

FAMA – FACULDADE AMADEUS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**GESTÃO DE SERVIÇOS:**  
*Qualidade como Diferencial Competitivo  
na Distribuidora Cavallo Marinho Ltda.*

ALEXSANDRO BATISTA DA SILVA

Aracaju - SE  
Dezembro/2008

FAMA – FACULDADE AMADEUS

ALEXSANDRO BATISTA DA SILVA

**GESTÃO DE SERVIÇOS:**

*Qualidade como Diferencial Competitivo  
na Distribuidora Cavallo Marinho Ltda.*

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Amadeus, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Eduardo Jorge Novaes Schoucair

Aracaju - SE  
Dezembro/2008

ALEXSANDRO BATISTA DA SILVA

**GESTÃO DE SERVIÇOS:**

*Análise da qualidade como Diferencial Competitivo  
na Distribuidora Cavallo Marinho Ltda.*

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Amadeus, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

---

AVALIADOR

---

VINÍCIUS MARQUES NEJAIM  
Coordenador do Curso

---

ALEXSANDRO BATISTA DA SILVA  
Aluno

Aprovado com Média \_\_\_\_\_

Aracaju (SE), \_\_\_\_ de dezembro de 2008

## RESUMO

Tendo em vista que a concorrência vem apresentando uma alta escala em todos os seguimentos e se destacando como grande motivo e barreira, o diferencial competitivo é vital para tal questão. Nesse processo é preciso estar atento e se adequar às necessidades dos clientes visando a obtenção não só da fidelidade do mesmo, bem como a sobrevivência da empresa. Observando esses detalhes, verificou-se e implantou um diferencial competitivo na atividade de distribuição de óleo combustível e lubrificante. Com o objetivo, planejamento, organização, controle e execução dos serviços, processos de qualidade e de qualidade total. Analisando constantemente, implantando garantias, para isso é importante gerar confiança e qualidade nos serviços do mesmo, desenvolvendo a eficácia, servindo bem ao cliente, fluindo satisfação, maximizando a perfeita satisfação e um conjunto de atividades estruturadas, através de uma boa gestão de serviços a empresa sobrevive almejando a excelência, na medida do possível. Portanto, mesmo com a globalização, obtém-se um fator primordial para a eficácia e satisfação de todos. Com conscientização, acompanhamento dos processos focando a excelência. Minimizando ameaças e vencendo a rivalidade, na busca por melhorias e conhecimentos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Diferencial Competitivo. Satisfação. Processos de Qualidade. Planejamento.

---

\* Graduando do curso de Administração da Faculdade Amadeus – FAMA

## **ABSTRACT**

As the competition has shown a high level in all follow and are emphasizing how and why great barrier, the competitive gap is vital to this issue. In this process we must be attentive and fit the needs of customers seeking to obtain not only the loyalty of it, the survival of the company. Noting these details, it was found and implemented a competitive activity in the distribution of fuel oil and lubricant. With the purpose, planning, organization, control and implementation services, processes, quality and total quality. Looking constantly, implementing safeguards, it is important to create confidence and quality in services of the same, building efficiency, serving the customer well, flowing satisfaction by maximizing the perfect satisfaction and a set of structured activities, through sound management of services to company survives aiming for excellence, to the extent possible. Thus, even with globalization, you get a prime factor for the effectiveness and satisfaction of all. With awareness, monitoring of cases focusing on excellence. Minimizing threats and winning the rivalry, and improvements in the search for knowledge.

KEY WORDS: Differential Competitive. Satisfaction. Quality processes. Planning.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Metodologia para Gerenciamento do Processo .....	16
---	----

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – Conceitos de Qualidade segundo alguns autores .....	12
--	----

## SUMÁRIO

**RESUMO**

**ABSTRACT**

**LISTA DE FIGURAS**

**LISTA DE QUADROS**

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>QUALIDADE EM SERVIÇOS .....</b>	<b>11</b>
	2.1 Qualidade dos Processos .....	14
<b>3</b>	<b>ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE SERVIÇOS .....</b>	<b>17</b>
	3.1 Diferencial Competitivo em Serviços .....	19
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>25</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>27</b>
	<b>ANEXOS</b>	
	Anexo 1 .....	30

# 1 INTRODUÇÃO

O referido trabalho tem como objetivo mostrar a importância da qualidade como diferencial competitivo na Distribuidora Cavalo Marinho Ltda.

Toda vez que a distribuidora tem um cliente novo, a empresa tem a obrigação de instalar na propriedade um reservatório de óleo diesel e oferecer toda manutenção necessária para o bom funcionamento do equipamento. Essa manutenção vai depender da localização do cliente. Depois de instalado o reservatório, sempre que necessário, o cliente entra em contato com a empresa e solicita a quantidade necessária de produto.

Esse processo é a principal atividade do setor interno, onde se verifica que sempre que o cliente necessitar do produto a empresa deve fornecer com rapidez, de forma imediata, expondo a importância desta atividade para uma possível fidelidade do cliente. Para essa atividade ser bem executada, a distribuidora necessita de um suporte técnico muito grande, como frota própria, mão-de-obra especializada, terceirizando apenas a manutenção dos equipamentos.

No mercado de distribuição do óleo Combustível e Lubrificante, se verifica a existência de muitos clientes interessados em comprar diretamente das distribuidoras. O inconveniente desta situação, é que a concorrência por este tipo de cliente é bem maior. A empresa passaria a concorrer diretamente com os postos de gasolina, daí a importância de um diferencial que busque trabalhar a qualidade nos serviços dessa atividade do setor interno, ou seja, uma excelente retaguarda, para continuar atuando neste cenário de alta competitividade.

