

**JOÃO ANDRÉ GUILLAUMON NETO**

**ESTUDO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO PELA CADEIA  
DE LUCRO DE SERVIÇOS EM REDES DE  
RESTAURANTES**

Trabalho de Formatura  
apresentado à Escola Politécnica  
da Universidade de São Paulo  
para obtenção do Diploma de  
Engenheiro de Produção

**São Paulo**

**2004**

**JOÃO ANDRÉ GUILLAUMON NETO**

**ESTUDO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO PELA CADEIA  
DE LUCRO DE SERVIÇOS EM REDES DE  
RESTAURANTES**

Trabalho de Formatura  
apresentado à Escola Politécnica  
da Universidade de São Paulo  
para obtenção do Diploma de  
Engenheiro de Produção

Orientador:  
Prof. Dr. João Amato Neto

**São Paulo**

**2004**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Guillaumon Neto, João André**

**Estudo das práticas de gestão pela cadeia de lucro  
de servi-**

**ços em redes de restaurantes / João André  
Guillaumon Neto. -- São Paulo, 2004.**

**107 p.**

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da**

## **AGRADECIMENTOS**

A meus pais, João e Fátima, e a meus irmãos, Luciana e Pedro, pelo apoio oferecido em diversas ocasiões, ao longo do curso e, principalmente, deste trabalho.

A Talita, pela revisão deste trabalho, pelo carinho, pela paciência e por todos os bons momentos.

A todos os amigos da Poli, pelos momentos de descontração e estudo; em especial ao “Zylbers”, pela amizade de quase cinco anos.

Ao professor João Amato Neto, pela orientação ao longo da elaboração deste trabalho.

A Antonio Alberto Souza, do Joe & Leo's, e Cristina Ribeiro, do Giraffas, assim como a suas respectivas empresas, pela colaboração.

## **RESUMO**

Neste trabalho é verificado o alinhamento das práticas de gestão existentes em duas redes de restaurantes (Giraffas e Joe & Leo's) com aquelas recomendadas pelo modelo da Cadeia de Lucro de Serviços (*Service Profit Chain*). Essas, através de questionários e entrevistas, foram analisadas e comparadas entre si e com a Cadeia de Lucro de Serviços. Os resultados obtidos permitiram uma avaliação bastante abrangente das práticas da empresa, identificando práticas e áreas com maior potencial de melhoria. Foram, ainda, sugeridas algumas alterações em face da análise realizada.

## **ABSTRACT**

In this work the alignment between the management practices of two foodservice chains (Giraffas and Joe & Leo's) and the management practices suggested by the Service Profit Chain model was verified. The management practices of the studied companies were identified using questionnaires and interviews and were compared one to another and to that from the Service Profit Chain. That management practices could be assessed and potential improvement points could be identified. Some recommendations were made considering these issues.

## SUMÁRIO

### LISTA DE FIGURAS

### LISTA DE TABELAS

1	INTRODUÇÃO .....	1
1.1	Objetivo e Justificativa.....	1
1.2	O Setor de Serviços .....	4
1.3	O Segmento de Bares e Restaurantes no Brasil .....	6
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	7
2.1	Gestão Estratégica de Operações .....	7
2.2	Pacotes de Valor Entregues por Operações de Serviços .....	8
2.2.1	Simultaneidade de Produção e Consumo.....	9
2.2.2	Presença do Cliente .....	10
2.2.3	Intangibilidade dos Serviços .....	11
2.3	Redes de Operações Produtivas .....	13
2.4	A Cadeia de Lucro de Serviços .....	15
2.4.1	Introdução .....	15
2.4.2	O desenvolvimento da Cadeia de Lucro de Serviços.....	15
2.4.3	Os Primeiros Elos da Cadeia.....	16
2.4.4	A Parte Interna da Cadeia de Lucro de Serviços.....	21
2.4.5	Os Empregados e sua Relação com os Clientes e com a Organização .....	21
2.4.6	A Estratégia de Operações e o Sistema de Entrega do Serviço .....	26
2.4.7	A Equação de Valor para o Cliente.....	30
2.4.8	A parte externa da Cadeia de Lucro de Serviços .....	35
2.4.9	Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços .....	40
3	MÉTODO UTILIZADO .....	43
3.1	Índice Geral de Alinhamento (IGA) .....	48
3.2	Índice Parcial de Alinhamento (IPA).....	49
3.3	Variabilidade Geral do Alinhamento (VGA).....	50
3.4	Variabilidade do Alinhamento dos Temas (VAT).....	51
4	APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS .....	53
4.1	Giraffas.....	53

