

# **Cadeia Serviços-Lucro: Modelo de Gestão aplicado a postos de serviços**

**Lucas Dória<sup>1</sup>**

[EricDCohen@gmail.com](mailto:EricDCohen@gmail.com)

**Eric Cohen<sup>2</sup>**

[cohen@ibmecrj.br](mailto:cohen@ibmecrj.br)

1 IBMEC Educacional, Faculdade de Administração de Empresas – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

2 IBMEC Educacional, Faculdade de Administração de Empresas – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

## **RESUMO**

*A partir da constatação da elevada competitividade no mercado de venda de combustíveis nas estações de serviços, devido ao surgimento de novas empresas e redução das margens de lucro, identificou-se a necessidade de um estudo com foco nos Serviços. O objetivo desta pesquisa foi verificar a relação entre a excelência na prestação de serviço e a rentabilidade do posto de combustível. Este modelo utilizou como base o conceito da Cadeia Serviços-Lucro, sendo realizado através de consultas de dados internos e entrevistas pessoais, nos postos de combustíveis de uma distribuidora de combustíveis em algumas capitais da região Nordeste do Brasil. A partir da análise deste trabalho evidenciou-se a aplicabilidade do modelo da Cadeia Serviços-Lucro.*

Palavras-Chave: Cadeia de Serviços-Lucro; Estratégia; Qualidade de Serviços; Shell.

## **1. INTRODUÇÃO**

No cenário de alta competitividade em que vivemos, os clientes estão cada vez mais bem informados, exigentes, e demandam um compromisso por parte das empresas no sentido de fornecer serviços de alta qualidade.

Vários estudos propõem o desenvolvimento de ferramentas e modelos para melhorar o relacionamento com o cliente. Nesse trabalho, estuda-se a Cadeia Serviços-Lucro (ou em inglês *Service-Profit Chain*, cuja sigla SPC é doravante utilizada). O SPC propõe a existência de relações diretas e intensas entre lucro, crescimento, fidelidade dos clientes, sua satisfação, valor dos bens e serviços a eles oferecidos, e a capacidade, satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários.

### **1.1 CONTEXTO**

Este estudo foca no segmento do varejo da empresa multinacional Shell que é responsável pela distribuição de combustíveis para estações de serviços (postos de gasolina). Esse mercado vem passando por diversas transformações, tradicionalmente marcado por uma forte intervenção do governo, tanto em estrutura do mercado como em preços.

Até 1990, o mercado era regulamentado: os preços e margens eram pré-definidos, e existiam basicamente 5 distribuidoras (BR, Shell, Esso, Texaco e Ipiranga). Em 1993, foi aberto o mercado de distribuidores, surgindo, neste ano, mais 400 distribuidoras, assim como, postos sem contrato com distribuidora, chamados de “bandeira branca”.

Em 1996, os preços da gasolina foram liberados, dando liberdade aos postos e distribuidoras para praticar qualquer preço; em 2001, foi liberado o preço do diesel. Com isto, surgiram novos investidores e aumentou a competição. As cinco distribuidoras que dominavam a indústria perderam 25% de participação de mercado, e tiveram que ajustar suas estratégias (DORIA, 2006). A desregulamentação fez com que surgissem adulteradores e sonegadores de impostos que, de forma ilícita, conseguem redução de aproximadamente 55%, dando um forte diferencial competitivo no preço. Assim, como solução simplista e de curto prazo, as distribuidoras e os revendedores cortaram seus preços com o objetivo de resgatar o volume. Por conta dessa estratégia de atuação, as margens das companhias e dos revendedores foram drasticamente afetadas, impactando, diretamente, nos seus resultados operacionais.

## 1.2 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo apontar a importância da estratégia de serviço para manter a lealdade do cliente, e aumentar a frequência dos clientes ocasionais de forma a ganhar mercado, preservando as suas margens. Como principal pergunta de pesquisa, temos:

- *A satisfação do cliente (interno e externo), no modelo Cadeia Serviços-Lucro, é acompanhada de uma maior rentabilidade nas estações de serviço?*

Em outras palavras, o trabalho procura avaliar a relação entre satisfação do cliente e a rentabilidade dos postos, conforme sugerido pelo SPC. As informações advindas desse estudo serão úteis, principalmente, para a indústria de distribuição de combustíveis e revendedores, na medida em que se conseguir evidenciar a importância do SPC para a geração de lucro, e para o consumidor que receberá, indiretamente, uma melhor prestação de serviço. Servirá para as demais empresas quanto à aplicação de uma metodologia de melhoria de serviços cuja aplicação ainda é restrita. A relevância acadêmica se dá pela intenção de aprofundar a abordagem do SPC, estudando-se a aplicabilidade do modelo teórico em uma situação real.