A partir do impasse causado pela questão acima, poder-se-ia dizer, especificamente para as empresas que trabalham no ramo de distribuição desses produtos, que esta foi a justificativa para a escolha do tema norteador desta pesquisa e o seu objetivo principal, que é analisar a qualidade como diferencial competitivo na distribuidora Cavalo Marinho.

O presente trabalho traz um rápido entendimento sobre os conceitos de qualidade total e qualidade total dos processos. Analisa a importância da gestão de serviços como diferencial competitivo e a importância da qualidade na distribuição do óleo combustível e lubrificante.

A problemática deste trabalho consiste em comprovar até que ponto o setor interno responsável pela qualidade dos serviços garante as distribuidoras de óleo combustível e lubrificantes um diferencial competitivo.

Pertinente aos objetivos específicos podemos destacar: verificar a importância de um diferencial competitivo para as distribuidoras de óleo diesel e lubrificantes; analisar a importância do controle na qualidade nos processos; e analisar a importância da credibilidade e garantia pela distribuição do combustível e lubrificante.

Pertinente a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa a mesma deu-se através de estudo bibliográfico sobre o tema gestão de serviços e qualidade total.

Como procedimento metodológico complementar foi utilizado ainda entrevistas com os gerentes dos principais clientes da empresa em estudo, na área de transportes de passageiros, setor este composto por 9 (nove) empresas, a saber: São Cristóvão Transportes Ltda; Viação Cidade de Aracaju Ltda; Bomfim Ltda; LM Hot. Serviços Ltda; Viação Halley Ltda; Viação Progresso, Viação São Pedro Ltda; Voyage Transportes Ltda e Itapé Turismo Ltda; Onde após a aplicação de questionário estruturado com perguntas objetivas, constatamos como anda a prestação de serviços na área de distribuição de óleo Combustível e Lubrificantes da organização em estudo.

## 2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Em se tratando em serviços, a confiança e a qualidade dos mesmos são sinônimos de lucro se for considerado fatores como a melhoria contínua, conformidade com as necessidades dos clientes, observando vários critérios como custos, controles internos, prazos, ética, etc. O termo qualidade assumiu diferentes significados, dependendo não só do enfoque teórico e metodológico como também do período histórico e do processo produtivo a que aos estudiosos do assunto se referem. Para esta pesquisa o enfoque é na qualidade dos serviços, principalmente da distribuidora cavalo marinho.

A maioria das empresas prestadoras de serviço está com suas preocupações voltadas para a qualidade, pois a empresa que apresenta qualidade de serviços tem importante diferencial competitivo. Desenvolver um processo de serviço que seja eficaz, que mantenha a qualidade é o principal problema das empresas prestadoras de serviço, devido à intangibilidade do serviço que dificulta a avaliação do mesmo. Cliente satisfeito é cliente fidelizado.

É como afirmam Corrêa e Caon (2002, p.86), “existe ligação entre a satisfação, encantamento, fidelização e retenção do cliente com o resultado financeiro operacional da organização”.

Ainda, de acordo com os autores supracitados, os conceitos tradicionais de qualidade da produção são os mesmos conceitos de qualidade em serviço. “Qualidade no serviço é servir bem ao cliente e gerar a satisfação o mesmo”. “Qualidade no serviço é produzir um pacote de valor que gere níveis de satisfação que garantam o cliente fidelizado”. Os autores Corrêa e Caon (2002), complementam ainda que “serviços de qualidade levam a empresa a aumentar sua lucratividade”.

A qualidade do produto em uma indústria é a confiabilidade e a excelência global do item tangível produzido. A qualidade dos serviços está nos aspectos tangíveis e quantificáveis do serviço. A qualidade do produto se relaciona a partir do que você obtém, da experiência do cliente, já qualidade do serviço parte do como você o obtém. Assim,

“... se a qualidade do produto é tangível, a qualidade do serviço pode ser descrita como intangível. Desse modo, ela costuma ser mais difícil de medir do que a qualidade do produto. Posso calcular com relativa facilidade quantas vezes meu produto quebrou no primeiro ano em mãos do cliente. É bem mais difícil calcular o grau de clareza de

meus manuais de instruções, o grau de gentileza do meu pessoal quando os clientes têm problemas”. (Whiteley, 1992, p. 84).

Dentro deste contexto, podemos dizer de forma generalizada que qualidade é um conjunto de características de um produto, que objetiva atender aos requisitos dos clientes e das partes interessadas.

Para Falconi (2004), um produto ou serviço de qualidade atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente. Segundo este autor, o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor, preferência essa, que vai garantir a sobrevivência da empresa. Pois seu produto ou serviço foi o preferido ao do concorrente.

A satisfação do cliente é resultado de um serviço executado. O conceito de qualidade foi primeiramente associado à definição de conformidade às especificações. Posteriormente o conceito evoluiu para a visão de satisfação do cliente. Obviamente a satisfação do cliente não é resultado apenas e tão somente do grau de conformidade com as especificações técnicas, mas também de fatores como prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, flexibilidade, etc... (LONGO, 1996).

Longo (1996), afirma ainda que paralelamente a esta evolução do conceito de qualidade, surgiu a visão de que o mesmo era fundamental no posicionamento estratégico da empresa perante o mercado. Pouco tempo depois se percebeu que o planejamento estratégico da empresa enfatizando a qualidade não era suficiente para seu sucesso. O conceito de satisfação do cliente foi então estendido para outras entidades envolvidas com as atividades da Empresa.

