

FACULDADE AMADEUS

ADINELSON BATISTA DA SILVA

**GESTÃO DE SERVIÇOS: Análise da Prática da
Qualidade nas Atividades de Back Office (retaguarda)
como Diferencial Competitivo nas Distribuidoras de
Derivados de Petróleo (Transportador Revendedor-
Retalhista)**

Aracaju
2007

ADINELSON BATISTA DA SILVA

**GESTÃO DE SERVIÇOS: Análise da Prática da
Qualidade nas Atividades de Back Office (retaguarda)
como Diferencial Competitivo nas Distribuidoras de
Derivados de Petróleo (Transportador Revendedor-
Retalhista)**

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

Profº Eduardo Jorge Novaes Schoucair

Aracaju
2007

ADINELSON BATISTA DA SILVA

GESTÃO DE SERVIÇOS: Análise da Prática da Qualidade nas Atividades de Back Office (retaguarda) como Diferencial Competitivo nas Distribuidoras de Derivados de Petróleo (Transportador Revendedor-Retalhista)

Trabalho monográfico apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Amadeus, como requisito parcial, para obtenção do título de Bacharel em Administração sob a orientação do professor Eduardo Jorge Novaes Schoucair

Aprovada em ____ / ____ / ____

Eduardo Jorge Novaes Schoucair

1º Examinador

2º Examinador

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa Silvana, pelo apoio e companheirismo, aos meus filhos Anny, Hellen, Thiago e Joana. Aos meus pais, José Batista da Silva e Joana Maria da Silva pelo incentivo, amor e carinho. Aos meus professores pela transmissão do conhecimento e abertura de novos horizontes e por me fazer sentir importante, demonstrando que posso fazer a diferença.

AGRADECIMENTOS

Em especial a Deus que sempre iluminou nossos caminhos e que nos deu saúde, coragem e determinação para superarmos todos os obstáculos.

A Faculdade Amadeus pela sua infra-estrutura.

A todos os meus familiares e amigos que me incentivaram a concluir mas esta etapa da minha caminhada. A todos os meus colegas de turma em especial a Carlos Roberto, Bárbara Augusta, Carlas, Marli e Mario Christiano, que me proporcionaram determinação, coragem e persistência nesta jornada.

Principalmente ao meu enteado Felipe pela ajuda durante todo período acadêmico e na conclusão deste trabalho.

“A Qualidade Total tem como base adequar o produto ao uso, satisfazendo Clientes, tornando-os leais, através do envolvimento de todos que trabalham na organização.

Uma organização que destrói, ou que não tenha um sistema de qualidade, perde sua habilidade de sustentar o relacionamento com seus participantes (empregados, donos, clientes e acionistas), pois, mais importante do que a sofisticação ou máquinas modernas, é a organização, a dedicação dos funcionários e o foco no cliente.

Funcionários satisfeitos, clientes satisfeitos’.

Caravantes

RESUMO

Na prestação de serviços de distribuição de derivados de petróleo (Transportador Revendedor-Retalhista) as atividades de back office são as que mais predominam. As atividades de linha de frente apresentam uma variação maior de incertezas. Partindo destas constatações, trabalhar a qualidade na prestação de serviços utilizando as atividades de back office como diferencial competitivo, é uma decisão administrativa importante, pois é mais fácil ter controle sobre as atividades de back office e atingir níveis mais alto de eficiência, e principalmente redução de custos por serem atividade que podem ser padronizadas e trabalhadas na utilização da qualidade nos processos. O desenvolvimento deste trabalho apresenta a importância da qualidade nos processos de produção do serviço como forma de garantir a continuação da empresa no mercado. A atividade serviço foi caracterizada, com uma descrição dos seus elementos tangíveis e intangíveis e o que significa para a empresa de TRR ter diferencial competitivo. A demonstração dos serviços oferecidos pelas distribuidoras e derivados de petróleo demonstra a decisão acertada de investir na atividades de back office. Buscou-se com esta pesquisa oferecer a comunidade acadêmica um referencial sobre as empresas que operam com a distribuição de derivados de petróleo e mostrar que não é a empresa quem escolhe seu diferencial competitivo. Através do estudo minucioso dos seus processos que ela vai identificar a sua etapa mais sensível as necessidades do cliente e focar seus esforços nas excelências dessas atividades, pois quem decide é o cliente e o mercado quando a empresa tem diferencial.

PALAVRAS-CHAVE: Diferencial. Qualidade. Retaguarda. Serviços.

ABSTRACT

In the provision of services for the distribution of oil derivatives (Conveyor Dealer - Retailer), back office activities are the most prevalent. The activities of the front line have a greater range of uncertainties. From these findings, the work quality of services using the back office activities, such as competitive differential, an administrative decision is important because it is easier to keep track on the activities of back office and achieving higher levels of efficiency, especially reduction the cost for being activity that can be standardized and worked in the use of quality in the processes. The development of this work shows the importance of quality in production processes of the service as a way to ensure the continuation of the company in the market. The service activity was characterized, with a description of its tangible and intangible elements and means for the company to TRR Tuesday competitive differential. The demonstration of the services offered by distributors and oil derivatives demonstrates the wise decision to invest in activities to back office. Buscou themselves with this research offer the academic community a benchmark on businesses that operate with the distribution of oil derivatives and show that it is not the company who chooses his competitive differential. Through the study of their files that it will identify its most sensitive stage the needs of the customer and focus their efforts on the excellence of these activities because it is the customer who decides and the market where the company has spread.

