

**FACULDADE DE JUSSARA – FAJ
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU – MBA E
MARKETING ESTRATÉGICO**

ELI EVANGELISTA FILHO

**A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO NOS POSTOS DE
COMBUSTÍVEIS: Um estudo de caso sobre a implantação de um
programa de excelência no atendimento do Posto Brasília II no município
de Jussara-GO.**

JUSSARA/GO

2010

TERMO DE APROVAÇÃO

A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO NOS POSTOS DE COMBUSTÍVEIS: Um estudo de caso sobre a implantação de um programa de excelência no atendimento do Posto Brasília II no município de Jussara-GO.

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado para obtenção do título no curso de Pós-Graduação Lato Sensu – MBA em Marketing Estratégico, na Faculdade de Jussara – FAJ em 25 de Junho de 2010, sob orientação da Professora Regivane A. Nogueira.

Jussara, 25 de Junho de 2010.

A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO A POSTOS DE COMBUSTÍVEIS: Um estudo de caso sobre a implantação de um programa de excelência no atendimento do Posto Brasília II no município de Jussara-GO.

Eli Evangelista Filho¹
Regivane Aparecida Nogueira²

RESUMO: Objetivando implantar um programa de excelência e atendimento aos clientes e aumentando a força de vendas de Postos de Combustíveis, observou-se a necessidade de definir os principais problemas que afetam a qualidade dos serviços. Para alcançar a máxima satisfação dos clientes foi feito um estudo a fim de identificar o perfil do cliente, seus hábitos e suas prioridades. Conhecer e manter os clientes envolve tarefas tão importantes quanto o fechamento da venda. É no processo de conhecimento do consumidor que está a chave para se fazer bons negócios, pois suas necessidades serão atendidas, gerando maior satisfação que pode levar à fidelização do mesmo. É um ciclo contínuo que só se encerra se ocorrer o rompimento por parte do cliente. A Administração da excelência em atendimento é fundamental para a obtenção de bons resultados através do trabalho das pessoas. A estrutura da equipe de vendas é um grande dilema para a maioria das organizações, devendo ser definida de acordo com os produtos oferecidos pela empresa e com a demanda existente. A motivação da equipe de vendas é de fundamental importância para a produtividade de qualquer empresa.

PALAVRAS CHAVES: cliente; excelência em atendimento; fidelização.

1 INTRODUÇÃO

“O conhecimento é a única ferramenta de produção não sujeita à depreciação”. (John M. Clark)

A excelência no atendimento a clientes é um recurso de muita utilidade para os proprietários tanto de pequenas quanto de grandes empresas, bem como, para todo aquele que queira competir no atual cenário econômico. Com a abertura do mercado e tantas empresas oferecendo produtos e serviços similares, uma estratégia importante para competir é exceder aos tradicionais serviços a clientes.

¹ Administrador. Especialista em Gestão Empresarial e de Negócios, pela Faculdade de Jussara – FAJ/Universidade Católica de Goiás-UCG.

² Economista. Especialista em Administração Estratégica em Marketing. Mestranda em Análise do Comportamento do Consumidor. Professora da disciplina Pesquisa e Comportamento do Consumidor do curso de especializações em Marketing Estratégico da Faculdade de Jussara-FAJ.

Num passado não muito distante o administrador de empresas se preocupava apenas em gerenciar seus negócios fechando vendas. Hoje com a complexibilidade de multinegócios, ele deve ser um estrategista de campo, ao mesmo tempo planejando e tomando decisões. O século XXI exige que o profissional de vendas esteja qualificado para planejar, dirigir, controlar todas as atividades da força de vendas em mercados instáveis e que exigem rápido crescimento das vendas, manutenção e satisfação dos clientes.

A excelência no atendimento a cliente é um recurso de muita utilidade para os proprietários tanto de pequenas como de grandes empresas sendo um dos caminhos obrigatórios às empresas para que possam se manter competindo no atual mercado oferecendo serviços a clientes.