#### *QUADRO 1 - Conceitos de qualidade segundo alguns autores*

1950	Deming	Máxima utilidade para o consumidor
1951	Feigenbaum	Perfeita satisfação do usuário
1979	Crosby	Conformidade com os requisitos do cliente
1984	David Garden	Modelo ampliado da adequação ao uso
1992	Vicente Falconi	Aquilo que atende perfeitamente às necessidades do cliente
2000	Edson Pacheco	Falta de defeitos nos produtos ou no serviço prestado

Fonte: Adaptado pelo Vicente Falconi (2004)

Por outro lado, percebe-se que é trabalhoso ter que obter qualidade no serviço. Sem qualidade nos processos fica impossível para as organizações obterem sucesso. A habilidade de pensar em termos globais e de integração de estrutura e processo é indispensável para criar sistemas eficazes de serviços.

Chiavenato (2004) define processo como sendo um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto ou serviço especificado para um determinado cliente. O autor entende processo como uma série de atividades que fornecem valor a um cliente, é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificadas.

Para Paladini (2002), a qualidade nos processos é atingida quando as empresas utilizam instrumentos estatísticos em suas análises. Esses instrumentos são ferramentas que permitem uma análise e controle dos processos

Toda empresa pode ser considerada um grande processo. Uma distribuidora de Combustíveis e Lubrificantes apresenta muitos processos dentre eles às atividades de recepção, visita de venda, entrega do produto, manutenção dos equipamentos de armazenamentos dos produtos, feedback, etc. Estes processos têm a finalidade de atender às necessidades dos clientes, através de serviços com qualidade.

Para que esta qualidade aconteça é necessário que todos os processos estejam interligados formando uma cadeia com o cliente e com os fornecedores da distribuidora. Para que as vendas aconteçam, não pode haver falhas na execução do serviço, nem do atendimento ao cliente, nem na compra da matéria prima, principalmente na logística da distribuição. Se um dos processos falharem, todos os outros vão ser atingidos e vão falhar também.

Kotler (1998) estudou algumas práticas que proporcionam as empresas de serviços desenvolverem uma gestão cuja meta é a excelência na prestação do serviço. Estas práticas vão depender do conceito estratégico adotado pela empresa. O ideal é que ele seja baseado em estratégias exclusivas como: trabalhar buscando a satisfação das necessidades dos clientes, a fim de conquistar sua lealdade. Comprometimento da alta administração com a qualidade dos serviços prestados e não só com os resultados financeiros, elevar os padrões de qualidade, através do estabelecimento de metas ambiciosas de qualidade em prestação de serviços, próximas de zero defeito ou erro.

Como prática o autor sugeri monitorar o desempenho dos serviços, utilizando auditorias de desempenho regular em seus serviços e nos dos concorrentes. Utilização de um comprador falso, só para saber algumas informações do concorrente, para compará-las com as da empresa. Elaboração de um sistema para atendimento das reclamações dos consumidores

para não perder o cliente, e, por último, trabalhar sempre buscando a satisfação, tanto de funcionários como de consumidores, pois a forma como o cliente interno é tratado vai refletir no atendimento dos clientes finais da empresa.

## 2.1 Qualidade dos Processos

De acordo com Paladini (2002), uma das áreas mais importantes para que haja qualidade nos processos é o Controle de Processos. É centrar-se na análise das causas das variações observadas e desenvolver novas formas de atuação, buscando sempre ações (planejamento ou implantação) para a melhoria dos processos, através da utilização das ferramentas de controle de processos como os gráficos de controle.

Os gráficos de controle permitem, em suas diferentes modalidades, determinar se o processo está sob controle. Eles possibilitam um diagnóstico da situação atual como se obtivesse uma fotografia objetiva dele.

Para Juran (1993), os processos estão sob controle quando são utilizados os instrumentos, recursos e técnicas que facilitam a coleta e a análise de dados sobre determinada atividade, auxiliando na identificação de áreas problemáticas que mereçam tratamento diferenciado.

O registro documental do processo inclui também as conclusões da avaliação e as recomendações; propostas para sua melhoria, bem como os novos parâmetros, indicadores e padrões, a efetivação de trabalho de grupo, a equipe processadora, responsável direta pela atividade de gerentes e executores, tem um papel fundamental no desenvolvimento da metodologia proposta.

