

O COMBUSTÍVEL DA INOVAÇÃO E DO SUCESSO

Empresa: Posto Serra Negra– Patrocínio/MG

Autoria: Carla M. G. dos Anjos e Helder Wanderley Cordeiro Neves

Introdução

Localizada na Zona do Alto Paranaíba, com população de 75.734 habitantes⁶⁴, Patrocínio foi reconhecida como Estância Hidromineral em 1970. Dentre seus principais atrativos, podemos apontar o Parque Hotel Serra Negra – localizado a 20 km do centro. Patrocínio possui fontes de água mineral, banhos térmicos de água sulfurosa e de lama, duchas, lago, bosque de 30 ha, curral e montarias.

Na cratera de um vulcão extinto, a chamada Lagoa do Chapadão de Ferro, localiza-se no topo da serra, a 1.200 m de altitude e com 6 km de diâmetro, o que fez da serra a mais escura e negra da região, com forte presença de águas minerais.

O Município e região ocupam uma posição de destaque no setor de Agronegócios, em função de sua produção cafeeira, responsável por 37.910 t de café/ano⁶⁵.

O Posto Serra Negra também faz parte da história de Patrocínio, desde 1986. Posto de combustíveis, com loja de conveniência e em parceria com a TEXACO, esta empresa superou alguns obstáculos, ao longo desses anos, e foi considerada um caso de sucesso.

*“Sentimo-nos,
ao mesmo
tempo,
envaidecidos
pela honraria
e estimulados
pela
responsabilidade
que esse prêmio
nos traz.”*

Fausto Ribeiro

⁶⁴Dado preliminar do IBGE 2002

⁶⁵Dado preliminar do IBGE 2002

Em meados de 1998, os empresários do setor de combustíveis se viram diante de uma nova realidade. O processo de liberação do controle dos postos, por parte do governo, iniciado em 1996 e, outras medidas nos anos seguintes, possibilitaram o crescimento do número de postos de combustíveis em todo país.

Além desse crescimento, segundo a FECOMBUSTÍVEIS⁶⁶, iniciou-se, no país, uma onda de adulteração dos combustíveis, seguida de sonegações e fraudes, deflagradas por pessoas interessadas no ganho fácil e desonesto⁶⁷. Com isso, vários foram os estabelecimentos que passaram a comercializar combustíveis de baixa qualidade e de origem suspeita.

Nessa época, em virtude da liberação do mercado de combustíveis, o Posto Serra Negra viu-se em meio a uma guerra de preços, estabelecida pelos seus novos concorrentes. Esses decidiram entrar no mercado da cidade e região, utilizando o baixo preço, como diferencial competitivo.

Com essa nova realidade, os empresários precisaram refletir sobre a melhor forma de manter o Posto Serra Negra atuante em seu mercado. A dúvida, então, era abaixar os preços ou mantê-los. Apresentar um diferencial competitivo e de sobrevivência era de fundamental importância.

Vários talentos e um sonho

A história do Posto Serra Negra iniciou-se muito antes de sua inauguração. Pode-se afirmar que ocorreu, mais precisamente, em 1979, com a abertura do Posto e Restaurante Jamaica, instalado em uma antiga estrutura de um posto desativado. A iniciativa partiu do Sr. Divino Ribeiro, produtor rural e cerealista que, com um de seus colaboradores, Lázaro Ribeiro de Oliveira, resolveu diversificar suas atividades.

Em 1983, alugaram o Posto Patrocínio, localizado na área central da cidade, o qual continha um espaço operacional limitado. Sentiram um forte desejo de expandir o negócio e partiram para a construção de um posto, que tivesse instalações mais adequadas, modernas e arrojadas.

