

**LIQUIGÁS**



Liquigás Distribuidora S.A.  
Av Paulista 1842 3º andar  
01310-923 São Paulo SP Brasil  
Tel 55 11 3703 2000

## **Procap - Programa de Capacitação de Revendas Liquigás**

Programa de excelência na gestão e  
atendimento da revenda de GLP.

**CATEGORIA: GESTÃO**

**Prêmio GLP de  
Inovação e Tecnologia  
Edição 2016**

## Sinopse

---

A Liquigás tem como princípios a excelência na gestão, atendimento e relacionamento com os clientes, tanto na relação Liquigás X Revendas como Revendas X Consumidor.

Para que as revendas ofereçam um atendimento de excelência ao consumidor final, foi criado um plano de desenvolvimento da rede de revendas. Dele, nasceu o Procap - Programa de Capacitação de Revendas Liquigás, que contempla uma série de treinamentos personalizados para capacitar tanto os donos das revendas, quanto seus funcionários (entregadores, motoristas e atendentes).

De 2012 a 2016, os temas do Procap foram ministrados pelas equipes comerciais da Liquigás mais de 23 mil vezes, cunhando o jeito Liquigás de atender pelo Brasil afora.

Pesquisas realizadas com os revendedores mostram que 46% aplicam os treinamentos sem a presença de funcionário Liquigás, o que engrandece ainda mais o alcance do programa, e 83% declarou que os conteúdos dos treinamentos do Procap estão sendo “utilizados” ou “muito utilizados” em sua rotina diária de trabalho.

Em relação à satisfação do consumidor com o atendimento recebido pelos funcionários das revendas Liquigás, mais de 95% avaliou com notas 8, 9 e 10, numa escala de 0 a 10.

Neste case, descrevemos os passos para atingir estes resultados.

## Liquigás Distribuidora S.A.

A Liquigás Distribuidora S.A. é uma sociedade anônima de capital fechado que atua no engarrafamento, distribuição e comercialização de Gás Liquefeito de Petróleo, também conhecido como GLP. Está presente em 23 estados brasileiros (exceto Amazonas, Acre e Roraima) e no Distrito Federal, o que representa uma ampla cobertura nacional e constitui uma vantagem competitiva para a empresa.

Fundada em 1953, a Liquigás foi adquirida pela Petrobras Distribuidora S.A. em agosto de 2004 e, em novembro de 2012, após uma reorganização societária, passou a ser subsidiária direta da Petrobras S.A. Desde a integração ao sistema Petrobras, a Liquigás consolidou sua liderança no mercado de botijões de 13 kg - o mais utilizado em residências para o cozimento de alimentos - e sua posição como uma das maiores distribuidoras de GLP no país. A empresa conta atualmente com 3.200 funcionários.

A empresa atende mensalmente mais de 35 milhões de consumidores residenciais com soluções que abrangem desde variados tamanhos de embalagens, como os botijões de 5, 8 e 13 kg, para o gás de uso doméstico (área de GLP envasado) até o fornecimento de produtos e serviços sob medida aos mais diversos setores da indústria, comércio, agricultura, pecuária, aviários, condomínios, hotéis, entre outros (área de GLP granel). É importante destacar que 99% da distribuição é feita via revendedor, um empresário independente que abre uma empresa para vender seus produtos.

A Liquigás conta com 23 centros operativos, 18 depósitos próprios, um depósito em terceiro, uma base de armazenagem e carregamento rodoferroviário, quatro unidades de envasamento em terceiros e uma rede com aproximadamente 5.000 revendedores autorizados, além de sua sede, em São Paulo (SP).

Desde julho de 2009, opera sob a bandeira única Liquigás. As marcas Tropigás e Novogás, anteriormente usadas nas regiões Norte e Nordeste, foram substituídas. A unificação das marcas teve como objetivo tornar a imagem da companhia ainda mais conhecida e confiável para o consumidor, reforçando os conceitos de modernidade, compromisso com a qualidade e segurança conferidos pelo endosso da Petrobras à marca da Liquigás.