Em termos de limitações, propõe-se que este estudo não investiga todos os modelos de geração de lucro, mas a importância do SPC, e neste sentido não objetiva avaliar a eficiência deste modelo de gestão frente aos outros métodos concorrentes. Também não se pretende generalizar os resultados para outras indústrias, nem para outras regiões geográficas. Considerando que não se trata de uma pesquisa causal, também não se pretende afirmar que os resultados encontrados sejam válidos para outras empresas, nem tampouco se pode estabelecer relação direta entre o serviço e o lucro.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. EVOLUÇÃO DA TEORIA

Com a Revolução Industrial, novos procedimentos e técnicas produtivas foram introduzidos para disciplinar o trabalho, com novas e rigorosas rotinas da produção. WEBER (1967) foi um dos primeiros teóricos a observar os paralelos entre a mecanização da indústria e as formas burocráticas de organização, através de uma forma de organização que enfatiza a precisão, a velocidade, a clareza, a regularidade, confiabilidade e a eficiência, alcançáveis através de uma divisão predeterminada de tarefas, supervisão hierárquica, regras e regulamentos detalhados. Esta teoria potencialmente mecaniza quase todos os aspectos da vida humana, contrapondo-se à liberdade de espírito humano e à ação espontânea.

Numa evolução subsequente, estende-se uma era conhecida como da produção durante a década de 1920. Com a oferta de produtos totalmente suprida pela demanda, a atitude prevalente era que o produto se vendia por si mesmo. Para manter a máxima eficiência e eficácia, o modelo de gestão promovia o uso de “tempos e movimentos”, levando a ganhos na eficiência operacional com forte impulso industrial que incentivava o crescimento econômico, mas ao mesmo tempo distanciando os consumidores dos produtores, que visavam maximizar a produção sem se preocupar com as necessidades dos clientes.

À medida que a produção começou a exceder a demanda do mercado, foi gerado um excedente na produção que necessitava ser escoado. A orientação às Vendas surge para induzir a compra e a evolução da indústria através do estímulo ao crescimento de mercados massivos em áreas dispersas. Para KOTLER (1998), esta orientação assume que os consumidores não comprariam em quantidade suficiente os produtos da empresa.

A partir de meados dos anos 40, as organizações passam a substituir este modelo de relacionamento. Nesta época, os produtos concorrentes não se diferenciavam, e ofereciam os mesmos benefícios para o consumidor. A natureza da concorrência, com consumidores cada vez mais bem informados e exigentes, passa a ter grande importância frente a outros aspectos como produto e preço. Surge então a orientação de Marketing dos anos 50, que promove a diferenciação dos produtos, a criação de valor, a comunicação, e a diferenciação através dos serviços, e o Composto de Marketing como ferramenta gerencial para auxiliar as empresas a atingir seus objetivos, satisfazendo as necessidades dos seus mercados (MCARTHY, 1996).

Com isto, o consumidor assumiu um papel importante nas decisões da empresa. Esta evolução coloca o entendimento das necessidades desse consumidor e a definição do público-alvo no centro das atenções da empresa (KOTLER, 1998). Através do entendimento das necessidades do consumidor, podem-se desenvolver capacidades de suprir às exigências do cliente, levando a uma vantagem competitiva. Note-se, ainda, que o consumidor passou a receber uma grande quantidade de informações, ocupando uma posição privilegiada em relação às empresas. A crescente concorrência faz com que as empresas precisem repensar a forma de relacionamento com seus clientes, levando nos anos 90 à busca de relações de longo prazo, nas quais se considera que custa menos reter um cliente do que conquistar um novo.

Uma consequência desta mudança na relação entre empresa e cliente é a necessidade de manter o consumidor satisfeito. Define-se satisfação do cliente como o sentimento de prazer, ou desapontamento, resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto frente à expectativa prévia (KOTLER, 1998; HAKANSSON, 1982; BAKER, 1998).

Neste contexto, a concorrência faz com que as empresas precisem modificar a sua gestão do relacionamento e oferecer novas alternativas aos clientes, bem como conhecer o valor do cliente para a empresa. Ao valor se pode atribuir outras receitas, por exemplo reconhecendo-se que um cliente satisfeito indica novos clientes.

É relevante definir serviços dentro deste contexto. Serviços são ações, processos e atuações da empresa frente ao seu cliente. Segundo QUINN, BARUCH e PAQUETTE (1987), os serviços incluem todas as atividades econômicas cujo produto não seja um produto físico, e é geralmente consumido no momento em que é produzido. É importante observar o caráter essencialmente de intangibilidade que envolve o comprador. O serviço não é necessariamente consumido no local onde é produzido: por exemplo, um *call center* presta o serviço de atendimento ao cliente em local remoto.

Os Serviços e Produtos se diferenciam segundo as seguintes características:

- Intangibilidade – a diferença entre bens e serviço está na tangibilidade, uma vez que os serviços não podem ser vistos, sentidos ou tocados pelos clientes.
- Heterogeneidade – como os serviços são prestados num momento preciso e por indivíduos, o desempenho de um mesmo serviço, possivelmente, variará de um serviço para outro.
- Produção e Consumo Simultâneos – enquanto os bens são produzidos a priori para, então, serem vendidos e consumidos pelo cliente, o serviço é vendido de forma antecipada, sem que, entretanto, haja contato com o consumidor; por esse motivo, a produção e o consumo se darão de forma simultânea.
- Perecibilidade – os serviços não podem ser estocados nem devolvidos, assim como o serviço que é prestado não pode ser repostado. Uma implicação é que a empresa prestadora de serviço deve estar atenta e examinar a demanda frente à compatibilização com os recursos necessários para a efetiva entrega do serviço.