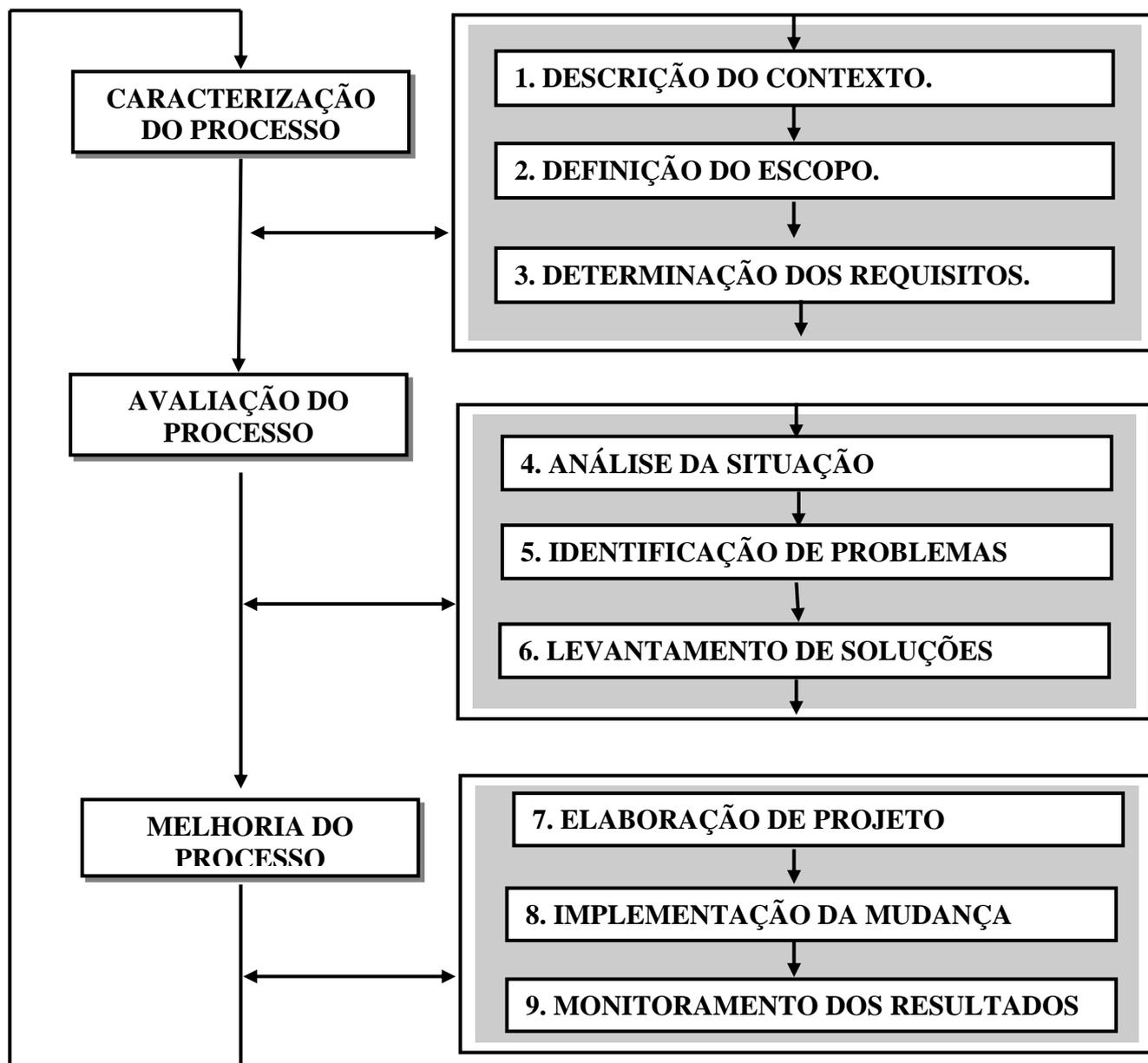
“A aplicação adequada desta abordagem para gerenciamento de processo permite: controlar os fatores humanos, técnicos e administrativos que podem afetar o desempenho de uma atividade; prevenir, reduzir ou eliminar as deficiências de qualidade (erro, retrabalho, refugo, desperdício)” (apud Werkema, 1995, p.14-15, Juran, 1993, p.33-34).

A filosofia da qualidade total propõe a vinculação direta entre a qualidade e os processos desenvolvidos em uma organização, a partir do que é possível estabelecer uma vez

que o produto ou serviço de qualidade é uma decorrência de processos de qualidade; o sucesso das saídas é o resultado do sucesso das entradas e do sucesso dos processos.

Assim, entender os processos da empresa é condição essencial para ter qualidade nos serviços. Para o ramo de distribuição de Combustíveis e Lubrificantes, tipo de atividade que predominam as atividades internas, é importante que a empresa busque sempre trabalhar a sua gerencia voltada à realização das necessidades dos clientes. Só através de uma boa gestão dos serviços a empresa poderá se manter competitiva.

A seguir, a figura 1 mostra de forma sintética a metodologia aplicada para o gerenciamento do processo.



*FIGURA 1 – Metodologia para Gerenciamento do Processo*

Fonte: Adaptado de Juran, 1999.

### **3 ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE SERVIÇOS**

Como analisado anteriormente, a qualidade nos processos proporciona à empresa um serviço de qualidade. Através de uma boa gestão de serviços, a empresa estará sempre buscando atingir os melhores índices possíveis de qualidade, uma vez que é quase impossível ter qualidade em todas as etapas dos processos.

Cabe aos gestores de serviços tomarem corretamente as decisões que vão valorizar a empresa no mercado. São os gestores que vão trabalhar buscando maximizar o lucro, e principalmente garantir um fluxo futuro de negócios como comentam Corrêa e Caon (2002), para que a empresa se mantenha tendo lucro sempre. Só através de uma gestão que trabalhe a qualidade nos serviços poderá garantir que a empresa adquira lucratividade no curto e longo prazo e se mantenha atuante na realidade mundial de competitividade.

Saber definir bem o conceito de serviço da empresa é outro foco importante da gestão de serviços. Uma vez definido o pacote de valor, que são os itens tangíveis e intangíveis que compõem o produto, os gestores vão definir o seu conceito de serviço, que seria o modo como a empresa quer ter seus serviços percebidos pelos seus clientes.

