



Completa o tanque!

Luciane Veiga Borges. Engenheira Química. MBA em Gestão Empresarial pelo Senac Minas. lucianevba@gmail.com

Varda Kendler. Publicitária. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial; Marketing e Gestão Estratégica da Informação. Mestre em Administração. vkendler@hotmail.com

Introdução

Ana acordou bem-disposta. Já estava no último mês da gravidez de um menino muito esperado, e o nome já estava decidido: André. Era o ano de 1995 e Paulo, marido de Ana, também já ansioso pelo nascimento de André, vivia um novo momento em sua vida: Paulo resolveu empreender e abrir um negócio. Surgiu, então, a oportunidade de arrendar um posto de combustíveis em Itabirito/MG, na BR040.

André nasceu saudável e trouxe muita alegria para a família. Enquanto isso, crescia também o novo negócio de Paulo. Os primeiros anos foram de muito aprendizado e esforço. Ana começou a trabalhar no posto em 2009, por causa de uma grande crise que afetou o estabelecimento.

O tempo passou e hoje, 25 anos depois, a família continua com o posto e André se tornou adulto. Ele começou alguns cursos e parou. Atualmente, está feliz cursando Administração e tomou frente da parte administrativa do posto desde 2019. Ele é um rapaz simpático, tem facilidade em se comunicar com a equipe de frentistas e é muito acessível aos clientes.

André observava de sua mesa o movimento na pista de abastecimento. Viu que bastavam alguns minutos para atender um cliente, mas que por trás daquele atendimento havia muita coisa a fazer, como treinamento dos funcionários, manutenção dos equipamentos, compra dos combustíveis, cálculo de margens de

lucro, negociação com a distribuidora, questões ambientais, concorrência e muitas outras preocupações e afazeres.

A gestão empresarial de um posto é algo complexo e demanda atenção e dedicação constantes. Mas, como dividir as tarefas para que tudo fique bem-feito e, principalmente, que haja um atendimento de excelência?

Antecedentes e contexto

Paulo era formado em engenharia civil e havia saído de uma sociedade de uma empresa de transportes. Passados alguns meses, recebeu a proposta para arrendar o posto. Ele não tinha conhecimento no segmento de postos de combustíveis, mas estudou a região e viu que estava diante de uma oportunidade promissora. O estado de Minas Gerais é intimamente ligado à história da mineração, principalmente concentrada no Quadrilátero Ferrífero, que remonta uma história de cerca de 300 anos de exploração mineral, principalmente de ouro e ferro. O Posto das Minas ficava localizado na BR 356, no município de Itabirito.

A atividade minerária atrai, além de grandes empresas mineradoras, construtoras e muitas outras empresas que prestam serviços diversos, fazendo com que a região tenha um tráfego intenso de caminhões e máquinas. Algo que contou muito na decisão de Paulo foi o fato de uma mineradora próxima já ter uma parceria e abastecia todos os veículos que prestavam serviço somente neste posto, ou seja, o volume de fornecimento era muito alto. Em 1995 Paulo arrendou o posto de combustíveis e iniciou as atividades.

O terreno onde o posto se localizava era grande e a estrutura também: muitas bombas para abastecimento, escritório e local para pernoite de caminhoneiros. O negócio principal era o abastecimento de frotas de empresas que prestavam serviços na região e pagavam a prazo.

As atividades iniciaram com muitos caminhões. O movimento era enorme e, como Paulo não tinha conhecimento sobre administração de um posto, contratou um profissional com experiência para gerenciar enquanto ele cuidava da compra de combustíveis e pagamento de contas.

O gerente cuidava de toda a parte operacional e administrativa e, como a receita, na maior parte, era toda a prazo, ele contratou pessoas de sua confiança para as áreas de faturamento e controle de recebimento.

Primeira parte do desafio

O movimento principal estava ligado à necessidade de abastecimentos dos prestadores de serviço de uma mina específica. Assim, até 2009, a maior parte da receita era desses abastecimentos.

Eis que um dia, sem nenhum aviso anterior, chega a informação de que os abastecimentos de todos os veículos ligados à mineradora seriam interrompidos porque a empresa Vale do Rio Doce havia arrendado as terras e iria passar a explorar o minério.