Por meio de uma boa percepção e de uma visão estratégica, o local para a construção daquele novo empreendimento foi determinado, a partir da

⁶⁶Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e de Lubrificantes

⁶⁷Jornal do Comércio, Patrocínio, 12.06.99

constatação sobre o desenvolvimento e crescimento da cidade no chamado Distrito Industrial. Exemplo disso foi que houve, na época, fortes indícios de que o novo Parque de Exposições da cidade seria construído naquelas proximidades. Além disso, outras empresas de grande porte também deveriam se instalar naquele lugar.

A construção das instalações foi possível devido à consolidação da parceria com a revendedora TEXACO, que já era a “bandeira” do Posto e Restaurante Jamaica.

A concretização do sonho ocorreu, em 1986, quando, então, o Posto Serra Negra iniciou suas atividades.

O nome Serra Negra, segundo Lázaro Ribeiro, foi sugerido por um amigo dos empresários. O porquê do nome é devido à principal formação rochosa da região, com a mesma denominação. De origem vulcânica e de coloração bastante escura e destacada, à distância, das demais, o nome Serra Negra era associado a um nome forte e marcante, algo de destaque.

A vivência daquele novo tipo de negócio trouxe desafios e dificuldades. A parceria com a TEXACO foi essencial naquele momento. Serviu para fortalecer e consolidar um relacionamento que, segundo os empresários, foi primordial para as várias decisões, ao longo da história da empresa.

Em 1991, Fausto Ribeiro, filho mais jovem do Sr. Divino Ribeiro, assumiu também a direção do posto, fortalecendo o grupo, que já era composto pelo pai, o irmão Fábio Ribeiro, Lázaro Ribeiro Oliveira, Geraldo dos Reis Apolinário e Ronaldo Ribeiro, gerente do posto.

Para agregar valor aos serviços do Posto Serra Negra, em meados de 1995, foi inaugurado o Serra Shop. Segundo Edson Vissoci, gerente da loja na época, *“foi a primeira loja de conveniência da região.”*

A busca de ampliação e diversificação dos negócios fez com que adquirissem mais um posto de combustíveis, o Posto Doidão, localizado na BR 365, próximo a Patrocínio e já conhecido, por ser uma parada de caminhoneiros da região. Toda sua infra-estrutura (restaurante, lanchonete, lavador e demais serviços) estava voltada para o atendimento de seu público-alvo.

Em 1996, dois novos empreendimentos foram implementados: o Posto Café Mineiro, construído, também, na BR 365, com restaurante, que oferecia comida mineira; e o Posto Café Paulista, na BR 153, próximo a Canápolis/MG.

O conjunto de empresas, a partir de 1997, administradas pela mesma composição societária (Posto e Restaurante Jamaica, Posto Serra Negra, Posto Doidão, Posto Café Mineiro e Posto Café Paulista) passou a ser denominado Grupo AGAL, nome que originalmente levava o Posto Doidão (Transportadora AGAL Ltda.), herdado de Armazéns Gerais Apoio Ltda., empresa também criada pelo grupo tempos antes. Nesse novo grupo, o Posto Serra Negra já fazia sua história e interagia com os outros postos.

A ALGAGÁS, distribuidora de gás e derivados em Uberlândia/MG, surgiu em 1998. O Grupo estava em busca de um novo mercado e aproveitou o lançamento do sistema de franquia, para distribuição de GLP, no Brasil, pela *Shell*. O relacionamento de um dos sócios com a Distribuidora também foi fator de suma importância.

Em janeiro de 1998 o grupo contratou um executivo com experiência em grandes empresas multinacionais e sólida formação acadêmica. Vindo de São Paulo, Warlei Tana significou, nos três anos em que esteve junto ao Grupo AGAL, uma grande capacidade de trabalho e experiência. Sua atuação junto às empresas foi fundamental para definição das diretrizes estratégicas e implementação das ações de Marketing que se seguiram.

Em Junho de 1999, as manchetes dos jornais denunciavam combustíveis adulterados por alguns postos da região. Era, então, uma novidade que surpreendia empresas do setor e clientes. A nova realidade apresentava, também, a intenção daqueles postos em promover uma intensa disputa de mercado, através da prática de preços mais baixos, à custa da baixa qualidade.

Naquele mesmo ano, o Posto Serra Negra buscou a implementação do PSQT - Programa SEBRAE de Qualidade Total, visando a inovações e a melhorias nos seus serviços.

“A expectativa era a mudança de comportamento pessoal e profissional de nossos colaboradores. Notamos uma melhoria, não só na vida de cada um deles, mas também no atendimento ao cliente.” (Ronaldo Ribeiro)

Além dessas melhorias, fruto do PSQT, várias campanhas ambientais e sociais, sorteios, promoções foram lançadas, assim como o Informativo Interno do grupo, o Jornal AGAL, instrumento de comunicação e integração entre as empresas e seus colaboradores.

“Nós consideramos que a comunicação é um fator da mais alta importância no relacionamento

humano e, como nossa empresa é, essencialmente, uma organização de pessoas, temos convicção de que devemos fortalecer os canais de comunicação existentes e criar novos instrumentos de intercâmbio de informações.” Fausto Ribeiro (Editorial do Informativo Interno número 1 do Grupo AGAL, julho/1999).

Ainda naquele ano, para os clientes que abasteciam nos postos Serra Negra e Jamaica, realizou-se o sorteio de um automóvel zero quilômetro. Na finalização desse evento, estavam presentes clientes, autoridades locais, representantes do comércio e imprensa.

Em outubro de 1999, foi realizada a campanha “Ajude uma criança a viver melhor”, na qual parte do faturamento da venda de combustíveis dos postos Café Mineiro, Serra Negra e Jamaica foi destinada para a União das Creches de Patrocínio.

A Câmara Municipal de Patrocínio homenageou o Posto Serra Negra e seus colaboradores, através de uma Moção de Aplauso, por bons serviços prestados à comunidade. (1999)

O Posto Serra Negra foi vencedor do Prêmio Excelência Empresarial SEBRAE Minas/GERDAU na categoria Comércio, em maio de 2000.

“Sentimo-nos, ao mesmo tempo, envaidecidos pela honraria e estimulados pela responsabilidade que esse prêmio nos traz. Percebemos que é necessário reafirmarmos a natureza contínua e renovadora da gestão da qualidade total, fazendo uma séria reflexão sobre nossa realidade e nosso compromisso com o sucesso.” Fausto Ribeiro (Editorial do Jornal AGAL em maio/2000)

O processo de melhoria contínua, valorizado pela diretoria, pôde ser constatado em dezembro de 2000, quando lançaram o Programa A21, um conjunto de estratégias de Marketing com o objetivo de melhoria dos produtos e serviços do Posto Serra Negra.

Vencendo obstáculos

Com a abertura de novos postos concorrentes nas proximidades do Serra Negra e a oferta de preços mais baixos, os empresários perceberam que estavam diante do início de uma possível fase de queda nas vendas. Os comentários de clientes e de terceiros eram que, com a oferta de combustíveis mais baratos em um ponto de venda muito próximo, haveria sérias ameaças ao Posto Serra Negra.

“Durante 6 meses, um posto concorrente divulgou, na primeira página de um jornal da cidade, seus preços de combustíveis, que eram mais baratos que os nossos.” (Fausto Ribeiro)

Com aquela divulgação intensa, a tentativa de abaixar também os preços, como forma de manter cativos seus clientes, foi cogitada. Afinal, aqueles novos postos estavam localizados bem próximos ao posto do grupo, especialmente do Serra Negra e apresentavam diferenças de 10 centavos, em média, por litro, nos preços dos combustíveis.

Diante dessa realidade, os empresários precisaram decidir o que fazer, para evitar possíveis prejuízos e perda de clientes.

