

DESENVOLVENDO A GESTÃO COM FOCO NOS CLIENTES

Autores: Paulo Neves de Lima
PETROBRAS/UN-REVAP

Lia Martins Pereira
PETROBRAS/UN-REVAP

ABSTRACT

Este trabalho apresenta o desenvolvimento do foco nos clientes da PETROBRAS/UN-REVAP. Este desenvolvimento promove a sinergia de competências fomentadoras da busca da excelência nas práticas, e que possuem o principal direcionamento do Processo de Gestão da REVAP, PGR, do Programa Cliente Petrobras, CLIP, e das diretrizes da Política REVAP de Atendimento aos Clientes.

O trabalho apresenta os principais desdobramentos do PGR, como o Pacote de Valor REVAP, ferramenta de segmentação e valoração dos Clientes que subsidia a otimização do Composto de Marketing. São descritos os Canais de Relacionamento mais importantes: Visitas, Anjo da Guarda do Cliente, Dia do Cliente, SAC, Grupos de Foco, Pesquisas de Satisfação, Fóruns, Gerenciamento de Suprimento. As práticas de divulgação dos produtos e serviços e de construção de Imagem positiva no mercado também são apresentadas. O Serviço de Atendimento ao Cliente, SAC, é um dos destaques da gestão da UN-REVAP, diversas vezes premiado. O Endomarketing e a capacitação da equipe de atendimento são práticas apresentadas.

Nossa experiência tem demonstrado o êxito deste processo de gestão por meio de um histórico de continuidade, inovação e refinamento das práticas e resultados de Satisfação dos Clientes em contínuo crescimento e nos níveis de excelência.

1. INTRODUÇÃO

A UN-REVAP, Refinaria Henrique Lage, é uma Unidade de Negócios da área de Abastecimento/Refino, da PETROBRAS. 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.

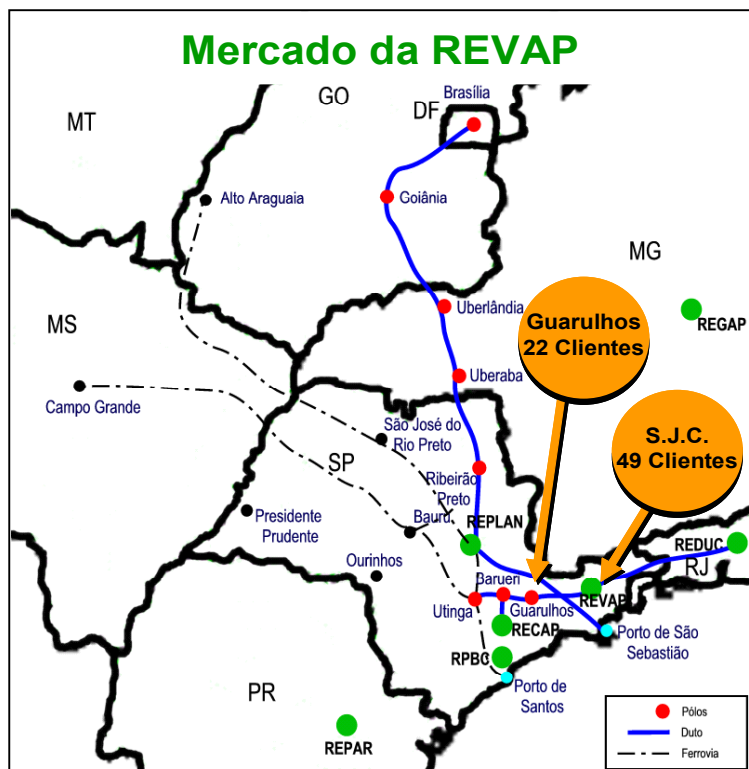


Figura 1: Mercado da REVAP em destaque pólos de S.José e Guarulhos

A UN-REVAP possui a 2ª maior capacidade de refino do Brasil, 40.000 m³/dia. 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 e Sul de Minas Gerais (por meio do pólo de São José dos Campos) e a Grande São Paulo (pólo de Guarulhos). 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 49 clientes, e comercialmente no pólo Guarulhos, onde possui 22 clientes e atende ao maior mercado do país.

A Estrutura Organizacional, que operacionaliza as atividades da UN-REVAP, é constituída pela Gerência Geral, GG, e 11 Gerências: Comercialização (CM), Produção (PR), Transferência e Estocagem (TE), Otimização (OT), Recursos Humanos (RH), Comunicação (CO), Empreendimentos (EM), Manutenção (MI), Engenharia (EN), SMS e Planejamento e Controladoria (PC). Os 12 Gerentes constituem a CCI.

Este trabalho apresenta o desenvolvimento da gestão e as principais práticas com o foco nos clientes da UN-REVAP. Este processo é desdobrado a partir do PGR, Processo de Gestão da UN-REVAP, e possui a sinergia de competências organizacionais como fundamento para a busca da excelência nas práticas. Ao longo do trabalho apresentamos uma síntese da sistemática de formulação das estratégias do PGR, e os seus desdobramentos nas Diretrizes Estratégicas da UN-REVAP, cuja gestão é conduzida por uma sistemática de Comitês e Sub-Comitês, e a operacionalização realizada pela Estrutura Organizacional.

Somadas às competências de gestão e realização, neste trabalho são apresentadas as competências culturais representadas pela Política REVAP de Atendimento aos Clientes e o seu Programa de Endomarketing, as competências técnicas de Marketing representadas pelo Programa Cliente Petrobras e a sua forma de condução pela REVAP. Ênfase maior é dedicada no Pacote de Valor REVAP, nos Canais de Relacionamento e nas ações do Núcleo Mercado.

O trabalho conclui com apresentação dos principais resultados da UN-REVAP. Os resultados da UN-REVAP demonstram um histórico de continuidade e refinamento das práticas e Satisfação dos Clientes alinhados com o Pacote de Valor, em contínuo crescimento e muitos deles nos padrões de excelência. Os resultados obtidos alçaram a UN-REVAP, em 2002, à condição de referencial de excelência das Unidades de Negócio da PETROBRAS, de acordo com os Critérios de Excelência da FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade.

2. PROCESSO DE GESTÃO DA UN-REVAP, PGR

O Processo de Gestão da UN-REVAP, PGR, constitui-se em um ciclo de contínua aprendizagem e melhoria da operação e da gestão organizacional com o objetivo de assegurar sua competitividade no mercado por meio da criação de valor para as partes interessadas no seu desempenho e no ambiente em que opera. As partes interessadas são os Acionistas, Clientes, Fornecedores, as Pessoas e a Sociedade.

Este processo utiliza uma sistemática anual de formulação e revisão das estratégias da REVAP com participação da liderança (CCI) e diversos colaboradores convidados. Os requisitos das partes interessadas são importantes insumos para o processo. Os insumos corporativos são os desdobramentos do Planejamento Estratégico da Petrobras e do Plano de Negócios do *Downstream*, incluindo as metas para os Objetivos Estratégicos do BSC, negocia das entre a UN e o AB-RE. Também são insumos as análises do cenário competitivo, com as oportunidades e ameaças do ambiente externo e a consideração das forças e fraquezas do ambiente interno.



Figura 2: Formulação das estratégias do PGR, em destaque os insumos e a criação de valor para as partes interessadas.

Após a formulação das estratégias, o PGR aciona a etapa de operacionalização das iniciativas estratégicas e planos de ações por meio da estrutura organizacional. O ciclo de melhoria e aprendizagem tem continuidade com a atuação dos Comitês e Sub-Comitês de Gestão nas etapas de Acompanhamento e Avaliação dos Resultados (inclui a ACD, Análise Crítica de Desempenho) e o desenvolvimento de Ações Preventivas e Corretivas visando recuperar e alavancar resultados por meio da revisão dos planos elaborados para melhorar o atendimento dos requisitos das partes interessadas.



Figura 3: PGR, Processo de Gestão da REVAP, Ciclo de Melhoria e Aprendizagem

Em 2003, o processo de formulação das estratégias consolidou a definição de 6 Diretrizes Estratégicas para a condução do PGR (ver Figura 5):

Fruto do PGR, cada Diretriz Estratégica constituiu uma Estrutura de Gestão formada por 6 Comitês e 37 Sub-Comitês. Cada Comitê é presidido pelo GG, com consultoria do Gerente responsável pela área relacionada à Diretriz, e conta com a participação da CCI e dos Coordenadores dos Sub-Comitês de Gestão. A Figura 4 sintetiza as atribuições das responsabilidades no PGR. As reuniões de cada Comitê inclui o processo de ACD que se realizam a cada bimestre. A constituição dos Sub-Comitês, (quantidade e temas) e a frequência de suas reuniões seguem diretrizes dos Comitês. Os Sub-Comitês (SCs) assessoram os Comitês na condução da gestão da sua Diretriz do PGR. Cada Sub-Comitê é formado por uma equipe multidisciplinar, o que assegura a necessária competência técnica e a ampla participação e desenvolvimento da força de trabalho no PGR.