Nessa época, o combustível era comprado com o prazo de 30 dias para pagar e, do dia para noite, o movimento despencou; mas, os pagamentos tinham que ser feitos. Parecia um pesadelo. Paulo não conseguia ver saída e as dívidas se acumulavam. Havia muitos frentistas, pois o movimento era grande, e agora a necessidade de mão de obra havia mudado radicalmente.

Nesse mesmo ano, Ana, vendo que a situação era gravíssima, resolveu encarar e assumir o posto também. Ela não tinha a mínima ideia de como funcionava uma revenda de combustíveis. Paulo já não via saída e chegou a mandar fazer uma faixa que seria colocada para tentar passar o posto.

Ana começou a buscar conhecimento de tudo sobre o funcionamento de um posto. Ela era incansável e passava dias e noites nesse esforço. Recorreu ao sindicato dos revendedores de combustíveis, o Minaspetro, e lá foi em cada setor, buscando informações sobre áreas de pessoal, tributária, ambiental e tudo o mais. Eram muitas normas, leis e controles. Ana começou tentando organizar a área de pessoal, já que teria que demitir uma boa parte da mão de obra.

Enquanto isso, Paulo tentava empréstimos e acabou descobrindo problemas graves internos na parte financeira. O gerente e a equipe tiveram que ser dispensados.

Nesta época, os controles eram todos manuais. Ana fez seu próprio livro caixa para controlar receitas e despesas e cortou muitas despesas.

Ela fez curso para descarregar o combustível e passou a receber e cuidar da descarga do caminhão. Ela foi informada de que essa é uma etapa importante, em que poderiam acontecer perdas relevantes e, para evitar, acompanhava tudo de perto.

A parte ambiental tinha que ter atenção especial, pois as licenças são exigências para o funcionamento de um posto e a complexidade dessa parte era grande. Pelo fato de manusear produtos químicos (combustíveis fósseis), estes são considerados potencialmente poluidores, podendo impactar o meio ambiente em função dos resíduos gerados.

Um posto exige que várias medidas para controle e prevenção ambiental sejam tomadas, tais como: manutenções nas válvulas dos tanques de combustíveis; os efluentes líquidos gerados nas atividades têm que ser tratados em uma caixa separadora de água e óleo; flanelas e estopas contaminadas e os filtros de combustíveis usados, armazenados pelo posto, devem ser recolhidos, posteriormente, por empresa especializada que fará a correta disposição final dos resíduos. Devido à complexidade, Ana optou por contratar uma empresa especializada na parte ambiental para que tudo fosse feito da forma correta.

Em 2010 ela contratou uma funcionária que era seu braço direito e, posteriormente, passou a ser a gerente. Ana aprendeu muito, ia a todos os eventos da área, fez todos os cursos possíveis, conheceu outros revendedores e trocou experiências. Ela era muito esforçada e disciplinada, tratou de registrar todas as atividades passo a passo. Agora sabia tudo a respeito do funcionamento de um posto. Percebeu que era um conhecimento valioso e que teria que ser repassado para quem viesse a assumir qualquer atividade.

Na parte contábil, Ana conseguiu implantar, em 2010, a nota fiscal eletrônica. Mudou a empresa que prestava serviços de contabilidade e implantou novo *software* para controle dos abastecimentos, que foi novamente substituído em 2013, por ter melhor qualidade e atendia a todas as exigências.

Paulo prospectou novos clientes, o movimento melhorou e devagar a crise foi sendo controlada.

Os anos se passaram...

Em 2018 André, filho do casal, começou a trabalhar no posto. Ele era estudante de administração de empresas e queria aprender sobre a empresa da família. Começou então pelo controle das contas a pagar, colocando as despesas em planilhas para ter uma melhor visão dos gastos.

Criou também uma planilha para controlar os pagamentos recebidos. No final do mês podia apresentar o resultado financeiro ao pai e discutir o que poderia ser melhorado.

André sabia da importância do planejamento e controle financeiro para uma empresa e o quanto a falta de controle pode afetar, resultando em prejuízo.

Alguns investimentos realizados ajudam muito nos controles. O posto conta com um sistema de gestão e automação muito bom, que oferece todas as informações necessárias sobre vendas dos produtos, e as vendas a prazo são faturadas por meio do sistema por um funcionário dedicado a esta atividade.

