

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL**

**DARLENE PEREIRA ALVES**

**PLANEJAMENTO ESTRATEGICO PARA  
FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES  
DO POSTO BEIRA RIO**

**Rubiataba – GO  
2007**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL**

**DARLENE PEREIRA ALVES**

**PLANEJAMENTO ESTRATEGICO PARA  
FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES  
DO POSTO BEIRA RIO**

Monografia apresentada ao Programa de Conclusão de Curso em Administração Empresarial da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, sob orientação do professor Antônio Claudio Ferreira.

**Rubiataba – GO  
2007**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Alves, Darlene Pereira

Planejamento estratégico para fidelização dos clientes do Posto Beira Rio /  
Darlene Pereira Alves – Rubiataba - GO: FACER, 2007.  
51f.

Orientador: Antonio Cláudio Ferreira (Especialista)  
Monografia (Graduação em Administração de Empresas)  
Bibliografia.

1. Planejamento estratégico 2. Fidelização 3. Administração de Empresas I.  
Alves, Darlene Pereira. II. Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. III.  
Título.

**CDU 658.512.2**

Elaborada pela biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528

# **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**DARLENE PEREIRA ALVES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA  
FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES  
DO POSTO BEIRA RIO**

**Monografia para obtenção do Grau de Graduação apresentado a  
Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba  
Goiás, 2007.**

**Orientador** \_\_\_\_\_  
**Antônio Claudio Ferreira**

**Examinador** \_\_\_\_\_  
**Elton Adenauer Von Grapp**

**Examinador** \_\_\_\_\_  
**Marcos de Moraes Sousa**

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem Ele, nada seria possível e não estaríamos aqui reunidos, desfrutando, juntos, destes momentos que nos são tão importantes.*

*Aos meus familiares em especial aos meus pais, Valdeci e Maria e aos meus irmãos Wesley e Welington, que com muito carinho, esforço, dedicação, compreensão, incentivo e apoio sempre tiveram presente em todos os momentos desta caminhada.*

*Dedico ao meu namorado Cláudio que soube compreender todas as horas que não pude estar presente, que colocou ânimo no meu coração todas as vezes que pensei em desistir.*

## AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus por nos abençoar esse quatro anos de inúmeras idas e vindas à Rubiabata e por me dar forças e sabedoria para superar os desafios encontrados nesta caminhada.

A minha mãe por ter sido tão compreensiva comigo em todos os momentos, pelos conselhos e pelas broncas e também pelo incentivo durante essa jornada.

Ao Cláudio pela paciência e compreensão e por estar presente comigo em mais um conquista realizada.

Aos meus tios José Ronaldo e Regina por acreditarem em mim e depositar toda sua confiança, pelas palavras motivadoras em momentos críticos, dando forças quando as minhas já estavam se esgotando. Amo Vocês!

A todos os professores que nos acompanharam e nos proporcionaram conhecimentos durante esse período em especial ao meu orientador Antônio Claudio Ferreira pelos apontamentos precisos e competentes para a conclusão deste trabalho, ao prof. Flávio Manoel Coelho e a prof<sup>a</sup>. Alessandra Edna por iniciar comigo este trabalho e pelo carinho e preocupação conosco.

A todas as pessoas e amigos de classe que, de alguma forma contribuíram para desenvolvimento do trabalho e pelos quatro anos de convivência.

## LISTA DE FIGURA

I – Figura I - Estratégia Competitiva de Porter.....	22
--	----

## RESUMO

Com a globalização do mercado, as organizações têm que ter atenção redobrada quanto aos seus clientes que estão cada vez mais exigentes, pois, a cada dia aparecem novas tecnologias e novos tipos de produtos e serviços. Em função disso, conhecer estratégias que garantem a fidelização e a lealdade dos clientes se faz cada vez mais necessário.

O objetivo principal do trabalho é conhecer o meio empresarial do Posto Beira Rio, analisando a importância de fidelizar os seus clientes, na pretensão de alcançar maior poder competitivo, procurando meios para fortalecer sua imagem no mercado do qual esta inserido, na busca pela excelência e tornando os clientes cada vez mais fidelizados a empresa.

**Palavras-chave: Estratégia, Escola do Posicionamento, Fidelização.**

## **ABSTRACT**

With the globalization of the market, the organizations have that to have attention redoubled how much to its more demanding customers who are each time, therefore, to each day they appear new technologies and new types of products and services. In function of this, to know strategies that guarantee the fidelização and the loyalty of the customers if makes each more necessary time.

The main objective of the work is to know the way enterprise it Rank Side River, being analyzed the importance to fidelizar its customers, in the pretension to reach greater to be able competitive, looking for half to fortify its image in the market of which this inserted one, in the search for the excellency and becoming the customers each time more fidelizados the company.

**Word-key: Strategy, School of the Positioning.**

## SUMÁRIO

### INTRODUÇÃO

<b>1 – PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 – Objetivo Geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1 – Objetivo Específico.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 – Justificativa.....</b>	<b>14</b>
<b>2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 – Estratégia.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.1 – Conceito.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1.1 – Missão.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1.2 – Visão.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.1.3 – Valores.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.1.4 – Objetivo e Metas.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 – Escola do Posicionamento.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 – Estratégias Genéricas.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4 – Estratégia Competitiva.....</b>	<b>22</b>
<b>2.5 – Marketing e Fidelização de Clientes.....</b>	<b>24</b>
<b>3 – METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
<b>4 – ATUAÇÃO DO MERCADO VAREJISTA DE COMBUSTÍVEL.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 – Mercado.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1.1 – Responsabilidade.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1.2 – Vendas e Serviços.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2 – Vantagem Competitiva.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2.1 – A Lógica de uma Estratégia.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2.2 – Diferencial.....</b>	<b>29</b>

<b>4.3 – Contextualização do Estudo de Caso.....</b>	<b>30</b>
<b>4.3.1 – Contextualização do Setor de Derivados de Petróleo.....</b>	<b>30</b>
<b>4.3.2 – Contextualização da Empresa Posto Beira Rio.....</b>	<b>32</b>
<b>5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>38</b>
<b>6 – CONCLUSÃO.....</b>	<b>39</b>
<b>7 – SUGESTÕES.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>45</b>

## INTRODUÇÃO

Esse trabalho de conclusão de curso busca conhecer um pouco a realidade empresarial do Posto Beira Rio, analisando algumas dificuldades e demonstrando possíveis soluções para que a empresa se adapte a realidade de mercado, que trabalha no ramo de revenda de combustível e derivados de petróleo bandeirado a distribuidora Zema.

A empresa, Posto Beira Rio, possui um grande potencial para atuar nesse ramo, é um posto que se destaca no comércio de Ceres. Por estar no mercado há quase 30 anos, mas por esse motivo vê-se a necessidade de buscar estratégias para conhecer os seus clientes e fidelizá-los, pois os clientes estão mais exigentes, procuram preços, diversificação em vários tipos de serviços inclusos e promoções que lhes atraem.

Sabemos que custa muito caro fidelizar cliente, manter e obtê-los nos dias de hoje. Além de ser muito difícil, é muito dispendioso. A competição acirrada está a despertar nos empresários para o tema fidelizar.

O trabalho contém um estudo entre prática e teoria, que busca conhecer as dificuldades encontradas pela empresa em sua atuação no mercado, onde são feitas análises, buscando novos caminhos que leve a uma melhor competitividade e a fidelização dos seus clientes, para que assim possa desempenhar realmente seu papel para o qual foi criado.