No decorrer desse trabalho, foram abordadas técnicas de excelência em atendimento utilizadas na empresa Posto Brasília II, apresentando sugestões para o aumento das vendas, através da satisfação dos clientes externos e internos, melhorias na estrutura física da empresa e atendimento personalizado.

2 IMPORTÂNCIA DOS CLIENTES PARA A EMPRESA

Segundo o autor Richard Whiteley (1999) clientes incluem todos aqueles indivíduos cujas decisões determinam o sucesso de uma organização, e é preciso conhecer e servir todos os seus componentes para garantir sua propriedade. Em geral os colaboradores nas empresas servem a três tipos de clientes, os Clientes finais que são aquelas pessoas que irão usar o produto ou serviço no seu cotidiano. Atualmente não basta atender ao cliente, é preciso encantá-lo fazendo sempre algo além do que normalmente se faria, buscando descobrir suas necessidades e atendê-las prontamente. “No entanto, escolher a quem servir constitui-se num desafio sutil e exigente (WHITELEY, 1999, p.23)”.

É importante que os colaboradores compreendam claramente que não existe cliente-padrão, pois todos, tem suas particularidades, e querem se sentir únicos. No entanto, existem algumas características que podem ser comuns a determinados grupos. Ao conseguir identificar a que grupo se enquadra, é importante tentar atendê-lo da melhor forma possível: com solicitude, gentileza e presteza, demonstrando interesse por ele.

Sempre que possível, o cliente deverá ser chamado por seu nome. Isso o fará sentir-se distinto dos demais. Olhar sempre nos olhos, pois isso ajuda a estabelecer e reforçar uma boa relação. Escutar o que diz com atenção, concentrando-se nele. Descobrir quais são suas

necessidades e desejos, buscando ajudá-lo de modo que ele possa adquirir o melhor para si, e não a quem o está atendendo. A equipe de vendas deverá estar bem preparada para resolver situações que se mostram aparentemente simples, mas que podem ser bastante complexas como quando o consumidor entra no estabelecimento e não pode ser atendido de imediato. O colaborador deve reconhecer a sua presença e informar que, logo em seguida terá prazer em atendê-lo. Numa situação como essa, atitudes, como oferecer-lhe uma cadeira, uma revista ou algo que o faça ficar confortável e sentir que lhe foi dada uma atenção especial.

Muito importante também ter cuidado com questões como preconceito, buscando estar atento para não tirar conclusões precipitadas em função de roupas, atitudes, religião, raça ou sexo. Toda a equipe deve ter conhecimento de que o consumidor, ao buscar o Posto Brasília II está dando um voto de confiança à empresa, pois poderia ter ido a outro posto de gasolina, mas, não o fez. O excelente atendimento proporcionado ao cliente pode ser o diferencial que ele estava esperando.

O bom atendimento não se faz necessário apenas no contato pessoal. Em todos os momentos, mesmo através do telefone ou via e-mail, é fundamental que se demonstre a importância que o cliente representa para a empresa, e em geral o consumidor gosta de saber que é importante. Saber, então, usar este conhecimento para fazer com que o mesmo volte sempre. Afinal das contas, o consumidor é bastante poderoso pois é ele quem determinará a razão do sucesso ou fracasso de uma organização.

Além dos clientes finais, também deve-se levar em consideração os Clientes intermediários que normalmente fazem parte de um grupo de distribuidores ou revendedores que tornam os produtos e serviços disponíveis para o cliente final. De acordo com Gerson (2001) é de suma importância tratar os fornecedores o mais corretamente possível, “pedindo aquilo que eles tenham condições de enviar, não descumprindo prazos e recompensando a boa prestação de serviços dos mesmos fechando mais negócios”, valorizando-os para que continuem a negociar de forma satisfatória com a empresa.

Existe uma categoria de clientes à qual se deve prestar muita atenção e que também deve ser muito bem tratada que é a equipe de trabalho. Conhecidos como clientes internos são as pessoas na organização a quem se passa o trabalho concluído para desempenhar a próxima função na direção de servir os clientes intermediários e finais. É importante dispensar aos colaboradores o mesmo tipo de atendimento excepcional e esforço de manutenção que dispensa aos compradores de seus produtos. “Não se pode esperar que os funcionários prestem excelente atendimento se eles não forem bem tratados pelo seu próprio empregador” (GERSON, 2001, p.21).

