

**FACULDADE AMADEUS – FAMA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

MARCELO DE SOUZA LOPES

**A GESTÃO DE SERVIÇO**  
**DO POSTO GAZOL COMBUSTÍVEIS LTDA**  
**COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

ARACAJU

2007

MARCELO DE SOUZA LOPES

**GESTÃO DE SERVIÇO  
DO POSTO GAZOL COMBUSTÍVEIS LTDA  
COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

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

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Eduardo Jorge Novaes Schoucair.

ARACAJU

2007

# **GESTÃO DE SERVIÇO DO POSTO GAZOL COMBUSTÍVEIS LTDA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

Marcelo de Souza Lopes<sup>1</sup>

## **Resumo**

Geralmente, comenta-se que o diferencial competitivo de uma empresa está relacionado a recursos que vão destacá-la no mercado, como: infra-estrutura moderna, equipamentos de ultima geração e tecnologia da informação. Mas para que tudo isso seja utilizado com eficiência é necessário uma postura administrativamente correta por parte do gestor. A forma como ele lança mão desses recursos é que vai caracterizar o seu negócio. Este trabalho analisa a postura de gestão adotada no Posto Gazol para avaliar se é o negócio em si, o ter conhecimento do ramo ou a política de gestão e a visão adotada pelo gestor que atestam para o sucesso do negócio.

**PALAVRAS-CHAVE:** Evolução; Gestor; Mercado; Posto; Serviço.

## **Abstract**

Generally says that the competitive differential of a company is related to resources that will deploy it on the market, such as: modern infrastructure, equipment and the latest generation of information technology. But for all that is used efficiently need to be administratively correct posture by the manager. The way he throws hand these resources will you characterize your business. This paper examines the attitude of management adopted in the post Gazol to assess whether it is the business itself, having knowledge of the industry or the policy of management and vision adopted by the manager that testify to the success of the business.

**KEYWORDS:** Evolution; Manager; Market; Post; Service.

---

<sup>1</sup> Universitário do Curso de Administração da Faculdade Amadeus. E-mail: marcelopes10@ig.com.br

# **1 INTRODUÇÃO**

O Posto Gazol, fundado em 27 de julho de 2004, pelo seu atual Diretor Executivo, Sr. Paulo Amaral Lopes Filho - um empreendedor nato -, é um posto de bandeira branca, ou seja, não é filiado a nenhuma distribuidora de combustíveis, que tem ao longo desses anos se mantido firme num mercado altamente competitivo, através de uma gestão moderna e diferenciada. Acompanhar a evolução desse segmento de mercado como um posto independente e ainda se destacar, é um exemplo de conquista a ser observado. Recursos tecnológicos, financeiros e infra-estrutura moderna são suficientes para garantir que o empreendimento vai dar certo? Baseado neste problema levanta-se as seguintes hipóteses: a maneira de conduzir os negócios garante seu sucesso? é o ramo de negócio em si que garante o sucesso? é a visão do gestor? ou o conjunto desses fatores que ajudam no desenvolvimento de uma empresa?

O objetivo geral desse trabalho é verificar se os métodos de gestão adotados pela diretoria do Posto constituem-se como um diferencial competitivo. Para isso, os pontos a seguir, serão abordados como objetivos específicos: a evolução e situação do mercado, a característica da atividade, a tipologia dos serviços e as estratégias de atração e fidelização dos clientes utilizadas pelo Posto Gazol.

O trabalho começa com um breve histórico mostrando como esse ramo de negócio vem se comportando ao longo do tempo, a seguir será feita uma análise das características do serviço prestado por um posto de combustíveis, uma análise e classificação do tipo de serviço a que se propõe e, por fim, um levantamento e análise das estratégias utilizadas pela Direção do Posto Gazol Combustíveis Ltda para avaliar sua eficiência.

