



ROGÉRIO ROQUE

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO
DIFERENCIAL PARA A ORGANIZAÇÃO
O CASO DO “POSTO SÃO SEBASTIÃO”**

Trabalho de conclusão do curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas com Habilitação em Administração Rural.

Orientação: Prof. Marcos de Moraes Sousa.

Saeri
25646

Rubiataba – GO

2005

Adm. em p.
Adm. mercadológica
Sist. de cliente
Qualidade total
Marketing de serviços

Tombo nº	12096
Classif.:	658.818
Ex.:	1. ROGÉRIO ROQUE
	2005
Origem:	d
Data:	28-4-06

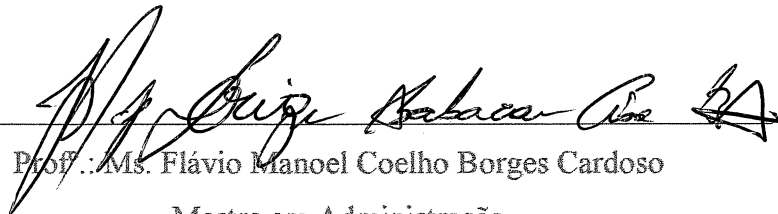
FOLHA DE AVALIAÇÃO

Monografia apresentada no dia 12 do mês de dezembro do ano de 2005.



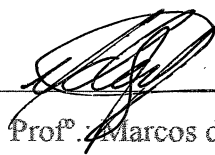
Prof^o.: Enoc Barros da Silva

Especialista em Administração de Empresas



Prof^o.: Ms. Flávio Manoel Coelho Borges Cardoso

Mestre em Administração



Prof^o.: Marcos de Moraes Sousa

Orientador

Rubiataba – GO

2005

Dedico este meu esforço a minha esposa, a meus pais e a todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram em sua construção

Agradeço a Deus, ao Professor Marcos de Moraes Sousa, ao proprietário e toda equipe do Posto São Sebastião, às funcionárias da biblioteca, que sempre me ajudaram e aos meus colegas de sala de aula.

“Se a dúvida te incomoda, não espere que ela
passe como uma coceira, corra atrás de algo
que possa saná-la”.

Autor desconhecido

RESUMO

Este estudo monográfico tem por finalidade a apresentação da importância de um atendimento de qualidade em proporcionar uma maior satisfação para o cliente e, conseqüentemente, um maior sucesso da empresa de maneira geral. Para isso, foram realizadas pesquisas com questionários dirigidos ao proprietário e aos clientes e acompanhamento da empresa através das horas de estágio curricular supervisionado, enfatizando-se os pontos fracos reconhecidos e suas causas. Assim, além da importante consciência de se acompanhar mudanças, torna-se importante também estar sempre avaliando o mercado e proporcionando-lhe uma máxima satisfação como fator fundamental não só de sucesso, mas também de sobrevivência para as empresas.

Palavras-chave: Qualidade no atendimento; prestação de serviços na comercialização, satisfação do cliente.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Diagrama de Ishikawa I	29
Figura 2: Diagrama de Ishikawa II	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Fator atrativo para os clientes	21
Gráfico 2: Importância da lavagem de pára-brisa	22
Gráfico 3: Consideração quanto à agilidade e disposição do frentista	23
Gráfico 4: Fator preço como estimulante para os clientes	24
Gráfico 5: Impacto do bom atendimento	25
Gráfico 6: Impacto do mau atendimento	26
Gráfico 7: Gráfico de Pareto.	28

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE GRÁFICOS

1. INTRODUÇÃO	11
2. PROBLEMÁTICA.	12
3. OBJETIVOS.	13
3.1. Geral	13
3.2. Específicos	13
4. JUSTIFICATIVA...	14
5. QUADRO TEÓRICO	15
5.1. Vendas	15
5.1.1. Satisfação do cliente	15
5.2. Gráfico de Pareto	17
5.2.1. Diagrama de causa e efeito	18
6. METODOLOGIA	19
6.1. Objeto de estudo	20
7. ANÁLISE DOS RESULTADOS	21
7.1. Diagnóstico com os clientes	21
7.2. Diagnóstico com o proprietário – Planejamento estratégico	27
7.2.1. Gráfico de Pareto	27
7.2.1.1. Diagrama de Ishikawa	28
8. CONCLUSÕES	32
9. SUGESTÕES	34

ANEXOS

1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA
2. QUESTIONÁRIO I – CLIENTES
3. QUESTIONÁRIO II – PROPRIETÁRIOS
4. DADOS DO ALUNO

1. INTRODUÇÃO

Tem-se como senso comum com relação ao Marketing, a disciplina que trabalha com propagandas, ou ainda, é a força de vendas. Na verdade, a disciplina de Marketing não deixa de se relacionar com estes tópicos (propagandas e força de vendas), mas não é só isso, dentro de Marketing temos vários campos de estudo que interagem na relação de comércio existente entre sistemas funcionais.

Para tanto, o atendimento ao cliente consiste em uma subárea da disciplina de Marketing, e aqui temos como a essência desse projeto: desenvolver um estudo sobre o atendimento ao cliente, que se trata de influenciador indireto na satisfação do cliente em relações comerciais que, no caso deste estudo, apresenta-se entre organização e cliente final.

O atendimento com qualidade pode ser um desejo intrínseco e oculto do cliente, de um posto de combustível. Por isso, os postos que não se adequarem poderão perder espaço para os mais preparados, isto é, aqueles que seguem fixamente a única idéia de que estes clientes estão apenas procurando combustível a um bom preço, podem ficar para trás na competitividade.

Hoje em dia, o cliente é responsável pela existência de qualquer empresa, por isso, valorizá-lo e respeitá-lo é papel do funcionário que atua diretamente no atendimento, isso representa um serviço a mais, um valor agregado no ato da comercialização, porém, algo fácil de se conseguir, ou seja, financeiramente não representa altos custos a serem repassados para esse cliente. Portanto, o preço, a qualidade do produto e também o bom atendimento, pode ser o suporte para a vida de empresas deste setor.

Por isso, através deste estudo monográfico, tem-se a pretensão de fazer com que a empresa possa observar as falhas para saná-las e ser mais competitiva em um mercado que, especificamente, está em fase de descobertas de valores.

2. PROBLEMÁTICA

A problemática deste projeto está em torno do não aproveitamento total do potencial do Posto São Sebastião no exercício de atividades secundárias, que se traduzem em uma boa experiência de compra para o cliente.

A boa qualidade do produto e uma boa infra-estrutura podem não representar tudo em um posto de combustível, indubitavelmente um atendimento impecável ao cliente representaria algo a mais para ele. E, na grande totalidade dos postos de combustível, não existe uma qualificação adequada ao frentista, que é o funcionário que se relaciona diretamente com o cliente em maior intensidade.

Portanto, uma qualificação adequada a esses funcionários pode ser mais importante do que muitos imaginam, porque eles são, embora secundariamente, responsáveis por uma parcela bastante significativa da satisfação do cliente com um posto de combustível. Assim, um cliente plenamente satisfeito pode significar uma maior lucratividade do negócio e, portanto, melhor aproveitamento do potencial de negócios por parte dessa organização.

