

## DIAGNÓSTICO DO SETOR ADMINISTRATIVO DE UMA REDE DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS<sup>1</sup>

Augusto Henrique Damiani Limberger<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar as ferramentas de controle e gestão de uma rede de postos de combustíveis, além de identificar e sugerir oportunidades de melhorias, que possam contribuir na tomada de decisão da empresa. A metodologia de pesquisa é qualitativa, estudando as ferramentas de controladoria utilizadas na empresa. A coleta dos dados foi realizada através de entrevista com o diretor administrativo e a observação participante dentro da empresa. No levantamento dos dados, foram evidenciados quatro grandes grupos de áreas de controladoria, sendo administração organizacional, recursos humanos, finanças e custos e vendas e marketing, e foi possível observar que a empresa utiliza algumas ferramentas de controle e gestão como um bom sistema para atividades de gestão e atividades operacionais, e também possui uma boa diversidade de indicadores de resultados já estabelecidos. O relatório apontou outras oportunidades de melhoria na área da gestão como, por exemplo, a elaboração de um plano estratégico documentado, a documentação de treinamentos dos funcionários e também a necessidade de ter uma pessoa dedicada aos cálculos das margens da empresa. Os resultados obtidos através da análise e do diagnóstico do ambiente apresentam que a empresa tem ainda mais potencial para atingir seus objetivos, implementando a controladoria e o planejamento estratégico.

Palavras-chave: Controladoria. Planejamento estratégico. Processos internos.

### ABSTRACT

The present study aimed to analyze the control and management tools of a network of gas stations, in addition to identifying and suggesting opportunities for improvement that may contribute to the company's decision-making. The research methodology is qualitative, studying the controllership tools used in the company. Data collection was carried out through an interview with the administrative director and participant observation within the company. In the data collection, four large groups of controlling areas were evidenced, namely organizational administration, human resources, finance and costs, and sales and marketing. In the data collection, it was possible to observe that the company uses some control and management tools as a good system for management activities and operational activities, and also has a good diversity of already established result indicators. The report pointed out other opportunities for improvement in the management area, such as the preparation of a documented strategic plan, the documentation of employee training and also the need to have a person dedicated to calculating the company's margins. The results obtained through the

---

<sup>1</sup> Trabalho de Estágio supervisionado, desenvolvido sob orientação do Professor Me. João Paulo Gardelin

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 165018@upf.br

analysis and diagnosis of the environment show that the company has even more potential to achieve its objectives, implementing controllership and strategic planning.

Keywords: Controllership. Strategic planning. Internal processes.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o constante avanço da tecnologia, é também crescente a velocidade em que os dados circulam, principalmente, nas organizações. Cada vez mais, a demanda por informações transparentes e rotinas definidas aumenta dentro das organizações e o controle interno através do estabelecimento de padrões, processos e análises é de suma importância para assegurar a confiabilidade desses dados e processos.

A controladoria é uma maneira que esse controle pode ser feito, pois, basicamente, ela é a forma de otimizar o processo de decisão da diretoria de uma empresa, que vai auxiliar a ter mais controle sobre as atividades e a tomar decisões mais precisas. O objetivo da controladoria é elaborar um plano de ação que auxilie a administração a conquistar suas metas. O profissional que atua direcionado a isso deve avaliar os controles contábeis, financeiros e operacionais da empresa, avaliar os riscos e atestar se está ocorrendo o cumprimento por parte das áreas, das normas e políticas de procedimentos internos, objetivando atestar a integridade e a eficácia dos controles.

Ainda que o mercado de varejo de combustíveis ocupe uma boa parcela da economia brasileira e seja de forte concorrência, a importância de se utilizar da Controladoria em uma rede de postos de combustíveis se dá em razão de ser um segmento que opera com margens de lucratividade consideradas baixas, justificadas por ser uma commodity. Assim, quanto mais se tiver informações rápidas com precisão e procedimentos padronizados, maior vai ser a vantagem competitiva da empresa. A ideia de pesquisa se forma para fazer um levantamento dos conteúdos existentes sobre Controladoria em geral, adicionando os diagnósticos e os planejamentos estratégicos e convergir de forma que auxilie nos controles de um setor administrativo em uma rede de postos de combustíveis. Dessa forma, fica a seguinte questão: **Como uma rede de postos de combustíveis está estruturada em termos de controle e gestão?**

O objetivo deste trabalho foi identificar como uma rede de postos de combustíveis está estruturada em termos de controle e gestão, para que, a partir do diagnóstico, possam ser

elaboradas sugestões de mudança para se definir metas e objetivos, padronizar processos, definir rotinas e analisar resultados de forma que auxilie essa empresa a ter vantagens competitivas sustentáveis.

Dessa forma, a controladoria pode contribuir para atingir os objetivos estratégicos em uma rede de postos de combustíveis de forma a evitar custos excessivos, assegurar um maior controle na formação dos preços, ter mais credibilidade no mercado, ter processos organizados e bem estabelecidos e, conseqüentemente, atingir o objetivo final que é um maior lucro.

#### **Esquema do artigo:**

Neste artigo, num primeiro momento, apresenta-se a fundamentação teórica, abordando, primeiramente, a controladoria, os objetivos, os controles e os processos internos. Após os assuntos da controladoria, vem o planejamento estratégico, seus conceitos, os objetivos, as metas e o plano de ação. Na seqüência, consta a apresentação dos resultados com o diagnóstico e as sugestões de melhoria. Por fim, as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo dedica-se a apresentar os principais conceitos teóricos a respeito do contexto da controladoria no que tange aos objetivos, ao controle interno e aos processos internos, bem como às principais ideias sobre o planejamento estratégico, com base nos objetivos, nas metas e no plano de ação.

### **2.1 A CONTROLADORIA**

A controladoria é um núcleo que pode ser definido como uma fusão da contabilidade com a administração, funcionando para gerar informações e auxiliar nas tomadas de decisões de todos os setores, tomando a responsabilidade do controle administrativo e orçamentário dentro de uma organização.

De acordo com Frezatti et al. (2009, p. 13):

A controladoria é o órgão da empresa cuja missão consiste em zelar pela eficácia do seu processo de gestão, tanto para finalidades internas como externas, isto é, cuidar para que os usuários disponham de todas as informações necessárias para que possam

atingir plenamente os seus objetivos. Independentemente da denominação da área organizacional, as funções de Controladoria deveriam ser executadas.

Desse modo, ficam a cargo da controladoria as estratégias que envolvem todos os dados para transformar em informações palpáveis que dizem respeito a diversos setores direcionados a ajudar a administração a tomar as decisões.