# **2 MATERIAL E MÉTODO**

Este artigo foi desenvolvido através de um estudo bibliográfico extraído de literatura específica da área sobre este tema, e também de alguns estudos documentais sobre o tema, encontrados em sites da Internet. O material básico do estudo bibliográfico teve origem na biblioteca da faculdade. A modalidade de pesquisa foi exploratória, descritiva e contou com a experiência prática vivenciada pelo pesquisador como funcionário do Posto Gazol.

### **3 EVOLUÇÃO E SITUAÇÃO DO MERCADO**

É importante verificar que a partir do final dos anos 80 e início dos anos 90, quando se falava em posto de gasolina, existiam no máximo oito bandeiras e a restrição da comercialização de combustíveis e produtos relacionados apenas aos veículos. Atualmente, surgiram novos produtos, serviços e redes de postos, deixando a concorrência ainda mais acirrada. Mas não é apenas o maior número de empresas do setor e a diversificação de produtos e serviços que fizeram com que o gerenciamento do negócio sofresse alterações ao longo dos anos.

O avanço da tecnologia e a melhoria constante da qualidade tornaram os consumidores mais exigentes, forçando os gestores a assumirem uma nova postura e uma nova visão de mercado, atentando cada vez mais para o cliente.

Segundo Giansi e Corrêa (?) outros fatores também são responsáveis pela mudança no comportamento do consumidor. Fatores Culturais, onde as classes sociais compartilham os mesmos valores, interesses e comportamentos, influenciando o consumo. Fatores Sociais, que estão ligados aos grupos de referência dos consumidores, onde a família se destaca como o principal grupo que influencia na decisão para a aquisição de produtos ou serviços. Fatores Pessoais, que se dividem em fatores demográficos, como idade, ocupação e condição econômica, e fatores psicográficos, como estilo de vida, personalidade e autoconceito. E por fim os Fatores Psicológicos, como motivação, percepção, aprendizado e convicções e atitudes.

Estes fatores influenciaram tão significativamente o mercado, que os gestores percebessem a necessidade de se adaptarem, tanto à evolução tecnológica, quanto às mudanças que ela produziu no comportamento do consumidor. Podemos citar, por exemplo, que hoje o conceito de posto de combustível está relacionado a uma tendência de mercado que se consolidou e rapidamente deixou de ser um diferencial competitivo. A loja de conveniência passou a ser um item indispensável em todos os postos de combustíveis, elevando ainda mais o nível de concorrência e tornando cada vez mais difícil aumentar o fluxo de clientes e, conseqüentemente, os lucros, para os postos que ainda não investiram nesse incremento de negócio.

Também acabou o tempo em que os preços dos combustíveis eram tabelados; hoje, eles são livres na bomba e há formas diversificadas de pagamento. Para completar, os postos de bandeira branca têm a liberdade de comprar o combustível do distribuidor que oferecer o

melhor preço, o que dificulta, para as redes tradicionais, a prática de preços competitivos. Com o aumento do número de itens, fornecedores e serviços agregados, o trabalho de gerenciar um posto de combustível está requerendo mais preparo dos gestores.

Aqueles que, por qualquer motivo, não estão acompanhando esse desenvolvimento, estão fadados a serem superados pela concorrência e pelo próprio sistema. Segundo Corrêa e Caon (2002), esse desenvolvimento traz mudanças repentinas, que não são planejadas, exigindo do gestor a necessidade de agilidade na mudança dos processos da prestação de serviço a seus clientes e destacam dois aspectos que deveriam estar presentes em qualquer processo de desenvolvimento: a proatividade da função de operações e a quebra das barreiras funcionais.

A proatividade da função de operações refere-se à visão que o gestor tem dos recursos que dispõe, como alternativa para acompanhar as mudanças e como parâmetro para adquirir novos recursos a fim de suprir sua necessidade de prestação de serviço. A quebra de barreiras funcionais utiliza-se da comunicação entre funções, para responder rapidamente às mudanças cada vez mais freqüentes e repentinas no mercado. Ouvir o funcionário que está na linha de frente, em contato direto com o cliente é muito importante para captar a necessidade deste e satisfazê-la antes do concorrente. É uma ferramenta muito utilizada na reengenharia de processos.

