

CASO POSTO MISSÕES: POLÍTICAS DE REDUÇÃO DE CUSTOS DURANTE A PANDEMIA

Beatriz Andrade De Araújo

Heloísa Rodrigues Ramos

João Pedro Gomes Casadei

Larissa Corrêa De Souza

Sarah Hellen Dos Santos Hilário - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Resumo

O presente trabalho relata a implementação de uma política de redução de custos pelo Auto-Posto Missões, situado na cidade de Itapeperica da Serra - SP, o qual teve suas atividades impactadas pela pandemia do SarsCov2. Este relato tem como intuito analisar como o posto superou o cenário de adversidade, através da reestruturação de seu quadro orçamentário, redução da carga horária dos funcionários para a jornada 12x36, remoção do segurança da unidade e redução da visita do carro forte à duas vezes na semana, pautado pelo menor uso de papel moeda pelos clientes. Em conclusão, as decisões acompanharam as tendências do setor e foram responsáveis por garantir tanto a continuidade do posto como a manutenção de todos os frentistas e funcionários administrativos.

Palavras-chave: posto de combustíveis, redução de custos, pandemia

Abstract

The present report outlines the implementation of a cost reduction policy made by Auto-Posto Missões, located in the city of Itapeperica da Serra - SP, which had its activities impacted by the SarsCov2 pandemic. This report aims to analyze how the gas station overcame the challenging scenario through the restructuring of its budget, reducing employees working hours to a 12x36 schedule, removing the security personnel from the branch, and reducing the armored car visits to twice a week, guided by the reduction of the use of paper currency by customers. In conclusion, the decisions were in line with industry trends and were responsible for ensuring both the continuity of the service station and the retention of all front and back office staff.

Keywords: gas station, cost reduction policy, pandemic

CASO POSTO MISSÕES: POLÍTICAS DE REDUÇÃO DE CUSTOS DURANTE A PANDEMIA

Beatriz Andrade de Araújo - Universidade de São Paulo

Heloísa Rodrigues Ramos - Universidade de São Paulo

Larissa Corrêa de Souza - Universidade de São Paulo

João Pedro Gomes Casadei - Universidade de São Paulo

Sarah Hellen dos Santos Hilário - Universidade de São Paulo

Resumo

O presente trabalho relata a implementação de uma política de redução de custos pelo Auto-Posto Missões, situado na cidade de Itapecerica da Serra - SP, o qual teve suas atividades impactadas pela pandemia do SarsCov2. Este relato tem como intuito analisar como o posto superou o cenário de adversidade, através da reestruturação de seu quadro orçamentário, redução da carga horária dos funcionários para a jornada 12x36, remoção do segurança da unidade e redução da visita do carro forte à duas vezes na semana, pautado pelo menor uso de papel moeda pelos clientes. Em conclusão, as decisões acompanharam as tendências do setor e foram responsáveis por garantir tanto a continuidade do posto como a manutenção de todos os frentistas e funcionários administrativos.

Palavras-chave: posto de combustíveis, redução de custos, pandemia

Abstract

The present report outlines the implementation of a cost reduction policy made by Auto-Posto Missões, located in the city of Itapecerica da Serra - SP, which had its activities impacted by the SarsCov2 pandemic. This report aims to analyze how the gas station overcame the challenging scenario through the restructuring of its budget, reducing employees working hours to a 12x36 schedule, removing the security personnel from the branch, and reducing the armored car visits to twice a week, guided by the reduction of the use of paper currency by customers. In conclusion, the decisions were in line with industry trends and were responsible for ensuring both the continuity of the service station and the retention of all front and back office staff.

Keywords: gas station, cost reduction, pandemic

1. Introdução

O relato, foco deste trabalho, é resultado de uma política de redução de custos elaborada pelo Auto-Posto Missões para enfrentar as adversidades financeiras causadas pela pandemia do COVID-19. Situado na cidade de Itapeçerica da Serra - SP na rodovia Régis Bittencourt Km 285, a empresa, vinculada à Vibra, antigo posto BR, foi fundada em maio de 2015 e sua missão é ser referência na qualidade de produtos e de atendimento na região.

