

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À REDAÇÃO DO TRABALHO
FINAL DE MESTRADO PROFISSIONAL DEFENDIDO POR
CLÁUDIO EVARISTO DOS SANTOS
E APROVADO PELA COMISSÃO JULGADORA EM
27 10 2004

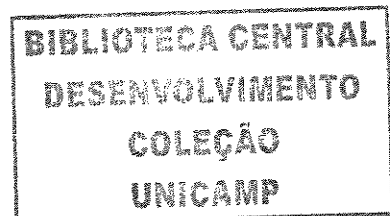
Sérgio Tonini Button
ORIENTADOR

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

**A importância do treinamento e de sua
manutenção para a melhoria contínua do
atendimento no varejo.**

Autor: Cláudio Evaristo dos Santos
Orientador: Sérgio Tonini Button

05/04



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

**A importância do treinamento e de sua
manutenção para a melhoria contínua do
atendimento no varejo.**

Autor: Cláudio Evaristo dos Santos
Orientador: Sérgio Tonini Button

Curso: Engenharia Mecânica- Mestrado Profissional
Área de Concentração: Gestão da Qualidade Total

Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentada à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica/ Gestão da Qualidade Total.

Campinas, 2004
S.P . – Brasil

UNIDADE	70
Nº CHAMADA	TRUNICAMP
	Sa59i
V	EX
TOMBO BC/	66204
PROC.	16-P-00086-05
C	<input type="checkbox"/>
D	<input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	11,00
DATA	09/11/05
Nº CPD	

Bib ID 373670

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

Sa59i	<p>Santos, Claudio Evaristo dos</p> <p>A importância do treinamento e de sua manutenção para a melhoria contínua do atendimento no varejo / Claudio Evaristo dos Santos. Campinas, SP: [s.n.], 2004.</p> <p>Orientador: Sergio Tonini Button.</p> <p>Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.</p> <p>1. Gestão da qualidade total. 2. Recursos humanos. 3. Prestação de serviço. I. Button, Sergio Tonini. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.</p>
-------	--

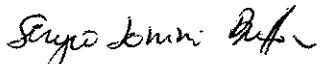
**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

Trabalho Final de Mestrado Profissional

**A importância do treinamento e de sua
manutenção para a melhoria contínua do
atendimento no varejo.**

Autor: Cláudio Evaristo dos Santos

Orientador: Sérgio Tonini Button



**Prof. Dr. SÉRGIO TONINI BUTTON
FEM - UNICAMP**



**Prof. Dr. MIGUEL JUAN BACIC
IE - UNICAMP**



**Prof. Dr. OLÍVIO NOVASKI
FEM - UNICAMP**

Campinas, 27 de fevereiro de 2004.

Dedicatória

Dedico este trabalho aos profissionais do setor que se preocupam e tem contribuído a melhorar o nível de atendimento das empresas no Brasil.

"Consumidor bem atendido não precisa ser defendido".

Agradecimentos

Este trabalho não poderia ser terminado sem a ajuda de diversas pessoas às quais presto minha homenagem:

Aos meus pais, pelo incentivo em todos os momentos da minha vida.

A minha companheira, pela paciência dos finais de semana perdidos.

Ao meu orientador, que procurou me mostrar os caminhos a serem seguidos.

A todos os professores e colegas, que ajudaram de forma direta e indireta na conclusão deste trabalho.

Resumo

SANTOS, Cláudio Evaristo, *A importância do treinamento e de sua manutenção para a melhoria contínua do atendimento no varejo.*, Campinas,: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 85 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

Neste trabalho pesquisou-se a utilização do treinamento como principal ferramenta para melhoria da qualidade no atendimento e principalmente sua manutenção, através de uma ferramenta de melhoria contínua. De acordo com John S. Oakland (1994) o treinamento considerado isoladamente, é a ferramenta mais importante para implementação de um programa de Qualidade Total.

Estamos na época da revolução da qualidade dos serviços e ela continuará acontecendo, mas é preciso prestar atenção em outra revolução, bastante importante, que está a caminho: a revolução da qualidade da informação e do atendimento. O tema foi escolhido, por ser atual, e importante no contexto em que as empresas vivem. Cada vez mais o bom atendimento é fundamental para conquistar novos clientes e mantê-los. Não é necessário se embasar em nenhum autor, ou buscar nenhuma reportagem para comprovar que o nível de atendimento nas empresas é catastrófico, pretendendo-se provar a possibilidade de melhoria, principalmente através da utilização de técnicas e ferramentas, bem como padronização do atendimento qualificado com foco no setor varejista, mais especificamente nos postos de combustível da Texaco em Goiânia.

Pelos estudos realizados, o problema da qualidade do atendimento é um “gigante adormecido”, cujas conseqüências podem fazer com que os efeitos da qualidade de produtos e serviços, combinados, pareçam ínfimos e gerem principalmente, um alto custo de falhas externas

– falhas decorrentes de problemas descobertos nos produtos e serviços após a entrega dos mesmos aos consumidores. Segundo diversos autores, trata-se do custo mais caro da não-qualidade.

Palavras Chave

- Treinamento, Atendimento e Manutenção.

Abstract

SANTOS, Cláudio Evaristo, *Training programs: The importance of keeping them alive in order to continuously improve quality attendance focused on retail market*, Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 85 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

This work studied the training itself as the main tool for improving and keeping the attendance quality at reasonable levels by using a continuous improvement tool. According to Oakland (1994), considering training an isolated part in the whole process, is the main tool for developing a total quality program.

Quality revolution concerning products and services is nowadays something everyone is going through. It's continuously taking place in both cases but it is necessary to closely pay attention to another important revolution that is coming up: information / attendance quality. This subject, besides being very actual, is also extremely important regarding the way companies work today. The search for excellence in fitting costumers expectations are indeed fundamental for getting and keeping them and improved levels of service are required. It's not necessary to go through any technical literature to find out that the actual model used for most companies is generally catastrophic, is pretended to prove that is possible to improve through the use of suitable techniques and tools as well as standardization of qualified attendance focused on retail market, specifically at Texaco gas stations of Goiânia.

As a conclusion of this research, the poor quality of attendance may cause big losses when it comes to external failures due to post use problems, even if compared to combined effects of

products and services themselves. According to many authors, it's the worst loss of this lack of quality.

Key words: Training, attendance, quality.

Índice

Lista de Figuras e Tabelas.....	iii
Capítulo 1 : Introdução	
1.1 Tema.....	01
1.2 Hipótese.....	01
1.3 Objetivo/Problema.....	01
1.3.1 Objetivo específico.....	02
1.4 Estrutura do Trabalho.....	03
1.5 Limitações do Trabalho.....	03
1.6 Justificativa.....	04
1.7 Metodologia.....	04
1.8 Histórico e caracterização da empresa a ser implantado programa.....	05
Capítulo 2 : Fundamentação Teórica	
2.1 A Qualidade em um mundo globalizado.....	07
2.2 O futuro da Qualidade.....	09
2.3 A formação de recursos humanos na procura de um atendimento de qualidade.....	12
2.4 O varejo na visão de marketing.....	20
2.5 Atendimento nas empresas.....	22

2.6 As empresas necessitam de melhoria contínua? Onde? Em que a qualidade total influencia nisto?.....	23
--	----

Capítulo 3 : Estudo de Caso – Aplicação do modelo para produzir melhoria

3.1 Brainstorming, Diagrama de afinidades e Diagrama de Árvore – sua utilização para se chegar à necessidade real do Treinamento.....	28
3.2 Pesquisa no segmento varejista.....	32
3.3 Planejamento.....	38
3.3.1 A importância da seleção / recrutamento.....	38
3.3.2 A importância do treinamento inicial.....	43
3.4 Exemplos de empresas e programas de treinamento.....	44
3.5 Desenvolvimento do treinamento.....	44
3.5.1 Ferramentas para desenvolvimento de programas de treinamento (informática).....	48
3.5.2 Estrutura necessária para desenvolvimento do programa.....	48
3.5.3 A “apresentação” como fator fundamental.....	49
3.5.4 Desenvolvimento de um treinamento padrão.....	50
3.5.5 A importância da manutenção do treinamento.....	50
3.5.6 Aplicação de treinamento na empresa pesquisada.....	51
3.6 Criação de um planejamento para manutenção do treinamento – PDCA.....	51
3.6.1 Importância da Melhoria contínua.....	54
3.6.2 Criação de programa de vistoria para manutenção.....	54
3.7 Resultado final.....	57
3.7.1 Dados da pesquisa visando comprovação da hipótese.....	58
3.7.2 Regras e explicações - Motorista Misterioso.....	58

3.7.3 Resultados de 2002	61
3.7.4 Resultados de 2003.....	63
3.7.5 Comparação dos resultados obtidos em 2002 e em 2003.....	64
3.7.6 Análise dos postos nos quais não foi implantado o programa.....	65
Capítulo 4 : Conclusões e Sugestões para Trabalhos Futuros	
4.1 Programa de Sugestões.....	69
Referências.....	71
ANEXOS.....	74

Lista de Quadros, Figuras e Tabelas

Quadro 1 – Implementação do GQT... ..	15
Quadro 2 – Resultados do GQT.....	19
Figura 2.1 – Divisão da implementação do PDCA.	26
Quadro 3 - Aplicação de Diagrama de Árvores na melhoria do processo.....	30
Tabela 3.1 – Aplicação de Diagrama de Afinidades na melhoria do processo.....	30
Figura 3.1 – Resultados da pesquisa relativos ao recebimento de treinamento.....	34
Figura 3.2 – Resultados da pesquisa relativos à quantidade de treinamentos recebidos.....	34
Figura 3.3 – Resultados da pesquisa quanto à duração dos treinamentos recebidos.....	35
Figura 3.4 – Resultados da pesquisas relativo à avaliação dos treinamentos.....	36
Figura 3.5 – Resultado da pesquisa sobre a necessidade de treinamento.....	36
Figura 3.6 – Resultado da pesquisa quanto ao treinamento voltado a área de atuação.....	37
Tabela 3.1 – Formulário preliminar de planejamento de apresentações.....	49
Figura 3.7 – Exemplo de premiação para motivação.....	56
Figura 3.8 – Exemplo de merchandising para premiação de programa de motivação	57
Figura 3.9 – Regras do programa Motorista Misterioso.....	59
Tabela 3.2 – Resultados Motorista Misterioso - Quadro Geral 2002.....	61
Tabela 3.3 – Resultado Motorista Misterioso - Goiânia 2002.....	62
Figura 3.10 – Resultados do programa Motorista Misterioso - Goiânia 2002.....	63
Tabela 3.4 – Resultados do programa Motorista Misterioso - Goiânia 2003.....	63
Figura 3.11 – Compilação dos resultados do programa Motorista Misterioso - Goiânia 2003.....	64
Tabela 3.5 – Resultados obtidos em 2002 e em 2003 – apresentados por posto pesquisado	66
Tabela A.3.1 – Formulário de planejamento de apresentações – Formulário 1	81
Tabela A.3.2 – Formulário de planejamento de apresentações – Formulário 2.....	82

Tabela A.3.3 – Formulário de planejamento de apresentações – Formulário 3.....	83
Tabela A.3.4 – Formulário de planejamento de apresentações – Formulário 4.....	84
Tabela A.3.5 – Formulário de planejamento de apresentações – Formulário 5.....	85

Capítulo 1

1. Introdução

1.1 Tema

Treinamento – A importância de sua utilização e principalmente de sua manutenção, através da Melhoria Contínua, visando à qualidade no Atendimento com foco no varejo. Estudo e implementação nos postos da Texaco Brasil Ltda em Goiânia, Goiás.

1.2 Hipótese

O treinamento é o fator mais importante para implementação de um programa de qualidade; e, a melhoria contínua do processo é fundamental para manutenção deste e do padrão de qualidade nos serviços varejistas.

1.3 Objetivo / Problema

Segundo Falconi (1999), *“o mundo está passando por uma fase de mudanças muito rápidas”*. A globalização está cada vez mais *“batendo à porta de todas as casas”* não existindo outro caminho a ser seguido.

Philip Kotler, em reportagem da HSM Management (1997) enfoca a importância da segmentação de mercado e que a diferenciação, com foco no cliente, recompensará a empresa que trabalhar voltada à qualidade dos serviços.

O professor Marins, em seu vídeo “Cuidado com o Jacaré” (1995) fala que os produtos estão cada vez mais parecidos, que tudo está caminhando para se tornar *commodities*¹. Segundo o mesmo, se alguém se deparar com uma prateleira de supermercado, encontrará em qualquer seção produtos parecidíssimos. As embalagens são iguais, as fórmulas as mesmas, o merchandising parecido e tudo mais. O professor pergunta “o que então se precisa fazer para termos algum diferencial? E se formos para o varejo tradicional, com lojas em shoppings cada vez mais parecidas e com produtos iguais? O que dirá de um posto de combustível, que literalmente vende a falada *commodities*?”.

Este trabalho buscou embasamento conceitual na afirmação de Oakland (1994), de que o treinamento considerado isoladamente é a ferramenta mais importante para a Gestão da Qualidade Total e procurou estudar uma maneira de utilizá-lo conjuntamente com uma ferramenta de melhoria contínua (PDCA), de forma que se obtenha melhora nos resultados na prática e maior aprendizado sobre o tema.

- Demonstrar a importância do treinamento como principal ferramenta para melhoria da qualidade no atendimento varejista.
- Propor o PDCA - círculo de melhoria contínua (Planejar, Desenvolver, Controlar e Agir) - como ferramenta para monitoramento do atendimento nas organizações varejistas.

1.3.1 Objetivo específico

Estudar todo o processo de treinamento e melhorar o atendimento nos postos Texaco da cidade de Goiânia, através da implementação de um programa de melhoria contínua.

¹ Mesmo que mercadoria. Expressão utilizada no Brasil, visando designar mercados e produtos parecidos ou iguais.

1.4 Estrutura do Trabalho

O trabalho contém, além desta introdução, mais 03 capítulos, conforme será descrito a seguir:

O segundo capítulo apresenta a Fundamentação Teórica, identificando a qualidade em um mundo globalizado, passando pelo futuro da qualidade e pelos Recursos Humanos. Importante levantar dois aspectos: o primeiro é que se utilizou pesquisa em revistas especializadas, principalmente BanasQualidade², visando dar mais suporte ao propósito e mais riqueza de conteúdo. O segundo aspecto é a utilização de pesquisa referente a Texaco Brasil Ltda³, visando termos um resultado prático. A facilidade de conseguir estes dados, visto que o autor trabalha na mesma, resultou em sua escolha. Esse capítulo é também composto de uma análise conceitual do ambiente que cerca a hipótese e das definições dos principais conceitos, como visão do varejo no ambiente de marketing e atendimento nas empresas.

O terceiro capítulo começa com o estudo da utilização prática de ferramentas utilizadas para implementação da Gestão da Qualidade Total. Descreve pesquisa e planejamento com exemplos de empresas e programas de treinamento e manutenção, que obtiveram sucesso. Ainda nesse capítulo, são abordados estudos para desenvolvimento de um programa de treinamento, e a criação de uma estratégia de manutenção em longo prazo. No final, trata-se da aplicação do resultado obtido, comparando-o com o resultado anterior à aplicação da ferramenta, sendo o objetivo deste trabalho a proposta de possíveis melhorias.

Após a descrição dos resultados, o trabalho termina com o quarto capítulo e as conclusões e sugestões finais.

1.5 Limitações do Trabalho

² Revista especializada na área de Qualidade, Gestão, Processos e Meio Ambiente, com circulação nacional – ANO XII – www.banaqualidade.com.br.

³ Empresa Americana do ramo Petrolífero, que atua no Brasil no segmento de revenda e exploração.

O modelo definido no trabalho foi concebido com o intuito de se visualizar a necessidade de melhoria contínua para o alcance de bons resultados na área de treinamento e atendimento. O sucesso da implantação das ferramentas que serão propostas neste trabalho pode ser limitado, visto que o tempo de aplicação foi de curto para médio prazo. Sabe-se que o trabalho baseado em um ciclo de melhoria contínua demanda tempo, pois “a roda precisa girar várias vezes” até que se atinja um padrão desejado.

1.6 Justificativa

Segundo Walter dos Reis e Rosana Barroco (2004), o ingrediente mais importante de um programa de qualidade é o ser humano. Pode consistir em centenas de indivíduos em uma grande fábrica ou em alguns poucos trabalhadores em um fábrica menor. Mas, em todas as operações, o ser humano é a parte mais importante de um programa de garantia e controle de qualidade. A maioria dos trabalhadores se orgulha de uma tarefa bem-realizada. Esse interesse pessoal é um fator importante que inspira os empregados a cumprir um programa efetivo com baixos níveis de erro. Aplicação de programas de treinamento pode minimizar a incidência de erros e aumentar a satisfação dos funcionários e clientes.

1.7 Metodologia

- Pesquisa descritiva (pois têm como objetivo obter informação do que existe, a fim de poder descrever e interpretar a realidade)

- Dados primários:

- Técnica: entrevista adaptada às condições de coleta e tabulação dos dados.

- Informante: profissionais de atendimento em postos de combustível da Texaco Brasil Ltda em Goiânia, Goiás.

- Amostra: De um universo de 20 postos da Texaco em Goiânia, com um total de 79 frentistas, pesquisou-se 100 %.

- Dados secundários

- literatura disponível

- Aplicação de treinamento em postos da Texaco Brasil Ltda

- Comparação dos dados anteriores e atuais relativos ao programa motoristas misteriosos, que será explicado em capítulo específico no transcorrer do trabalho.

1.8 Histórico e caracterização da empresa na qual foi implantado o programa proposto

O trabalho foi realizado com a implementação em postos de combustível da cidade de Goiânia. Os revendedores são da TEXACO BRASIL LTDA, uma empresa de energia que se instalou no Brasil há mais de 80 anos.

Hoje a empresa produz lubrificante, distribui combustíveis e já atua nos setores de gás e energia, estando pronta para explorar e produzir petróleo e gás natural.

O trabalho entre a distribuidora e o posto é de parceria, sendo a distribuidora a fornecedora dos produtos, serviços e tecnologia, e o posto de combustível, revendedor varejista responsável pela manutenção da imagem da distribuidora junto ao mercado e ao consumidor em geral. O não cumprimento de uma série de acordos em contrato por ambas as partes, pode acarretar em um rompimento de relações comerciais.

Os postos de combustíveis são procurados pelas mais diferentes pessoas no intuito de obterem uma prestação de serviço diferenciada, abastecendo, tirando dinheiro, comprando na loja ou na pista, trocando o óleo, utilizando serviços de borracharia, alimentação e outros.

Normalmente, tem um bom retorno, saciando algumas necessidades humanas e buscando meios mais criativos para que seus freqüentadores se sintam realmente felizes. Dentre os inúmeros postos de combustíveis com diferentes bandeiras (marca que fornece petróleo ao posto), destaca-se a mobilidade do cliente potencial, e a “ferrenha” busca por um diferencial competitivo. Destaca-se ainda a grande preocupação com atendimento, mas a pouca experiência em treinamentos e conhecimento de pessoas e a total falta de padronização neste mesmo atendimento, gerando diminuição da margem de contribuição, resultado da perda de clientes.