## Problemas e oportunidades

Com foco na venda ao consumidor final, a revenda precisa adequar diversas áreas: marketing, financeiro, operações e certamente recurso humanos, pois o perfil do funcionário da revenda mudou. A função anterior, restrita à entrega do pedido em poucos pontos, passou para um atendimento muito mais sofisticado e personalizado. O trabalho individual transformou-se num esforço organizado em equipe, utilizando diversas tecnologias para entregar o produto com a agilidade exigida pelos diversos consumidores. Mais do que isso, os funcionários da revenda são quem fazem a experiência do cliente com a marca e seu desempenho pode determinar o sucesso da revenda de GLP.

Outro ponto a se considerar é o *turn over* alto de funcionários de uma revenda de gás. Isso ocorre tanto pelas características próprias do varejo (uma revenda precisa estar disponível quase todos os dias da semana, após o horário comercial, quando as pessoas voltam para casa e cozinham), quanto do produto (o botijão cheio chega a pesar 27 quilos, sendo 13 de GLP e 14 do cilindro).

Para que fosse possível dar este salto, ainda mais se tratando de pessoas (uma ciência não exata), era preciso desenvolver um trabalho consistente e persistente. As gerências regionais Liquigás supriam esta demanda, criando treinamentos e aplicando por meio das equipes comerciais.

Contudo, havia uma oportunidade de unificar o conhecimento, selecionando o melhor aprendizado de cada região, criando uma identidade: o jeito Liquigás de atender ao consumidor final.

# Estratégia, objetivos, plano de ação e metas

Visando atender ao consumidor final, a Liquigás desenvolveu um plano de ação, organizado de acordo com as seguintes premissas:

## Estratégia

- Atender ao consumidor final com padrão nacional de excelência, através das revendas e seus funcionários.

## Objetivos

- Capacitar os revendedores da Liquigás para que melhorem a gestão de seu negócio.
- Treinar revendedores, atendentes e entregadores para que realizem um atendimento de excelência ao consumidor final.
- Capacitar, de forma contínua, os revendedores de GLP, para que atuem de acordo com as normas e interesses estratégicos da Liquigás.
- Aumentar a vantagem competitiva da empresa por meio do fortalecimento técnico e comportamental dos entregadores e atendentes das revendas.
- Fidelizar os clientes.
- Estreitar os laços de parceria entre os revendedores e a Liquigás.

## Plano de ação

- Criar uma série de treinamentos que abordem, de forma rápida e prática, temas de interesse para o negócio de venda de GLP.
- Produzir um material multimídia e de fácil entendimento para garantir a atenção dos participantes e treinar turmas com os mais diferentes níveis de escolaridade.
- Capacitar consultores de vendas e os donos das revendas a aplicar treinamentos periódicos para atendentes e entregadores.
- Produzir treinamentos que possam ser aplicados diretamente no ambiente da revenda, reduzindo deslocamentos e otimizando o tempo.

## Metas

- Pesquisar os principais temas necessários.
- Levantar as boas práticas dos treinamentos regionais.
- Selecionar empresa especializada para desenvolvimento do material, de acordo com o público e buscar técnicas para melhor aprendizagem.
- Envolver a equipe comercial e disseminar o conteúdo nas regionais em reuniões presenciais.

## Implementação

Para construir uma base sólida e atingir os resultados esperados, a Liquigás inicialmente, profissionalizou o revendedor, nivelando e alinhando conceitos, buscando uma visão ampla de seu papel como gestor. Foram desenvolvidos:

- **PROSEG - Programa Sebrae de Competitividade para Empresas de Gás:** lançado em 2008, tendo sido testado anteriormente em um piloto regional. Em parceria com o Sebrae, foi estudado e desenvolvido materiais específicos para o revendedor de GLP, baseado em seu modelo de negócio e já considerando seu perfil. Em seu primeiro ano, envolveu mais de 500 revendas em todo o Brasil, num treinamento de 56 horas sobre finanças, marketing e recursos humanos. Os participantes recebiam *in loco* um consultor externo para avaliação de sua operação e gestão, com acompanhamento das entregas no caminhão, avaliação de controles existentes, perfil de funcionários, entre outros. Depois, iam para a sala de aula aprender academicamente sobre os diversos temas e, finalmente, desenhar um plano de ação. A partir daí, o consultor comercial Liquigás acompanhava a aplicação do plano. O programa foi realizado até 2013, atendendo todos aqueles revendedores elegíveis - alguns já tinham este conhecimento e outros não poderiam sair da revenda por tanto tempo, pela sua estrutura enxuta. No total, foram 2 mil participantes formados, representando mais de mil revendas.
- **Manual de Apoio à Gestão:** sua 1ª edição foi lançada em 2007, contemplando as peculiaridades administrativas, operacionais e legais de uma revenda de GLP. É um material de consulta, entregue impresso às revendas autorizadas Liquigás. Ao longo dos anos, ele foi sendo atualizado e redistribuído em novas edições, acompanhando o mercado. Em sua última edição de 2014, trouxe novidades como o eSocial e Mídias Sociais.