Estampada, na recepção do posto, encontrava-se, entre os quadros de honra ao mérito e certificados (entre eles o do Prêmio Excelência Empresarial 2000), a Missão da Empresa:

“Fornecer combustível e agregados ao consumidor final com qualidade e segurança, destacando-se como líder na excelência dos serviços na região onde atuar, apoiando o transporte e o lazer dos clientes, preocupando-se com o meio ambiente, a sociedade e os colaboradores, sem, no entanto, se esquecer do retorno ao acionista.”

Baseado nessa Missão, gerada no período de atividades do Programa SEBRAE de Qualidade Total, Fausto Ribeiro esclareceu que a empresa procurou manter um padrão de comportamento, baseado em quatro pilares: clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade. Para atender a esses alicerces de sua filosofia e garantir a competitividade diante da realidade enfrentada, a empresa focalizou suas ações na qualidade no atendimento, nos Recursos Humanos da empresa, na valorização da qualidade de produtos e serviços e na responsabilidade social.

Qualidade no atendimento – O grande diferencial estratégico na busca da fidelização do cliente

A valorização do atendimento com qualidade, encantando o cliente e superando suas expectativas durante o atendimento, chamado na empresa por “momento da verdade”, foi fortalecido, através de treinamentos e reuniões com os colaboradores.

Além dos treinamentos técnicos (sobre produtos) e vendas oferecidos pela TEXACO, por meio de vídeos e material didático, como o chamado “Atendi-

mento 5 Estrelas”, o gerente Ronaldo Ribeiro reunia-se com os colaboradores periodicamente. Naqueles momentos, orientava seu pessoal e ressaltava a importância do alto padrão de desempenho da equipe. Tais atitudes gerenciais fortaleciam a manutenção da qualidade no atendimento preconizado pela empresa.

“Considero essencial manter o ritmo de reuniões periódicas, para não correremos o risco de perder o nosso padrão de atendimento. Nosso cliente chega no posto, buscando ser atendido por aquele frentista em específico. Por isso, é importante que todos estejam bem preparados e conscientizados.” (Ronaldo Ribeiro – Gerente Geral)

Outro importante diferencial, apontado pela equipe e pela diretoria, era a presença do gerente na pista de serviços do posto. Ronaldo Ribeiro, conhecido por todos como “Tim”, procurou estar presente, sempre que possível, na área de vendas. Essa postura foi justificada não na intenção de controlar o desempenho, mas como forma de personalizar o atendimento. Clientes afirmavam que *“A imagem de Tim é um ponto forte da empresa.”*

“Um cliente pode tranqüilamente chegar ao Posto, passando de viagem, precisando, além de abastecimento, de transmitir um fax para a empresa lá na cidade dele, ou ir ao banco no centro da cidade. Por várias vezes, vimos o Tim resolver isso para o cliente.” (Fausto Ribeiro)

“Tirei dez dias de férias e alguns clientes reclamaram comigo, na rua, que eu estava fazendo falta. Na verdade, muitos gostam de me ver por aqui.” (Ronaldo Ribeiro -Tim)

A atitude de oferecer um diferencial ao cliente, fosse através de uma conversa regada a cafezinho, ou realizando serviços em agências bancárias da cidade para o cliente que estivesse de passagem, foi incorporada à rotina da empresa. O diferencial competitivo, mediante possíveis ameaças da concorrência, passou a fazer parte da política da empresa, a qual visava a parceria com o cliente.

Por meio do depoimento de alguns clientes, percebeu-se a sua satisfação:

“Para mim, foi uma surpresa encontrar em uma cidade do interior, postos como o Serra Negra, pois a forma de atendimento, rapidez e qualidade me deixaram muito surpreso. Eu não me lembro de ter encontrado nenhum posto com esses diferenciais em Belo Horizonte ou em outro lugar qualquer.”

“O que me leva a abastecer nos Postos do Grupo AGAL, são os diferenciais do atendimento. Minha impressão é que o pessoal não quer somente lhe vender algo, mas sim, que você saia dos postos encantado.” (Sr. José Antônio de Almeida)

A busca pela qualidade nos serviços e combustíveis foi retratada pelas palavras do diretor da empresa:

“A qualidade é nosso primeiro objetivo. Sendo assim, nós procuramos oferecer um atendimento especialmente voltado para a satisfação de nossos clientes, um combustível 100% puro, e uma ótima equipe de trabalho. Somos recompensados pela satisfação e preferência de nossos clientes.” (Fausto Nunes Ribeiro)

Recursos Humanos – desenvolvendo talentos

O segundo pilar, citado como essencial na empresa, envolvia estratégias de valorização dos colaboradores. Tais estratégias iam, desde procedimentos específicos de seleção de pessoal, segundo avaliações baseadas em critérios, treinamento de integração e treinamentos técnicos, até avaliações de *feedback*.

O citado Programa A21, lançado no final de 2000, foi um conjunto de medidas que envolviam estratégias de Marketing, aliadas ao departamento de Recursos Humanos, o qual era elaborado pela diretoria, com o apoio dos gerentes de cada unidade do grupo. Esse fato caracterizava-se como um novo calendário de promoções e melhorias, no mix de produtos oferecidos e lançados, paralelamente, à estruturação de uma pesquisa de satisfação do cliente. Especialmente no Posto Serra Negra, os treinamentos e as reuniões de equipe, que já eram práticas, apesar de esporádicas, foram intensificados.

Um programa de treinamentos periódicos foi implantado. Treinamentos de vendas e de relacionamento interpessoal, para as equipes, foram realizados, visando a fortalecer a filosofia da empresa.

“Para o gerente, supervisores de pista e de escritório, foram disponibilizados treinamentos de liderança, buscando sua formação como líderes de fato. Líder não é a pessoa em posição de chefia, que dá ordens aos seus subordinados. Líder é o integrante da equipe, que facilita a ocorrência dos fatos: é a pessoa que cria as condições favoráveis ao desenvolvimento do potencial de seus colaboradores.” (Fausto Ribeiro)

Segundo Fausto Ribeiro, o objetivo era, então, difundir melhor a filosofia da empresa, através do exemplo dos próprios líderes. A realização de reuniões e, principalmente, as atitudes dos diretores e gerentes eram fundamentais nesse processo.

“Nosso padrão de qualidade seria, então, uma filosofia, ou melhor, uma atitude, que vai se disseminando aos colaboradores, através da atitude dos líderes, e se fortalecendo em cada ação.” (Fausto Ribeiro)

Ainda como parte desse programa, foi lançada a premiação “Colaborador do Mês”. Segundo a avaliação de desempenho da equipe, era selecionado aquele que tivesse se destacado no período. Após a seleção do contemplado, era estampada uma foto em local de destaque, no posto, e oferecida uma premiação (jantar no restaurante do grupo ou da empresa, por exemplo).

Treinamentos, reuniões e um clima favorável, estimulado pelas lideranças, também faziam parte da filosofia da empresa. Essas eram formas de se manter o nível de satisfação dos colaboradores.

“Gosto de trabalhar no Posto Serra Negra, porque é uma empresa organizada, que respeita o funcionário, oferece benefícios e, por ser uma empresa bem conceituada. Existe um status em trabalhar nesse grupo.” (Márcia Roriz, auxiliar de escritório)

“Aqui nós não temos patrões, mas amigos. O que precisarmos, podemos contar com eles. Principalmente em relação à saúde.” (Andréia Cristina, auxiliar de escritório)

Qualidade de produtos e serviços

Considerado por muitos como diferencial competitivo, a qualidade foi um fator crucial para o sucesso do Posto Serra Negra.

A preocupação com a qualidade dos combustíveis não foi algo difícil, pois existiu a parceria com uma distribuidora de prestígio no país. A bandeira da TEXACO possibilitou credibilidade, segundo Fausto Ribeiro, pois, além de oferecer sua imagem já consolidada, foi uma parceira exigente.

“Nossos clientes já sabem que além de buscarmos nossos combustíveis na base da TEXACO, em Uberlândia, existe um programa de testes desses mesmos combustíveis periodicamente.” (Fausto Ribeiro)

“Há 5 anos que somos clientes do Posto Serra Negra e, além do atendimento diferenciado, notamos a diminuição dos problemas mecânicos dos nossos veículos. Hoje, com o teste que presenciamos, podemos confirmar essa qualidade do combustível TEXACO, que consumimos.” (Sérgio Marra, diretor de uma empresa de bebidas e cliente do Posto Serra Negra).

Manter o contrato com a distribuidora envolveu alguns critérios. As instalações do posto precisaram manter padrões, que foram revisados pela TEXACO, levando o constante controle de qualidade dos produtos e treinamentos de vendas padrão (“5 Passos do atendimento”).

Segundo Fausto Ribeiro, esse tipo de relacionamento foi percebido como uma parceria de longo prazo, a qual priorizou a obtenção de recursos de qualidade. Além da bandeira estampada pelo posto, existiram também outras parcerias comerciais com fornecedores de produtos, como: filtros, óleos e aditivos.

“Procuramos manter produtos de qualidade como referencial em nosso posto. Eles são bem armazenados e expostos para o cliente.” (Ronaldo Ribeiro)

A procura pelo Programa SEBRAE de Qualidade Total, em 1998 também foi percebido como mais uma ferramenta, na manutenção e melhoria da qualidade, diferenciando-se como um aspecto competitivo. A intenção da implantação do programa, segundo Fausto Ribeiro, partiu da necessidade de possuir critérios mais específicos de qualidade. Um referencial para verificar se estavam no caminho certo.

“Procuramos perceber a busca pela qualidade como realmente parte da nossa filosofia, do nosso dia-a-dia. Se um posto passa a testar seus combustíveis somente por ser uma exigência do distribuidor, não está tendo nenhum diferencial nessa atitude. Não está fazendo mais que sua obrigação.” (Fausto Ribeiro)

Responsabilidade social – tendência natural da empresa

Apontada como uma característica essencial da empresa, o relacionamento com a sociedade, por meio de campanhas e promoções, revelou-se uma constante em sua administração.

Segundo Fausto Ribeiro, toda empresa deveria preocupar-se com a comunidade em que está desenvolvendo suas atividades e, também, com a preservação do meio ambiente.

Seguindo essa filosofia, várias promoções foram desenvolvidas, ao longo dos anos de trabalho do Posto Serra Negra. Como exemplos, podemos citar uma campanha, em setembro de 1998, quando, por ocasião do dia da Árvore, o posto distribuiu mudas a seus clientes. Outras promoções envolviam a conscientização sobre a preservação do meio ambiente, quando ofereciam sacos plásticos para os clientes, que se dirigiam para a represa de Nova Ponte, próxima a Patrocínio. Isso para que pudessem recolher o lixo.

Em datas comemorativas (Natal, Dia das Crianças, Páscoa etc) utilizavam-se da promoção “Estoure e ganhe”, que presenteava os clientes com brindes do Serra Shop.

“A missão da empresa está associada a fornecer combustível com qualidade e segurança, preocupando-se também com o meio ambiente.” (Fausto Ribeiro)

Outro exemplo é a promoção “Meu filho é um escritor”, realizada em 1999, quando os participantes deveriam elaborar uma história com o tema “Festividades Natalinas”, envolvendo o mascote do Grupo AGAL, o “Agalzinho”.

Dessa forma, o Posto Serra Negra, assim como as demais empresas do Grupo AGAL, procurava participar de campanhas educativas e culturais, bem como firmar parcerias, que resultassem em contribuições a entidades sociais da cidade.