Diante desses desafios, BITNER (1995) propôs o triângulo de serviços da figura 1, que apresenta três grupos que se relacionam, normalmente, numa prestação de serviço. O Marketing Externo corresponde às promessas feitas pela empresa para o cliente e que formarão o nível de expectativa dos clientes. O Marketing Interativo é o serviço propriamente dito em que ocorre a interação entre o cliente e o serviço, também chamado momento da verdade, é fundamental na formação da percepção de qualidade podendo desenvolver as sensações de frustração ou de confiança. Por fim, o Marketing Interno diz respeito ao suporte operacional que a empresa oferece, por exemplo, os meios para que os funcionários de frente possam estar capacitados a prestar um serviço de qualidade ao cliente.



Figura 1 – Triângulo do Marketing de Serviços  
Fonte: BITNER (1995)

Para ZEITHAML e BITNER (2000), a crescente exigência do cliente leva ao questionamento dos serviços frente às suas expectativas. Para as autoras, a indagação ao cliente quanto à sua expectativa em relação ao serviço é saudável e não eleva, necessariamente, o nível de expectativa. É importante que as lacunas entre expectativa e desempenho sejam comunicadas ao cliente oferecendo-se as devidas evidências, e justificando-as.

Intencionalmente, algumas empresas diminuem as promessas de serviços, a fim de ampliar a probabilidade de atender e superar as expectativas dos clientes. Um risco dessa estratégia é a perda da força competitiva. De qualquer forma, é importante monitorar as expectativas de serviço de forma a se posicionar acima do nível de serviço “adequado”.

PARASURAMAN (1985), propôs o conceito de zona de tolerância. Quanto mais larga a zona de tolerância, mais fácil será atender a expectativas do cliente. Em mercados pouco competitivos, a zona de tolerância pode ser maior por causa da falta de experiência do cliente. Em contrapartida, nos mercados competitivos, o cliente está sempre recebendo mensagens de promessas explícitas e implícitas e propaganda “boca a boca” que, juntos à experiência passada, combinam-se na expectativa quanto ao serviço esperado.

KOTLER (1998) define qualidade como a totalidade de aspectos e características de um produto que proporciona a satisfação de necessidades declaradas e implícitas.

Segundo ZEITHAML e BITNER (2000), qualidade em serviços é uma avaliação focada que reflete a percepção do cliente sobre as dimensões específicas dos serviços:

- Confiabilidade - possivelmente, a dimensão mais importante para a percepção de qualidade do serviço, corresponde, exatamente, à entrega do que foi prometido ao cliente, ou seja, o desempenho, a eficácia do serviço.
- Responsividade/Presteza – refere-se à preocupação em estar atendendo o cliente com motivação, flexibilidade e habilidade pessoal e estão ligadas à percepção de que o cliente está sendo tratado como se fosse único.
- Segurança - é a dimensão que o cliente considera em relação à confiabilidade e à segurança dos funcionários, demonstradas através dos seus conhecimentos e simpatia.
- Empatia - é a dimensão que o cliente identifica como atenção individualizada, assumindo que é inigualável, especial e direcionada à sua satisfação.
- Tangibilidade - é a dimensão que compreende a aparência física das instalações da empresa, da apresentação dos funcionários e dos materiais de comunicação.

## 2.2. SATISFAÇÃO E LEALDADE DE CLIENTES

Para KOTLER (1998), satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento, resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas do cliente. Segundo ZEITHAML e BITNER (2000), satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou serviço e da indicação se um determinado nível de prazer foi proporcionado pelo seu consumo. Para CHURCHILL e PETER (2000), o valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra, ao uso dos produtos e serviços e aos custos para obtê-los.

Dessas definições depreende-se que satisfação é uma avaliação feita pelo cliente sobre o produto ou serviço consumido em relação às suas expectativas antes de tê-lo consumido, comparadas com o valor gerado pela aquisição daquele produto.

A satisfação é um dos antecedentes da lealdade do cliente; mas ter um cliente satisfeito não garante sua fidelidade. A lealdade se traduz pelo comportamento do cliente no longo prazo, resultando de atitudes da empresa que transmitam confiança, respeito, cuidado e atenção com a outra parte, sendo, portanto, um processo de reciprocidade baseado na confiança (DÓRIA, 2006).

Os efeitos da satisfação na lealdade são conhecidos. O cliente fiel reclama quando tem uma experiência ruim, porque deseja ver seu problema resolvido e acredita na empresa. Em contrapartida, o cliente infiel vai embora sem expressar sua insatisfação, e reclama da empresa para terceiros.