Portanto além de desenvolver teoria, tem a preocupação com os princípios éticos, respeitando os limites empresariais, com a preocupação de preservar a imagem da empresa.

## **1 Problemática**

Com a crescente instabilidade econômica, as empresas devem estar atentas aos fatores do mercado no qual ela atua, buscando atender seus clientes visando o seu crescimento.

Analisando o ambiente da empresa percebe-se que os clientes não estão comprometidos com a organização, tão pouco preocupados em se fidelizar a ela.

Outro ponto relevante é o comprometimento da equipe de funcionários, que precisa efetuar um bom atendimento/relacionamento com o cliente buscando a fidelização.

### **1.2 Objetivo Geral**

- Desenvolver estratégias para fidelizar os atuais e os futuros clientes do Posto Beira Rio.

#### **1.2.1 Objetivos Específicos:**

- Levantar informações visando aumentar variedades de serviços e produtos oferecidos no posto;
- Propor estratégias que deixem clara a qualidade dos produtos e serviços;
- Diagnosticar medidas de qualificação dos funcionários, seguidos de treinamentos e cursos;
- Elaborar e sugerir estratégias de fidelização e reconhecê-las como um compromisso de toda a empresa.

### **1.3 Justificativa**

No mundo o qual estamos inseridos sabemos que a cada dia as organizações buscam o seu diferencial.

Embora o Posto Beira Rio apresente crescimento nas vendas de combustível e seus derivados, detecta-se a necessidade de desenvolver estratégias para a fidelização de seus clientes, pois, nota-se elevada evasão no dia-a-dia por parte dos clientes.

No entanto a empresa vê a necessidade de oferecer um atendimento diferenciado, mostrando aos clientes que ao adquirir o combustível do posto ele leva qualidade e o comprometimento do funcionário em relação à preocupação com o veículo do cliente.

Com isso, certamente haverá benefícios para clientes em relação aos serviços que será efetuado com qualidade e presteza, igualmente a empresa terá uma rentabilidade maior podendo gratificar os seus funcionários pelo melhor desempenho realizado a fim de motivá-los e também a comunidade, pois o município irá arrecadar mais e conseqüentemente irá empregar mais funcionários.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, irei discutir as bases teóricas que sustentam este trabalho. Inicialmente abordaremos sobre estratégia e seus conceitos básicos. Em seguida, trataremos sobre a Escola do Posicionamento, seus conceitos, fundamentos e sobre as estratégias genéricas de Michael Porter.

### **2.1 – ESTRATÉGIA**

A palavra estratégia tem sua origem do grego *estratègós*, tendo significado inicialmente “a arte do general” (OLIVEIRA, 1999). Assim sendo, podemos perceber que estratégia tem influência do ambiente militar desde a antiguidade, com o chinês Sun Tzu no século IV A.C. Por meio do tratado chamado de “A arte da Guerra”. A partir dos militares passou a ser muito utilizada no meio empresarial como uma forma de se enfrentar a concorrência.

Essa palavra vem sendo empregada de forma abundante na literatura sobre negócios e muitas de definições de conceitos surgiram para se referir as situações diversas (NICOLAU, 2001).

Para Telles (2003) Estratégia é um conjunto de princípios que devem ser seguidos auxiliando nas tomadas de decisões e nas ações de qualquer empresa.

Freqüentemente as empresas fazem escolhas estratégicas sem avaliarem as conseqüências a longo prazo para a situação do seu setor. Elas visionam um ganho em sua posição competitiva se uma ação tiver êxito, mas deixam de prever os resultados de reação competitiva (PORTER, 1989).

Segundo Oliveira (2001) A estratégia é à arte de empregar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização das dificuldades empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa.

A estratégia tem que ser uma escolha perspicaz (inteligente), econômica e viável. E sempre que possível e necessário, original, novo, inédito, constituindo assim uma arma que a empresa usa para aperfeiçoar os seus recursos, tornar-se mais competitiva, superar os concorrentes, minimizar os problemas e explorar as

oportunidades que o ambiente pode oferecer a empresa e a mesma proporcione condições de usufruir (PORTER, 2001).

Para o mesmo autor, estratégia não é o único fator que determina o sucesso ou o fracasso de uma empresa, é necessário que a alta administração seja competente, isso é tão importante quanto à estratégia que ela desenvolve.

Para, Oliveira (2001) A estratégia de uma empresa deve ser clara, de forma que toda a equipe possa conhecê-la e entendê-la. Isso não significa que ela tenha que estar escrita, mas se não for deve ser claramente entendida por outros meios de comunicação interna. O importante é que todos tenham entendido e que seja incorporada por todos da empresa.

A estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato. Sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva imediata na empresa. Acima de tudo, é um processo dispendioso, tanto em termos de dinheiro quanto do tempo dos administradores. (ANSOFF, 1993, p. 71)

Partindo de algumas definições de estratégias veremos sobre conceitos que a empresa deve definir sua missão, visão, valores, objetivos e metas que é de suma importância ser desenvolvida na empresa para que seus colaboradores saibam aonde a “empresa quer chegar” e lutar para atingir esse objetivo.

## **2.1.1 – CONCEITO**

### **2.1.1.1 - Missão**

É a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua. Portanto a missão é a razão de existência da empresa, focada no presente (OLIVEIRA, 1999).

Pela razão de ser ela delimita as atividades a serem desempenhadas dentro do espaço que a empresa deseja ocupar, deve despertar nos funcionários satisfação de pertencer àquela empresa, ela pode mudar com o tempo de acordo com a necessidade do cliente, quando ela passa por esse processo então se estabelece uma nova missão.

### 2.1.1.2 - Visão:

Segundo Oliveira (1999) a visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

Visão é a perspectiva da empresa a longo prazo, onde a mesma pretende chegar dentro de alguns anos, porém algo atingível. A visão tem o poder de motivar, liderar e alinhar a empresa de forma a ganhar o mercado competitivo.

#### Características de missão e visão

Características da Missão	Características da Visão
Identificar o negócio	É o que se sonha para o negócio
É a partida	É aonde vamos
É a "Carteira de Identidade" da empresa	É o "passaporte" para o futuro
Identifica "quem somos"	Projeta "quem desejamos ser"
Dá rumo à empresa	Energia a empresa
É motivadora	É inspiradora
Foco do presente para o futuro	Focalizada no futuro
Vocação para a eternidade	É mutável conforme os desafios

Fonte: INDG (2007)

### 2.1.1.3 – Valores

São as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas, no qual se acham implantadas junto à organização (CHIAVENATO, 2000).

Kotler (2000) ressalta que os valores são características, virtudes e qualidades da organização, tão importante que devem ser preservados e incentivados. Diz ele que os valores apóiam-se nos princípios da organização.

### 2.1.1.4 - Objetivo e Metas

Muito se confunde a respeito destes dois conceitos, a diferença entre ambos é bastante clara, conforme veremos segundo os autores abaixo.

Para Oliveira (1999, p.146)

os objetivos podem ser conceituados como um estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir. Na realidade o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final.

Oliveira (1999, p.147) “relata que meta é a qualificação dos objetivos, ou seja, a etapa ou o passo intermediário para se alcançar um determinado fim”.

Para que todos juntos trabalhem por uma “causa”, temos que motivar nossos talentos a “lutar” por uma causa que é a Visão da empresa, empregando os valores como ferramenta.