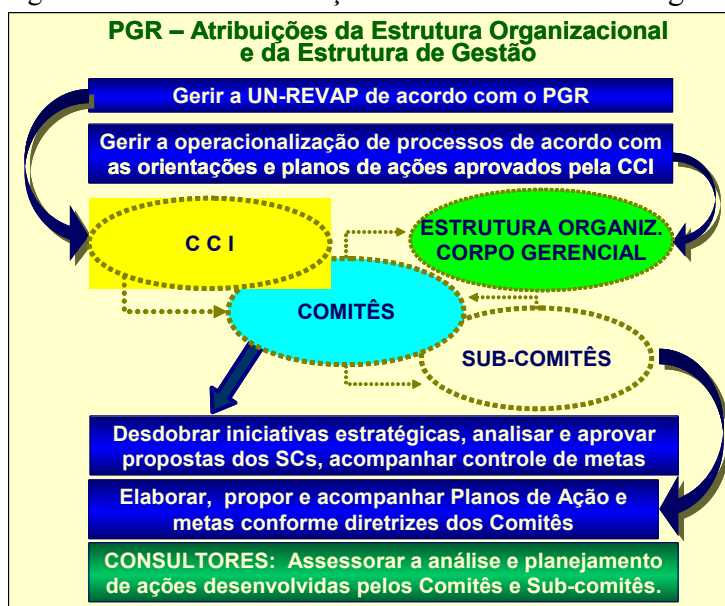


Figura 4: Atribuições dos Comitês, SCs e Estrutura Organizacional

Todo este processo de identificação das partes interessadas e dos seus requisitos, em especial dos Clientes, somada à definição da Diretriz Estratégica Clientes e Mercado, com a constituição do Comitê Clientes e Mercado assessorado por seus quatro Sub-Comitês e o Núcleo Mercado, assegura a continuidade do processo de aprendizagem e melhoria contínua das competências organizacionais e o desenvolvimento e refinamento das práticas com foco nos Clientes e no Mercado.



Figura 5: PGR e suas Diretrizes Estratégicas – Um Comitê de Gestão para cada Diretriz e 37 Sub-Comitês

3. MACRO-FLUXOS DA GESTÃO COM FOCO NO CLIENTE

A Figura 7 apresenta um macro-fluxo do Processo REVAP de Gestão do Foco no Cliente. Desdobrado do PGR, este processo se inicia por meio da identificação e mapeamento dos requisitos dos Clientes, conforme os requisitos do segmento a que ele pertence e conforme os requisitos individuais de cada cliente. A coleta destas informações se faz por meio dos Canais de Relacionamento (item 9) e por meio do Monitoramento e das Análises de Mercado.

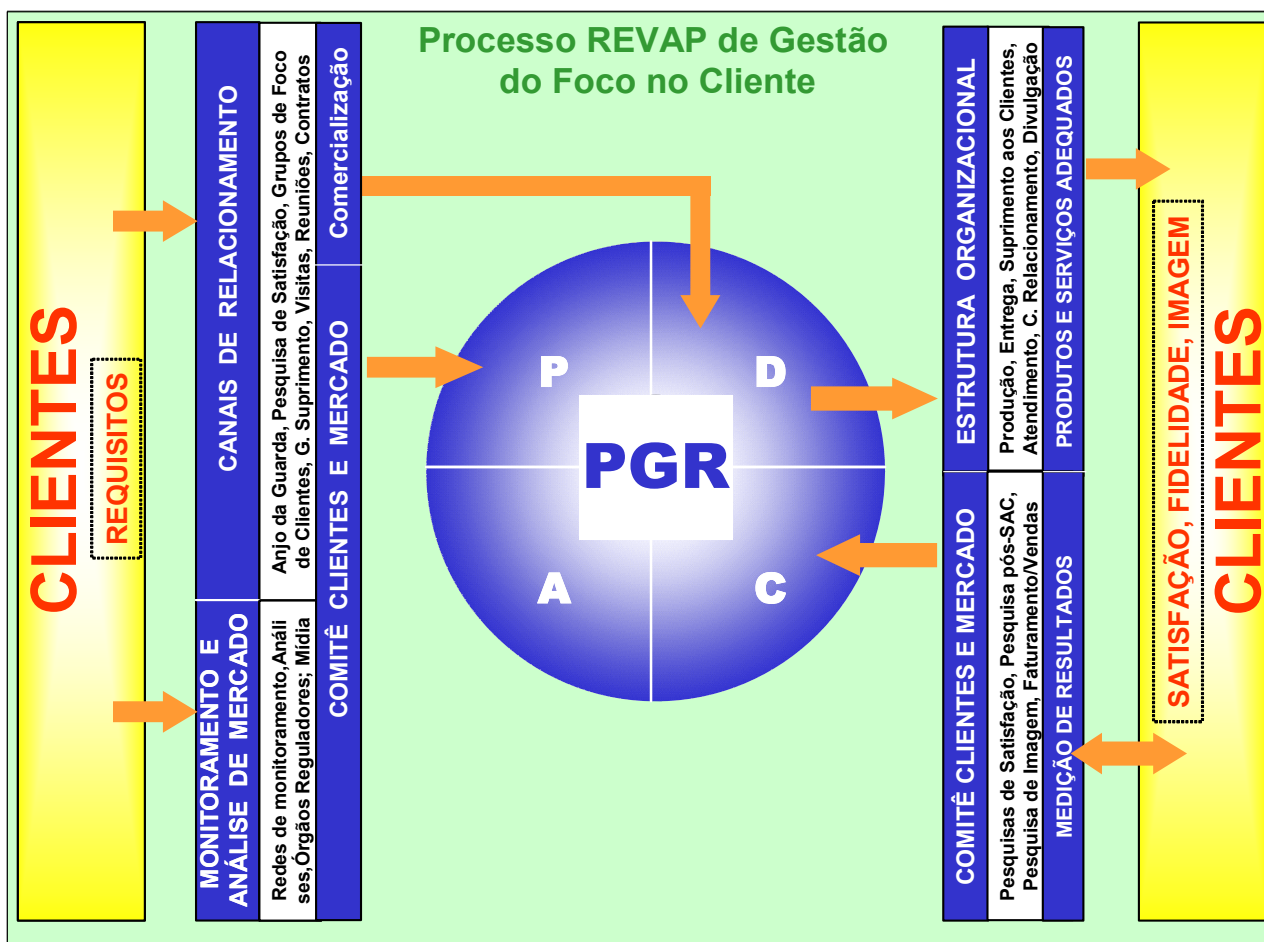


Figura 7: Macro-Fluxo da Gestão REVAP do Foco no Cliente. Insumos do PGR e Benefícios para o Cliente

Todas estas informações são insumos para a **etapa de planejamento** sob responsabilidade do Comitê Clientes e Mercado e seus Sub-Comitês (onde se desdobram as iniciativas estratégicas, estabelecem-se metas para os objetivos estratégicos e se elaboram os planos de ações). A **etapa operacional** é conduzida de forma integrada por toda a estrutura organizacional sob a liderança da CM. Completando o ciclo de interação com o Cliente, temos a **etapa de Acompanhamento e Avaliação dos Resultados**, conduzida sob Coordenação do Comitê Clientes e Mercado e que visa medir a evolução da satisfação e fidelidade dos Clientes. Pesquisas de Satisfação, Imagem e Fidelidade são operacionalizadas por empresa de consultoria especializada, sob coordenação corporativa e acompanhamento e cooperação da CM. A Avaliação dos Resultados se insere no processo de ACD do Comitê e Sub-Comitês e as **Ações Corretivas e Preventivas** decorrentes se inserem no processo de revisão, elaboração e aprovação de novos planos de ações conduzidos por esta mesma estrutura de gestão.

4. FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA NA GESTÃO DO FOCO NO CLIENTE

A REVAP possui, como fundamentos para a excelência nas práticas com foco nos clientes, a sinergia das competências do FAZER, do SABER e do QUERER (Fig. 8). Cada competência corresponde a um capital intangível de habilidades, conhecimento, cultura e motivação. É necessário trabalhar estes três fundamentos para assegurar a eficácia do processo.

A competência do FAZER é representada por toda a estrutura de gestão e de operacionalização como descrito nos itens 2 e 3 e detalhados em procedimentos orientadores das práticas relacionadas. É o esqueleto (estrutura organizacional) que sustenta o corpo que realiza (pessoas, sistemas e recursos).

A competência do SABER é representada pelo Programa Cliente Petrobras e a busca do conhecimento de práticas referenciais de excelência na literatura. É o conhecimento e o aperfeiçoamento das técnicas de marketing, fruto da experiência e do estudo. É o treinamento, a inovação e a criatividade. É o cérebro, a memória e a imaginação, armazenando, criando, construindo e disseminando conhecimento.

A competência do QUERER é representada pela Política REVAP de Atendimento aos Clientes e o Programa de Endomarketing. É a mudança de cultura, sensibilização, conscientização e motivação dos colaboradores para o foco no cliente. É a convicção da necessidade de atitudes positivas e pró-ativas no relacionamento com o cliente. É a vontade de valorizar o outro, conquistando fidelidade e realizar ganha-ganha. É a coragem para enfrentar novos desafios e barreiras culturais. É o coração, a alma, a paixão e o entusiasmo que se motiva e contagia a organização.

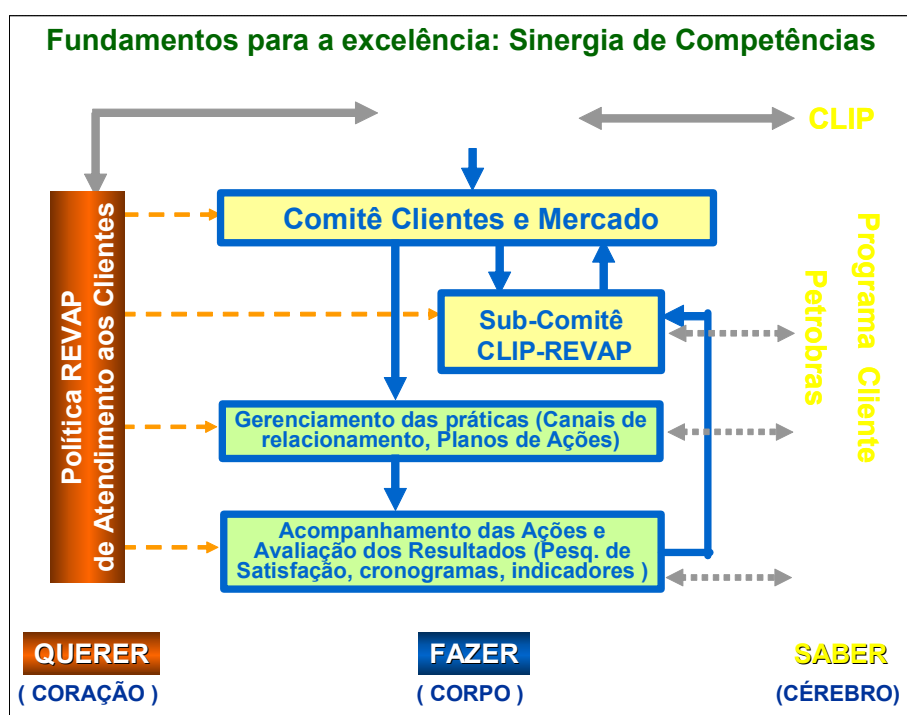


Figura 8 – Sinergia de competências organizacionais como fundamento para a excelência nas práticas com foco no cliente

5. POLÍTICA REVAP DE ATENDIMENTO AOS CLIENTES

A elaboração do conteúdo da **Política REVAP de Atendimento aos Clientes** e principalmente de suas **Diretrizes** foi um processo de aprendizado e amadurecimento focado nas expectativas declaradas dos clientes, nos referenciais de atendimento encontrados na literatura, e na consolidação e verificação de eficácia das práticas e atitudes implantadas nos planos de ação voltados para o aumento da satisfação dos clientes. A participação do pessoal de linha de frente e da CCI na elaboração da Política agregou convicção e responsabilidade pelo resultado.

Esta Política é uma declaração de princípios e valores estabelecidos, desdobrados do PGR, e deve ser utilizada como diretriz para todos os atos e decisões relativas ao relacionamento com os clientes.

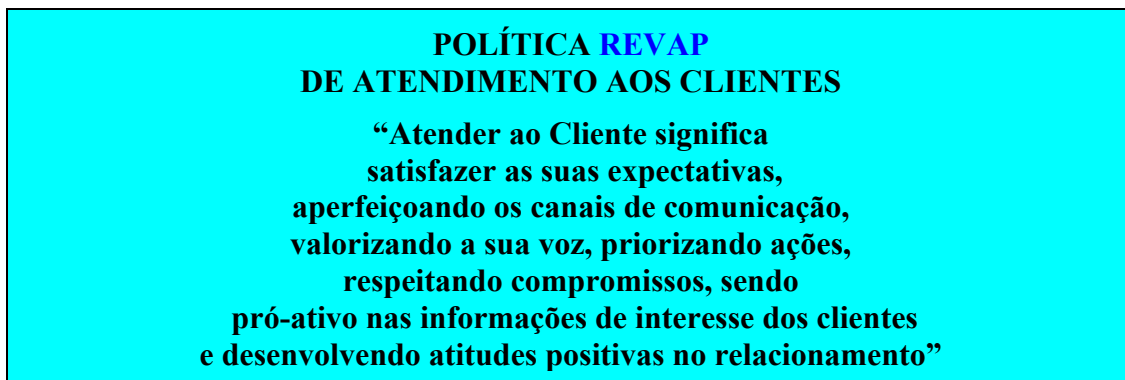


Figura 12 – Política REVAP de Atendimento aos Clientes

Tão ou mais importante que a Política é o seu desdobramento em 8 Diretrizes que se traduzem em posturas, atitudes e enfoques de conteúdo concreto, de fácil compreensão, entendidos pela força de trabalho como guia das atividades e inspirador para a aplicação eficaz dos procedimentos das práticas.



Diretrizes da Política REVAP de Atendimento aos Clientes

A. Respeitar o cliente: os compromissos assumidos e todas as declarações de intenção feitas, entendidas pelos clientes como promessa, devem ser cumpridos; as necessidades da Refinaria devem ser resolvidas sem afetar o cliente; somente procurar a colaboração do cliente quando não encontrar alternativas internas;
B. Satisfazer as expectativas de comunicação do cliente: ampliar os canais de comunicação e intensificar o relacionamento; facilitar o acesso e estimular as manifestações dos clientes para melhor conhecermos suas percepções e expectativas com nossos produtos e serviços; atender ao telefone até o terceiro toque; identificar-se e ser gentil; responsabilizar-se pelo sucesso da comunicação telefônica;
C. Valorizar a Voz do cliente na Refinaria: considerar o cliente como consultor a custo zero; valorizar as suas manifestações como oportunidades de melhorias que não podemos desperdiçar; registrá-las todas no SAC/Vantive para que sejam tratadas com prioridade, eficácia e sem lacunas na gestão da solução; agradecer as contribuições dos clientes;
D. Responder as reclamações e consultas dos clientes com agilidade, qualidade e empatia: acionar a estrutura para desenvolver soluções e melhorias; consolidar as informações e fornecer respostas esclarecedoras e documentadas no menor tempo possível; monitorar a satisfação do cliente com a solução; evitar reincidência de problemas;
E. Priorizar ações que reduzam o tempo de espera dos clientes: nas atividades de programação, marcação, bombeios, medição, pesagem, organização de filas no carregamento rodoviário, cadastramentos, inspeções, check-lists, atendimento na recepção e envio de certificados e notas fiscais;
F. Pró-atividade nas informações de interesse para o cliente: avisar ao cliente com pelo menos 4 dias úteis de antecedência as ocorrências programadas que possam interferir no abastecimento do mercado; avisar de imediato as paradas não programadas e as emergências; antecipar-se na comunicação das variações das características dos produtos;

G. Avaliar as sugestões dos clientes no planejamento de paradas e elaboração/revisão de procedimentos – considerar a satisfação do cliente e a sua participação com sugestões nas alterações/revisões de procedimentos operacionais e planejamentos de paradas que afetem a entrega de produtos (programação, datas, horários, organização das filas e dos serviços);

H. Desenvolver atitudes positivas no relacionamento com os clientes – empatia, respeito, paciência, boa vontade, bom humor, confiança, cortesia, entusiasmo, simplicidade e transparência;

6. PROGRAMA CLIENTE PETROBRAS - CLIP

O Programa Cliente Petrobras, CLIP, é um Programa Corporativo que estabelece as regras para a atuação dos órgãos da PETROBRAS nas atividades de conhecimento, relacionamento e atendimento aos clientes, visando sua satisfação. O CLIP é revisado a cada 2 anos e conta com a colaboração da REVAP e de outras UNs.

A- CLIP-REVAP

O CLIP-REVAP define diretrizes e práticas alinhadas com o CLIP, personalizando-as à realidade da REVAP. O CLIP-REVAP estabelece uma metodologia para o conhecimento mútuo, incluindo a gestão do relacionamento da REVAP com os seus clientes, e o desenvolvimento e divulgação de ações que diferenciem os seus produtos e serviços visando obter a satisfação dos clientes e a aceitação do mercado. Seus objetivos principais



**Técnica e
Conhecimento
em Ação**

são: a) Conhecer os clientes e os mercados, avaliar o seu potencial, identificar e analisar as oportunidades e ameaças aos negócios da UN-REVAP e da PETROBRAS e fornecer subsídios para as decisões corporativas, b) Segmentar e classificar os clientes e os mercados visando diferenciar as estratégias de marketing de forma alinhada com as diretrizes estratégicas corporativas e adequada às características locais e regionais, c) Sistematizar os canais de relacionamento com os clientes, aperfeiçoando as ações para identificar, antecipar e atender aos seus requisitos, d) Conhecer o nível de satisfação dos clientes com relação aos produtos e serviços da UN-REVAP e elaborar planos de ações de melhorias que agreguem valor para o cliente, e) Melhorar continuamente os padrões de atendimento às manifestações dos clientes e f) Divulgar os produtos e serviços da UN-REVAP visando atrair e fidelizar os clientes.

A gestão do CLIP-REVAP é atribuição do **Comitê Clientes e Mercado** assessorado pelos **Sub-Comitês CLIP-REVAP e CLIP-Guarulhos**. Estes Sub-Comitês se reúnem mensalmente com a finalidade de elaborar planos, acompanhar e avaliar os resultados e orientar ações relativas aos objetivos do CLIP-REVAP. O gerenciamento das práticas e a operacionalização das ações desdobradas do CLIP-REVAP está ao encargo da estrutura organizacional sob liderança da Gerência de Comercialização.

7. PACOTE DE VALOR – Segmentação e Diferenciação

O Pacote de Valor REVAP constitui-se em uma ferramenta estratégica para segmentar o mercado, classificar e valorar diferenciadamente os clientes e seus segmentos e desta maneira orientar todas as estratégias de marketing de forma diferenciada e otimizada. A REVAP possui o seu pacote de Valor que classifica e diferencia todos os segmentos de clientes e dentro de alguns segmentos também possui diferenciação dos próprios clientes.

Na figura 9 apresentamos a Matriz Estratégico x Econômico que sintetiza o Pacote de Valor 2003 dos segmentos de clientes da UN-REVAP. As cores da figura auxiliam a identificar a classificação com diferentes graus de importância que remetem a padrões diferenciados de atendimento e relacionamento e estratégias diferenciadas de marketing.

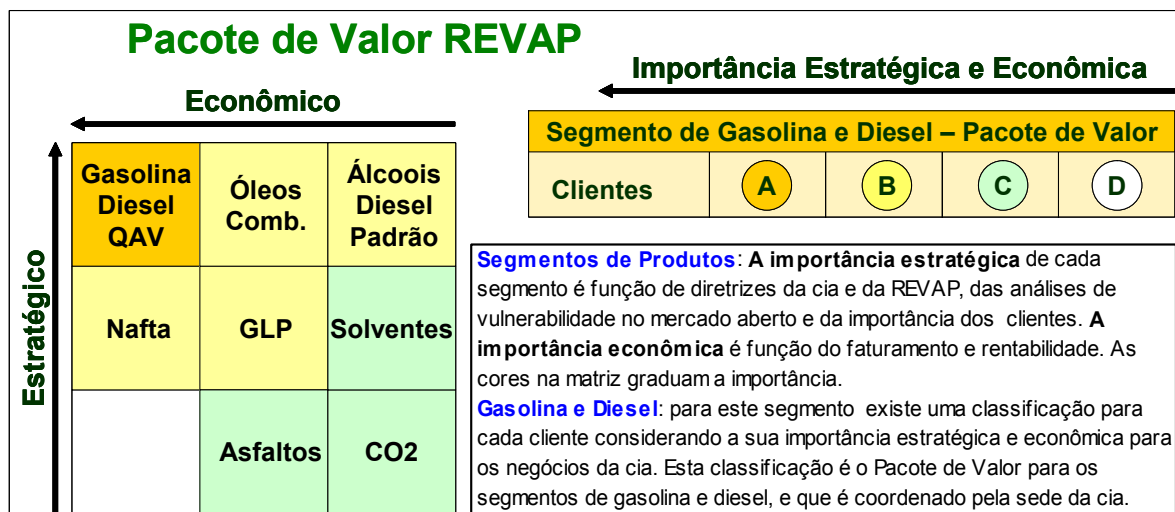


Figura 9 – Pacote de Valor REVAP – Segmentação e Diferenciação dos Clientes

Estratégia em Ação

Os principais benefícios do processo Pacote de Valor são:

a) Segmentação dos clientes e do mercado, b) Valoração diferenciada dos clientes, c) Objetividade no planejamento e diferenciação do composto de marketing oferecido aos clientes e ao mercado, d) Facilidade para a priorização das ações, e) Agilidade no processo decisório, f) Otimização dos recursos e g) Maior aderência aos objetivos estratégicos.

A Figura 10 apresenta o Composto de Marketing da REVAP para 2003 totalmente alinhado com o seu Pacote de Valor. Pode-se constatar: A intensidade (quantidade) de eventos a realizar (Visitas, Fóruns, Dia do Cliente, Reuniões) com cada segmento e a alocação de recursos como os Anjos da Guarda do Cliente de forma diferenciada do relacionamento compara os principais clientes.

Composto de Marketing REVAP 2003										
Canais de Relacionamento	Segmento de Produtos						Clientes de Gasolina e Diesel			
	Gasolina Diesel	QAV	GLP	Nafta	Asfaltos	Outros	A	B	C	D
Gerenc. Suprimento	S+	S+	S+	S+	S	S	S+	S	S	S
SAC	S+	S+	S	S	S	S	S+	S	S	
Pós-Venda	S+	S+	S	S	S	S	S+	S	S	
nal Cliente	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
Grupos de Foco	S+	S	S	S	S	S	S	S	S	
esquisas de Satisfação	S+	S	S	S	S	S	S	S	S	
Reuniões	42	4	6	3			40	6		
Fóruns	2						2			
Eventos	2	2	1	1			2	1	1	
Material Promocional	2	2	1	1	1	1	2	1	1	
Projeto Parceria	S						S+	S	S	
Visitas ao Cliente	50	6	9	1	2		36	20		
Dia do Cliente	20	3					9	14		
Anjo da Guarda	3	1	1	1			2	1		

Figura 10 – Composto de Marketing REVAP 2003 – Diferenciação dos Canais de Relacionamento de acordo com o Pacote de Valor dos Segmentos e dos Clientes

8. CANAIS DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES, CR

O relacionamento da REVAP com seus clientes é construído dentro do enfoque da gestão de um negócio B2B, *Business to Business*. Para alcançar a eficácia neste processo, a REVAP desenvolve e

continuamente aperfeiçoa os seus Canais de Relacionamento, CR, além de diferenciar em intensidade e refinamento a sua aplicação por meio de um planejamento alinhado com as diretrizes do seu Pacote de Valor.

Os CR são desenvolvidos com os objetivos de:

- Ampliar as facilidades de contato, o conhecimento mútuo e intensificar a interatividade com o cliente;
- Criar oportunidades para identificar os requisitos dos Clientes e conhecer as suas percepções com nossos produtos, serviços e valores;
- Divulgar os produtos, serviços e valores da REVAP;
- 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 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 PE da cia.

Os principais CR desenvolvidos pela REVAP são apresentados na figura abaixo, onde se destacam as suas contribuições estratégicas e operacionais nos processos de Identificação do Valor Esperado pelos Clientes e a correspondente Criação de Valor pela REVAP. O desenvolvimento balanceado do foco organizacional também recebe contribuições diferenciadas dos CR.

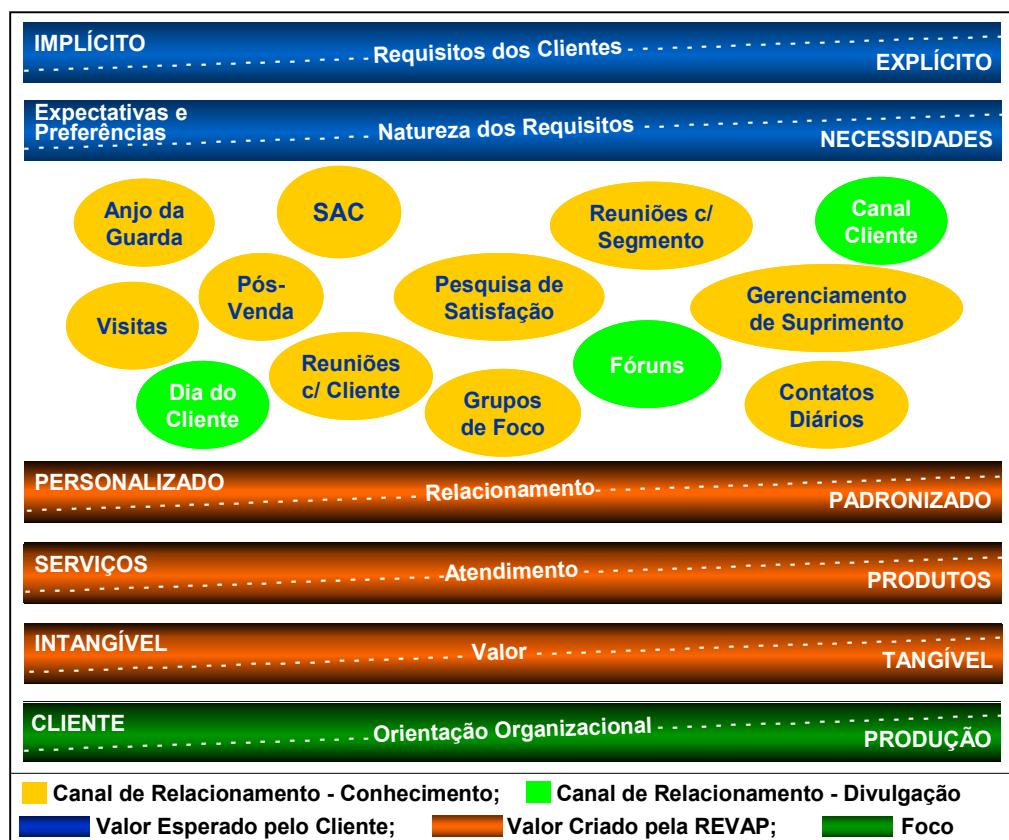


Figura 11 – CR da REVAP e sua contribuição na identificação e criação de Valor p/ cliente.

A REVAP está convencida de que por meio da interatividade proporcionada pelos CR obterá uma sinergia de contribuições de conteúdos variados, em função do diferente perfil mercadológico e organizacional de cada cliente, que poderão ser traduzidas em melhorias aos seus processos, produtos e serviços e em competitividade ao seu desempenho.

Apresentaremos, a seguir, para cada um dos CR, um

resumo das atribuições, da gestão e dos principais benefícios.

Anjo da Guarda do Cliente

**Relacionamento
Personalizado**

Descrição	Planejamento e Aplicação, Padrões e Análise crítica	Benefícios Obtidos
Cada cliente estratégico possui o seu Anjo da Guarda. O AG é um colaborador da REVAP que atua internamente: - representando as demandas do cliente, - guardião da cultura e líder da Política de Atendimento ao Cliente e externamente: - conquistando a confiança do seu cliente (farmer) - responsável pelo sucesso na aplicação dos Canais de Relacionamento p/seu cliente (SAC, Visitas, Dia do Cliente, Reuniões, etc) Obs: o anjo da guarda é do cliente e não do produto - se o cliente adquirir vários produtos, o Anjo da Guarda cuida de todos	- Implantado em 2001; - Revisão anual 7 Anjos Guarda: 3 p/clientes de Gas-Diesel; 1 p/Ocomb.; 1 p/QAV; 1 p/GLP e 1p/Nafta - PA-3-01-002-0001; - PA-3-01-002-0002 - Diretrizes da Política REVAP de Atendimento aos Clientes; - Comitês Clientes; - SCs CLIP - reuniões CM	- gestão com foco no cliente e não no produto; - grande integração das percepções do cliente tanto nos diversos canais, como p/diversos produtos; compreensão mais profunda do negócio do cliente e de suas necessidades e expectativas - mapeamento da mente do cliente; - personalização do relacionamento (CRM e Marketing 1 to 1) e maior eficácia dos canais - cliente reconhece, confia e procura seu interlocutor para suas manifestações; - comprometimento e motivação do colaborador e valorização da Política de Atendimento ao Cliente; - Pró-atividade nas comunicações de interesse p/cliente

Figura 12 – Anjo da Guarda do Cliente – Síntese de Atribuições, gestão e principais Benefícios

Visitas ao Cliente

Descrição	Planejamento e Aplicação, Padrões e Análise crítica	Benefícios Obtidos
Visitas à empresa do cliente visando conhecer melhor o seu negócio e entrevistar seus representantes Capital Mercadológico	- implantado em 1997; - programação anual; 50 a 60/ano (PC Valor) - PA-3-01-002-0001; - Roteiro de Visita; - Relatório de Visita - Comitês Clientes; - SCs CLIP - reuniões CM	- intensificação do relacionamento; - confiança mútua; - informações de mercado e oportunidades de negócio; - conhecimento das necessidades e das percepções do cliente e identificação das oportunidades de melhorias aos nossos produtos e serviços; - divulgação de Produtos, Serviços e Políticas da cia

Figura 13 – Visita ao Cliente – descrição, gestão e principais benefícios

SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente

**Valorização
da Voz do Cliente e
Qualidade na Resposta**

Descrição	Planejamento e Aplicação, Padrões e Análise crítica	Benefícios Obtidos
O SAC é o principal Canal de acesso aos Clientes para consultas, solicitações de assistência, reclamações, sugestões e elogios. Todas as manifestações dos Clientes são cadastradas no SAC PETROBRAS utilizando-se o software Vantive. O Sistema SAC/Vantive, gerenciado pela sede, encaminha a gestão para a REVAP e a solução para especialistas definidos em workflow e negociado pela REVAP com a sede. A REVAP inclui no processo, as FAC, o Coordenador local do Vantive, os Anjos da Guarda, a evolução de enfoque baseado em Benchmarking e a disseminação por meio de ampla participação de colaboradores e gerentes e programa de endoMKT	- Implantado em 1994; - Evolução do Enfoque Reativo (94-97) Resposta Rápida (98-00) Pró-Ativo (desde 2001) 600 manifestações por ano - NG-2-01-002-0001; - NG-2-05-000-0001; - PA-3-01-002-0001; - PA-3-01-002-0002; - PA-3-01-002-0004; - Diretrizes da Política REVAP de Atendimento aos Clientes; - Comitês Clientes; - SCs CLIP - reuniões CM	SAC Pró-Ativo: - ampliação da interatividade com o cliente; - acessibilidade - facilidade e estímulo ao cliente para se manifestar - oportunidade de melhoria - cliente é consultor a custo zero; - Valorização da Voz do Cliente na refinaria - divulgação e integração interna na solução (95 colaboradores e todos os gerentes); - disciplina no atendimento - metas de garantia de resposta, agilidade e qualidade negociada c/equipe; - organização dos registros - Banco de dados que facilita o rastreamento de casos e gestão de relacionamento (CRM) do AG; - maior integração operacional com Transpetro, BR e sede; - ferramenta de Endomarketing; - Análise das Reclamações - causas físicas, humanas e sistêmicas - utilizando o enfoque de incidente de SMS e desdobramento de RNC (Registro de Não Conformidades); - Evolução do enfoque - agilidade(98-00), pró-atividade e empatia(2001); - Premiado 3 vezes pelo Abastecimento.

Figura 13 – SAC-REVAP – descrição, gestão e principais benefícios

O SAC está inserido no CLIP-REVAP e é o principal Canal de acesso dos clientes para consultas, solicitações de assistência, reclamações, sugestões e elogios. Todas as manifestações dos clientes recebidas por meio dos diversos canais de relacionamento são cadastradas no SAC PETROBRAS utilizando-se o software Vantive. Este software está interligado eletronicamente com toda a PETROBRAS, alcançando os diversos pólos com interface de relacionamento com os clientes.

Logo após ser cadastrada a manifestação do Cliente no sistema SAC/Vantive, a Central de Atendimento (localizada na sede, no AB-MC/MA/SM) classifica e encaminha a solução e a gestão da manifestação para especialistas capacitados para a solução eficaz e o retorno com conteúdo claro e adequado ao cliente. O workflow implantado no Vantive foi negociado pela sede com todas as UNs. Este workflow estabelece critérios para classificação e encaminhamento de cada manifestação, definindo o responsável pela solução (Solucionador), a UN responsável pela gestão (Gestor), além do prazo para retorno ao cliente. A Figura 14 descreve o processo de gestão da manifestação do cliente e a participação necessária de cada colaborador no processo.

Quando a UN-REVAP é definida como **Gestora** da manifestação do Cliente, o processo passa a ser conduzido pelo **SAC-REVAP**.



Figura 14 – SAC-REVAP – fluxo de ações e atribuições

O SAC-REVAP conta com 95 colaboradores da refinaria, representantes de todas as gerências, cadastrados no Vantive e integrados por meio de workflow negociado e pertinente às suas responsabilidades e especialidades, atuando nas funções de solucionador, continuador, acompanhador ou gestor. Além desta ampla integração da força de trabalho, a REVAP enriquece e complementa a gestão do processo corporativo por meio de um enfoque pró-ativo com os seus valores e o refinamento de suas práticas. Como exemplo de valores temos Diretrizes 2, 3 e 4 da Política REVAP de Atendimento aos Clientes e como exemplo de práticas temos o Coordenador do SAC-REVAP, que zela pela eficiência e disciplina no atendimento e as atribuições específicas dos Anjos da Guarda, que zelam pela eficácia da solução e da resposta de cada um dos seus clientes, além de coordenar todo o processo de Pós-Venda desdobrado do SAC. De acordo com o Pacote de Valor da REVAP, o serviço de Pós-Venda é realizado com enfoque e refinamento compatíveis com a classificação dos clientes e dos segmentos de mercado. A própria evolução do enfoque do SAC-REVAP constituiu-se em uma sucessão de inovações que alavancou os resultados (Figura 15).

Evolução do Enfoque do SAC-REVAP		
Reativo	Resposta - Rápida	Pró-Ativo
1994 a 1997	1998 a 2000	a partir de 2001
● Baixo número de registros (menos de 40/ano); ● grande tempo de resposta ao cliente (+ de 20 dias em média)	● Dois ciclos de aumento de agilidade, alcançando, em 1999, meta de um máximo de 2 dias úteis para a resposta ao cliente. Meta permanece até hoje. ● Início das Pesquisas Pós-SAC em 1998 - monitoramento da qualidade percebida pelo cliente na resposta - 75 a 85% de satisfação)	● Aumento da interatividade e estímulo ao Cliente para se manifestar e motivação da equipe para registrar; ● Grande aumento no número de manifestações dos clientes (600 em 2002); ● Assegurada continuidade na agilidade da resposta e aumento na satisfação dos clientes com a resposta (92 a 97% de satisfação)

Figura 15 – Evolução do Enfoque do SAC-REVAP

Grupo de Foco de Clientes		
Descrição	Planejamento e Aplicação, Padrões e Análise crítica	Benefícios Obtidos
Metodologia para identificação das características relevantes dos produtos e serviços para os clientes, bem como de sua importância relativa; Realizada por empresa especializada, conta com a colaboração dos clientes.	- Programa de 3 em 3 anos desde 1997; - PA-3-01-002-0001; - CLIP - Comitês Clientes; - reuniões CM	- identificação dos requisitos dos clientes e quantificação da sua importância; - identificação das oportunidades de melhorias aos nossos produtos e serviços; - ferramenta de apoio para a elaboração das Pesquisas de Satisfação dos Clientes e de priorização de ações

Requisitos do Cliente

Figura 16 – Grupo de Foco de Clientes – descrição, gestão e principais benefícios

Pesquisas de Satisfação de Clientes		
Descrição	Planejamento e Aplicação, Padrões e Análise crítica	Benefícios Obtidos
Pesquisas realizadas junto aos Clientes visando avaliar sua satisfação com os produtos e serviços da REVAP. Conduzida por empresa especializada com questionários fundamentados nos atributos identificados nos Grupos de Foco. REVAP colabora na aplicação e elabora Plano Anual de Melhorias, em função dos resultados. A Pesquisa avalia também Imagem e Fidelidade.	- Implantado em 1993; - Ciclo anual desde 1997; - Todos os segmentos - Plano Anual de Melhorias - PA-3-01-002-0001; - CLIP - Comitês Clientes; - SCs CLIP - reuniões CM	- conhecimento e quantificação da percepção dos clientes com a qualidade dos produtos e serviços da REVAP; - Subsídio claro para a Elaboração de Plano Anual de Melhorias e evolução do PGR (planejamento, objetivos, metas e resultados); - Monitoramento e avaliação da Satisfação dos Clientes de cada segmento, da Imagem da Organização junto aos Clientes e da Fidelidade dos clientes com o negócio.

Qualidade Percebida

Figura 17 – Pesquisa de Satisfação de Clientes – descrição, gestão e principais benefícios

Gerenciamento do Suprimento aos Clientes		
Descrição	Planejamento e Aplicação, Padrões e Análise crítica	Benefícios Obtidos
Sistemática de elaboração da programação e acompanhamento da entrega de produtos. É constituída de reuniões mensais, semanais e diárias, incluindo modificações e o monitoramento das operações (quantidade e qualidade dos produtos fornecidos), e realizando diversos contatos diários internos e com os clientes.	- rotina desde 1997; - diária, semanal e mensal - PA-3-01-002-0001; - PA-3-01-002-0005; - Atas de Reuniões; - Diálogo Diário de Suprimento aos Clientes - Comitês Clientes; - SCs CLIP - reuniões CM	- Priorização de ações que reduzem o tempo de espera dos clientes; - Pró-atividade nas comunicações de interesse p/cliente; - Maior eficácia no atendimento aos compromissos assumidos com o cliente - Planos de Contingência desenvolvidos, incluindo a atuação imediata dos Anjos da Guarda do Cliente nas emergências; - Avaliação das sugestões dos clientes no planejamento de paradas e na elaboração de procedimentos operacionais; - Esta prática tem evoluído bastante no enfoque e aplicação, ganhando em agilidade, integração e pró-atividade sob o direcionamento da Política de Atendimento aos Clientes;

Confiabilidade e Pró-Atividade

Figura 18 – Gerenciamento de Suprimento aos Clientes – descrição, gestão e principais benefícios

Dia do Cliente		
Descrição	Planejamento e Aplicação, Padrões e Análise crítica	Benefícios Obtidos
Visitas estruturadas a convite da REVAP. Clientes trazem grupos de colaboradores, seus clientes e parceiros (programação de 1 dia - inclui palestras, visitas à área industrial e laboratório)	- Programa anual desde 2002; 4 a 6/ano (PC Valor) - complementado p/visitas de clientes (20/a) - PA-3-01-002-0001; - Roteiro do Dia do Cliente; - Relatório do Evento - Comitês Clientes; - SCs CLIP - reuniões CM	- divulgação de nossos produtos, serviços, processos de garantia da qualidade, valores e Políticas; - construção de imagem positiva e reforço de valores da marca; - fortalecimento da parceria e aumento da fidelidade do cliente; - intensificação do relacionamento; - confiança mútua; - coleta de informações do mercado e conhecimento das necessidades e das percepções do cliente

Figura 19 – Dia do Cliente – descrição, gestão e principais benefícios

Fórum com Clientes		
Descrição	Planejamento e Aplicação, Padrões e Análise crítica	Benefícios Obtidos
Evento com diversos Clientes de um determinado segmento. É realizado em parceria entre REVAP e AB-MC/RSP em local com infraestrutura para eventos. São divulgados temas de interesse da Petrobras e dos clientes e convidados palestrantes especialistas da cia, dos clientes ou externos.	- Programa anual desde 2000; 2 p/ano (PC Valor) - PA-3-01-002-0001; - Roteiro para o Fórum - Relatório do Evento - Comitês Clientes; - SCs CLIP - reuniões CM	- divulgação de informações ao mercado referentes aos nossos produtos, serviços, processos de garantia da qualidade, valores e Políticas; - construção de imagem positiva e reforço de valores da marca; - realizados debates de temas de interesse comum para o segmento e a Petrobras; identificação de rumos, tendências e perspectivas do segmento; - intensificação do relacionamento; - coleta de informações do mercado e conhecimento das necessidades e das percepções do cliente

Figura 20 – Fórum com Clientes – descrição, gestão e principais benefícios

9. PROGRAMA DE ENDOMARKETING DA REVAP - Cultura Pró-Cliente

O Programa de Endomarketing tem o objetivo de contribuir para a mudança da cultura da REVAP, orientando-a para o foco no cliente, visando assegurar sua competitividade no mercado aberto. As diretrizes das ações do programa são:

- Divulgar aos colaboradores da REVAP as informações relevantes relacionadas aos Clientes e aos Mercados;
- Sensibilizar a força de trabalho e desenvolver a cultura do atendimento e do relacionamento com os clientes;

O Programa contribui para o desenvolvimento da Competência do QUERER (ver item 4).

A Figura 21 apresenta a **Matriz de Desenvolvimento da Cultura pró-Cliente**, contendo a Caixa de Ferramentas (práticas) da Cultura pró-Cliente. O posicionamento de cada prática de endomarketing na matriz demonstra sua profundidade de abordagem (enfoque) e o seu público-alvo (abrangência). As práticas de Endomarketing contemplam basicamente três enfoques: a) Sensibilização, b) integração das atividades pró-cliente e c) treinamento especializado.

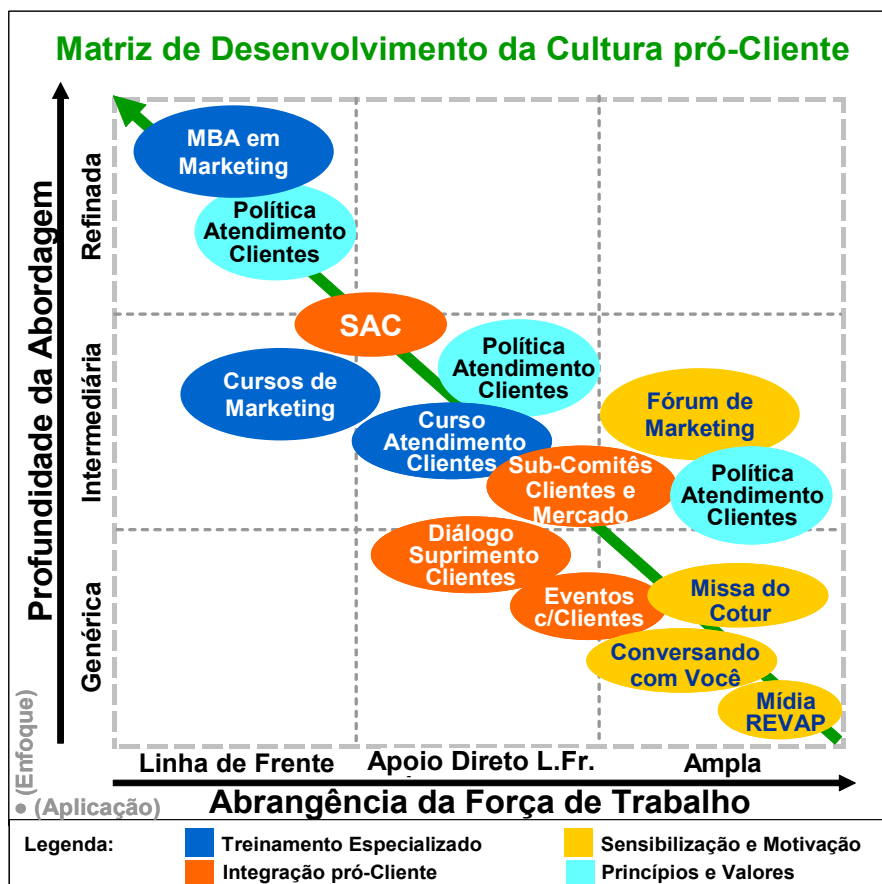


Figura 21 – Matriz de Desenvolvimento da Cultura pró-Cliente –Posicionamento das

10. PRINCIPAIS RESULTADOS DA REVAP

O primeiro grande resultado da REVAP é o seu histórico do Processo Gestão com foco nos clientes (Figura 22). O processo continuado de inovações e melhoria contínua é um fato que a história registra. Apresentaremos a seguir a performance histórica dos principais indicadores da Diretriz Estratégica Clientes e Mercado da UN-REVAP. O maior destaque é para o SAC-REVAP, três vezes premiado pela PETROBRAS. As comparações dos resultados são com as 11 refinarias da cia.

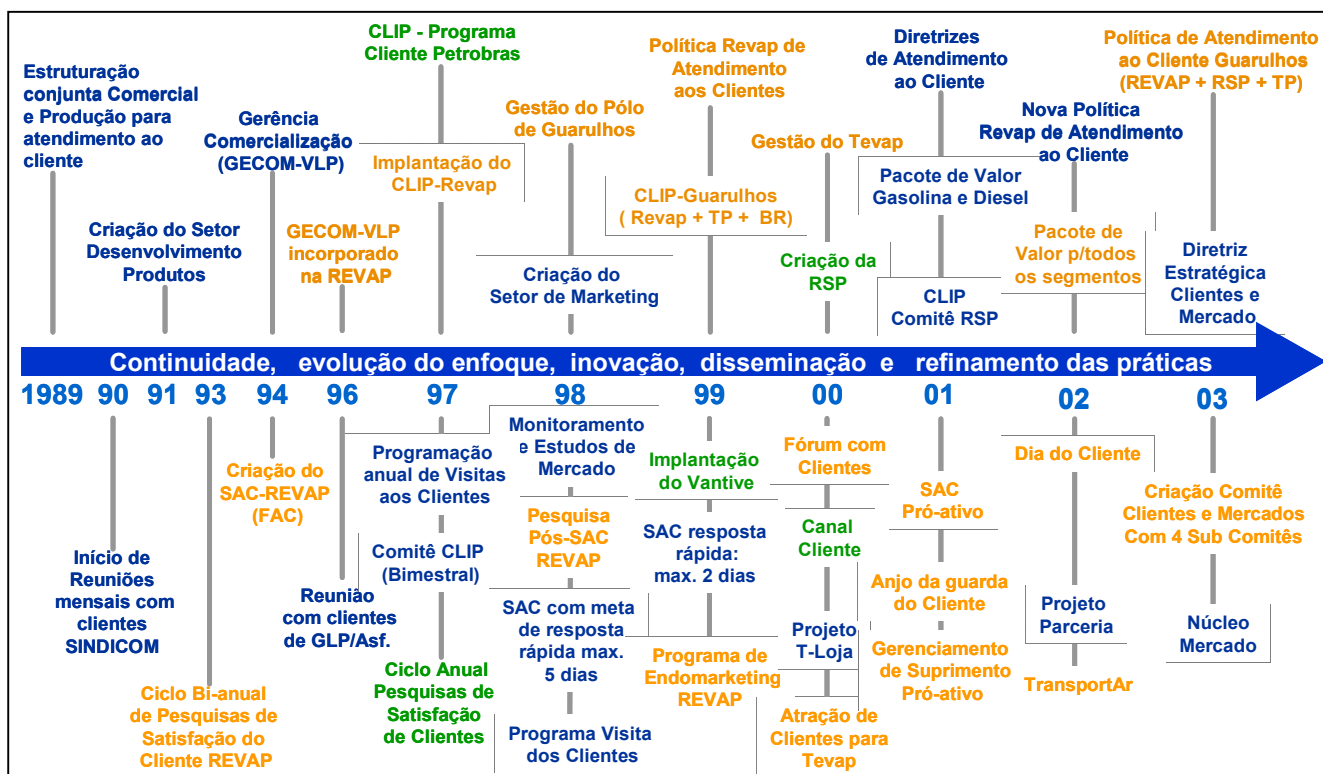


Figura 22: Histórico do Processo REVAP de Gestão com Foco nos Clientes – estrutura, filosofia e principais práticas.

ISC – Índice de Satisfação dos Clientes - GLOBAL

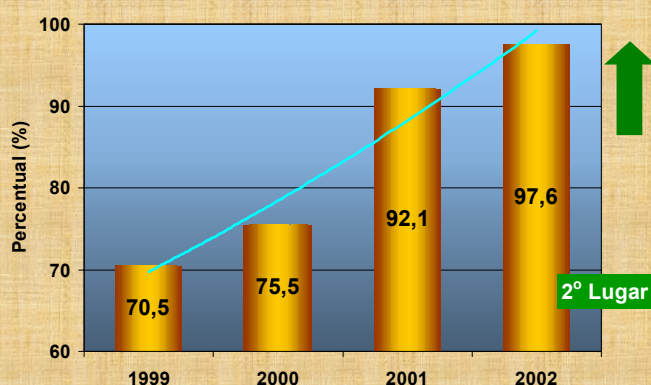


Figura 23: O ISC Global é o Índice Global de Satisfação dos Clientes da UN, índice negociado com a corporação. É uma combinação de resultados de segmentos e pólos com pesos definidos de acordo com estratégia corporativa. Os resultados REVAP estão em melhoria contínua desde 1999, superando as metas negociadas e, em 2002, aproximou-se da excelência com o 2º lugar no AB-RE.

ISC – Gasolina e Diesel

Distribuidoras Nacionais

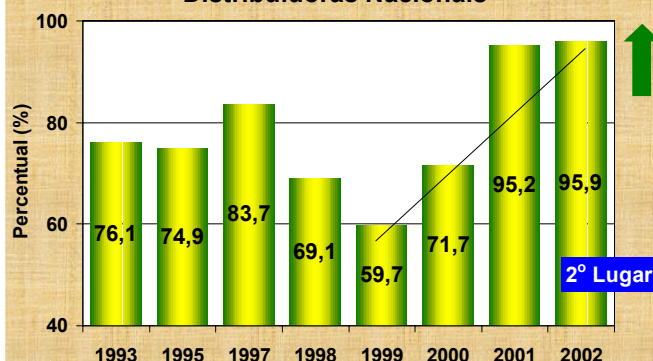


Figura 24: Corresponde ao ISC dos principais clientes de Gasolina e Diesel da PETROBRAS, e de atuação nacional, todos com classificação A no Pacote de Valor. Os resultados REVAP estão em melhoria contínua desde 1999, aproximando-se da excelência em 2002, com o 2º lugar no AB-RE. O enfoque pró-ativo e a diferença utilizada nos CR alavancou os resultados a partir de 2001.

ISC – Gasolina e Diesel

Distribuidoras Regionais

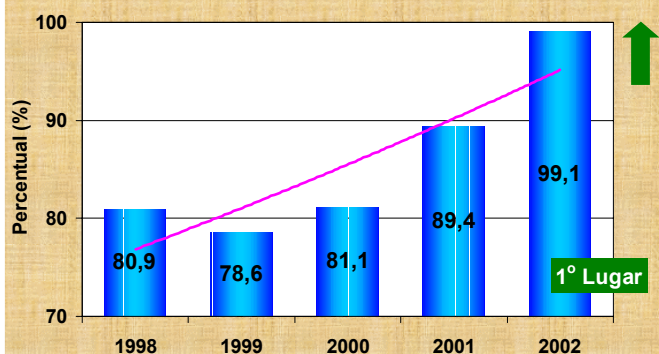


Figura 25 – Corresponde ao ISC dos clientes de Gasolina e Diesel de atuação Regional (80% estão com classificação B e C no Pacote de Valor, e 20% A). Os resultados REVAP estão em melhoria contínua desde 1999, tomando-se referencial de excelência em 2002, com o 1º lugar no AB-RE. O enfoque pró-ativo alavancou os resultados a partir de 2001.

ISC – QAV

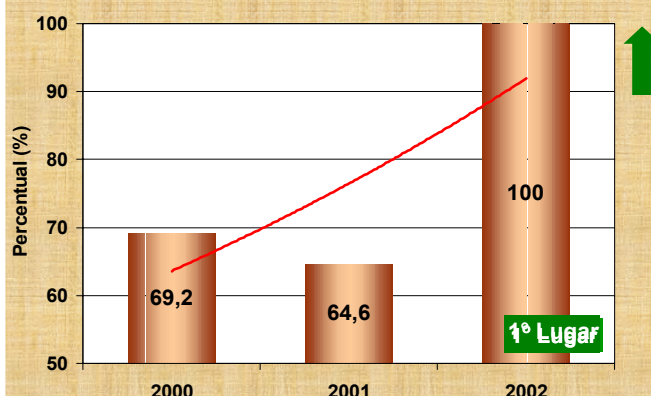


Figura 26 – Corresponde ao ISC dos clientes QAV-1. O fraco desempenho em 2001 motivou um refinado Plano de Ações para 2002, iniciando com o reposicionamento do QAV-1 no Pacote de Valor e missões específicas para o Anjo da Guarda. Os resultados de 2002 confirmam o sucesso da estratégia adotada e colocam a REVAP como referencial de excelência, com o 1º lugar no AB-RE.

ISC – Segmento GLP

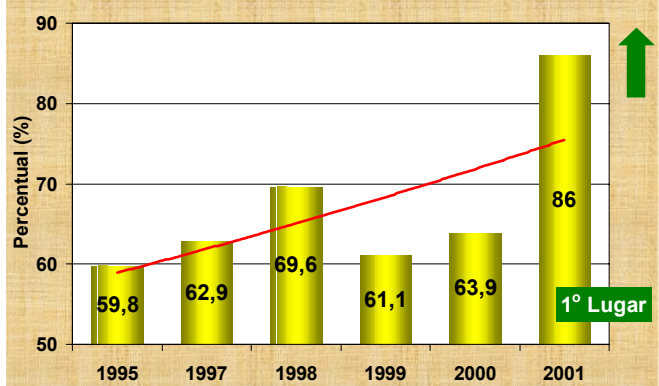


Figura 27 – Corresponde ao ISC dos clientes de GLP. Em 2002 não foi efetuada Pesquisa de Satisfação deste segmento por determinação corporativa. Os resultados REVAP estão em melhoria contínua desde 1999, tomando-se referencial de excelência em 2001, com o 1º lugar no AB-RE. O enfoque pró-ativo alavancou os resultados em 2001.

ISC – Óleo Combustível

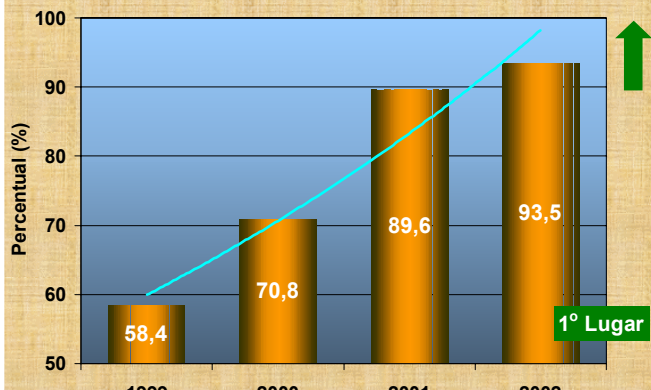


Figura 28 – Corresponde ao ISC dos clientes de Óleos Combustíveis. Os resultados REVAP estão em melhoria contínua desde 1999, tomando-se referencial de excelência em 2002, com o 1º lugar no AB-RE. O enfoque pró-ativo alavancou os resultados a partir de 2001.

Alinhamento entre Planejamento e Resultados

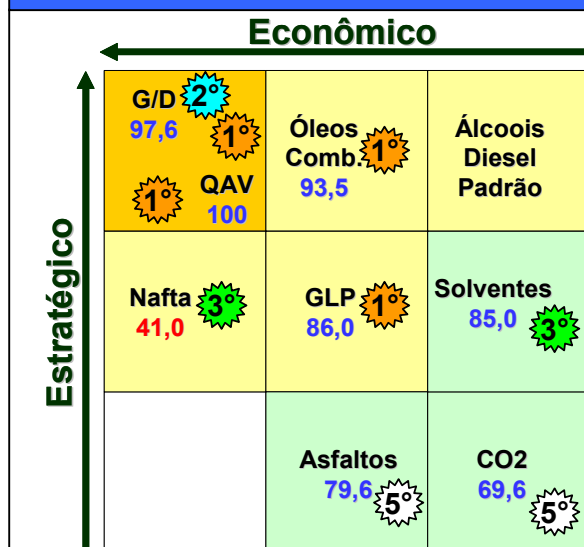


Figura 29 - Os Resultados da REVAP, em 2002, para o ISC de cada segmento de Clientes demonstram uma quase perfeita aderência com o valor dos clientes e dos segmentos definido pela Matriz Estratégico x Econômico do Pacote de Valor REVAP (ver capítulo 7). Em cada quadrante de Valor, estão apresentados os resultados do ISC e a classificação da REVAP entre as UNs do AB-RE. O segmento Nafta é um desafio para os próximos anos.