3. OBJETIVOS

3.1. GERAL

Avaliar, através de entrevistas, as estratégias utilizadas pela empresa para alcançar os resultados almejados para a existência contínua do Posto São Sebastião, sempre enfocando o atendimento como base de subsistência.

3.2. ESPECÍFICOS

- Elaborar e aplicar entrevista aos clientes para coletar dados sobre sua satisfação;
- Elaborar e aplicar entrevista ao proprietário para levantamento de informações estratégicas da empresa e resultados das mesmas; e,
- Sugerir, se possível, melhoramentos que resulte em uma maior satisfação do cliente, partindo do atendimento.

4. JUSTIFICATIVA

Tendo em vista a situação atual do mercado e o alto nível de concorrência pode-se afirmar que o cliente dispõe de inúmeras opções para que possa adquirir o produto, o que deixa evidente a necessidade de se oferecer, além de produtos satisfatórios, um atendimento diferenciado e que não deixe a desejar, no que diz respeito à qualidade.

O que indica claramente o objetivo deste estudo monográfico, que tem por finalidade envolver todos os funcionários do posto em um trabalho coletivo que possa inspirá-los a utilizar todo o seu potencial em função de oferecer o melhor atendimento possível, assegurando assim, a rentabilidade e concorrência do estabelecimento.

E para que isso possa acontecer tende-se a perceber que o cliente é o pilar de sustentação da empresa e sabendo-se disso é importante conhecer e respeitá-lo para prestar o melhor atendimento possível, uma vez que toda a estrutura empresarial existe a seu favor e assim deve procurar sempre alcançar o máximo de satisfação, que por sua vez, garante o retorno do cliente, o que se faz claro nas palavras de Albrecht e Bradford (1992, p. 1):

Para que a sua empresa seja bem sucedida, você precisa vender aquilo que o cliente quer comprar, para saber o que ele quer, você precisa saber quais são suas vontades, necessidades, atitudes e tendências de compra. Portanto, é preciso que você execute uma abordagem sistemática para entrar em contato com seus clientes, de forma tal, que esse conhecimento resulte numa vantagem competitiva no mercado.

Isso, sem sombra de dúvida, deixa evidente a importância de se prestar um atendimento de qualidade e voltado sempre para a satisfação do cliente.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1. VENDAS

Segundo Kotler (1996, p. 40) “o conceito de vendas é uma orientação da administração que pressupõe que os consumidores normalmente não comprarão o suficiente dos produtos da empresa, a não ser que sejam abordadas por um esforço substancial de vendas e promoção”.

Isso demonstra que, sem dúvida, existe a necessidade de se promover o melhor atendimento possível ao cliente e que só será viável através da melhoria da qualidade dos serviços prestados.

De acordo com Kotler (1996, p. 42)

A venda enfoca as necessidades do vendedor, o marketing as necessidades do comprador. A venda está preocupada com a necessidade do vendedor converter seu produto em dinheiro. O marketing com a idéia de satisfazer as necessidades dos clientes por meio do produto e toda a gama de fatores envolvidos com entrega e consumo final.

O que deixa claro e evidente que para fazer o produto desejável é preciso entender o cliente e suas vontades, assim como lhe garantir o clima propício à efetuação da compra.

5.1.1. Satisfação do cliente

Segundo Cobra (1994, p. 24)

Em qualquer tipo de negócio a empresa como um todo é o grande centro dos custos. A única área que efetivamente se incube de trazer receitas para a empresa são as vendas. O vendedor como um desencadeador de negócios é quem se encarrega de gerar a receita que torna a empresa viável.

Sendo assim, o vendedor deve estar pronto para proporcionar o máximo de satisfação ao cliente, para que ele possa retornar, e assim o fluxo constante dele no Posto São Sebastião.

Conforme Palandinne (1990 apud BARRETO, 2003, p. 12)

Clientes satisfeitos são a essência de qualquer empresa continuamente bem sucedida. Antes que uma empresa possa ajudar a construir um canal de

comunicação voltado a seus clientes, deve-se assegurar que o serviço prestado por seus empregados seja de confiança, respeito mútuo e integridade.

Se o cliente é a essência do negócio, está mais do que claro que uma vez satisfeito o negócio correrá bem, o que nos leva a conclusão de que a satisfação é a essência do bom cliente.

Segundo Cobra (1994, p. 75)

Cada consumidor reage de forma diferente a estímulos iguais, e isso ocorre porque cada um possui uma "caixa preta" diferente. De acordo com as teorias psicológicas da personalidade, as pessoas são diferentes umas das outras. As motivações, que são as respostas do indivíduo aos estímulos recebidos, são distintas para cada um. Uma pessoa pode estar escolhendo um produto como por um reflexo de uma experiência passada. A estrutura cognitiva, isto é, a estrutura do conhecimento, opinião ou crença, acerca de ambiente e de se próprias, dentro de seu meio ambiente psicológico, leva os consumidores a agirem cada um de maneira diferente.

Cada cliente tem sua reação na hora de adquirir o seu produto, por isso, que os funcionários devem estar preparados para fornecer o atendimento a eles, no sentido de satisfazer suas necessidades.

Segundo Goldzimer (1991, p. 151)

Se você identifica e recompensa, o comportamento que merece a classificação 'A' o padrão daquele que merece um 'A' se eleva constantemente, à medida que os empregados se esforçam para atingir uma meta com a qual se identifiquem. O incentivo em si estabelece uma pressão no sentido ascendente sobre desempenho. Prêmios então, elevam o nível satisfatório do desempenho. Eles elevam a consciência que os empregados têm sobre o que deveria ser feito. Sua empresa é administrada de forma mais produtiva.

Quando a empresa busca em programa de prêmios, sem dúvida estará beneficiando ela própria e seus empregados.

Segundo Goldzimer (1991, p. 201)

As empresas erroneamente assumem que se a pessoa tem uma personalidade sociável e habilidades técnicas adequadas, também tem a habilidade de antecipar problemas relativos ao cliente, tranquilizar um cliente irado, criar um 'pacto de ouro' com o cliente (fazer com que o cliente fique tão vinculado aos benefícios e prestação de serviços de sua empresa que não poderá se desvincular e comprar de quem que seja), e desenvolver negócios repetidos com o cliente. Não compreenderam que sem

um treinamento específico e um desenvolvimento da equipe em direção a estes objetivos, o requisito necessário para a satisfação contínua do cliente é deixado ao acaso. As habilidades de prestação de serviços ao cliente são adquiridas, assim como aprender a usar um processador de texto ou uma máquina copiadora.

As empresas hoje buscam o treinamento e desenvolvimento da equipe como forma de melhorar o seu atendimento com o interesse de fidelizar o seu cliente na empresa.

De acordo com Goldzimer (1991, p. 91)

Para incentivar as pessoas a lhe trazer informações, que sejam boas ou más, é necessário que eles confiem a você e que saibam que não serão alvo de zombaria. Segundo uma pesquisa realizada pelo departamento Americano de Assuntos do Consumidor, publicado no New York Times de 26 de março de 1998, 70% dos clientes não reclamam porque não sabem a quem se dirigir, acham que não vale a pena ou não acreditam que irão receber uma resposta da empresa. Ao encorajar seus clientes a lhe dar um feedback, especialmente no caso de reclamações, você estará mostrando preocupação, interesse e vontade de satisfazer seus clientes. O próprio ato de solicitar um feedback é um sinal positivo para seus clientes e também poderá lhe ser lucrativo, pois estará incentivando novos negócios.