Desta forma, com uma rede de revendedores muito mais profissional e voltada à gestão, era o momento de investir em um programa robusto para homogeneizar os treinamentos de suas equipes. Assim, foi lançado em 2012 o Procap - Programa de Capacitação das Revendas Liquigás, trazendo 10 temas.

## Levantamento de informações

O primeiro passo foi buscar todos os treinamentos que já estavam sendo realizados nas regionais. Construídos com base na necessidade de cada região e com temas de interesse do revendedor, esta foi uma rica fonte de informações. Este levantamento nacional possibilitou também uma visão dos principais temas a serem trabalhados.

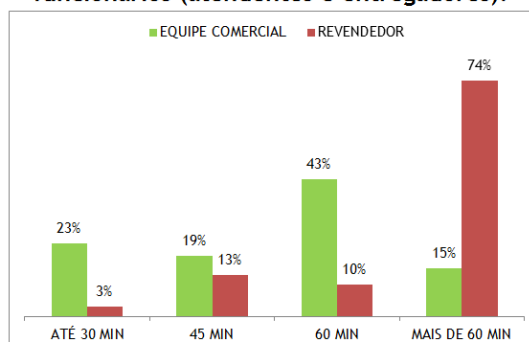
Além deste trabalho, a Liquigás disponibilizou para a consultoria contratada os treinamentos ao empresário até então produzidos.

## Pesquisas

Em relação às pesquisas, foram realizadas com os diversos públicos envolvidos para aprofundamento das necessidades, peculiaridades locais e coletar sugestões. Assim, foram feitas:

- Pesquisa qualitativa: entrevistas telefônica com todos os seis gerentes regionais. *Focus group* com equipes de gerentes e consultores comerciais por região.
- Pesquisa quantitativa: com as equipes comerciais e revendedores Liquigás.

Em sua opinião qual o tempo ideal para um treinamento para ser aplicado na revenda aos funcionários (atendentes e entregadores)?



Exemplo de questão da pesquisa realizada com revendas e equipe comercial.

Como resultado deste estudo, foram elencados os principais temas de interesse e desenhado um formato para disseminação do conhecimento. Ele continuaria sendo feito pelas equipes comerciais, mas com um formato de fácil entendimento (com slides de apresentação, vídeos e áudios para simular as situações do dia a dia) e com direcionamento ao apresentador, de forma que o revendedor também pudesse multiplicar o treinamento - aumentando seu alcance e eficiência. Os temas selecionados para os funcionários da revenda foram:

1. De olho no botijão.
2. Conquista e relacionamento com cliente.
3. Do contato inicial com o cliente ao pós-venda.
4. Excelência no atendimento - Parte 1.
5. Excelência no atendimento - Parte 2.
6. Mercado de GLP e seus produtos.
7. Qualidade que dá certo.
8. Segurança e saúde no GLP.
9. Vendas e negociação do GLP na prática.
10. Vendendo para as classes D e E.

## **Multiplicadores**

As equipes comerciais regionais serviram de avaliadores prévios dos conteúdos, envolvendo-os na construção deste projeto. Desta maneira, os materiais criados atendiam às diversas especificidades locais, numa plataforma aberta, para ser possível ocultar módulos, se estes não fossem pertinentes à área. Um exemplo é a cultura do Norte e Nordeste no uso da moto para entrega de GLP e, em contrapartida, a sua restrição de uso em algumas cidades.