WORD-KEY: Differential. Quality. Rear. Services

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Conceitos de Qualidade Segundo Alguns Autores _____ 21

QUADRO 2 - Critérios Competitivos para Operações de Serviços _____ 38

QUADRO 3 – Fluxo de Processos Distribuidora de Diesel (momentos da verdade) _____ 41

LISTA DE FIGURAS

<i>FIGURA 1 – Metodologia Para Gerenciamento do Processo.</i>	_____	25
<i>FIGURA 2 – Operações de Serviços</i>	_____	31
<i>FIGURA 3 – Critérios Competitivos Importantes Para as Distribuidoras de Diesel</i>	_____	39

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CAPITULO I	16
1. HISTORICO DAS TRR	16
CAPITULO II	18
2. QUALIDADE DE SERVIÇOS	18
2.1 Conceito de Qualidade	19
2.2 Qualidade dos Processos	21
2.3 Condições Básicas Para Aplicação da Qualidade nos Processo:	23
CAPITULO III	26
3. ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE SERVIÇOS	26
3.1 O que é gestão de serviços	29
3.2 Particularidades sobre a atividade de back office (retaguarda)	31
CAPITULO IV	33
4. DIFERENCIAL COMPETITIVO EM SERVIÇOS	33
4.2 Critérios competitivos em serviços	37
4.3 Atividade de back office como diferencial competitivo nas empresas de distribuição de derivados de petróleo	40
CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS	46

INTRODUÇÃO

O referido trabalho tem como objetivo mostrar a importância das atividades de back office como diferencial competitivo na realidade das empresas de distribuição de petróleo (Transportador Revendedor-Retalhista), visto que são as atividades de serviço que mais predominam na distribuição de derivados de petróleo.

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.

Esta dinâmica é a principal atividade de back office, onde se verifica que sempre que o cliente necessitar do produto a empresa deve fornecer com rapidez, mostrando a importância desta atividade para que o cliente seja fidelizado. Para essa atividade ser bem executada, a distribuidora necessita de um suporte técnico muito grande, como frota própria, mão-de-obra de manutenção própria e especializada e etc.

No mercado de distribuição de petróleo (TRR) 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 das atividades de back office 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 de derivados de petróleo, que está foi a justificativa para a escolha do tema norteador desta pesquisa e o seu objetivo principal, que é analisar a prática da qualidade nas atividades de back office como diferencial competitivo para as distribuidoras de derivados de petróleo.

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, conceituando e comentando sobre as particularidades da atividade de back office (retaguarda) e da importância da qualidade para execução das mesmas. Ele também descreve e comenta diferencial competitivo, conceituando e analisando sua importância para as empresas. Num momento final, a atividade de back office é estudada como diferencial competitivo nas empresas de distribuição de derivados de petróleo.

A problemática norteadora deste trabalho consiste em constatar até que ponto a qualidade em serviço nas atividades de back office garante as distribuidoras de derivados de petróleo um diferencial competitivo.

Os objetivos específicos são: verificar a importância de um diferencial competitivo para as distribuidoras de derivados de petróleo; analisar a importância do controle na qualidade nos processos das atividades de back office das distribuidoras de derivados de petróleo; analisar a importância das atividades de back office para as distribuidoras de derivados de petróleo.

São hipóteses norteadoras da pesquisa: as atividades de back office não são as que mais predominam nas atividades de distribuição de derivados de petróleo, daí não serem

importantes como diferencial das distribuidoras de derivados de petróleo. Diferencial competitivo não garante as distribuidoras de derivados de petróleo a fidelização do cliente. A qualidade nos serviços de back office não são importantes para as distribuidoras de derivados de petróleo pois, não possibilitam um controle melhor na qualidade dos processos.

A metodologia utilizada no desenvolvimento desta pesquisa foi Estudo bibliográfico e documental sobre o tema gestão de serviço e qualidade total, tendo sido utilizado uma entrevista aos encarregados do setor que desenvolve as atividades de back office para ilustrar melhor a importância deste setor para a execução dos serviços e a fidelização do cliente.

A base de dados para pesquisa partiu dos conhecimentos do pesquisador na atividade de distribuição e derivados de petróleo e as entrevistas foram semi-estruturadas, com perguntas abertas e objetivas com a presença do pesquisador e o gerente da Distribuidora de Derivados de Petróleo Cavallo Marinho Ltda., senhor Alessandro Batista da Silva, para demonstrar a predominância das atividades de back office e a importância da qualidade dos processos no momento da execução dos serviços.

As atividades de distribuição de derivados de petróleo (Transportador Revendedor-Retalhista) não é um tipo de atividade comum, devido ao alto investimento em frota, equipamentos e na mão-de-obra de manutenção que é especializada.

O ramo do petróleo no estado conta com a facilidade de se localizar próximo as grandes empresas fornecedoras de matéria prima. A concorrência embora pouca, é desleal, pois mesmo sendo poucas empresas no mercado, as que existem são grandes e fortes o que dificulta na margem de lucro, ao ter que competir com a variação do preço principalmente.

Mesmo com as dificuldades que o ramo apresenta, não deixa de ser uma atividade interessante. Muitos dos alunos de administração talvez, nunca tenham tido conhecimento sobre este ramo de negócio. O ramo de administrador de empresas vinculado às distribuidoras de derivados de petróleo (TRR) é uma atividade lucrativa e em expansão no estado.

Para os alunos do Curso de Administração, este trabalho se justifica pela contribuição que pode trazer aos interessados em atuar no ramo de atividade a ser considerado depois de concluído o curso como meio de sobrevivência no mercado de trabalho.

O que justifica do ponto de vista pessoal a escolha do pesquisador por analisar a prática da qualidade nas atividades de back office, foi principalmente por ter formação em Administração de Empresas e atuar no ramo de distribuição de derivados de petróleo (TRR) e conhecer em profundidade as atividades de back office deste ramo de negócio.