Dependendo do negócio caberá à gestão gerenciar tanto os processos dos itens intangíveis, os serviços propriamente dito, quanto os tangíveis à parte física do processo. Numa distribuidora de derivados de petróleo, a parte física é o óleo diesel, os tanques de abastecimento e a parte intangível é o tempo de entrega do produto, a manutenção dos equipamentos dos clientes, o nível de atendimento e outros itens mais envolvidos no processo de atendimento das necessidades dos clientes.

Os serviços são considerados como pacotes de valor entregues aos clientes numa proporção que varia entre produtos físicos e serviços. Cabendo Para as empresas de serviços e ao gestor executar suas funções na empresa dedicando igual atenção tanto para as operações intangíveis quanto as tangíveis. Para os intangíveis fica mais difícil controlar os processos, uma vez que, a percepção só vem depois do serviço prestado.

Os serviços apresentam características que servem de guias para que a gestão desenvolva os processos necessários à satisfação do cliente, com maior facilidade. Características na intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e variabilidade. (Juran,1999)

Conforme Kotler (1994), a intangibilidade, dificulta tanto para o gestor, quanto para o cliente, avaliar a qualidade do serviço. Na grande maioria dos casos é difícil saber qual foi a percepção do cliente depois que ele vivenciou a prestação do serviço, daí ser difícil a classificação dos serviços em categorias.

Ainda segundo este autor, os bens da empresa são classificados conforme a quantidade de serviços que a empresa oferece no seu pacote de valor. Ele classifica os bens em bem tangível, que é aquele considerado palpável sem nenhum serviço acompanhado, bem tangível acompanhado de serviços, que é aquele que promove a venda, ao facilitar o desenvolvimento de diferencial competitivo. O bem híbrido que exige uma dependência mútua entre o bem tangível e o serviço, pois o serviço principal está acompanhado de bens e serviços. Exemplo de um serviço híbrido são os restaurantes, pois o cliente escolhe o que deseja pela comida e pelo atendimento disponibilizado pelo mesmo.

Já serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários, seria o exemplo dos serviços aéreos, onde a alimentação acompanha o serviço de transporte. O serviço seria a prestação do serviço puro como é caso do massagista, cabelereiro e outros.

Gerenciar as operações de serviços requer um controle total sobre os processos da empresa e as pessoas que executam as tarefas. Conhecer as particularidades da atividade que a empresa se propõe a realizar facilita no desenvolvimento de serviços de qualidade. E na obtenção do lucro necessário à sobrevivência da empresa.

Assim, como podemos entender o que vem a ser gestão de Serviços?

É aquilo que oferece soluções em terceirização de serviços, desenvolvendo as atividades por meio da Gestão de Qualidade, que busca superar as expectativas e agregar valores aos clientes.(Paladini, 2002).

Gestão é administrar. Gestão de serviços é a busca da eficiência e da eficácia na realização das necessidades dos clientes. É entender seus clientes. Conhecer bem os processos da empresa é envolver os funcionários nos objetivos da empresa. É focar na qualidade dos serviços como analisado anteriormente.(Corrêa,2002)

É de responsabilidade do gestor, antes de qualquer decisão, analisar as necessidades do cliente. Precisando conhecer o mercado para depois tomar as decisões necessárias sobre as especificações de qualidade do serviço a que se dispõe a oferecer e repassá-las aos seus funcionários. Já em se tratando da gestão da empresa é de sua responsabilidade fazer com que os empregados entendam a qualidade desejada pelo cliente e que estes estejam dispostos e devidamente habilitados realizarem as especificações traçadas.

Pois, é se tratando da percepção que o cliente tem sobre o serviço prestado que a imagem da empresa é montada. É importante que a gestão de serviço trabalhe na busca contínua da qualidade esperada pelo cliente. A Gerência de serviço deve buscar corrigir as falhas o máximo possível, jamais um gerente de operação de serviços pode permitir que um cliente fique insatisfeito durante todo o processo de desenvolvimento do serviço.

Corrêa e Caon (2002), apontam como fatores que provocam a insatisfação do cliente, a falha na comparação da expectativa do consumidor e da gerência, isso acontece devido à dificuldade de identificar os reais desejos dos clientes. Falha na comparação da percepção gerencial sob as especificações do que seria a qualidade do serviço desejada, isto acontece quando a gerência deixa de fora expectativas que seriam importantes para a satisfação do cliente. Falha na comparação especificação e prestação do serviço, ou seja, quando a especificação está certa, mas existe falha na execução do serviço.

Trabalhar buscando minimizar ao máximo estas falhas é a função da gestão. A empresa possui vários sistemas que precisam ser gerenciados de maneira a possibilitar que a empresa tenha lucro. Para gerenciar bem estes sistemas além de evitar as falhas citadas acima é necessário ter qualidade tanto nas atividades de frente como nas atividades de retaguarda, uma vez que, tanto a forma como o cliente é atendido, como a precisão com que o produto foi entregue é importante na percepção final do cliente sobre o serviço prestado.

### 3.1 Diferencial Competitivo em Serviços

A Distribuidora Cavallo Marinho Ltda é uma empresa de propriedade privada, aonde vem a disponibilizar um serviço voltado para o público sergipano, fazendo o teste de qualidade no fornecimento dos produtos, cedendo amostra dos itens comercializados, se adequando as normas de excelência obtendo critérios exigidos para obtenção exigida, fazendo com que o clientes presenciem de forma clara e transparente a total comodidade para satisfação e clientes independente da classe se adequando a todas as normas impostas com empenho flexibilidade na capacitação, investimento na competência, credibilidade, e velocidade em todo o processo valorizando tanto os colaboradores como também o seu publico alvo. Atua de forma ética, preocupando-se essencialmente com o aspecto sócio ambiental.

Essa empresa conta com a parceria da Ação Empresarial pela Cidadania no desenvolvimento de suas ações sociais. Que tem como objetivo mobilizar e apoiar o empresariado Sergipano para investir em práticas socialmente responsáveis que contribuam para a equidade social e o desenvolvimento sustentável nessa região.

Segundo ela, investir em cultura também é uma ação de responsabilidade social. Pensando assim, Essa Empresa patrocinou projetos voltados para a Cultura. Com o objetivo de estimular a produção cultural no Estado.

O compromisso da Distribuidora Cavalo Marinho com a qualidade e a segurança vai desde a seleção da produção dos produtos até a sua distribuição. A empresa garante as condições ideais de armazenagem, credibilidade e deslocamento dos seus produtos, proporcionando rapidez, satisfação e eficiência no atendimento aos clientes, fatores esses tidos como grandes diferenciais, visando conquistar a fidelidade parcial ou total dos clientes dessa empresa. A princípio, quando a mesma está prestes a fechar negócio com novos clientes, a distribuidora disponibiliza gratuitamente para o mesmo um kit de abastecimento para armazenagem dos produtos que serão distribuídos pela mesma. Colocando em troca alguns benefícios e vantagens, vindo assim à redução do custo. O processo ocorre por intermédio de um técnico especializado na área, instalando o conjunto desse kit, composto por tanque, bomba e filtro de linha, garantido manutenção periódica desses equipamentos.

Uma vez instalado o devido equipamento, os colaboradores se empenham em se comunicar diariamente com esse cliente, prestando atenção, segurança e facilitando os pedidos para os abastecimentos necessários. Para isso, recomenda-se que o cliente esteja com os dados atualizados, em dia com os devidos órgãos, sempre atento ao nível do armazenamento do produto, facilitando a programação e posterior pedido.

Para que essa atividade seja bem sucedida, é preciso a contratação de uma equipe especializada, capacitada e bem preparada tecnicamente objetivando atendê-lo com rapidez, agilidade, qualidade e segurança, o que demonstra a importância desse serviço para a total fidelização da clientela, lembrando que, para que esse serviço seja bem sucedido é necessária toda interação e contribuição dos clientes.

No decorrer do processo da clientela, a princípio, é feito um check-up geral dos clientes, com uma minuciosa pesquisa no Serasa dentre outras instituições, visando obter dados, informações aptas para demonstrar a realidade de determinados clientes junto ao comércio local ou não. Em seguida, segue então todos os dados solicitados e já liberados para o setor de cadastro fazendo com que o mesmo execute o processo de inclusão, depois de cadastrado todos os devidos dados é inserido então toda a sua condição cadastral para em

seguida disponibilizar a comercialização por parte da distribuidora. Após a sua aprovação inicia-se então o processo para liberação dos produtos negociados. A disputa pela distribuição desses produtos hoje é vivenciada não apenas por uma concorrência desleal, injusta, mas também por uma vasta diversidade de distribuidores que atrapalham no mercado em vigor. Um fator positivo e motivador é justamente a localização na qual nos encontramos, onde a base vem a ser um grande facilitador e os pontos de recebimento complementam as devidas facilidades ajudando nos serviços prestados, vindo a ser uma vantagem a mais.

Para mostrar sua valorização no mercado essa empresa presta de forma prestativa, honrosa, assídua e responsável para o comércio sergipano um trabalho voltado não só para com seus clientes mais para seus colaboradores também, zelando pelo bem estar geral dos profissionais fazendo com que eles vivenciem a realidade dos clientes impulsionando uma reflexão e maior interação nas atividades executadas.

Tem-se como grande destaque pelas atribuições da mesma: Sofisticação, beleza, minimização de custos ao máximo, menor tempo de espera na fila possível, agilidade no conserto, mão de obra especializada, cortesias, brindes, promoções, satisfação, pontualidade, honestidade e rigorosidade quanto a qualidade pelas mercadorias concedidas.

Aqui um grande diferencial está justamente no fator qualidade de serviços que, vem equacionando um grande e importante valor como destaque e diferencial competitivo. Aprimorando no quesito eficiência e sobrando no que diz respeito à credibilidade, e garantia.

Tendo como fator importante a gestão da rotina, tem as tarefas diárias realizadas por todos os funcionários da organização, tem como base, o Ciclo PDCA, que se trata de um método gerencial usado na tomada de decisão para se alcançar metas necessárias ao desenvolvimento da organização.

Nesse gerenciamento caracterizado pela confiabilidade, padronização e delegação, os próprios funcionários quando possuidores de certa autonomia podem introduzir pequenas melhorias nas suas atividades, gerando um processo de melhoria constante.

Outro segredo voltado à satisfação dos clientes, podendo ser considerado também como diferencial é que, não basta apenas entender o cliente, é preciso satisfazê-lo e encantá-lo, seja através do produto ou do atendimento. O produto da distribuidora cavalo marinho é distribuído com boa qualidade, a empresa detém instalações físicas apropriadas com todos os equipamentos necessários à execução, preço compatível ao mercado, às condições de pagamentos atrativos de acordo com as possibilidades dos clientes e acima de tudo, oferece sempre um produto com qualidade que o diferencie dos outros.

Com esse direcionamento, a empresa ganha vantagem competitiva, maior lucratividade, garantia de sobrevivência no mercado, clientes fiéis, entre outras vantagens. Preocupada com a sua missão e missão de futuros, a empresa em estudo percebe que uma empresa de sucesso, não vive somente de lucros a curto prazo, não podendo ter uma visão somente de sua sala, é preciso olhar para fora dela, da cidade, do estado, do país, tendo que ver vista no mundo, pois somente assim, ela poderá sobreviver às turbulências do mundo das finanças. Mesmo atuando apenas no Estado, a distribuidora segue a sério todo esse roteiro conforme abordado anteriormente potencializando-a como uma empresa forte e consistente.

As constantes e rápidas mudanças em diversos fatores fazem com que as empresas de serviços busquem cada vez mais inovações sendo necessárias à criatividade. Assim, dentro deste cenário algumas incertezas obriga as empresas a estarem em constante vigília sobre o que está acontecendo ao seu redor, fazendo com que se mantenham atualizadas, para poder interpretar as mudanças e tirar proveito delas. A empresa de serviços que não for flexível, não se adaptará as mudanças que esta realidade apresenta tendendo a fracassar.

Bulgacov (1999), cita algumas tendências de futuras mudanças como:

- a) Mudanças nos padrões de exigências da sociedade: mais opções para satisfação de quaisquer necessidades, novas formas de família, naturalismo, esoterismo, meio ambiente e qualidade valorizados;
- b) Mudança na tecnologia: comunicações globalizadas, informatização intensa, uso intenso de engenharia genética e biotecnologia;
- c) Mudanças políticas e geopolíticas: aumento das barreiras às importações, fortalecimento dos grupos de países e empresas visando à competição, crescimento da distancia que separa países ricos e pobres e desestatização das economias.

Não existe um modelo correto de gestão de serviços que garanta a empresa sobreviver neste meio de constantes mudanças. O que é consenso para os estudiosos do assunto, é que a organização precisa acompanhar estas mudanças e sempre buscar a satisfação do seu cliente, tanto o interno como o externo, a partir da busca do desenvolvimento de novos elementos que lhe garantam manter ou aumentar sua competitividade em relação às outras empresas, através do desenvolvimento de diferencial competitivo.

Existem muitas interpretações para diferencial competitivo. É uma vantagem que uma organização detém sobre as demais organizações, em particular sobre os concorrentes, que lhe assegura êxito temporário ou duradouro. É prestar um serviço melhor e diferente do que o do concorrente.

Na visão de Miotto (2002), isto acontece quando o gestor escolhe, dentre as diversas alternativas de atividades, as que têm maior potencial para agregar valor à empresa. Ao escolher estas atividades o trabalho é feito não individualmente, mas juntamente com a prática de políticas de operações e serviços, focando num conjunto limitado de tarefas.

Para Bulgacov (1999), competitividade é atingir a excelência. É ter alta qualidade nos produtos e serviços. É a capacidade da empresa de manter-se lucrativa no mercado.

É praticamente impossível, como já foi afirmado antes, trabalhar a qualidade total de todos os processos de um serviço, mas escolher algum momento e desenvolver o diferencial da empresa. Daí para as distribuidoras de óleo diesel, é importante focar o diferencial nas atividades internas, por possibilitar um controle dos processos, além do que, como alertam Giansesi & Corrêa (1996), os critérios competitivos não têm a mesma importância para todos os clientes.

O ramo de distribuição de derivados combustíveis, como outro tipo de empresa de serviços qualquer, também está inserido nessa realidade de mudanças. Hoje o número de concorrentes é bem maior, não tem condições de a empresa sobreviver se não se adequar às novas exigências do mercado se não desenvolver diferencial competitivo.

Este diferencial pode partir dos bens tangíveis, como ativos, capital, tecnologia, marca, patentes, economias de escala, ou seja, os recursos quantificáveis que a empresa pode trocar ou imitar do concorrente, e os intangíveis como as competências, experiência, sistemas de trabalho, estilo de gestão. São os conhecimentos e recursos não quantificáveis da empresa, estes não podem ser imitados nem podem ser trocados. Este diferencial pode deixar de dar vantagem à empresa quando ocorrer algum tipo de mudança no ambiente ou quando os concorrentes imitarem este diferencial.

Normalmente as empresas de serviços desenvolvem seus diferenciais buscando a qualidade. No ramo de distribuição de óleo diesel o diferencial pode partir da qualidade nos processos de atendimento, ou nas atividades internas, como na entrega do combustível num tempo mais rápido que os outros concorrentes, distribuição de qualquer quantidade, entregas de emergência, manutenção nos equipamentos de emergência, preço, prazo e outros diferenciais que o concorrente não disponibiliza para o mercado.

As grandes distribuidoras de combustíveis não têm interesse em distribuir menos que 10 mil litros do produto. O número de clientes que compram menos que essa quantidade é grande. É um nicho que as distribuidoras de porte médio podem trabalhar para garantir a sua participação no mercado. O gestor de serviços tem diversas formas de desenvolver seu diferencial.

Para Chiavenato (1994), administrar uma empresa buscando um diferencial, é estar atuando num processo contínuo de mudanças, onde o administrador deve concentrar-se em realizar o essencial para o sucesso do negócio. Ele pode fazer isso eliminando o supérfluo e o acidental ou então repassando para terceiros esta tarefa.

É trabalhar sempre focado no cliente, tentando encantá-lo a todo instante. Sem sintonizar com o que está acontecendo ao redor, sem mudar e modificar para melhor continuamente a empresa não vai desenvolver diferencial competitivo nunca. É o aprender sempre e aprender a aprender mais e melhor.