O motivo de uma empresa não ter um desenvolvimento satisfatório não é porque o mercado está saturado, e sim porque houve falta de visão administrativa. O Diretor da empresa é quem se preocupa com as metas e diretrizes de maior alcance, por isso necessita de sensibilidade para perceber a evolução do mercado, a fim de acompanhar as tendências para não ser ultrapassado pela concorrência.

Temos como exemplo, no Brasil, as estradas de ferro que pararam de se desenvolver e estão em dificuldades, não porque se reduziu a necessidade de transporte de passageiros e cargas, e nem porque essa necessidade passou a ser atendida por outros meios (caminhões, navios, automóveis e aviões), mas porque não foi atendida pelas próprias estradas de ferro. Elas deixaram que os outros meios tirassem seus clientes por se considerarem apenas empresas ferroviárias, em vez de companhias de transporte.

Em outros países, como Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e Japão, podemos ver como as empresas de transporte ferroviário, tanto de cargas, como de passageiros, desenvolveram-se em linhas (interestaduais e até intercontinentais) e em tecnologia, a exemplo dos sistemas de controle e do trem bala. É triste perceber, em nosso país, como o

meio de transporte mais barato e de maior capacidade não acompanhou a evolução dos serviços.

A razão pela qual erraram na definição de seu ramo foi estarem com o espírito voltado para o setor ferroviário e não para o setor de transportes. Preocupavam-se com o produto, em vez de se preocuparem com o cliente.

“Mudança é um conceito central na gestão de organizações no futuro. Nos anos recentes, o ambiente econômico e industrial turbulento torna o planejamento de longo prazo uma tarefa difícil para muitas empresas ao redor do mundo”. (Corrêa e Caon, 2002, p 437)

Nos últimos tempos, os postos de combustíveis perceberam a necessidade de mudança na sua prestação de serviço e estão se tornando um verdadeiro ponto de apoio para os clientes, deixando de ser apenas um local de abastecimento. Numa versão mais moderna, os postos de combustíveis agregam diversos serviços com uma completa infra-estrutura, procurando atender cada vez melhor as necessidades dos seus clientes.

Essa evolução precisa ser acompanhada. No início da era moderna, com o advento da revolução industrial, o foco estava na produção (quem produzia mais, vendia mais); depois o foco passou para a qualidade do produto (quem tinha o melhor produto associado ao melhor preço e condições, vendia mais) e, por fim, o foco foi para o cliente (quem tem o melhor produto, preço, condições e o melhor atendimento, vende mais).

No final dessa síntese da evolução do mercado, no que diz respeito ao atendimento, ou seja, ao contato direto com o cliente, percebe-se que a prestação de serviço está inserida em todos os setores da economia (indústria, comércio, repartições públicas e etc.); e que o fator humano sempre será indispensável nos dois lados desse processo, pois quem atende precisa atender bem a alguém, para satisfazer tanto a necessidade do cliente, quanto da empresa.

## **4 CARACTERÍSTICA DA ATIVIDADE**

Para definir a característica da atividade de um posto de combustíveis é preciso conhecer as duas atividades do processo de prestação serviço: a atividade de linha de frente (front office) e a atividade de retaguarda (back office).

Existem três variáveis que influenciam na identificação da predominância dessas atividades: o grau de estocabilidade dos elementos que compõe o preço, o grau de intensidade

e extensão da interação com o cliente e o grau de objetividade na avaliação do desempenho (comparação entre a expectativa e a experiência da prestação do serviço por parte do cliente).

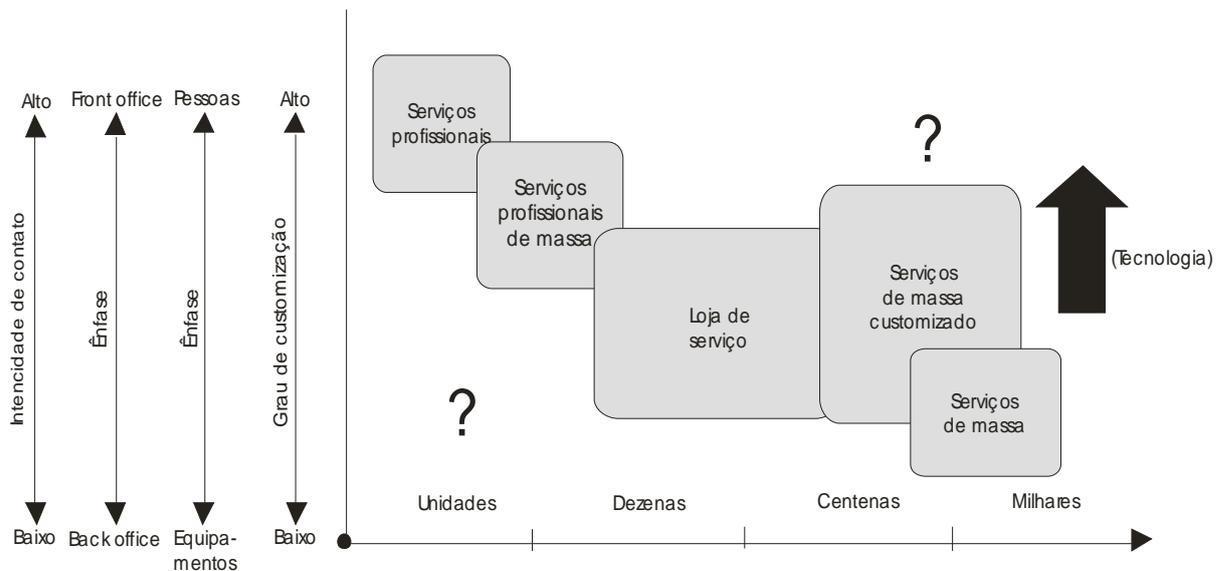
Assim, as atividades de linha de frente serão classificadas pelo baixo grau de estocabilidade, pelo alto grau de intensidade e extensão de contato e menor grau de objetividade na avaliação do desempenho. É na atividade de linha de frente que se encontra a maior complexidade na prestação do serviço, pelo fato de se ter um contato direto com o cliente, o que exige treinamento e bom relacionamento interpessoal por parte do funcionário.

Já as atividades de retaguarda, ao contrário das atividades de linha de frente, classificam-se pelo maior grau de estocabilidade, menor grau de interação e extensão de contato com o cliente e maior grau de objetividade na avaliação do desempenho.

Por estar mais distante do cliente, esta atividade é relacionada ao processo burocrático e de produção das empresas. Portanto, um posto de combustíveis caracteriza-se pelas atividades de linha de frente (front office), onde o contato com o cliente é feito por intermédio dos frentistas, sobre quem repousa a responsabilidade de passar a melhor imagem possível do Posto.

## 5 TIPOLOGIA DO SERVIÇO

Existe uma grande variedade de serviços que podem ser classificados em cinco tipos: **serviços de massa, serviços de massa customizado, lojas de serviços, serviços profissionais de massa e serviços profissionais**. Um advogado, por exemplo, é um prestador de serviço, bem como uma instituição de ensino superior. A diferença entre eles está relacionada ao volume de clientes atendidos por dia em sua unidade típica. O gráfico abaixo ilustra bem essa classificação.



Esse contingente é que vai determinar a classificação da prestação de serviço, através das seguintes variáveis: **grau de personalização** (adequação às necessidades e desejos do cliente) – quanto maior o contingente, mais difícil atender de forma customizada; **intensidade de contato** (riqueza de informações trocadas entre o prestador de serviço e o cliente durante o atendimento) – quanto maior o volume de clientes, menor a possibilidade de troca de informações devido ao tempo de atendimento; **ênfase em pessoas e equipamentos** (forma de atendimento adotada) – quanto maior o número de clientes atendidos por unidade de tempo, maior deve ser a automatização para se obter maior eficiência na prestação do serviço. Neste caso o uso de pessoas tende a ser menos eficiente. E, **predominância em atividades de back office e front office** (característica do serviço) – quanto maior o volume de clientes atendidos, mais ênfase para as atividades de retaguarda, devido ao grau de automatização necessário para eficiência de atendimento em larga escala. O contrário favorece as atividades de linha de frente.

Um posto de combustível é classificado como uma **loja de serviços** por ter um volume intermediário de clientes atendidos por dia e pelo equilíbrio entre as atividades de linha de frente e de retaguarda. Exige um atendimento individualizado por parte do frentista; um certo grau de intensidade de contato para trocar informações sobre o abastecimento (tipo de combustível, quantidade e forma de pagamento) e outros serviços disponíveis; ênfase em pessoas (treinamento) e equipamentos (tecnologia) para manter um alto nível de eficiência, e predominância em atividade de front office devido ao atendimento ser realizado pelo frentista, mas com um suporte de back office para que tudo funcione perfeitamente.

Normalmente, as atividades de linha de frente têm um papel importante, tanto na gestão da expectativa quanto na gestão da percepção do cliente. Daí a forma de avaliar o grau

de satisfação do cliente é comparando a expectativa que ele tem da prestação do serviço com a percepção do que foi a experiência da prestação do serviço. Se nessa comparação o cliente não teve suas expectativas atendidas ele se torna um cliente insatisfeito. Se o cliente teve suas expectativas atendidas ele se torna um cliente satisfeito. Mas se a prestação do serviço superar as suas expectativas ele se torna um cliente muito satisfeito. Portanto o gestor deverá se preocupar com a expectativa do cliente em relação ao serviço e a sua percepção da experiência após o serviço.

As expectativas do cliente são formadas com base nos seguintes fatores: necessidades e desejos do cliente, a experiência passada pelo próprio cliente, a comunicação boca a boca, a comunicação externa e o preço.

As necessidades e desejos do cliente influenciam na sua expectativa, pois quando ele procura um prestador de serviço, espera que sua necessidade seja satisfeita ou seu desejo seja atendido.

Experiências passadas influenciam o grau de expectativa do cliente ao procurar um prestador de serviço. Se o nível de satisfação com as experiências passadas foi alto, as expectativas também serão. Isso significa que a consistência do serviço estava em conformidade com a experiência anterior, ou seja, não houve variação no resultado ou no serviço. Quando um cliente é atendido por um fornecedor de serviço e a experiência é satisfatória, isso o levará a repetir a compra do serviço se ele estiver seguro de que o fornecedor pode repetir o feito. Caso contrário, o cliente vai se comportar sempre como um cliente novo, não freqüente e sem lealdade. Nesse caso o gestor tem que ter o cuidado de manter o padrão de qualidade a um nível satisfatório para reter o cliente e sempre que possível elevar o seu grau de percepção.

A comunicação boca a boca influencia as expectativas do cliente através das experiências passadas por outros clientes. Sua influência pode ser positiva ou negativa. Segundo Ganesi e Corrêa (?) um cliente insatisfeito passa a informação para 10 pessoas, enquanto que um cliente satisfeito recomenda o serviço para apenas 5 potenciais consumidores.

A comunicação externa inclui tanto a da própria organização como de órgãos externos (sites da Internet). Esse fator também exerce influência sobre o grau de expectativa do cliente e é mais fácil de ser controlado pelo prestador de serviço. O perigo está em se usar propaganda inadequada e elevar a expectativa do cliente a um nível que não possa ser atingido pelo prestador de serviço ou, criar uma expectativa baixa que pode ser facilmente atendida, diminuindo o poder de atração de cliente para o serviço. A melhor opção é trabalhar a

comunicação externa equilibrando as expectativas com a capacidade de atendê-las e que sejam competitivas com as ofertas concorrentes.