CAPITULO I

1. HISTORICO DAS TRR

A atividade TRR (Transportador-Revendedor-Retalhista) tem sua história relacionada com início da distribuição de petróleo em 1871, com o uso do querosene de iluminação. Eram os importadores que comercializavam a revendedores e consumidores.

Com o fim da 1ª Guerra Mundial, foi alterada a produção dos derivados de petróleo para suprimento de novos consumos como a gasolina para transporte e óleo para energia. O querosene dava lugar, no perfil do consumo, à gasolina e ao diesel. Desde 1895, a Standart Oil Company tinha escritório no Rio de Janeiro, mas somente em 1912 iniciou a distribuição direta de gasolina e querosene em latas e tambores. A partir dessa data começaram a operar no Brasil as seguintes empresas: Anglo-Mexican Products Ltda., controlada pela Royal dutch-shell, The Texas Company e The Caloric Company.

Em 1917, o ingresso das empresas estrangeiras na distribuição causou a extinção da figura do importador independente, passando a atuar como revendedor das CIAs, estrangeiras, com a denominação de “Peddler”, que mais tarde teve sua atuação reconhecida e regulamentada pelo Conselho Nacional do Petróleo - CNP, denominado-os de TRR. Somente a partir de 1922, com a ampliação do mercado de gasolina e diesel, a Standart Oil começou a fazer as primeiras instalações de bombas de gasolina.

No final da década de 40, com a ampliação do mercado e pela extensão continental do País, as companhias internacionais em atividades no Brasil passaram a utilizar o “Peddler” também para a entrega de combustíveis, além de querosene.

Em 1954, o CNP reconheceu a importância do trabalho do “Peddler” e estabeleceu pela primeira vez sua margem de lucro. Em 1955, os “Peddlers” organizaram sua primeira associação, com sede no Rio de Janeiro, congregando aproximadamente 120 empresas do setor.

Em 1971, o CNP reconhece oficialmente a atividade por meio de Resolução, denominado-a “Transportador - Revendedor-Retalhista”. Pouco depois, em 1976, a atividade ganha novo reforço com a criação da Associação dos TRR do Estado de São Paulo, mais tarde transformada em Associação Profissional.

Durante o apagão, a categoria demonstrou a sua importância no mercado, contribuindo com o plano de racionamento do Governo Federal, orientando e atendendo as grandes empresas que tinham dificuldades, operacionais para armazenamento de produtos. Apesar das dificuldades, dentro de sua vocação profissional de utilidade pública, os TRR sempre ofereciam uma solução adequada para cada caso.

A marca registrada dos empresários TRR sempre foi trabalho, eficiência, preservação do meio ambiente e principalmente “qualidade”.

CAPITULO I I

2. QUALIDADE DE SERVIÇOS

No ramo da distribuição de derivados de petróleo TRR, a confiança e a qualidade nos serviços é sinônimo 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.

As particularidades dos serviços, são identificáveis e são atributos necessários para que exista qualidade no serviço. Particularidades como beleza do ambiente, conforto, reconhecimento a clientes regulares, tempo de espera na fila, demora de um conserto, garantia de serviço satisfatório, honestidade da empresa, funcionários com cortesia, propaganda confiável, etc., são imprescindíveis, mas as principais são as que se relacionam com tempo e ética. Como afirma Juran (1993, p.312), "embora as indústrias de prestação de serviços apresentem características de todas as categorias acima mencionadas, as mais importantes para os consumidores são a psicológica e as que envolvem tempo e ética".

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 na qualidade das atividades de back office.

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 a 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”.

2.1 Conceito de Qualidade

Para Corrêa e Caon (2002, p.87), os conceitos tradicionais de qualidade da produção são os mesmos conceitos de qualidade de serviço. Qualidade no serviço é servir bem o cliente é gerar a satisfação do cliente. “Qualidade no serviço é produzir um pacote de valor que gere níveis de satisfação que garantam que o cliente fique fidelizado”. Os autores complementam ainda que “serviços de qualidade levam a empresa a aumentar sua lucratividade”.

Para Whiteley (1992), 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. Segundo este autor, a qualidade do produto se relaciona a parte de “o que você obtém” da experiência do cliente, a qualidade do serviço parte do “como você o obtém”.

“..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, ou grau de gentileza do meu pessoal quando os clientes têm problemas”. (WHITELEY, 1992)

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, p.02), 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
1954	Juran	Satisfação das aspirações do usuário
1961	Juran	Maximização das aspirações do usuário
1964	Juran	Adequação ao uso
1979	Crosby	Conformidade com os requisitos do cliente

Fonte: CARDOSO (1995, p.25)

2.2 Qualidade dos Processos

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, 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, p.64), “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 derivados de petróleo apresenta muitos processos dentre eles as atividades de recepção, visita de venda, entrega do produto, manutenção dos equipamentos de armazenamentos dos produtos, feedback e etc. Estes processos têm a finalidade de atender às necessidades dos clientes, através de serviços com qualidade.

Para que está 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 falhar, todos os outros vão ser atingidos e vão falhar também.

Kotler (1998, p.423-426), 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. Do comprometimento da alta administração com a qualidade dos serviços prestados e não só os resultados financeiros. De elevar os padrões de qualidade, através do estabelecimento de metas ambiciosas de qualidade em prestação de serviços, próximas de zero defeito.

Essa excelência da qualidade do serviço, inicia com a monitoração do desempenho dos serviços, utilizando auditorias de desempenho regulares em seus serviços e nos dos concorrentes. Da 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. 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.

2.3 Condições Básicas Para Aplicação da Qualidade nos Processo:

De acordo com Paladine (2002, p.64-65), “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, p.158), os processos estão sob controle quanto 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.

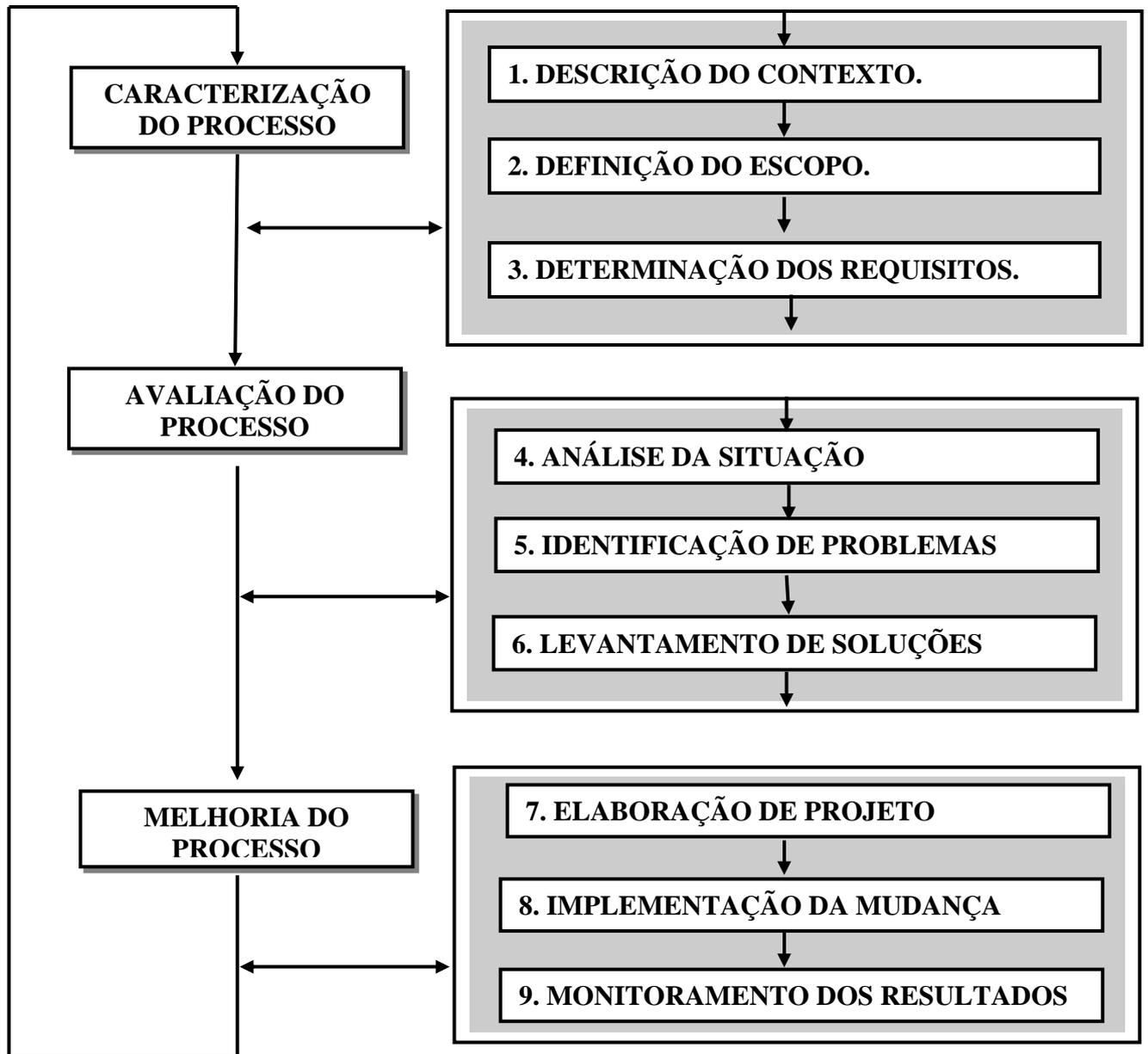
“A aplicação adequada desta abordagem para gerenciamento de processo permite: Controlar os fatores humanos, técnicos e administrativos que podem afetar o desempenho de uma atividade; Prevenir, reduzir ou eliminar as deficiências de Qualidade (erro, retrabalho, refugo, desperdício)”. (JURAN 1993, p.159)

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.

Entender os processos da empresa é condição essencial para ter qualidade nos serviços. Para o ramo de distribuição de derivados de petróleo, tipo de atividade que predomina as atividades de back office é importante que a empresa busque sempre trabalhar a sua gerencia na 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.

CAPITULO III

3. ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE SERVIÇOS

Como analisado no capítulo anterior a qualidade nos processos proporciona a 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, p. 30), 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, quais 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 a gestão gerenciar tanto os processos dos itens intangíveis, os serviços propriamente dito, quanto os tangíveis a parte física do processo. Numa distribuidora de derivados de petróleo, a parte física seria o óleo diesel, os tanques de abastecimento e a parte intangível o tempo de entrega do produto, a manutenção dos

equipamentos dos clientes, o atendimento e outros 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. Para as empresas de serviços cabe ao gestor executar suas funções na empresa dedicando igual atenção tanto para as operações intangíveis quanto as tangíveis. Para os produtos tangíveis, que são produzidos e depois consumidos, existe possibilidade de controlar melhor a qualidade no final do processo de produção. 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 como intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e variabilidade.

Conforme Kotler (1994, p.403), “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, serviço principal acompanhado de bens e serviços;

secundários e serviço. Exemplo de um serviço híbrido são os restaurantes, pois o cliente escolhe o que deseja pela comida e pelo atendimento disponibilizado pelo mesmo.

Já o serviço principal, pode ser acompanhado de bens e serviços secundários. É exemplo os serviços aéreos, onde a alimentação é serviço secundário que acompanha a serviço de transporte. O serviço seria a prestação do serviço puro como é caso do massagista, cabeleleiro 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. Ter o lucro necessário a sobrevivência da empresa.0

No ramo de distribuição de derivados de petróleo o foco da gerência está na contratação e treinamento dos motoristas que executam a distribuição do produto. A segurança na condução do veículo, o cuidado no manuseio dos equipamentos, na rapidez em que o serviço é executado, no momento do atendimento das solicitações e outras mais atividades que dependem unicamente do funcionário.

Depois que o veículo sai da empresa com as ordens de abastecimento e distribuição do produto a continuação da prestação do serviço é totalmente de responsabilidade do motorista.

Gerenciar serviços não é uma atividade muito diferente de gerenciar empresas de produtos.

3.1 O que é gestão de serviços

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.

Antes de qualquer decisão, cabe ao gestor analisar as necessidades do cliente. Precisa 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. Cabe à gestão da empresa a responsabilidade de fazer com que os empregados entendam a qualidade desejada pelo cliente e que estes estejam dispostos e devidamente habilitados a realizarem as especificações traçadas.

A imagem da empresa é montada pela percepção que o cliente tem sobre o serviço prestado. 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, nunca 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, p. 107), apontam como fatores que provocam a insatisfação do cliente, “a falha na comparação da expectativa do consumidor e da gerência, isso acontece devido a 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 gerencia 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.

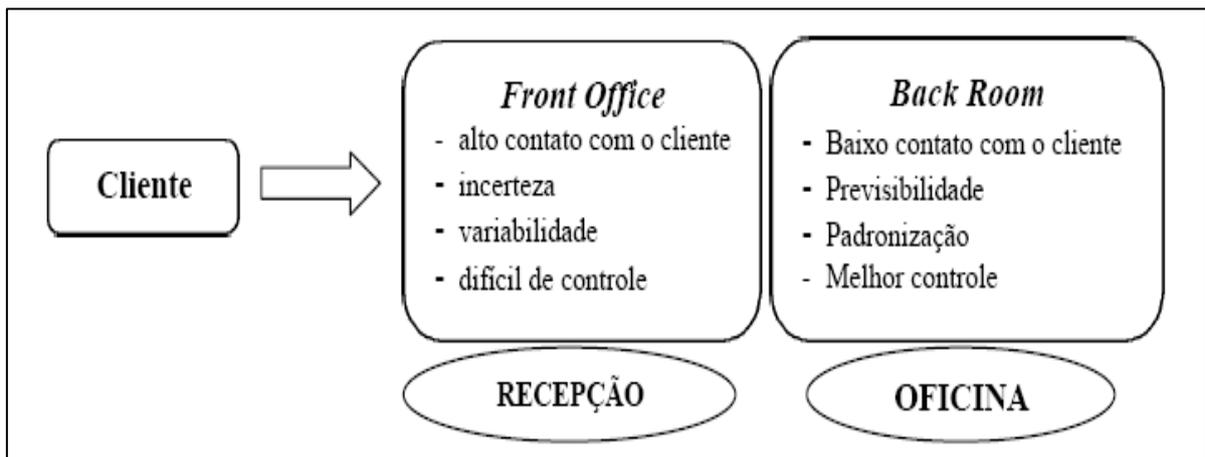
A distribuição de derivados de petróleo é uma atividade que apresenta tanto serviço de front office quanto de back office. As atividades de frente como recepção, atendimento dizem respeito a serviços que depois de efetuados não tem como a empresa corrigir as falhas. Como analisado antes, na prestação de serviço o correto é trabalhar sempre antecipando o problema para evitar falhas no momento da prestação, uma vez que as atividades de frente são inatingíveis.

Se um cliente da distribuidora de derivados de petróleo for mal atendido, é porque ele teve suas expectativas frustradas. Uma vez que o mesmo já teve nesse primeiro contato alguma situação que não agradou, a empresa tem a oportunidade de melhorar esta imagem com uma prestação melhorada nos serviços de back office.

3.2 Particularidades sobre a atividade de back office (retaguarda)

As atividades de back office são as atividades que não são desenvolvidas na presença do cliente. São atividades que podem ter sua qualidade controlada através dos controles estatísticos de processo. Ao analisar as etapas mais importantes é possível ao gestor melhorar o desempenho.

FIGURA 2 – Operações de Serviços



Fonte: Gianesi e Corrêa (1994, p.42)

As atividades de back office no geral podem ser mensuradas. O tempo de entrega do produto pode ser controlado, o abastecimento, a descarga e outras mais. Estas atividades permitem uma análise do processo para se antecipar aos eventuais problemas que possam acontecer e se prevenir contra eles.

Estas atividades são importantes, conforme Corrêa e Caon (2002, p. 150), pois possibilitam um suporte para que as atividades que se referem aos momentos de contato tenham sucesso. Elas garantem que o contato anterior realizado pelo front office alcance ou

mesmo supere as expectativas dos clientes. Esse sucesso comprovado com os níveis de satisfação do cliente garante a fidelização e retenção do cliente aos serviços da empresa.

Outra importância está na influência no nível de eficiência no uso dos recursos da empresa. Estas atividades além de influenciarem no sucesso ou insucesso no primeiro contato do cliente com a empresa, como afirmam Corrêa e Caon (2002, p. 150), “são importantes direcionadores de custo para organização”, pois influem diretamente na redução dos custos global, necessários para que o serviço seja prestado.

O fato de diferenciação entre as atividades de linha de frente ou retaguarda não quer dizer que uma seja mais importante que a outra. O que se observa é que uma atividade se diferencia da outra, no que se refere a presença do cliente no momento da execução do serviço.