Após o desenvolvimento dos 10 temas, cada um deles foi sistematicamente apresentado em treinamentos reunindo toda a força de venda, com encontros de três dias em cada regional do Brasil. Foram mais de 240 participantes, entre consultores e gerentes comerciais, que aprenderam também sobre técnicas de apresentação e de como treinar equipes.



*Eventos de repasse de conteúdo para as equipes comerciais Liquigás, ministrado pela consultoria contratada.*

## **Aplicação nas vendas**

Além do treinamento aplicado pela equipe comercial, todo o material do Procap é disponibilizado no Portal de Negócios da Liquigás, de modo que o revendedor possa acessar e aplicar o curso no momento em que desejar, seja para capacitar um funcionário recém-contratado ou para reforçar algum módulo do programa à equipe.

Os treinamentos ocorrem nas próprias vendas, nas unidades Liquigás ou ainda em encontros externos que reúnem mais vendas. Muitas vezes aplicado antes de iniciar o trabalho, um único tema pode ser dividido em mais partes, se adequando ao horário dos funcionários.

Os funcionários, que recebem um certificado de conclusão ao final do curso, se sentem valorizados e motivados a realizar um bom trabalho.





*Treinamento realizado na revenda reduz custos e facilita a administração do tempo*



*Foram ministrados pelas equipes comerciais mais de 23 mil treinamentos do Procap (jan/2012 a jun/2016)*

Adicionalmente, foi desenvolvido o treinamento de Combate ao Aedes Aegypt - mosquito transmissor da dengue, zika e chikungunya. Esta ação apoiou o momento vivido pelo Brasil, no combate ao vetor da doença, aproveitando a capilaridade de nossa rede e por ser um dos poucos fornecedores que entra na casa do consumidor.

Outro treinamento adicionado ao Procap foi o vídeo “Conhecendo o GLP”, que explica e demonstra como ocorre a vaporização do GLP; o que é o congelamento e ainda as respostas às principais dúvidas dos consumidores: por que o gás parece ter acabado rápido? Por que ele sujou de preto as panelas? Por que a chama está amarelada? Entre outros.



*Rogério Teramoto realizando demonstrações no vídeo Conhecendo o GLP*

## Perspectivas para o futuro

A Liquigás está preparando sete novos cursos do Procap. Estes módulos serão voltados aos funcionários e também ao revendedor e abordarão: assistência técnica para GLP cilindros P-20 e P-45, direção defensiva, finanças, meios digitais, sucessão familiar, marketing e gestão de pessoas.

Eles vão trazer recursos mais sofisticados para melhor retenção do conhecimento e também apostilas para aprofundamento do assunto, todos com exemplos voltados à realidade da revenda de GLP.



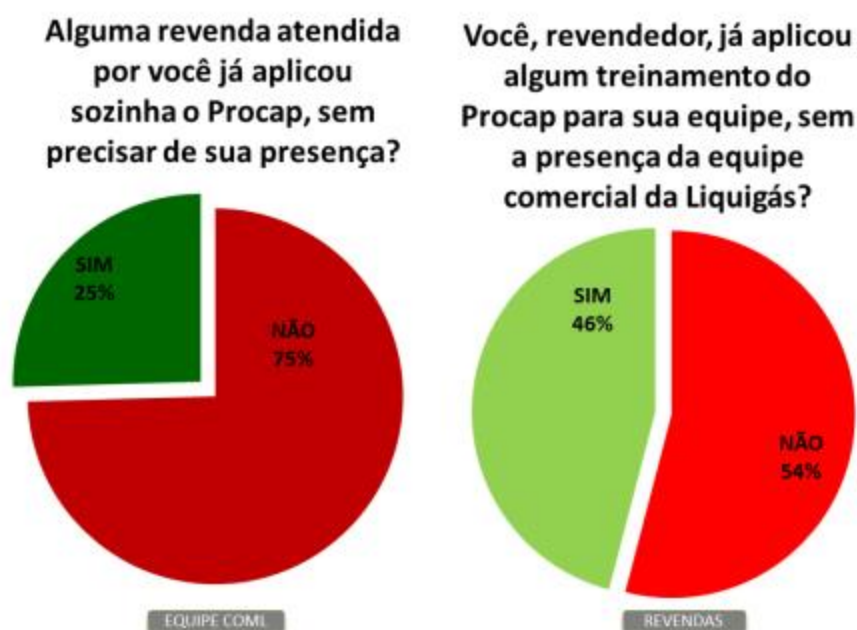
*Novos módulos em desenvolvimento*

## Indicadores de desempenho

Após pouco mais de um ano do lançamento do Procap, foi realizada uma pesquisa de satisfação com consultores comerciais<sup>1</sup> e revendedores<sup>2</sup> para avaliar os treinamentos realizados e obter sugestão de novos módulos para os cursos.