A satisfação está ancorada pela relação entre o que o cliente recebeu e o que esperava ter recebido. Quando a percepção suplanta a expectativa, resulta um alto grau de satisfação do cliente. No sentido inverso, existe um sentimento de frustração do cliente, que não registra positivamente a experiência.

### 2.3. SERVICE PROFIT CHAIN

O modelo Cadeia Serviços-Lucro foi introduzido por HESKETT, SASSER e SCHLESINGER (1996), buscando entender o sucesso de algumas empresas de serviço a partir do desenvolvimento e a verificação, com medidas quantificáveis, de um conjunto de relacionamentos que vieram a se chamar Cadeia Serviços-Lucro.

Nesta perspectiva, baseada na organização de serviços está o gerenciamento baseado em fatos, com ênfase no aprimoramento contínuo da qualidade (HESKETT, 2002). Para o autor, a idéia do SPC propõe a existência de relações diretas e intensas entre o lucro, o crescimento, a fidelidade do cliente e sua satisfação, o valor dos bens e serviços oferecidos, e a capacidade, satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários.

Conforme mostra a figura 2, o modelo SPC baseia-se nas ligações entre lucratividade e crescimento com fidelidade do cliente, entre a fidelidade do cliente e a satisfação do consumidor; entre o “valor” do serviço prestado para ele e a satisfação; entre “valor” e satisfação e produtividade do empregado, resultando num alto nível de serviço.

Os consumidores satisfazem-se na medida em que a orientação da empresa consegue converter as suas necessidades através da criação de valor, resultante da comparação dos benefícios percebidos no custo total.

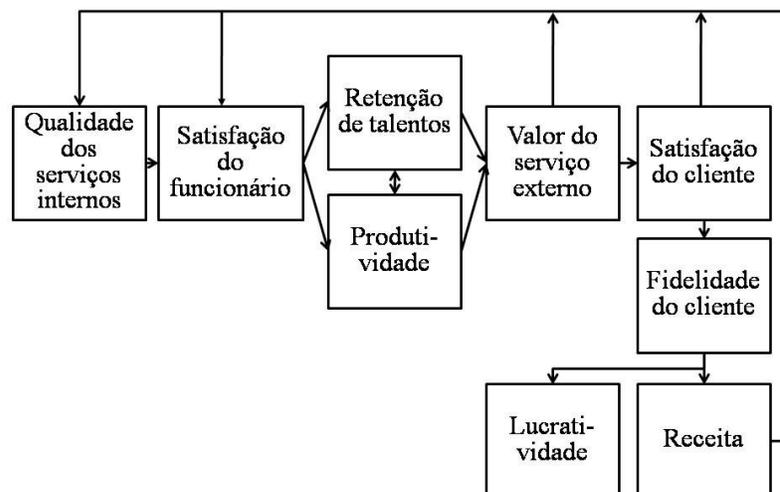


Figura 2 – Cadeia Serviços-Lucro  
Fonte: HESKETT (2002)

O modelo SPC assume que os clientes não compram produtos, mas sim resultados, que provêm da qualidade dos processos, dos resultados, e da atitude do pessoal que entra em contato direto com o cliente. Segundo HESKETT (2002), o SPC leva o pensamento gerencial a detectar as necessidades, e assegurar a satisfação e fidelidade de seu público-alvo; e conferir aos funcionários a autonomia e apoio necessários para oferecer um valor elevado aos clientes.

Os autores destacam a importância dos funcionários para o sucesso da empresa. Segundo HESKETT (2002), é crucial identificar onde se exigem pessoas notáveis para ocupar o pequeno número de cargos particularmente decisivos para a manutenção do relacionamento. Para o autor, há um forte vínculo entre a satisfação dos clientes e a percepção dos funcionários com relação à sua capacidade de atendimento, sua satisfação no emprego, treinamento, pagamento, justiça nas promoções, tratamento com dignidade e respeito, trabalho em equipe e sua intenção de permanecer na empresa.

As condições internas do ambiente de trabalho nas empresas têm influência direta na satisfação do empregado. Outro fator importante na satisfação do funcionário é o reconhecimento que incentive e estimule os funcionários a se responsabilizarem pelo cliente. A criação de valor depende do desempenho do funcionário da empresa prestadora de serviço, cujo trabalho deve ser percebido como eficiente, amigável e prestativo.

Os líderes da empresa têm um papel fundamental na manutenção e desenvolvimento da cultura corporativa, estimulando o bom atendimento ao cliente externo e interno. Empresas conceituadas dedicam boa parte do seu tempo, cuidando do engajamento dos funcionários, e um dos principais problemas reside na lacuna da liderança e incapacidade de incorporar o modelo na organização.

### **3. METODOLOGIA**

Para cumprir os objetivos de pesquisa, o estudo se apoiou no levantamento de dados internos através de dados primários e de uma pesquisa de campo de caráter quantitativo, nas estações de serviço, na cidade de Salvador (Bahia), avaliando o nível de satisfação dos clientes (internos e externos). A partir dos resultados obtidos, são feitas análises estatísticas não paramétricas, pelos métodos de Mann-Whitney e Qui-quadrado, avaliando a relação entre a satisfação dos clientes e o ranking de diferenciação entre os postos de combustíveis.

#### **3.1 COLETA DE DADOS**

A coleta de dados foi desenvolvida de forma a analisar as variáveis do modelo SPC e o resultado da sua aplicação em uma estação de serviço. O levantamento de dados, conforme Yin (2003), considera três princípios que seguem abaixo descritos:

- Triangulação: fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidências.
- Criação de banco de dados: foi criado um banco de dados para organizar e documentar os dados coletados.
- Manter o encadeamento de evidências: este processo foi utilizado para aumentar a confiabilidade das informações.

A coleta de dados foi feita através da análise de documentos, aplicação de questionários, entrevistas e observação participante.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE AMOSTRAGEM

#### Cliente Externo (Consumidor Final)

A pesquisa de satisfação dos clientes foi realizada nos postos de combustível da cidade de Salvador por meio de questionários. O público pesquisado foi formado por pessoas na faixa etária de 18 a 65 anos, independentemente de sexo, cor, classe social e renda familiar.

Os questionários de avaliação de relacionamento apresentavam questões sobre a relação do cliente com o serviço prestado, com o objetivo de inferir o nível de qualidade e satisfação do cliente.

Os respondentes foram escolhidos aleatoriamente, em horários diversos durante o dia. A amostra consistiu de 50 consumidores, entrevistados na cidade de Salvador, que responderam a um questionário aplicado pessoalmente pelo autor.

#### Cliente Interno (Funcionário)

A pesquisa de satisfação dos funcionários dos postos de combustível foi realizada na cidade de Salvador por meio de questionários. O público pesquisado foi formado por funcionários independentemente de renda, cor, sexo, idade.

Os questionários utilizados avaliam a relação do funcionário com o ambiente de trabalho, com o objetivo de inferir o seu grau de satisfação. Participaram da pesquisa 71 funcionários de postos Shell da região metropolitana de Salvador, 71 de Maceió, 104 da região metropolitana de Recife, e 70 de Aracajú, perfazendo um total de 292 questionários preenchidos pelos próprios respondentes.

O processo de coleta de dados foi elaborado de forma a analisar as variáveis do SPC o resultado da sua aplicação nos postos de serviço de combustíveis. Inicialmente foram feitos estudos e análises utilizando indicadores econômicos e financeiros como Quantidade de vendas; Rentabilidade; e Margem de lucro. A utilização dos dados acima se mostrou inviável devido à dificuldade de levantamento das informações e pelo sigilo dos dados, bem como por fatores externos e não controláveis, como custos e modelo de operação, que distorcem resultados. Escolheu-se utilizar como indicador do nível de desempenho dos postos a venda do produto Premium da Shell, chamado de V Power, bem como a venda do produto Gasolina Comum.

A V Power é a gasolina aditivada da Shell, que tem uma exclusiva fórmula redutora de desgaste, que protege e reduz o atrito entre as partes móveis do motor, dando, além de proteção, uma melhor aceleração. Este combustível foi lançado no Brasil em 2003 e está presente em 95% dos postos nacionais. Os postos de rodovia, que representam 5% da rede de postos da Shell, não vendem V Power, devido ao fato da venda de gasolina na rodovia ser irrelevante, não justificando a oferta deste produto.

Para evitar distorções entre os diferentes níveis de volume de venda nos postos, por motivos diversos como localização, situação de preços e mercado, é adotado o modelo de mix de venda de V Power.

$$\text{Mix V Power} = \frac{\text{V Power}}{\text{Gasolina} + \text{V Power}}$$

Como as informações obtidas com os dados primários e secundários não foram suficientes para o estudo, tornou-se necessária a realização de entrevista pessoal, com tópicos específicos. Na pesquisa realizada com os funcionários de 77 postos de serviço de combustíveis espalhados por várias capitais da região Nordeste do Brasil, obtiveram-se 292 questionários respondidos.

Com o intuito de garantir a integridade e confidencialidade dos entrevistados, não foi solicitada a identificação dos respondentes. Na aplicação do questionário, os respondentes:

- Receberam explicação prévia sobre o objetivo da pesquisa;
- Possuíam informações suficientes para responder as perguntas;
- Entenderam seus papéis como fornecedores de informações acuradas

Esta pesquisa teve como objetivo principal contribuir para a compreensão do processo de satisfação dos clientes relacionados com o SPC, quais sejam:

- Investigar fatores demográficos;
- Investigar atributos de vantagem competitiva;
- Identificar e ordenar os principais fatores motivacionais;
- Identificar o grau de satisfação com os diversos fatores motivacionais.

Foram desenvolvidos 02 questionários:

- Cliente Interno = Funcionários;
- Cliente Externo = Consumidores.

Os questionários foram elaborados de modo a estimular o respondente a dar respostas precisas; encorajar o respondente a fornecer as informações; desencorajar o respondente a recusar-se a responder perguntas específicas; desestimular o respondente a encerrar antecipadamente; dar ao respondente uma impressão positiva da sua participação na pesquisa.

Foi elaborado um pré-teste que foi validado previamente por alguns entrevistados, os quais não participaram da aplicação final do questionário.

O objetivo do questionário para funcionários é analisar as dimensões do SPC para apurar a satisfação do prestador do serviço, considerado ponto de contato com o cliente final. A metodologia foi aplicada através de preenchimento próprio da amostra que representou 74% do número de postos da Shell na região estuda. Estes números possibilitaram uma amostra completamente aleatória, que considerou funcionários de atendimento direto ao cliente, indiferente ao tempo de vínculo com a empresa, idade, sexo, renda e raça.

- As variáveis exploradas no questionário foram:
- *Turnover* de funcionários;
- Satisfação com o emprego;
- Treinamento;
- Crescimento profissional / Promoções;
- Reconhecimento;
- Estabilidade;
- Trabalho em equipe;

A pesquisa feita com o consumidor foi realizada em Salvador, principal capital do Nordeste, através de entrevista pessoal, com amostra completamente aleatória, tratando de forma indiferente idade, sexo, renda e raça. O objetivo é analisar as dimensões do SPC voltado para a satisfação do cliente final, aquele que recebe o serviço.

As variáveis exploradas no questionário foram:

- Satisfação do cliente;
- Eficiência no atendimento;
- Simpatia;
- Apresentação do funcionário.

Para a execução do trabalho foram levantados dados, e realizada análise através do cruzamento das variáveis presumidas pelo SPC com as respostas obtidas com a aplicação dos questionários. Para a análise das respostas considerou-se a média aritmética, e utilizou-se a escala de satisfação abaixo:

1. Muito insatisfeito;
2. Insatisfeito;
3. Indiferente;
4. Satisfeito;
5. Muito satisfeito.

## **4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS**

Segundo SIEGEL (1956), uma prova estatística paramétrica é uma prova cujo modelo especifica certas condições sobre os parâmetros da população da qual se extraiu a amostra para pesquisa. Como essas condições em geral não são comprovadas, elas são supostas válidas.

As provas paramétricas exigem que os valores analisados resultem de mensurações efetuadas pelo menos ao nível de uma escala de intervalos. As provas não paramétricas se aplicam a dados ordinais, como é o caso desta pesquisa.

Dadas as características da amostra e os procedimentos escolhidos, decidiu-se aplicar testes não paramétricos, notadamente por:

- Tamanho da amostra pequeno;
- Tratamento de escala ordinal;
- Observações de várias populações diferentes;
- Facilidade na aplicação dos modelos.

### **4.2 ANÁLISE DOS DADOS DA AMOSTRA**

A região Nordeste tem passado nos últimos anos por expressivas transformações em sua estrutura econômica. No campo industrial vem ocorrendo um processo de industrialização, ligada em grande parte a concessão de incentivos fiscais. A maior parte dessas indústrias é de utilização intensiva de mão-de-obra, como calçados e vestuários, interessadas nos reduzidos salários. A menor distância em relação a alguns mercados de exportação é outro atrativo. Ao que se complementam a indústria açucareira, a petroquímica, a do petróleo. Na região analisada existem 105 postos de revenda de combustíveis e a venda média da indústria é de 175m<sup>3</sup> por mês. A venda de V Power nestas regiões é considerada uma das melhores do país. Muitos postos se destacam com mix acima da média brasileira.

### Funcionários

O levantamento das informações demonstrou que 39% dos funcionários dos postos são jovens de 21 a 27 anos de idade. A atividade exige uma mão de obra jovem e ágil para o dia a dia de trabalho. 73% dos funcionários dos postos tinham 2o grau, destaque especial para a quantidade de analfabetos, apenas 1%. No passado, havia um índice muito maior de analfabetos. Uma característica identificada na função de frentista é alta rotatividade dos funcionários, com menos de 01 ano de função (42%). A função é ocupada basicamente por homens, atualmente 85% dos funcionários são do sexo masculino, destaque para a participação das mulheres em Recife 20% da amostra. Porém, no passado raramente era encontrado mulheres nesta função, possivelmente pelo fato do alto esforço físico.

A pesquisa apurou elementos motivacionais, e identificou que 30% dos entrevistados permaneciam na função pois gostavam do que faziam. É importante destacar que 11% apontaram a importância do treinamento, tanto na quantidade quanto na qualidade.

Foi questionado na pesquisa sobre a satisfação do funcionário de um modo geral, consolidando diversos aspectos e o resultado foi que 83% dos entrevistados estão satisfeitos ou muito satisfeitos e apenas 2% estão muito insatisfeitos. É importante ressaltar a grande participação dos postos de Salvador no programa especial desenvolvido pela Shell para melhoria e capacitação dos postos. Isto gera um esforço e enfoque da Shell em consultoria e treinamento para melhoria dos resultados.