Na opinião de Crepaldi e Crepaldi (2019, p. 38), a controladoria é uma atividade que “recebe conceitos e conhecimentos da contabilidade e da administração, sendo responsável pelo suprimento de informações aos tomadores de decisão. Devido a esse fato, ela pode ser dividida didaticamente em controladoria administrativa e controladoria contábil”.

### 2.1.1 O Controller

O *controller* é responsável pela gestão do departamento de controladoria, devendo apresentar métodos para a empresa atingir o sucesso e preservar a sua sobrevivência no mercado. Isso envolve apresentar maneiras para que a organização alcance seus resultados de forma mais eficaz e sustentável que conseguir.

Em consonância com Crepaldi e Crepaldi (2019, p. 41), “o *controller* faz parte da cúpula administrativa, participando nos processos de planejamento e controle empresarial, capacitando os gerentes e os administradores a planejarem, executarem e controlarem, adequadamente, as atividades da empresa”.

Dessa forma, o *controller* deve zelar para que o processo aconteça da melhor forma possível e, quando começa uma decisão a um trabalho de execução para idealizar o que foi planejado, o *controller* consegue as informações geradas a partir dessa ação, faz a análise e apresenta alternativas para os erros cometidos, levando os gestores a tomarem novas decisões, fator que gera um controle administrativo eficaz e capaz de identificar falhas antes de elas acontecerem. Dessa forma, o *controller* é o profissional responsável pela área da controladoria e deve trabalhar ativamente com a administração da entidade a fim de planejar e controlar as estratégias organizacionais.

### **2.1.2 Tomada de decisão**

O planejamento consiste no estabelecimento de metas para que os objetivos sejam cumpridos. A partir desse planejamento, os gestores avaliam a situação e tomam decisões que visam ao alcance desses objetivos. O resultado dessas decisões é avaliado pela etapa de controle que visa à aplicação de medidas corretivas às ações que não corresponderam aos objetivos.

Nesse contexto, Pereira e Farias (2017, p. 104) explicam que “a tomada de decisão nas empresas deve obter o equilíbrio entre os interesses dos administradores e dos acionistas. Além da tomada de decisão, é de responsabilidade dos gestores a compreensão e a análise das estratégias”. Dessa forma, a tomada de decisão é responsabilidade dos gestores que devem satisfazer tanto os administradores da entidade quanto os acionistas. Para que seja tomada a melhor decisão, é necessário que seja feita uma análise do planejamento e das estratégias a serem adotadas.

Segundo Marion (2018, p. 25), a tomada de decisão necessita de “dados, informações corretas, de subsídios que contribuam para uma boa tomada de decisão”. Para que seja tomada a melhor decisão, é necessário que a empresa disponha de informações verídicas e claras, que seja possível fazer uma análise completa e detalhada da situação.

Nesse contexto, Filho (2015, p. 44) explica que “a tomada de decisão corresponde ao processo de resposta a um problema, buscando e escolhendo uma solução ou atitude que crie valor para os acionistas da organização”.

Portanto, a tomada de decisão consiste em uma ação em resposta a um problema e essa ação deve satisfazer a vontade dos acionistas bem como a da administração. A tomada de decisão deve compreender a melhor alternativa para que os objetivos empresariais sejam cumpridos através das metas e das estratégias.

### **2.1.3 Instrumentos de controladoria**

A controladoria conta com o auxílio de demonstrações financeiras que tendem a mostrar, de diferentes pontos, a situação da entidade em determinado período. Com isso, é possível identificar falhas ou erros que possam levar a um declínio nos resultados e ao não cumprimento das metas e dos objetivos estabelecidos.

Bruni e Gomes (2010, p. 30) explicam que “as ferramentas da Controladoria podem ser subdivididas e relacionadas com as principais atividades, levando-se em conta a divisão de processos da função de gestão”.

Com isso, observa-se que os instrumentos que a controladoria utiliza são divididos conforme a atividade e o que se espera de resultado. Cada ferramenta auxilia da melhor forma um determinado grupo, controlando de maneira mais eficiente e apresentando melhores resultados, dependendo do que se pretende ter conhecimento, conforme demonstra o ANEXO A – Ferramentas de controladoria e suas aplicações.

Portanto, é possível perceber que, para cada tipo de controle, faz-se uso de determinada ferramenta de controladoria. Cada uma delas dá uma melhor visão, dependendo o que os gestores necessitarem ter conhecimento para a tomada de decisão. Por conseguinte, para que a entidade tome as melhores decisões, é necessário que se faça o uso do maior número possível de instrumentos de controladoria.

#### **2.1.4 Controle interno**

O controle interno corresponde ao conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas que buscam proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis, assim como ajudam a administração na condução ordenada dos negócios da empresa (ALMEIDA, 2019).

Conforme Attie (2018), o controle interno é uma ferramenta de grande importância para a empresa, principalmente, a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de informações e operações. Todas as empresas possuem controles internos, todavia alguns podem ser adequados ou não. Por isso, a implantação ou o aprimoramento de um tipo de controle é viável, positiva e representa um ótimo custo/benefício à empresa.

Os controles internos facilitam alcançar os objetivos planejados pela empresa, por isso têm grande importância dentro da administração. Problemas com os controles internos podem existir em todas as áreas da empresa – vendas, produção, logística, financeiro, entre outros. Porém, se o controle interno é feito de forma eficaz, pode ajudar a empresa a atingir seus objetivos com rapidez e sem retrabalho. (PEREIRA, 2016, p. 60).

Por conseguinte, pode-se dizer que o controle interno abrange o plano organizacional como um todo, bem como os métodos e os procedimentos adotados pela administração, a fim

de auxiliar no objetivo administrativo de assegurar a condução eficiente e segura de seus negócios. Assim, ele inclui diferentes procedimentos, normas políticas e normas administrativas, bem como a proteção física dos ativos, a prevenção e a possível identificação de erros e irregularidades, a integridade dos registros contábeis e também a formulação de demonstrações contábeis confiáveis (PEREIRA, 2016).

Crepaldi e Crepaldi (2019) apontam que o problema do controle interno é comum em praticamente todas as áreas das empresas modernas. A exemplo disso, os autores citam os setores de vendas, fabricação, compras e tesouraria, entre outros. Porém, quando o controle interno for exercido adequadamente sobre cada uma dessas funções, ele assume fundamental importância, permitindo o atingimento dos resultados mais favoráveis com menores desperdícios.

Araújo e Arruda (2012) afirmam que, se a administração adotar um adequado sistema de controle interno, ela poderá ter uma razoável segurança de que seus ativos estão salvaguardados contra o mau uso ou utilização não autorizada. Também, o controle interno permite conhecer se os ativos contábeis são fontes confiáveis para a elaboração de demonstrações financeiras adequadas.