Saber ouvir seus clientes, aceitar suas sugestões, críticas e procurar resolver elas de forma profissional é mostrar ao seu cliente que a empresa pensa no futuro e quer permanecer existente por muito tempo. Empresa fechada e apegada a culturas obsoletas, com certeza ela, a curto, médio ou longo prazo, não mais existirá.

5.2. GRÁFICO DE PARETO

O gráfico de Pareto “é uma forma especial do gráfico de barras verticais que nos permite determinar quais problemas resolver e qual a prioridade”. (FERRAMENTAS BÁSICAS DE QUALIDADE, 1998)

Ainda conforme o mesmo autor da citação acima:

É utilizado quando é preciso ressaltar a importância relativa entre vários problemas ou condições, no sentido de: escolher o ponto de partida para a solução de um problema, avaliar um progresso ou identificar a causa básica de um problema. Em geral, tem-se melhores resultados atuando na barra mais alta do gráfico do que nas barras menores.

Quanto à atuação sobre as barras maiores de maneira prioritária, grande parte dos teóricos defende que essa intervenção deva ocorrer na proporção de aproximadamente 80% considerando a soma numérica das barras de maior representatividade. Assim, comumente, diz-se que apenas 20% dos problemas, ou pontos fracos, representam 80% de risco ou gravidade para a empresa sobre a qual ocorrer o estudo.

5.2.1. Diagrama de Causa e Efeito

Também conhecido como Diagrama de Ishikawa (nome de seu autor) ou Espinha de Peixe, o Diagrama de Causa e Efeito leva esse nome por ser uma simples solução gráfica em organização de raciocínio na tentativa do levantamento, dentro de dimensões variadas, daquilo que está gerando aquela fraqueza, ou seja, a causa que resulta em um efeito específico, aqui chamado de ponto fraco.

“Normalmente, ele é utilizado quando você necessita identificar, explorar e ressaltar todas as causas possíveis de um problema ou condições específicas”. (FERRAMENTAS BÁSICAS DE QUALIDADE, 1998).

6. METODOLOGIA

Neste estudo monográfico, fez-se o uso da pesquisa exploratória que, segundo Gil (2001, p. 45), "... têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas possuem como finalidade principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições".

Assim, também temos uma pesquisa do tipo estudo de caso que, como nos sugere Gil (1996, p. 58), "o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento".

Ainda sobre estudo de caso, de acordo com Stake (apud ROESH, 1999, p.197) "O estudo de caso não é um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado. O estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países, ou regiões."

Além disso, trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo que, conforme Roesch (1999, p. 155)

... é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Como instrumento de coleta de dados para diagnóstico de problemas, aplicou-se questionários estruturados, que de acordo com Lakatos e Marconi (1991), trata-se de um questionário com perguntas formuladas anteriormente, onde se segue um roteiro pré-determinado que, no caso deste estudo, contém perguntas abertas e fechadas, aplicadas ao proprietário e aos clientes respectivamente.

Conforme Alvarenga e Rosa (2001), perguntas abertas são aquelas cujo entrevistado fica livre para responder o que quiser, discorrendo sua opinião. Já perguntas fechadas são aquelas em que são oferecidas opções como resposta ao entrevistado, devendo este escolher dentre as opções citadas em questionário.

No caso do questionário com perguntas fechadas, a amostragem foi fixada em 50 clientes entrevistados, sofrendo intervalos de 2 em 2 clientes com o intuito de obter maior

heterogeneidade de opiniões. Já no caso do questionário com perguntas abertas, sua aplicação ocorreu através de entrevista agendada com o proprietário do Posto São Sebastião.

6.1. OBJETO DE ESTUDO

A pesquisa foi realizada no Posto São Sebastião (ver caracterização da empresa nos ANEXOS), situado às margens da BR 153, trevo do Jardim Paulista – Nova Glória – GO.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta análise de resultados, discutir-se-á questões levantadas junto ao proprietário e aos clientes do Posto São Sebastião em sintonia com o referencial teórico apresentado.

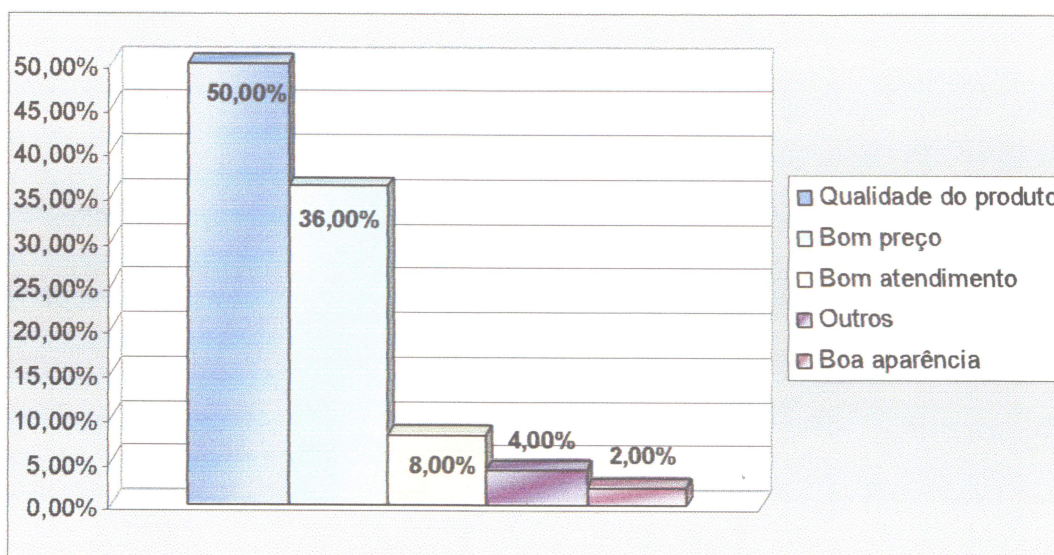
7.1. DIAGNÓSTICO COM OS CLIENTES

Neste capítulo, partiremos do princípio da inter-relação de vendas com relação a marketing que, de acordo com Kotler (1996, p. 42)

A venda enfoca as necessidades do vendedor, o marketing as necessidades do comprador. A venda está preocupada com a necessidade do vendedor converter seu produto em dinheiro. O marketing com a idéia de satisfazer as necessidades dos clientes por meio do produto e toda a gama de fatores envolvidos com entrega e consumo final.

Gráfico 1: Fator atrativo para os clientes.

O que o atraiu para abastecer no Posto São Sebastião?



FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

No gráfico acima (Gráfico 1), temos o que os clientes julgam como principal fator atrativo para abastecerem seus veículos no Posto São Sebastião.