O fato do cliente está presente pode gerar um aumento dos níveis de incertezas e de variação no momento em que o serviço está sendo prestado, que não ocorrem nas atividades em que são desenvolvidas sem a sua presença. Daí as atividades de retaguarda terem a forma como tratar a qualidade dos serviços mais fácil, devido até mesmo à existência de muitas técnicas que já foram desenvolvidas por outros setores, como a que possibilita uma padronização e um controle bem maior de todas as atividades do processo.

CAPITULO IV

4. DIFERENCIAL COMPETITIVO EM SERVIÇOS

As constantes mudanças econômicas, políticas, tecnológicas, sociais e legais fazem com que as empresas de serviços busquem cada vez mais ser criativas e inovadoras. Este cenário causa incertezas e obriga as empresas a estarem em constante vigília sobre o que está acontecendo ao seu redor, 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.

Bulgacov (1999, p.103), 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, p.47), 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, p.104), “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, ser importante focar o diferencial nas atividades de back office, por possibilitar um controle dos processos, além de que, como alertam Giansi & Corrêa (1996, p.104), “os critérios competitivos não têm a mesma importância para todos os clientes”.

O ramo de distribuição de derivados de petróleo, 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 da empresa sobreviver se não se adequar as 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, são os recursos quantificáveis que a empresa pode trocar ou imitar do concorrente. Já 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.

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 de back office, 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 5 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, p.693), 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, p.03), 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, p.161), 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, bons fornecedores contribuem também para a manutenção do diferencial em serviço.

Outra forma segundo Giansi & Côrrea (1994, p.254), é a utilização de uma “perfeita estratégia de operações, como ferramenta para aumentar a competitividade da empresa”, isto é, a empresa, através de estratégias de organização dos recursos da empresa e da elaboração de um padrão de decisões coerente, desenvolve um conjunto de características que favorecem ao bom desempenho dos processos e possibilita à empresa competir de forma eficaz no futuro.

Porter apud Gianesi & Côrrea (1994, p.255), cita três estratégias genéricas para ajudar as empresas de serviço a serem mais competitivas, “adotar uma liderança baseada na redução de custos; diferenciação, através da criação de algo exclusivo e a associação de serviços aos produtos”.

Como visto existem muitas maneiras para a empresa trabalhar o seu diferencial. Muitos autores sobre o assunto citam a existência de critérios competitivos para que a empresa também possa construir sua vantagem competitiva.

4.2 Critérios competitivos em serviços

Como observado muitos autores descrevem estratégias para que a empresa construa seu diferencial competitivo. Para facilitar esta tarefa, citam a existência de critérios competitivos que assumem justamente essa função de definir áreas específicas para a empresa focar mais, e se diferenciar dos concorrentes.

Sobre estes critérios Gianesi & Corrêa (1996, p.51-52), recomendam “concentrar os esforços gerenciais para atingir excelência no desempenho”. Apontam como mais importantes os critérios competitivos que priorizam os desejos dos clientes. Sem tentar ser excelente em todo o processo, só nos critérios.

QUADRO 2 - Critérios Competitivos para Operações de Serviços

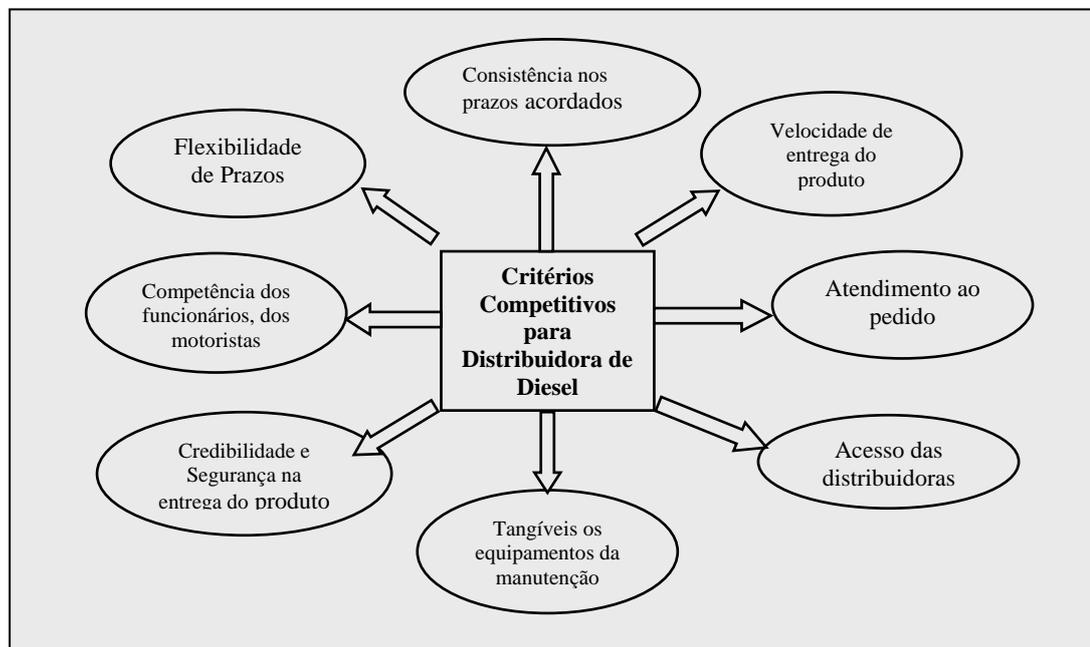
CRITÉRIOS	SIGNIFICADO
CONSISTÊNCIA	Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
COMPETÊNCIA	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades "técnicas" dos consumidores.
VELOCIDADE ATENDIMENTO	Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido).
ATENDIMENTO/ATMOSFERA	Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente.
FLEXIBILIDADE	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
CREDIBILIDADE/SEGURANÇA	Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.
ACESSO	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
TANGÍVEIS	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores).
CUSTO	Fornecer serviço de baixo custo.

Fonte: Giancesi & Corrêa (1996, p54)

O tipo de serviço que a empresa presta é que vai indicar o melhor critério competitivo para ela fidelizar seu cliente. Tanto o cliente como o mercado, é que vão decidir o

que realmente é diferencial no serviço que lhe está sendo prestado. Não só os critérios comentados no quadro 2, podem ser considerados importantes ou suficientes para a empresa desenvolver seu diferencial. Alguns podem ser muito importantes para as agências bancárias e para as distribuidoras, mas podem também não ser. Podem não ser para nenhuma dessas atividades e sim para outras.

FIGURA 3 – Critérios Competitivos Importantes Para as Distribuidoras de Diesel



Fonte: Adaptado de Miotto (2002)

Na figura 3, exemplos dos critérios que podem ser trabalhados pelas distribuidoras de óleo diesel no desenvolvimento de diferencial competitivo. Tanto pode ser em cima de uma única atividade de todo o processo, como tudo de uma vez, caso que comprometerá a qualidade do serviço devido à impossibilidade de gerenciar bem um grande número de processos de uma empresa.

4.3 Atividade de back office como diferencial competitivo nas empresas de distribuição de derivados de petróleo

Baseado nos critérios da figura 3, observa-se que as distribuidoras de óleo diesel TRR, podem tornar-se mais eficientes e com um bom diferencial, principalmente investindo num estudo minucioso dos processos das suas atividades de back office. Como já foram analisadas antes, as percepções dos clientes sobre sua satisfação acontecem na linha de frente, ou seja, depois que o serviço foi prestado e com a presença do cliente.

Sabe-se que a presença do cliente provoca muita incerteza e variação na prestação do serviço, no que os autores chamam de momento da verdade, mais do que acontece com as atividades de back office o que justifica que as empresas de serviços busquem seu diferencial atuando nestas atividades.

Para que os gestores em serviço reconheçam todos os processos envolvidos na sua atividade, Corrêa e Caon (2002, p. 153), recomendam o uso da “ferramenta de análise de processos o fluxo de processos de serviço ou *service blueprint*”. Esta ferramenta permite ao gestor identificar qual a etapa que mais pode prejudicar a prestação do serviço, e trabalhar buscando evitar que o cliente possa ficar descontente. As empresas de serviços trabalham justamente seu diferencial nessas etapas.

Desmembrando um dos processos da distribuição de óleo diesel, utilizando a análise do fluxo dos processos, encontra-se muitos critérios que vão garantir a diferença na prestação do serviço. Na figura 4, a ilustração de algumas etapas da prestação de serviço das distribuidoras de óleo diesel.

QUADRO 3 – Fluxo de Processos Distribuidora de Diesel (momentos da verdade)

PROCESSOS		ATIVIDADES ENVOLVIDAS
Contato com a empresa via visita de vendedor ou contato telefônico.	MV 1	Recepção pelos atendentes onde o cliente tem todas as informações necessárias sobre o serviço (preço, prazo) e onde é feito a solicitação de pedido de produtos. Solicitação de instalação de reservatórios nas empresas ou solicitação de manutenção dos reservatórios já instalados.
Recepção do pedido e preenchimento de guia de solicitação de carregamento para os pontos de distribuição de produtos. Recepção de solicitação de instalação de reservatórios.	MV 2	Contato com os pontos de distribuição via e-mail ou intranet no sistema de informação da empresa. Escolha do equipamento adequado as necessidades do cliente.
Chegada do caminhão tanque para abastecimento na distribuidora. Encomenda do reservatório solicitado.	MV 3	Entrega do produto solicitado. Entrega e instalação do equipamento. Manutenção do equipamento.

CRITÉRIOS ENVOLVIDOS NESTES PROCESSOS

Atividades	Crítérios que podem ser explorados
RECEPÇÃO e ATENDIMENTO	Competência no momento do atendimento; Velocidade de atendimento as necessidades dos clientes; Flexibilidade de preços, prazos, quantidades de produto; Credibilidade na quantidade de produtos; Entrega de produto para qualquer lugar que o cliente estiver; Baixo custo dos produtos e dos serviços oferecidos.
PREENCHIMENTO DAS SOLICITAÇÕES DOS CLIENTES	Competência no preenchimento das solicitações; Velocidade no atendimento das solicitações dos clientes; Credibilidade na solicitação para entrega de qualquer quantidade; Segurança na qualidade do produto.
CARREGAMENTO DO CAMINHÃO. SOLICITAÇÃO DE RESERVATÓRIO. MANUTENÇÃO DOS RESERVATÓRIOS DOS CLIENTES.	Competência nas solicitações; Velocidade no carregamento; Flexibilidade no tamanho e designers dos reservatórios; Credibilidade no momento da manutenção; Segurança no carregamento e nos reservatórios.
ENTREGA DO PRODUTO. ENTREGA DO EQUIPAMENTO. MANUTENÇÃO DOS RESERVATÓRIOS DOS CLIENTES.	Competência nas quantidades entregues; Velocidade na entrega do produto; Velocidade no atendimento a solicitação de manutenção; Velocidade na entrega do reservatório solicitado; Credibilidade na quantidade e qualidade do produto; Credibilidade na manutenção; Segurança na entrega e no abastecimento do reservatório
PONTOS CRITICOS PARA DESENVOLVIMENTO DE DIFERENCIAL COMPETITIVO	
COMPETÊNCIA, VELOCIDADE E A CREDIBILIDADE Atividades desenvolvidas no back office da distribuidora	

Fonte: Critérios desenvolvidos a partir da experiência do pesquisador.