### **2.1.5 Processos internos**

Diante de um ambiente globalizado, caracterizado pelo alto nível de competição e facilidade de entrada de novos concorrentes, as empresas, seja de pequeno ou grande porte, visam a obtenção de vantagens competitivas que possibilitem a sustentabilidade do negócio, a fim de diferenciá-las. Nesse viés, as organizações buscam a constante melhoria de seus processos e controles internos, como forma de gerenciar de modo eficaz seus recursos e seus resultados (WANZELER; FERREIRA; SANTOS, 2010).

No contexto organizacional, todos os processos de gerenciamento e de controle são primordiais, variando somente o nível de necessidade para cada processo. Desse modo, para a realização eficaz do gerenciamento e do controle dos processos, as empresas estão em uma constante busca por soluções em tecnologia que forneçam ferramentas e que facilitem a execução e o acompanhamento das suas atividades (ALMEIDA, 2016).

Varvakis et al. (2018) afirmam que o gerenciamento de processos se concentra na melhoria contínua das atividades que, de fato, agregam maior valor aos produtos e serviços,

com o intuito de eliminar ou reduzir as operações que apenas geram custos aos produtos e que não contribuem para a satisfação do consumidor. Por meio disso, a empresa mantém-se em sintonia com o mercado, ao mesmo tempo em que aumenta sua competitividade.

### **2.1.6 Ambiente interno**

De acordo com Oliveira (2018), a análise do ambiente interno tem como objetivo identificar as qualidades e as deficiências da empresa, ou seja, os pontos fortes e os pontos fracos e como os seus produtos e serviços se encontram perante a segmentação do mercado. Para fazer esta análise, pode-se considerar as grandes funções de uma empresa, sendo elas marketing, finanças, produção e recursos humanos, evidenciando-se que essas quatro funções devem ser adequadas à realidade da empresa.

*Função Marketing:* para Oliveira (2018), esta análise pode considerar os seguintes aspectos da empresa: formas de sistema de distribuição, produtos e serviços atuais e novos da empresa, pesquisa de mercado, equipe de vendas e organização da área de marketing, promoção e propaganda e políticas mercadológicas.

*Função Finanças:* segundo Oliveira (2018), as informações e os dados necessários são tirados dos balancetes e balanços e comparados na própria empresa. Deve-se avaliar o índice de lucratividade, índice de liquidez, índice de dívidas, índice de alavancagem, índice de giro financeiro, assim como análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e de análise contábil.

*Função Produção:* nesta função, deve-se avaliar fatores como instalações, equipamentos, processo produtivo, programação e controle da produção, qualidade, custos industriais, P&D (pesquisa e desenvolvimento), suprimentos e organização da fábrica (OLIVEIRA, 2018).

*Função Recursos Humanos:* nesta função analisada, deve-se levar em consideração fatores como clima organizacional, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira e benefícios, rotatividade, recrutamento e seleção de pessoal e avaliação de desempenho (OLIVEIRA, 2018).

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na visão de Campos (2016), o planejamento está relacionado à visão de controle do futuro. Portanto, a elaboração de um planejamento estratégico de uma empresa requer, inicialmente, a realização do diagnóstico estratégico, com o intuito de permitir que a empresa obtenha muitas informações sobre o mercado e consiga planejar para agir.

Conforme Oliveira (2018), o planejamento estratégico pode ser entendido a partir do estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo, a fim de tornar o futuro diferente do passado. O planejamento estratégico também remete à necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e após a sua elaboração e implementação na empresa. Logo, o propósito do planejamento pode ser definido a partir do desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas.

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e vocação e, por meio dessa consciência estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018, p. 5).

De acordo com Andrade (2016), o planejamento estratégico é considerado uma das funções dos principais dirigentes, haja vista que qualquer organização atribui aos administradores de cúpula a responsabilidade para visualizar, iniciar e alcançar os objetivos. Todavia, para que o planejamento obtenha resultados positivos, é imprescindível a participação integrada dos demais níveis da organização.

A partir disso, Hill e Jones (2013) enaltecem que, para o planejamento estratégico funcionar na prática, é primordial que os gestores de alto nível planejem não apenas o atual ambiente de competição da organização, mas também busquem encontrar a estratégia que permita a obtenção de vantagem competitiva no ambiente de competição futuro. Assim, com o intuito de prever como será o futuro, os gestores devem fazer uso de diferentes técnicas de planejamento estratégico de possíveis cenários futuros.

Não obstante, Campos (2016, p. 134) ressalta que:

Alguns pontos a serem sempre considerados na elaboração do planejamento estratégico dizem respeito à posição que a empresa almeja ocupar no futuro. O primeiro item a ser pensado e colocado em prática é a inserção dela no contexto global. Quando pensamos em cenários globais, consideramos clientes, fornecedores,

concorrentes em qualquer lugar do mundo; assim, é preciso estabelecer objetivos e metas para esse ambiente. Também é necessário inserir na elaboração do planejamento uma visão sistêmica, em que a organização deve ser entendida como uma rede de processos decisórios e de informação, na qual os colaboradores podem e devem desenvolver o conhecimento referente às atividades que exercem e aos relacionamentos com clientes, fornecedores, parceiros etc.

Ademais, Oliveira (2018) destaca que, em geral, as empresas utilizam o planejamento estratégico para contrabalançar incertezas, por meio de planos alternativos; concentrar a atenção nos resultados desejados, através dos objetivos, desafios e metas; otimizar o modelo de gestão do negócio; facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados; otimizar a identificação de oportunidades no mercado; e consolidar a vantagem competitiva da empresa.

### **2.2.1 Objetivos e metas**

Entende-se por objetivos a situação futura desejada em torno da qual devem ser utilizados os recursos e dirigidos os esforços. De qualquer modo, a fixação de objetivos é vital para o bom funcionamento da organização, já que estes apresentam funções como legitimar as atividades da organização na sociedade, identificar grupos de interesses, guiar as atividades e os comportamentos da organização, obter apoio de vários indivíduos e grupos, avaliar a atuação da organização, reduzir as incertezas no processo de tomada de decisões, avaliar as mudanças, fixar limitações iniciais e servir de base para o controle e o planejamento (ANDRADE, 2016).

Um objetivo corresponde ao estado futuro preciso e mensurável que a organização tenta atingir, especificando com precisão o que deve ser feito. Para que os objetivos sejam bem construídos, é necessário levar em consideração quatro características fundamentais: são precisos e mensuráveis, pois os objetivos mensuráveis fornecem aos gestores um padrão para medir e avaliar o desempenho; dizem respeito a questões cruciais, pois os objetivos devem ser cruciais e importantes, a fim de avaliar o desempenho da empresa; são desafiadores, mas realistas, já que incentivam a busca de maneiras para melhorar as operações de uma organização; e especificam um período de tempo, delimitando o tempo necessário para os objetivos serem atingidos (HILL; JONES, 2013).