As empresas que buscam qualidade devem extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional de seus colaboradores. A motivação é uma das responsáveis pelo bom desempenho nas organizações. O que se pode fazer é oferecer estímulos para que os funcionários sejam bem motivados resultando em maior produtividade. Uma das formas de motivá-los é remunerá-los bem, levando-se em conta que são o primeiro contato que os clientes têm com a empresa e a razão pela qual continuarão a realizar negócios com a mesma. Os colaboradores são uma importante parte da imagem da empresa aos olhos dos clientes.

Os custos relacionados a um atendimento deficiente em função de colaboradores insatisfeitos devem incluir perda de salários pagos; empregados que deixaram a empresa; custos de recrutamento, seleção e treinamento de novos empregados; reposição como percentual de vendas e lucros, além da imagem negativa gerada por empresas com alto nível de reposição de funcionários.

A empresa de revenda de combustível necessita ter profissionais que se destaquem. Que apresentem um perfil ousado devendo funcionar como um agregador de pessoas, sendo transparente, e capaz de demonstrar-se consciente nas atitudes, inspirando seus colegas a segui-lo. A excelência em atendimento exige um administrador altamente atualizado e capacitado para transmitir suas idéias e seu trabalho. Ele deverá transmitir confiança no ambiente de trabalho, a fim de harmonizá-lo, dando mais segurança aos seus colaboradores fazendo com que se sintam seguros e tornem-se criativos e fiéis à empresa resultando em maior produtividade, e conseqüentemente gerando maior lucro à empresa.

3 DIMENSÕES PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO

Atualmente não basta atender ao pedido imediato do cliente. É preciso encantá-lo, oferecendo muito mais do que normalmente se proporcionaria, procurando descobrir quais são suas necessidades e atendê-las prontamente. Em poucas palavras: interessar-se pelo cliente e ajudá-lo a comprar o que se mostre necessário para ele nesse momento.

Para poder oferecer excelência em atendimento em serviços e produtos, faz-se necessário também que a empresa esteja bem localizada geograficamente e seja de fácil acesso. Que tenha uma boa área de estacionamento, uma estrutura física ampla e funcional com *layout* convidativo, ambiente limpo, especialmente os banheiros, o que pode se tornar um

fator determinante para o abastecimento principalmente dos consumidores que estão em viagem.

A alta administração participa do processo de definição dos segmentos de clientes aos quais atenderão, buscando inicialmente fazer uma boa pesquisa de mercado, para que se possa levantar informações fidedignas que direcionem no sentido de conhecê-los mais profundamente. A partir do momento que se consegue saber mais sobre o perfil de seu cliente e seus principais desejos e necessidades, é importante que toda a organização se envolva na incessante tarefa de compreensão dos mesmos. O público-alvo exerce uma influência fundamental nas decisões do comunicador sobre o que, como, quando, onde e para quem dizer. (KOTLER, 2000, p.572).

A partir do momento em que se começa a conhecer os clientes, deve continuar-se a aprender sobre eles. Suas necessidades mudam de maneira regular. Além de mostrar a eles o empenho em prestar um bom atendimento, isso também o ajuda a desenvolver programas eficazes de manutenção porque demonstra o quanto se está interessado neles como pessoas (GERSON, 2001, p.8).

Para que se desenvolva um bem sucedido sistema de atendimento deve-se ter o consumidor como um dos mais recompensadores objetivos a serem atingidos pela empresa. É tarefa dos administradores o desenvolvimento de uma visão clara e concisa de serviços para a empresa. Os gerentes devem comunicar essa visão, bem como a missão da empresa a todos os funcionários, envolvendo-os no processo de implantação das mesmas.