Quanto aos entrevistados: “O que o atraiu para abastecer no Posto São Sebastião?”. Em primeiro lugar, temos como resposta a qualidade do produto oferecido pelo posto, contando com 50% dos entrevistados. Em segundo lugar, responsável por 36% das respostas, tem-se o bom preço como principal fator atrativo. Em terceiro lugar, temos o bom atendimento, com 8% dos votos.

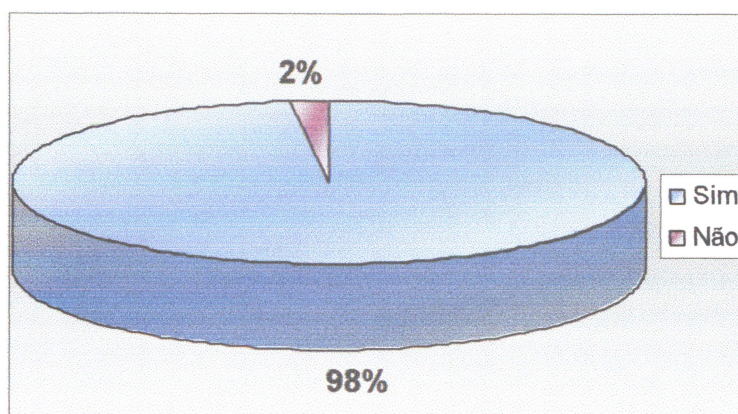
Continuando, em quarto lugar, aparece como opção de escape para outros motivos que não constaram no questionário elaborado de maneira estruturada e com perguntas fechadas, a alternativa outros, somando 4% das opiniões. Por fim, em quinto e último lugar, tem-se a boa aparência com 2%.

Discutindo estes resultados, o Posto São Sebastião possui indiscutivelmente, uma boa qualidade do produto vendido (50%). O preço, também é considerado bom por boa parte dos entrevistados (36%). Já o atendimento, somente foi lembrado como fator atrativo por 8% dos entrevistados, fato este que pode indicar falhas, ou seja, não está representando algo a mais para o cliente, isto é, não há indícios de “agregação de valor indireta”¹ desta prestação de serviço ao produto vendido na percepção do cliente.

A opção “outros” foi pouco votada, não carecendo de uma maior exploração, assim como “boa aparência”, significando simplesmente que o Posto São Sebastião não possui uma aparência suficientemente boa para atrair um cliente potencial.

Gráfico 2: Importância da lavagem de pára-brisa.

Considera importante o oferecimento da lavagem de pára-brisa durante o abastecimento?



FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

¹ Agregação de valor indireta, não como sendo algo que justifique um preço maior a ser cobrado pelo produto por ter um serviço agregado, mas como algo que represente um fator de atratividade para o cliente pelo mesmo preço que se teria pelo produto sem o serviço agregado.

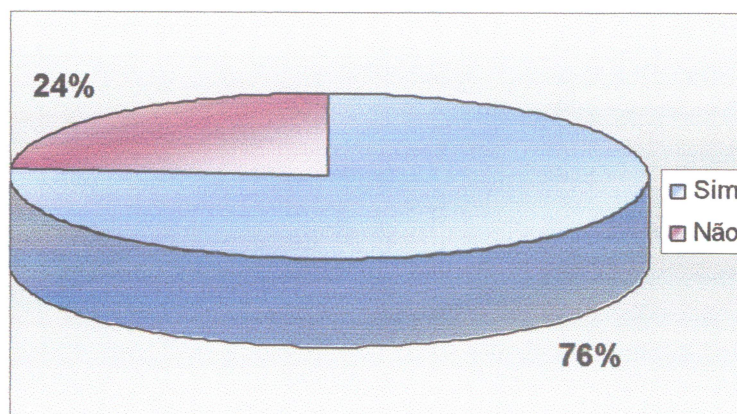
No Gráfico 2, tem-se a importância do oferecimento da lavagem de pára-brisa para o cliente durante o abastecimento. Nota-se que este tipo específico de serviço oferecido é algo que pode ser percebido pelo cliente como constituinte de um bom atendimento.

Assim, temos que apenas 2% dos entrevistados não consideram importante o oferecimento da lavagem de pára-brisa durante o abastecimento. O restante (98%) julga importante este tipo de serviço. Isso nos leva a deduzir que os clientes de um posto de combustível dão valor a serviços prestados gratuitamente na venda do produto que eles necessitam, isto é um indício de que eles consideram o bom atendimento importante para um posto de combustível.

Assim, nota-se uma convergência entre o verificado e o conceito de Kotler (1996, p. 40): “O conceito de vendas é uma orientação da administração que pressupõe que os consumidores normalmente não comprarão o suficiente dos produtos da empresa, a não ser que sejam abordadas por um esforço substancial de vendas e promoção”.

Gráfico 3: Consideração quanto à agilidade e disposição do frentista.

Considera os frentistas ágeis e dispostos a oferecerem um bom atendimento?



FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

No gráfico acima (Gráfico 3), temos considerações dos clientes quanto à agilidade e disposição do frentista no esforço do oferecimento de um bom atendimento ao cliente.

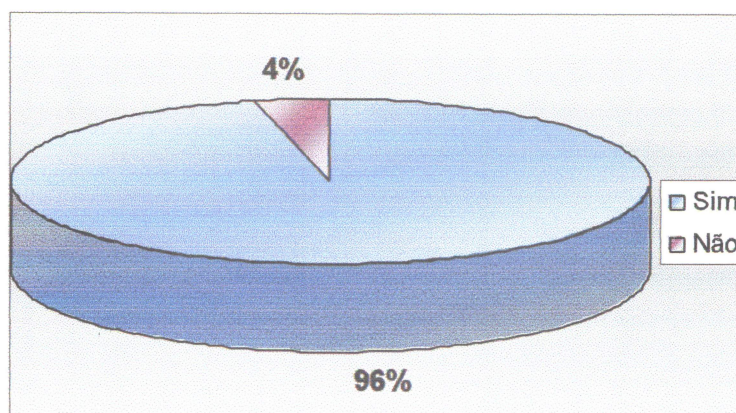
Quanto aos entrevistados, se consideravam os frentistas ágeis e dispostos a oferecerem um bom atendimento, 76% dos entrevistados responderam que sim, os outros 24% não percebiam nenhum esforço como agilidade e disposição para oferecer-lhes um bom atendimento.

Apesar de uma grande maioria (76%) estar satisfeita com a agilidade e disposição dos frentistas, eles não conseguiram o apoio de 24% dos entrevistados, o que representa uma parcela considerável da qual o Posto São Sebastião deve satisfazê-la no sentido de melhoria no atendimento.

Assim, o resultado desta pergunta mostra que o cliente está de acordo com o modelo apresentado por Cobra (1994, p. 24), onde “O vendedor como um desencadeador de negócios é quem se encarrega de gerar a receita que torna a empresa viável”.

Gráfico 4: Fator preço como estimulante para os clientes.

Um preço promocional o estimularia a abastecer conosco novamente?



FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

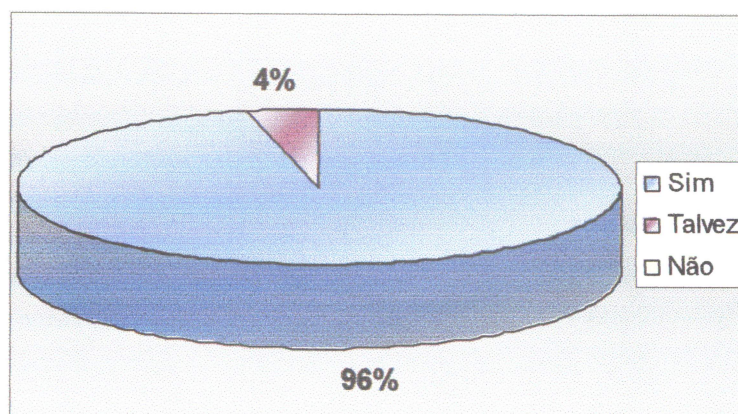
Em concordância com a última citação de Kotler (1996, p. 40), no Gráfico 4, temos o preço como fator estimulante para os clientes no abastecimento com a seguinte pergunta: “Um preço promocional o estimularia a abastecer conosco novamente?”.

De fato pôde ser comprovado o quanto o preço é considerado em postos de combustíveis, afinal, 96% consideraram o preço promocional como um chamariz suficiente para o seu retorno, enquanto que apenas 4% disseram não considerar o preço fundamental para um posterior retorno.

Isso prova que, apesar da importância de agregar serviços à venda do produto (combustível), isso não pode representar literalmente agregar valor, visto que no ramo de combustíveis, o cliente não está, pelo menos em um primeiro momento, disposto a pagar mais pelo serviço, ou bom atendimento, combinado com o combustível.

Gráfico 5: Impacto do bom atendimento.

Se houvesse um atendimento impecável, você abasteceria conosco novamente independentemente de outros fatores?



FONTE: Elaborado pelo próprio autor, 2005.

Conforme Palandinne (1990 apud BARRETO, 2003, p. 12):

“Clientes satisfeitos são a essência de qualquer empresa continuamente bem sucedida. Antes que uma empresa possa ajudar a construir um canal de comunicação voltado a seus clientes, deve-se assegurar que o serviço prestado por seus empregados seja de confiança, respeito mútuo e integridade”.

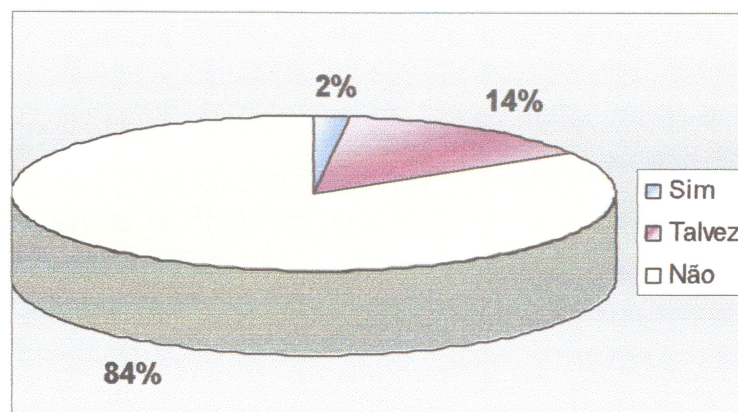
Assim, o Gráfico 5 nos mostra o impacto que pode causar um bom atendimento, a pergunta feita foi a seguinte: “Se houvesse um atendimento impecável, você abasteceria conosco novamente independentemente de outros fatores?”

Assim, 96% dos entrevistados responderam que, nas condições apresentadas, eles seriam capazes de reabastecer novamente no posto. Outros 4% responderam que talvez eles seriam capazes de reabastecer. Por fim, não houve nenhuma resposta negativa, isto é, ninguém respondeu que não abasteceria novamente, independente de outros fatores, se houvesse um atendimento impecável.

Isso nos mostra que o bom atendimento é algo desejado pelos clientes de um posto de combustível, mesmo que indiretamente. Ou seja, o bom atendimento é a chave para tornar um cliente cativo em um cliente ativo.

Gráfico 6: Impacto do mau atendimento.

No caso de um atendimento ruim, você abasteceria conosco novamente independentemente de outros fatores?



FONTE: Elaborado pelo próprio autor, 2005.

De maneira inversa ao Gráfico 5 e ainda considerando a citação de Palandinne (1990), o Gráfico 6 mostra o impacto de um mau atendimento aos clientes, a pergunta feita aos clientes foi a seguinte: “No caso de um atendimento ruim, você abasteceria conosco novamente independentemente de outros fatores?”.

Desse modo, 84% dos clientes disseram que não retornaria no caso de um mau atendimento, 14% disseram que talvez retornariam e, apenas 2% estariam dispostos a retornar, independentemente de outros fatores, no caso de um atendimento ruim.

Confrontando o Gráfico 5 com o Gráfico 6, percebe-se que um atendimento impecável não é capaz de garantir o retorno de um cliente satisfeito. Porém, um mau atendimento é bem mais eficiente na garantia de que aquele cliente insatisfeito com o atendimento não retornará independentemente de outros fatores considerados importantes, como preço e qualidade do produto.

Por fim, é extremamente importante que, independentemente dos resultados ou sucesso de qualquer empresa, a mesma disponha de meios de estar sempre ouvindo seus clientes, suas sugestões, reclamações, elogios, etc., mas sempre tomando o cuidado de reagir àquilo que é ouvido, e não simplesmente ouvir, conforme nos sugere a seguinte citação de Goldzimer (1991, p. 91):

Para incentivar as pessoas a lhe trazer informações, que sejam boas ou más, é necessário a eles que confiem em você e que saibam que não serão alvo de zombaria. Segundo uma pesquisa realizada pelo departamento Americano de Assuntos do Consumidor, publicado no New York Times de 26 de março de 1998,

70% dos clientes não reclamam porque não sabem a quem se dirigir, acham que não vale a pena ou não acreditam que irão receber uma resposta da empresa. Ao encorajar seus clientes a lhe dar um feedback, especialmente no caso de reclamações, você estará mostrando preocupação, interesse e vontade de satisfazer seus clientes. O próprio ato de solicitar um feedback é um sinal positivo para seus clientes e também poderá lhe ser lucrativo, pois estará incentivando novos negócios.

7.2. DIAGNÓSTICO COM O PROPRIETÁRIO – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com o objetivo de diagnosticar outros fatores importantes para o negócio, tal como planejamento estratégico no intuito de manter a atratividade do negócio, conforme colocado nos objetivos deste trabalho monográfico.

Na busca de dados para esta etapa, foi realizada uma entrevista com o proprietário do Posto São Sebastião.

Quanto à missão, foi revelado que a razão de ser da empresa divulgada internamente e externamente pelo Posto São Sebastião é a satisfação do cliente. Assim, o cliente é focado e colocado em primeiro lugar como a base de sustentação do negócio exercido.