Agilidade e Eficiência na Resposta ao Cliente

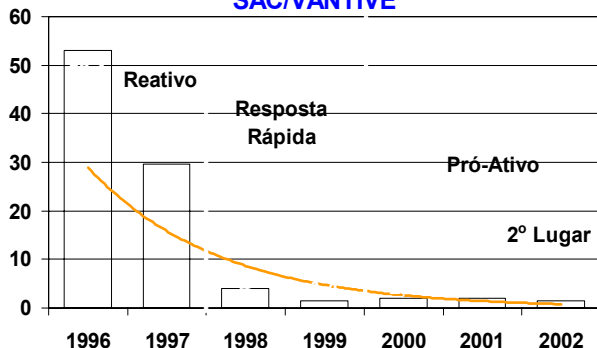
Tempo Médio de Resposta ao Cliente
SAC/VANTIVE

Figura 32 - Resultados do SAC-REVAP. O Enfoque Resposta Rápida pode ser observado desde 1998 e é fruto das sucessivas metas de agilidade alcançadas. A REVAP manteve o alto padrão de agilidade mesmo com o grande número de registros advindos do enfoque pró-ativo (ver Fig 31). Em 2001 a REVAP foi o referencial de excelência do AB-RE, 1º lugar com o menor tempo médio de resposta. Em 2002 ficou com o 2º lugar.

Figura 33 - O Índice de Qualidade de Resposta, IQR, é indicador negociado com a corporação. Corresponde ao % de Satisfação dos Clientes com o atendimento pelo SAC. Após a conclusão de cada manifestação, pesquisa padronizada é efetuada pelo SAC/sede referente aos atributos do atendimento: a) solução adequada, b) tempo de resposta, c) cortesia no atendimento e d) facilidade de contato. Em 2001 e 2002 a REVAP obteve o 1º lugar, tornando-se o referencial de excelência do AB-RE. Práticas e Posturas alinhadas com a Política REVAP de Atendimento aos Clientes quanto à Agilidade, Qualidade e Empatia foram percebidas favoravelmente pelos clientes e tornaram-se os fatores de sucesso da REVAP neste indicador. A REVAP também possui um histórico de destaque quanto ao número de elogios recebidos dos clientes e registrado no SAC/Vantive (23 em 2001 e 45 em 2002, ambos os melhores resultados do AB-RE).

Programa CLIP-REVAP

Continuidade e Disseminação dos Enfoques

Canal de Relacionamento		1998	1999	2000	2001	2002
SAC-REVAP (Registros)		75	79	178	422	603
Reuniões c/Clientes		15	44	42	85	118
Visitas aos Clientes		26	44	35	44	52
Visitas/Dias do Cliente		10	16	6	16	22
Pesquisas	(Nº Clientes)	13	42	56	62	48
	(% Vendas)	67	68	99	99	92

Figura 30 - Continuidade na utilização de alguns dos principais Canais de Relacionamento da REVAP com os seus Clientes. O crescimento da interatividade, verificado em todos os CR, somado ao refinamento por meio enfoques e aplicação pró-ativos contribuiu significativamente para os excelentes resultados da REVAP com os clientes em 2001 e 2002. Apenas o número das Pesquisas recuaram, em 2002, com a exclusão da pesquisa de GLP.

Pró-Atividade, Empatia e Valorização da Voz do Cliente

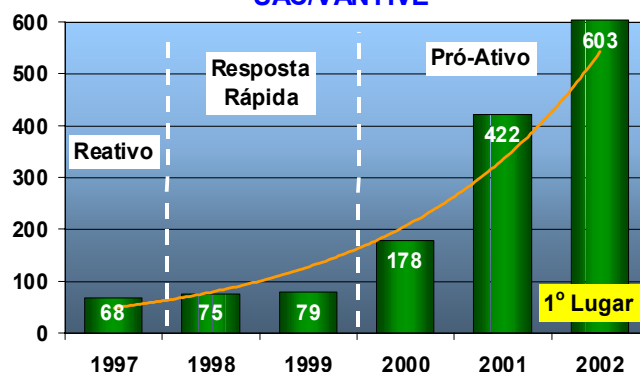
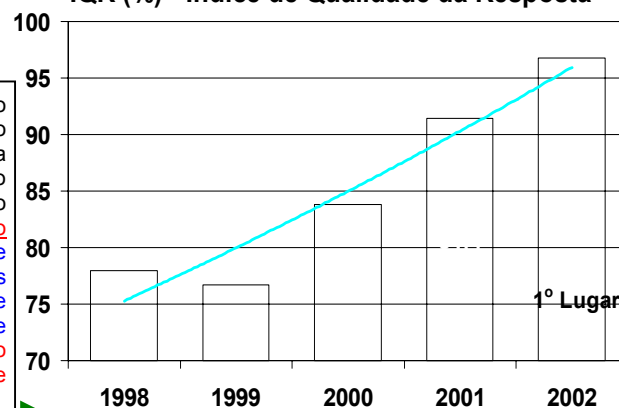
Número de Manifestações Registradas no
SAC/VANTIVE

Figura 31 - Evolução do SAC-REVAP. O enfoque pró-ativo pode ser observado p/ significativo crescimento de manifestações registradas. Estimular o Cliente a se manifestar, considerando os benefícios de termos um consultor a “custo zero”, e Valorizar a sua Voz por meio de uma sistemática disciplinada e eficaz é uma Diretriz da Política REVAP de Atendimento aos Clientes. Várias melhorias foram implementadas em função destas contribuições sinceras dos clientes. Em 2001 e 2002 a REVAP tornou-se o referencial de excelência do AB-RE, 1º lugar em número de registros, com performance bastante diferenciada na corporação.

Eficácia, Qualidade percebida pelo Cliente

IQR (%) - Índice de Qualidade da Resposta



11. CONCLUSÕES

Nossa experiência tem demonstrado a eficácia do Processo REVAP de gestão com foco nos clientes por meio do quase perfeito alinhamento entre Planejamento e Resultados. A sinergia de competências traduz a principal chave do sucesso, liderada pela competência do QUERER, que é desenvolvida e construída pela Política REVAP de Atendimento aos Clientes e o Programa de Endomarketing. O Pacote de Valor otimiza recursos e facilita o processo decisório, de priorização e de planejamento, desde o nível gerencial até o nível operacional, da linha de frente, no dia-a-dia. Os principais Canais de Relacionamento foram descritos e relatam os principais benefícios obtidos, constatados em nossa experiência e aplicação. O histórico do Processo REVAP de Gestão com foco nos clientes demonstra um processo continuado, com foco em inovação e melhoria contínua, refinando os enfoques e a aplicação, acompanhados e controlados por Comitês de Clientes que se reúnem mensalmente, desde 1997, sem interrupções. Além do alinhamento com o Planejamento, os resultados REVAP são premiados e estão nos níveis de excelência e liderança na corporação em quase todos os processos e segmentos de Clientes.

12. NOMENCLATURA

		MBA	<i>Master of Business Administration</i>
AB-MC	Abastecimento/Marketing e Comercialização	MI	Gerência de Manutenção Industrial da REVAP
AB-RE	Abastecimento/Refino	NG	Norma Geral da REVAP
ACD	Análise Crítica de Desempenho	OC	Óleo Combustível
AG	Anjo da Guarda do Cliente	OT	Gerência de Otimização da REVAP
B2B	<i>Business to Business</i> - Negócios entre empresas	PA	Procedimento Administrativo da REVAP
BR	PETROBRAS Distribuidora S.A.	PC	Gerência de Planejamento e Controladoria
BSC	<i>Balanced Score Card</i>	PE	Planejamento Estratégico
CCI	Comissão de Coordenação Interna	PGR	Processo de Gestão da UN-REVAP
CLIP	Programa Cliente PETROBRAS	PR	Gerência de Produção da REVAP
CLIP-Guarulhos	Sub-Comitê do CLIP em Guarulhos	PSC	Pesquisas de Satisfação dos Clientes
CLIP-REVAP	Sub-Comitê do CLIP em São José dos Campos	QAV-1	Querosene de Aviação
CM	Gerência de Comercialização da REVAP	REVAP	Refinaria Henrique Lage
CO	Gerência de Comunicação da REVAP	RH	Gerência de Recursos Humanos da REVAP
CR	Canais de Relacionamento com os Clientes	SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
EM	Gerência de Empreendimentos da REVAP	SAC-REVAP	Serviço de Atendimento ao Cliente da REVAP
EN	Gerência de Engenharia da REVAP	SC	Sub-Comitê
G/D	Gasolina e Diesel	SISMICO	Sistema de Monitoramento da Imagem Corporativa, Programa de pesquisas elaboradas por consultoria especializada e coordenadas p/Comunicação (sede).
GDP	Gerenciamento de Desempenho de Pessoal	SMS	Gerência de Segurança, Meio Ambiente e Saúde
GG	Gerência Geral da REVAP	TE	Gerência de Transferência e Estocagem da REVAP
GLP	Gás Liquefeito de Petróleo	UN	Unidade de Negócios
IQ	Instituto da Qualidade, empresa de consultoria	UN-REVAP	Unidade de Negócios REVAP
IQR	Índice de Qualidade da resposta (pesquisa pós-SAC)	Vantive	Software que integra os registros e processos do SAC e de outros eventos com clientes (conf. CLIP)