Segundo Campos (2016, p. 27):

[...] os objetivos têm como princípio reforçar as competências essenciais da organização perante os fatores críticos de sucesso, ou seja, os fatores de destaque que podem ser considerados determinantes para o êxito de uma empresa, convertendo as

diretrizes estratégicas, a visão e a missão em desempenho esperado pela empresa. Dessa maneira, é possível manter o foco e desenvolver objetivos cada vez mais assertivos.

Como cita Oliveira (2018, p. 146), um objetivo é “o alvo ou ponto qualificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através do esforço extra”. O autor também complementa que um objetivo pode ter dois tipos básicos de valor: o instrumental, com o intuito de obter ou reter algo de valor, de fácil mensuração; o estilístico possui valor por si mesmo e é considerado de mensuração subjetiva.

Outrossim, os objetivos possuem as seguintes finalidades nas empresas: fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado do seu papel na empresa; dar consistência à tomada de decisão; estimular o empenho profissional e a realização baseada em resultados esperados; e fornecer a base para o controle de ações corretivas e de aprimoramento (OLIVEIRA, 2018).

Desse modo, conforme cita Costa (2007, p. 209):

Objetivos e metas referem-se aos parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter em um dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido. Podem ser marcos finais ou intermediários. Eles são como as placas de quilometragem nas estradas e servem para indicar se o caminho escolhido está correto e se está sendo percorrido no espaço, no tempo e na forma combinada. Podem ser desafios a vencer ou alvos a conquistar.

Por sua vez, as metas referem-se aos passos ou etapas possíveis de quantificação e com prazos para o alcance de desafios e objetivos. As metas são consideradas decomposições dos objetivos ao longo do tempo. A sua utilização permite que haja a melhor distribuição das responsabilidades, assim como o melhor controle dos resultados concretizados pelos participantes da equipe de trabalho (OLIVEIRA, 2018).

As metas correspondem aos valores quantitativos ou qualitativos que precisam ser atingidos em um certo momento futuro preestabelecido. Assim, quando o período para a implantação de uma estratégia é considerado muito longo e as mudanças planejadas são de caráter substancial, deve-se determinar uma ou mais metas intermediárias, como forma de melhor acompanhar esse processo ao longo do tempo. Uma meta também pode apresentar caráter qualitativo, desde que verificável (COSTA, 2007).

### 2.2.2 Plano de ação

De acordo com Costa (2007), os objetivos e as metas devem ser fixados por meio das estratégias estabelecidas. Logo, para cada objetivo e para cada meta, deve haver um plano de ação específico, a fim de assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas possam ser executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas. Las Casas (2011) infere que o plano de ação representa uma espécie de cronograma das atividades mercadológicas, sendo visto também como um componente chave para as atividades de planejamento. O plano de ação é, basicamente, uma síntese das atividades pretendidas para o período.

O plano de ação corresponde às atividades operacionais de uma empresa. É um detalhamento do que se deve fazer, quando e como as atividades serão desenvolvidas. Um plano destes, distribuído entre os vários participantes, ajuda cada setor a perceber qual sua participação no plano geral. Assim, entendendo o que se faz, fica mais fácil executar um plano mais abrangente, que necessita de diferentes atividades para que sejam alcançados os objetivos. (LAS CASAS, 2011, p. 102).

Na percepção de Oliveira (2018, p. 240), o plano de ação corresponde ao “[...] conjunto das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional, etc.)”. Logo, a criação de um plano de ação para uma empresa é algo de grande importância, principalmente, para as situações de risco, servindo como orientação para que a empresa consiga guiar seus integrantes no processo de tomada de decisão e em situações que fujam do planejamento ou que estejam fora do controle da empresa. O plano de ação deve conter medidas e procedimentos que precisam ser tomados pela empresa, a fim de diminuir, lidar e eliminar possíveis incidentes (WILDAUER, 2012).

Para Andrade (2016, p. 100), os planos de ação

[...] lidam com as questões táticas e operacionais, voltadas para o médio e curto prazo, e procuram traduzir e moldar as decisões estratégicas em planos mais concretos, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica para cada um dos diversos setores que constituem a empresa.

Portanto, o sucesso de um plano de ação, estruturado como projeto, está associado à capacidade de responder às seguintes perguntas: o que precisa ser feito, quais os passos ou etapas necessárias? Essa atividade depende de qual, quais etapas devem ser complementadas?

Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar a execução e responder aos prazos? Por que aquela etapa é considerada necessária? Como a etapa precisa ser executada? Até quando aquela atividade precisa ser completada? Quanto irá custar a etapa? Quais são os outros recursos necessários em cada etapa? (COSTA, 2007).

Assim, a formalização de um plano de ação ocorre por meio da integração dos objetivos e das estratégias, a partir das ações definidas pelo próprio plano. Além do mais, um plano de ação oportuniza a realização de ajustes necessários, desvios e correções quanto à organização como um todo, já que cada plano precisa ser coerente a um determinado projeto organizacional, de modo a envolver uma equipe interdisciplinar e um gestor para esse plano de ação. Dessa maneira, caso um objetivo do plano de ação não for alcançado, é necessário criar ações corretivas para evitar ou minimizar os erros, evitando, assim, desgastes futuros (REZENDE, 2015).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A abordagem deste trabalho é qualitativa. Segundo Gil (2019, p. 175), “contribui para essa situação não apenas a ampla diversidade de tradições de pesquisa qualitativa, que implicam a utilização de procedimentos analíticos bastante diferenciados, mas também a inexistência de nítida separação entre as etapas do trabalho de pesquisa”. A abordagem qualitativa tem como característica não ser limitada como a quantitativa e, para um diagnóstico, isso é de suma importância. Diante disso, ela se torna a abordagem mais adequada para esse caso.

Além disso, o presente trabalho constitui uma pesquisa exploratória e, conforme Gil (2019, p. 26), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses a serem testadas em estudos posteriores”. Trata-se do início da abordagem desse assunto dentro da empresa estudada.

As variáveis estudadas no trabalho foram as seguintes:

- Controladoria: tem o intuito de permitir a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, sistemas de informações, controles internos e gerenciamento de riscos, tudo para a administração alcançar o cumprimento de seus objetivos.

- Processos internos: atividades executadas dentro das organizações que, por sua vez, buscam a constante melhoria dos processos e dos controles internos, como forma de gerenciar, de forma eficaz, seus recursos e resultados.
- Plano de ação: conjunto das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, marketing, organizacional etc.).

Acerca do universo do estudo, Lakatos (2021) define que população ou universo é a totalidade a ser pesquisada, tendo entre elas, pelo menos, uma característica em comum. Nesta pesquisa, a população considerada para a entrevista foi o único diretor administrativo da empresa. Ademais, o planejamento para a coleta de dados foi feito de forma pessoal dentro da empresa em forma de entrevista semiestruturada, com perguntas abertas com o diretor administrativo.

Os dados utilizados na pesquisa são caracterizados como primários. De acordo com Roesch (2013), são coletados de forma inédita, diretamente e junto à fonte. Os dados são provenientes de entrevistas com os gestores, funcionários e questionário com clientes.

A análise e a interpretação dos dados corresponde à triangulação de dados. Para Gil (2019, p. 26), “esse conceito refere-se ao uso de dois ou mais métodos para verificar se os resultados obtidos são semelhantes, com vistas a reforçar a validade interna dos resultados”. A triangulação, neste trabalho, foi feita de forma que, após a entrevista, fez-se a análise da observação participante das ferramentas utilizadas na empresa e também a forma de utilização das mesmas. A análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2016, p. 48).

## 4 RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em análise é uma rede de postos de combustíveis e supermercados com sede localizada na cidade de Carazinho/RS e tem como objetivo principal vender seus produtos pelo menor preço possível na região. Atualmente, a empresa possui 20 filiais e, na parte administrativa, que é o foco do estudo, a empresa tem 42 colaboradores.

### 4.2 DESCRIÇÃO DO CONTEXTO ATUAL DA EMPRESA

Neste tópico, apresenta-se a situação em que a empresa se encontra no que tange à controladoria e às ferramentas de gestão. Os pontos abordados têm como base a estrutura da entrevista realizada com o diretor administrativo da empresa, separando as questões em quatro grupos: administração organizacional, recursos humanos, finanças e custos, vendas e marketing.

Nas respostas da entrevista, foi possível perceber, no que tange à administração organizacional, que a empresa não possui um planejamento estratégico, nem documentação formal referente a isso. As decisões são centralizadas no sócio-diretor, que é uma característica de empresa familiar. O ponto positivo é que ele tem total controle das decisões, mas, por outro lado, os colaboradores, muitas vezes, não têm conhecimento de situações que estão acontecendo, o que atrasa processos simples que poderiam ser resolvidos por responsáveis e ele poderia focar mais na parte estratégica da empresa.

Um exemplo dessa situação é a abertura de novas filiais, pois, não raro, os funcionários os quais teriam que executar atividades antes da inauguração ficam sabendo de última hora, atrasando os processos que precisariam ser feitos, causando problemas com o cliente final. Tendo isso em vista, também não possui missão, visão e valores que condizem com o real posicionamento da empresa. Até existia um planejamento estratégico que continha essas informações, porém, há alguns anos, a empresa mudou de sócio-diretor e o posicionamento da empresa também mudou de caminho. A maior vantagem competitiva da empresa é ser conhecida na região por oferecer os produtos e principalmente os combustíveis a preços menores do que os da concorrência, o que acaba convertendo em um grande volume de vendas.

Seguindo nesse contexto, em relação aos indicadores de desempenho, o diretor relatou que são bem evoluídos e englobam diversas métricas de diversos setores. Existem indicadores gerais, indicadores criados para situações específicas que ocorrem por algum imprevisto, indicadores de resultado bruto e líquido global e divididos por filiais, índice de lucratividade, gestão de despesas, controle de contas a pagar e a receber e a grande maioria é atualizada e analisada mensalmente pelos gestores. Na parte da estrutura organizacional, a empresa possui um organograma e também as funções que, teoricamente, competem a cada cargo.

No grupo de recursos humanos, existe um procedimento definido para a divulgação das vagas. As vagas que surgem na parte administrativa, é dada preferência para o recrutamento interno, mas também é mesclado com currículos externos e, na parte operacional, é feito apenas o recrutamento externo. É feita uma análise manual dos currículos para adequar a cada vaga que esteja disponível. A remuneração está de acordo com a base da categoria para quem inicia em cargos auxiliares e, para quem começa em cargos maiores na escala hierárquica, a remuneração é negociada previamente entre direção e colaborador. Também existe uma política de bonificação bem estabelecida e da mesma forma que os salários também existe uma margem para negociação. Para as horas-extras, é utilizado o banco de horas, mas geralmente, é incentivado que o funcionário as utilize para folgas.

Com relação à satisfação e ao clima organizacional, o diretor administrativo reconheceu que não é dada a devida atenção para o tema e, infelizmente, tornou-se cultural, dentro da empresa, pela política (não documentada) de manter sempre os custos baixos, o que acarreta, às vezes, certa sobrecarga aos funcionários não sobrando tempo hábil para direcionar e fazer um acompanhamento do clima organizacional. Os treinamentos são feitos apenas pelos recursos humanos, mas não há procedimentos estabelecidos de treinamento em cada setor, nem para a utilização dos sistemas. Este item é individualizado e particular de cada líder de setor, o qual desenvolve e repassa quando necessário.

Quanto às finanças e aos custos, a empresa conta com sistemas que permitem um bom controle tanto de contas a pagar quanto de contas a receber, juntamente com planilhas auxiliares que também ajudam na formação dos indicadores mensais, porém esses indicadores são um pouco limitados e não tão visuais, exigindo certo grau de complexidade para a análise. A empresa trabalha com cinco instituições financeiras que se fazem necessárias devido à movimentação de saídas e de entradas de valores. A inadimplência da empresa é baixa, pois as vendas a prazo são bem limitadas justamente para evitar a falta de pagamentos. Ademais, as

vendas são feitas à vista ou com pagamento por cartões o que reduz, significativamente, o risco de não receber o dinheiro.

Acerca da administração de custos, a empresa analisada segue o regime de Lucro Real e o preço de venda é formado com base no preço de venda da concorrência. O custo bruto dos produtos é somado ao custo do frete, pois, em se tratando de combustíveis, é a despesa que se torna, praticamente, parte do custo bruto, porque é negociado por litro e transportado a cada nota que é dada entrada. Existem também duas pessoas direcionadas para a apuração dos gastos da empresa, um responsável principal e um auxiliar para executar os processos operacionais como lançamentos no sistema e alimentação das planilhas.

Ainda nesse contexto, no que diz respeito à margem de lucro, tanto bruta quanto líquida, elas chegam a ser estudadas, no entanto não existe uma padronização quanto à forma que isso é feito. Essas análises ocorrem a partir de relatórios de compra e de venda emitidos através do sistema e também, esporadicamente, mediante a entrada das notas.