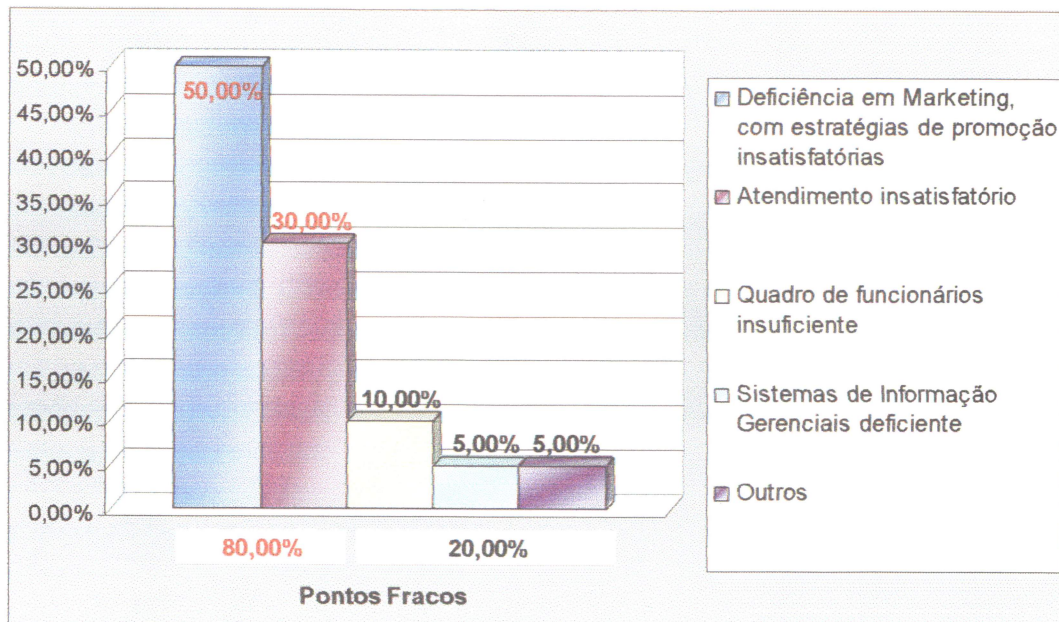
Como objetivo, o Posto São Sebastião preza unicamente o oferecimento de produtos de qualidade aos seus clientes como fator fundamental de fidelização.

Dentre os valores, o Posto São Sebastião possui como princípio para manter sua identidade (missão), o pagamento dos funcionários em dia e respeito mútuo dentre todos os funcionários e também com relação ao proprietário.

7.2.1. Gráfico de Pareto

Partindo do princípio de Pareto, segundo o modelo apresentado no quadro teórico, juntamente com seu grau individual de gravidade, apresentado conforme entrevista, com o proprietário do Posto São Sebastião temos a seguir o Gráfico de Pareto.

Gráfico 7: Gráfico de Pareto.



FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

De certa forma, coincidente com o conceito de Pareto, temos no gráfico acima (Gráfico 11) uma concentração de apenas dois pontos fracos somando 80% de gravidade dentre todos os pontos fracos. O restante – “quadro de funcionários insuficiente”, “Sistemas de Informação Gerenciais deficiente” e “outros” (envolvendo uma quantidade não identificada de pontos fracos de menor gravidade) – somaram 20% de gravidade para o Posto São Sebastião.

Assim, pode-se dizer que, basicamente, dois pontos fracos são responsáveis por 80% dos problemas, enquanto que o restante dos pontos fracos (que são no mínimo quatro: “Quadro de funcionários insuficiente”, “Sistemas de Informação Gerenciais deficiente” e “Outros”) é responsável por apenas 20% dos problemas enfrentados pelo Posto São Sebastião.

7.2.1.1. Diagrama de Ishikawa

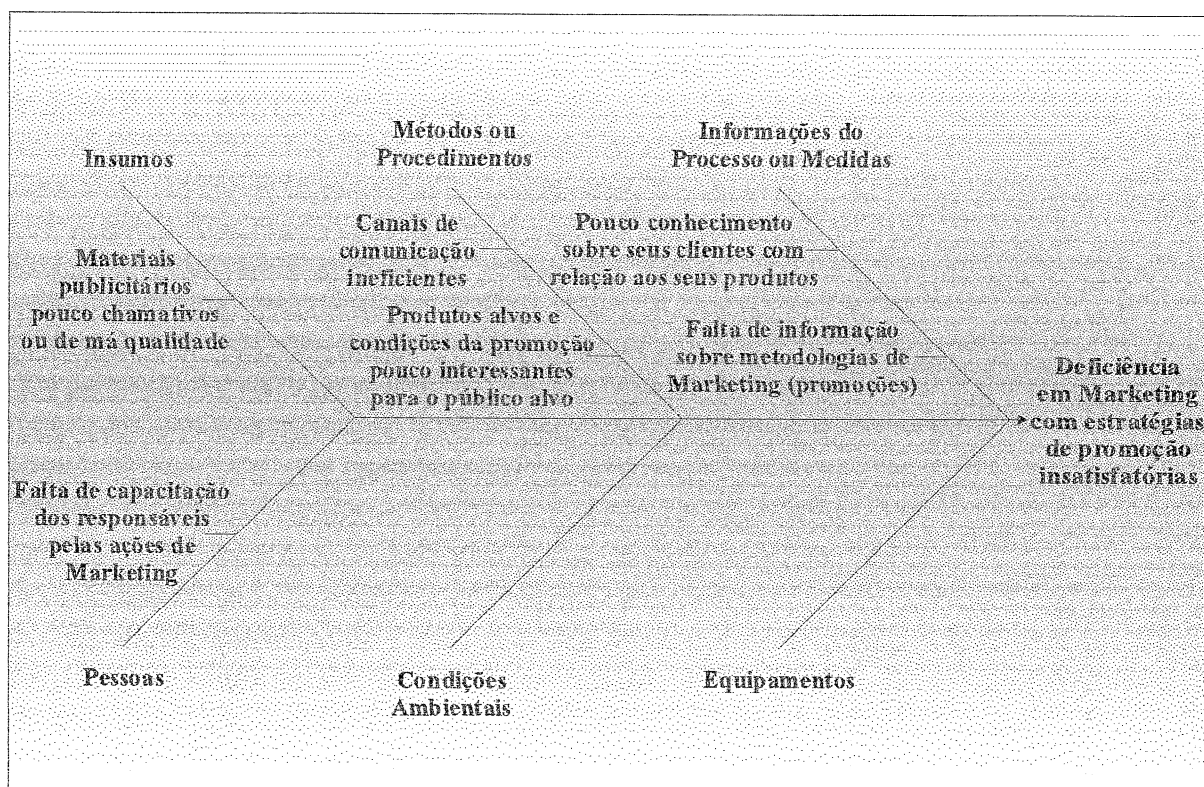
Nesta fase será realizado o Diagrama de Ishikawa para levantamento das principais causas dos pontos fracos classificados conforme o Gráfico de Pareto feito anteriormente, de acordo com o proposto no quadro teórico quanto ao Diagrama de Causa e Efeito.

Assim, teremos, na verdade, dois Diagramas de Ishikawa:

1. “Deficiência em Marketing, com estratégias de promoção insatisfatórias” (50%); e,
2. “Atendimento insatisfatório” (30%).

Portanto, temos primeiramente:

Figura 1: Diagrama de Ishikawa I.



FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

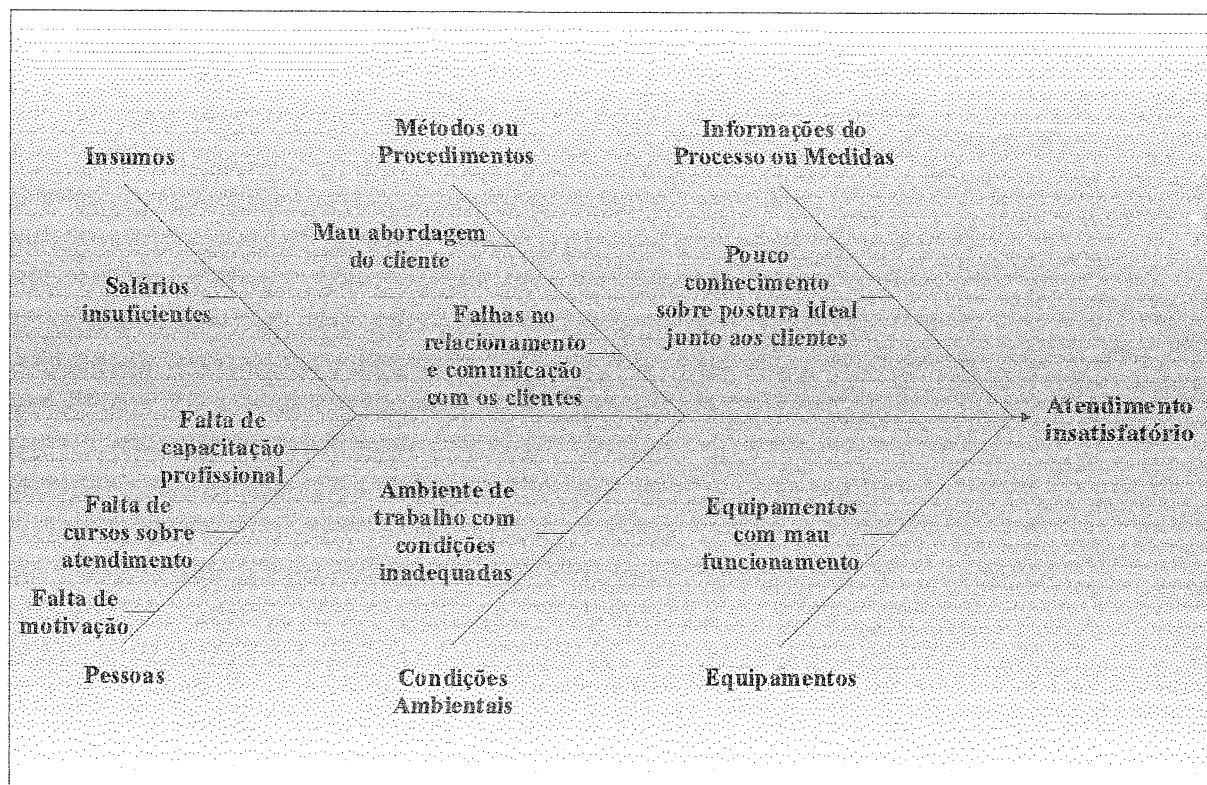
Conforme verificado na Figura 1 acima, várias podem ser as prováveis causas da citada deficiência em Marketing, onde a principal deficiência se dá com o não alcance do esperado no que toca às estratégias promocionais.

Assim, temos entre as prováveis causas: a falta de capacitação dos responsáveis pelas ações de Marketing dentro da variável Pessoas; e, materiais publicitários (inclusive materiais para propagandas), dentro de insumos, de má qualidade e/ou pouco criativos, que não conseguem ser chamativos o suficiente.

Continuando, temos, dentro de Métodos ou Procedimentos, e Informações do Processo ou Medidas, respectivamente: a escolha de canais de comunicação pouco eficientes em vista do público alvo, da localização do mesmo, e até mesmo do produto em promoção, que também pode ser ou ter condições promocionais pouco interessantes para o público alvo; e, pouco conhecimento sobre seus clientes (inclusive em quantidade) específicos de cada produto comercializado, que pode estar levando o Posto São Sebastião a esta insatisfação com

promoções, e também a falta de conhecimento sobre metodologias estratégicas de promoções, o que faz com que não consigam ter a atenção do cliente pretendido.

Figura 2: Diagrama de Ishikawa II.



FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

Na Figura 2, temos o segundo Diagrama de Ishikawa, onde o problema (ponto fraco) citado agora é o atendimento insatisfatório.

Dentre as causas possíveis temos: salários insuficientes dentro da variável Insumo, o que faz com que os funcionários possam não ter interesse no bom atendimento; a não existência de um bom método de abordagem do cliente quando este pára perante as bombas de combustível com a intenção de abastecer seus veículos, assim como falhas no relacionamento e comunicação adequada para com seus clientes dentro de Métodos ou Procedimentos; e, nesta mesma linha, pode ser que haja pouco conhecimento dos funcionários com relação a uma postura ideal junto aos clientes dentro de Informações do Processo ou Medidas.

Prosseguindo, tem-se: dentro de Pessoas, a falta de capacitação profissional, que afeta o atendimento, a falta de cursos sobre prática de atendimento, e falta de motivação, que também pode resultar em um atendimento não satisfatório; dentro das Condições Ambientais, o Posto São Sebastião pode não estar oferecendo aos seus funcionários condições ideais e adequadas

ao trabalho, incluindo aqui uniformes entre outros equipamentos de proteção pessoal; e, por fim, dentro da variável Equipamentos, as máquinas e equipamentos utilizados pelos funcionários do Posto São Sebastião pode não estar contribuindo para o que irá resultar na boa prestação do serviço e, conseqüentemente no bom atendimento.

8. CONCLUSÕES

Entre diversas conclusões tiradas a partir da execução deste estudo monográfico conforme verificado na análise dos resultados e proposto nos objetivos, destaca-se a pouca importância percebida de forma direta pelos clientes de um posto de combustível quanto à valorização de um bom atendimento para sua satisfação.

Assim, quanto aos entrevistados, sobre os motivos que os levaram a abastecer naquele posto, o atendimento não foi de fato considerado importante, no entanto, indiretamente, o próprio cliente considera essencial o bom atendimento para sua satisfação total.

Portanto, se em primeiro momento eles não consideraram o atendimento fundamental para estarem abastecendo seus veículos lá, secundariamente, suas opiniões são mais homogêneas e concordantes que sem o bom atendimento não há satisfação. Isto é, eles nem sempre procuram o bom atendimento em um posto de combustível, mas só com o bom atendimento um posto pode dizer que é capaz de satisfazer seus clientes.

Esse bom atendimento envolve principalmente serviços prestados pelo posto (lavagem de pára-brisa, verificação do nível de água, óleo e fluido, etc.), forma de abordagem (educação e simpatia) e atendimento (comunicação), disposição em servir (prestatividade), ouvir e atender o cliente, entre outros.

Dessa maneira, verificou-se também que preço e qualidade do produto é um bom chamariz e cativante para o cliente em potencial, mas o bom atendimento é o mais eficiente para a fidelização de um cliente, que só se dá a partir da satisfação de um cliente que deixará de ser potencial para se tornar cliente ativo.