As empresas geralmente afirmam ter dificuldades em conseguir saber as opiniões de seus clientes, sendo que a qualidade no atendimento é algo difícil de quantificar. De acordo com Whiteley (1999) um certo direcionamento para se determinar a qualidade do atendimento ao cliente pode ser descrito em cinco importantes dimensões que são a confiabilidade, convicção, os aspectos tangíveis, empatia com os clientes e receptividade.

Em relação à confiabilidade pode-se dizer que é a capacidade de proporcionar o que foi prometido, com segurança e precisão. Os clientes querem saber o que esperar quando fecham um negócio. É de suma importância que se realize o que foi combinado no tempo pré-determinado. Além de cumprir com o compromisso deve-se verificar com os mesmos se estão satisfeitos, bem como, criar uma forma de quantificar essa satisfação. Quando se é confiável, os clientes sabem o que esperar e se sentem confortáveis numa futura negociação.

A credibilidade, ou a reputação de uma organização é realmente uma das coisas mais importantes para se ter no mundo dos negócios. Os clientes devem acreditar nos produtos e

serviços oferecidos, no esforço para melhorar o desempenho, assim como da equipe, considerando-se que, se eles não confiarem, não comprarão.

O conhecimento sobre os produtos ofertados bem como a cortesia por parte dos atendentes e sua capacidade de transmitir confiança e segurança tem um grande peso para o fechamento de uma compra, pois geralmente, clientes compram por razões como: para economizar ou ganhar dinheiro, para economizar tempo, por se sentirem seguros ou para massagear seus egos. Se receber a promessa de que um produto ou serviço satisfará qualquer uma dessas razões, é melhor que se cumpra. Caso isso não ocorra, a empresa deverá tentar resolver da melhor forma possível tomando medidas como implementação de um programa de recuperação de serviços para assegurar a satisfação e a lealdade dos clientes.

Quanto aos aspectos tangíveis, não só os produtos devem ser motivo de preocupação e zelo, pois tanto instalações físicas, como equipamentos, móveis e utensílios devem ser projetados de acordo com o segmento ao qual se irá atender, além de ter-se o devido cuidado também em relação à aparência dos colaboradores, pois todo o ambiente interferirá no comportamento de compra do consumidor, seja de modo direto ou indireto.

A receptividade bem como a empatia também são ferramentas que devem ser levadas em consideração para um excelente atendimento. O grau de atenção individual proporcionado aos clientes e a disposição para ajudá-los, de preferência fornecendo um atendimento imediato terão grande peso na hora de sua tomada de decisão, pois os clientes querem disponibilidade e acesso rápido e fácil ao sistema de serviços. Todos os componentes da empresa devem empenhar-se pela excelência, pois os clientes acreditam que merecem um tratamento personalizado. Devido a isso querem lidar com organizações que possam proporcionar uma boa experiência de compra. Um excelente atendimento ao cliente o manterá como tal por muito tempo. Para que possa ocorrer faz-se necessário fornecer excelentes programas de treinamento para a equipe de colaboradores que é o que faz com que se tenha excelentes executantes que assegurarão a manutenção dos clientes da empresa.

Todas essas dimensões devem ser observadas, pois em geral, mesmo insatisfeitos, os clientes não costumam fazer reclamações formais em relação aos serviços prestados. Muitos são os motivos que levam a esse tipo de comportamento que podem estar relacionados à possíveis experiências negativas vividas levando-os a pensar que na grande maioria das vezes suas queixas não serão levadas a quem realmente possa resolvê-las e caso isso ocorra mesmo assim geralmente não serão solucionadas. De acordo com Whiteley (1999) a maioria das pessoas raramente reclama quando tem algum problema por várias razões, entre elas, pensam que não irá resolver nada, “afinal elas sabem que a maioria dos empregados não está treinada

para lidar com reclamações”. Também porque reclamar costuma ser uma tarefa difícil, pois para se comunicar adequadamente, tem-se que descobrir o nome do responsável, depois localizar seu supervisor, encontrar o endereço, escrever um *email* e enviá-lo, o que toma tempo e disponibilidade, que muitos não tem. Muitas vezes esse processo pode ser percebido como trabalhoso demais.

Uma das razões também muito comum para a baixa incidência de opiniões negativas do serviço prestado é que boa parte das pessoas não se sentem bem reclamando. Na realidade, sentem-se mal nesse papel acusador. Por outro lado, existe uma minoria de queixosos contumazes que sempre querem expressar suas opiniões, mas que na realidade não se importam muito com a reação da outra parte.

Outra razão pela quais as pessoas não reclamam se resume numa simples frase: “a competição se tornou tão acirrada e proporciona tantas opções, que é literalmente mais fácil trocar de empresa ou produto do que reclamar”. Isso é um grande perigo para a empresa, pois ao ser mal atendido ele pode ser tomado por algum tipo de aversão à empresa e prefere trocar por outra que acredita irá atendê-lo melhor. Por falta de um bom atendimento, pode-se perder um cliente sem sequer saber por que isso ocorreu sendo que em boa parte dos casos faltou treinamento dos funcionários. (WHITELEY, 1999, p.27).

4 CONTROLE DE QUALIDADE EM VENDAS

No ambiente empresarial todos têm que ter clareza do quanto o cliente é importante. Os administradores têm que deixar claro para toda a equipe que o cliente é seu maior objetivo, pois é ele que irá garantir o crescimento da empresa. Os funcionários precisam sentir-se motivados para oferecer ao cliente uma boa prestação de serviços satisfazendo suas necessidades obtendo atendimento com total qualidade. A princípio deve-se fixar uma meta permanente de satisfação dos clientes acima de todos os demais objetivos. A partir daí todos os elementos da empresa devem ser informados a respeito dessa decisão, sendo importante que todos se envolvam num compromisso absoluto em relação à qualidade e satisfação dos clientes. Ao final, deve-se medir a satisfação dos clientes diuturnamente, afixando os resultados e recompensando a todos da equipe quando for alcançada. Para que se consiga desenvolver esse processo é necessário que se contrate indivíduos que gostem de se relacionar com outras pessoas, que aceitem e executem com entusiasmo o que é preciso para se alcançar a satisfação do cliente.

As organizações não conseguirão obter ou manter uma participação do mercado se não aprenderem a medir seus fracassos e sucessos à partir do ponto de vista do cliente. Grandes e bem sucedidas companhias prosperam tanto quantificando rigorosamente os desejos dos clientes passíveis de quantificação como ajudando seu pessoal a inovar para atender aos desejos não quantificáveis. Whiteley (1999. p.123) aponta que “é importante saber o que se está medindo, deixando os clientes informarem que resultados finais medir e perguntando constantemente como está o desempenho da empresa e da concorrência.” Os procedimentos internos que devem produzir os resultados que os clientes afirmam desejarem, assim, como, os resultados finais devem ser acompanhados, para que se possa materializar suas necessidades e desejos.

Os colaboradores devem ser treinados para perceber o que o cliente está precisando, antes mesmo que ele tenha que se expressar. Cada cliente quer se tratado distintamente, se sente único e quer um tratamento diferenciado. O cliente precisa perceber que o produto oferecido realmente é o melhor e que irá atender às suas necessidades, pois se tiver dúvidas ou se lembrar que existe um local onde ele fica mais seguro em relação à qualidade, é bem provável que substitua uma empresa por outra.

Whiteley (1999) afirma que ao fixar padrões, “deve-se ter em mente não apenas os desejos dos clientes, mas também os substitutos da qualidade a que os clientes recorrem nas decisões de compra.” Em várias situações, os clientes não conhecem suficientemente os produtos ou serviços para tomar decisões realmente fundamentadas sobre sua qualidade. Nesses casos, eles buscam fatores em seus relacionamentos que consigam julgar. De acordo com o autor:

Conseguir uma alta qualidade apenas nos substitutos não levará ao sucesso pois se não fornecer uma alta qualidade nos outros aspectos do produto importantes para o cliente, eles logo abandonarão a empresa. Porém, compreender como os clientes avaliam seu produto é fundamental para a conquista de clientes (WHITELEY, 1999. P.135).