O setor de postos de combustíveis é um dos mais importantes em um país pautado pelo grande incentivo ao desenvolvimento da indústria automobilística que vem desde o governo de Juscelino Kubitschek. De acordo com o jornal Folha de Pernambuco, o setor vendeu 62,1 bilhões de litros de diesel e 39,3 bilhões de litros de gasolina em 2021. Os líderes de mercado são Vibra, Raízen (Shell) e Ipiranga e, segundo dados da ANP (Agência Nacional do Petróleo) ao final de 2020, existiam 41.808 postos revendedores no país.

Entretanto, um setor tão relevante acabou sofrendo muito com o impacto da pandemia do COVID-19 que colocou o mundo em isolamento social e, conseqüentemente, restringiu a mobilidade urbana, fazendo com que os proprietários de postos tivessem que reestruturar seus orçamentos para manutenção da saúde financeira das organizações. De acordo com a nota técnica emitida pela EPE (Empresa de Pesquisa Energética), as vendas de gasolina C caíram 29% e as de óleo diesel B caíram 14% em abril de 2020, em comparação com o mesmo mês do ano anterior. De acordo com a tese de Beatriz Vieira Corrêa Silva, engenheira de energia pela Unb, o efeito imediato da supressão da demanda foi a queda no preço do litro da gasolina C, que era R\$4,57 por litro e passou a ser R\$3,93 por litro, porém após as flexibilizações das restrições a partir de maio de 2020, as vendas da gasolina C voltaram a subir.

Tendo em vista as informações supracitadas, o Auto-Posto Missões também sofreu com os impactos da restrição de circulação, sobretudo por estar em uma rodovia que liga a cidade de São Paulo à Curitiba. Como uma forma de mitigar os desafios financeiros impostos pela pandemia e suspensão das atividades presenciais, o posto teve que se reinventar para manter o funcionamento através de políticas de redução de custos como a alteração da jornada de trabalho dos frentistas e seguranças, de acordo com o estabelecido em Convenções da categoria e a redução das visitas do carro forte unidade, as quais serão detalhadas nos tópicos posteriores.

2. Contexto e realidade investigada

O mercado de combustíveis é um dos que está crescendo cada vez mais nos últimos anos. Em 2022, as vendas de combustíveis por distribuidoras no Brasil registraram um aumento de 2,5% em relação ao ano anterior, totalizando cerca de 143 bilhões de litros. Ainda, conforme informações do Anuário Estatístico da ANP (2021), foram contabilizados no Brasil em 2020, cerca de 180 distribuidoras e mais de 40 mil postos revendedores de combustíveis, das quais 16.288 são de Bandeira Branca.

Dentre estes, juntamente com outros 16 postos presentes em Itapeçerica da Serra, está o Auto-Posto Missões, que foi fundado em 29 de maio de 2015, situado na Rodovia Régis Bittencourt no km 285,6, sentido São Paulo. O Posto começou com 11 funcionários, e hoje conta com 15 colaboradores, que contribuem para uma média de venda de 300 mil litros de combustíveis por mês considerando o mix dos produtos, isso é, gasolina comum, gasolina aditivada Grid, etanol, diesel S500 e diesel S10, sendo a Vibra (BR) fornecedora de combustíveis da rede.

O público atendido pelo posto é misto e atende tanto os motoristas da rodovia, quanto os moradores do bairro que fica no entorno da cidade de Itapeçerica da Serra, onde sua população soma-se em 158.522 habitantes (IBGE, 2022). Sendo assim, o Missões visa ser referência na qualidade de produtos e de atendimento na região, dispondo da troca de óleo local e de uma conveniência que surgiu dois meses depois da fundação do posto.

Mesmo assim, no contexto de pandemia, que será mais detalhado ao longo deste relatório, entre os anos de 2019 e 2020, em um comparativo de vendas, o Auto-Posto Missões registrou uma redução na quantidade de vendas de combustíveis em cerca de 1.098.500 litros e uma perda de cliente estimada em -12,27%. Na conveniência também não foi muito diferente, o faturamento caiu em R\$26.364,24, e teve uma perda de clientes estimada em -12,96% em relação ao ano anterior. Esses fatores incentivaram a implementação de novas estratégias no posto, de forma que pudessem subsistir à pandemia, e deu certo.