Analisando o quadro 3, observa-se que no geral predomina os critérios de competência, velocidade e credibilidade, envolvidos nas atividades de back office predominam. Para o desenvolvimento do diferencial deste ramo de negócio, a empresa precisa oferecer aos seus clientes competência ao executar todas as etapas do fluxo de atividades. Competência em todos os momentos. A velocidade é crucial nesta atividade. O cliente não pode ficar sem o produto. A distribuidora deve oferecer aos clientes a possibilidade de entrega de qualquer quantidade que ele desejar, sempre que for sua necessidade, no menor tempo possível, com total segurança. Segurança na qualidade, segurança no momento em que é feito o abastecimento dos reservatórios.

A manutenção é outra atividade que garante a empresa ser diferente das demais. Quanto melhor o conhecimento e o número de empregados que desempenham estas atividades, maior a satisfação do cliente. Equipamento bem conservado não vai possibilitar que aconteçam imprevistos para o cliente. Todo serviço de manutenção é preventivo. Sem reservatório a empresa fica sem o produto final que é o óleo diesel.

A importância da distribuição de óleo diesel é verificada nas empresas de ônibus, por exemplo. Não dá para imaginar uma transportadora de pessoas ou de produtos sem um combustível de qualidade. Esta atividade requer que nas suas instalações ou pontos de abastecimento exista um reservatório com capacidade adequada para o bom desempenho dos serviços.

Importante comentar sobre as certificações que garantem à empresa comprovar ter excelência nos seus processos. As empresas que atuam com derivados de petróleo necessitam estar em dias com uma série de certificações ambientais. São exigências legais, através das

quais o poder público controla, autoriza e acompanha toda a implantação, ampliação e a operação de atividades, que utilizam recursos naturais sob qualquer forma e possam causar degradação ambiental.

Para funcionar a distribuidora precisa apresentar uma Licença Prévia (LP) que vai atestar a viabilidade ambiental da empresa e se ela está apta para as próximas fases através de projeto bem detalhado de todas as atividades que a empresa se dispõe a executar. A Licença de Instalação (LI), vem depois do projeto pronto, ela autoriza o início da construção do empreendimento e a instalação dos equipamentos. Por último a Licença de Operação (LO) que autoriza o funcionamento do empreendimento.

Essas licenças são obrigatórias, as empresas do ramo que não as possuem atualizadas estão impedidas de negociar no mercado. Em outras atividades, que não lidem com a questão da degradação ambiental, estas certificações são importantes diferenciais, para quem as possui. Exemplo das ISO 9000 e 14000 que não são obrigatórias, mas as empresas que as possuem apresentam requisitos em seus sistemas de gestão que as colocam em vantagem com relação às demais.

Com o aumento da conscientização da importância da gestão ambiental, focada na diminuição dos danos ao meio ambiente, desenvolver serviços em qualquer área, sem agredir o meio ambiente e que possibilitem um desenvolvimento sustentável da empresa é garantir um importante diferencial. Cresce cada vez no mercado a preferência pelos produtos e serviços ecologicamente corretos.

CONCLUSÃO

As atividades de serviço como foi visto, encontram-se num período de expansão no mundo todo. A globalização proporcionou a abertura dos mercados e um aumento considerável na concorrência em setor da economia. Para a atividade de serviços não foi diferente. É muita oferta de serviço para pouca demanda do mercado. Para sobreviver as gerências necessitam trabalhar seus processos, buscando sempre uma melhoria contínua.

O ramo de distribuição de derivados de petróleo é uma atividade que não apresenta muitas etapas no seu fluxo de processo. Gerenciar uma distribuidora é uma tarefa que requer do gestor conhecimento amplo de todas as etapas e principalmente motivar o colaborador a um desempenho eficiente de suas tarefas.

Importante concluir que sem conhecer a fundo todas as etapas do fluxo da atividade, identificar a mais importante é praticamente impossível. Como foi visto, não existe qualidade em todas as etapas, é humanamente impossível, principalmente pelo fato da atividade serviço apresentar intangibilidade.

Observa-se com o desenvolvimento da pesquisa que a intangibilidade dos serviços dificulta para os gestores buscar a satisfação das necessidades do cliente até que a prestação tenha sido executada. Sem um análise do fluxo de processos de serviço não tem como o gestor identificar qual a etapa que mais pode prejudicar a prestação do mesmo. Focar a atenção gerencial nas atividades de back office para as distribuidoras TRR (transportador revendedor-retalhista) é uma importante decisão estratégica para construção do diferencial da empresa.

Clientes de distribuidoras TRR necessitam da entrega do produto sempre que for solicitado. Manter um sistema de distribuição com um mínimo de falhas possíveis requer da distribuidora, que as etapas sejam rigorosamente cumpridas. Monitorar os horários das entregas, do carregamento, da manutenção do equipamento do cliente etc. É está sempre em constante alerta e trabalhar com medidas de contingências.

Para ser eficiente a distribuidora necessita de funcionários de confiança, produto de qualidade, equipe de manutenção eficiente, com preço e prazo. Todos os itens listados são atividades de back office, que permitem a empresa melhorar sua prestação de serviço.

Não bastam serviços de qualidade, é necessário excelência, pois quem decide é o cliente, e o mercado que vai decidir o que realmente é diferencial no serviço.

REFERÊNCIAS

BULGACOV, Sergio. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas. 1999.

CARDOSO, Olga Regina. **Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado**. [Tese de Doutorado]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 1995.

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.

JOHNSTON, Robert e CLARK, Graham. **Administração de Operações de Serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

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. **Net**. Disponível em: < <http://www.ipea.gov.br>>. Acesso: 02 Ago. 2007.

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. 2004. p 244.

_____. **Avaliação Estratégica da Qualidade**. São Paulo: Atlas. 2002 p.248

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.