Dentre outros fatores percebe-se também uma incoerência dentro do planejamento estratégico da empresa, isto é, de seu plano de ação. O Posto São Sebastião tem como missão a satisfação do cliente, porém seu objetivo é oferecer um produto de qualidade ao seu cliente como fator de fidelização do mesmo.

Nota-se, a partir da pesquisa realizada junto aos clientes que, a qualidade do produto oferecido e até mesmo o bom preço não é considerado fator de satisfação, apenas um fator chamativo. A chave da fidelização reside na satisfação total que deve obrigatoriamente ser complementada com o atendimento de qualidade.

Por outro lado, seus valores podem ser considerados princípios básicos dentro daquilo que a empresa se propôs em ser para seu cliente, pois preza a motivação², porém os funcionários devem ser preparados, pois podem não conhecer o que é considerado bom atendimento pelos mais diversos tipos de clientes de um posto de combustível.

Por fim, sugere-se ao Posto São Sebastião (conforme apresentado a seguir no item “9. Sugestões”) que faça algumas correções declaradas nesta conclusão e na análise dos resultados, observando o princípio de Pareto e as causas levantadas através do diagrama de Ishikawa. Porém, primariamente, devem conhecer, ouvir seus clientes e atendê-los, pois essa é a base para o bom atendimento e, conseqüentemente, para sua satisfação e princípio de uma fidelização desse com o Posto São Sebastião.

² Ou simplesmente a não-desmotivação, isto é, através de pagamentos em dia e respeito mútuo, a empresa elimina riscos de desmotivação do funcionário (que pode gerar descaso com o atendimento ao cliente), seja intrinsecamente ou extrinsecamente.

9. SUGESTÕES

Sugere-se, especificamente, ao Posto São Sebastião:

- Adequar seus objetivos à sua missão, assim, para fidelizar clientes deveria constar em seus objetivos o enfoque no atendimento de qualidade, e não apenas oferecer produtos de qualidade;
- Encarregar funcionário devidamente qualificado para decisões e ações referentes ao marketing da empresa, lembrando que este deve-se atentar para o material utilizado na publicidade ou propaganda, os canais de comunicação utilizados, os produtos e condições promocionais e interesses do público; e,
- Capacitar e motivar seus funcionários ao bom atendimento (atendimento de qualidade), através de cursos de atendimento, abordagem e motivação (este também para o proprietário), pagamento de salários justos, adequação das condições ambientais essenciais e equipamentos adequados para o bom desempenho da função do frentista.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva.** São Paulo, Makron Books, 1992.

ALVARENGA, Maria Amália de Figueiredo Pereira; ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto. **Apontamentos de metodologia para a ciência e técnicas de redação científica (monografias, dissertação e teses).** 2. ed. Porto Alegre: Metrópole, 2001.

BARRETO, Soraya Q. **Atendimento ao cliente nos posto de combustíveis.** Rubiataba – GO: FACER, 2003 (Trabalho de conclusão de curso).

COBRA, Marcos. **Administração de vendas.** São Paulo: Atlas, 1994.

FERRAMENTAS básicas de qualidade: técnicas gráficas de solução de problemas, Caixa Econômica Federal, 1998 (Apostila).

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze Najib; SANTOS, Dílson Gabriel dos. **Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistema de qualidade total.** São Paulo: Atlas, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Revisado por



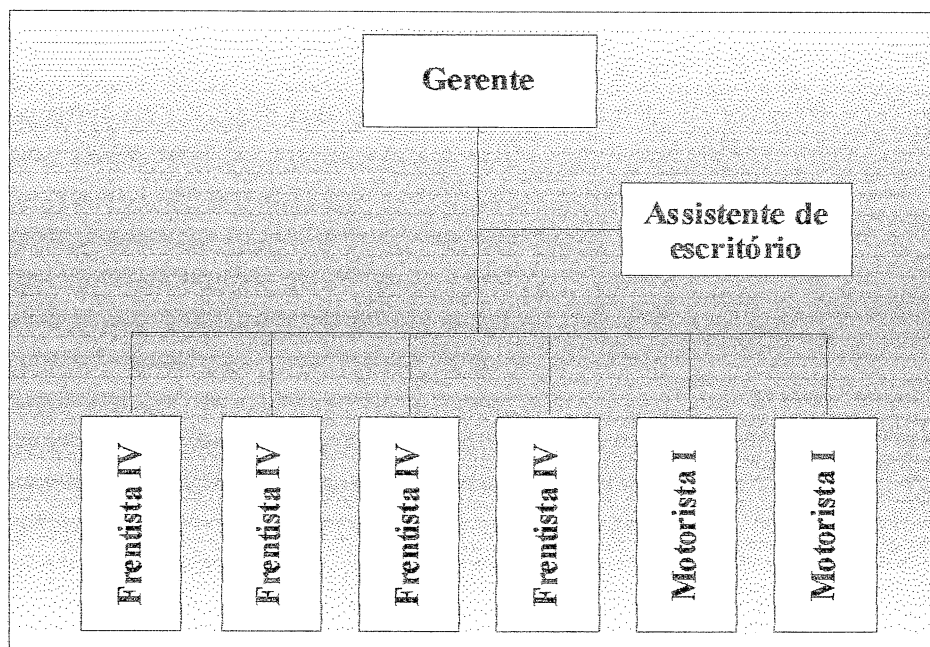
ANEXOS

1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Posto São Sebastião situa-se às margens da BR 153, no trevo do Jardim Paulista, no município de Nova Glória – GO.

O Posto São Sebastião foi adquirido pelo atual proprietário no dia 15/03/1967, desde então houve uma adequação em sua localidade, mudando-se para um terreno ao lado e após isso, apenas pequenas reformas e mudanças em seu funcionamento foram feitas, com exceção da parte de maquinário (bomba de combustível e tanques) quanto às operações básicas de um posto de combustível, que estão, sempre que possível e necessário, sendo renovadas.

Figura 1: Organograma do Posto São Sebastião



FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

2. QUESTIONÁRIO I – CLIENTES

1. *O que o atraiu para abastecer no Posto São Sebastião?*

- Produto Preço
 Aparência Outros
 Atendimento

2. *Considera importante o oferecimento da lavagem de pára-brisa durante o abastecimento?*

- Sim Não

3. *Considera os frentistas ágeis e dispostos a oferecerem um bom atendimento?*

- Sim Não

4. *Um preço promocional o estimularia para abastecer conosco novamente?*

- Sim Não

5. *Se houvesse um atendimento impecável, você abasteceria conosco novamente independentemente de outros fatores?*

- Sim Talvez Não

6. *No caso de um atendimento ruim, você abasteceria conosco novamente independentemente de outros fatores?*

- Sim Talvez Não

3. QUESTIONÁRIO II – PROPRIETÁRIO

1. *Qual a missão da empresa?*

R:

2. *Quais os objetivos da empresa?*

R:

3. *Quais são os valores da empresa?*

R:

4. *Quais são os principais pontos fracos, quanto ao ambiente interno à empresa, e qual o grau de participação de cada ponto fraco citado dentre todos os pontos fracos?*

R: