

PRATES, C.P.T.; PIEROBON, E.C.; COSTA R.C.; FIGUEIREDO V.S. **Evolução da oferta e da demanda de gás natural no Brasil**. 2006. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2424/1/BS%2024%20Evolu%c3%a7%c3%a3o%20da%20oferta%20e%20da%20demanda_P.pdf. Acesso em: 24 de abril. 2019.

ROCHA, LP et al. **Utilização de equipamentos de proteção individual por frentistas de postos de combustíveis: contribuição da enfermagem**. Texto Contexto Enferm, Florianópolis [Internet], 2014 Jan-Mar; 23(1): 193-202. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010407072014000100193&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 2 de junho. 2019.

RODRIGUES, P.M.S. e SILVA FILHO, P.A. **Quantificação da emissão de dióxido de carbono (CO₂) por veículos automotores na cidade de Boa Vista/RR - 2005 a 2015**. 7º Congresso Luso Brasileiro para o Planejamento Urbano, Regional, Integrado e Sustentável. Contrastes, Contradições e Complexidades. Macéio-Brasil, 05 a 07 de Outubro de 2016. Disponível em: <http://www.fau.ufal.br/evento/pluris2016/files/Tema%203%20-%20Mobilidade%20e%20Transportes/Paper1612.pdf>. Acesso em: 23 de abril. 2019.

RUSSO, Clovis Pires. **Armazenagem, controle e distribuição**. Editora Ibplex, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Jdc3PMCNXs8C&oi=fnd&pg=PA11&dq=controle+de+estoque+armazenagem&ots=QiDo6t-t38&sig=LFEiSjtiAINLjfUzh653Set2pVE#v=onepage&q=controle%20de%20estoque%20armazenagem&f=false>. Acesso em: 10 de junho. 2019.

SANTOS, Patrícia Vieira dos. **Impactos Ambientais Causados Pela Perfuração de Petróleo**. Sergipe, v. 1, n. 15, pp. 153-163, out. 2012. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernoexatas/article/view/297/135>. Acesso em: 23 de abril. 2019.

SANTOS, Ricardo José Shamá dos. **A gestão ambiental em posto revendedor de combustíveis como instrumento de prevenção de passivos ambientais**. 2005. 217f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão do Meio Ambiente) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

APÊNDICE A

1) O QUE VOCÊ ACHA DO ATENDIMENTO DESSES ESTABELECIMENTO?

- A) Ótimo C) Regular
- B) Bom D) Ruim

2) PORQUE, PRINCIPALMENTE, VOCÊ ABASTECE NESSE POSTO?

- A) Bom atendimento C) Proximidade da minha casa
- B) Preço baixo D) Qualidade do produto

3) VOCÊ SEMPRE ABASTECE NO MESMO POSTO OU VARIA? SE VARIA, PORQUE?

- A) Mesmo posto
- B) Vario, para poder testar a qualidade do atendimento/produto de todos os postos que conheço até escolher o melhor
- C) Vario, pois ando distâncias grandes o que faz com que eu, nem sempre, consiga esperar
- D) Vario, pois (escreva aqui o motivo):

COMO VOCE AVALIA:

4) A RAPIDEZ DO ATENDIMENTO

- A) Extremamente necessária C) Importante
- B) Necessária D) Dispensável

5) O RESPEITO AS NORMAS DE SEGURANÇA E QUESTÕES AMBIENTAIS

- A) Extremamente necessária C) Importante
- B) Necessária D) Dispensável

6) O CONHECIMENTO DOS PRODUTOS DE FORMA MAIS APROFUNDADA E DE MÉTODOS DE ANÁLISE DE COMBUSTÍVEL

- A) Extremamente necessária C) Importante
- B) Necessária D) Dispensável

7) A BOA APRESENTAÇÃO POR PARTE DOS FRENTISTAS (ROUPA LIMPA, BOM DIÁLOGO, PACIÊNCIA)

- A) Extremamente necessária C) Importante
- B) Necessária D) Dispensável

8) O QUE VOCÊ ACHA QUE PODERIA SER MODIFICADO NESSE POSTO PARA ATENDÊ-LO MELHOR?