3. Diagnóstico do problema e/ou oportunidade

A pandemia de Covid-19, além do abalo de ordem biomédica e epidemiológica, trouxe inúmeros desafios a variados setores da economia mundial. Um desses âmbitos foi a revenda de combustíveis, que enfrentou uma série de problemas únicos ao longo da pandemia, desde as mudanças nas condutas dos consumidores até a queda na demanda por combustível.

Em tempos marcados por instabilidade, a escassez de renda devido às altas taxas de desemprego possui grande relevância nas transformações no comportamento dos

consumidores (FABRIS, 2020). Desse modo, segundo o relatório da Hibou (Apud ESTUDO DETECTA MUDANÇAS, 2020), 72,2% dos consumidores possuem menos disposição que antes, período pré-pandêmico, em pagar mais caro pelo produto apenas por ser de uma marca conhecida. Consequentemente, os postos de bandeira branca se tornaram atrativos na busca pela economia durante a pandemia de Covid-19, prejudicando postos bandeirados como o Auto-Posto Missões (OLIVEIRA, 2021).

Além disso, a Organização Mundial da Saúde apresentou diversas medidas preventivas necessárias para a segurança humana a fim de diminuir a contaminação do vírus, o que foi adotado no Brasil a partir de março de 2020. Entre as determinações, podemos citar o *lockdown* e a restrição de mobilidade como grandes influências na diminuição da demanda no setor de revenda de combustíveis (FILHO, 2020).

Dessa forma, os métodos de manutenção de serviços realizados na pandemia, como home office, educação a distância, lazer restrito etc, reduziram a demanda por transportes e, consequentemente, por combustíveis, o que pode ser observado pela variação do volume de combustível, durante os primeiros meses da pandemia, apresentada no Gráfico 1:

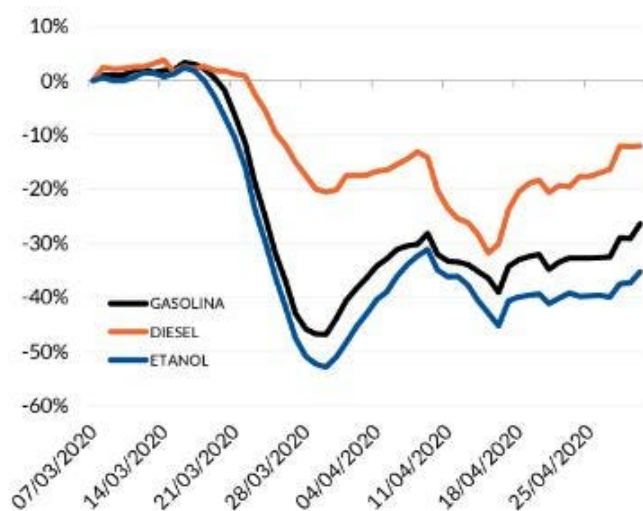


Gráfico 1 - Variação do volume x combustível.

Fonte: PETUCO, 2021.

Conforme apontam os dados da PETUCO (2021), pode-se observar que ocorre uma grande diminuição do volume total de combustível vendido a partir do dia 21 de março de 2020, poucos dias depois da OMS declarar a COVID-19 como uma pandemia, tendo seus

pontos de vales entre os dias 28 de março de 2020 e 4 de abril de 2020. Além disso, percebe-se que o etanol e a gasolina tiveram um maior declínio na quantidade demandada.

De maneira similar, diante deste novo contexto, o Auto-Posto Missões experimenta uma queda nas vendas devido à redução da demanda, conforme ilustrado no Gráfico 2 a seguir:

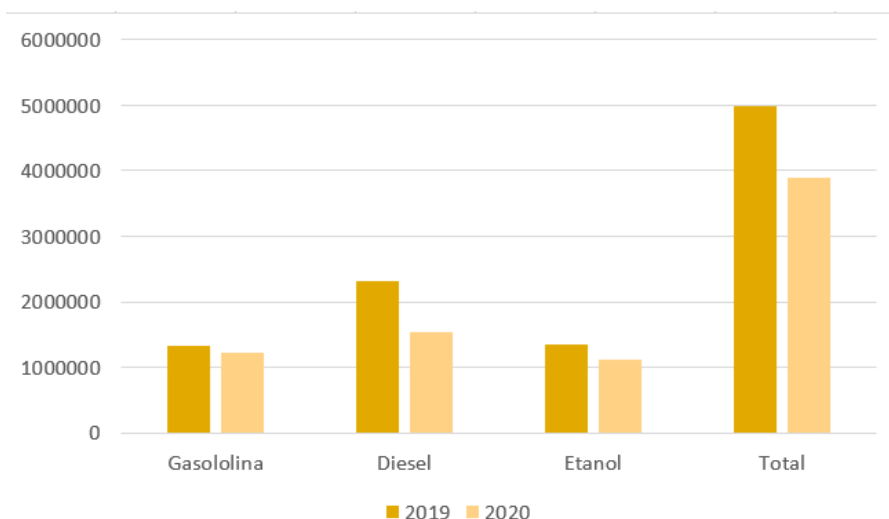


Gráfico 2 - Comparativo: litros vendidos no Auto-Posto Missões.

Fonte: informações fornecidas pela empresa.

No Gráfico 2 é exibida uma diminuição de 7% de gasolina, 17% de etanol e 34% de diesel na quantidade de litros vendidos. Dessa forma, a demanda total de combustível reduziu 22% no Auto-Posto Missões em 2020, evidenciando a necessidade de encontrar soluções para evitar problemas financeiros.

4. Descrição das mudanças realizadas na empresa

Como descrito anteriormente, a pandemia de Covid-19 causou impacto em todo o setor, que foi afetado pela redução de tráfego de veículos, provocando queda na demanda e desafios operacionais de segurança, além de flutuações no preço dos combustíveis que reduziram as margens de lucro dos postos. Desde então, o Auto Posto Missões vêm implementando mudanças que visam atingir seus objetivos e cumprir a missão da empresa: se tornar referência de qualidade na região.

Anteriormente, a segurança do Auto Posto Missões era feita quatro vezes na semana, em dias aleatórios, em um expediente de 6 horas, mas foram feitos cortes com o objetivo de

reduzir os gastos. Atualmente, essa função está suspensa, totalizando uma redução de custos de R\$17.280,00 (referência de 2020).

Também foram implementadas mudanças na logística de transporte de valores do posto. O dinheiro era recolhido por carro forte em quatro dias na semana, já que, por motivos de segurança, apenas a empresa de logística contratada tinha acesso ao cofre que armazena as sangrias (valores em espécie) e poderia depositar o dinheiro no banco, com o qual tinha parceria. Assim, era necessária a reserva de dinheiro fora do cofre para o pagamento de fornecedores e outras despesas. Hoje, o recolhimento é realizado duas vezes por semana, economizando R\$7.596,00 anualmente com os custos de transporte cobrados.

Em 2021, a rotina de trabalho dos colaboradores também passou por diversas mudanças. O posto aderiu a programas federais, como a Convenção Coletiva de Trabalho, que autoriza a redução proporcional da jornada de trabalho e de salário, com a preservação do valor salário-hora de trabalho, reduzindo a jornada e o salário de duas auxiliares de escritório, de R\$ 2.164,00 para R\$ 1.081,95. Com isso, anualmente, foram economizados R\$25.944,00.

Também foram implementadas escalas de trabalho 12x36, em que os funcionários trabalham 12 horas e descansam nas próximas 36 horas, sem opção de horas extras, substituindo a modalidade 6x1, em que trabalhavam 6 dias e tinham 1 dia de folga, utilizada previamente na empresa. Com isso, foi possível reduzir os gastos com vale-alimentação e vale-transporte, já que o número de dias de trabalho mensais passou de 25 ou 26, dependendo do mês, para 15, com uma redução de pelo menos 10 dias desses benefícios. Essa medida, aplicada a 21 funcionários, gerou mensalmente uma redução de R\$965,00 nos gastos, totalizando uma economia de R\$11.580,00 por ano. Além disso, essa mudança também ajudou a empresa a evitar desligamentos em uma época de movimento reduzido, o que foi bem recebido pela equipe, já que a empresa sinalizou a intenção de manter os funcionários.

O transporte de combustível também foi importante para a redução de custos do posto, uma vez que o volume de combustível vendido caiu durante o período, fazendo-se necessária a compra de uma menor quantidade do produto do fornecedor. Por isso, o valor do frete, pago à transportadora particular pelo transporte do combustível da base do fornecedor até o posto, passou de R\$154.373,77 em 2019, para R\$111.688,93 em 2020, somando um corte anual de R\$42.684,07.

5. Conclusões e contribuições

As mudanças realizadas, menor número de visitas do carro forte para recolhimento de dinheiro em espécie, redução da presença de um segurança e mudança na jornada de trabalho dos funcionários, demonstram a capacidade do Auto-Posto Missões em se adaptar ao novo contexto de pandemia e as necessidades e mudanças do mercado em que está inserido.

Com a evolução tecnológica e, com a criação do PIX no Brasil, a tendência é que cada vez mais o uso da moeda em papel seja substituído por transações digitais. De acordo com o Banco Central, os saques em dinheiro passaram de R\$ 3 trilhões em 2019, para R\$ 2,5 trilhões em 2020 e R\$ 2,1 trilhões em 2021. E, somado à pandemia de COVID-19, o Auto-Posto constatou um menor número de pagamentos em dinheiro, seguindo a tendência de transição do papel moeda para os meios digitais, como resultado, foi solicitado a visita do carro forte em apenas dois dias da semana, contribuindo para a redução dos custos operacionais. E, de acordo com a Febraban (Federação Brasileira de Bancos), em 2022, o PIX foi o método de pagamento mais utilizado entre os brasileiros, com 24 bilhões de transações, ultrapassando a soma dos outros meios de pagamento, como cartões de débito e crédito, boletos, DOCs, TEDs e cheques, confirmando a tendência de transição da forma de pagamento.

Ademais, a redução no fluxo de clientes fez com que o Auto-Posto Missões tivesse que ajustar suas operações para se adequar à nova realidade, a partir da adequação da demanda, a presença do segurança não se fez mais necessária. Podemos inferir que a medida é coerente, dadas as mudanças nas condições do mercado e nas necessidades dos clientes. Isto não só ajuda a reduzir os custos operacionais, como também demonstra o aumento da confiança na segurança eletrônica e a importância da adaptabilidade e da eficiência na gestão de recursos em tempos de crise.

Por fim, a mudança para a jornada de 12 horas por 36 horas, teve por finalidade minimizar o tempo de deslocamento entre a residência do trabalhador e o Auto-Posto, assim como, diminuir o número de funcionários que, somada as adaptações supracitadas, contribuíram na redução de custos. Dessa maneira, a adaptação contínua mostra que o posto é flexível e capaz de adaptar suas operações às mudanças no ambiente em que está inserido, podendo ser considerada como uma vantagem competitiva.

Em resumo, o Auto-Posto Missões está alinhado com seus clientes e com as tendências desse mercado, mostrando sua capacidade de adaptação contínua aos novos cenários e desafios. Essas estratégias são cruciais para enfrentar desafios, como a pandemia, e para manter a competitividade em um cenário de negócios em constante evolução.

Diante do apresentado, outros postos de gasolina ou empresas podem utilizar essas medidas e se basear nelas para aprender a se adaptar e reduzir custos dentro de suas organizações. Como ponto inicial, demonstramos a importância de acompanhar a evolução das tecnologias, a partir da transição dos meios de pagamentos e com a criação do PIX. As soluções de pagamento digitais podem ser implementadas por qualquer empresa que esteja apta para realizar essa transição, reduzindo a dependência do dinheiro em espécie, economizando custo de operação e melhorando a eficiência.

Além disso, acompanhar a demanda de suas necessidades é uma estratégia que pode ser adotada por empresas de todos os setores, pois, a partir disso, é possível alocar melhor os recursos, como a redução da presença de seguradoras. A otimização da mão de obra acompanha a flexibilidade na gestão de recursos, visto que essa medida equilibra a jornada e melhora a satisfação dos trabalhadores. Assim, a capacidade de adaptação e eficiência demonstrada pelo Auto-Posto Missões serve de base para que outras empresas que buscam lidar com desafios e situações adversas, mantenham sua competitividade em um mundo em constante evolução.

Referências

Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP). **Anuário Estatístico 2021**. Disponível em: <https://www.gov.br/anp/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/anuario-estatistico/anuario-estatistico-2021>. Acesso em: 29 set. 2023.