A qualidade da venda pode ser a razão do sucesso ou do fracasso de uma empresa. Para evitar surpresas desagradáveis faz-se necessária a adoção de uma adequada metodologia de vendas suportada por uma excelente estruturação de vendas que proporcione serviços de qualidade aos clientes.

Essa nova maneira de agir implica em busca de padrões de qualidade nunca antes imaginados. É preciso, portanto, aprender a controlar e melhorar os sistemas de vendas, possibilitando melhor entendimento com o cliente.

Enquanto as empresas voltadas para os resultados estão centradas em lucros e perdas e retorno do investimento, as direcionadas para a qualidade estão centradas no cliente.

Todos na empresa devem estar obcecados por qualidade. A qualidade em vendas deve ser buscada incessantemente através de produtos e serviços que agradem ao cliente e de métodos de execução eficientes e eficazes. A qualidade em vendas deve ter o foco no cliente. E para que o cliente esteja satisfeito com os produtos e serviços da empresa é preciso controlar a metodologia de vendas através de uma abordagem científica. (COBRA. 1994:446).

Algumas organizações medem o índice de satisfação do cliente (ISC), para saber o que estão pensando sobre a empresa. O mesmo precisa ser revisado e atualizado todo ano da mesma forma que outros índices do mercado. Torna-se difícil relatar todos os índices de satisfação, mas o que se consegue é uma grande ferramenta que possibilita alertar sobre os problemas dos clientes, auxiliando para que se possa direcionar as tomadas de decisão no sentido das maiores prioridades do cliente.

5 CONCLUSÃO

Tornar-se uma empresa voltada para o cliente significa passar da motivação por medo e fidelidade para a motivação que se traduza através de uma visão moderna. De uma atitude de que “o problema é deles” para assumir como um todo o problema que afete o cliente. De “foi assim que sempre fizemos” para o contínuo aperfeiçoamento. De tomar decisões baseadas em suposições e juízos de valor para fazê-lo com dados e decisões neles baseadas. De fazer da gerência o princípio e fim de tudo para fazer dos clientes o princípio, meio e fim de todo o processo empresarial. De funções “estanques”, com os departamentos baseando suas decisões apenas em critérios próprios para a cooperação interfuncional. De se trabalhar bem na gerência das crises e na recuperação para acertar de preferência no primeiro instante. São muitas as mudanças para se experimentar de uma só vez.

As organizações que conseguem navegar com sucesso através desse tipo de transformação possuem duas características chave. Primeiramente elas começam afirmando

que isso é relevante, importante, e que vale a pena ser feito. Grandes executivos percebem isso como um caso de vida ou morte para as organizações. O que pode ser percebido como perigo e também como oportunidade. Em todo o processo dois componentes devem ser percebidos como extremamente importantes o cliente e o produto. É importante destacar que, se os clientes forem bem cuidados, provavelmente voltarão, mas se o cuidado for direcionado apenas para o produto, fatalmente os consumidores não voltarão.

Num segundo, quem lidera uma mudança dessa magnitude avalia plenamente a enormidade da tarefa, e os desafios que cada unidade, ou cada pessoa, da organização terá que encarar. Com essa profunda avaliação em primeiro plano, abordam a mudança com um misto de engajamento e encanto. Os indivíduos dentro da organização que verdadeiramente lideram a mudança, em todos os níveis, precisam ser persistentes e ter clareza sobre onde querem chegar. Porém, também devem ter consciência de que levará tempo para os demais abraçarem as mudanças tão plenamente como eles próprios.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**; 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FILHO, Eli Evangelista. **Excelência em atendimento nos postos de combustível da cidade de Jussara-GO**. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Empresarial e de Negócios) - Faculdade de Jussara. Jussara-GO, 2006.

GERSON, Richard F. Trad. Eduardo Fortuna. **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida programas eficazes para manter seus clientes**. 4 ed. Qualitymark: Rio de Janeiro, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PILARES, Nanci Capel. **Atendimento ao cliente: O Recurso Esquecido**. 6 ed. São Paulo: Nobel, 1989.

WHITELEY, Richard. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. São Paulo: Campus, 1999.