Capítulo 2

Fundamentação Teórica

2.1 A Qualidade em um mundo globalizado

Segundo Aécio Batista⁴, em reportagem da BanasQualidade de agosto de 2003, *“no uso do chavão do momento digo que a abertura e globalização econômica mostraram ao Brasil que a qualidade deve ser entendida como área do conhecimento, com influência direta nos processos de competitividade, da produtividade e poderosa na transformação da tecnologia das nações”*. De acordo com o mesmo, essa compreensão levou principalmente as empresas dos setores secundário e terciário à busca de um cenário novo, de competição acirrada, em que novos modelos e valores foram e estão sendo construídos.

Esse contexto confirma que há no Brasil uma mobilização em busca da qualidade e da produtividade envolvendo diversos setores, tais como: micros e pequenas empresas, hospitais, entidades de defesa do consumidor, agropecuária, alimentos e universidades.

⁴ *Aécio Batista de Souza é presidente da Rede Metrológica do Estado de São Paulo (Remesp).*

No campo econômico, a globalização é uma realidade e deverá continuar existindo com mais força, ampliando a competição interna e externa na disputa de mercado. A geração de novos produtos, a intercambialidade, as novas tecnologias de processos e organizacionais exigirão mais investimentos e estratégias aliadas pela geração do conhecimento.

No campo social, haverá exigências ambientais que submeterão as empresas às pressões da legislação na gestão ambiental, pressão do consumidor, trabalhista e outras.

Lazzarini (1998) salienta que no campo tecnológico, as empresas assimilaram e trilharam pelo caminho da qualidade, ostentando certificados da série ISO⁵, mantendo uma função decisiva no mercado, revertendo o quadro desfavorável do Brasil.

Pelo lado da infra-estrutura tecnológica de laboratórios credenciados, deverá haver a garantia de se manter as unidades fundamentais no Brasil, por meio de padrões internacionais. Prover o país de informações sobre padrões metrológicos e repassá-las às entidades técnicas científicas e para as indústrias será fundamental para que os produtos e serviços produzidos tenham qualidade.

Lazzarini (1998) também fundamenta que o Inmetro⁶ terá um papel importante na implementação do Plano Nacional da Metrologia, já elaborado com a participação da sociedade, cujo objetivo central prioriza ações e sinaliza os meios necessários para consolidar o Sistema Metrológico Brasileiro, assegurando que a competência da medição no país esteja adequada às demandas, às necessidades e disponível à sociedade brasileira no horizonte do próximo milênio. O papel da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) como fórum de normalização para garantir ao consumidor a qualidade dos produtos e serviços sinaliza a grande caminhada da indústria brasileira para investimentos cada vez maiores nessa área.

Para finalizar, a área educacional passa por profunda transformação e poderá suportar as pressões das tendências e transformações a serem assimiladas e adequadas ao cenário presente e futuro. A reformulação das Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9394 de 20

⁵ International Organization for Standardization

de dezembro de 1996 – reservou espaço privilegiado para a educação profissional.

2.2 O futuro da Qualidade

De acordo com Paton (2003), *“não há maneira mais fácil de parecer um tolo amanhã do que fazer previsões hoje. Mesmo assim, correrei o risco de fazê-las com relação ao futuro da qualidade. Obviamente, não posso prever com precisão os próximos 1 000 anos da qualidade. Quem, por exemplo, em 999 poderia profetizar o curso da qualidade? Quem poderia ter previsto em 1945 que o Japão se tornaria fornecedor-líder de produtos fabricados de alta qualidade algumas décadas mais tarde? Quem, há dez anos, poderia ter previsto que a Internet mudaria radicalmente a maneira de compartilhar as informações e padronizar as compras?”*

O mesmo autor coloca que embora não se possa prever o futuro da qualidade, pode-se tentar fazer algumas premissas baseadas em tendência e tecnologias atuais. Paton (2003) vê seis principais áreas de crescimento da qualidade:

- **Fim do controle da qualidade** — segundo o autor, o fim do controle da qualidade não é uma previsão, pois já começou. Não que a qualidade esteja desaparecendo, ela será ainda mais importante neste milênio. A responsabilidade de inspeção (tradicionalmente associada ao controle da qualidade) está sendo transferida para a fabricação.

A maioria das indústrias nos países desenvolvidos está mudando seus tradicionais inspetores do controle da qualidade ou na iminência de fazer isso. Já se foram os dias em que legiões de tradicionais inspetores do controle da qualidade analisavam minuciosamente as peças.

Reduzir o tamanho da mão-de-obra, com equipes de trabalho mais preparadas e com o aumento resultante na aceitação das técnicas de controle estatístico do processo transferiu essa função para os próprios operadores. O resultado tem sido a aceleração das mudanças no processo e redução de refugos.

⁶ Instituto Brasileiro de Metrologia.

Como resultado, os operadores de máquinas se sentiram mais como artesãos do que como simplesmente parte da linha de montagem. Na empresa Parker Hannifin em Tucson, Arizona, os operadores de máquinas são totalmente responsáveis pela garantia de que as peças que fazem atendam às especificações. Antes de começar seu turno, o operador encontra seus colegas do turno anterior para discutir problemas na produção. Eles revêem os dados coletados e inspecionam cautelosamente seus equipamentos para assegurar as boas condições. Então, monitoram as peças durante a produção, registrando os dados em intervalos regulares. A decisão de parar a produção está totalmente a cargo do operador. Eles falam com os fornecedores, participam nas reuniões de revisão do material para resolver problemas e participam com frequência das equipes de resolução de outros problemas que afetam a qualidade do produto, tais como controle de estoque, transporte e questões ambientais.

Ainda de acordo com Paton (2003), infelizmente, muitas pessoas confundiram o fim do controle da qualidade com o fim da qualidade. Embora a responsabilidade pela inspeção tenha se movido do “departamento” da qualidade para a equipe da linha de frente, a função da qualidade permanecerá, não importando o cargo da(s) pessoa(s) responsável(eis) por ela. O departamento da qualidade continuará a analisar dados, tomar decisões neles baseados e implementar soluções, inclusive troca de equipamentos de metrologia, softwares, treinamento e consultoria.

- **Expansão das normas internacionais** — Para Paton (2003), não é segredo que a ISO 9000 tem revolucionado a qualidade. A certificação ISO 9000 tornou-se condição básica para entrar no mercado global.

Paton (2003) também ressalva que alguns setores estão cada vez mais propensos a serem abordados por normas específicas: metalurgia, cerâmica, plásticos, semicondutores e produtos farmacêuticos.

- **Ampla iniciativa para adoção dos princípios da qualidade** — O sucesso da ISO 9000, as reduções na mão-de-obra e o aumento do ambiente da competitividade levou as organizações a expandir o uso dos princípios da qualidade além do chão-de-fábrica. As organizações irão

perceber cada vez mais o valor dos princípios e métodos da qualidade dentro de toda sua estrutura.

Assim como a qualidade utilizou algumas ferramentas, como justificativa para o custo do projeto e análise do custo-benefício para tomar decisões de compra, as organizações estão usando cada vez mais ferramentas da qualidade.

• **Aumento do uso da tecnologia** — À medida que a tecnologia aumenta e, com ela, nossa dependência torna-se cada vez maior, assim será com a qualidade. Os computadores, a Internet, agendas eletrônicas, dados e meios de comunicação sem fio estão remodelando radicalmente o mundo da qualidade. Já existe uma ampla iniciativa de sistemas de fabricação que permite a transmissão simultânea de dados qualitativos entre diversas instalações no mundo inteiro. Não é difícil imaginar o dia em que tal iniciativa irá permitir vídeo-conferências em tempo real sobre um problema de fabricação, através de satélite, realizada por de um laptop entre um operador de máquinas em São Paulo e um outro em Jacarta ou Frankfurt.

Paton (2003) também não acha demais imaginar que esse mesmo sistema possa ajustar automaticamente as ferramentas da máquina em instalações localizadas no mundo inteiro, atualizar manuais de treinamento, reescrever manuais da qualidade, estabelecer novas projeções de vendas com base num processo recentemente melhorado e enviar por e-mail para todas as partes envolvidas.

• **Migração da qualidade dentro das prestadoras de serviços** — A qualidade irá se mover rápida e profundamente rumo às prestadoras de serviços. Por haver diversos tipos de prestação de serviços, não haverá uma fórmula universal de qualidade. Progressos iniciais serão feitos em grandes prestadoras de serviços: governo, assistência médica e educação. O aspecto mais difícil na adoção dos princípios da qualidade no ambiente da prestação de serviços tem sido a falta de ferramentas da qualidade específicas para esse setor. A maioria das ferramentas da qualidade, tais como gráficos de controle, tem suas raízes na área de fabricação. Embora algumas funcionem bem em ambientes diferentes dos de fabricação, o mesmo não ocorre no setor de serviços.

Paton (2003) também acredita que no futuro, com a diminuição do orçamento do governo, os políticos irão se voltar para a economia de custos e na melhoria que os processos da qualidade podem oferecer.

As organizações de assistência médica sempre se orgulharam em oferecer serviços com alto nível de qualidade para seus pacientes, mas começam a entender o papel que os princípios da qualidade mais tradicionais podem influir nisto a um custo mais baixo. Hospitais e serviços de assistência médica já estão se voltando para a ISO 9000 como uma base para o início de um processo de qualidade abrangente em todos os níveis de suas organizações.

- **Globalização da qualidade** — À medida que as normas internacionais continuam a crescer, as tecnologias de comunicação aproximam os mercados mundiais, e as barreiras comerciais caem, os princípios da qualidade irão se difundir. Assim como o Japão exportou seus princípios da qualidade nos anos 70 e 80, as novas ferramentas da qualidade serão exportadas por outras nações.

- **O futuro parece brilhante** — Embora seja impossível prever com precisão o futuro da qualidade, temos uma vista rápida de seu futuro. Ela continuará a mudar de função do controle da qualidade tradicional como um foco individual para uma solução holística da qualidade dentro das organizações. A expansão das normas internacionais e dos setores específicos irá continuar na medida em que as organizações perceberem as vantagens que podem fornecer. A tecnologia irá fazer a coleta de dados, análise e divulgação de informações mais rápidos e integrados do que nunca. A qualidade também se tornará o principal fator para a continuidade da expansão do setor de serviços, em particular, governo, assistência médica e educação.

2.3 A formação de recursos humanos na procura de um atendimento de qualidade

Conceitos de alguns autores retirados do livro *Gestão da Qualidade Total*, de Oakland (1994) sobre *Gestão da Qualidade Total*:

- “Adequação à finalidade do uso” – Juran.

- “A totalidade dos aspectos e características de um produto ou serviço, importantes para que ele possa satisfazer às necessidades exigidas ou implícitas” - Vocabulário da Qualidade: Parte I.

- “A qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras” – Deming.

- “O total das características de um produto e de um serviço referentes a *marketing*, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às expectativas do cliente” – Feigenbaum.

- “Conformidade com as exigências” – Crosby.

Todos falam sobre o tema e concordam que Qualidade Total é o atendimento às exigências do cliente, conforme coloca também Oakland (1994).

Constata-se a necessidade de se atender bem o cliente, e uma das principais ferramentas para tal é o treinamento. O exemplo que será tratado neste trabalho é o caso dos postos de combustíveis, mais especificamente na empresa TEXACO BRASIL LTDA. Esta empresa tem treinado constantemente os funcionários (frentistas), e o resultado tem sido cada ano pior (conforme estudo que será mostrado posteriormente neste trabalho).

O assunto Recursos Humanos está sendo abordado, porque durante várias pesquisas, constatou-se não ser possível fugir do mesmo, principalmente quando quer se tratar motivação e treinamento. Todo o material disponível foi encontrado em livros sobre o tema, e em livros sobre Gestão de Pessoas. Embora a Gestão da Qualidade Total seja agora amplamente reconhecida como uma abordagem para a gestão que enfoca a melhoria contínua, qualidade do produto e o foco no cliente, um consenso sobre a definição de GQT ainda não existe.

“*A qualidade total continua sendo um conceito ambíguo e nebuloso*”, de acordo com J. W. Dean e D. E. Bowen (2003), que a definem como uma filosofia caracterizada por seus princípios, práticas e técnicas.

D. A. Waldman (2003) diz que a qualidade total consiste de elementos como o comprometimento da administração com a qualidade e com a melhoria contínua da capacitação dos empregados. M. S. Sashkin e K. J. Kiser (2003) dizem que isso cerceia a cultura organizacional que é *“definida e apóia a constante obtenção da satisfação do cliente por um sistema integrado de ferramentas, técnicas e treinamento”*.

Um grande problema que surge na implementação da Gestão da Qualidade Total é a falta de atenção às práticas da gestão de recursos humanos (RH).

Richard Schomberger (2003) argumenta que para a GQT ser implementada e institucionalizada com êxito, maiores mudança na gestão de RH são requeridas. Ele salienta que os desvios nas práticas de RH não são simplesmente opiniões independentes a serem consideradas, mas fazem parte do pacote da GQT e devem ocorrer simultaneamente com as mudanças no processo. As mudanças são necessárias em tais áreas como a seleção de funcionários, treinamento e desenvolvimento, avaliação do desempenho e recompensas.

Em pesquisa apresentada em artigo da BanasQualidade, de fevereiro de 2003 foi determinado como muitos fabricantes implementaram a GQT e em que grau fizeram mudanças nas práticas de RH, em resposta à adoção da filosofia da GQT. A pesquisa também avaliou os resultados organizacionais atribuídos à implementação da GQT.

Implementação

De acordo com a pesquisa, embora não haja uma única teoria de GQT e de seus elementos, existe um acordo sobre muitos dos elementos envolvidos na implementação da filosofia da qualidade total. O Quadro 1 fornece uma lista de componentes dos programas GQT e indica o grau em que as organizações pesquisadas os implementaram.

<i>Elemento</i>	<i>Porcentagem das Empresas Avaliadas</i>
<i>Treinamento em habilidades no trabalho</i>	94
<i>Treinamento em solução de problemas</i>	91
<i>Expansão do conhecimento do funcionário</i>	85
<i>Formação dos grupos de trabalho</i>	79
<i>Treinamento cruzado</i>	74
<i>Mudança nos procedimentos para a seleção</i>	68
<i>Mudança na avaliação de desempenho</i>	65
<i>Reconhecimento das contribuições dos funcionários por meio de murais</i>	55
<i>Ampliação das oportunidades de pagamento</i>	46
<i>Implementação de incentivos para a equipe</i>	29

Nota: Os números representam a porcentagem de entrevistados que concordam que essas mudanças, apresentadas no item, ocorrem como resultado da implementação da GQT.

FONTE: Quadro 1 – Implementação do GQT

Dois tipos de treinamento importantes são: o de habilidades para o trabalho e o cruzado. O treinamento de habilidades para o trabalho aumenta a qualidade do produto e a satisfação do funcionário, enquanto o treinamento cruzado em outras tarefas é crucial para a organização porque faz com que os funcionários fiquem mais versáteis e flexíveis. Tal treinamento tem o potencial para aliviar o aborrecimento e a monotonia nas tarefas de fabricação porque pode conduzir a um trabalho mais desafiador e interessante para os funcionários.

Como pode ser visto no Quadro 1, 94% das empresas indicam que seus funcionários receberam treinamento de habilidades para o trabalho, como resultado da implementação da GQT. Um percentual substancial, embora em menor proporção, de 74% das empresas, diz que o treinamento cruzado faz parte de sua implementação de GQT.

Segundo BanasQualidade (02/2003) a pesquisa foi enviada a aproximadamente 350 empresas no Estado da Geórgia (EUA) e que 91 questionários retornaram. Os formulários foram preenchidos pelos que estão familiarizados com os esforços para a GQT. Entre os entrevistados, estão: presidentes (23%), gerentes de fábrica (24%), gerentes-gerais (22%) e vice-presidentes (15%). Os entrevistados remanescentes pertenciam a outras áreas funcionais e incluíram gerentes de treinamento e da qualidade. Das 91 firmas entrevistadas, 35 (aproximadamente 38%) estavam usando a GQT, quando a pesquisa foi feita.

De acordo com a pesquisa, as empresas que empregavam a GQT tendiam a ser maiores do que as que não estavam. Os participantes eram solicitados a indicar o tamanho de sua empresa dentro de cinco diferentes alternativas: de 1 a 50 funcionários, de 51 a 100, de 101 a 500, de 501 a 1 000, ou mais de 1 000. Das que utilizavam a GQT, 65% possuíam mais de 100 funcionários, enquanto somente 28% delas, que não estavam envolvidas com a GQT, empregavam 100 ou mais pessoas. Para as que utilizavam a GQT, a categoria dominante era de 101 a 500 funcionários (45% das firmas), enquanto outras, só uma empregava de 1 a 50 funcionários (48% das firmas). As organizações que faziam parte de uma corporação maior também estavam propensas a implementar a GQT. Mais da metade das entrevistadas que utilizava a GQT reportou que suas instalações eram uma divisão de uma corporação maior.

A resposta mais freqüente para as empresas que não aplicavam a GQT era que faziam parte de uma única instalação e de propriedade independente (41%). A fim de assegurar uma total abertura nas respostas das organizações, a pesquisa foi administrada para manter o anonimato dos entrevistados. Embora isso auxiliasse a aumentar o índice de respostas, significava que os entrevistados eram auto-selecionados e nenhum teste poderia ser conduzido a não-entrevistadas para determinar se a amostragem era perfeitamente representativa.

Ainda com dados da pesquisa, um terceiro tipo de treinamento, que é extremamente importante para se ter uma implementação GQT bem-sucedida, é almejado para proporcionar aos funcionários habilidades na solução de problemas. Tal treinamento se estende normalmente além das habilidades de trabalho tradicionais, abordando as tecnologias para a solução de problemas, análise do problema e controle do processo estatístico.

Uma vez que um dos princípios da GQT é o de delegar poderes aos funcionários – aumentando a responsabilidade deles pela qualidade do produto – é essencial que estejam aptos a tomar suas próprias iniciativas na solução dos problemas que ocorrem no dia-a-dia.

Ter funcionários aptos a diagnosticar e solucionar problemas é algo crucial para o fornecimento de um produto ou serviço com qualidade e em tempo hábil. O Quadro 1 indica que 94% das firmas orientadas para GQT fornecem a seus funcionários esse tipo de treinamento.

A expansão das oportunidades de reconhecimento e recompensa faz parte do conceito de qualidade total. Espera-se que os funcionários contribuam largamente para a organização, devendo receber algo em troca. As conquistas e contribuições devem ser publicamente reconhecidas, elogiadas e celebradas.

Como demonstrado no Quadro 1, 85% das firmas reportam que os funcionários são cada vez mais reconhecidos, como resultado da GQT. Uma maneira recomendada de se proporcionar o reconhecimento é o uso de murais, e 55% dos entrevistados utilizam esse método para reconhecer publicamente as contribuições de seus funcionários. Embora muitas organizações aumentem as oportunidades para o reconhecimento de contribuições dos funcionários, somente 46% das empresas indicam que os trabalhadores recebem melhores oportunidades de remuneração como resultado da GQT. O conceito total sobre o pagamento tem demonstrado ser uma área de conflitos potenciais entre as práticas de RH e a filosofia da GQT. Como destacam alguns autores, os sistemas de pagamento tradicionais focam nos indivíduos, a ênfase na Gestão da Qualidade Total dá ênfase à equipe de trabalho e a responsabilidade coletiva, assim, os proponentes da GQT pregam o abandono dos sistemas por mérito individual.