BORBA, Marcio. Conheça os números do mercado de combustíveis no Brasil. **Folha de Pernambuco**, Pernambuco, 29 Abr. 2022. Disponível em:

<https://www.folhape.com.br/colunistas/peernambuco-economico/conheca-os-numeros-do-mercado-de-combustiveis-no-brasil/30744/>. Acesso: 28 de set. 2023

“Brasileiros Usam Cada Vez Menos Dinheiro Em Espécie, Diz BC.” **Agência Brasil**, 31 de maio de 2023. Disponível em: agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-05/brasileiros-usam-cada-vez-menos-dinheiro-em-especie-segundo-o-bc. Acesso em: 27 de set. de 2023.

COSTA, Mariana. “O Dinheiro Sumiu? Por Que O Fenômeno Do Pix Criou Dilema Nos Caixas.” **Estado de Minas**, 30 de julho de 2023. Disponível em: www.em.com.br/app/noticia/economia/2023/07/30/internas_economia.1531489/o-dinheiro-sumiu-por-que-o-fenomeno-do-pix-criou-dilema-nos-caixas.shtml. Acesso em 28 de set. de 2023.

EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA (EPE). **Impactos da pandemia de Covid-19 no mercado brasileiro de combustíveis**. Rio de Janeiro: EPE, 2020. 51 p. Disponível em: https://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-485/NT-DPG-SDB-2020-02_Impactos_da_COVID-19_no_mercado_brasileiro_de_combustiveis.pdf. Acesso em: 27 set. 2023

ESTUDO DETECTA MUDANÇAS e desejos de consumo, em meio à pandemia. **Clube de criação**, 06 maio de 2020. Disponível em: <https://www.clubedecriacao.com.br/ultimas/por-conta-da-pandemia-15/>. Acesso em: 29 set. 2023.

FABRIS, Diego Cachapuz et al. **Mapa do Comportamento do Consumidor a partir da COVID-19: Uma Análise das Reações do Consumidor frente às Mudanças Enfrentadas pela Pandemia**. 13º Congresso Latino Americano de Varejo e Consumo-CLAV, Brasil, 2020. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/18712>. Acesso em: 29 set. 2023.

FILHO, Weberton. **Somos essenciais e não podemos parar: Estratégias de Marketing em um posto de combustível em tempos de COVID-19**. João Pessoa, jul. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/18026/1/WABF14092020.pdf>. Acesso em: 29 set. 2023.

G1. População de Itapecerica da Serra (SP) é de 158.522 pessoas, aponta o Censo do IBGE. Disponível em:

<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2023/06/28/populacao-de-itapecerica-da-serra-sp-e-de-158-522-pessoas-aponta-o-censo-do-ibge.ghtml>. Acesso em: 29 set. 2023.

NOGUEIRA, Marta. "Vendas de Combustíveis por Distribuidoras Crescem 2,5% em 2022; Diesel Bate Recorde, Diz ANP." **CNN Brasil**. 31 jan. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/vendas-de-combustiveis-por-distribuidoras-crescem-25-em-2022-diesel-bate-recorde-diz-anp/>. Acesso em: 29 set. 2023.

OLIVEIRA, Renata. **O aumento de postos de combustíveis bandeira branca em 2020 no país impressiona. O que explica isso?** Amaral Brugnorotto. 21 jan. 2021. Disponível em: <https://www.ambr.adv.br/publicacoes/o-aumento-de-postos-de-combustiveis-bandeira-branca-em-2020-no-pais-impressiona-o-que-explica-isso-/78>. Acesso em: 28 set. 2023.

PETUCO, Vanessa. O enfrentamento da pandemia pelos postos de combustível: De março de 2020 aos dias atuais. Brasil Postos, 14 jul. 2021. Disponível em: <https://www.brasilpostos.com.br/noticias/precos-reajustes-de-combustiveis/o-enfrentamento-d-a-pandemia-pelos-postos-de-combustivel-de-marco-de-2020-aos-dias-atuais/>. Acesso em: 29 set. 2023.

SILVA, Beatriz V. C. **Impactos da COVID-19 na demanda média de Gasolina C no Brasil**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Energia)- Faculdade UnB Gama - FGA, Universidade de Brasília, DF, 2020. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/28442/1/2020_BeatrizVieiraCorreaSilva_tcc.pdf. Acesso em: 28 set. 2023.