De acordo com o resultado da pesquisa, que obteve representatividade nacional em número de respondentes e origem/localidade, o formato do Procap vem sendo efetivo: 95% dos revendedores avaliaram os treinamentos como “bom” e “ótimo” e 83% declarou que os conteúdos dos treinamentos do Procap estão sendo “utilizados” ou “muito utilizados” em sua rotina diária de trabalho.

Sobre o formato desenhado para que o revendedor também pudesse multiplicar o conteúdo, constatou-se que quase a metade dos revendedores (46%) já aplicou algum treinamento sem a participação de um profissional da Liquigás - número mais alto do que o estimado pelas equipes comerciais (25%). Este fato multiplica os resultados desta ação, além de indicar que o material é de fácil entendimento e uso.



Exemplo de questão da pesquisa de satisfação do Procap

Quanto ao ranking de uso prático de cada tema, os três primeiros e os três últimos elencados foram os mesmos tanto para a equipe comercial quanto para os revendedores, demonstrando a sintonia da empresa com a rede de vendas.

A pesquisa confirmou a efetividade do formato proposto e relevância do conteúdo. Além disso, trouxe oportunidades de melhoria, que já estão sendo consideradas para os próximos treinamentos.

<sup>1</sup> Pesquisa revendedores Liquigás, de 26/nov a 15/dez/2013, 259 respondentes.

<sup>2</sup> Pesquisa Equipe Comercial, de 6 a 19 de jan/2014, 114 respondentes.

Até o momento, já foram realizados mais de 23 mil treinamentos pelas equipes comerciais. Todos, sem custo adicional e aberto a todas as revendas Liquigás. Este controle é feito por meio de um sistema, no qual as equipes comerciais lançam nos relatórios o treinamento realizado e respectiva revenda.

Para estimular ainda mais a capacitação e reciclagem nos temas, as revendas participam de uma campanha de incentivo em que são visitadas *in loco* por uma consultoria externa e, ao apresentar o certificado de treinamento emitido nos últimos 12 meses, ganham pontos extras.

Finalmente, há a avaliação do próprio consumidor final sobre o atendimento das revendas. A mecânica utilizada é seguinte: nas promoções nacionais promovidas pela Liquigás (realizadas semestralmente desde 2012 em conjunto com a rede de revendas), há uma pergunta a ser preenchida no momento em que o cliente cadastra seu cupom para participar dos sorteios, avaliando o atendimento recebido. Na última promoção “Liquigás Ligada no Brasil” (ocorrida entre 01/mar a 31/mai/2016), que contou com mais de 376 mil respondentes de todo o Brasil, os índices de notas 8, 9 e 10 estão acima de 95%, sendo que 76% dos clientes dão nota 10 para o atendimento Liquigás.

**Pergunta: que nota você dá para o atendimento recebido na revenda?**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>ATENDIMENTO</b>	0,04%	0,08%	0,07%	0,10%	0,16%	0,76%	0,80%	2,15%	7,51%	11,98%	76,36%

*Avaliação do consumidor final em pesquisa realizada entre mar a mai/2016.*

## **Autores**

---

### **Alfredo Cezar Raimundo**

Gerente de Políticas Comerciais Envasado

+55 11 3703-2296

[acezar@liquigas.com.br](mailto:acezar@liquigas.com.br)

Liquigás Distribuidora S.A

### **Vilma Hitomi Tatekawa**

Gerente de Desenvolvimento e Comunicação

+55 11 3703-2483

[vtatekawa@liquigas.com.br](mailto:vtatekawa@liquigas.com.br)

Liquigás Distribuidora S.A