O preço é um aspecto do serviço que pode ser objetivamente avaliado e comparado, por isso o cliente tende a estabelecer em sua mente uma correlação entre o preço cobrado e a qualidade esperada do serviço. Isso trabalha no sentido do preço mais alto aumentar as expectativas do cliente quanto ao serviço. Esse efeito muitas vezes coloca os prestadores e clientes em situações contra-intuitivas, em que a demanda aumenta quando se aumenta o preço de um serviço. O entendimento da formação e como funcionam as expectativas têm evoluído. Hoje se entende que a prestação de serviço não é precisa, devido às expectativas dos clientes não se encontrar em um nível só.

## **6 ESTRATÉGIAS DE ATRAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

O Diretor do Posto Gazol adota uma política de qualidade, ética e transparência para manter o “know hall” de seus serviços, pois ele acredita que esses adjetivos é que fazem a diferença na hora da verdade, por isso não mede esforços para prestar um serviço de qualidade visando a total satisfação do cliente.

Por ser um posto de bandeira branca, é preciso fornecer combustíveis confiáveis. Para tanto, adquire seu produto em empresa credenciada e ainda faz a análise em laboratório próprio (no caso dos combustíveis líquidos), vistoriado periodicamente pela ANP (Agência Nacional de Petróleo), para verificar se a composição está dentro das especificações técnicas.

Também investe em tecnologias de controle, utilizando sondas fotocromáticas que fazem a leitura da cor do combustível em seus tanques e informam, através de um sistema de computador, se existe adulteração.

Como também trabalha com GNV (gás natural veicular) e só existe um fornecedor para todos os postos, é o único posto que possui um filtro separador de óleo no seu compressor, fornecendo aos seus clientes um GNV totalmente isento de óleo e o mais limpo do Estado. Isso é importante para aumentar a autonomia do veículo, que já é peculiar ao gás natural, e reduzir drasticamente a frequência da manutenção do cilindro para retirada do óleo que vai se acumulando dentro dele, diminuindo a capacidade do gás ao longo do tempo.

A idéia de manter uma campanha de bônus, mediante cadastro, para atrair e fidelizar clientes tem dado muito certo. É a estratégia do ganha-ganha. Ganham os clientes, que têm o preço reduzido através do bônus; e ganha o Posto, que aumenta seu volume de vendas. Os clientes-alvo dessa campanha são os frotistas (taxistas e topiqueiros), as empresas conveniadas e alguns particulares selecionados. Todo abastecimento deles é computado e emitido um cupom para controle e resgate do bônus. E mesmo que eles percam os cupons, o bônus está garantido pelo sistema.

O Posto Gazol também mantém sua carta de clientes através de convênios com empresas que possuem frota de veículos. Seus motoristas abastecem com requisições fornecidas pelo Posto e preenchidas por seus chefes de transporte. Estas requisições são nominais, intransferíveis; e o pagamento desses abastecimentos é feito através de faturamento quinzenal ou mensal, de acordo com o contrato. É uma forma segura de aumentar os rendimentos.

Outra característica marcante do Posto Gazol é a disponibilidade de cafezinho e água para seus clientes. É comum ver taxistas, transeuntes e pessoas da comunidade fazendo seu lanche com o café do Posto. Alguns funcionários acham até que é um desperdício, mas para o Diretor Administrativo é uma forma de gratidão pela fidelidade de seus clientes. Da mesma forma, o Posto disponibiliza uma mangueira d'água para que, independente de abastecimento, qualquer pessoa possa lavar seu carro.