Depois de explicarmos algumas definições de estratégia, iremos abordar sobre a escola do posicionamento, que é a corrente estratégica que delineará o nosso trabalho.

## **2.2 ESCOLA DO POSICIONAMENTO**

A Escola Posicionamento, uma das denominadas prescritivas, está ligada à lógica tradicionalmente pragmática e objetiva. Os membros dessa corrente acreditam que o sucesso da estratégia depende da análise prévia da organização e do ambiente, incluindo fatores como pontos fortes e pontos fracos da organização e às ameaças e oportunidades do mercado (SILVA, 2002).

Portanto, estratégia, sob a visão da Escola do Posicionamento, é conquistar uma posição, na qual a empresa possua uma condição tão diferenciada, que é bastante difícil copiá-la. Para que isso ocorra, a empresa deve manter-se fiel a ela; isto é, ser excludente, fazendo uma escolha estratégica. Deve ser também, concentrar-se em única posição competitiva, eleger um foco e cristalizá-lo. Essa é a base do pensamento de Michael Porter, um dos maiores expoentes desta corrente.

Segundo Teis e Trout apud (KOTLER, 2000)., eles vêem o posicionamento como um exercício criativo feito com um produto existente, mas não é o que você faz com o produto e sim o que você faz com a mente do cliente potencial.

O posicionamento deve ser estabelecido a partir de uma investigação das forças existentes no setor, procurando-se observar o comportamento da concorrência, da pressão dos fornecedores, das expectativas dos clientes, das oportunidades e das ameaças ambientais do mercado competitivo.

Porter (1989) denominou a análise competitiva de “Modelo das Cinco Forças”.

As cinco forças competitivas: 1) A entrada de novos concorrentes 2) A ameaça de substitutos; 3) O poder de negociação dos compradores; 4) O poder de negociação dos fornecedores; 5) A rivalidade entre os concorrentes existentes.

O conjunto dessas cinco forças determina o potencial de retorno das empresas, relacionando-o a longo prazo e ao capital investido (PORTER, 1991).

Quanto mais essas forças se combinam, maior a probabilidade de se viabilizar a vantagem competitiva e mais sólidos serão os resultados de tais vantagens.

Porter, (1989) define as cinco forças como sendo:

1) *A entrada de novos concorrentes* - Constitui outra importante força que leva uma empresa a buscar vantagem competitiva. A ameaça existe quando pode entrar no setor uma empresa trazendo novidades, tecnologia avançada e desejos dos consumidores e desejando conquistar o mercado já existente com isso forçando os preços para baixo reduzindo a lucratividade da empresa.

2) *A ameaça de substitutos* - Quanto mais os clientes forem capazes de obter produtos e serviços similares que satisfaçam suas necessidades, mas provavelmente as empresas estarão tentando estabelecer uma vantagem competitiva, quanto mais atrativa for a opção do preço oferecida ao mercado pelos substitutos mais ameaçada será a lucratividade.

3) *O poder de negociação dos compradores* - Os grandes compradores tendem a exercer forte influência forçando os preços para baixo, lutando por maior qualidade ou mais serviços, colocando os concorrentes uns contra os outros, tudo isso para obter maior lucratividade.

4) *O poder de negociação dos fornecedores* - Os fornecedores podem ajudar uma organização a obter uma vantagem competitiva, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade. Em alguns casos, os fornecedores firmaram alianças estratégicas com as empresas, atuando como parte integrante desta, diminuindo a lucratividade de um produto que não pode ser repassado e aumenta em outros produtos ou clientes.

5) *A rivalidade entre os concorrentes existentes* - É um fator importante que leva as empresas a buscar uma vantagem competitiva. Tipicamente, as

organizações altamente competitivas são caracterizadas por altos custos fixos de entrada ou de saída, baixo grau de diferenciação de produtos e muitos concorrentes. Embora todas as empresas sejam rivais em relação a seus concorrentes, os setores com maior rivalidade tendem a ter mais empresas buscando vantagem competitiva.

### **2.3 ESTRATÉGIAS GENERICAS**

Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três estratégias genéricas que possuem potencial para serem bem sucedidas para sobressair sobre os concorrentes e podem ser aplicadas separadamente ou de maneira combinada. Sendo elas; liderança no custo total, diferenciação e enfoque. As estratégias genéricas são usadas para superar os concorrentes e a estrutura proporcionará em algumas empresas altos retornos; em outras, o sucesso é apenas para obter retornos aceitáveis (PORTER, 1991).

A primeira delas pode se explicada como:

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formulação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade etc. (PORTER, 1991, p. 50)

A liderança de baixo custo dá a empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes proporcionando maior flexibilidade para enfrentar os aumentos dos custos. Depois de atingir a liderança de baixo custo à estratégia poderá proporcionar margens altas de lucro que podem ser revertidas em novos equipamentos e instalações modernas (PORTER, 1991).

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. (PORTER, 1991, p. 52)

Os meios para conseguir a diferenciação são curiosos e pode ser fundamentado no próprio produto, na forma como ele é vendido, no atendimento ao cliente, na forma de como é desenvolvido o marketing e em outros fatores, o processo de diferenciar um serviço oferecido pela empresa é criar algo novo que ainda não exista no mercado (PORTER, 1989).

Ao buscar a diferenciação, em geral uma empresa afeta os condutores dos custos de uma atividade de uma forma adversa e deliberadamente acrescenta custo. Aproximar uma atividade do comprador, por exemplo: pode elevar o custo devido ao efeito do condutor dos custos de localização. (PORTER, 1989, p.119)

Quando alcançada, a diferenciação é uma estratégia viável para se obter retornos superiores, uma vez que cria uma posição sustentável para a empresa em sua luta contra os cinco forças competitivas. (PORTER, 1890)

A última estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou mercado geográfico; como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas [...] a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isto em conta. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. (PORTER, p. 52)

De acordo com a visão de Porter (1991), a estratégia de enfoque é construída em torno da idéia de servir um público-alvo particular de forma muito hábil. É a abordagem de nicho de mercado. É o sacrifício que a empresa deve fazer para concentrar-se em um alvo mais segmentado possível. Parte do pressuposto que a empresa ao se concentrar em público estreito de maneira mais eficaz ou eficiente do que os outros competidores, que competem de maneira mais ampla, consegue resultados mais expressivos.

Os benefícios da otimização da estratégia da empresa para um segmento particular (enfoque) não podem ser alcançados se ela estiver atendendo respectivamente uma grande variedade de segmentos (liderança no custo ou diferenciação) (PORTER, 1989).

Uma vez que os concorrentes também procuram à inovação, a empresa esta mais uma vez na posição de minimizar os erros (...) buscar oportunidades de diferenciação que não sejam dispendiosas. Além de estar preparada para escolher a melhor vantagem competitiva para solucionar os problemas a cada dia (PORTER,1989).

Ao contrário da estratégia de *liderança no custo total*, que objetiva alcançar uma larga fatia de mercado, a *diferenciação* geralmente implica certa exclusividade a uma quantia de consumidores que percebem o diferencial e que pagam por ele. Em

alguns casos, a diferenciação também pode estar junto aos custos competitivos e preços compatíveis com o da concorrência.