No que diz respeito às vendas e ao marketing, a empresa não realiza pesquisa de mercado nem de satisfação com os clientes e não possui uma relação documentada dos concorrentes. Através do sistema, é possível acessar o cadastro e o histórico de compras dos clientes que se identificam. Ademais, é possível também ter uma projeção de vendas baseada na média histórica para servir de apoio ao volume de compras a serem feitas.

Em se tratando da política mercadológica, a definição de preços e de prazos se dá ao passo que o prazo negociado é maior e o preço de venda vai aumentando conseqüentemente. Além disso, a projeção de vendas por período, produto e região é definida automaticamente pelo sistema.

Ainda nesse contexto, existem diversas promoções, porém elas não são planejadas de forma conjunta. Em suma, são emitidas as ordens para colocá-las a rodar a partir do sócio-diretor, que também é o atual comprador, mas, geralmente, as promoções têm o objetivo de aumentar o movimento do posto e das lojas de conveniência, atraindo os clientes da concorrência. As propagandas são feitas por meio de rádio e das redes sociais.

Em relação às análises de desempenho, são avaliadas as margens de contribuição e as margens de rentabilidade por produto. No entanto, da mesma forma que nas margens brutas e líquidas gerais, não existe um processo padrão para executar essas análises e também não há um procedimento padrão para a correção ou o aprimoramento das margens de contribuição e rentabilidade, dependendo do resultado que vai partir desta análise.

#### 4.3 APONTAMENTOS DE MELHORIAS ENCONTRADAS NA EMPRESA

Nesta seção, são identificadas as oportunidades e os ganhos esperados pela implementação das melhorias.

**Em se tratando da administração organizacional, foram averiguadas as seguintes oportunidades:**

1- Apurou-se, na empresa, que não há um planejamento estratégico, nem mesmo missão, visão e valores condizentes com o atual posicionamento, o que dificulta, para os clientes e até para os colaboradores, o entendimento da forma que a empresa deseja se comportar e impede uma identificação tanto dos funcionários quanto dos clientes com a empresa. Elaborando um planejamento estratégico, com a documentação das metas, para onde a empresa quer se direcionar e os objetivos que ela quer alcançar tudo fica mais claro e mais claro o caminho a trilhar. Elaborando a nova missão, a visão e os valores, os colaboradores saberão para onde direcionar esforços e o que existe de base na empresa em que trabalham.

2- Constatou-se também que a empresa tem indicadores atualizados, consequência de um bom sistema, entretanto esses indicadores são de alta complexidade para análise, pois são pouco visuais e muito poluídos. Cabe ressaltar que, existem, no mercado, empresas que prestam o serviço de *Power Bi*, ou seja, elas acessam, diretamente, a base de dados do sistema e transformam os dados lá contidos em *dashboards*, tabelas e gráficos de fácil análise e compreensão, o que facilitaria o entendimento dos resultados e, conseqüentemente, a tomada de decisões pela direção.

**Quanto ao grupo de recursos humanos, foram constatadas as seguintes oportunidades:**

1- Constatou-se que, para o recrutamento e a seleção, é feito o recebimento dos currículos via e-mail, por WhatsApp e fisicamente, sendo eles arquivados de forma tradicional e, posteriormente, analisados um a um, manualmente. A implementação de uma plataforma automatizada para o recebimento e o cadastro de possíveis novos colaboradores agilizaria todos os processos envolvidos, pois as informações seriam mais precisas e direcionadas ao cargo no qual a pessoa melhor se encaixaria. Também serviria para aumentar a disponibilidade de tempo

da área de recursos humanos para elaborar o mapeamento do clima organizacional, uma ferramenta que a empresa carece no momento.

2- Observou-se que, na empresa, não existe nenhum treinamento padrão que esteja documentado para ser passado aos novos colaboradores ou aos que estão em nova função. Isso fica a cargo de quem executava a função, o que acaba ocasionando alguns problemas nos processos. Recomenda-se que os recursos humanos, juntamente aos líderes, comecem a elaborar a documentação de treinamentos de cada setor, para que sempre se tenha padronizadas e formalizadas as funções que cada funcionário exerce, para que, quando se faça necessária a substituição da pessoa no cargo, rapidamente, as atividades voltem ao normal e também se evitem problemas que podem impactar em mais de um setor.

**Quanto ao grupo de finanças e custos, constatou-se a seguinte oportunidade:**

1- Verificou-se que a empresa não tem um procedimento padrão para calcular a margem bruta e a margem líquida. Assim, considerando que a principal mercadoria vendida é o combustível e ele tem uma margem tradicionalmente baixa, isso se torna uma necessidade não atendida. Recomenda-se, portanto, que tenha uma pessoa dedicada ao acompanhamento e à realização dos cálculos constantes da margem bruta e líquida de cada combustível e dos produtos da conveniência de cada filial, pois, tendo esse controle constante, será possível acompanhar a volatilidade dos preços e a margem pode aumentar consideravelmente, levando em consideração o volume de vendas em vinte filiais com uma política de preços baixos.

**Quanto ao grupo de vendas e ao marketing, constataram-se as seguintes oportunidades:**

1- Observou-se que a empresa não realiza pesquisa de mercado, nem pesquisa de satisfação com os clientes. Recomenda-se, por conseguinte, começar a elaborar os dois tipos de pesquisa, pois a pesquisa de satisfação poderá auxiliar a empresa a direcionar os esforços onde está ocorrendo uma carência vista pelos clientes e, conseqüentemente, atrair novos. Já, uma pesquisa de mercado poderá identificar onde não há e onde há oportunidades de abrir novas filiais para a expansão da organização.

2- Evidenciou-se também que a empresa não tem uma relação formalizada de seus concorrentes e, em se tratando de um mercado de forte concorrência, principalmente, na briga pela venda de preços mais baixos, isso se faz necessário. Assim, recomenda-se a elaboração de

uma formalização dos concorrentes, a qual poderá ser atualizada, constantemente, com os preços oferecidos por eles e também poderá servir como um dos requisitos na formação do preço de venda que a empresa vai utilizar.

3- Somado a isso, observou-se que a empresa analisa a margem de contribuição e a margem de rentabilidade por produto, porém não tem nem frequência, nem um método específico para que sejam elaboradas essas margens. Recomenda-se que se estabeleça, num primeiro momento, uma rotina para que, a cada determinado tempo, essas margens sejam analisadas e também sejam feitos alguns relatórios padrão para serem usados de base para essa análise.