“Esperamos dessa forma estar, ao mesmo tempo, retribuindo e participando da construção de um futuro melhor para as próximas gerações.” (Fausto Ribeiro)

Entre outras campanhas e eventos que a empresa esteve envolvida, a campanha “Ajude uma criança a viver melhor”, realizada em 1998, revelou ser um marco na história do posto. O destaque deveu-se à participação intensa dos clientes e à representatividade que o evento propiciou à empresa. Naquela época, parte da receita dos abastecimentos, realizados no Posto Serra Negra e Posto Jamaica, foi destinada para a União das Creches de Patrocínio.

“A iniciativa do Grupo AGAL, reverter parte do lucro da venda de combustível para as creches de Patrocínio, teve dois aspectos históricos. O primeiro, porque a campanha serviu, sobremaneira, para divulgar o trabalho e as necessidades das creches, que jamais receberam uma doação tão valiosa. O segundo aspecto refere-se à importância do projeto de Marketing social, que serviu de modelo para outros empresários sensíveis à filantropia.” (Maria José Magalhães Ferreira, Presidente da União das Creches de Patrocínio em 1999)

O depoimento da diretoria confirma a excelente iniciativa.

“Podemos observar, através de nossos controles financeiros, que nossas vendas não foram atingidas, durante todo aquele período, e continuam a crescer até os dias atuais. Podemos afirmar que o Posto Serra Negra mantém-se entre os três primeiros de nossa cidade.” (Fausto Ribeiro)

O sucesso – fruto da estratégia e da persistência

Diante dessa realidade cultivada pela empresa, de sua filosofia sedimentada nesses pilares, a diretoria decidiu não abaixar os preços dos combustíveis. Utilizariam essas armas, das quais já dispunham, entendendo ser a forma mais competitiva a explorar.

Medidas de melhoria do atendimento foram tomadas, através da intensificação dos treinamentos e da aplicação de pesquisas de satisfação dos clientes. Paralelamente, as campanhas com a comunidade foram exploradas, como a parceria com a União das Creches. Todo esse trabalho foi sistematizado, por meio do fortalecimento das parcerias com fornecedores e através da adoção das novas medidas de incentivo com os colaboradores.

Enquanto tomavam essas decisões citadas, nesse caso, e atuavam para cumprí-las, a chamada “guerra de preços” continuava, e outros postos eram inaugurados, muitas vezes sem seguir o nível de qualidade esperado.

Ao que se pode perceber, apesar de manter os preços mais altos do que os de outros postos, o Posto Serra Negra não sofreu grandes quedas em sua média de vendas. Imediatamente à fase de pressão exercida pelos preços dos concorrentes, houve uma sensível repercussão no ritmo geral do posto.

No entanto, segundo Fausto Ribeiro, as vendas voltaram ao patamar para classificar a empresa entre os três postos de combustíveis com maior índice de venda em Patrocínio.

Além desse resultado satisfatório e esperado pela diretoria, os outros ganhos, talvez mais sutis, tiveram igual ou superior importância para a história do Posto Serra Negra: o maior investimento nos colaboradores favoreceu o clima interno da empresa, o padrão de qualidade pôde ser reconhecido com mais propriedade, e a imagem da empresa, devido às ações ligadas à responsabilidade social, tiveram grande repercussão.

Diante desses resultados, uma informação pode ser essencial: alguns dos postos citados, nesse caso, como desencadeantes daqueles momentos de “turbulência”, encerraram suas atividades cerca de dois anos depois.

Pontos para discussão

1. Diante da realidade vivida pela empresa, a estratégia adotada foi a melhor escolha? Quais outras possíveis alternativas poderiam ter sido tomadas?
2. O que poderia ter acontecido, se o Posto Serra Negra tivesse entrado no jogo da guerra dos preços com seus concorrentes e abaixado também os seus preços?
3. A que podemos atribuir o sucesso do Posto Serra Negra?
4. Podemos afirmar que o diferencial do preço baixo, adotado pela concorrência, foi uma estratégia errada?
5. Qual poderia ser a próxima ação estratégica da empresa?