O atendimento também é marca registrada no Posto Gazol. Seus frentistas são treinados e orientados a manter um bom relacionamento com os clientes. Isso depende da definição do perfil do candidato, por parte do empregador, no momento da contratação, a fim de não comprometer o atendimento e nem botar a perder todo o processo de conquista e retenção do cliente. Agilidade, atenção, presteza e amizade são incentivadas para se manter um padrão de atendimento satisfatório. Os clientes (em sua grande maioria) afirmam que abastecem no Posto Gazol por causa do atendimento e da atenção dispensados a eles. E o Posto ainda trabalha com atendimento 24 horas.

No momento o setor de troca de óleo e a loja de conveniência não estão funcionando. Apesar do excelente movimento, o Posto está deixando de faturar bem mais com estas lojas fechadas. Outro ponto negativo é não estar fazendo vendas com cartões de crédito. Muitos clientes deixam de abastecer por falta desta opção de pagamento, principalmente nos fins de semana.

O Diretor já tem planos para a loja de conveniência, onde o espaço será utilizado para um escritório e almoxarifado da convertidora de gás natural veicular que será transferida para

o posto, ao tempo que também entrará em funcionamento o setor de troca de óleo a médio prazo.

Pensar que o negócio se autopromove com a sua implantação deixa muito a desejar. Na verdade, o que determina o sucesso do negócio está mais ligado ao fator humano do que ao financeiro ou tecnológico. Dinheiro, equipamentos e infra-estrutura não tomam decisões, não planejam, nem sonham. Sempre vai haver a influência do gestor para fazer com que o negócio tenha a sua “cara”, sua marca registrada.

## **7 CONCLUSÃO**

A evolução tecnológica está crescendo constante e assustadoramente. Com a globalização e o desenvolvimento da TI, as mudanças estão ocorrendo num espaço de tempo cada vez mais curto e precisam ser acompanhadas. Não se sabe aonde isso vai parar, mas até agora não se conseguiu criar nada para substituir o fator humano nas tomadas de decisão, na formulação do conhecimento e no sentir. Ele vai continuar a fazer uma grande diferença dentro dessa evolução, por muito tempo.

O setor de serviço vem apresentando nas últimas décadas níveis de crescimento muito mais acelerados do que os demais setores econômicos. Essa expansão tem sido determinada por múltiplos fatores, tais como mudanças nas preferências dos consumidores, alteração na legislação, criação de novos regulamentos e sobretudo avanços científicos e tecnológicos, que acabaram de provocar a extinção de muitos empregos industriais, bem como mudanças na forma de organização e gestão das empresas. E tudo indica que essa tendência irá acentuar-se ainda mais nos próximos anos.

O desempenho das atividades relacionadas ao setor de serviços está exigindo profissionais com mais elevados níveis de capacitação técnica do que os demais setores. Isso significa que os processos de seleção deverão ser mais aprimorados, para garantir às empresas um suprimento de pessoal habilitado em seus quadros. Prevê também que os gastos com programas de capacitação de pessoal deverão aumentar significativamente. Muitas empresas em função de seus produtos precisarão não apenas manter o aparato necessário para formar seu próprio pessoal, mas também para adequá-lo às constantes alterações do mercado.

Pode se dizer que o diferencial competitivo do Posto Gazol está diretamente ligado a sua forma de gestão. Seu gestor não se cansa de explorar os recursos disponíveis, está sempre se atualizando através de eventos, revistas especializadas e investindo em novas formas de melhorar sua prestação de serviço. Por isso a postura adotada pelo gestor, ou seja, a forma como ele encara o mercado e os negócios é que vai definir o destino de sua empresa.

## **REFERÊNCIAS**

CORRÊA, Henrique L. e CAON, Mauro. **Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações e de Satisfação dos Clientes.** São Paulo: Atlas, 2002.

LEVITT, Theodore. **Miopia em marketing.** In: O novo papel da administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986. p.23-55.

GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique L. **Administração Estratégica de Serviços.** São Paulo: Atlas, (?).