#### 4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Nesta seção, são pontuadas ações que podem ser julgadas como prioridades a serem adotadas. Essas ações podem gerar resultados imediatos para a empresa, auxiliando no crescimento e na expansão, colaborando para a ampliação da visão. Contudo, compreende-se que é a diretoria da empresa que detém ampla noção do mercado e do negócio e que melhor pode julgar se as ações sugeridas são adequadas, além de escolher se serão implementadas, quais serão e com que grau de prioridade.

As sugestões e as recomendações pautadas como de alta prioridade conforme o estudo são as seguintes:

1º) Recomenda-se a contratação de uma empresa terceirizada para a elaboração de um planejamento estratégico que seja focado, principalmente, no que diz respeito ao posicionamento atual da empresa em metas de curto, médio e longo prazo, além da formulação da missão, da visão e dos valores, para que, de fato, possam ser divulgados aos colaboradores e aos clientes e, além da identidade visual, também deem uma personalidade para a empresa.

2º) Sugere-se que a direção emita a ordem para o departamento de recursos humanos iniciar, juntamente aos líderes de cada setor, uma varredura nas funções de cada colaborador, para que comecem a documentar os processos de forma padronizada e que sejam atualizados assim que cada colaborador agregar ou deixar de executar qualquer atividade que compete ao seu cargo. Assim, além da simples descrição da função, poderá existir também um treinamento formalizado para qualquer outra pessoa que venha a assumir a função.

3º) Recomenda-se ainda que seja criado um cargo que tenha como atividade principal os cálculos das margens brutas, das margens líquidas, das margens de contribuição e das margens de rentabilidade dos produtos vendidos, principalmente, dos combustíveis, para que, a partir disso, os preços de venda estejam sempre de acordo com o custo atualizado dos produtos. Considerando o alto volume de venda, o objetivo de trabalhar com margens baixas e a constante mudança nos preços de compra, pode causar grande impacto no lucro líquido final, gerando, conseqüentemente, um lucro líquido final elevado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O mercado de varejo de combustíveis ocupa uma boa parcela da economia brasileira e é de forte concorrência. A importância de se utilizar da controladoria em uma rede de postos de combustíveis está no fato de que é um segmento que opera com margens de lucratividade consideradas baixas, justificadas por ser uma commodity. A intenção da pesquisa foi fazer um levantamento dos conteúdos existentes sobre controladoria em geral, planejamentos estratégicos e convergir de forma a elaborar sugestões que sejam implementadas para melhorar as ferramentas de controle e gestão de uma rede de postos de combustíveis.

O objetivo deste trabalho foi identificar como uma rede de postos de combustíveis está estruturada em termos de controle e de gestão, para que, a partir do diagnóstico, possam ser elaboradas sugestões de mudança para definir metas e objetivos, padronizar processos, definir rotinas e analisar resultados de forma que auxiliem essa empresa a ter vantagens competitivas sustentáveis.

A partir do estudo, foram encontradas algumas ferramentas de controle e de gestão como uma ampla variedade de indicadores e um bom sistema. A empresa já possui diversos indicadores que servem de auxílio para a tomada de decisão, indicadores baseados em contas a receber e contas a pagar. O segmento das despesas também é bem elaborado, com duas pessoas dedicadas a elas. Ademais, a empresa tem um bom sistema que permite controlar grande parte desses indicadores diretamente, apenas com a alimentação através dos procedimentos do dia a dia.

Contudo, mesmo a empresa possuindo as ferramentas citadas anteriormente, notou-se que alguns pontos precisam ser melhorados, como a elaboração de um planejamento estratégico, que vai servir para se ter metas e estratégias definidas, além de também fazer um

levantamento do posicionamento atual da empresa. Outra oportunidade detectada é a necessidade da formalização dos treinamentos dos colaboradores para as atividades cotidianas da função, não tendo nenhum registro além da descrição da função em si.

Também é de grande necessidade ter uma pessoa focada em calcular as margens brutas e líquidas e as margens de contribuição e de rentabilidade dos produtos, ou seja, as margens brutas e líquidas para acompanhar a volatilidade dos preços de compras e manter o lucro no patamar desejado e as margens de contribuição e rentabilidade para ter o direcionamento de quais produtos colocar em promoção, além de outras ações.

Assim, conclui-se que a controladoria é de grande importância para se atingir os objetivos e se desenvolver dentro do ramo de atuação, através de suas ferramentas direcionadas para a gestão e o controle. Nota-se que a controladoria faz o acompanhamento dos resultados, rastreando os aprimoramentos necessários e servindo de base para os gestores na tomada de decisão, com o intuito de que os resultados desejados sejam conquistados.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Anderson Rodrigues. **Processos internos macros para as organizações**. 2016. 42f. Monografia (Pós-graduação em Gestão Contábil e Financeira) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2016.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: abordagem moderna e completa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos; ARRUDA, Daniel Gomes. **Fundamentos de auditoria: a auditoria das demonstrações financeiras em um contexto global**. São Paulo: Saraiva, 2012.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BRUNI, Adriano Leal e GOMES, Sandra Maria da Silva. **Controladoria Empresarial: Conceitos, Ferramentas e Desafios**. Salvador: EDUFBA, 2010.

CAMPOS, Leticia Mirella Fischer. **Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implantação**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade:** resumo da teoria, atendendo às novas demandas da gestão empresarial, exercícios e questões com respostas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade gerencial:** teoria e prática. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

FREZATTI, Fábio. et al. **Controle gerencial:** uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 19 jun. 2022.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth. **O essencial da administração estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2013.

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas S.A, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 19 jun. 2022.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial: instrumentos de análise, gerência e decisão.** 18. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

NOGUEIRA, Jordana do Prado. **Diagnóstico do controle e da gestão em uma empresa comercial.** Universidade de Passo Fundo, Sarandi. 2020. 83f. Disponível em: <http://repositorio.upf.br/bitstream/riupf/1951/1/SAR2020Jordana%20do%20Prado%20Nogueira.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PEREIRA, Vaniza; FARIAS, Cláudia dos Santos. **Fundamentos de controladoria.** 1. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado:** guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492572/>. Acesso em: 19 jun. 2022.

VARVAKIS, Gregorio. et al. **Gerenciamento de processos**. 2018. 103f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2018.

WANZELER, Marítiza dos Santos; FERREIRA, Laura Maria Leite; SANTOS, Yvelyne Bianca Iunes. Padronização de processos em uma empresa do setor moveleiro: um estudo de caso. **XXX Encontro nacional de Engenharia da Produção**, São Carlos/SP, 2010. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_tn\\_stp\\_113\\_745\\_16460.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_stp_113_745_16460.pdf). Acesso em: 17 maio 2022.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração**. Curitiba: IbpeX, 2012.