### Cliente Externo (Consumidor)

O levantamento das informações demonstrou que 34% dos consumidores dos postos são adultos de 40 a 49 anos de idade. 80% dos clientes dos postos têm formação superior. Atualmente 64% dos clientes são do sexo masculino. As mulheres ocupam 34% das funções, porém, no passado a presença de mulheres era ainda menor. 43% dos entrevistados possuíam uma renda média mensal superior a R\$ 3000,00. A pesquisa apurou que 60% abastecem o veículo pelo menos uma vez por semana.

## **4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.3.1 SATISFAÇÃO DO FUNCIONÁRIO**

Aqui, tem-se como objetivo comprovar se dois grupos independentes foram ou não extraídos da mesma população, utilizando o teste estatístico de Mann-Whitney.

Uma das variáveis importantes da Cadeia Serviços-Lucro é o *relacionamento* entre os funcionários, destacando o ambiente de harmonia e integração da equipe. Na tabela 1, constatou-se que as médias eram diferentes e não se pode provar a Hipótese Nula de que os Postos com Mix 50% superior têm melhor avaliação do relacionamento no grupo.

Tabela 1 – Relacionamento entre os funcionários  
Fonte: Elaboração dos autores

---

$H_0$ : a média entre os dois grupos é igual
$H_a$ : a média entre os dois grupos é diferente
Postos Mix 50% inferior: média 3,479 (média com significância estatística)
Postos Mix 50% superior: média 4,034 (média com significância estatística)
$\alpha = 0,05$ ; Mann-Whitney, $p = 0,0000$

---

O modelo SPC estabelece que o tratamento com respeito e o *reconhecimento* do funcionário são fundamentais para a sua satisfação. Na tabela 2, a Hipótese Nula não é comprovada, o que evidencia diferença entre os 2 grupos, sendo maior a variável de reconhecimento no grupo de postos com mix superior a 50% .

Tabela 2 – Reconhecimento dos funcionários  
Fonte: Elaboração dos autores

---

$H_0$ : a média entre os dois grupos é igual
$H_a$ : a média entre os dois grupos é diferente
Postos Mix 50% inferior: média 3,267 (média com significância estatística)
Postos Mix 50% superior: média 3,726 (média com significância estatística)
$\alpha = 0,05$ ; Mann-Whitney, $p = 0,0004$

---

O *trabalho em equipe* é outra variável importante na Cadeia Serviços-Lucro. Na tabela 3, se verifica a Hipótese Nula, sendo assim, não se pode provar a diferença entre as médias. Note-se que se trata de uma questão bastante subjetiva e apesar do acompanhamento no questionário não foi possível verificar esta hipótese.

Tabela 3 – Ambiente de trabalho  
Fonte: Elaboração dos autores

---

$H_0$ : a média entre os dois grupos é igual
$H_a$ : a média entre os dois grupos é diferente
Postos Mix 50% inferior: média 3,966 (média com significância estatística)
Postos Mix 50% superior: média 3,863 (média com significância estatística)
$\alpha = 0,05$ ; Mann-Whitney, $p = 0,6389$

---

Em relação à *satisfação* do funcionário, esta foi uma das perguntas cruciais para o trabalho. A tabela 4 mostra que a Hipótese nula não foi comprovada, ou seja, a média dos grupos é distinta, e a média do Grupo com o Mix 50% superior é maior que aquela do Grupo com o Mix 50% inferior.

Tabela 4 – Satisfação do funcionário  
Fonte: Elaboração dos autores

---

H <sub>0</sub> : a média entre os dois grupos é igual
H <sub>a</sub> : a média entre os dois grupos é diferente
Postos Mix 50% inferior: média 3,993 (média com significância estatística)
Postos Mix 50% superior: média 4,199 (média com significância estatística)
$\alpha = 0,05$ ; Mann-Whitney, $p = 0,0357$

---

Assim, verificou-se que o grupo com melhor rentabilidade tem funcionários mais satisfeitos que o grupo de postos com menor rentabilidade.

#### 4.3.2 SATISFAÇÃO CONSUMIDOR

A hipótese testada visa verificar a associação existente entre variáveis de satisfação do consumidor fazendo uma associação com a satisfação dos funcionários dos postos com mix 50% superior na cidade de Salvador, através do teste Qui-quadrado para medir a associação entre grupos. As variáveis categóricas foram tratadas como segue:

- Respostas 1, 2 e 3 = não satisfeitos;
- Respostas 4 e 5 = satisfeitos.

Na tabela 5 se verifica que a Hipótese Nula, que mede a associação entre os grupos teve resultado  $\chi^2 = 0$ , mostra existir relação significativa entre a satisfação do Funcionário e a satisfação do Consumidor.