Silva (1997), também concorda com Chiavenato. Para este autor, as empresas de serviços precisam programar estratégias de diferenciação em relação aos competidores. Normalmente elas desenvolvem estratégias baseadas na prática de uma gestão focada no cliente, para isso utilizam serviços diferenciados e personalizados, que vão garantir a fidelidade dos clientes antigos e atrair novos clientes, até mesmo da concorrência.

Kwasnicka (2006), comenta que para uma empresa ser competitiva e apresentar diferencial competitivo ela deve sintonizar-se com o mercado de três maneiras, fabricando produtos de baixo custo; fabricando produtos ou serviços diferenciados ou descobrindo novos nichos de mercado.

Para que a empresa desenvolva seu diferencial ou vantagem competitiva de longo prazo, ela precisa apresentar qualidade no projeto do serviço e contar com a ajuda do seu processo de fornecimento, pois fornecedores contribuem também para a manutenção do diferencial em serviço.

Outra forma é a utilização de uma perfeita estratégia de operações, isto é, a empresa através de estratégias, desenvolve um conjunto de características que favorecem ao bom desempenho dos processos e possibilita à empresa competir de forma eficaz no futuro. Como visto, existem muitas maneiras para a empresa trabalhar o seu diferencial, Cabe a empresa então construir sua vantagem competitiva.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As atividades de serviço como foi visto, encontra-se num período de expansão no mundo todo. E com a globalização ficou mais fácil e possível a abertura de novos mercados gerando um aumento considerável na concorrência.

O ramo de distribuição de combustível é uma atividade que não apresenta muitas etapas no seu processo de formação, e dentre essas etapas podemos destacar: A tarefa de gerenciar uma Distribuidora. Que requer do gestor conhecimento amplo em todas as etapas, principalmente no papel de motivador para que seus colaboradores desempenhe eficientemente suas tarefas.

Tendo em vista a problemática em prestação percebe-se que é através de um planejamento eficaz totalmente voltado para satisfação da clientela e bem estar de todos que a empresa encontra-se apta para comercializar seus produtos com qualidade e eficiência na prestação dos serviços integrando os mais eficazes setores, encarando assim o desafio competitivo do dia a dia, porém esta certamente não é a única condição suficiente à potencialidade do setor interno. Para a qualidade dos serviços obter vantagem competitiva, é necessária acima de tudo a conscientização por parte da organização como um todo, dos mais altos aos mais baixos escalões, exigindo para tanto constante acompanhamento no processo da eficiência e eficácia, onde a excelência é o que realmente importa.

Ressaltando que: Não foi possível a tabulação do referido questionário, em virtude da grande dificuldade por parte de seis dos nove gestores responsáveis pela pesquisa. Mediante realização de pesquisa através da aplicação de questionário tendo como público alvo os clientes de maior peso onde objetiva-se a valorização do trabalho, os critérios quanto ao modo de prestação de serviço, seu tempo de resposta às solicitações e a cortesia no atendimento foram as que objetivaram maiores destaque.

Ter poder de competitividade significa dentre outras coisas, minimizar as ameaças encontradas no mercado, vencer a rivalidade imposta por empresas concorrentes, ganhar e manter fatias do mercado, sendo capaz de reduzir o poder de barganha de fornecedores e consumidores. Vale lembrar que, embora ainda válida, a idéia de disputa de poder de

barganha com consumidores e fornecedores, está sendo substituída por um relacionamento cooperativo entre os diversos elementos de uma rede de fornecimentos.

Dessa forma fica claro que a referida empresa apresenta serviços de relevância significativa dentro do pacote oferecido ao cliente, evidenciando a riqueza no modo de prestação de serviços e sua qualidade como ferramenta de obtenção do poder de competitividade sustentando a longo prazo e satisfação geral como: O tempo de atendimento, a qualidade, a confiabilidade, a consistência, os custos, a flexibilidade, baixos lead times, consistência interna, entre outras.

Isto posto, ressalta-se ainda a necessidade da empresa, em cada dia mais aprender, buscando o que há de melhor no mercado para oferecer aos clientes tentando conquistá-los e trazê-los mais para sua clientela. Como vimos existe varias maneiras da empresa trabalhar e se tornar diferente, cabe a ela descobrir e colocar em prática.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BULGACOV, Sérgio. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas. 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi, 1940. **TQC – Controle da qualidade total (no estilo Japonês)**. 2ª Edição.

CARVALHO, Marly Monteiro; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Campus. 2005 p.355.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Eusevier. 2004.

CORRÊA, Henrique Luiz e CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIANESI, Irineu Gustavo. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas. 1996.

\_\_\_\_\_. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. Atlas, São Paulo, 1994.

JURAN, Joseph M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação**. Brasília, janeiro de 1996. Disponível em: < <http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em 02 de agosto de 2008.

MIOTTO, Juarez Fernando. **Ouvindo os clientes do núcleo de engenharia e arquitetura do Banco do Brasil S.A.** Porto Alegre: UFRS, 2002. 173 p. Mestrado profissionalizante em Engenharia, Universidade de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul Escola de Engenharia, Porto Alegre, 2002.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2002.

\_\_\_\_\_. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas. 2002

SILVA, S.C. **Elementos fundamentais para a excelência na prestação de serviços**. Porto Alegre, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – PPGEP, Escola de Engenharia, UFRGS. 126 p.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação** / Richard C. Whiteley; tradução Ivo korytoivki. Rio de Janeiro: Elsever, 1992. 22ª reimpressão.