### APÊNDICE A - Questionário aplicado na empresa

<b>ADMINISTRAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>		
<b>AO1</b>	<b>ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL</b>	
1	A empresa elabora ou possui um Planejamento Estratégico ou outro tipo de planejamento e com qual periodicidade é revisto?	Não tem um formalizado, as decisões partem do sócio-diretor.
2	Possui missão, visão e valores correspondendo com os objetivos atuais da empresa?	Possui de alguns anos atrás, mas não estão mais de acordo com a proposta atual da empresa.
3	Quais são as vantagens competitivas da empresa e/ou produtos?	A vantagem é sempre buscar oferecer os produtos pelo menor preço possível.
4	Possui objetivos e metas a curto ou médio prazos estabelecidos e documentados?	Documentados não.
5	Qual a participação/papel do funcionário no planejamento da empresa?	Fundamental, mas é individualizado em cada setor.
<b>AO2</b>	<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>	
1	Há organograma e descrição de funções dos funcionários?	Existe.
2	Possui normas com direitos e deveres dos funcionários?	Possui, faz parte de um material que é entregue na integração assim que o funcionário é admitido.
<b>AO3</b>	<b>INDICADORES DE DESEMPENHO</b>	
1	Quais são os indicadores utilizados para o gerenciamento da empresa?	Indicadores gerais e por filiais, índice de lucratividade, gestão das despesas.
2	Com que frequência são analisados e atualizados	Todos são atualizados mensalmente.
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>RH1</b>	<b>RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b>	
1	Quando da abertura de vagas, os perfis estão traçados para os cargos?	Sim. Passam por um análise prévia

2	É realizada entrevista com os candidatos? Por quem?	Sim. É realizado pela responsável dos recursos humanos.
3	De que formas são realizados os recrutamentos?	Para o setor administrativo é dada a preferência para o recrutamento interno mas também selecionando candidatos externos, já para o operacional apenas recrutamento externo.
<b>RH2</b>	<b>ESTRATÉGIAS E ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	
1	Como é a política de remuneração da empresa para com os funcionários?	Para quem está iniciando é o salário base mais o vale alimentação juntamente com um bonificação trimestral, após passar pelo contrato de experiência
2	Os colaboradores são filiados a algum sindicato? Qual?	Sim, os do administrativo são filiados ao sindicato dos comerciários.
3	São oferecidos benefícios conforme o desempenho (reconhecimento)?	Sim. A bonificação trimestral. É feito uma avaliação antes de ser paga, se o funcionário teve um bom desempenho, recebe o valor cheio, mas se caso tenha deixado a desejar em algum quesito é descontado proporcional a nota que recebeu na avaliação feita pelo líder.
4	É dada a atenção para satisfação e clima organizacional?	Não é dada a devida atenção.
5	São realizadas horas extras? Média mensal	É trabalhado com banco de horas, que é fechado ao final de cada trimestre juntamente com as bonificações.
<b>RH3</b>	<b>RH EDUCAÇÃO/TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL</b>	
1	São realizados treinamentos com os funcionários? Quem realiza?	Sim, são realizados treinamentos iniciais. Quem realiza são os recursos humanos.
<b>FINANÇAS E CUSTOS</b>		
<b>FC1</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA</b>	
1	Através de que forma funciona o controle de contas a pagar e a receber?	Principalmente direto pelo sistema e também com planilhas de auxílio para controle e indicadores.
2	Do total da venda da empresa, qual o percentual de venda no convenio? Qual o percentual de venda no cartão? Qual o percentual de venda à vista?	Cartão 55%, Convenio 3% e À vista 42%
3	Do total das vendas a receber, quanto está atrasado? (Inadimplência)	A inadimplência está bem baixa, a empresa limita as vendas no prazo.
4	Com quantas e quais instituições financeiras a empresa trabalha?	5. Daycoval, Sofisa, Santander, Sicredi e Banrisul.

<b>5</b>	As retiradas de PRÓ LABORE são controladas?	Faz parte dos indicadores mas não é pré estabelecida, varia conforme o mês.
<b>6</b>	Como se encontra atualmente a situação creditícia da empresa (empresa x mercado e instituições financeiras)?	Atualmente está estável, levando em consideração que já passou por uma recuperação judicial.
<b>FC2</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO DE CUSTOS</b>	
<b>1</b>	Existe pessoa responsável pela apuração dos gastos da empresa?	Existe um responsável e um auxiliar.
<b>2</b>	Como é formado o preço de venda dos combustíveis e produtos de conveniência? Levam-se em consideração os gastos da empresa?	É formado conforme a concorrência, custo bruto e de frete, mas não tem um cálculo padrão definido.
<b>3</b>	Qual o regime tributário da empresa?	Lucro Real
<b>4</b>	A margem de lucro é estudada, planejada ou calculada? Como?	É estudada, não tem uma padronização na forma. É estudada partir de relatórios de compra, venda e lucratividade;
<b>5</b>	Com qual frequência é realizada revisão da Margem Bruta dos produtos?	Geralmente é conferida diariamente por combustíveis e para produtos a cada entrada de nota.
<b>VENDAS E MARKETING</b>		
<b>VM1</b>	<b>AVALIAÇÃO DE MERCADO</b>	
<b>1</b>	A empresa realiza pesquisa de mercado?	Não.
<b>2</b>	Analisa o índice de satisfação do cliente com a empresa?	Não.
<b>3</b>	Possui uma relação dos principais concorrentes?	Não documentado.
<b>4</b>	Possui cadastro de clientes?	Sim.
<b>5</b>	O cadastro de clientes possui histórico de vendas, e demais informações gerenciais?	Sim, fica tudo registrado via sistema.
<b>VM2</b>	<b>POLITICA MERCADOLÓGICA</b>	
<b>1</b>	Como é definida a política de preços e prazos?	A preço de venda aumenta conforme aumenta o prazo negociado.
<b>2</b>	Possui previsão de vendas por período/ produto / região?	Sim, o sistema projeta automaticamente.
<b>3</b>	Existe promoção? Como ela é planejada?	Sim, existe promoção, mas não é planejada a rentabilidade que ela pode gerar, o foco é mais para aumentar a movimentação do posto e conveniências.
<b>4</b>	Há propaganda? Em quais canais?	Sim. Redes Sociais e Rádio.
<b>VM3</b>	<b>ANÁLISE DE DESEMPENHO</b>	
<b>1</b>	Avalia-se a margem de contribuição por produtos?	Sim, mas sem uma frequência e método específico.

2	Avalia-se a margem de rentabilidade por produtos?	Sim, da mesma forma da contribuição por produtos, não com frequência e método específico.
---	---	---