O Quadro 1 também indica que as firmas estão mais aptas a mudar suas avaliações de desempenho e práticas de seleção do que mudar as práticas de pagamento. Ao passo que somente 29% das firmas incorporam os incentivos às equipes, 65% reportaram que mudaram o modo de avaliar o desempenho, como resposta à implementação da GQT, e 68% mudaram o modo de selecionar seus funcionários. Embora essas respostas não indiquem quais tipos de mudanças foram feitas, demonstram que as companhias percebem que tais procedimentos de gestão de RH devem mudar para ir ao encontro das necessidades da organização. Qualquer que sejam as mudanças atualmente feitas seja do individual para a equipe, ou outro tipo de modificação, a filosofia de gerenciamento necessita de mudanças significativas. Como mencionado no início, a filosofia da GQT coloca maior realce sobre as funções do grupo, sendo as equipes de trabalho a parte central.

Continuando com dados da pesquisa, o Quadro 1 indica que 79% das empresas formaram grupos de trabalho durante o processo de implementação da GQT. Esses números podem parecer baixos, à luz da assertiva de que as equipes compreendem um elemento-chave da GQT; entretanto, as equipes de trabalho podem já existir em algumas dessas organizações. Foi perguntado a todos os entrevistados, não só de firmas com GQT, se a sua estrutura organizacional havia incorporado os grupos de trabalho, 91% das empresas responderam afirmativamente à questão. Em contraste, somente 43% das outras empresas haviam incorporado os grupos de trabalho em sua estrutura organizacional.

O Quadro 2 mostra que os resultados da pesquisa são positivos com relação às conseqüências da GQT. As melhorias na satisfação do cliente são reportadas por 88% das empresas, com o mesmo número reportando o aumento da satisfação do funcionário. Aumentos na produtividade são observados por 80%, enquanto 65% observam um efeito positivo na lucratividade. 53% delas aumentaram sua participação no mercado e 94% experimentaram melhorias na qualidade. As melhorias são reportadas com relação às equipes de trabalho (91%), participação dos funcionários (91%), relacionamentos no trabalho (89%) e comunicação (77%).

Resultado	Percentagem das Empresas Consultadas
Melhoria da qualidade	94
Melhoria da participação dos funcionários	91
Melhoria da equipe de trabalho	91
Melhoria dos relacionamentos	89
Melhoria do cliente	88
Melhoria na satisfação	88
Aumento na produtividade	80
Melhoria na comunicação	77
Aumento na lucratividade	65
Melhoria na participação de mercado	53

Nota: Os números representam a porcentagem de entrevistados que concordam que essas mudanças, apresentadas no item, ocorrem como resultado da implementação da GQT

FONTE: Quadro 2 – Resultados do GQT

Outro relato importante da reportagem é que os resultados que seriam os mais percorridos pelos analistas financeiros mostram as mais baixas melhorias. Isso pode ser devido ao fato de que outras medições na pesquisa são mais para o curto prazo e, por consequência, mais prontamente afetadas pelos esforços da GQT. Entretanto, ambas as medições financeiras mostram alguma melhoria. Embora somente 38% das empresas entrevistadas nessa pesquisa responderam que a GQT estava sendo usada em sua organização, as que adotaram a GQT parecem estar colhendo os benefícios dessa implementação.

Os resultados desse estudo indicam que elas acreditam fortemente na filosofia da GQT. Como evidência disso, além dos resultados reportados anteriormente, 97% das entrevistadas pensam que a GQT não foi apenas outra solução passageira para o gerenciamento, e 97% acreditam que a GQT é um método de gerenciamento eficaz e realístico. Também, 94% delas acreditam que a liderança da organização está comprometida com a GQT, o que é essencial para que a GQT seja implementada com sucesso, uma vez que a alta administração é o condutor principal.

BanasQualidade (02/2003) também enfoca que embora a alta administração seja a força motriz atrás da GQT, é pouco provável que seja implementada com sucesso se não for aceita pelos funcionários da empresa. Das empresas entrevistadas, 79% reportaram que seus funcionários aprovaram e aceitaram sua implementação. As empresas que não a implementaram foram questionadas sobre sua decisão. Um problema que emergiu foi a falta de conhecimento: 49% das entrevistadas não estão familiarizadas com o conceito da GQT. Algumas firmas (38% das entrevistadas) estão familiarizadas com a GQT e consideraram a possibilidade de implementá-la, enquanto 36% consideraram implementá-la, mas rejeitaram a idéia.

Interessante também observar que a pesquisa mostrou que, embora uma ampla porcentagem das empresas forneça diferentes tipos de treinamento e reconhecimento expandido, as práticas da gestão de RH, como: seleção, avaliação de desempenho e especialmente remuneração estão entre os elementos menos mudados.

BanasQualidade (02/2003) fecha a reportagem dizendo que infelizmente, também é evidente que esses componentes da GQT são com freqüência ignorados e negligenciados.

2.4 O varejo na visão de marketing

Não se tratará neste trabalho especificamente do varejo, mas procurou se focar no mesmo, pois estão nas organizações varejistas os maiores problemas de atendimento direto ao cliente. Esta afirmação não é fundamentada em nenhum autor, mas sim na experiência prática de

mercado e no sentimento de consumidor que todos tem. Os clientes estão em contato com o varejo diariamente e são atendidos por vendedores, assistentes, gerentes e outros.

Segundo Philip Kotler (1994), o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Qualquer organização que utiliza esta forma de venda – seja fabricante, atacadista ou varejista – está praticando varejo. Não importa como bens ou serviços são vendidos (venda pessoal, correio, telefone ou máquina automática) ou onde são vendidos (em loja, na rua ou na residência do consumidor).

Ainda segundo Kotler, os principais tipos de varejo são:

- Lojas de especialidade – loja especializada em uma linha de produtos estreita com um profundo sortimento dentro desta linha.
- Lojas de departamentos – loja vendem várias linhas de produtos.
- Supermercados – organização relativamente grande, com baixo custo operacional, margem pequena, volume elevado, auto-serviço.
- Lojas de conveniência – lojas pequenas, localizadas em áreas residenciais, permanecendo aberto fora do horário “normal”, 07 dias por semana.
- Superlojas, lojas mistas e hipermercados – idem supermercados, mas com aproximadamente 11.000 metros quadrados. Geralmente oferece serviços adicionais.
- Lojas de descontos – mercadorias personalizada a preços mais baixos, com pequenas margens e grandes volumes.
- Varejos de liquidação – quando as principais lojas de descontos passaram a modificar seu perfil, surgiram estas para preencher uma lacuna no mercado.

- Showrooms de venda por catálogo – vendem uma seleção ampla de bens de marcas conhecidas que permitem alto *markup* (colocar no rodapé) , giro rápido e descontos.

Continuando com Kotler (1994), diversas classificações são propostas. As principais são Lojas de varejo, varejos sem lojas e organizações varejistas.

O que Kotler (1994) não trata em seu livro é sobre a importância do bom atendimento para este seguimento. O autor, fala em estratégias e decisões de marketing para atrair e segurar os consumidores, e discorre sobre:

- Decisão de mercado-alvo.
- Decisão de sortimento de produto e de suprimentos.
- Decisão de serviços.
- Decisão de preços.
- Decisão de promoções.
- Decisão de localização.

Kotler (1994) não cita em seu livro a melhoria no atendimento como uma decisão importante. Não cabe a este, e não é a pretensão criticar o trabalho de Kotler (1994), mas sim, procurar embasamento. Kotler (1994) ao falar de varejo dá a arrancada necessária para desenvolvimento do tema, e dá a oportunidade de durante o trabalho, mostrar a importância do tema para o mercado e para o futuro do varejo e de outras instituições.

2.5 Atendimento nas empresas

Baseando-se ainda nas afirmações de Kotler (1994), buscou-se exemplos práticos de atendimentos prestados no dia-a-dia das empresas varejistas. No jornal *O Popular* (2003), encontraram-se várias matérias interessantes, com exemplos diversos e pertinentes ao tema (anexos 1 e 2). Os exemplos foram vinculados no Caderno 2 do jornal em reportagem onde o editor da matéria se disfarça de consumidor e faz várias perguntas aos vendedores.

Segundo Otávio J. Oliveira (2003), a qualidade total aplicada ao setor de serviços está relacionada com o fornecimento do produto “serviço” com qualidade superior aos clientes, proprietários e funcionários. Com este conceito, percebe-se que a análise não se deve limitar aos clientes externos. É necessário levar em consideração todos os indivíduos da cadeia administrativa, ressaltando a importância de cada um dentro do objetivo, que é a qualidade.

Paladini (2003), salienta que a área de prestação de serviços envolve a produção de serviços propriamente dita e a estruturação de métodos. Ao contrário do caso industrial, não há possibilidade aqui de se separar, com nitidez, os processos da prestação de serviço – ambos se confundem. Dessa forma, no ambiente de prestação de serviços, a gestão da qualidade centra-se fundamentalmente na interação com o usuário. É neste processo interativo que a qualidade aparece.

Gianesi e Corrêa (2003) afirmam que no Brasil, os consumidores acostumaram a se conformar com serviços de baixa qualidade, tanto no setor público como no setor privado, com raras e honrosas exceções.

Os autores acima citam vários exemplos e destacam motivos para a generalizada baixa qualidade no setor de serviços, mas em momento algum, falam da baixa manutenção que este setor tem. Não citam ainda a pequena quantidade de treinamentos que os funcionários são expostos. Importante enfatizar que Oakland (1994), utiliza-se de outras palavras, mas diz que qualidade total trabalha basicamente com prevenção e não no aspecto corretivo. Auxílio corretivo é importante, mas se baseado novamente em Paladini (2003), retroalimentação de sistema com reclamações de clientes, levará um a um contínuo retrabalho.

2.6 As empresas necessitam de melhoria contínua? Onde? Em que a qualidade total influencia nisto?

Oakland (1994) discorre sobre Deming e considera o PDCA como um dos principais ciclos de melhoria contínua:

- P planejar (plan)
- D desenvolver (do)
- C controlar (check)
- A agir (action)

Vários outros ciclos de melhoria contínua são conhecidos, como 5 S (método japonês), DOLHO (Sebrae-GO) e o método DRIVE (implementação de trabalho em grupo). Procurou-se escolher apenas um método para ilustrar a importância da “melhoria contínua”, e decidiu-se trabalhar com o Ciclo de Deming (PDCA).

Através da escolha da ferramenta para manutenção do treinamento através de um ciclo de melhoria contínua, procurou-se neste capítulo, explicar o que é este ciclo.

Com o auxílio de material pesquisado no site da empresa QUALITY INN, empresa esta, especializada neste método, constatou-se o seguinte:

O PDCA é o método básico da qualidade total.

De acordo com material da Quality Inn, baseado em livros e estudos de Deming, as pessoas fazem o ciclo desde criança, e são conhecidas simplesmente como pessoas práticas. Na vida existem coisas que são fáceis, e outras que são difíceis. Uma coisa é fácil para uns, e difícil para outros. É fácil para quem tem um plano que dá certo e difícil para quem não tem um plano, ou tem um plano que não funciona.

No dia a dia, é muito raro que se consiga fazer um plano que funcione, que seja perfeito na primeira vez. Mas é muito fácil fazer um plano simples, e ir melhorando metodicamente, até que se alcance o resultado objetivado.

O PDCA da melhoria visa exatamente isto: fazer com que os planos sejam aperfeiçoados, até que dêem certo.

Continuando com o material pesquisado, se o plano foi seguido, e não funcionou, concertar significará fazer outro P, um plano melhor!

Assim, terminado um ciclo PDCA, começa outro, e outro, e outro ... até que se chegue a um plano que dá certo, ou seja, um plano cujos resultados são garantidos!

Neste momento, pode-se dizer que se parou de girar o PDCA da melhoria – para chegar a um resultado que se queria – e se começou a girar o PDCA da garantia – para garantir que o resultado alcançado não se perca com o correr do tempo.

Os dois PDCAs são iguais. A única diferença é que no primeiro não se pode prever ou garantir o resultado esperado no tempo esperado.

Alguns exemplos práticos, retirados do material da mesma empresa:

- Mudou-se de dentista.
- Informou-se do endereço do novo, e planejou uma forma de chegar lá.
- Foi e, chegando lá, deu de cara com um relógio na parede e ficou encabulado: Você estava 15 minutos atrasado.
- Na consulta seguinte, saiu um pouco mais cedo de casa e, desta vez, chegou no tempo.

Comparação com o PDCA:

- P estabeleceu um plano, baseado numa expectativa de tempo de trajeto
- D executou o plano e mediu o resultado (olhou as horas)
- C comparou o resultado com sua expectativa. Decidiu que precisava mudar
- A mudou o seu horário de saída de casa

QualityInn acrescenta que as empresas são como as pessoas em seu dia a dia, necessitando se planejar para alcançar resultados, obtendo o melhor êxito possível.

Segundo Falconi (1999), o PDCA é um método de controle de processos, sendo um caminho para que toda empresa possa estudar e aprender a “prática do controle”, como mostrado na Figura 2.1:

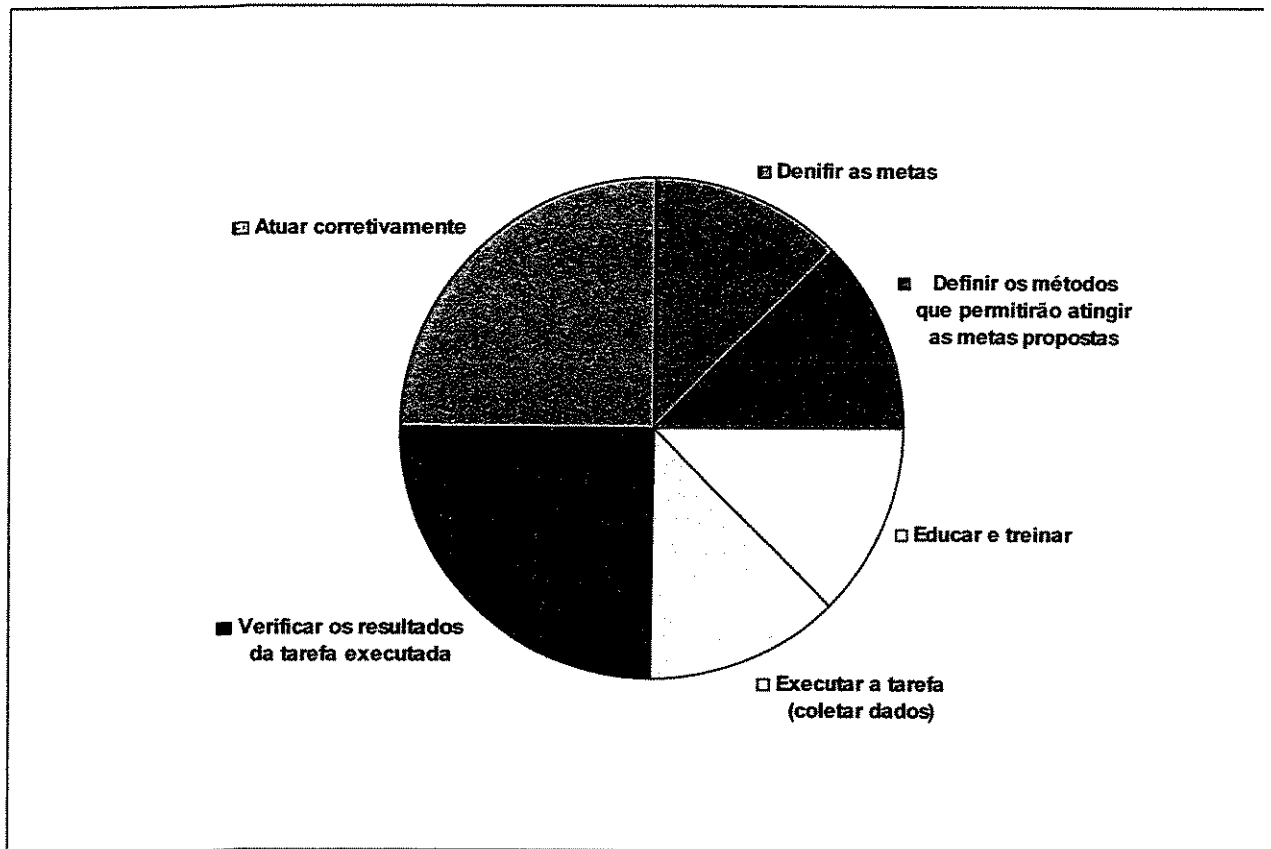


Figura 2.1 – Divisão da implementação do PDCA

Capítulo 3

Estudo de Caso – Aplicação do modelo para produzir melhoria

Neste capítulo, é utilizada a aplicação prática de ferramentas da gestão da qualidade total para detectar a necessidade de melhoria no processo de atendimento dos postos de combustíveis da TEXACO. Junto a este, temos uma pesquisa realizada com os profissionais (frentistas) dos postos, buscando dar mais sustentação a necessidade real de melhoria no atendimento. Parte-se do princípio de que o resultado da aplicação das ferramentas da qualidade e da análise da pesquisa fornece sustentação suficiente para a necessidade real desta melhoria.

O caso está relatado em ordem cronológica para permitir uma clara demonstração, e mostrar como aconteceu o desencadeamento dos fatos e das decisões que culminaram com a utilização do modelo para produzir melhorias.

Durante o capítulo, determinou-se o PDCA como ferramenta de melhoria no atendimento, com criação e aplicação prática, baseado no processo de que um bom atendimento precisa de planejamento e trabalho constante à longo prazo.

Ao final do capítulo, procura-se realizar uma análise crítica a respeito da forma como estes programas foram conduzidos e dos resultados obtidos.

3.1 Brainstorming, Diagrama de afinidades e Diagrama de Árvore – sua utilização para se chegar à necessidade real do Treinamento.

Para preparar o modelo foi utilizado um brainstorming em grupo junto a frentistas de todos os postos de combustível que fazem parte do universo a ser pesquisado. São de acordo com relatório da TEXACO, todos os postos ativos de Goiânia:

POSTOS ONDE APLICAREMOS O TREINAMENTO VISANDO MELHORIA
PST BOSQUE LT
PST AUGUSTOS LT
A PST FAGOS LT
A PST PRUDENTE LT
A PST NOVA AMERICA LT
BASSANESI COM DER PET LT
A J COM DER PET LT
FONSECA ARRAES E FLH LT
AMF CIAL DER PET LT
PST AMERICA LT
VALPOSTO COMB LT
L L MATOS AUTO - SERV LT
A PST LUMIAR LT
POSTOS ONDE NÃO APLICAREMOS O TREINAMENTO VISANDO MELHORIA
PST BERNARDO SAYAO LT
PST S SEBASTIAO LT
PETROXACO DER PET LT
C W A PST LT
AEROPREST COMB
PST PARAUNA LT
A C AGUIAR FLH LT
A PST PUCCI LT
PST DO BELGA LT
PST CINCO ESTRELAS LT
MILENIUM COM COMB LT

A escolha dos postos onde se vai aplicar o treinamento e onde não se vai aplicar foi aleatória. Tal divisão se deve a um efeito comparativo do resultado dos treinados com os não treinados, evitando erros de análise.

Optou-se pelas ferramentas da gestão da qualidade total por considerá-las de simples aplicação e análise. O modelo para produzir melhorias pressupõe a aplicação de ferramentas e técnicas adequadas que possam sustentar o aprendizado obtido. Existem vários métodos e ferramentas. A utilização destas visa principalmente tornar o PDCA mais eficaz e eficiente, e fornecer aprendizado. Considera-se ainda que tais ferramentas têm como finalidade resolução e detecção de problemas, sendo este nosso foco.

BRAINSTORMING

- O que é necessário para se ter um bom atendimento?

- Educação
- Rapidez
- Cortesia
- Boa aparência
- Alegria
- Comprometimento
- Afinidade
- Limpeza
- Conhecimento técnico
- Pós-venda

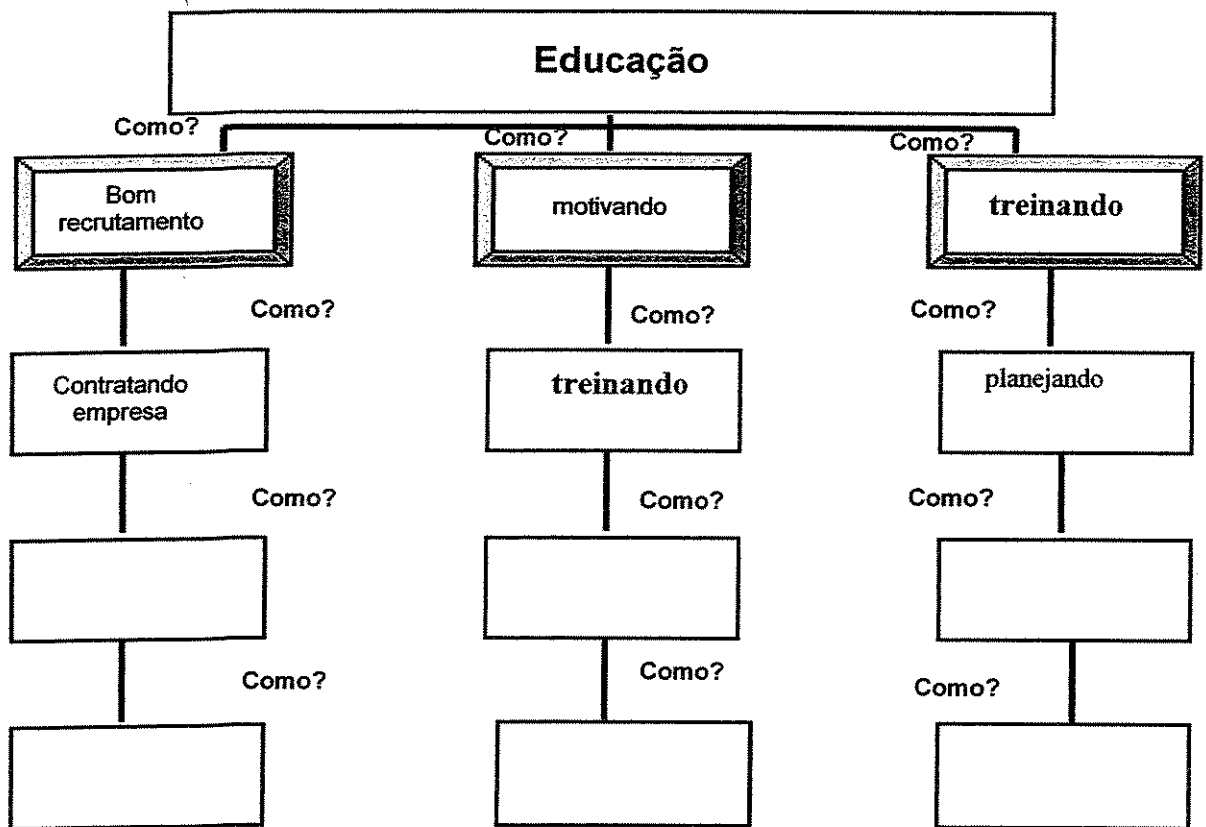
DIAGRAMA DE AFINIDADES

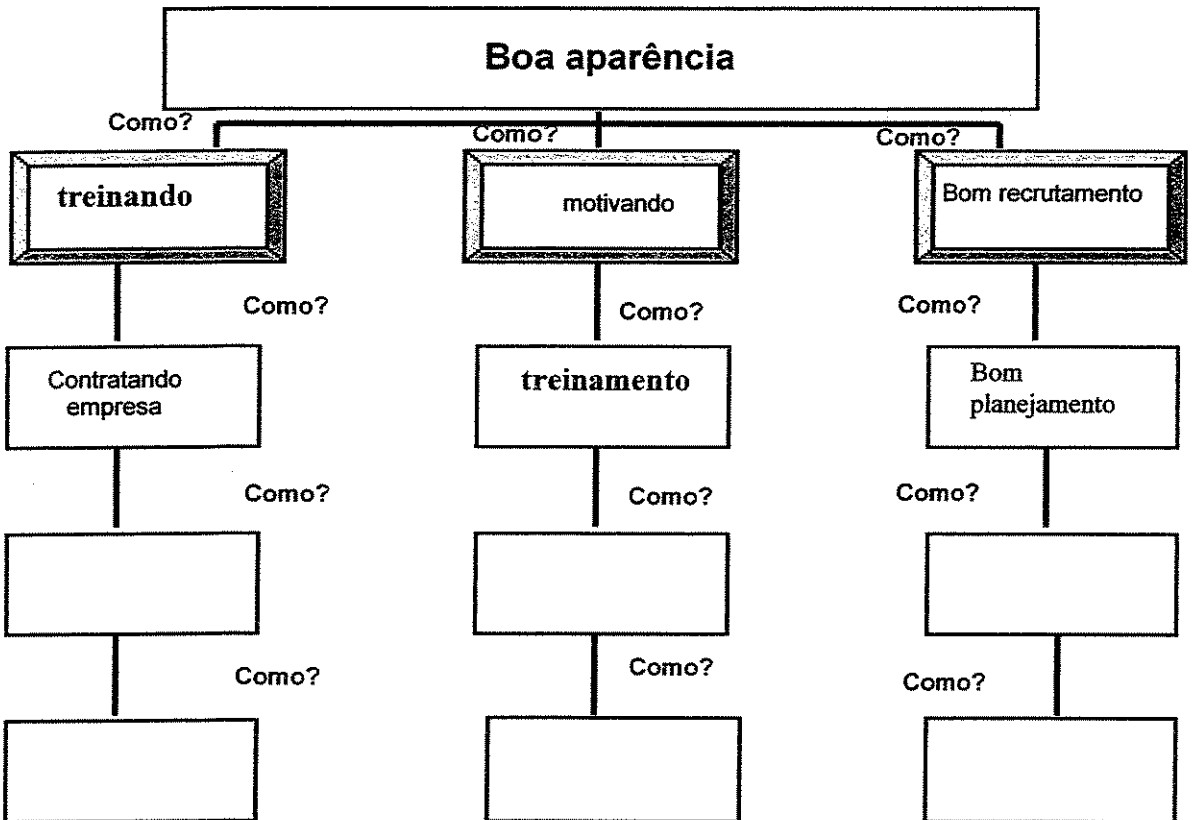
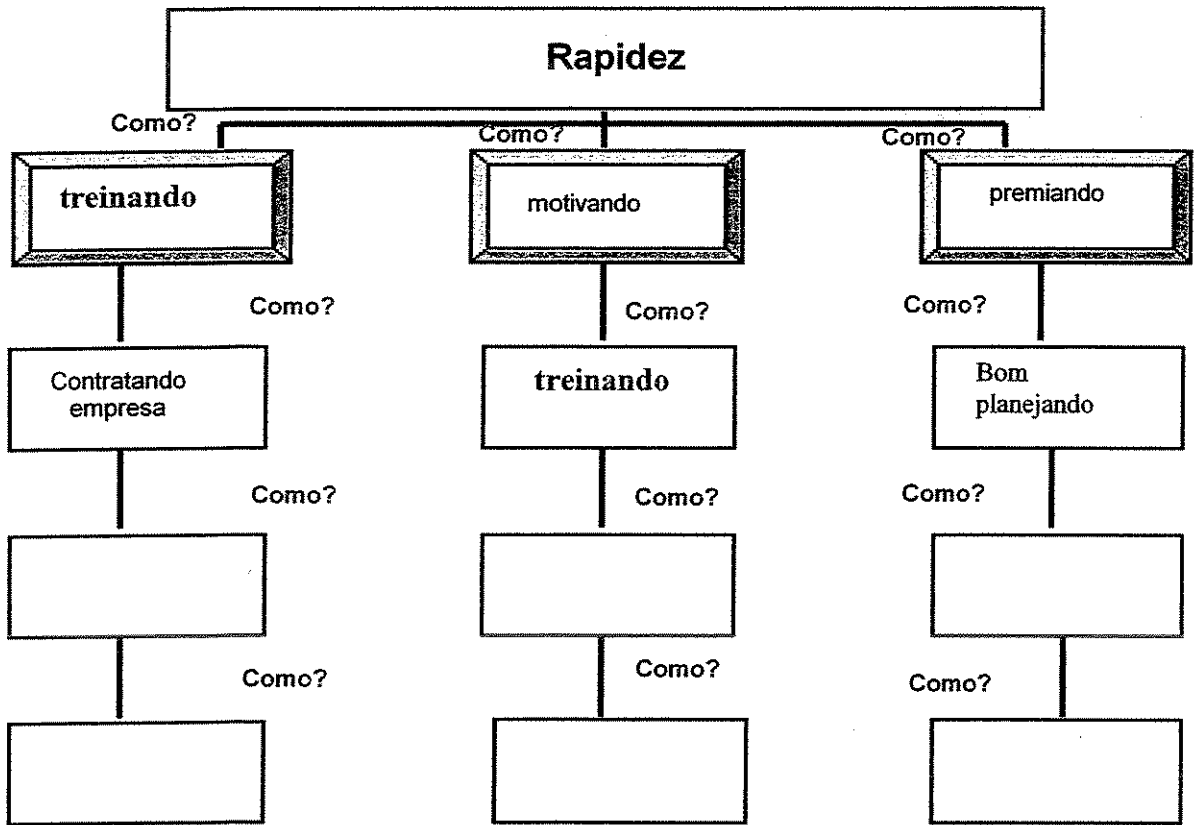
Tabela 3.1 – Aplicação de Diagrama de Afinidades na melhoria do processo

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS	TREINAMENTO	HIGIENE
Educação	Rapidez	Boa aparência
Cortesia	Comprometimento	Limpeza
Alegria	Afinidade	
	Conhecimento técnico	
	Pós-venda	

DIAGRAMA DE ÁRVORES

Quadro 3 – Aplicação de Diagrama de Árvore na melhoria do processo





Normalmente tem que se fazer um diagrama de árvore para cada item do diagrama de afinidades, mas não é necessário para se chegar à conclusão que se procura. De acordo com os gráficos acima, fica constatado que o treinamento é um fator fundamental para melhoria no atendimento, pois está sempre relacionado no processo final da utilização das ferramentas de gestão da qualidade total.

3.2 Pesquisa no segmento varejista

Nesta parte do trabalho, se faz relação de forças com as ferramentas da qualidade visando provar definitivamente que no varejo atual os profissionais não estão recebendo o treinamento desejado, ou às vezes, nenhum treinamento. Visando tal afirmação, criou-se um questionário baseado em padrões utilizados no setor e buscado na página da Texaco Brasil Ltda, e submeteu-se aos frentistas de todos os postos de combustível da distribuidora em Goiânia, conforme já informado na metodologia.

A pesquisa foi aplicada em 79 frentistas, incluindo gerente dos postos e trocadores de óleo. Não foram incluídos os nomes dos postos pesquisados por exigência da Texaco. Procurou-se trabalhar com perguntas objetivas, que tragam informações relevantes ao trabalho. A pesquisa foi rápida, pois a mesma foi efetuada durante o horário de trabalho.

Perfil do frentista:

POSTOS DE COMBUSTÍVEL

SALÁRIO	RS 400,00
ESCOLARIDADE	2º. Grau
CARGA HORÁRIA	06 direto ou 08
ROTATIVIDADE	alta
PÚBLICO	depende do local

A seguir, modelo do questionário e resultados alcançados:

QUESTIONÁRIO SOBRE TREINAMENTO

GOIANIA, DE DE 2003.

1. VOCÊ JÁ RECEBEU ALGUM TIPO DE TREINAMENTO NA EMPRESA EM QUE TRABALHA ATUALMENTE? (ASSINALAR COM UM "X")

SIM NÃO

EM CASO POSITIVO, CONTINUE A RESPONDER O QUESTIONÁRIO.

2. QUANTOS TREINAMENTOS VOCÊ RECEBEU?

A) UM

B) DOIS

C) TRÊS

D) MAIS DE TRÊS

E) RECEBE CONSTANTEMENTE

3. QUAL FOI A DURAÇÃO DOS TREINAMENTOS?

A) ATÉ UM DIA

B) DE UM A DOIS DIAS

C) MAIS DE DOIS DIAS

4. HOUVE AVALIAÇÃO DOS TREINAMENTOS E DO QUE VOCÊ ACHOU?

SIM NÃO

5. VOCÊ SENTE NECESSIDADE DE RECEBER TREINAMENTO CONSTANTEMENTE PARA MELHORAR SEU DESEMPENHO NO TRABALHO?

SIM NÃO

6. O TREINAMENTO FOI VOLTADO À SUA ÁREA DE ATUAÇÃO:

SIM NÃO

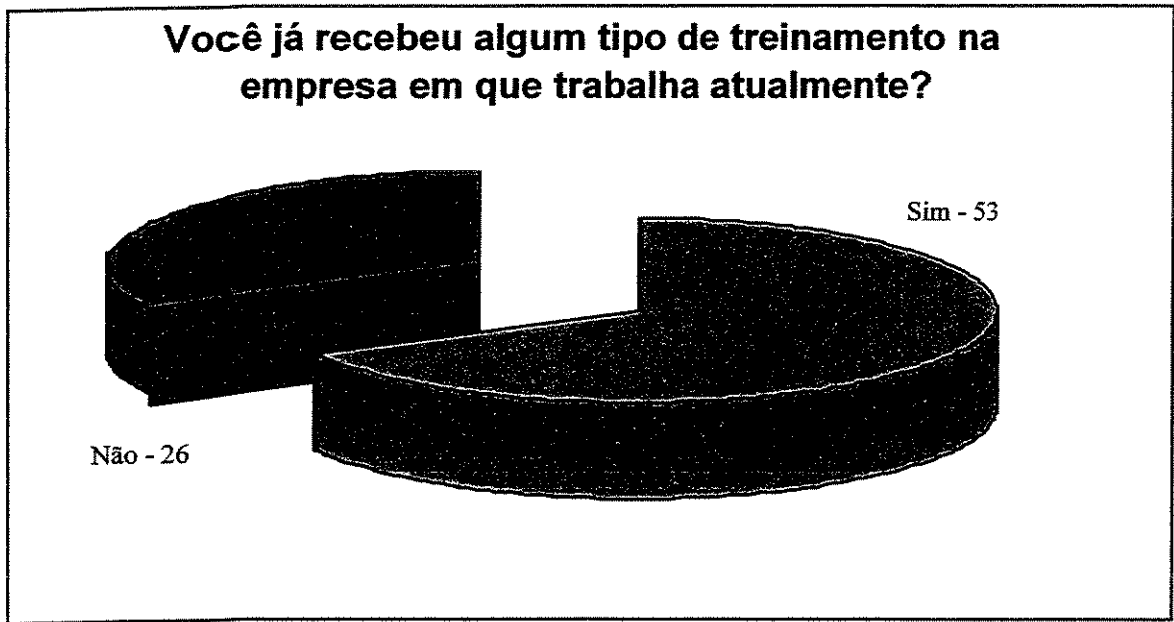


Figura 3.1 – Resultados da pesquisa relativos ao recebimento de treinamento.

Dos 79 pesquisados, 53 disseram já ter recebido treinamento e 26 nunca ter recebido. Na pesquisa informal, constatou-se que dos 53 que receberam treinamento, o mesmo aconteceu no início dos trabalhos, já estando em trabalho normal e acompanhados por outro funcionário.

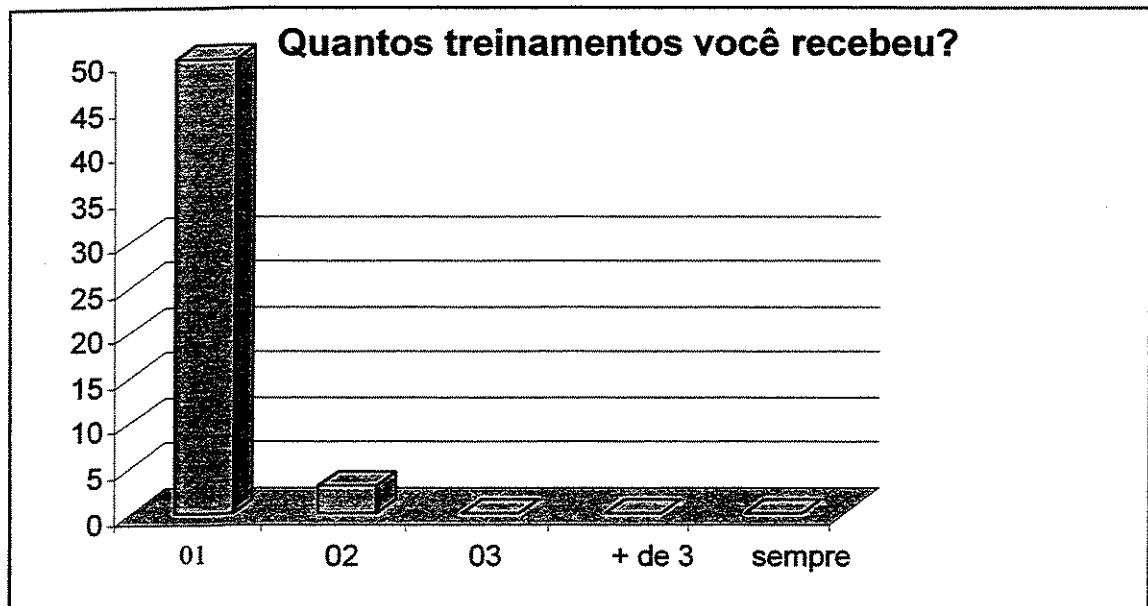


Figura 3.2 – Resultados da pesquisa relativa à quantidade de treinamentos recebidos.

Dos pesquisados 50 receberam 01 treinamento desde o momento em que entraram na empresa e 03 receberam 02 treinamentos. Estes dados mostram a falta de existência de um programa de melhoria contínua ou manutenção focada no aspecto motivacional.

Importante salientar, que apenas os que responderam ter algum tipo de treinamento, responderam esta e as próximas questões, fazendo um total de 53 pesquisados.

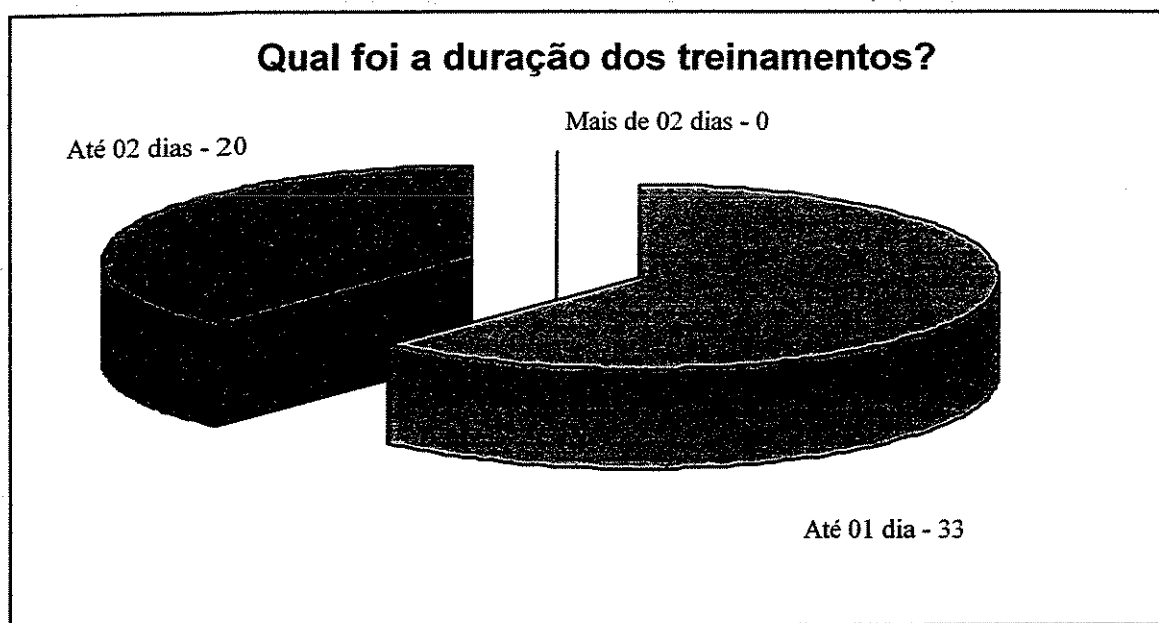


Figura 3.3 – Resultados da pesquisa quanto a duração dos treinamentos recebidos.

Constatou-se que os treinamentos foram apenas realizados em períodos iniciais, com pequena duração e sem preocupação com sua manutenção.

Houve avaliação dos treinamentos e do que você achou?

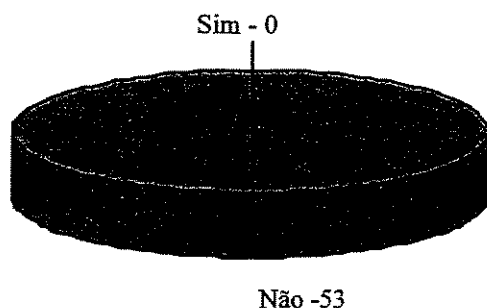


Figura 3.4 – Resultados da pesquisa relativos à avaliação dos treinamentos.

A Figura 3.4 mostra que as empresas não têm preocupação nenhuma com a avaliação dos treinamentos. Dos 53 que responderam, nenhum foi avaliado quanto à sua satisfação.

Você sente necessidade de receber treinamento constantemente para melhorar seu desempenho no trabalho?

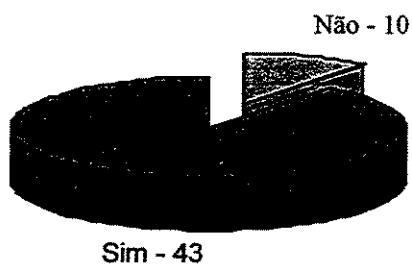


Figura 3.5 – Resultados da pesquisa sobre a necessidade de treinamento.

Dos 53 que responderam o questionário, apenas 10 não sentem necessidade de receber constantemente treinamentos, enquanto 43 sentem esta necessidade. Os dados mostram a preocupação por parte dos funcionários com o aprendizado e melhoria.

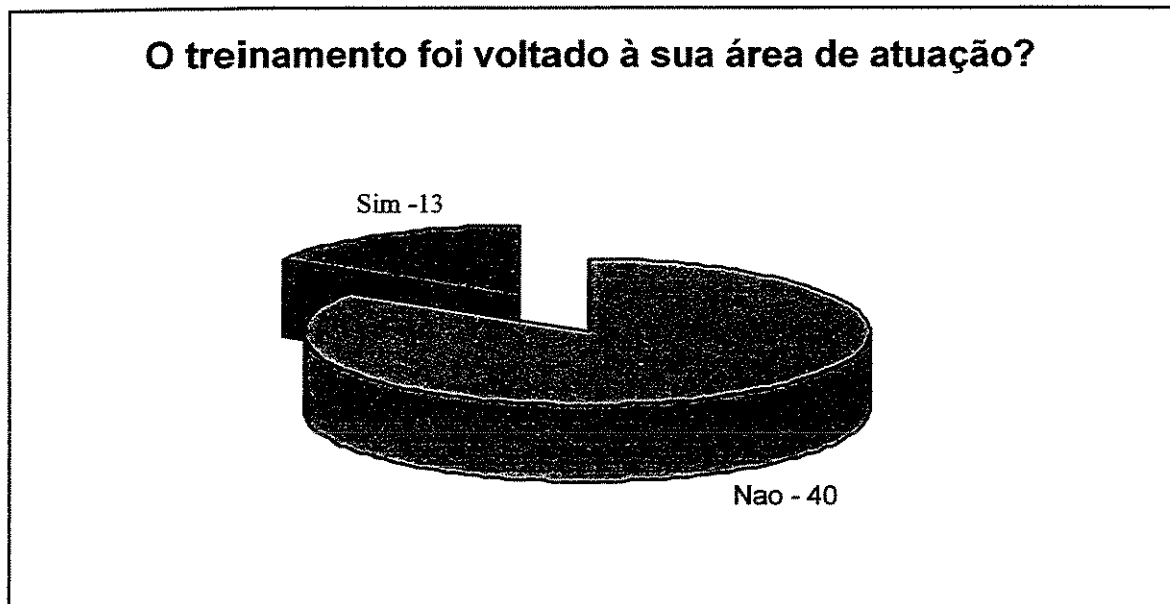


Figura 3.6 – Resultados da pesquisa quanto ao treinamento voltado a área de atuação.

Os dados acima, depois de coletados, se mostraram um pouco irrelevantes, pois se temos apenas treinamentos iniciais durante o trabalho, obviamente, teremos estes voltados à função que os vendedores exercem.

- Conclusão

Percebe-se pelos resultados acima, que não existe preocupação com planejamento e muito menos aplicação de treinamentos nos funcionários. A preocupação fica muito menor ou praticamente nula quando se fala de manutenção do treinamento inicial. Fica constatado a necessidade de se estudar o tema e que o objetivo do trabalho começa a ser atingido.

Os resultados refletem a necessidade de planejamento de ações visando à melhoria no processo de atendimento e treinamento dos funcionários.

3.3 Planejamento

Conhecer acima de tudo o que o cliente anseia, suas necessidades patentes, e conseguir traduzi-las em características mensuráveis é algo que muitas vezes vem de característica pessoal. Partindo deste princípio, procurou-se demonstrar a importância inicial do processo de recrutamento e seleção em qualquer planejamento de melhoria de atendimento.

O que vai ser abordado não chegou a ser aplicado, visto que não é o foco deste trabalho. O importante é o conhecimento da técnica para trabalhos e aplicações futuras.

3.3.1 A importância da seleção / recrutamento

Baseando-se na experiência prática do autor deste trabalho, com treinamento para funcionários de postos de combustíveis, constatou-se com o passar dos anos, o quanto importante é esta fase para que de possa ter funcionários motivados após os treinamentos e durante o trabalho, gerando um atendimento de qualidade. É neste momento que se separa “o joio do trigo”.

Durante a pesquisa realizada, deparou-se com alguns funcionários motivados e com um bom nível de interação com os clientes, chegando a atingir um nível ótimo de atendimento. Redundância se encontra quando se constata que de acordo com a pesquisa, estes na sua maioria não tiveram treinamento algum, sendo fruto de desenvolvimento pessoal e postura individual. Necessário se faz separar o que é cortesia de bom atendimento. Cortesia é ser educado e atender bem é satisfazer as necessidades dos clientes, “dando” ao mesmo o que ele procura.

A conclusão que se chega, é que se o recrutamento for bem feito, o trabalho de treinamento e motivação do dia a dia, fica facilitado, sendo este o motivo do estudado abaixo:

RECRUTAMENTO DE PESSOAS

De acordo com o Manual de Gestão de Pessoas e Equipes (2002), o recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma seqüência de três fases, a saber: O que é a

organização em termos de pessoas, o que o mercado de RH pode oferecer, e quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

Pesquisa interna – e uma verificação das necessidades da organização em relação as suas carências de recursos humanos, a curto, médio e longo prazo.

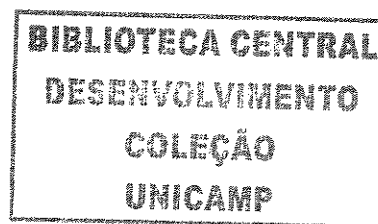
Pesquisa externa – É uma pesquisa de mercado de RH no sentido de segmentá-lo e diferenciá-lo para facilitar sua análise e conseqüente abordagem. Assim, dois aspectos importantes sobressaem da pesquisa externa: a segmentação do mercado de RH e a localização das fontes de recrutamento.

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO

- Na própria organização
- As outras empresas
- Escolas e universidades
- Outras fontes de Recrutamento

Recrutamento Interno:

- Transferências de pessoal
- Promoções do pessoal
- Transferências com promoções de pessoal
- Programas de desenvolvimento de pessoal
- Planos de encareiramento de pessoal



Dados Básicos para o recrutamento interno:

- Resultados dos testes de Seleção
- Resultados das avaliações de desempenho
- Resultados dos programas de treinamentos e aperfeiçoamento.

- Exame das análises e descrições de cargos
- Exame de planos de carreiras
- Verificação das condições de promoção e substituição.

VANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO

- É mais econômico
- É mais rápido
- Maior índice de validade e de segurança, pois o candidato já é conhecido da organização, a margem de erro é reduzida.
- Uma fonte de motivação para os outros funcionários, pois permite o crescimento dentro da organização.
- Desenvolvimento sadio o espírito de competição entre os funcionários.

DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO

Considerando ainda o Manual de Gestão de Pessoas e Equipes, se a organização não oferece oportunidades de crescimento no momento adequado, ocorre o risco de frustrar os empregados em suas ambições, trazendo consequências como apatia, desinteresse ou desligamento da organização.

À medida que um empregado demonstra competência em um cargo, a organização promove-o sucessivamente até o cargo em que ele, por se mostrar incompetente, estaciona.

Quando efetuado continuamente, levam os empregados a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização.

RECRUTAMENTO EXTERNO

- Arquivos de candidatos que se apresentaram espontaneamente
- Cartazes ou anúncios na portaria da empresa

- Anúncios em jornais e revistas etc
- Agencias de recrutamento
- Contatos com universidade, escolas, diretorias acadêmicas.

VANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO

- Sangue novo na empresa – traz experiências novas para a organização
- Renova e enriquece os recursos humanos da organização
- Aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO

- Mais caro e exige inversões e despesas imediatas com anúncios, jornal, agencia de recrutamentos, etc.
- Os candidatos externos são desconhecidos, provêm de origens e trajetórias de confirmar com exatidão.
- Frustrar funcionários dentro da organização quanto a promoções.

RECRUTAMENTO MISTO

- Em fase das vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.
- O recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistemas:
 - Inicialmente recrutamentos externos, seguidos de recrutamento interno,
 - Inicialmente recrutamentos internos, seguidos de recrutamento externo.
 - Recrutamento externo e interno concomitantemente.

RESUMO

Manual de Gestão de Pessoas e Equipes apresenta um resumo, visando maior compreensão. O subsistema de provisão de recursos humanos refere-se ao recrutamento e seleção de pessoal. Como um sistema aberto, a organização interage com um mercado de recursos humanos e sofre profundas influências do mercado de trabalho. Os mecanismos de oferta e procura desses mercados trazem consequências para os candidatos e para as organizações que nelas atuam. Além do mais, como sistemas abertos, as organizações caracterizam-se pela rotatividade de pessoal – cujas causas podem ser internas ou externas – mas que sempre impõem custos primários e secundários a organização. Também o absenteísmo constitui outro fator de incerteza e de imprevisibilidade para as organizações.

FUNÇÃO – Conjunto de “tarefas” ou “atribuições” exercidas de maneiras sistemáticas.

CARGO-Conjunto de funções com uma posição definida na estrutura organizacional (organograma).

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

DESCRIÇÃO – Aspectos intrínsecos ao cargo. O que faz? Quando faz? Como Faz? Por que Faz? (Deveres e Responsabilidades)

ANÁLISE – Aspectos extrínsecos ao cargo (do indivíduo que vai ocupar o cargo)

ANÁLISE DE CARGO:

- **Requisitos Mentais:** Instrução essencial necessária, experiências anteriores, e aptidões.
- **Requisitos Físicos:** Esforço físico necessário, Concentração necessária, Compleição física necessária.

- Responsabilidades Envolvidas: Por supervisão de pessoal, Por materiais e equipamentos, por métodos e processos, segurança de terceiros.
- Condições de Trabalho: Ambiente de trabalho, Riscos envolvidos.

ANÚNCIOS EFICIENTES

- Informação sobre a empresa anunciante, sua atividade e seus objetivos, o símbolo ou a logomarca.
- Informação do título do cargo oferecido.
- Descrição precisa da vaga, e perspectivas de promoção.
- Qualificações e conhecimentos que o candidato deve possuir ou que são necessários pra satisfazer as necessidades do posto.
- Informação exata sobre o modo de responder o anúncio.

ANÚNCIO ABERTO – Indicando o nome da organização, endereço, setor para contatos e horários de atendimento.

ANÚNCIO SEMI-ABERTO - Aparece a identificação da empresa, remetam seus currículo a caixa postal da organização.

ANÚNCIO FECHADO – Não se dá a conhecer o candidato. A empresa não aparece. Evita um grande fluxo de gente dentro da empresa.

3.3.2 A importância do treinamento inicial

Com a contratação do funcionário / frentista efetivada de acordo com o descrito nos itens acima, o próximo passo é o treinamento inicial.

Lembrando uma frase de uma propaganda de televisão dos anos 80: “o primeiro sutiã a gente nunca esquece”⁷, pode-se adaptá-la para: “o primeiro treinamento a gente nunca esquece”. É neste momento, que se tem o primeiro contato com a empresa e onde se dá o passo inicial para o perfil do funcionário que se quer ter.

3.4 Exemplos de empresas e programas de treinamento

Pesquisou-se algumas empresas e constatou-se que as mesmas não têm um programa definido de treinamento em longo prazo. Normalmente tem-se um *One the Job*⁸ e treinamentos esporádicos, sem uma definição clara de necessidades e principalmente monitoramento dos efeitos posteriores.

As empresas pesquisadas através de entrevista a funcionários foram:

- Texaco Brasil Ltda
- Nestlé
- Mabel
- Arisco
- Antarctica (AMBEV)
- Johnson & Johnson
- TIM

Procurou-se pesquisar empresas conhecidas, dando maior suporte ao trabalho.

3.5 Desenvolvimento do treinamento

O valor de uma empresa não é mais medido apenas pelo retorno financeiro. Investir na qualificação dos funcionários é, hoje, uma estratégia para ganhar mercado. A qualificação interna tem por objetivo motivar, treinar e fazer com que o funcionário renda mais. Isso porque o

⁷ Frase popularizada por propaganda de televisão. Tratava-se da primeira vez em que uma mulher usava um determinado sutiã. A propaganda salientava que a mulher nunca esqueceria este momento.

aprimoramento profissional melhora a produtividade e torna a empresa mais competitiva no mercado.

Neste capítulo, será mostrado o treinamento que se aplicou aos frentistas dos postos de combustível. O exemplo abaixo foi desenvolvido pelo autor, com suporte da Harvard ManageMentor⁹(2002).

TREINAMENTO:

Descrição: Palestra de treinamento com duração aproximada de quatro horas.

Público-alvo: Equipes de frentistas de todos os postos do universo descrito no item 3.1.

Objetivo:

- Aprimorar o atendimento da equipe de frentistas desde o primeiro contato com o cliente, propiciando maior número de vendas, maior venda de adicionais e criando condições para que o cliente retorne à loja.

Tópicos do TREINAMENTO aplicado e assuntos abordados:

1. Preparação Diária

O objetivo da Preparação Diária é fornecer informações para que o frentista se sinta seguro e confiante a cada dia de trabalho – o que se consegue através de um checklist completo desenvolvido para o mesmo. Este passo é muito importante para que se aproveite, ao máximo, as oportunidades de atender bem e, conseqüentemente, aumentar as vendas.

2. Abertura da Venda / Atendimento

⁸ Treinamento inicial. Expressão utilizada em muitas multinacionais.

O método utilizado na Abertura da Venda / Atendimento irá determinar o tom da conversa com o seu cliente. A principal meta da abertura da venda é quebrar a resistência do cliente e estabelecer um relacionamento pessoal, ao invés de uns simples contatos comerciais, reforçados geralmente pelo uso de frases do tipo: "Posso ajudar?". Com um atendimento mais personalizado, as chances de os vendedores ouvirem a famosa frase ..., "Estou só olhando" são muito reduzidas.

3. Sondagem

Este pode ser o passo mais importante de todo o processo da venda / atendimento. Normalmente, os frentistas tendem a negligenciar a Sondagem, precipitando-se em apresentar imediatamente as mercadorias ao cliente. Quando se investe tempo na Sondagem, as chances de demonstrar o item adequado ao cliente são maiores, pois a seleção das mercadorias se baseia nas necessidades do cliente e não em adivinhação. Mais importante ainda, a Sondagem permite identificar por que os clientes querem determinados produtos – o que pode ser de grande valia no momento de sugerir itens adicionais. A Sondagem é também o momento de reforçar a confiança do cliente no frentista, uma vez que ele se mostra interessado em ouvir suas reais necessidades.

4. Demonstração

É a etapa em que o frentista estabelece o valor da mercadoria na mente do cliente e cria o desejo de posse. A Demonstração deve associar os desejos e necessidades do cliente (descobertos no processo de Sondagem) às características, vantagens e benefícios das mercadorias. Uma boa Demonstração pode levar o cliente a dizer: "Eu vou levar", sem que o vendedor precise perguntar: "Você quer o produto?".

Obs: vale lembrar que o trabalho do frentista não se resume ao combustível líquido. Vendem-se também lubrificantes, picolés, gelo, refrigerantes, aditivos e outros.

5. Fechamento Experimental

⁹ Empresa de consultoria. Treinamento feito à distância pela Texaco aos seus funcionários.

O Fechamento Experimental consiste em fechar a venda do item principal e, ao mesmo tempo, adicionar um novo item. Verificou-se que os clientes estão propensos a comprar mais, antes de estabelecerem o compromisso formal de compra do item principal. Este passo pode ter um efeito decisivo não apenas no aumento das vendas adicionais, mas também na taxa de conversão. As estatísticas mostram que, em 60% dos casos, nenhum esforço é feito pelos frentistas para efetivamente fechar a venda. O Fechamento Experimental garante esta tentativa.

6. Objeções

Contornar objeções com sucesso significa superar os obstáculos colocados pelo cliente para evitar a compra das mercadorias. Este processo não se resume a convencer o cliente a comprar ou argumentar com insistência. Contornar objeções é um método sutil para descobrir a real objeção do cliente ao produto, porque, na maioria das vezes, a objeção fornecida pelo cliente não é verdadeira.

7. Fechamento da Venda

O objetivo principal da atividade de vendas é fazer com que o cliente diga "Eu vou levar". Porém, nem sempre o cliente age da maneira que esperamos. Sendo assim, é responsabilidade de cada frentista conduzir o atendimento de forma a fazer com que o cliente compre em todas as vezes. Existem muitas técnicas de Fechamento da Venda. Quanto maior for o seu repertório, maiores as chances de encontrar um Fechamento adequado a cada situação.

8. Confirmações e Convites

O uso deste passo visa estabelecer um compromisso informal com o cliente, para evitar o arrependimento pela compra e reduzir as possibilidades de troca. A Confirmação significa simplesmente comunicar ao cliente que ele fez a escolha que atenderá plenamente as suas necessidades. Além disso, é fundamental convidar o cliente a retornar à loja para dizer como está aproveitando o item adquirido. A eficácia desta técnica já pôde ser comprovada em grandes cadeias de lojas, que conseguiram reduzir consideravelmente o número de trocas e reclamações.

3.5.1 Ferramentas para desenvolvimento de programas de treinamento (informática)

A informática foi de fundamental importância, com utilização de recursos áudio-visuais, como data show, retro-projetores, vídeos, sons e outros. Estas ferramentas são necessárias para promover o processo de motivação na hora de desenvolver palestras e seminários ou qualquer tipo de treinamento.

Segundo Oakland (1994), o processo de medição da qualidade não deve se basear em aspectos financeiros para definir-se melhoria e parâmetros. Independente disto, o uso da informática é fundamental em todo o processo. Segundo o mesmo autor, a velocidade e a imensa capacidade de memória do computador ajudam o processo de elaboração do projeto de vários modos:

- Quantidades de dados podem ser mantidos na memória do computador e retirados com facilidades, principalmente para consulta de projetos anteriores.
- Os gráficos podem permitir um visual de projeto sob diferentes condições, de tal modo que novas idéias possam ser analisadas de imediato.
- O computador pode arquivar os resultados do processo de elaboração do projeto, evitando a necessidade de preparação de desenhos.
- Facilidade de recuperação de dados de computador
- Cálculos extensos e freqüentes podem ser executados rapidamente.

3.5.2 Estrutura necessária para desenvolvimento do programa

A estrutura consiste e foi utilizada da seguinte forma:

- Espaço para treinamento
- Equipamento áudio-visual
- Instalações adequadas
- Merchandising

- Materiais diversos
- Instrutor qualificado
- Instrutor segmentado

3.5.3 A “apresentação” como fator fundamental

Com o auxílio de material utilizado da Harvard ManageMentor (2003), em um treinamento realizado à gerência da Texaco Brasil Ltda, criou-se uma seqüência lógica de planejamento para realização deste treinamento e assim foi feito. Abaixo, o formulário padrão, encontrando-se o restante encontra-se no ANEXO 3:

Tabela 3.1 – Formulário preliminar de planejamento de apresentações

<i>Formulário de planejamento preliminar</i>	
<i>Use este formulário para ajudá-lo a planejar o conteúdo da sua apresentação.</i>	
Tema:	
Solicitado por:	
Objetivos:	
Se sua apresentação for um sucesso, quais serão os resultados imediatos?	
Mensagens principais	
O que a platéia deve entender e lembrar da sua apresentação?	
Fatos de sustentação	
Que fatos sustentam suas principais mensagens?	
Mensagem 2	

3.5.4 Desenvolvimento de um treinamento padrão

Ao propor um desenvolvimento desta parte do trabalho, parte-se do princípio que toda empresa que necessita de treinamento, necessita apenas na parte de atendimento. Não se baseia neste momento na parte técnica, processos, planejamento e no conhecimento dos produtos.

De acordo com o estudado até aqui, parte-se do princípio que este desenvolvimento implica em duas etapas: treinamento motivacional teórico e treinamento prático de atendimento.

No treinamento motivacional teórico, se desenvolve material de apresentação, brindes, material de apoio e estrutura necessária para aplicação.

No campo prático de atendimento, se busca desenvolver uma metodologia simples e objetiva de treinamento.

No final, se mostra que o diferencial estaria no desenvolvimento de um método de manutenção preventiva do treinamento aplicado, tanto o prático, como o teórico.

Para o desenvolvimento de todo este material, e como ferramenta de planejamento, se trabalha com exemplos de matérias coletados e experiência no setor.

3.5.5 A importância da manutenção do treinamento

Utiliza-se uma metáfora conhecida: largar na frente em uma corrida é ótimo e por isto, tem-se que se redobrar no treino classificatório. Agora, para ser vitorioso, precisa-se da manutenção de uma boa corrida, inclusive com boas paradas para trocas de pneus, que se poderia considerar como reciclagem.

A produção de melhorias requer, obviamente, um conhecimento relevante do problema em particular que se deseja solucionar. Por outro lado, para Juran (1998) “melhoria” pode ser entendida como a obtenção de um nível de desempenho superior a qualquer patamar

anteriormente atingido. Deming fez uma importante contribuição à “ciência da melhoria” ao reconhecer os elementos que permeiam melhorias em um amplo campo de aplicações. O Ciclo de Deming (PDCA) tem importante papel neste aspecto:

Ciclo PDCA adaptado e aplicado à rotina de treinamento:

P	<ul style="list-style-type: none"> - detectar a necessidade de treinamento - determinar as ferramentas necessárias 	<ul style="list-style-type: none"> - ferramentas de gestão da qualidade - pesquisa com frentistas - item 3.1
D	<ul style="list-style-type: none"> - aplicação prática do treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> - item 3.4 - item 3.5.1
C	<ul style="list-style-type: none"> - análise dos resultados (comparação com resultados anteriores) 	<ul style="list-style-type: none"> - item 3.6.2
A	<ul style="list-style-type: none"> - mostrar os resultados aos treinados anteriormente, buscando conhecimento e comprometimento - treinamento corretivo 	<ul style="list-style-type: none"> - final do trabalho incluindo sugestões

Sua importância não é explicitamente relatada por nenhum autor lido, mas fica claro que todos se preocupam com a melhoria dos serviços. Parte-se do princípio que o planejamento acima é fundamental.

3.5.6 Aplicação de treinamento na empresa pesquisada

A aplicação do treinamento foi em todos os postos pesquisados anteriormente. Foi aplicado um treinamento motivacional, sendo utilizada a dependência do SINDIPOSTO¹⁰, com 79 frentistas reunidos em duas etapas (40/39) das 8:00 às 18:00:

¹⁰ Sindicato dos posto de combustíveis de Goiás

1ª. Etapa	8:00 às 12:00
2ª. Etapa	14:00 às 18:00

Dentro do planejado, foram aplicados mais 02 treinamentos práticos em cada um dos postos em datas posteriores. Este foi feito em visita aos mesmos e na própria pista de abastecimento.

O cronograma foi o seguinte:

1 – treinamento no SINDIPOSTO	18 de setembro de 2003
2 – treinamento prático nos postos	24 de setembro a 10 de outubro de 2003
3 – avaliação inicial	outubro de 2003
4 – treinamento corretivo	final de outubro de 2003
5 – avaliação	outubro de 2003 a novembro de 2003
6 – resultado	novembro de 2003

Tudo foi baseado no PDCA, conforme se vê a seguir.

3.6 Criação de um planejamento para manutenção do treinamento – PDCA

❖ PLANEJAMENTO:

- Ter consciência de que atender o consumidor é a principal tarefa de todos na empresa.
- Priorizar a satisfação das necessidades do consumidor às "questões internas" da empresa.
- Tratar o consumidor de forma entusiástica, personalizada, respeitosa, educada, honesta e equitativa.
- Ter visão global e consciência de que o produto da empresa é a soma de todos os seus serviços com os quais o consumidor tem contato.
- Ter consideração para solucionar prontamente os "problemas pós-venda" vivenciados pelo consumidor.
- Ter interesse, atenção e demonstrar reconhecimento pelo consumidor.

- Atender ou superar as expectativas do consumidor.
- Não tratar o consumidor com autoritarismo ou discriminação, especialmente em função de condição social.

○ Executar:

- Treinamento com o pessoal
- Implementação de programas de qualidade
- Implementação de sistemas de informações.

ζ Verificar :

- Aumento de produtividade
- Motivação dos funcionários
- Aumento do desempenho
- Habilidades dos vendedores
- SAC (Sistema de Atendimento ao Consumidor)

ζ AGIR

- Melhoria de processos
- Empreender ações corretivas se necessário

ARMADILHA PERIGOSA

Um elevado percentual de consumidores não reclama. Tal fato leva empresas a acreditar em falsas estatísticas de que tudo vai bem.

- ❖ 68% dos consumidores consideram o atendimento fundamental em qualquer estabelecimento. (fonte: Instituto Futura)

- ❖ 68% dos consumidores vão embora da empresa devido ao tratamento apático dos funcionários. (Fonte: USA)
- ❖ 98% dos consumidores retornam às lojas em que foram bem atendidos. (Fonte: Instituto Futura)
- ❖ 49% dos consumidores não têm o hábito de reclamar (Fonte: ABA).
- ❖ Cada consumidor mal atendido comenta com uma média de 12 pessoas conhecidas. (fonte: Instituto Futura)
- ❖ 90% dos consumidores insatisfeitos com uma empresa nunca mais a procurarão. (fonte: USA)
- ❖ Conquistar um novo cliente custa cinco vezes mais do que manter um atual. (fonte: TMI)

3.6.1 Importância da Melhoria contínua

Segundo Oakland (1994), treinar, treinar e treinar novamente. O treinamento é muito importante, porém, pode custar caro, se o dinheiro não for gasto sabiamente. O treinamento deve ser relacionado com as necessidades, as expectativas e a melhoria de processos. Deve ser planejado e sua eficácia deve sempre ser revisada.

Ainda segundo Oakland (1994), todos os empregados devem participar do esforço para o sucesso da empresa ou organização. Significa que tudo o que fizerem irá seguir o processo completo de Planejar, Fazer, Verificar ou Controlar e tomar a Ação Corretiva necessária.

3.6.2 Criação de programa de vistoria para manutenção

Buscado em um programa de uma empresa genuinamente goiana¹¹, utilizando os dados fornecidos e autorizados pela mesma, propõem-se e utilizou-se:

¹¹ Cristal Festas – Atacado e Varejo de artigos para festas, de propriedade de Stel Mar, Administrador de Empresas Formado pela Faculdade Cambury de Goiânia

Promoção “Cliente Oculto Premiado”

- O que é?
 - Visitas de “Clientes Ocultos” no período da campanha;
 - Objetivo: testar e premiar o bom atendimento
 - Critérios de premiação = senhas premiadas e postura do vendedor.

- Etapas: Trabalho de campo com premiação instantânea (vale-prêmio).

ROTEIRO DE ATENDIMENTO CRIADO E PONTUAÇÃO DE CADA ITEM:

1. ABORDAGEM (20 PONTOS)

- Cumprimentar o cliente: bom dia ou boa tarde!
- Dizer o próprio nome ao cliente, e perguntar “posso ajudá-lo?”.

2. SONDAGEM (20 PONTOS)

- Perguntar o nome do cliente
- Descobrir a finalidade da compra: gasolina, álcool, diesel, lubrificantes, lavagem

3. APRESENTAÇÃO DE DIFERENCIAIS DA EMPRESA EM RELAÇÃO A OUTRAS CONCORRENTES (20 PONTOS)

- Qualidade dos produtos
- Promoções diversas
- Loja de conveniência

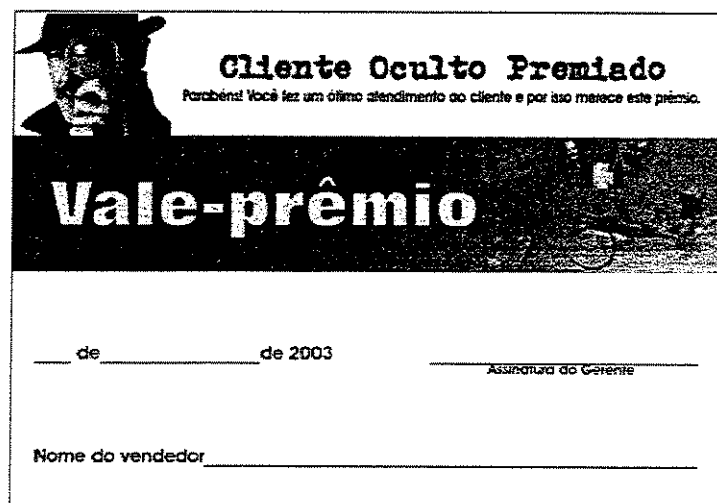
4. VENDA ADICIONAL: Oferecer itens adicionais ou complementares ao produto (20 PONTOS)

- troca de óleo
- Venda de bateria de carro
- Extintor de incêndio

5. CONCLUSÃO: Agradecer ao cliente e desejar que volte sempre (20 PONTOS)

o. Material de merchandising criado

- Vale-prêmio instantâneo



Cliente Oculto Premiado
Parabéns! Você fez um ótimo atendimento ao cliente e por isso merece este prêmio.

Vale-prêmio

____ de ____ de 2003

Assinatura do Gerente _____

Nome do vendedor _____

Figura 3.7 – Exemplo de premiação para motivação

- Camiseta de reconhecimento

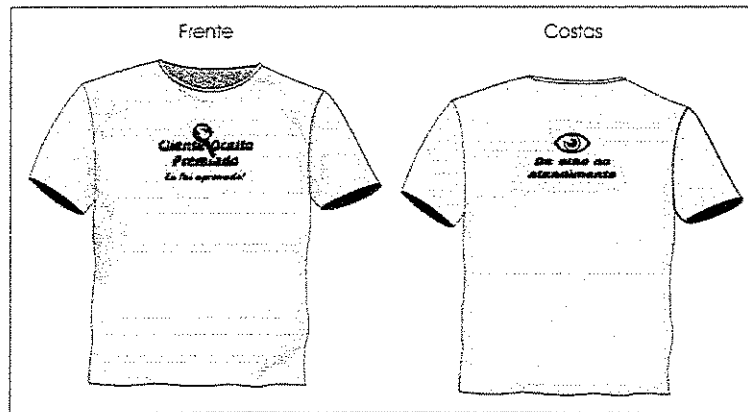


Figura 3.8 – Exemplo de merchandising para premiação de programa de motivação

- Exemplos de Prêmios

- Rádio relógio
- Secador de cabelo
- Máquina fotográfica
- Sanduicheira
- Bicicleta com marcha
- Telefone sem fio
- Aparelho de som portátil

Importante salientar, que não está sendo estudada viabilidade financeira da promoção, mas sim aplicação de uma ferramenta motivacional e de auxílio a um trabalho de melhoria contínua.

O programa Motorista Misterioso (programa de manutenção em utilização pela Texaco) tem características parecidas, como mostraremos mais a frente, mas falta a manutenção. O foco é apenas informar ao participante sua nota e não procurar re-treinar e dar esta manutenção, conforme salienta o item A do PDCA, discriminado no item 3.5.5.

3.7 Resultado final

3.7.1 Dados da pesquisa visando comprovação da hipótese

Abaixo, o resultado de pesquisa realizada pela empresa Texaco Brasil Ltda., relativo ao atendimento nos postos da cidade de Goiânia, Goiás. Na aplicação do estudo, será analisado o resultado pratico relativa a pesquisa 2002 x 2003 com seus parâmetros, e ainda possíveis e desejados melhoramentos. No próximo item, também se explicará o que é o Motorista Misterioso.

3.7.2 Regras e explicações - Motorista Misterioso

O que é o programa Motorista Misterioso?

Segundo o site www.chevrontexaco.com.br, é uma pesquisa que tem como principal objetivo verificar o nível de atendimento / serviço oferecido nos postos e lojas da Texaco. Além disto, o Motorista Misterioso também é um importante instrumento de motivação e reconhecimento para os frentista e atendentes de loja, pois recompensa através de premiação aqueles que são avaliados positivamente por terem executado as “Etapas do Bom Atendimento”.



ATENDENTE DE LOJA	FRENTISTA
	
<p style="text-align: center;">ETAPAS DE UM BOM ATENDIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assim que o cliente entrar na loja, sinalize para que ele perceba que você o viu. • Cumprimente o cliente de forma amigável. • Pergunte ao cliente: "Como posso ajudá-lo?" • Ofereça ao cliente itens em promoção. • Receba o pagamento de forma rápida e eficiente. • Agradeça ao cliente e diga: "Volte sempre." • Esteja sempre uniformizado e com boa aparência. 	<p style="text-align: center;">ETAPAS DE UM BOM ATENDIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assim que o cliente chegar ao posto, sinalize para que ele perceba que você o viu. • Cumprimente o cliente de forma amigável. • Pergunte ao cliente: "Posso completar o tanque?" • Sugira ao cliente: "Gostaria de experimentar a nossa gasolina aditivada, a System 3?" • Ofereça outros serviços (limpar os vidros, verificar o nível de óleo do motor, os fluidos etc). • Receba o pagamento de forma rápida e eficiente. • Agradeça ao cliente. • Esteja sempre uniformizado e com boa aparência.

Figura 3.9 – Regras programa Motorista Misterioso

Anualmente é contratada uma empresa, a Indicator GFK¹², que verifica dentre outros pontos, se o padrão de atendimento está sendo realizado pelos Frentistas e Atendentes de Loja. O fato de ser realizada por uma empresa especializada e autônoma confere um aspecto de isenção e independência principalmente quando à apuração dos resultados.

No ano inicial e referencial da pesquisa (2002) os frentistas e atendentes que forem avaliados positivamente pelo Motorista Misterioso, ou seja, aqueles que obtiverem pontuação igual ou superior a 80 pontos, ganharam como prêmio uma mochila personalizada. Adicionalmente à mochila, também, houve o sorteio de 20 prêmios em dinheiro, pagos através de um vale compras (o "Top Premium" um produto da Incentive House), no valor equivalente a R\$ 500,00 que pode ser trocado por mercadorias, em uma rede de centenas de estabelecimentos de varejo, espalhados por todo o país.

¹² Especializada em pesquisa de Mercado qualitativa e quantitativa

- Quando começa a pesquisa?
 - A pesquisa começou no mês de agosto e se estendeu até o mês de outubro.
- Quais os postos e lojas que participaram do programa?
 - Somente participaram do programa os postos classificados como Qualidade Assegurada¹³ e todas as lojas Star Mart e Express Shop.
- Materiais de Divulgação
 - Amplo material de divulgação do programa é enviados para os postos, lojas, frentista e atendentes de loja. Para os Gerentes de Negócio¹⁴ foi elaborado um material específico: “O Guia do Gerente de Negócios do Motorista Misterioso de 2003”, onde constam informações detalhadas sobre o Programa e dicas sobre como preparar os postos e lojas para receberem a visita dos Motoristas Misteriosos.
- Mas quem são os Motoristas Misteriosos?
 - São pessoas comuns que simulam situações de visita a um ponto de venda, ou seja, no caso da Texaco, postos e lojas de conveniência, com o objetivo de “tirar uma fotografia” daquilo que realmente aconteceu com elas no momento da visita.

Nesta pesquisa são utilizados pessoas com um perfil sócio-econômico similar ao dos clientes habituais. No caso os “Motoristas Misteriosos” vão verificar o cumprimento ou não dos padrões estabelecidos num questionário previamente estabelecido, adicionando observações que ajudam a entender os aspectos que influenciam positiva ou negativamente suas avaliações. Eles também são responsáveis por identificar os nomes dos frentistas e atendentes que os atenderam (positivamente ou não).

¹³ Postos que compram 100 % dos produtos da Texaco Brasil. O mesmo é atestado por um marcador no combustível

¹⁴ Consultor da Texaco que atende os postos

- O que se busca com o Programa do Motorista Misterioso?
 - “Ao preparar os postos e lojas para a visita dos Motoristas Misteriosos, estamos na realidade preparando-os para receber todo e qualquer cliente. E, na medida em que estamos investindo na melhoria do atendimento e do serviço, estamos na realidade fidelizando um número cada vez maior de clientes, com impacto direto sobre as nossas vendas”. – www.texaco.com.br

O Motorista Misterioso é considerado pela Texaco uma poderosa ferramenta de marketing capaz de elevar cada vez mais o nível do serviço oferecido em postos e lojas, pois além de ser uma pesquisa, envolve ações de conscientização, treinamento, motivação e reconhecimento daqueles que estão na linha de frente do negócio: revendedores, frentistas e atendentes de lojas.

A ferramenta de melhoria trabalhada pelo autor no item 3.6.2 foi fundamentada também na ferramenta utilizada pela Texaco (Motorista Misterioso), sendo a pontuação igual. Portanto, vamos usar os resultados do Motorista Misterioso para analisarmos melhoria.

3.7.3 Resultados de 2002

Tabela 3.2 – Resultados do Motorista Misterioso – Quadro Geral de 2002

MOTORISTA MISTERIOSO 2002		
PERÍODO: CONSOLIDADO FINAL		
FONTE: WWW.CHEVRONTEXACO.COM.BR		
POSTOS	ATENDIMENTO	
	Nº	%
Visitas realizadas	1134	100,0
Postos Aprovados	573	50,7
Postos Reprovados	557	49,3
Frentistas Premiados	174	15,4
Verificou oleo	357	31,6

PREMIADOS POR REGIONAL

REGIONAL	NºVISITAS	POSTO	%	NºVISITAS	L
BH	95	16	16,84	46	1
Curitiba	103	21	20,39	60	4
Goiânia	76	7	9,21	33	0
Itajaí	139	45	32,37	86	2
Norte	48	2	4,17	21	0
Recife	120	12	10,00	51	2
Rio	64	3	4,69	29	1
S.J.Rio Preto	38	3	7,89	19	2
Salvador	50	8	16,00	26	3
TOTAL	1130	174	15,40	556	2

Como o foco do trabalho é Goiânia, seguem os números locais, por posto. A nota para aprovação é 80,00 e a estrutura da mesma está no item 3.6.2:

Tabela 3.3 – Resultados Motorista Misterioso - Goiânia 2002

POSTO	Data da visita	SERVICO ATENDIMENTO POSTO	PADRÃO ALCANÇADO - SERVIÇO ATENDIMENTO POSTO
PST BOSQUE LT	20/09/2002	20.00	Reprovado
PST AUGUSTOS LT	20/09/2002	70.00	Reprovado
A PST FAGOS LT	20/09/2002	70.00	Reprovado
A PST PRUDENTE LT	24/09/2002	80.00	Atendendo os padrões do cliente
A PST NOVA AMERICA LT	26/09/2002	90.00	Atendendo os padrões do cliente
BASSANESI COM DER PET LT	04/10/2002	30.00	Reprovado
A J COM DER PET LT	22/09/2002	50.00	Reprovado
FONSECA ARRAES E FLH LT	20/09/2002	30.00	Reprovado
AMF CIAL DER PET LT	21/09/2002	90.00	Atendendo os padrões do cliente
PST AMERICA LT	23/09/2002	90.00	Atendendo os padrões do cliente
VALPOSTO COMB LT	24/09/2002	70.00	Reprovado
L L MATOS AUTO - SERV LT	04/10/2002	70.00	Reprovado
A PST LUMBAR LT	21/09/2002	50.00	Reprovado

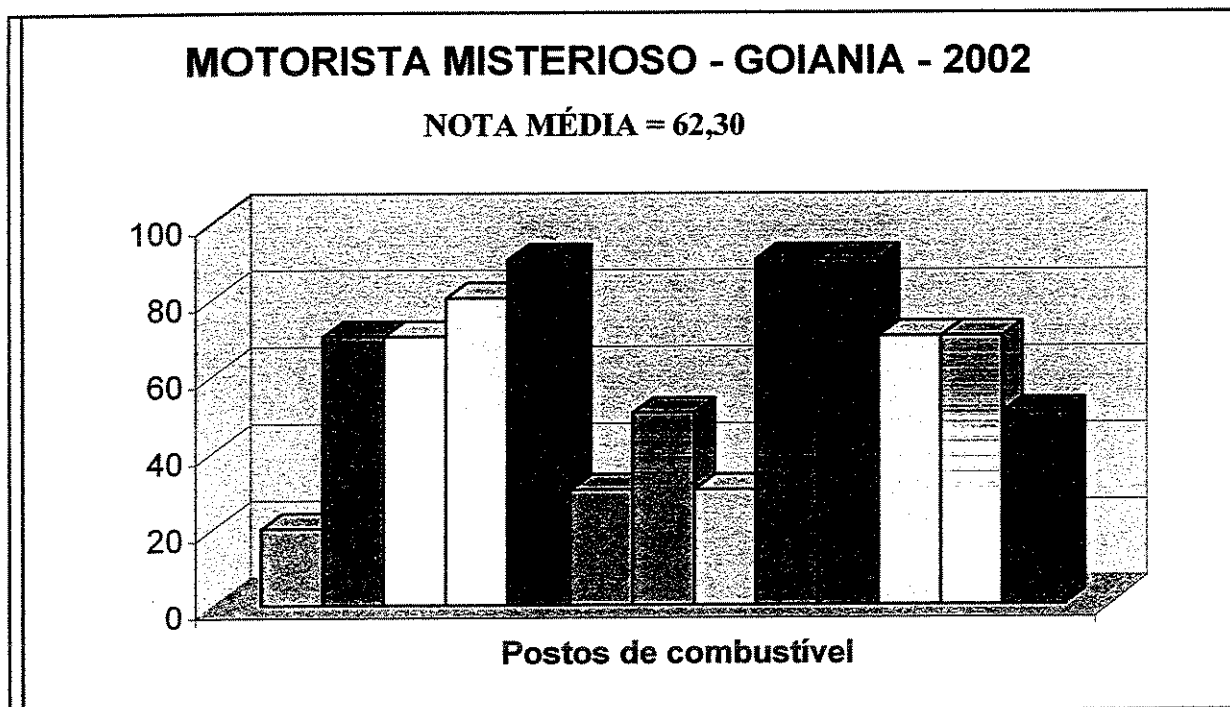


Figura 3.10 – Resultados do programa Motorista Misterioso - Goiânia 2002

3.7.4 Resultados de 2003

Tabela 3.4 – Resultados do programa Motorista Misterioso - Goiânia 2003

POSTO	Data da visita	SERVIÇO ATENDIMENTO POSTO	PADRÃO ALCANÇADO - SERVIÇO ATENDIMENTO POSTO
PST BOSQUE LT		80.00	Atendendo os padrões do cliente
PST AUGUSTOS LT		90.00	Atendendo os padrões do cliente
A PST FAGOS LT		60.00	Reprovado
A PST PRUDENTE LT		90.00	Atendendo os padrões do cliente
A PST NOVA AMERICA LT		90.00	Atendendo os padrões do cliente
BASSANESI COM DER PET LT		100	Atendendo os padrões do cliente
A J COM DER PET LT		50.00	Reprovado
FONSECA ARRAES E FLH LT		40.00	Reprovado
AMF CIAL DER PET LT		90.00	Atendendo os padrões do cliente
PST AMERICA LT		90.00	Atendendo os padrões do cliente
VALPOSTO COMB LT		60.00	Reprovado
L L MATOS AUTO - SERV LT		70.00	Reprovado
A PST LUMIAR LT		80.00	Atendendo os padrões do cliente

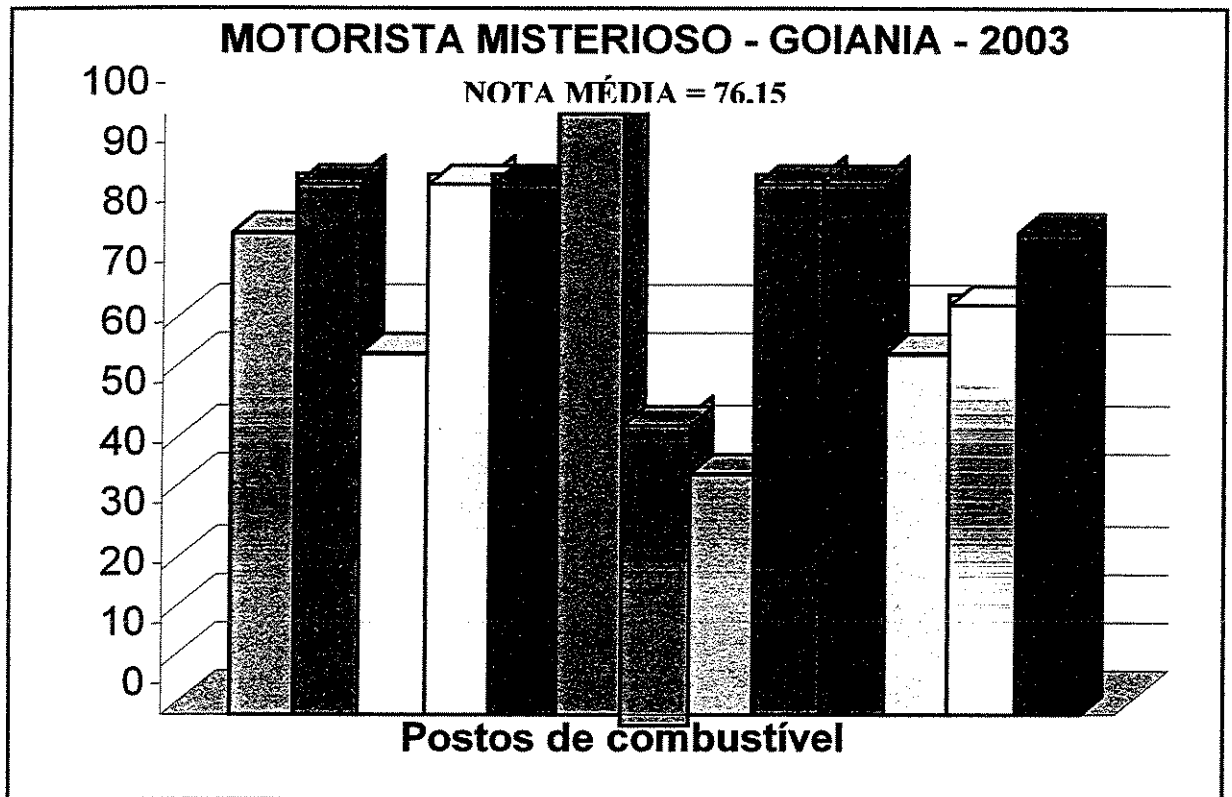


Figura 3.11 – Compilação dos resultados do programa Motorista Misterioso - Goiânia 2003

3.7.5 Comparação dos resultados obtidos em 2002 e em 2003

De acordo com os gráficos acima, foi constatada uma significativa melhora nos números de 2003 comparados aos de 2002, com 76,15 de nota média, contra 62,30 respectivamente. As avaliações foram efetuadas nos mesmos postos nos dois anos, com o mesmo método e com a mesma empresa pesquisadora. Pode-se constatar definitivamente que todo o treinamento aplicado resultou em uma melhora considerável, mas não satisfatória¹⁵. Esta melhora que ainda não atingiu um número satisfatório está ligada ao curto espaço de tempo para se trabalhar a melhoria continua, conforme destacado no item “1.5 – Limitações do trabalho”. Considera-se que com a implementação do trabalho por anos consecutivos, se terá uma melhora considerável e poderá se atingir os 80 pontos considerados pela empresa pesquisadora como relevantes.

¹⁵ Percentual satisfatório seria em torno de 80 %, conforme dados da empresa pesquisadora.

3.7.6 Análise dos postos nos quais não foi implantado o programa

Outro detalhe a ser analisado, é se realmente teve-se uma melhoria, ou corre-se o risco de termos dados distorcidos?

O que poderia distorcer estes dados?

- Sazonalidade
- Rotatividade de pessoal
- Horário da pesquisa
- Movimento no posto
- Mudança de dono do posto
- Outras

Visando ter-se mais credibilidade nos dados coletados, buscou-se fazer a mesma pesquisa com postos que não participaram do plano de manutenção do treinamento, conforme o item 3.1. Importante salientar que os postos são homogêneos, e que as visitas foram realizadas no mesmo padrão.

.Pegou-se estes postos em 2002 e comparou-se com os mesmos em 2003, sendo o resultado o seguinte:

Tabela 3.5 – Resultados obtidos em 2002 e em 2003 – apresentados por posto pesquisado.

RESULTADOS DE 2002			RESULTADOS DE 2003		
Cód.	POSTO	ATENDIMENTO POSTO	Cód.	POSTO	ATENDIMENTO POSTO
65014820	PST BERNARDO SAYAO LT	60	65014820	PST BERNARDO SAYAO LT	60
21820244	PST S SEBASTIAO LT	50	21820244	PST S SEBASTIAO LT	40
65002911	PETROXACO DER PET LT	70	65002911	PETROXACO DER PET LT	80
21416508	C W A PST LT	40	21416508	C W A PST LT	30
65033400	AEROPREST COMB	50	65033400	AEROPREST COMB	20
21812802	PST PARAUNA LT	70	21812802	PST PARAUNA LT	60
62076280	A C AGUIAR FLH LT	70	62076280	A C AGUIAR FLH LT	70
65018095	A PST PUCCI LT	90	65018095	A PST PUCCI LT	100
65028228	PST DO BELGA LT	70	65028228	PST DO BELGA LT	70
21788880	PST CINCO ESTRELAS LT	100	21788880	PST CINCO ESTRELAS LT	80
65040775	MILENIUM COM COMB LT	30	65040775	MILENIUM COM COMB LT	30

NOTA MÉDIA = 63,63

NOTA MÉDIA = 58,18

Na nova comparação, o resultado de 2003 é pior que o resultado de 2002, isto é, existe uma tendência de piora do quadro com o trabalho que vem sendo feito atualmente. Esta tendência de piora é comprovada se buscarmos os dados dos anos de 2001, 2000 e 1999 onde se nota uma queda considerável.

A partir destes novos dados, podemos comprovar que o desenvolvimento do trabalho planejado e com implementação de técnicas de melhoria contínua ao treinamento, podemos buscar uma melhoria considerável do atendimento varejista nos postos de combustíveis da Texaco Brasil Ltda em Goiânia, Goiás.

Capítulo 4

Conclusões e Sugestões para Trabalhos Futuros

Através do desenvolvimento das atividades relacionadas a este projeto, procurou-se aliar o conhecimento teórico à atividade prática, ressaltando as atividades envolvidas no processo de treinamento no setor de varejo, e principalmente nos postos de combustível da Texaco Brasil Ltda.

A realidade mostrou a importância que o planejamento tem para uma melhoria contínua e significativa.

Dentro dos objetivos do trabalho, fazemos a seguinte análise:

Não se buscou em momento algum se atingir o *zero defeito*, e se trabalhou a importância da ferramenta de treinamento para a melhoria do processo de atendimento. A busca da manutenção em longo prazo não pode ser provada, pois conforme o capítulo onde se fala em “limitações do trabalho” não se teve tempo suficiente para tal. Precisaria-se de uma pesquisa em tempo maior e com maior profundidade. O que se provou é que se teve resultado expressivo de melhoria nos postos onde foram aplicados programas de melhoria com planejamento, e ao mesmo tempo ínfimos nos em que não implementou. Dentro do objetivo específico, todo o processo de treinamento foi estudado e a implementação nos postos Texaco realizada.

○ O problema também foi estudado:

- analisar a importância do treinamento como principal ferramenta para melhoria da qualidade no atendimento varejista

- propor o PDCA como ferramenta de melhoria contínua para monitoramento do atendimento nas organizações varejistas

A- Como se chegou no problema?

- Baseado na frase de Oakland, de que “o treinamento considerado isoladamente é o fator mais importante na melhoria da qualidade, desde que existia comprometimento”.

- experiência de mercado e tudo que vivenciamos no dia-a-dia do atendimento varejista.

B- Como constatar o problema?

- Pesquisa de campo
- Ferramentas da qualidade
- brainstorming
- diagrama de afinidades
- diagrama de árvores

C- Qual ferramenta aplicar para se ter melhoria?

P - detectar a necessidade de treinamento
 - determinar as ferramentas necessárias

D - aplicação prática do treinamento

- C - analise dos resultados (comparação com resultados anteriores)
- A - mostra do resultado, buscando conhecimento e comprometimento.
- treinamento corretivo

D- Como constatar melhoria?

- Comparação de pesquisa Motorista Misterioso 2002 x 2003, após aplicação de método de treinamento baseado nos princípios PDCA

Considerou-se então finalmente, que a realização deste projeto proporcionou além da oportunidade de conhecer como funciona na prática a implementação de um programa planejado de melhoria contínua, trouxe conhecimentos amplos de pesquisa e culturais, atingindo amplamente a expectativa do autor do mesmo.

Obviamente, o treinamento sozinho não resolve o problema de atendimento. Necessário se faz planejamento com mudança comportamental para desde o proprietário do posto até o faxineiro. Necessário se faz também mudanças e definições de processos. O que o trabalho constata é que a ferramenta TREINAMENTO traz benefícios a curto, médio e longo prazo, com mudanças imediatas de resultados e procedimentos, principalmente quando se tem o trabalho feito de forma periodica.

4.1 Programa de Sugestões

Não se tem à intenção de criar um programa específico e definitivo para implementação nos postos de combustível ou demais segmentos varejistas, pelo menos por enquanto. A intenção do trabalho foi mostrar e tentar provar a importância deste planejamento.

Dentro de um programa de sugestões, deixa-se para reflexões a importância do tão falado planejamento em longo prazo. Planejar é fundamental, e o cumprimento deste planejamento mais fundamental ainda. Planejar e criar uma falsa expectativa é profundamente desmotivante.

Outras sugestões:

- Contratação de consultoria para analisar treinamento existente
- Implementação de pesquisa de satisfação junto aos funcionários varejistas
- Manutenção do programa de “cliente misterioso”
- Difundir o método (e sua importância) PDCA ou outro de melhoria contínua para funcionários. Pode-se trabalhar com outro método simples de melhoria, como o 5S ou o DOLHO na Qualidade do SEBRAE¹⁶.

Referências

BanasQualidade - **BanasQualidade – Gestão, Processos e Meio Ambiente, 2002/2003** / São Paulo: diversos (<http://www.banasqualidade.com.br>). – setembro de 2003

Batista, Aécio, 2003 – **QUALITYDIGEST**, Presidente da Rede Metrológica de São Paulo / São Paulo, agosto de 2003 (<http://www.qualitydigest.com>) – setembro de 2003

Campos, Vicente Falconi, 1940 – **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)** / Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999. 230 p.

CHEVRONTEXACO. **Uma empresa do Grupo ChevronTexaco**. 20 de setembro de 2003. (<http://www.chevrontexaco.com.br>) – agosto de 2003

Diversos , 2002 - **Manual de Gestão de Pessoas e equipes : estratégias e tendências, volume 1**. – São Paulo: Editora Gente, 2002. Vários Autores. 632 p.

Dean, J.W. ; Bowen, D.E. ; Waldman, D.A. ; Sashkin, M.S. ; Kiser, K.J. ; Schamberg, Richark, 2003 – **BANASQUALIDADE** / São Paulo (<http://www.banasqualidade.com.br>) . – janeiro de 2004

¹⁶ Método utilizado pelo SBRAE para melhoria contínua em pequenas empresas. O D é o descarte, o O é a organização, L é limpeza, H higiene e O ordem mantida.

Gianesi ; Correa, 2004 - **Gestão da Qualidade: tópicos avançados** / São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2004. Vários autores. 243 p.

HSMManagement – **HSMManagement – Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial, 1997/1998/1999/2000/2001/2002** / São Paulo: diversos (<http://www.hsmmanagement.com.br>). – janeiro de 2004

Ishikawa, Kaoru, 1915 – **Controle da Qualidade total a maneira japonesa** / Rio de Janeiro: Campus, 1993. 221 p.

Juran, J. M. ; Gryna Frank M., 1991 – **Controle da Qualidade** / São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. 366 p.

Kotler, Philip, 1931 – **Administração de marketing : análise, planejamento, implementação e controle** / 4. ed. São Paulo : Atlas, 1994. 676 p.

Kotler, Philip, 1997 – **Personalização em Massa**. Revista HSMManagement / São Paulo : novembro/dezembro 1997, pagina 136.

Lazzarini, Marilene, 1998 – **BANASQUALIDADE** / São Paulo, setembro de 1998 (<http://www.banasqualidade.com.br>). – dezembro de 2004

Oliveira, Otavio J., 2004 - **Gestão da Qualidade: tópicos avançados** / São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2004. Vários autores. 243 p.

Oakland, John, 1994 – **Gerenciamento da Qualidade Total** / São Paulo: Nobel, 1994. 459 p.

O POPULAR, 2003 – **A qualidade do atendimento** / Goiânia, outubro de 2003 (<http://www.opopular.com.br>)

Paladini, 2004 - **Gestão da Qualidade: tópicos avançados** / São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2004. Vários autores. 243 p.

Paton, Scott M., 2003 – **BANASQUALIDADE** – Editor executivo e Publisher da QualityDigest, Chicago, Califonia / São Paulo, agosto de 2003 (<http://www.banasqualidade.com.br>) – outubro de 2003

QUALITYINN, 2001 – **Tecnologia no mundo do atendimento** / São Paulo (<http://www.qualityinn.com.br>) – setembro de 2003

Reis, Walter ; Barroco, Rosana, 2004 - **Gestão da Qualidade: tópicos avançados** / São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2004. Vários autores. 243 p.

Specie, Mirian Aparecida, 2002 – **Qualidade na prestação de serviços em telecomunicações: proposta de modelo de gestão para uma Clearing House** / Campinas, Dissertação de Mestrado - UNICAMP, 110 p.

Simões, Aparecido Schmidt, 2001 – **Redução de custos de falha interna e melhoria da eficácia operacional: um enfoque baseado na aplicação de conceitos e ferramentas de melhoria continua e no trabalho em equipe** / Campinas, Dissertação de Mestrado - UNICAMP, 230 p.

SEBRAE, 2002 – **A empresa totalmente voltada para o cliente** / Goiânia, março de 2002 (<http://www.sebraegoias.com.br>)

ANEXO 1

Texto extraído de reportagem de “O Popular” de 07/01/2003 sobre a importância do bom atendimento e o nível do atendimento atual.

<http://www2.opopular.com.br/anteriores/07jan2003/opopular2/1.asp>

“Como é mesmo o título do livro?”

“Vendedores de livrarias se embaraçam na hora de atender aos pedidos dos clientes ou de fazer uma sugestão para o consumidor”

AUTOR: Rogério Borges

“Preste atenção no seguinte diálogo, travado entre um cliente que entra numa grande livraria e um dos atendentes da loja:

Cliente – Por favor, vocês têm o livro Memórias Póstumas de Brás Cubas, de Machado de Assis?

Vendedor – O senhor poderia repetir o nome do livro?

Cliente – Gostaria de saber se vocês têm Memórias Póstumas de Brás Cubas.

Vendedor – Memórias Postas de Brás Cubas?

Cliente (já ligeiramente espantado) – Não! Memórias Póstumas, de Machado de Assis.

Vendedor (depois de uma rápida consulta no computador) – Não trabalhamos com o livro Memórias Póstumas de Machado de Assis.

Cliente (agora, já um tanto irritado) – Não, você não me entendeu! O livro chama-se Memórias Póstumas de Brás Cubas e foi escrito por Machado de Assis.

Vendedor (depois de nova pesquisa no sistema de dados da loja) – Olha, Memórias Póstumas de Brás Cubas não foi escrito por Machado de Assis.

Depois dessa afirmação bombástica, capaz de mudar os rumos da literatura brasileira, o cliente, curioso, dá uma olhada na tela do fatídico computador. Nela, estava uma coletânea de ensaios, onde a obra de Machado de Assis é analisada criticamente. O organizador da obra se transformou, para o vendedor, no autor de um dos livros mais importantes já escritos no Brasil. A história relatada acima poderia fazer parte de uma comédia, mas, infelizmente, não é ficção. O diálogo realmente aconteceu e seria cômico se não fosse trágico. A conversa comprova que, muitas vezes, a pessoa incumbida de prestar atendimento a quem compra livros não está devidamente preparada para a tarefa, tropeçando em informações básicas sobre literatura que alguém em sua posição deveria dominar. A situação fica ainda mais grave porque, em muitas ocasiões, o cliente pede sugestões ao atendente.

O professor do curso de Jornalismo da Alfa Daniel Christino já passou por várias situações semelhantes. Numa das mais recentes, foi a uma livraria comprar Literatura e Resistência, último livro de Alfredo Bosi. O vendedor que o atendeu nunca havia ouvido falar do autor, um dos mais importantes – e lidos – críticos literários do País. Mestre em filosofia pela UFG, Daniel reclama da dificuldade em encontrar obras de sua área nas livrarias locais. “Tenho preferido comprar pela internet”, afirma.

“Quem é vendedor de livrarias vê aquela função como um serviço temporário e não tem hábito de leitura”, observa Edson Volpato, professor de literatura e estudante de Direito. Há pouco tempo, Volpato perguntou a um atendente pelo romance Os Irmãos Karamazóv, clássico do escritor russo Dostoiévski. Além de não conhecer a obra nem o autor, o vendedor não conseguia

sequer escrever o título do livro no terminal do computador para verificar se havia um exemplar dele no estoque. “Precisei soletrar”, recorda Volpato.

Falta de informação

O Popular percorreu várias livrarias para verificar se os vendedores estão aptos a atender aos pedidos da clientela ou sugerir algum título. Em algumas lojas, os atendentes mostraram estar por dentro da área, com conhecimento de gêneros, títulos, autores e até escolas literárias. Porém, em outras, a falta de informação sobre o produto que estava sendo comercializado era geral.

E ainda há o agravante de muitas livrarias de Goiânia não classificarem os livros nas estantes corretamente. Recentemente, numa delas, um volume da coleção Mar de Histórias, organizada por Paulo Rónai e Aurélio Buarque de Holanda reunindo contos da literatura universal, estava na prateleira de livros de história e não da de livros de ficção, seu lugar correto.

Os bons exemplos vêm, em geral, dos estabelecimentos que possuem um catálogo mais amplo, inclusive de livros voltados para a crítica e estudos literários. “Como nosso acervo é maior, a atenção com o atendimento precisa ser redobrada”, observa o gerente de uma das livrarias Alternativa, no Centro de Goiânia, Anísio Morato Júnior. “Como nossas demandas são muito variadas, mantemos um funcionário-guia, com mais experiência, que auxilia os demais na procura de títulos específicos.”

Já nos estabelecimentos que privilegiam os best-sellers e as novidades do mercado editorial, muitos dos vendedores ignoram vários títulos clássicos que têm menor saída. “Querendo ou não, a maior parte das empresas do ramo está voltada para o comércio. Por isso, às vezes as pessoas reclamam que uma livraria de grande porte não tem, para pronta entrega, um livro considerado básico. Trabalhamos por encomenda com a maioria desses títulos”, explica Jane Schalch, gerente da Siciliano, no Flamboyant.

Outro fenômeno que pode ser notado com facilidade nas livrarias é a insistência do vendedor de só indicar ao cliente os lançamentos ou os livros mais vendidos. E os mais vendidos, geralmente, são os mesmos que ganham um espaço maior na mídia. Seja qual for o estilo literário solicitado, quase que invariavelmente a sugestão está na prateleira mais visível da loja. “O vendedor trabalha mais constantemente com o que está em evidência. Acredito que para corrigir esta espécie de vício, o funcionário precisa sair de sua perspectiva de apenas vender e entrar na perspectiva do cliente”, sugere Anísio Morato, da Alternativa.

ANEXO 2

Texto extraído de reportagem de “O Popular” de 07/01/2003 – idem anexo 1

<http://www2.opopular.com.br/antiores/07jan2003/opopular2/2.asp>

GRANDE ‘QUESTÃO’ VEREDAS’

A seguir estão reproduzidas algumas situações pelas quais a reportagem de O popular passou em grandes livrarias de Goiânia:

Cliente – Qual o preço do livro Grande Sertão: Veredas, de Guimarães Rosa?

Vendedor – Não trabalhamos com o livro Grande “Questão” Veredas.

Cliente – Queria um romance psicológico, na linha da Clarice Lispector.

Vendedor – Cidade de Deus está saindo muito bem.

Cliente – Você só tem essa sugestão?

Vendedor – Também temos o último livro do José Saramago, O Homem Duplicado.

Cliente – Estou querendo comprar um livro de um autor brasileiro que escreva romances policiais. O que você me sugere?

Vendedor – Nós temos Jorge Amado.

Cliente – Não tem outro?

Vendedor – Temos um livro muito bom nessa linha. É Incidente em Antares, de Érico Veríssimo.

Cliente – Mas esses são livros policiais?

Vendedor – Se o senhor quiser, há ainda os últimos lançamentos do Néelson Rodrigues.

Livrarias de Goiânia asseguram que treinam seus funcionários e exigem deles conhecimentos gerais na área de literatura.

Rogério Borges

As grandes livrarias de Goiânia garantem que treinam seus funcionários. “Antes de contratar um vendedor, fazemos testes de conhecimentos gerais sobre literatura, em que o candidato deve saber os nomes das principais obras e de seus autores”, assegura a gerente da Siciliano do Flamboyant Shopping Center, Jane Schalch. “Sempre contratamos pessoal que já tenha experiência na área. Além disso, repassamos informações atualizadas sobre o mercado em reuniões semanais”, relata Lara Jenniffer Macedo, gerente de atendimento da livraria Leitura, do Goiânia Shopping.

Regina Prata, proprietária da Livraria Nobel do Goiânia Shopping, afirma que seus funcionários passam por treinamento. Na Livraria Siciliano, antes de sua admissão, o funcionário é submetido a uma simulação de vendas, quando seus conhecimentos são averiguados. A rede de livrarias conta ainda com a assessoria do Grupo Fridma, especializado em treinamentos para o varejo.

“Também realizamos, duas vezes por dia, o Momento do Livro, quando os produtos são apresentados pelos vendedores”, sublinha a gerente Jane Schalch. A Livraria Leitura também informa que ministra treinamento específico para o comércio livreiro. Outra preocupação, de acordo com a gerente da loja, Lara Jenniffer, é contratar pessoas interessadas na leitura. Elisabeth da Silva, gerente da Companhia de Livros, no Flamboyant Shopping Center, instrui seus funcionários a sondar o cliente sobre suas preferências. “Perguntamos sempre qual o último livro que a pessoa leu”, exemplifica.

Algumas providências são as mesmas em todos os estabelecimentos. Os gerentes e proprietários asseguram que estimulam os atendentes a ler as orelhas e as contracapas das edições. "De preferência, até a apresentação ou um capítulo do livro", reforça Regina Prata, da Livraria Nobel. Outra prática comum é fazer com que os funcionários organizem as prateleiras e façam a manutenção dos volumes. "Isso cria a familiaridade com o livro", esclarece Elisabeth da Silva, da Companhia de Livros.

'Não há mais lugar para o livreiro'

Há 52 anos trabalhando no mercado livreiro em Goiânia, Paulo Araújo, proprietário da Cultura Goiana, rede de livrarias com quatro lojas na cidade, é um pioneiro no setor. Até a década de 70, Paulo tinha o hábito de percorrer o interior do Estado, vendendo livros. "Era uma livraria ambulante", recorda-se.

O empresário também já patrocinou muitos lançamentos de livros de escritores goianos e trouxe autores importantes ao Estado, como Jorge Amado, em 1976, quando o autor baiano fez uma noite de autógrafos em Goiânia de seu romance Tieta, e Aurélio Buarque de Holanda, que autografou seu dicionário na capital em 1972.

"Essas noites de autógrafos eram muito prestigiadas. Havia ocasiões em que eu vendia até 300 exemplares", afirma. Na sua opinião, o mercado editorial não comporta mais hoje a figura do livreiro, aquele dono de uma pequena livraria que não só conhecia bem todos os lançamentos como também as preferências de sua clientela. "Há editoras que fazem mais de 200 lançamentos por ano. É impossível conhecer bem todos eles", diz.

Na sua opinião, a falta de preparo de boa parte dos vendedores que atuam em livrarias é reflexo de carências mais profundas e anteriores àquele emprego. "Os candidatos a uma vaga que nos chegam não entendem nada do assunto", declara. "As pessoas querem apenas o posto. Cheguei a pagar cursos para funcionários, mas depois de três ou quatro meses eles saíam da empresa e eu perdia o investimento", queixa-se ele."

ANEXO 3 – Complemento do Formulário de Plano de apresentações. Sua importância está em demonstrar toda ferramenta visando implementações futuras.

Tabela A.3.1 – Formulário de planejamento de apresentações – Formulário 1

<i>Formulário do perfil do público-alvo</i>	
<i>Ao preparar a apresentação, faça a si as perguntas sobre seus ouvintes:</i>	
1. Quem são seus ouvintes e como o tema está relacionado com eles?	
2. Qual o nível de informação que eles têm a respeito do tema?	
3. O que eles precisam saber?	
4. O que eles esperam do evento? E da sua apresentação?	
5. O que eles sabem a seu respeito? O que mais eles poderiam precisar saber?	
6. Eles estão presentes por opção ou por exigência?	
7. É provável que sejam receptivos? Entusiasmados? Educados? Hostis? Apáticos?	
8. Existem outras barreiras, dados históricos ou expectativas que você deve levar em conta?	
9. Quais as melhores técnicas de apresentação para você prender a atenção da platéia e comunicar de modo mais eficaz?	

Tabela A.3.2 – Formulário de planejamento de apresentações – Formulário 2

<i>Formulário do contexto da apresentação</i>	
<i>Em que contexto você fará sua apresentação? Certifique-se de responder.</i>	
Pergunta	Anotações
1. A situação é formal ou informal?	
2. Você fará sua apresentação num horário em que a platéia acabou de almoçar, beber, trabalhar ou fazer alguma atividade?	
3. Quem vai falar antes e depois de você?	
4. Você é o primeiro ou o último palestrante do programa? Que dia da semana? Período da manhã ou da tarde?	
5. Você terá de responder a perguntas?	
6. De quanto tempo você dispõe para fazer a apresentação? É possível comunicar sua mensagem no tempo permitido? Se não for, é possível ajustar a apresentação?	
7. A organização do espaço físico requer que você faça alguma adaptação?	

Tabela A.3.3 – Formulário de planejamento de apresentações – Formulário 3

Formulário do esboço da apresentação

Após ter planejado o que vai dizer, use este formulário para ajudá-lo a organizar o conteúdo de sua apresentação, a identificar recursos e também a fazer uma estimativa do tempo que você irá precisar.

Conteúdo	Recursos visuais e de apoio	Tempo
Abertura <i>Diga qual a finalidade da apresentação.</i> <i>Esboce quais serão os pontos principais.</i> <i>Motive a platéia a ouvi-lo.</i>		
Corpo <i>Comunique os pontos principais da sua apresentação.</i>		
Conclusão <i>Resuma o conteúdo.</i> <i>Convoque seus ouvintes à ação.</i>		

Tabela A.3.4 – Formulário de planejamento de apresentações – Formulário 4

<i>Formulário de logística</i>					
Preencha antes para ter certeza de que você não se esqueceu de nenhum detalhe logístico.					
Tema da apresentação:					
Data:					
Apresentador(es):					
Local da apresentação:					
Coordenador do evento e número do telefone:					
Pessoas de contato no local e número do telefone:					
Número de pessoas presentes:					
Material para distribuição:					
Organização da sala					
	Auditório		Em forma de ferradura		Pódio
	Sala de aula		Divisórias		Palco
	Conferência		Mesas: frente, lado, fundos		
	Outros:				
Equipamentos e suprimentos					
	Computador(es)		Cabos de extensão		Aparelhos de videocassete e de televisão
	Retroprojeter e lâmpadas de reserva		Flip chart/Fita/Pincéis		Linha(s) de telefone
	Mesa de projeção		Projeter de tela de cristal líquido		Microfone

Tabela A.3.5 – Formulário de planejamento de apresentações – Formulário 5

<i>Formulário de objeções</i> ©		
<i>Preencha este formulário antes da sua apresentação para identificar objeções e questões possíveis de serem levantadas e para preparar as respostas adequadas.</i>		
Membro da platéia/Grupo	Questões ou objeções do público-alvo	Respostas possíveis (reconhecer, abordar, resolver)
© 1998 by the President and Fellows of Harvard College and its licensors. All rights reserved.		