Foi feito, também, um alto investimento na instalação do Medidor Volumétrico de Combustíveis (MVC), um equipamento que faz um controle efetivo do volume de combustível em tempo real e pode detectar, com mais rapidez, possíveis vazamentos e prejuízos financeiros. Ele ajuda no controle da recomposição de estoque, recebimento de descargas e qualidade do combustível. A capacidade de analisar a real necessidade de compra de combustível é fundamental para a sobrevivência do posto.

Combustível em excesso pode comprometer o capital de giro e falta de combustível espanta os clientes. Quando um posto erra várias vezes na previsão de compra dos combustíveis perde em competitividade e confiança dos clientes.

André sempre se sentava com Paulo para aprender e ver o que podia ser melhorado. Ele observou que um grande volume de vendas se concentrava em poucos clientes e

isso o incomodava, porque, se por algum motivo um deles interrompesse o abastecimento, o posto poderia ter prejuízo.

André perguntou a Paulo:

- Pai, acho importante nós nunca nos acomodarmos com relação aos clientes, temos que buscar sempre novos. Fico preocupado com o fato de nosso faturamento ficar muito concentrado em poucos clientes. O que você acha?

Paulo concordou:

- André, você tem toda razão. Precisamos sempre atrair novos clientes. A região cresceu muito e certamente podemos trazer mais empresas para cá.

E André continuou:

- Nosso negócio tem uma característica importante: a concorrência é grande e tem pouca diferenciação no mercado, porque todos os postos oferecem os mesmos produtos; o preço é que realmente pode atrair o cliente.

Paulo respondeu:

- Sim, mas como você sabe, a margem de lucro é bem restrita, pois os combustíveis já chegam com o preço elevado devido à cadeia que ele passa até chegar ao consumidor. Além de uma pesada carga tributária, o cálculo do ICMS, que é baseado em um preço médio ponderado ao consumidor final (PMPF), é atualizado quinzenalmente. Isso significa que o preço pode ser alterado sem que tenha havido alteração na parcela do preço que cabe à Petrobras. Por isso, temos que nos diferenciar não só pelo preço, mas, principalmente, pelo atendimento.

André passou a pensar nas possibilidades para conseguir atingir a meta de atrair clientes e melhorar o atendimento.

Uma das alternativas que ele propôs e realizou foi a contratação de um gerente de pista com perfil empreendedor que fosse capaz também de prospectar novos clientes na região. Carlos foi contratado; ele era um jovem que já havia trabalhado no posto,

no setor de faturamento, e conhecia bem o funcionamento do negócio e a maioria dos clientes. Era simpático e tinha um bom diálogo com os frentistas.

Agora André podia contar com uma pessoa dedicada às melhorias que ele queria colocar em prática. Ele pediu que Carlos abordasse os motoristas para saber o que poderia atraí-los e começou oferecendo *kits* com lanchinhos que eram dados após atingir certa quantidade de litros de abastecimento. Essa ideia evoluiu para uma parceria com o restaurante que funciona próximo ao posto e criou vales-refeições.

Agora André tinha, por meio do Carlos, um *feedback* do atendimento e poderia propor ações efetivas para o melhoramento.

Paulo sempre se reunia com André e Carlos para saber sobre o andamento das ações colocadas em prática e discutir sobre novas ações que poderiam ser implementadas. Também fazia constantes revisões no valor cobrado de cada cliente para conseguir um preço competitivo quando se tratasse de cliente com potencial maior de consumo e, assim, ganhar mais no volume, mesmo diminuindo a margem de lucro.

Agora André queria que os frentistas e o gerente tivessem uma boa capacitação para melhorar o atendimento, pois ele sabia que as pessoas são o mais importante para trazer resultados positivos para qualquer empresa. Assim, seriam reconhecidos como um posto de qualidade.

Somente por meio de uma boa gestão de pessoas é possível mostrar ao colaborador seu papel e importância na equipe. Agora ele precisava capacitar ainda mais a sua equipe.

André sabia também que a fidelização do cliente é um trabalho constante e sempre pensava: como estimular o acompanhamento e *feedback* da equipe? Como manter uma equipe estimulada a prestar bons serviços? O que fazer para manter os clientes cativados e atrair novos?