

PRÁTICAS INOVADORAS DA UN-REVAP NO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Autores: Paulo Neves de Lima
PETROBRAS/UN-REVAP

Sérgio Ernesto Siviero
PETROBRAS/UN-REVAP

Naoko Honda Regonati
PETROBRAS/UN-REVAP

ABSTRACT

A UN-REVAP possui um processo de gestão do foco no Cliente alinhado com a Política de Gestão da área de Abastecimento da PETROBRAS e os fundamentos nos critérios de Excelência do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ).

Buscando conhecer as necessidades, expectativas e preferências dos seus Clientes, bem como as suas percepções de qualidade dos produtos e serviços ofertados, a UN REVAP desenvolveu práticas inovadoras e pró-ativas no relacionamento com o Cliente, reconhecidas pelos próprios Clientes e por auditores da FPNQ e ISO, além de premiadas em processo de avaliação das melhores práticas da PETROBRAS.

O Anjo da Guarda do Cliente, AGC, inovação da REVAP de 2001, recebeu o Prêmio Apoena, reconhecido como a melhor prática de Gestão da área de Abastecimento em 2005. O AGC integra a gestão do conhecimento e da personalização do relacionamento com cada cliente em todas as suas demandas de produtos, serviços e relacionamento. Cada Cliente Estratégico possui o seu AGC.

O Ouvidorista é outra prática inovadora no mercado, um canal de relacionamento diferenciado com os clientes, desenvolvido e operacionalizado pela REVAP em 2005. Foi reconhecida pela mídia e pelo Prêmio PETROBRAS de SMS. Constitui-se em um serviço de ouvidoria para os motoristas, representantes dos Clientes que adquirem produtos da UN REVAP. Várias soluções são antecipadas para os Clientes por meio deste canal.

Os principais resultados são: a) a ampla facilidade de acesso e interatividade com os Clientes, b) uma forte integração de práticas, ferramentas, serviços, profissionais e soluções orientadas para o cliente e c) excelentes performances nos indicadores de inteligência competitiva, de gestão do SAC, Serviço de Atendimento ao Cliente, e de satisfação dos Clientes da PETROBRAS.

1. INTRODUÇÃO

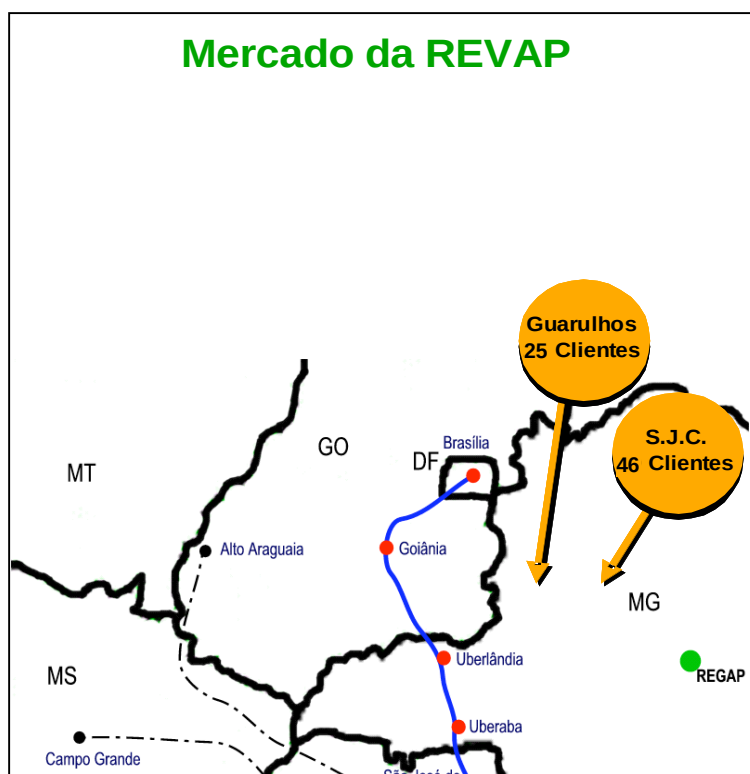


Figura 1: Mercado da REVAP em destaque pólos de S.José e Guarulhos

A UN-REVAP, Refinaria Henrique Lage, é uma Unidade de Negócios da área de Negócios do Abastecimento da PETROBRAS, ABAST. Uma das 11 refinarias brasileiras da cia, a refinaria está localizada em São José dos Campos, município do Vale do Paraíba, estado de São Paulo.

Os principais produtos da REVAP são: Gasolina, Diesel, Querosene de Aviação, Nafta Petroquímica, Óleos Combustíveis, GLP e Asfaltos.

Seus principais mercados de atuação são o Vale do Paraíba, localizado no cone leste do estado de São Paulo, o Sul do estado de Minas Gerais e a

Grande São Paulo. Para o fornecimento de seus produtos e serviços ao mercado, a REVAP possui gestão e atua operacionalmente e comercialmente no pólo de São José dos Campos, onde possui 46 clientes, e comercialmente no pólo Guarulhos, onde possui 25 clientes e atende ao maior mercado do país.

A Estrutura Organizacional que operacionaliza as atividades da UN-REVAP é constituída por 12 gerências com responsabilidades relacionadas às atividades de produção, manutenção, SMS, Segurança, Meio Ambiente e Saúde, movimentação e armazenamento de petróleo e derivados, RH, aos apoios e suportes técnicos, administrativos e de serviços e à Comercialização de derivados de petróleo. A gerência de Comercialização da UN-REVAP possui uma gerência setorial para o desenvolvimento do relacionamento com os clientes.

A gerência setorial de Relacionamento com os Clientes, subordinada à gerência de Comercialização da UN-REVAP, desenvolve suas atividades em atendimento ao planejamento e processo de gestão da refinaria o que inclui o pleno alinhamento com a Política de Gestão e as diretrizes da área de Abastecimento, com destaque para a atuação integrada com a Gerência Executiva de Marketing e Comercialização do ABAST e a sua Gerência Geral de Marketing.

Buscando conhecer as necessidades, expectativas e preferências dos seus Clientes, bem como as suas percepções de qualidade dos produtos e serviços ofertados, a UN REVAP desenvolveu práticas inovadoras e pró-ativas no relacionamento com o Cliente, práticas que são reconhecidas pelos próprios Clientes e por avaliadores da FNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade, e auditores da ISO, além de premiadas em processo de avaliação das melhores práticas da Petrobras. O Anjo da Guarda do Cliente e o Ouvidorista são exemplos de práticas desenvolvidas e que serão apresentadas neste trabalho.

2. GESTÃO INTEGRADA NA ÁREA DO ABASTECIMENTO DA PETROBRAS

A Área de Negócios do Abastecimento da Petrobras, ABAST, é constituída por cinco Gerências Executivas: Corporativo, Refino, Marketing e Comercialização, Logística e Petroquímica. A UN-REVAP é uma das 13 refinarias da Gerência Executiva do Refino. **O ABAST possui sua Política de Gestão com oito Diretrizes:** 1-Cliente e Mercado, 2-Superação de Desafios, 3-Integração, 4-Atuação Responsável, 5-SMS, Segurança, Meio Ambiente e Saúde, 6-Condução Ética, 7-Valorização das Pessoas, 8-Foco nos Resultados.

A **Política de Gestão da área de Abastecimento da PETROBRAS** está estabelecida com o seguinte texto formal:

“A atuação do Abastecimento, como agente central na cadeia produtiva da Petrobras, está ancorada na integração de seus processos e competências, expandindo e diversificando seu mercado, produtos e carteira de negócios, de maneira social e ambientalmente responsável, satisfazendo os clientes segundo critérios de qualidade, segurança e eficiência máximas”.

A Diretriz número 1 da Política de Gestão do Abastecimento da Petrobras, **Cliente e Mercado**, estabelece formalmente:

“Manter o foco no cliente e no mercado como estratégia principal para a conquista e retenção de clientes, através do conhecimento de suas necessidades atuais e futuras”.

A implementação da Política de Gestão permitiu uma maior integração entre as UNs e as áreas corporativas e uma crescente sinergia de atividades e processos. A eleição da sua primeira diretriz voltada para os Clientes e Mercado, e todo o desdobramento que se seguiu, permitiu aperfeiçoar a orientação do foco do negócio do Abastecimento.

A Gerência Executiva de Marketing e Comercialização é responsável pela coordenação do sub-processo “Desenvolve Relacionamento com os Clientes” que está disseminado nas gerências comerciais do ABAST dentro das gerências setoriais de relacionamento com os clientes que também são responsáveis pela implementação do sub-processo “Opera Relacionamento com os Clientes”.

Os Sub-processos “Desenvolve Relacionamento com os Clientes” e “Opera Relacionamento com os Clientes” foram construídos e estruturados a partir de 2004 fruto da reestruturação da gestão de toda a área do Abastecimento implementada naquele ano. Estes avanços significaram um novo salto no processo de gestão do foco no cliente da Petrobras que já possuía um processo de melhoria contínua desde 1997 com a criação do Programa Cliente Petrobras, CLIP.

Um dos frutos dos Planos de Melhoria de Gestão de ciclos anuais que foram implementados foi a criação do Programa de Padronização das Práticas Comerciais do Abastecimento. Este programa promove um maior alinhamento, integração e uniformização dos padrões das práticas de todas as gerências de comercialização e de marketing do Abastecimento.

A Figura 2 apresenta o modelo atual relacionado aos Canais de Relacionamento com os Clientes do Abastecimento: práticas de pesquisa, serviços e resolução de problemas, operacionalização e gerenciamento dos pedidos e da entrega de produtos, meios de divulgação, eventos de integração, técnicos e de gestão, visitas e reuniões e programas diferenciados de relacionamento focando objetivos específicos e estratégicos. A cultura pró-Cliente constitui-se outro programa com importância significativa voltada para o *empowerment* da força de trabalho nas questões relacionadas ao cliente.

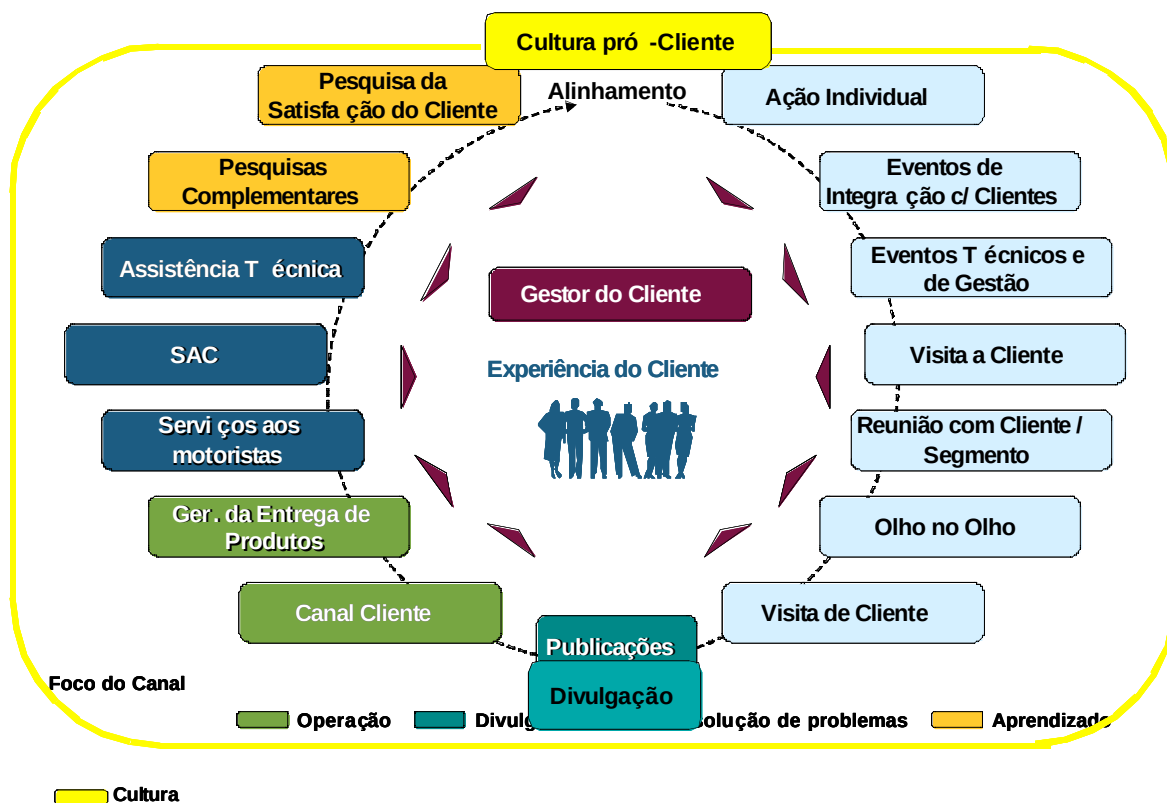


Figura 2- Canais de Relacionamento com os Clientes

2.1 A UN-REVAP possui gestão integrada ao processo do Abastecimento

A UN-REVAP, alinhada com todo este histórico de gestão do Abastecimento iniciado com o CLIP e aperfeiçoado no modelo atual, tem desenvolvido e continuamente aperfeiçoado os seus canais de relacionamento com os Clientes, canais que são desenvolvidos com os seguintes objetivos:

- Ampliar as facilidades de contato, o conhecimento mútuo e intensificar a interatividade e o relacionamento com o cliente;
- Criar oportunidades para identificar os requisitos dos Clientes e conhecer as suas percepções com os produtos, serviços e valores oferecidos pela PETROBRAS;
- Divulgar os produtos, serviços e valores da PETROBRAS;
- Conhecer o cliente e seu mercado, sua visão do negócio, suas percepções e informações dos fatos e das tendências de mercado.

Os dois primeiros objetivos subsidiam o Plano de Gestão da Refinaria, PGR, com vistas ao planejamento de produtos e serviços adequado ao mercado, antecipando o atendimento às necessidades e expectativas dos clientes. O terceiro objetivo visa contribuir para a construção da Imagem positiva da PETROBRAS e conquistar a confiança e a fidelidade dos nossos clientes. O último objetivo visa obter insumos para o processo de Conhecimento e Inteligência de Mercado. Os objetivos estão alinhados com o PGR e o Planejamento Estratégico da PETROBRAS. A Figura 3 apresenta o importante papel dos Canais de Relacionamento no Processo e Gestão da UN-REVAP fornecendo insumos para o planejamento e operacionalização eficaz do PGR que está alinhado com o Plano de Melhoria de Gestão do ABAST e o Planejamento Estratégico da PETROBRAS.

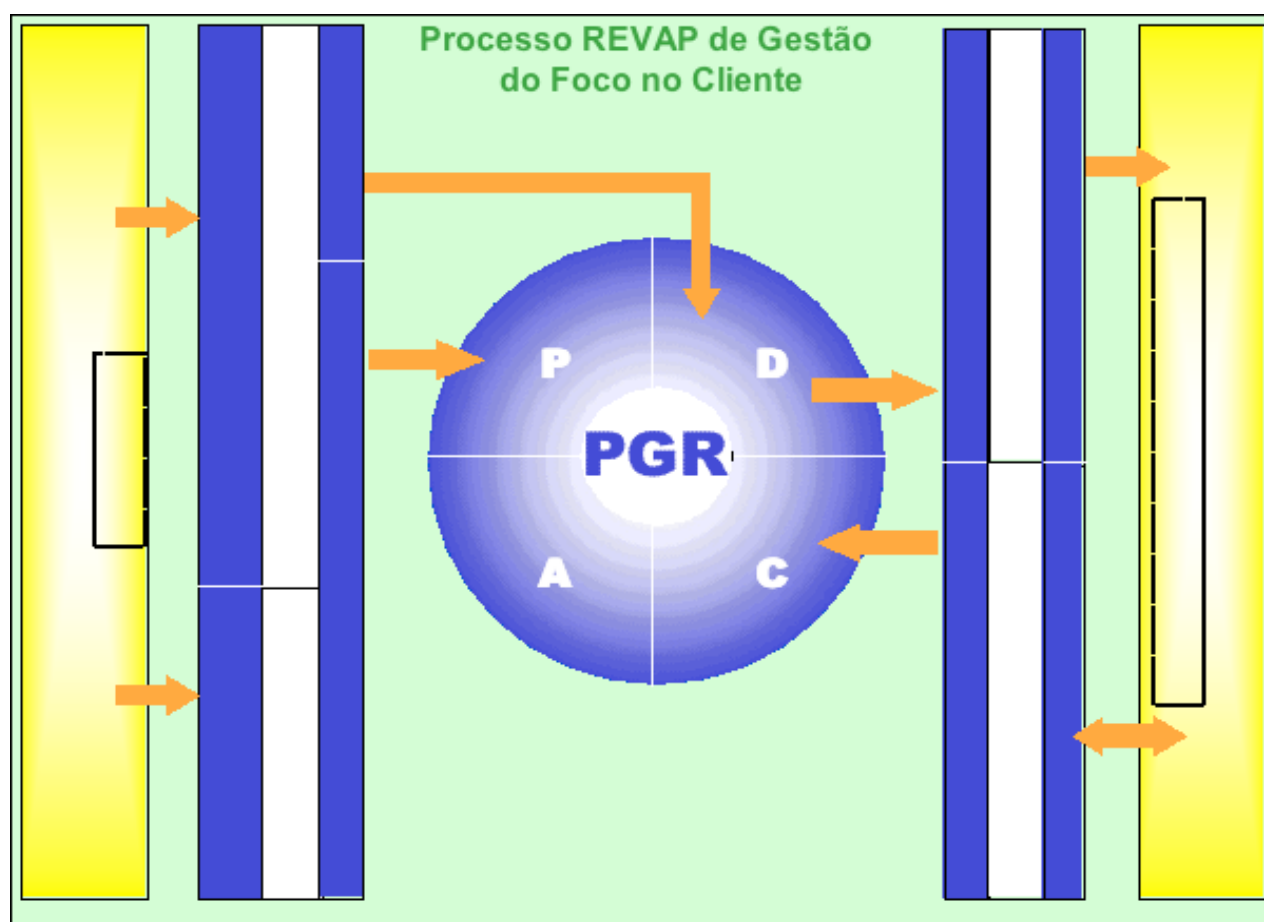


Figura 3: Macro-Fluxo da Gestão REVAP do Foco no Cliente

O acompanhamento, controle e avaliação da eficácia dos canais de relacionamento e da gestão do foco no cliente na UN-REVAP é realizado por meio dos seguintes mecanismos:

- Reuniões Bimestrais do Comitê Local do CLIP (dois comitês, um no pólo de São José dos Campos e outro no pólo de Guarulhos);
- Reuniões mensais de análise crítica, RAC, da gerência de comercialização da UN-REVAP;
- Reunião de Análise crítica das pesquisas pós-SAC;
- ACD Clientes e Mercado, Reunião trimestral de análise crítica de desempenho da Perspectiva Clientes e Mercado;
- Painel de indicadores da gerência setorial de relacionamento com os clientes que coordena e supervisiona estes canais.

Os temas mais relevantes identificados neste processo de controle e aprendizado são encaminhados mensalmente para a RAC da Gerência Geral da UN-REVAP e eventualmente para a RAC do Abastecimento e também para os Comitês Regionais e Nacionais do CLIP.

2.2 Prêmio Apoena de Melhores Práticas do Abastecimento

A Gerência Executiva Corporativa do Abastecimento criou em 2005 o Prêmio Apoena de Melhores Práticas do Abastecimento da Petrobras. Apoena é uma palavra da língua tupi-guarani, nação indígena pré-colombiana, que habitava e habita principalmente o Brasil e o Paraguai. Apoena significa “Aquele que enxerga longe”. Este Prêmio foi criado para identificar e reconhecer as melhores práticas entre todas as 16 Unidades de Negócio e Gerências Executivas do Abastecimento. Este processo incentiva a inovação e o aperfeiçoamento contínuo das práticas existentes e a posterior promoção da integração, divulgação e disseminação das melhores práticas no Abastecimento.

Na sua primeira edição, realizada em 2005, o Prêmio Apoena adotou como requisito para as práticas candidatas à premiação aquelas indicadas por auditores externos da PETROBRAS como destaques positivos identificados durante o processo de Certificação Integrada de todo o Abastecimento nas normas ISO-9001, OHSAS, ISO-14000 e SA-8000. Os auditores realizaram amplo programa de visitas a todas as UNs e Gerências Executivas do Abastecimento e recomendaram a Certificação, indicaram as oportunidades de melhoria e as melhores práticas encontradas para serem avaliadas como referência (perto de 100 práticas). A área de RH Corporativa do Abastecimento promoveu a inscrição das práticas, com prévia aprovação das UNs, e os seus responsáveis elaboraram trabalhos detalhados que foram submetidos a uma comissão de especialistas do Abastecimento e externos da Petrobras como a área de DSG, Desenvolvimento de Sistemas de Gestão, da área corporativa da PETROBRAS. O Prêmio Apoena de 2006 ainda está em fase de divulgação dos resultados com perto de 40 práticas inscritas para a fase final. As UNs e a Sede do Abastecimento realizaram, em cada órgão, um processo interno de seleção e reconhecimento visando identificar as práticas a serem premiadas localmente e enviadas para a fase final. As práticas podem ser das categorias: Rentabilidade, Clientes e Mercado, Gestão, Ambiência e SMS, Segurança, Meio Ambiente e Saúde.

O Anjo da Guarda do Cliente, AGC, é uma inovação da REVAP criada e operacionalizada desde 2001 e que recebeu o Prêmio Apoena de 2005, classificado em 1º lugar, reconhecido como a melhor prática de Gestão da área de Abastecimento daquele ano. O Ouvidorista é outra prática inovadora no mercado e é foi desenvolvida e operacionalizada pela REVAP desde 2005. Foi reconhecida pela mídia regional e pelo Prêmio PETROBRAS de SMS, Segurança, Meio Ambiente e Saúde, 2º lugar de 2006 e está concorrendo na fase final do Prêmio Apoena de 2006. Ambas as práticas são sempre reconhecidas como destaques e pontos fortes nas auditorias internas e externas de Certificação do Abastecimento da PETROBRAS, tanto aquelas auditorias relacionadas aos requisitos de

conformidade das normas ISO como aquelas avaliações relacionadas aos critérios de excelência da FNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade.

3. ANJO DA GUARDA DO CLIENTE

3.1 Conceitos e Fundamentos

O Anjo da Guarda do Cliente, AGC, é uma prática inovadora da UN-REVAP implementada a partir de 2001. Apresentaremos a seguir os principais conceitos que fundamentaram o processo criador da prática.

A. O Ambiente de Negócios - O ambiente de negócios de atuação da área de Abastecimento da PETROBRAS é caracterizado pelo modelo B2B, *Business to Business*, negócios entre empresas. Neste contexto estão inseridos os desafios para o desenvolvimento pertinente do relacionamento com os Clientes. Os Clientes são empresas distribuidoras de derivados de petróleo ou grandes indústrias que utilizam os produtos PETROBRAS como insumos industriais. O Abastecimento possui em torno de 800 clientes e a UN-REVAP possui 71 Clientes. Uma parcela significativa dos Clientes é formada de grandes empresas, com altos volumes de compras e faturamento significativo no seu mercado, e um grupo relevante de Clientes possui atuação multinacional. Este aspecto relacionado à identidade das empresas (pessoa jurídica), escala dos negócios e o porte dos clientes já caracterizam a necessidade de desenvolvimento de um relacionamento personalizado em detrimento de um relacionamento massificado e midiático.

B. Desafios para as Interfaces de Relacionamento - Cada empresa, seja o fornecedor, ou o Cliente, possui uma identidade própria construída ao longo de sua história por meio da contínua superação de desafios, aprendizado e formação de suas competências diretivas e operativas. Esta identidade é caracterizada por sua Missão, Cultura, Valores, Objetivos Estratégicos, interesses e desafios atuais no mercado, perfil das pessoas de sua força de trabalho, tanto da alta administração como de todos os demais colaboradores, seus ativos, estruturas, unidades de negócio e instalações, sistemas de gestão e de suporte administrativo e tecnológico, sua estrutura de poder e de processo decisório, suas forças e fraquezas (ver Figura 4).

Como cada empresa é única em sua identidade, o planejamento e operacionalização do relacionamento entre duas empresas possui um grande desafio que é a harmonização das interfaces deste relacionamento, tanto nas negociações, como na operacionalização dos acordos e contratos e desenvolvimento de novas soluções e oportunidades que vão surgindo no dia-a-dia da interação entre as empresas. É nesta interface que aparecem as diferenças de identidade que podem ser enfrentadas tanto como problema como oportunidade.

A diferença de identidade, por vezes, tende naturalmente a promover um “choque de identidades” cuja realidade pode levar à percepção para uma das empresas, ou para as duas, de que o relacionamento é marcado por incompreensão e por problemas fonte geradora de insatisfação por parte do cliente.

C. Cultura, Antropologia e Símbolo – A habilidade de atuação nas interfaces com clientes recebe importante reforço das atitudes que podem ser promovidas pela cultura da organização. A figura de Anjo da Guarda possui a força natural do símbolo que contém um impulso de reforço cultural, e modelo de excelência de atuação.

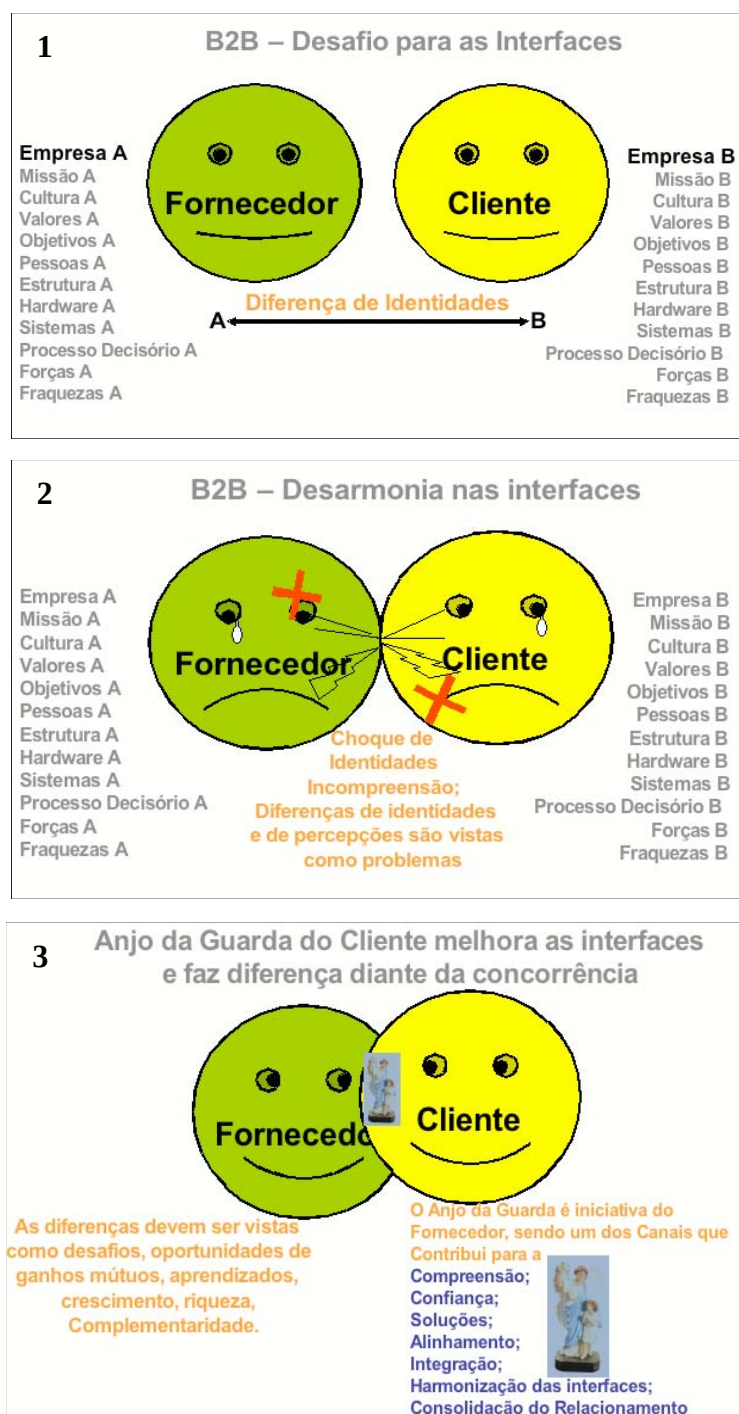


Figura 4- Anjo da Guarda do Cliente, uma solução para a melhoria das interfaces entre Fornecedor e Cliente

O conceito de Anjo, palavra de origem grega, relaciona-se etimologicamente a “mensageiro” mas seu contexto histórico ampliou seu significado para mensageiro íntegro e confiável, ponte entre Deus e os homens, embaixador do céu. O Anjo da Guarda é um “embaixador” que atua em nome de Quem o envia, para com exclusividade, pró-atividade e diligência atuar a favor de quem o recebe, orientando-o, protegendo-o e conquistando sua confiança, ao mesmo tempo em que procura compreender e encaminhar os pedidos do seu protegido para Aquele que o enviou.

Todo este contexto de símbolo inspira o desenvolvimento do marketing de comunicação ética e responsável, com agilidade e prioridade e o de marketing de relacionamento personalizado e atendimento diferenciado buscando a conquista e retenção da parceria com os clientes.

D- Anjo da Guarda do Cliente - O Anjo da Guarda do Cliente é uma prática desenvolvida pela empresa fornecedora com a finalidade de atuar justamente na melhoria da interface do seu relacionamento com a empresa cliente. Com esta finalidade, o profissional responsável por esta função busca promover a percepção de que as diferenças devem ser vistas como desafios, oportunidades de ganhos mútuos, aprendizado e crescimento conjunto, promoção da riqueza com a parceria e percepção das vantagens da complementaridade das identidades.

3.2 Oportunidade percebida na UN-REVAP

A oportunidade foi percebida em 2000/2001 em função da necessidade identificada de reformulação das práticas de relacionamento com os clientes da Petrobras identificadas por meio de análises e avaliações dos Comitês locais do CLIP e da gerência de comercialização e da então a coordenadoria de marketing, oportunidade percebida a partir dos seguintes diagnósticos:

A- Os desafios do novo cenário de mercado competitivo: a abertura de mercado prevista para 2002 apresentava novos cenários com ameaças e oportunidades. Esta descontinuidade no ambiente de negócios lançou novos desafios para a Petrobras com a necessidade de construção de novas referências e novas soluções visando um posicionamento competitivo diferenciado no mercado, no relacionamento dos clientes e na ampliação dos negócios.

B- Cultura: herdeira de décadas de monopólio, a Petrobras possuía um enfoque com necessidade de melhorias no relacionamento com os clientes com relação a um ambiente competitivo. Era necessário criar verdadeiros guardiões de conceito do valor do cliente para sensibilizar a cultura interna;

C- Negócio da Petrobras é B2B, Business to Business: O B2B traz desafios próprios para a construção de relacionamento entre empresas. Em toda a indústria existe diferença de identidades entre empresas e também entre as empresas-cliente e a Petrobras. Cada empresa possui sua missão, cultura, valores, objetivos estratégicos, pessoas e perfil de seu pessoal, ativos, estruturas, sistemas, processo decisório, forças e fraquezas. Há o desafio de facilitar, ajustar e otimizar a integração das áreas de interfaces de relacionamento entre as organizações evitando prejuízos mútuos com os choque de identidades e de percepções e a incompreensão. Sendo uma das empresas monopolista ou dominante no mercado, este desafio é ainda maior.

D- Estrutura de processos, organização de trabalho e atendimento com foco na produção e no produto: empresa destacada em tecnologia e em qualidade a Petrobras estava dando os primeiros passos de atuação no mercado em ambiente competitivo. A estrutura dos processos e a organização do trabalho eram orientadas para a produção e para o produto. Os especialistas da empresa, inclusive aqueles que se relacionavam com os clientes eram muito mais especialistas de produtos ou especialistas de serviços associados a um produto específico. Não existiam colaboradores especialistas em clientes.

E- Cliente não tinha seu interlocutor interno: o cliente para cada assunto tinha que procurar um interlocutor interno diferente e não encontrava facilidades. Devido ao gigantismo e complexidade da Petrobras, esta condição, por vezes, apresentava ao cliente múltiplos labirintos de buscas de soluções. Ainda não eram eficazes a acessibilidade, a continuidade e agilidade de soluções e de resposta e havia baixa interatividade do cliente com a empresa. O relacionamento era mais trabalhoso para o cliente.

F- Relacionamento não personalizado: o conhecimento sobre cada empresa cliente não era um processo desenvolvido. O cliente não se percebia preferido, compreendido e querido. A Petrobras possuía um conhecimento mais restrito de suas necessidades, expectativas, preferências, percepções, planos e projetos. O atendimento era mais padronizado, pouco diferenciado e não personalizado. Não se conseguia desenvolver a empatia com o cliente com a profundidade adequada. Havia muitas oportunidades de melhoria para a sinergia de conhecimentos mútuos e o próprio conhecimento do mercado.

3.3 Anjo da Guarda do Cliente – uma solução inovadora

A criação do Anjo da Guarda do Cliente, no início de 2001 veio contribuir fortemente para responder de forma inovadora ao desafio enfrentado e à oportunidade percebida.

A- Atribuições do Anjo da Guarda do Cliente- O Anjo da Guarda do Cliente, AGC, é um colaborador da UN-REVAP e que tem como atribuições:

- Ser o líder e o modelo interno do compromisso REVAP de atendimento aos clientes; ter importante participação nos programas de *endomarketing* focados na cultura pró-cliente; interagir diariamente com vários colaboradores de todas as gerências representando e esclarecendo as demandas e pontos de vista dos clientes (desenvolve a empatia da organização);
- O AGC é do cliente e não do produto (se o cliente adquirir vários produtos, o AGC gerencia, atua e monitora o processo para todos os produtos, o mesmo conceito vale para os serviços associados); é um especialista em cliente; conhece o Cliente e o seu negócio; monitora continuamente suas percepções, necessidades, expectativas e preferências; para assuntos especializados em produtos e tecnologia o AGC atua como facilitador da solução e promove a colaboração de técnicos especialistas internos para assessorá-lo no atendimento ao cliente; é um referencial de conhecimento e informações sobre o cliente e importante consultor interno na tomada de decisões relativas a questões que impactem os clientes;
- Cada cliente possui o seu Anjo da Guarda (personalização do relacionamento); O AGC é o interlocutor e facilitador de toda necessidade de comunicação e de solução deste cliente; o AGC é um Ouvidor pró-ativo do Cliente (conquista a confiança, facilita e estimula o cliente se manifestar); o cliente reconhece, confia e procura o AGC para se manifestar; o cliente é considerado um consultor sem custos para a empresa;
- O AGC é o responsável pelo desenvolvimento e operacionalização dos canais de relacionamento para o seu cliente (SAC, visitas, reuniões, eventos, ver Figura 2). Devido às múltiplas e intensas formas de interatividade criadas e exercidas o AGC alavanca a gestão do conhecimento do cliente e do mercado;
- O atendimento ao cliente é personalizado e a empatia com o cliente estimula o comprometimento, o aprendizado e a criatividade das pessoas para superar desafios nas soluções e no atendimento. Tal motivação favorece também a ambiência, o desenvolvimento e a realização do colaborador.

B- A equipe de Anjos da Guarda do Cliente – o investimento necessário se caracterizou pela reformulação e aperfeiçoamento de práticas e procedimentos e a seleção e treinamento dos colaboradores com perfil adequado. O treinamento inclui cursos específicos e MBA de Marketing, além de um contínuo aprendizado no dia-a-dia com sucessivos debates internos entre os AGCs e o gerente setorial de relacionamento com o cliente, sobre a melhor forma de tratamento e posicionamento diante de cada demanda trazida pelos clientes. O mercado e o cliente trazem novidades praticamente todos os dias.

C- Acompanhamento, avaliação e controle- Para acompanhamento da prática e das atividades desenvolvidas pelos AGC temos as reuniões dos Sub-comitês do CLIP Local e a supervisão do gerente setorial de relacionamento com o cliente. São acompanhados e controlados diversas estatísticas de aplicação e resultados dos canais de relacionamento, os registros no SAC, os resultados e avaliações das pesquisas pós-SAC e pesquisas de Satisfação dos Clientes, o alinhamento das estatísticas com o Pacote de Valor de clientes e o próprio feed-back dos clientes apresentado em diversas ocasiões.

D- Benefícios – Os benefícios da implementação da prática Anjo da Guarda do Cliente foram:

- Gestão com foco no cliente e não no produto;
- Grande integração das percepções do cliente tanto com relação aos produtos como aos serviços associados, além de outras informações coletadas nos canais de relacionamento;
- Conhecimento mais profundo do negócio do cliente e melhor compreensão de suas necessidades, expectativas e preferências facilitando obter maior eficácia nas soluções desenvolvidas;
- Personalização do relacionamento, Marketing *One to One*;
- Cliente reconhece, confia e procura seu interlocutor para manifestar suas percepções e compartilhar informações de mercado;
- Comprometimento e motivação do colaborador, melhoria da ambiência e relação com o trabalho;
- Alto desempenho da UN-REVAP nas estatísticas e resultados do SAC e nas Pesquisas de Satisfação de Clientes, nas auditorias da FNQ e Certificações ISO, aumento de vendas de produtos, experiência de relacionamento com o cliente bastante desenvolvida e refinada e convites da UN-REVAP para ministrar consultorias para outras áreas de negócio da PETROBRAS na questão da gestão do foco no cliente (área de Serviços e área Internacional).

E- Outras características e benefícios da prática AGC:

- Estrutura: Os Anjos da Guarda do Cliente são colaboradores da Gerência de Comercialização da UN-REVAP. Atuam na linha de frente do relacionamento com o cliente promovendo a interação e a melhoria das interfaces de relacionamentos e serviços aos clientes;
- Inovação: caráter inovador, com destaques para: a) mudança cultural para a empresa; b) personalização do relacionamento com o cliente; c) criação do especialista em cliente na Petrobras; d) nova forma de gerenciamento da interface entre empresas; e) Valorização da Voz do Cliente na companhia;
- Continuidade: Desde 2001 a prática é aplicada continuamente por meio da aplicação dos diferentes canais de relacionamento com os clientes (ver figura 2). Vários ciclos de melhoria já aconteceram e inclusive com ampliação do número de clientes atendidos em 2002, 2004 e 2006;
- Rentabilidade: O AGC contribui para o processo de conquista e atração de clientes assegurando as receitas e rentabilidade. O conhecimento das necessidades do cliente e do mercado contribui para o planejamento e a otimização da produção e rentabilidade da cia;
- Melhoria dos Processos: O AGC é uma prática refinada e inovadora no processo de relacionamento com o cliente. A gestão dos processos, produtos e serviços aos clientes recebem muitos insumos de melhoria a partir do próprio cliente que se torna de maneira mais eficaz um consultor gratuito da Petrobras; a integração dos processos e práticas com outras áreas da Petrobras também é melhorada;

- Gerenciamento da rotina: O gerenciamento dos serviços de rotina recebe diferenciação e personalização por meio da atuação dos Anjos da Guarda em relação aos seus respectivos clientes.

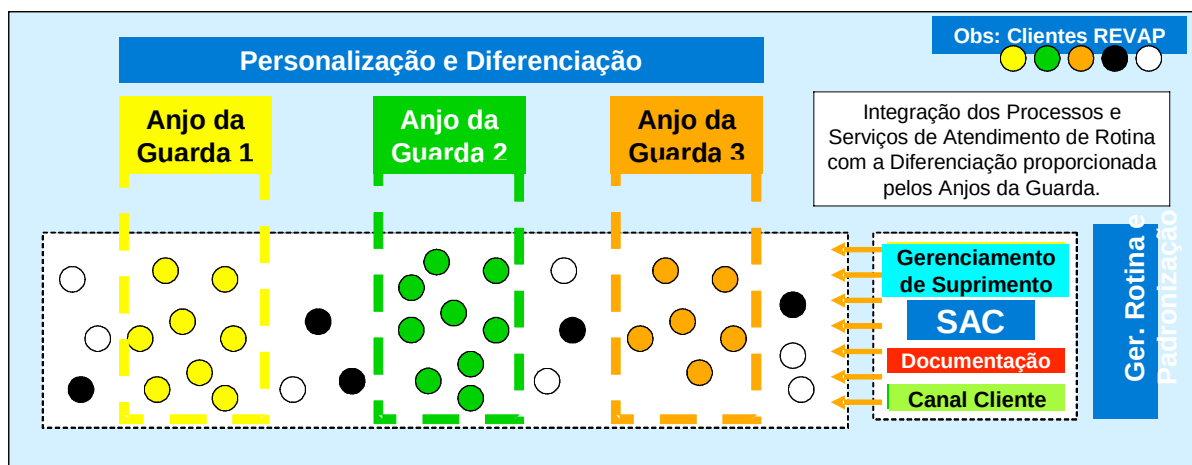


Figura 5 – Anjo da Guarda do Cliente atua com personalização e diferenciação para os serviços de rotina aos clientes.

3.4 Anjo da Guarda do Cliente – Principais resultados

A prática Anjo da Guarda do Cliente apresenta vários resultados que demonstram a sua contribuição e sua participação diferencial no desempenho da UN-REVAP junto aos seus clientes. Apresentaremos os principais. Um importante resultado pode ser observado ao se analisar as estatísticas do SAC PETROBRAS. Estas estatísticas demonstram um desempenho diferenciado da REVAP nos registros das manifestações dos clientes. A Figura 6 apresenta gráficos que se referem às manifestações dos clientes diretos ativos contabilizados entre 1999 e 2005.

A- SAC-PETROBRAS - Os resultados do SAC demonstram que o **AGC atua como Ouvidor pró-Ativo do cliente**, ampliando a interatividade e intensificando o relacionamento, ao mesmo tempo conquistando a confiança do cliente e estimulando-o a manifestar suas percepções. Com o objetivo de obter disciplina, eficiência e eficácia nos esclarecimentos, soluções e respostas, estas demandas são registradas no SAC Petrobras. As Pesquisas pós-SAC também apresentam resultados que demonstram a eficácia do atendimento dos clientes por meio do SAC. A Figura 6 apresenta estatísticas de registros no SAC pelos clientes da UN-REVAP.

B- Pesquisas de Satisfação do Cliente - Outro importante resultado se refere ao desempenho da UN-REVAP nos indicadores de satisfação dos clientes, cujas metas e objetivos constam do mapa estratégico BSC do Abastecimento. Anualmente, Pesquisas de Satisfação dos Clientes são realizadas sob coordenação da Gerência Executiva de Marketing e Comercialização. Resultados são obtidos para cada segmento de produto desde 2000. Alguns segmentos iniciaram antes de 2000 (Gasolina e Diesel, Óleo Combustível e GLP).

A UN-REVAP criou os Anjos da Guarda do Cliente em 2001 e aplicou esta prática aos clientes que adquiriam Gasolina, Diesel, Óleo Combustível e GLP. Em 2002 incluiu o AGC para os clientes que adquiriam QAV (querosene de aviação). Em 2004 acrescentou um AGC para os clientes de Nafta.

Os resultados das Pesquisas de Satisfação dos Clientes, apresentados na Figura 7, demonstram claramente que a partir da criação dos Anjos da Guarda do Cliente a satisfação dos clientes cresceu muito e a UN-REVAP que ocupava uma posição intermediária no ranking das UNs do Abastecimento passou a ocupar uma posição no topo, sempre entre as três primeiras UNs, tornando-se referência na gestão e nos resultados do foco no cliente.

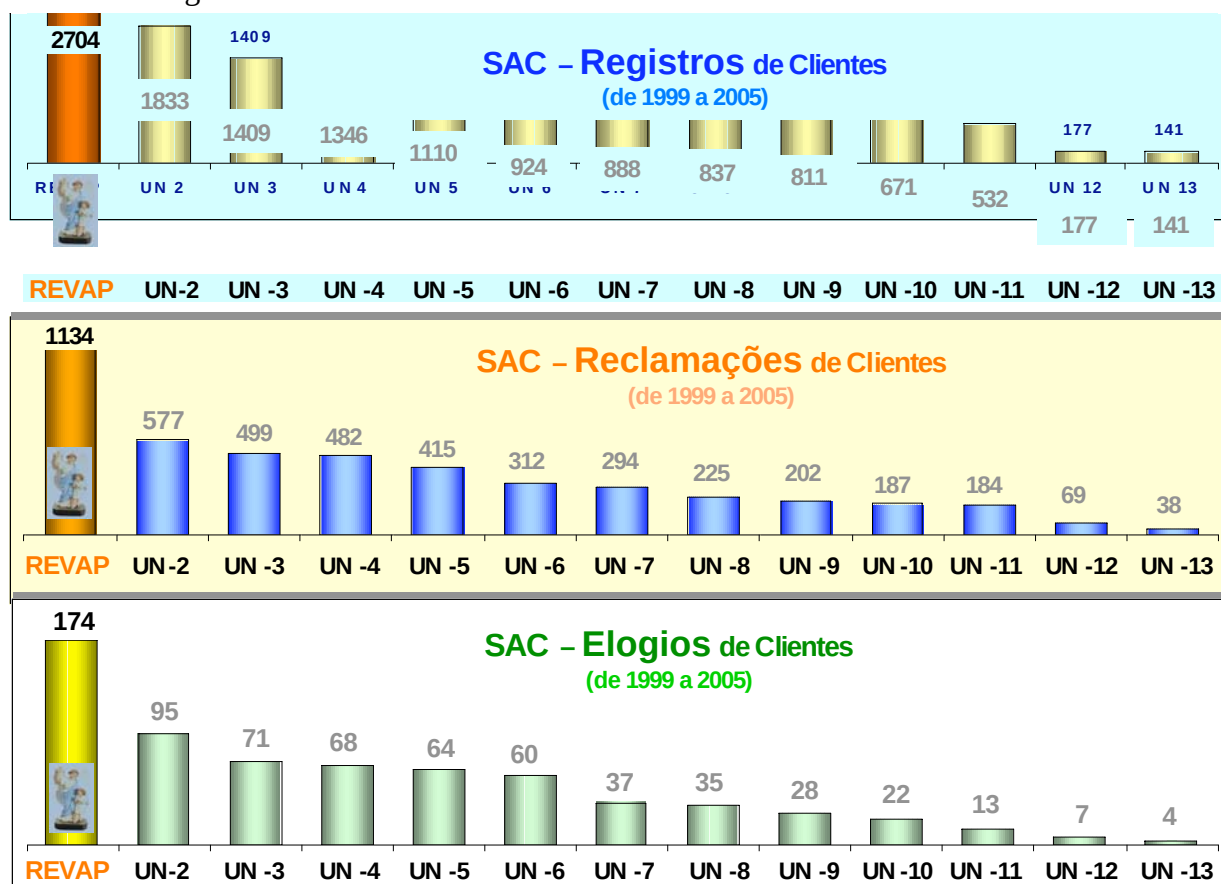


Figura 6- SAC PETROBRAS, o número de percepções de clientes registradas aumenta com a interação; um diferencial da UN-REVAP

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
ISC - Índice de Satisfação do Cliente	70,5	70,5	88,3	91,6	93,6	95,8
Anjo da Guarda do Cliente			SIM	SIM	SIM	SIM
ISC - Clientes de Gasolina e Diesel	70,5	75,5	92,1	97,6	96,8	97,5
Anjo da Guarda do Cliente			SIM	SIM	SIM	SIM
ISC - Clientes de Óleo Combustível	58,4	70,8	89,6	93,5	96,8	98,9
Anjo da Guarda do Cliente			SIM	SIM	SIM	SIM
ISC - Clientes de GLP	61,1	63,9	86	não real.	89,3	92
Anjo da Guarda do Cliente			SIM	SIM	SIM	SIM
ISC - Clientes de QAV	não real.	69,2	64,6	100	98,5	98,1
Anjo da Guarda do Cliente				SIM	SIM	SIM
ISC - Clientes de Nafta	não real.	41	78	41	69	87
Anjo da Guarda do Cliente						SIM
IQPC - Índice de Qualidade Percebida	não real.	7,6	8,1	8,6	8,6	8,5
Anjo da Guarda do Cliente			SIM	SIM	SIM	SIM

Figura 7- Evolução dos Índices de Satisfação do Cliente Global e por segmento de produto. Os resultados melhoram significativamente nos anos em que forma criados os Anjos da Guarda do Cliente

4. OUVIDORISTA

Ouvidorista é uma prática inovadora no mercado, um canal de relacionamento diferenciado com os clientes, criado e implementado pela UN-REVAP no início de 2005. Constitui-se em um serviço de ouvidoria para os motoristas, representantes dos Clientes que adquirem produtos no TEVAP, Terminal da PETROBRAS que atende os clientes no modal rodoviário e que está sob gestão da UN-REVAP.

Diariamente entre 300 e 400 motoristas, a serviço dos clientes, carregam diferentes produtos no TEVAP. O Ouvidorista é um colaborador da UN-REVAP que atua junto aos motoristas facilitando os canais de acesso e estimulando a sua constante interação com a empresa proporcionando conhecer suas necessidades, demandas e percepções com os produtos, serviços e valores da PETROBRAS. Estas informações são tratadas internamente pela Ouvidorista junto a diversas áreas especializadas em avaliar e buscar soluções, além de identificar oportunidades de melhorias, todo este processo sob supervisão da Gerência Setorial de Relacionamento com os Clientes.

4.1 Desafios enfrentados e Oportunidades identificadas que estimularam a criação da prática

A prática da OUVIDORISTA é uma inovação que surgiu como resposta aos desafios enfrentados e oportunidades identificadas na gestão do TEVAP. Os principais desafios e oportunidades identificados foram:

A. Imagem da PETROBRAS junto aos Clientes e ao Mercado - Nas reuniões da ACD Clientes e Mercado foi identificado que o TEVAP, sob gestão da REVAP, possuía um público, os motoristas, bastante importante e numeroso, que todos os dias freqüentava e operava as instalações e dependências da PETROBRAS. Este público constitui mais de 80% do total de pessoas que circula diariamente no TEVAP. Estes motoristas, com seu enfoque específico, percebem e experimentam da PETROBRAS todo um composto de cultura, princípios e valores, identidade visual, atendimento e relacionamento, qualidade de produtos, serviços e desempenho operacional. Por meio de manifestações espontâneas de suas percepções e do resultado dos seus serviços, toda uma divulgação de Imagem e competência da PETROBRAS é levada para os Clientes e para os Clientes dos Clientes, pois os motoristas transitam com seus serviços entre produtor, distribuidores, revendedores e indústrias.

B. Relacionamento com os Clientes - Os motoristas são representantes dos Clientes que interagem continuamente com a PETROBRAS. Com não pouca freqüência a REVAP recebe, por meio dos seus Canais de Relacionamento, manifestações dos seus Clientes declarando percepções de seus motoristas com o atendimento às suas demandas e que impactam no desempenho de suas empresas. A análise destas questões permite muitas vezes identificar oportunidades de melhorias aos produtos, serviços e valores da PETROBRAS.

C. Percepção de Valor e Influência no Processo Decisório do cliente - Outro aspecto importante da oportunidade de inovação identificada se refere na análise de um modelo típico de comportamento do processo decisório nas organizações de um Cliente. O processo decisório na maioria das organizações é liderado pelos principais níveis hierárquicos da organização e delegado aos demais níveis de acordo com a magnitude e importância da decisão para a organização. Entretanto, toda uma cadeia de agentes influenciadores atua consolidando e divulgando as diferentes percepções de valor adquiridas nas interações com os produtores em todos os níveis de relacionamento entre a empresa Cliente e a empresa Produtora. A abordagem por este modelo destaca a necessidade de construir relacionamentos eficazes com a própria equipe de serviços do cliente de forma buscar continuamente identificar novas oportunidades de criar valor e conquistar espaço de influência no processo decisório do Cliente.

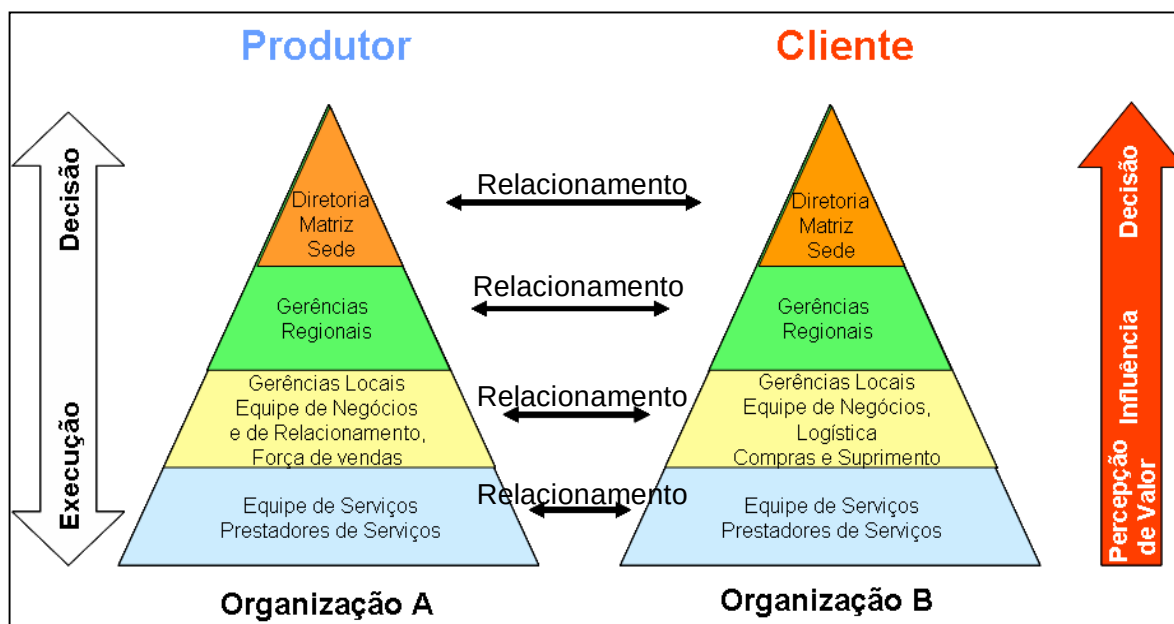


Figura 8 – Modelo de relacionamento Produtor-Cliente e a influência no Processo decisório

E. Importância da Área de Valor ENTREGA para a Satisfação dos Clientes - Nos Grupos de Foco de Clientes da PETROBRAS realizados por empresa de consultoria especializada em todos os segmentos de mercado, as Áreas de Valor ENTREGA e RELACIONAMENTO são as que possuem grande importância para a Satisfação dos mesmos.

F. Responsabilidade Social e Ambiental - Os motoristas constituem um público que trabalha com transporte de produtos perigosos, com uma carga de trabalho significativa e de grande responsabilidade e em muitos casos uma vida social mais isolada. Um desafio que foi identificado visando a aproximação deste público visando promover a inserção dos seus interesses e necessidades no planejamento da PETROBRAS.

G. Cultura, estrutura de processos, organização de trabalho e atendimento com foco na operação - O enfoque no processo produtivo caracteriza naturalmente todos Terminais de carregamento rodoviário no país.

4.2 OUVIDORISTA, uma Solução Inovadora

Ouvidorista é um serviço de ouvidoria para os motoristas dos Clientes que carregam produtos no TEVAP. É uma prática inédita, sem similar no mercado e um refinamento do Processo REVAP de Relacionamento com os seus Clientes. O público-alvo da prática Ouvidorista constitui um universo ativo de aproximadamente 3000 motoristas que com frequência diferenciada comparecem ao TEVAP para atender a programação das empresas Clientes da PETROBRAS.

A - Principais fundamentos do enfoque:

- Ouvidorista é um Canal adicional de relacionamento da UN-REVAP com os seus Clientes focando de forma exclusiva o relacionamento com os motoristas que carregam no TEVAP;
- É um Canal que procura desenvolver, estimular e satisfazer as expectativas de comunicação dos motoristas. Busca ampliar a acessibilidade deste público à PETROBRAS, demonstrar receptividade e promover sua interação com a empresa;
- A atuação do Ouvidorista permite conhecer o perfil profissional e humano e as necessidades dos motoristas, conquistar sua confiança, compreender sua realidade e seus desafios e demonstrar aos mesmos o interesse da PETROBRAS por seus desafios;
- A Ouvidorista busca valorizar as sugestões e percepções dos motoristas como oportunidade de melhoria aos produtos e serviços do TEVAP e valores da PETROBRAS. O enfoque é considerar o motorista como um consultor;
- Princípios e Valores PETROBRAS, como Ética, SMS, Responsabilidade Social e Ambiental, tem reforço em sua divulgação aos motoristas e ao mercado;
- A Ouvidorista busca representar as demandas e sugestões dos motoristas internamente na PETROBRAS, interagindo com as equipes e os especialistas nas áreas de serviços, infraestrutura, atendimento, SMS, engenharia, manutenção e operação buscando as soluções mais adequadas;
- Após consolidação das soluções pelos especialistas e pela gerência a Ouvidorista é responsável pelo fornecimento de respostas e esclarecimentos aos motoristas pelos canais mais apropriados; A Ouvidorista também mantém os motoristas informados das ações em andamento fruto de suas contribuições;
- A Ouvidorista assessora o planejamento das Reuniões e eventos com Clientes da PETROBRAS por meio da disponibilização de informações, análises e percepções pertinentes obtidas a partir da interação com os motoristas;
- A Ouvidorista busca desenvolver atitudes positivas no relacionamento com os motoristas e busca disseminar esta atitude pela força de trabalho: empatia, respeito, educação, cortesia, paciência, boa vontade;
- O Programa de Entrevista com os motoristas e os Eventos de divulgação de valores da PETROBRAS junto a este público é liderado pela Ouvidorista.

B – Fluxo básico do serviço OUVIDORISTA:

A Figura 9 apresenta o fluxograma dos canais de relacionamento disponibilizados exclusivamente aos motoristas e que foram desenvolvidos e aperfeiçoados com a prática Ouvidorista.

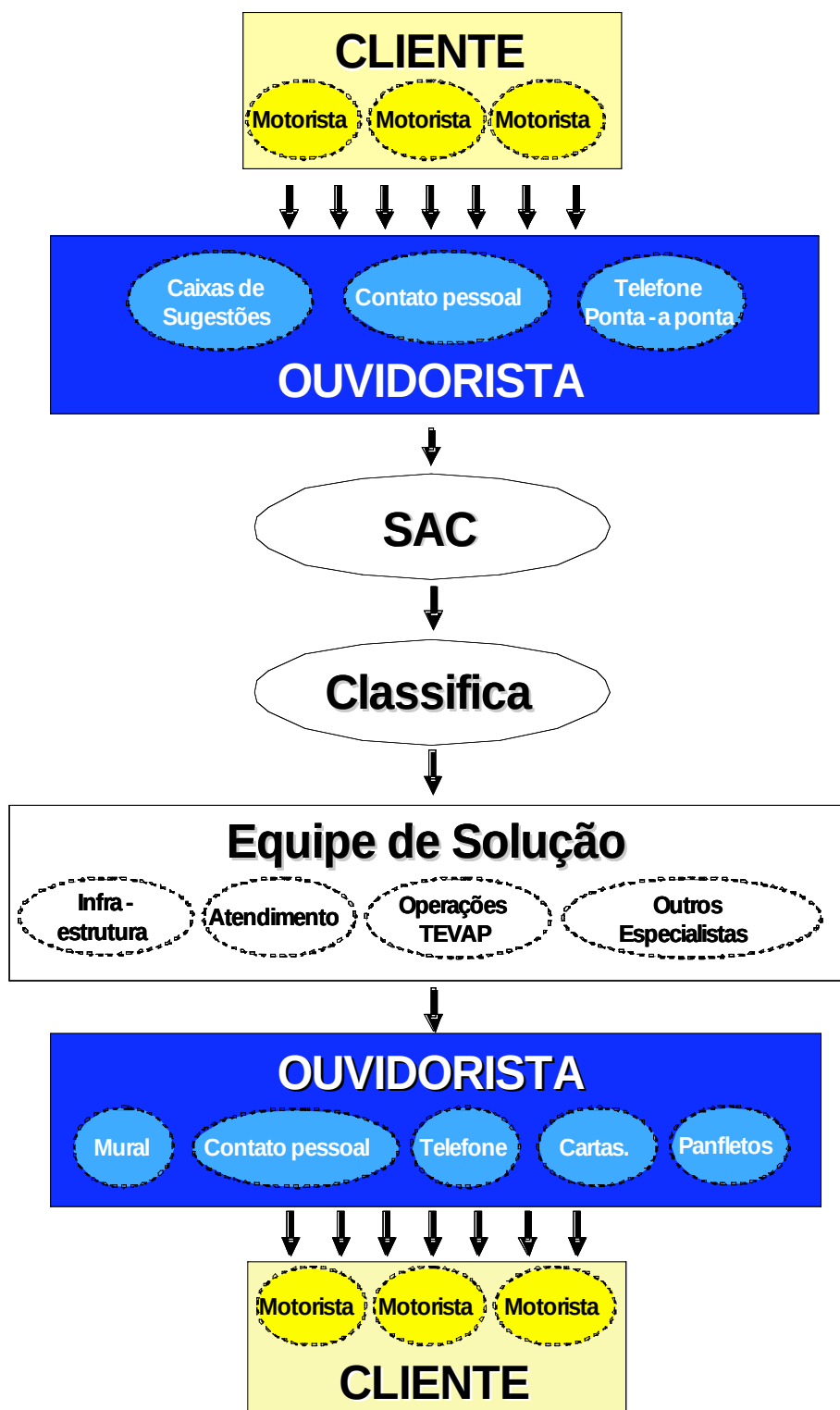


Figura 9 – Fluxograma dos Canais de Relacionamento disponibilizados aos motoristas e o desenvolvimento de soluções para o seu atendimento

4.3. OUVIDORISTA, Principais Resultados

Diversos resultados positivos têm sido observados como fruto da aplicação da prática Ouvidorista. Resultados de Eficácia dos Processos, Melhorias implementadas, Satisfação declarada de Motoristas e Clientes, premiação e Imagem Positiva no Mercado. Apresentaremos a seguir alguns destes resultados.

A. Resultados de Eficiência do Processo

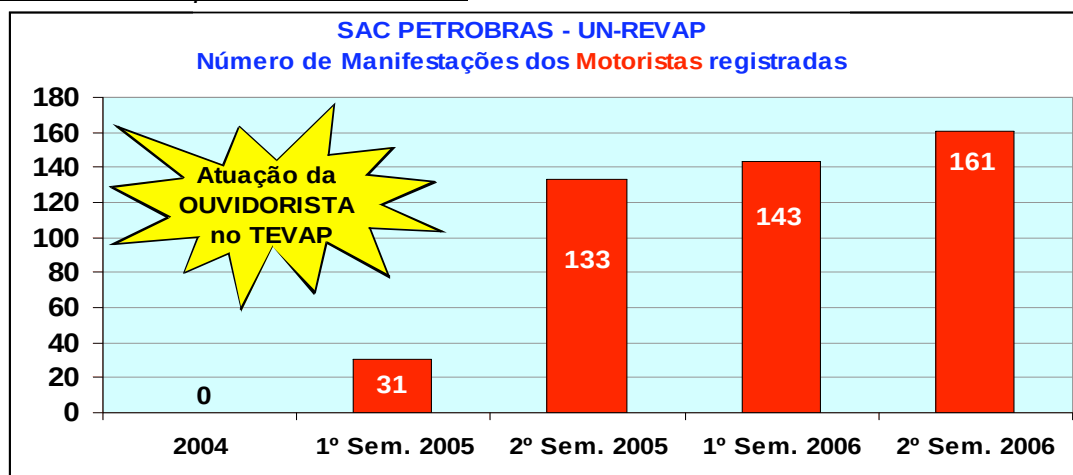


Figura 10 – SAC PETROBRAS – evolução do **número de manifestações de motoristas registradas**. No período de 2000 a 2004 a participação dos motoristas era mínima, como em outros locais. Com a OUVIDORISTA o relacionamento ampliou significativamente, e a interatividade em progresso contínuo demonstrando processo sistematizado e disciplinado, conquista de confiança e percepção de valor por parte dos motoristas. Estes resultados evidenciam a acessibilidade e eficácia do novo Canal de Relacionamento. Todas as manifestações foram respondidas no prazo definido pelo SAC no padrão para atender aos Clientes da PETROBRAS.

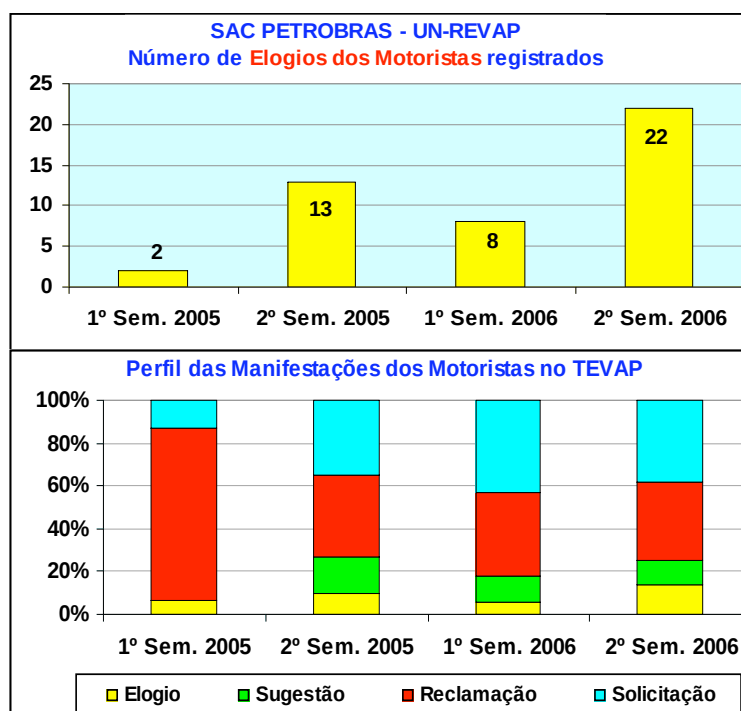


Fig.11 – SAC PETROBRAS – **Elogio de Motoristas registrados**. Os resultados mostram uma percepção cada vez mais positiva dos motoristas com as melhorias dos serviços no TEVAP e o atendimento da OUVIDORISTA.

Figura 12- SAC PETROBRAS – **Perfil das Manifestações dos Motoristas**. Os resultados mostram, com o tempo, uma redução no percentual de Reclamações e crescimento de Sugestões, Solicitações e Elogios. Em todos estes casos os Motoristas são considerados como consultores, contribuindo com oportunidades de melhorias para os produtos, serviços da PETROBRAS.

B. Melhorias Implementadas- Em função das manifestações dos motoristas cadastradas no SAC PETROBRAS, pela Ouvidorista, várias melhorias foram implementadas. Algumas são projetos aprovados e com instalação prevista de acordo com cronograma de planejamento da refinaria. As soluções correspondem a melhorias nas áreas operacionais, SMS, Atendimento e Serviços. Alguns projetos proporcionaram a interação entre motoristas e especialistas do CENPES, Centro de Pesquisas da PETROBRAS, localizado no Rio de Janeiro.

C. Imagem Positiva junto à Sociedade e ao Mercado- A prática Ouvidorista já foi objeto de reportagens na principal mídia escrita da região e também de elogios e reconhecimento recebido de lideranças nacionais de associações de transportes rodoviários.

D. Prêmio PETROBRAS de SMS – A UN-REVAP foi premiada com a 2ª colocação no Prêmio PETROBRAS DE SMS, na categoria gestão integrada. O próprio presidente da companhia, Sr Sérgio Gabrielli presidiu a entrega da premiação. Este prêmio contou com a participação de todas as áreas de negócios da PETROBRAS, com trabalhos apresentados provenientes do Brasil e do exterior. O case premiado se referia à Gestão de SMS no TEVAP. A prática Ouvidorista é um dos destaques no composto de práticas que constitui a gestão premiada.



Figura 13 – Prêmio PETROBRAS de SMS – 2º lugar na categoria gestão integrada. O trabalho Gestão em SMS no TEVAP destacou todo um conjunto de práticas de sensibilização e conscientização dos motoristas que carregam produtos no TEVAP: Treinamento de Motoristas, **OUVIDORISTA**, Entrevistas com motoristas, Programa de reuniões com Transportadoras e Clientes sobre desempenho dos motoristas em SMS, Eventos de divulgação de valores da Petrobras e sensibilização dos motoristas para o SMS, Eventos de Premiação de Motoristas. **A OUVIDORISTA está na liderança de todas estas práticas, as principais por atuação direta, e as demais por supervisão ou assessoramento.**

E. Percepção dos Clientes com a OUVIDORISTA – Diversas declarações dos Clientes sobre a criação da prática Ouvidorista tem recomendado a sua manutenção e ampliação. Vários elogios de clientes com relação à prática Ouvidorista estão cadastrados no SAC PETROBRAS. Em pesquisa realizada junto aos clientes que retiram produtos no TEVAP, a aprovação foi total quando comparado este serviço com programas destinados a motoristas em outros Terminais do país.

Percepção dos Clientes

Os clientes respondem à pergunta: Como você avalia o atendimento prestado pela OUVIDORISTA aos motoristas no TEVAP comparando com os programas existentes para os motoristas em outros Terminais ?

Opções:
Muito Melhor
Melhor
Igual
Pior
Muito Pior

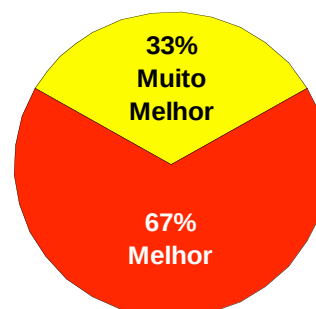


Figura 14 – Apresenta resultado de Pesquisa realizada junto aos Clientes solicitando sua avaliação sobre o atendimento aos motoristas no TEVAP pela OUVIDORISTA quando comparado com programas existentes em outros Terminais.

5. CONCLUSÕES

Apresentaremos a seguir as principais conclusões referentes a este trabalho:

- As práticas apresentadas, Anjo da Guarda do Cliente e Ouvidorista, possuem um enfoque inovador e estão integradas e em perfeito alinhamento com a Política de Gestão e todos os processos do Abastecimento e valores da PETROBRAS, contribuindo com as diretrizes e objetivos estratégicos da companhia;
- O resultados e os prêmios confirmam o êxito e a eficácia destas iniciativas;
- O Anjo da Guarda do Cliente contribui fortemente no processo de liderança de mudança de cultura orientada para o mercado competitivo;
- O Cliente agora sabe quem procurar e confiar suas expectativas e percepções com os produtos e serviços da Petrobras;
- O atendimento ao Cliente é personalizado e a empatia com o cliente estimula o comprometimento e a criatividade das pessoas para superar desafios nas soluções e no atendimento;
- Os resultados alcançados com a implementação da prática Anjo da Guarda do Cliente demonstram um desempenho referencial de atendimento e conhecimento com impacto positivo na satisfação dos clientes, contribuindo para sua conquista e atração;
- Ouvidorista é uma prática inovadora, um canal diferenciado de relacionamento com os Clientes, focando a interação com os motoristas, representante da equipe de serviços do Cliente e quem têm intensa experimentação e percepção da Área de Valor ENTREGA e RELACIONAMENTO, capacitando-o a sensibilizar agentes influenciadores do processo decisório do Cliente;
- O perfil das manifestações dos motoristas apresenta evolução da contribuição de um caráter reativo para pró-ativo e preventivo;
- A Imagem positiva da PETROBRAS está sendo alavancada com a prática Ouvidorista e a mídia já registrou esta inovação e seus benefícios que abrangem atendimento ao cliente e responsabilidade social e ambiental;
- Premiações, pesquisas, reconhecimento na mídia e dos clientes confirmam o êxito da prática Ouvidorista e recomendam a sua continuidade e disseminação para outros Terminais;

6. BIBLIOGRAFIA

- *Anjo da Guarda do Cliente*, Prêmio Apoena de Reconhecimento 2005, Melhores Práticas de Gestão, Lima, Paulo Neves, Siviero, Sérgio. E., Regonati, Naoko H., Santos, Elisabete A. (relatório interno);
- *Ouvidorista, Serviço de Ouvidoria para os motoristas dos clientes*, Prêmio Apoena de Reconhecimento 2006, Melhores Práticas de Gestão, edição UN-REVAP, Lima, Paulo Neves, e equipe da REVAP/CM/RC (relatório interno);
- *Monitoramento e Conscientização em SMS no Terminal de Carregamento Rodoviário, TEVAP*, Prêmio PETROBRAS de SMS 2006, equipe da gerência de comercialização da UN-REVAP.
- *Melhores Práticas de Gestão PETROBRAS, Livro de Excelência*, Rio de Janeiro, março de 2004, Critério Clientes e Sociedade, Lima, Paulo Neves, Pereira, Lia Martins, PETROBRAS, Desenvolvimento de Sistemas de Gestão;
- *Desenvolvendo a Gestão com o foco nos clientes*, Bariloche, abril de 2004, Lima, Paulo Neves, Pereira, Lia Martins, II Congresso Latinoamericano de Calidad en la Industria del Petróleo y del Gas “Hacia la Excelencia”.
- *Benchmarking Interno de Práticas e Relacionamento com Clientes do Abastecimento*, Relatório Final, Rio de Janeiro, abril de 2007, Monitor Company Group (relatório interno);

7. NOMENCLATURA

ABAST	Área de Negócios do Abastecimento da PETROBRAS
ACD	Análise Crítica de Desempenho
AGC	Anjo da Guarda do Cliente
<i>Apoena</i>	"Aquele que enxerga longe" na língua tupi-guarani
B2B	<i>Business to Business</i>
CLIP	Programa Cliente PETROBRAS
CM	Gerência de Comercialização
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GLP	Gás Liquefeito de Petróleo
IQPC	Índice de Qualidade Percebida pelo Cliente
ISC	Índice de Satisfação do Cliente
Ouvidorista	Serviço de Ouvidoria para os motoristas dos Clientes
PGR	Plano de Gestão da Refinaria
PMG	Plano de Melhoria de Gestão
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
QAV	Querosene de Aviação
RAC	Reunião de Análise Crítica
RC	Gerência Setorial de Relacionamento com o Cliente
RH	Recursos Humanos
SAC	Serviço de Atendimento aos Clientes
SMS	Segurança, Meio Ambiente e Saúde
TEVAP	Terminal de Carregamento Rodoviário da PETROBRAS no Vale do Paraíba
UN	Unidade de Negócios
UN-REVAP	Refinaria Henrique Lage, localizada no Vale do Paraíba