Segundo Porter (1991), os riscos de seguir as estratégias genéricas são dois:

- 1 - Falhar em alcançar ou manter a estratégia;
- 2 - A estratégia seja desgastada com a evolução da empresa

Todavia, a diferenciação também acarreta riscos, entre os quais Porter destaca:

- o diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca. Os compradores sacrificam, assim, algumas das características, serviços, ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custos;
- a necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isto pode ocorrer à medida que os compradores se tornem mais sofisticados;
- a imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece. (PORTER, 1991, p. 59)

## 2.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA

A estratégia competitiva é à busca da melhor posição competitiva que seja favorável no mercado onde se está inserido que é fundamental onde ocorre à concorrência. A estratégia competitiva propõe estabelecer uma posição que ofereça maior rentabilidade e sustentável contra as forças que determinam à concorrência (PORTER, 1989).

Porter (1991), a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes.

Partindo da noção conhecida na Escola de *Design* como SWOT, que coloca a análise de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, Porter amplia o campo de análise das organizações na formulação de *estratégias competitivas*, entendidas como “uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá” (PORTER, 1991, p. 16).

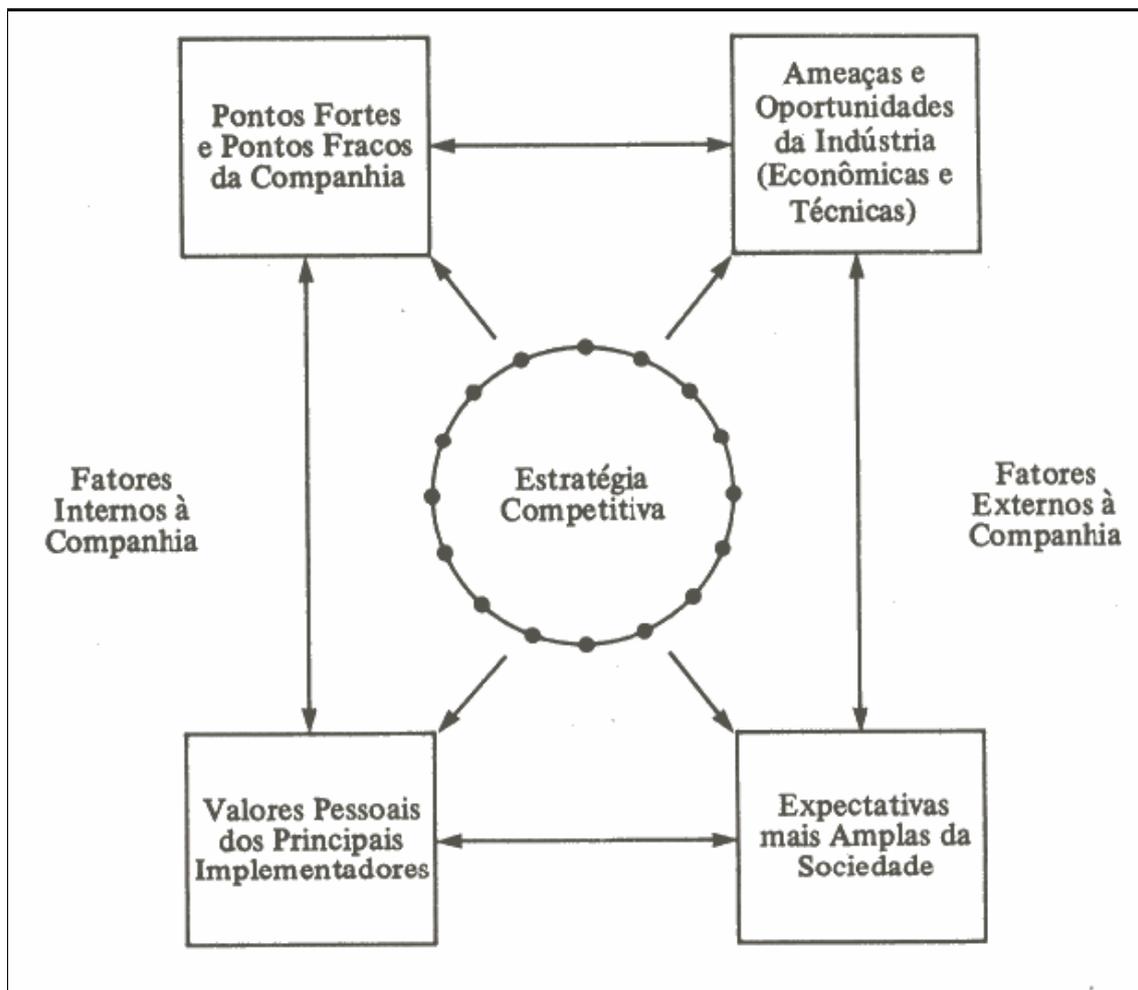


Figura 1 – Contexto em que a estratégia competitiva é formulada

Fonte: Porter, 1991.

A Figura 1 ilustra os elementos contextuais que, segundo Porter (1991), são importantes na formulação de estratégias competitivas, que demonstram uma combinação dos fins (objetivos, desafios e metas) que a empresa está lutando pra conseguir, e dos meios (estratégias e políticas) pelos quais está procurando atingí-los. A contribuição desta abordagem em relação à noção de SWOT está principalmente no acréscimo das dimensões “Valores Pessoais dos Principais Implementadores” e “Expectativas mais Amplas da Sociedade”, expressas na figura. Essas dimensões transcendem os dados concretos e engloba aspectos subjetivos tanto de integrantes da empresa, quanto da sociedade que compõe o ambiente externo.

Segundo Oliveira (2001), estratégia competitiva é a posição que uma empresa ou uma unidade estratégica de negócios (UEN) adota conscientemente ou não a

base na qual ela se defende contra as forças competitivas ou procura influenciá-las a seu favor, tendo como finalidade encontrar a melhor posição para a empresa.

O lema da estratégia competitiva é ser diferente. “Significa escolher, uma única ainda não existente, um conjunto de diferentes atividades para proporcionar um mix de valores” (PORTER, 1999, p. 52).

A base final para a diferenciação é o papel de uma empresa e de seu produto na cadeia de valores do comprador, que determina as necessidades deste. A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral. (PORTER, 1992, p.31)

Após falarmos de estratégia, escola do posicionamento, estratégias genéricas e estratégia competitiva que é a busca de uma posição melhor no mercado. Abordaremos sobre conceitos de fidelização, para transformar clientes insatisfeitos em clientes satisfeitos e fidelizados a fim de construir relações duradouras com seus clientes.

## **2.5 MARKETING E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

Fidelizar não é só reter os clientes é fixar valores a eles. A fidelização ou a conquista da fidelidade é um conceito que surgiu no marketing e na comunicação como consequência da concorrência acirrada entre marcas e produtos, característica marcante dos mercados e do consumo na atualidade (KOTLER, 2000).

Marketing é o princípio de associar as atividades com o objetivo de planejar, promover e distribuir os produtos almejados para os consumidores atuais e potenciais, ou, seja marketing é a ciências da troca (TELLES, 2003).

Kotler, (2000) assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo assim as necessidades e desejos dos mercado.

Para fidelizar os clientes junto às empresas Unruh (1998) afirma: “É necessário ter o compromisso da alta administração para permitir que a organização focalize

mais nos seus clientes, com isso estabelece para o resto da empresa um compromisso de servir os clientes”.

Segundo Unruh (1998) Os funcionários também têm de compreender como a empresa opera para que possam resolver os problemas dos clientes.

Cassarro (1993, p.27) Comunicação é um processo bastante simples mas, na prática, talvez se constitua na mais difícil tarefa com que se defronta o homem.

As empresas que desenvolvem um bom relacionamento com seus clientes têm mais possibilidades de mantê-los. E para estabelecer bons relacionamentos com os mesmos é semelhante aos de boas relações pessoais: Acessibilidade, responsabilidade, compromisso, aprimoramento e consideração (UNRUH, 1998).

Mahfood, (1994) Cada cliente deve ser tratado como ele deseja, pois cada cliente é um individuo, com o mesmo nível de produto ou serviço poderá deixar um cliente mais feliz que o outro.

O que conservará seus clientes em sua empresa é o nível em que ele está satisfeito com o produto ou serviço que você oferece (MAHFOOD, 1994).

Conforme definido pelos autores anteriormente citados, pode-se concluir que Fidelização são os esforços realizados para conquistar ou incentivar a preferência dos clientes por produtos/serviços oferecidos pela empresa. Fidelidade, por sua vez, diz respeito ao nível de preferência dos consumidores em relação aos produtos e serviços proporcionados pela empresa.

### 3 - METODOLOGIA

Este trabalho monográfico consiste em um estudo bibliográfico, além da execução de um estudo de caso através de pesquisa exploratória, com observação participante e análise descritiva de resultados que está sendo desenvolvida na empresa Posto Beira Rio na cidade de Ceres.

Entretanto o estudo monográfico em vez de concentrar em um aspecto, abrange o conjunto das atividades de um grupo social, e sua vantagem consiste em respeitar a “totalidade solidária” dos grupos, ao estudar (LAKATOS; MARCONI, 2005).

De acordo com Lakatos; Marconi (2005, p.157),

a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” e a pesquisa exploratória “é um procedimento reflexivo sistêmico, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.

Pesquisa exploratória segundo Gil (1999, p. 43), “tem como objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

A pesquisa exploratória realiza descrições precisa da ocasião e quer desvendar as relações existentes entre os elementos compostos da mesma, restringindo a definir objetivos e buscar maiores informações (CERVO E BERVIAN, 1996).

Para Mann (1970 apud LAKATOS; MARCONI 2005, p.196), a observação participante é uma “tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de molde a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referência deles”.

A observação é muito importante é dela que dependem os outros processos. Observar é aplicar atentamente os sentidos a um objetivo, para dele adquirir informação claro e preciso (CERVO E BERVIAN, 1996).

O estudo de caso segundo Gil (1994, p.72) “É caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

## **4 ATUAÇÃO DO MERCADO VAREJISTA DE COMBUSTÍVEL**

### **4.1 Mercado**

A principal preocupação do varejo de combustíveis tem se voltado às maneiras de obter, manter e ampliar seu poder competitivo, através, principalmente, da fidelidade de seus clientes. Para relacionar os objetivos da organização com o seu potencial de mercado é necessário desenvolver estratégias que solidificam a construção, não somente da imagem da empresa, como também, das marcas dos produtos ali dispostos, além de despertar uma percepção positiva dos consumidores, ou seja, sensações agradáveis que os levem à decisão de compra dos serviços e/ou produtos.

### **4.2 Responsabilidade**

A responsabilidade pela elaboração de produtos específicos do segmento de abastecimento, suporte e manutenção de veículos intensificam a busca por tecnologia, mão-de-obra especializada, pesquisa e desenvolvimento de técnicas, seguidos do controle de qualidade. Produtos como gasolina, álcool e diesel cuja matéria-prima tem o petróleo ou a cana de açúcar, na sua composição, são praticamente similares independentes da marca da distribuidora, pois devem obedecer as normas de padronização e regulamentação da ANP (Agência Nacional de Petróleo).

### **4.3 Vendas e Serviços**

Nos Postos de Revenda de Combustíveis além da comercialização dos produtos, são prestados serviços para dispor aos clientes, produtos e serviços que lhes sejam convenientes, por exemplo: troca de óleo, lavagem, calibragem de pneus, lavanderia, borracharia, locadora, restaurante, drogaria e loja de

conveniência que são grandes responsáveis pelo fluxo de pessoas, e conseqüentemente, o aumento de circulação monetária.

#### **4.4 Vantagem competitiva**

Neste sentido, para estabelecer vantagem competitiva, Porter (1989, p. 12) salienta que a empresa deve ter o objetivo de ser única, e para isto, selecionar um ou mais atributos, que muitos compradores, considerem importantes e posicionar-se de maneira singular para satisfazer estas necessidades.

Para Stair (1999, p.42) Uma vantagem competitiva corresponde a um benefício significativo e preferencialmente, de longo prazo de uma empresa sobre sua concorrência. Estabelecer e manter uma vantagem competitiva é complexo, mas a sobrevivência e prosperidade de uma empresa depende disso. O processo de mudança de estratégias é um processo árduo, devendo a empresa conhecer sempre o mercado e os concorrentes que estão mudando o tempo todo.

##### **4.4.1 Lógica de uma estratégia**

Tem-se que a estratégia de diferenciação é peculiar em cada segmento. Para tanto, Porter (1989) complementa que *A lógica da estratégia da diferenciação exige que uma empresa escolha atributos em diferenciar-se, que sejam diferentes das de seus rivais.*

Observam-se como estratégias diferenciais, adotadas nos Postos de Revenda de Combustíveis uma prestação de serviços que promova o bem estar do cliente, a segurança dos automóveis e o envolvimento de todos familiares sempre que possível, para consolidar um relacionamento de confiança entre consumidor e empresa em tempos de elevada concorrência.

#### **4.4.2 Diferencial**

Como a elevada concorrência dos dias atuais, os postos revendedores têm de investir em diferenciais no atendimento e serviços para conquistar o consumidor. Nesses casos, a solução pode se recorrer a alternativas de serviços: padaria, banca de jornal, floricultura, chaveiro, auto peças, lavagem a seco, café entre outros.

O sucesso de cada uma delas depende, principalmente, das características do consumidor às quais são dirigidas e do local onde o posto está instalado. Na maioria dos casos, o segredo está no uso da criatividade.

### **4.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO**

Considerando que a contextualização do ambiente no quais as observações foi realizada com o proprietário (Divino W. Laignier) e com os funcionários estão inseridas constitui elemento fundamental para a realização de uma análise de conteúdo consistente, apresentamos a contextualização do setor no qual a empresa está inserido e, em seguida, as principais características da empresa.

#### **4.3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE DERIVADOS DE PETRÓLEO**

Conforme pesquisa feita sobre a origem do petróleo (SUAPESQUISA, 2007), diz que há inúmeras teorias sobre o surgimento do petróleo, porém, a mais aceita é que ele surgiu através de restos orgânicos de animais e vegetais depositados no fundo de lagos e mares sofrendo transformações químicas ao longo de milhares de anos. Substância inflamável possui estado físico oleoso e com densidade menor do que a água. Sua composição química é a combinação de moléculas de carbono e hidrogênio (hidrocarbonetos).

Em função do desenvolvimento industrial e da construção de rodovias que interligavam as principais cidades brasileiras, o consumo de combustíveis fósseis

umenta grandemente na década de 50. No período, a produção nacional era de apenas 2.700 barris por dia, enquanto o consumo totalizava 170 mil barris diários, quase todos importados na forma de derivados (combustível já refinado).

O primeiro poço de petróleo foi descoberto nos Estado Unidos – Pensilvânia – no ano de 1859. Ele foi encontrado em uma região de pequena profundidade (21m). Ao contrário das escavações de hoje, que ultrapassam os 6.000 metros. O maior produtor e consumidor mundial são os Estados Unidos; por esta razão, necessitam importar cada vez mais.

Os países que possuem maior número de poços de petróleo estão localizados no Oriente Médio, e, por sua vez, são os maiores exportadores mundiais. Os Estados Unidos da América, Rússia, Irã, Arábia Saudita, Venezuela, Kuwait, Líbia, Iraque, Nigéria e Canadá, são considerados um dos maiores produtores mundiais.

No Brasil, a primeira sondagem foi realizada em São Paulo, entre 1892-1896, por Eugênio Ferreira de Camargo, quando ele fez a primeira perfuração na profundidade de 488 metros; contudo, o poço jorrou somente água sulfurosa. Foi somente no ano de 1939 que foi descoberto o óleo de Lobato na Bahia.

A Petrobrás foi criada em 1954 com o objetivo de monopolizar a exploração do petróleo no Brasil. A partir daí muitos poços foram perfurados. Atualmente, a Petrobrás está entre as maiores empresas petrolíferas do mundo.

A Lei do Petróleo, de 1997, inicia uma nova fase na indústria petrolífera brasileira. Entre as mudanças está a criação da Agência Nacional do Petróleo (ANP), que substituiu a Petrobrás nas responsabilidades de ser o órgão executor do gerenciamento do petróleo no país, e na nova tentativa de internacionalização do petróleo no Brasil. Esta Lei permitiu a formação de parcerias com empresas interessadas em participar do processo de abertura do setor, numa tentativa de trazer novos investimentos para o país.

Entre as mais de 20 bacias petrolíferas conhecidas no país, a produção ultrapassa 1,5 milhões de barris ao dia. Atualmente, a Petrobras detém o recorde mundial de perfuração exploratória no mar, com um poço em lâmina d'água de 2.777 metros. Ela exporta a tecnologia de exploração nesses ambientes para vários países.

A história do petróleo no Brasil pode ser dividida em quatro fases distintas:

1.º - Até 1938, com as explorações sob o regime da livre iniciativa. Neste período, a primeira sondagem profunda foi realizada entre 1892 e 1896, no Município de Bofete, Estado de São Paulo, por Eugênio Ferreira Camargo.

2.º - Nacionalização das riquezas do nosso subsolo, pelo Governo e a criação do Conselho Nacional do Petróleo, em 1938.

3.º - Estabelecimento do monopólio estatal, durante o Governo do Presidente Getúlio Vargas que, a 3 de outubro de 1953, promulgou a Lei 2004, criando a Petrobras. Foi uma fase marcante na história do nosso petróleo, pelo fato da Petrobras ter nascido do debate democrático, atendendo aos anseios do povo brasileiro e defendida por diversos partidos políticos.

4.º - Fim do monopólio estatal do petróleo, durante o primeiro governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso.

#### **4.3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA POSTO BEIRA RIO**

Para situar o contexto do qual a empresa participa, consideramos importante apresentar dois cenários. O primeiro cenário trata da criação do Posto Beira Rio e a partir da junção do posto com um único fornecedor (ZEMA), reforçando a imagem que contribui para a segurança e credibilidade do consumidor na compra do produto. O primeiro cenário resgata o passado histórico da empresa, o segundo configura o seu momento atual, e por esse motivo, o presente trabalho dedica mais espaço a este último.

##### **Criação do Posto**

Em 04 de abril de 1975 o Senhor João Sathler de Faria comprou um imóvel urbano da Senhora Alice de Souza Almeida e seu esposo Ismael Almeida Souza Filho. Tornando-se proprietário de um posto para abastecimento de veículos, nessa época a denominação é de Posto Faria.

Logo em 1979 o Senhor João Sathler vendeu o imóvel para a família Laignier administrada por dois irmãos. O início da atividade comercial foi em 15/07/1979,

sendo estabelecido o modelo de contrato social por tempo indeterminado e as cotas de responsabilidade limitada entre: Levi José Laignier e Ely Francisco Laignier, onde se deu o nome da razão social, Distribuidora de Derivados de Petróleo Ceres Ltda, com sede comercial à Av: Bernardo Sayão Nº 01, Centro, Ceres, Goiás, adotando como denominação do estabelecimento o nome de fantasia “Posto Beira Rio”.

Para se adequar um posto de combustível com as normas da ANP (Agência Nacional de Petróleo), requer um investimento muito elevado. Buscando através da Companhia de Petróleo Texaco a exclusividade firmada em um contrato, tornado-se bandeirado<sup>1</sup>, no entanto a Texaco estipulava uma quantia mínima X de produto mensal e na maioria das vezes os preços comercializados por eles eram superiores das demais companhias, com isso o posto minimizava os lucros ou perdia os clientes porque não tinham preços para acompanhar os concorrentes; para o posto tornou-se inviável pois nem sempre conseguia vender a mesma quantia, com isso havia prejuízo ao invés de vantagens. Ao término do contrato os proprietários não quiseram permanecer com a bandeira, assim eles poderiam comprar de outras companhias fazendo seus pedidos conforme as necessidades e conseqüentemente acompanhar a concorrência do mercado.

A administração do posto é realizada desde de outubro de 2003 por Divino Walter Laignier (Tim), filho do Senhor Ely Francisco Laignier (in memorian) Com as mudanças a razão passou a ser T.R.T. Derivados de Petróleo Ceres Ltda tendo como sócios: Divino Walter Laignier com 99% e Rubens Ferreira Naves Junior com 1%.

O posto desde que foi construído não havia passado por reforma ficando fora da legislação, a própria ANP juntamente com o IBAMA que também é um órgão regulador notificou todos os posto de combustíveis em meados de agosto de 2004 para adequar os seus estabelecimentos para poder evitar aborrecimentos e futuras multas, visto que o posto não passaria na vistoria e que provavelmente os tanques estariam danificados o proprietário viu a necessidade de modernizar as suas instalações, iniciando a reforma em dezembro de 2004, foram trocados os tanques que antes era de ferro agora é de plástico jaquetado e o mais importante não polui o

---

<sup>1</sup> Bandeirado – Quando o posto revendedor opta por fidelizar a uma única distribuidora, a uma única marca comercial, ou seja, o posto deverá vender somente combustíveis fornecidos pelo distribuidor detentor da marca comercial exibida aos consumidores no posto.

meio ambiente, as bombas são digital, piso liso com caixas de separação do óleo, a cobertura tudo novo para dar mais confiança e credibilidade aos nossos clientes que podem ter a certeza que o produto é de excelente qualidade sem misturas e contaminação.

Em março de 2007 o proprietário decidiu optar-se por tornar bandeirado, assinando um novo contrato depois de alguns anos, só que dessa vez “Bandeira ZEMA” por um lado trás vantagens pois oferece da mais credibilidade para o consumidor, mas para a empresa fica mais difícil ganhar e conquistar os clientes que quase sempre visam preços e não qualidade .

Para a empresa analisando a curto prazo não foi uma boa escolha pois para os proprietários as dificuldades e as despesas só aumentam e o os lucros só diminui. A pessoas principalmete do interior não dão valor, e nem presta atenção onde estão abastecendo os seus veículos eles só querem saber quem tem o melhor preço e prazo. Quem sabe com o tempo essa concepção pode ser mudada. Ser bandeirado não minimiza a nem maximiza a qualidade do produto, ou seja, não quer dizer que quem não representa uma bandeira o produto seja de má qualidade.

Tanto o revendedor como as Cias de Petróleo trabalham com qualidade e também há fiscalização (ANP, PROCON, IBAMA, INMETRO e outros) fazem visitas e pegam amostras dos produtos para análise constantemente.

#### **4.2.2 Característica da empresa**

Para possibilitar uma melhor compreensão que será exposta a seguir, apresentamos alguns elementos importantes que caracterizam o Posto Beira Rio/Zema foco do presente estudo de caso. Primeiramente, abordamos tópicos referentes à estrutura da empresa,

Em um segundo momento, os principais motivos que levaram à troca de bandeira Branca<sup>2</sup> para Bandeira Zema.

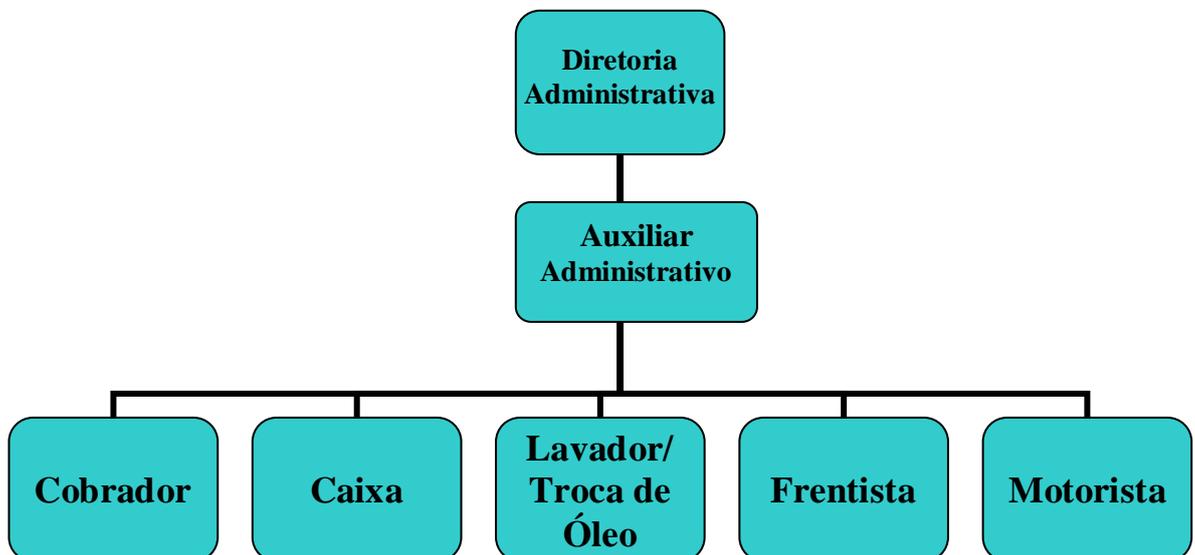
---

<sup>2</sup> Bandeira Branca – São os postos revendedores de combustível que adquirem combustíveis de vários distribuidores diferentes mas que identificam o fornecedor do combustível em cada bomba abastecedora do posto.

### 4.2.3 Estrutura

Neste organograma, apresentarei como está estruturada a empresa: Diretoria Administrativa sendo exercidas por um dos proprietários; Auxiliar Administrativo e os demais nas funções operacionais da atividade. A empresa durante este período, é perceptível a redução dos níveis hierárquicos.

#### ORGANOGRAMA



Fonte: Posto Beira Rio

### 4.2.4 – Busca da Permanência no Mercado

Para fortalecer a imagem do Posto Beira Rio no mercado no qual ele está inserido é preciso estabelecer e firmar estratégias que surpreenda os clientes é claro positivamente, a fim de fidelizar os mesmos, ter seus funcionários motivados e preparados para atendê-los com qualidade.

Conforme Porter relacionou as cinco forças como: a entrada de novos concorrentes; ameaça de substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes

existente, fazer uma análise do mercado no qual o Posto Beira Rio está inserido abordando estas cinco forças será necessário. A entrada de novos concorrentes faz com que a empresa venha a ter uma preocupação maior, pois terá que proporcionar a seus clientes mais do que eles procuram, surpreendendo a cada dia tornando-se diferenciada das demais, buscando sempre novas tecnologias, um melhor atendimento, novas opções de prestação de serviços, como por exemplo: borracharia, disk bebidas, um escritório para operações de transportes.

Uma nova ameaça é o gás natural, pois o investimento para comercialização desta modalidade de combustível pelo Posto Beira Rio é alto e se tratando de uma cidade do interior onde o fluxo de carro é bem menor, então isso fará que o retorno deste investimento seja em longo prazo, haja vista que os clientes autorizados, até o momento, são apenas os taxistas.

A busca incessante pela permanência das atividades do Posto Beira Rio faz com que o mesmo busque novas formas de alianças, conforme será discorrido a seguir.

#### **4.2.5 ZEMA E POSTO BEIRA RIO**

Em 1935 abriu o primeiro posto de combustível da cidade de Araxá-MG, dando início das atividades da Zema Cia. de Petróleo Ltda, marcado pela determinação do idealizador Domingos Zema e que já contava com outros empreendimentos em diversos setores de atividade.

A desregulamentação do mercado de combustíveis, no início da década de 90, exigiu das empresas uma postura mais profissional e ousada. Até então, o governo ditava todas as regras do setor, o que limitava o desenvolvimento de projetos audaciosos. O Grupo Zema antevê-se aos concorrentes e investiu na ampliação de seus negócios como única maneira de se manter no mercado.

Atualmente, a Zema Cia. de Petróleo Ltda possui bases de distribuição em Barra do Garça (MT), Senador Canedo (GO), Uberlândia (MG), Uberaba (MG) e Betim (MG). A filial de Betim, implantada em maio do ano de 2004, além de

representar uma estratégia de logística da empresa, pois a empresa já possui vários clientes nesta região, é uma oportunidade de conquistar novos mercados.

A marca Zema é um ponto forte da empresa, pois representa credibilidade em todas as regiões onde atua. Assim, os clientes conhecem a idoneidade, a qualidade e seriedade do trabalho e isso agregam valor ao produto. Além disso, outro grande diferencial é o atendimento personalizado oferecido aos seus clientes. O sucesso da marca é comprovado pelo excelente trabalho realizado em cerca de 100 postos bandeirado.

Zema é uma empresa que acredita no futuro, buscando a eficiência, a modernização, a criatividade, a rentabilidade. A Zema Cia de Petróleo Ltda, atuando na comercialização, inspeção, armazenagem e distribuição de produtos combustíveis, tem o compromisso de atuar de forma responsável em relação aos aspectos de segurança, saúde ocupacional, meio ambiente e responsabilidade social através da melhoria contínua de seu processo e sistema de gestão integrada.

Confiantes de que o produto esta dentro da legislação aplicável ao ramo de atividades e serviços efetuados, o Posto Beira Rio ao fidelizar-se com a distribuidora Zema pretende ganhar força no mercado a fim de fidelizar e naturalmente aumentar seus clientes, pois é uma empresa que tem responsabilidade com as pessoas envolvidas no trabalho e com o meio ambiente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A nova teoria do posicionamento Porter (1989) implica em decodificar a percepção do mercado, focalizar uma posição única e pioneira, através de um mercado competitivo, e manter-se fiel à estratégia deliberada, administrando o seu conceito de valor produzindo apenas ajustes táticos para defesa da liderança competitiva.

Antes de definir a estratégia de uma empresa, a primeira coisa a fazer é olhar para a mente do consumidor e para o mercado, ao mesmo tempo, visando um ganho no mercado competitivo.

Lembre-se que depois de conquistar o cliente, tem de continuar a tratá-lo como um “Rei”, pois a conquista e fidelização de um novo cliente custam muito mais que assegurar a fidelidade de um cliente já existente.

A empresa ao comprometer que é necessário fidelizar seu cliente, deve estar alinhada com as mudanças técnicas e comportamentais em seu mercado de atuação, buscando sempre adaptar os serviços oferecidos às necessidades e expectativas dos consumidores. Portanto, planejar e implantar ações que surpreenda o cliente é fundamental.

As ações para fidelizar os clientes tornam-se uma ferramenta competitiva, que pode ser uma valiosa estratégia para a empresa continuar no mercado.

## 6 CONCLUSÃO

O Planejamento Estratégico é um processo abrangente que visa definir o que a empresa deveria tornar-se e como realizar melhor esse objetivo. Essa ferramenta avalia todo o potencial da empresa e associa claramente seus objetivos as iniciativas e aos recursos necessários para atingir a meta.

Para obter sucesso e ter seus clientes fidelizados é preciso compreender quais são as características que propiciam valor e satisfação ao cliente. É preciso ter consciência que o cliente de hoje não compra apenas produto, mas sim benefícios.

É de fundamental importância que os proprietários busquem uma forma de criar, estimular e desenvolver um bom relacionamento com os clientes, ou, seja conquistar e fidelizá-los. Portanto é relevante analisar o perfil de cada cliente, enfatizando suas necessidades e desejos.

O poder de negociação dos clientes do Posto Beira Rio é de grande influência, pois são compradores de grande poder aquisitivo na cidade de Ceres-Go, no entanto, podem ter o domínio no controle dos preços dos combustíveis. Porém isto ainda não aconteceu devido qualidade dos produtos comercializados e uma prestação de serviços à busca da excelência, embora a empresa ainda não tenha definido formalmente a sua visão e missão. O Posto Beira Rio busca sempre uma melhor negociação com os fornecedores para obter preços mais baixos na aquisição dos derivados de petróleo embora garantindo a qualidade do produto. Maximizando assim a lucratividade dos produtos e serviços prestados no Posto Beira Rio, com isso aumentando a rivalidade dos concorrentes existentes, portanto a negociação é um fator de suma importância na qual podemos ter o diferencial nos produtos e serviços prestados.

## 7 SUGESTÕES

Para que o planejamento de fidelização do cliente dê certo ele deve ter o apoio da alta administração, pois o comportamento da direção da empresa é fundamental para o sucesso, mas o mesmo só terá frutos se os funcionários estiverem cientes dos objetivos, visão e missão da empresa para saber qual e melhor forma se aproximarem-se dos clientes e de resolver os seus problemas.

Os clientes precisam de ajuda, respeito, disponibilidade, confiança, conforto, simpatia, satisfação, apoio e uma empresa amiga para que se mantenham fiéis, mas para isso é importante identificar as necessidades básicas dos clientes eles devem ser bem recebidos e compreendidos, ter ajuda e/ou assistência sempre que solicitada e acima de tudo sentir-se importante, confortável, respeitado, apreciado, reconhecido e lembrado.

Portanto, para apreciação dos dirigentes do Posto Beira Rio, como contribuição sugere-se as seguintes ações para serem desenvolvidas e praticadas no dia-a-dia pelos funcionários da empresa, objetivando a alavancagem dos negócios da mesma através da fidelização dos atuais e futuros clientes:

- ✓ Estabelecer uma visão e missão para o Posto Beira Rio;
- ✓ Valorize os seus funcionários através de reconhecimento pelo empenho no seu trabalho;
- ✓ Ser sempre agradável com os clientes mesmo que eles não o sejam;
- ✓ Aplicar pesquisas para ter a opinião de seus clientes;
- ✓ Focar datas especiais e/ou comemorativas;
- ✓ Receber as sugestões dos clientes sobre a melhoria dos serviços;
- ✓ Aceitar bem e dar soluções as queixas e problemas apresentados pelos clientes;
- ✓ Fazer todos os esforços para servir bem os clientes;
- ✓ Sorrir, mesmo que não desejar;

- ✓ Aceitar calmamente muito serviço e/ou as más notícias;
- ✓ Prestar serviços que ultrapassem as expectativas dos clientes;
- ✓ Dar sugestões ou orientações úteis quando sentir que o cliente precisar delas;
- ✓ Explicar bem as vantagens e benefícios dos serviços prestados pelo Posto Beira Rio;
- ✓ Procurar assegurar-se de que compromissos para com o cliente são honrados.
- ✓ Cumprimentar o cliente com: Bom dia, Boa Tarde, Boa Noite.
- ✓ Despedir-se do cliente: Volte Sempre, Até Logo, Obrigado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CASSARRO, Antonio Carlos. **Atender é vender**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Iadalberto. **introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Pearson, 2000.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary: **Princípios de Marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAHFOOD, Phillip E. **Transformando um cliente insatisfeito em um cliente para sempre**. São Paulo: Makron Books, 1994.

NICOLAU, Isabel. **Conceitos de estratégia**. Lisboa: PT, INDEG/ISCTE, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. rev., reest. e atual. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael. E. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. Tradução de H. De Barros. São Paulo: Atlas, 1978.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva, criando e sustentando um desempenho superior**. 27. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SILVA, Shirley Ortiz da. **A articulação entre comunicação e estratégias nas organizações**: Estudo de caso da Gerasul/Tractebel energia. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistema de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TELLES, Renato. **Marketing empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003.

UNRUH, James A. Bons clientes = Ótimos negócios. Tradução Ricardo Inojosa. – Rio de Janeiro: Campus, 1998.

## SITES CONSULTADOS

[www.revistacombustiveis.com.br](http://www.revistacombustiveis.com.br). Acesso em: 20 ago. 2007.

<http://www.indg.com.br/formulacao/identidade.asp>. Acesso em: 23 ago. 2007

<http://www.comciencia.br/reportagens/petroleo/pet06.shtml>. Acesso em: 9 set. 2007.

<http://www.clickmacae.com.br/?sec=109&pag=pagina&cod=98>. Acesso em: 9 set. 2007.

<http://www.zemaciadepetroleo.com.br/companhia.php>. Acesso em: 12 ago. 2007.

<http://www.suapesquisa.com/geografia/petroleo/> . Acesso em: 4 nov. 2007.

Revisado por

*Célia Romano do Amaral Mariano*  
Biblioteconomista CRB/1-1528

## DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP, com diploma registrado do MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de **DARLENE PEREIRA ALVES** do curso Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 19 de janeiro de 2008

Célia Romano do Amaral Mariano  
Biblioteconomista – FACER  
CRB/1-1528



# **ANEXO**

## DADOS DO ALUNO

Nome: Darlene Pereira Alves

Nº. de Matrícula: 03088504401

Endereço: Rua 22 Nº. 221

CEP: 76300 - 000 Ceres Goiás

Célula: (62) 9935 - 5009 / (62) 8454 - 3573

E-Mail: [dpadarling@hotmail.com](mailto:dpadarling@hotmail.com)

Estágio Realizado na Área: Planejamento Estratégico

Empresa: Posto Beira Rio

Responsável pelo Estágio: Divino Walter Laignier

Endereço: Av.: Bernardo Sayão Nº. 01

CEP: 76300 - 000 Ceres Goiás

Telefone: (62) 3323-1246 / (62) 3323-1254









**FONTE:** Zema Notícias - Edição nº 186