Tabela 5 – Satisfação do consumidor  
Fonte: Elaboração dos autores

---

H <sub>0</sub> : a proporção entre os dois grupos é igual			
H <sub>a</sub> : a proporção entre os dois grupos é diferente			
	Funcionário	Consumidor	Total
Satisfeito	30	44	74
Insatisfeito	4	6	10
Total	34	50	84
	$\chi^2$ crítico = 3,84;	$\chi^2$ obtido = 0,00	

---

## **5. CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E ACADÊMICAS, E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.**

Este trabalho testou as variáveis do modelo da Cadeia Serviços-Lucro nas estações de serviço da Shell em algumas capitais da região Nordeste do Brasil, e foram verificadas e constatadas algumas hipóteses.

Baseado na forte competição do mercado varejista de combustíveis no Brasil, ocasionada pela entrada de novos competidores e pela redução das margens de lucro, esta pesquisa mostra a importância do relacionamento de longo prazo com o cliente, buscando a sua satisfação e fidelização do cliente, ao invés de relações meramente transacionais.

Esta pesquisa constatou através de verificação com medidas estatisticamente válidas, a relação do modelo chamado de Cadeia Serviços-Lucro nas estações de serviço de combustíveis.

Segundo HESKETT (2002), a ideia da Cadeia Serviços-Lucro propõe a existência de relações diretas e intensas entre o lucro, o crescimento, a fidelidade dos clientes e sua satisfação, o valor dos bens e serviços a eles oferecidos, e a capacidade, satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários. O modelo tem a intenção de manter o cliente fiel a longo prazo, tendo a empresa que desenvolver um forte trabalho no sentido de cultivar e manter o consumidor sempre satisfeito.

Para este autor, há um forte vínculo entre a satisfação dos clientes e a percepção dos funcionários com relação à sua capacidade de atendimento, sua satisfação no emprego, treinamento, pagamento, justiça nas promoções, tratamento com dignidade e respeito, trabalho em equipe e sua intenção de permanecer na empresa.

O modelo foi estatisticamente testado nos postos de combustíveis da Shell nas cidades de Salvador, Recife, Aracaju e Maceió, e defende que a satisfação e fidelidade dos clientes estão relacionadas com a prestação de serviço pelos funcionários que, por sua vez, está relacionado com a satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários. O relacionamento e a fidelização dos clientes têm relação com a rentabilidade da empresa sendo elemento necessário da cultura empresarial, pois desta forma será dada importância ao cliente, e sustentar a motivação do grupo.

Este trabalho traz uma contribuição prática para a Shell, pois esta poderá aprofundar e estudar o investimento em capacitação através de treinamentos e motivação dos funcionários em contato direto com o cliente e implicará em melhores resultados para os postos e conseqüentemente para a distribuidora.

O estudo é também um importante material acadêmico para profissionais da área educacional, pois aprofunda a análise sobre o tema, contribuindo com material teórico sobre a Cadeia Serviços-Lucro, que atualmente é bastante escassa de informações.

Uma vez que o objetivo do trabalho teve foco em um setor específico de atividade econômica (postos de combustíveis em algumas capitais do Nordeste), não se pode generalizar os resultados para outros contextos de negócios. Deve-se mencionar, ainda, que as entrevistas com os consumidores foram realizadas diretamente nas estações de serviço, podendo ocorrer influência na decisão do entrevistado.

Como a pesquisa foi feita em momento específico, podem ocorrer alterações decorrentes de momentos diferentes de satisfação e compra, situações altamente intangíveis.

Como direcionamento para futuras pesquisas relativas ao presente tema, sugere-se a realização do mesmo estudo nas grandes metrópoles da região Sudeste, como São Paulo e Rio de Janeiro, e aprofundar o estudo de satisfação de clientes consumidores de combustíveis, lembrando ainda que este trabalho focou nas estações de serviço com melhores resultados na cidade de Salvador.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, D.; SWEENEY, D.; WILLIAMS, T. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. São Paulo: Editora Thompson, 2002.

BAKER, M. **Administração de Marketing**. 5. Ed. São Paulo: Campus, 2000.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre, Bookman, 2003.

DORIA, L. Service Profit Chain: Modelo de Gestão aplicado a postos de serviços de combustíveis. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: Ibmecc, 2006.

FLEURY, P. A Internet, o mundo dos negócios e o Brasil. **Brasil 500 anos**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

HESKETT, J.; HART, C.; SASSER, W. **Serviços Revolucionários**. São Paulo: Editora Pioneira, 1994.

HESKETT, J.; JONES, T.; LOVEMAN, G.; SASSER, W.; SCHLESINGER, L. Putting the Service Profit Chain to Work. **Harvard Business Review**, 1994.

HESKETT, J.; SCHLESINGER, L.; SASSER, W. **Lucro na Prestação de Serviços**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

HOFFMANN, K.; BATESON, J. **Princípios de Marketing de Serviços**. São Paulo: Editora Thompson, 2002.

KAMAKURA, W.; MITTAL, V.; ROSA, F.; MAZZON, J. Assessing the Service Profit Chain. **Marketing Science**, 2002.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Estratégia em Ação. Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1988.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1975

ZEITHAML, V.; BITNER, M. **Marketing de Serviços: a Empresa com Foco no Cliente**. São Paulo: Editora Bookman, 2000.