4.2	Joe & Leo's .....	56
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	58
5.1	Giraffas.....	58
5.2	Joe & Leo's .....	62
5.3	Comparação entre as Empresas.....	66
6	CONCLUSÕES .....	70
7	LISTA DE REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS UTILIZADAS .....	74
8	ANEXOS .....	78



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – As três considerações subjacentes ao conceito de marketing societário (Kotler; Armstrong, 1995, p. 13) .....	3
Figura 1.2 - Evolução da População em Idade Ativa por Ramo de Atividade (Corrêa; Giansesi, 1995) .....	5
Figura 2.1 – Variação da Proporção de Produtos E Serviços de Diferentes Pacotes de Valor (CORRÊA & CORRÊA, 2004, p. 137) .....	9
Figura 2.2 – Prazos de validade de diferentes produtos físicos (CORRÊA & CORRÊA, 2004, p. 139) .....	10
Figura 2.3 – Contínuo do grau de objetividade da avaliação de desempenho (CORRÊA & CORRÊA, 2004, p. 149).....	12
Figura 2.4 Rede de Operações para um Restaurante (elaborado pelo autor).....	13
Figura 2.5 – Visão Estratégica de Serviço (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 9) .....	18
Figura 2.6 – Elementos da Cadeia de Lucro de Serviços (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 12.) .....	19
Figura 2.7 – A Cadeia de Lucro de Serviços (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 19.).....	20
Figura 2.8 – A Parte Interna da Cadeia de Lucro de Serviços (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 19.) .....	21
Figura 2.9 – O “Espelho de Satisfação” (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 101.) .....	22
Figura 2.10 – O Triângulo de Relacionamentos de Serviços e Fatores que o afetam (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 108.).....	23
Figura 2.11 – O Ciclo de Capacidade (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 128.) .....	24
Figura 2.12 – Duas abordagens para Prover Liberdade e Limites aos Empregados (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 121.).....	25
Figura 2.13 – Elementos de um Sistema de Entrega de Serviços (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 154.) .....	28

Figura 2.14 – Equação de Valor para o Cliente (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 12.).....	31
Figura 2.15 – A Equação de Valor para o Cliente como a ligação conceitual entre a Visão Estratégica de Serviço e a Cadeia de Lucro de Serviços (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 52.) .....	33
Figura 2.16 – A Parte Externa da Cadeia de Lucro de Serviços (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 19.) .....	35
Figura 2.17 – Fontes de crescimento da lucratividade dos clientes ao longo do tempo (adaptado de Reichheld; Sasser (1990), p. 108.).....	39
Figura 4.1 – Crescimento do Número de Lojas da Rede Giraffas – 2000-2003 (elaborado pelo autor com dados de CORONATO, 2004).....	54
Figura 5.1 – Histograma – Respostas da Segunda Parte do Questionário (elaborada pelo autor) .....	59
Figura 5.2 – Índice Parcial de Alinhamento dos Dez Temas Estudados para o Giraffas (elaborada pelo autor) .....	59
Figura 5.3 – Histograma – Respostas da Segunda Parte do Questionário (elaborada pelo autor) .....	63
Figura 5.4 – Índice Parcial de Alinhamento dos Dez Temas Estudados para o Joe & Leo's (elaborada pelo autor) .....	63
Figura 5.5 – Comparação entre os Índices Parciais de Alinhamento do Giraffas e do Joe & Leo's (elaborada pelo autor).....	67

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Classificação dos clientes: Satisfação, Fidelidade e Comportamento (adaptado de Jones; Sasser, 1995, p. 97).....	38
Tabela 3.1 – Os dez temas pesquisados e suas respectivas questões (elaborada pelo autor) .....	45
Tabela 5.1 – Índices Gerais Calculados para as Respostas da Rede Giraffas (elaborada pelo autor) .....	58
Tabela 5.2 - Índices Gerais Calculados para as Respostas da Rede Joe & Leo's (elaborada pelo autor) .....	62
Tabela 5.3 – Comparação dos Três Índices Gerais do Giraffas e do Joe & Leo's (elaborada pelo autor) .....	66

## INTRODUÇÃO

### *1.1 Objetivo e Justificativa*

A importância e complexidade crescentes das operações de serviços levaram à elaboração de diversas abordagens sobre sua gestão, tratando dos aspectos operacionais ou estratégicos. Num primeiro momento, foram realizadas algumas tentativas de adaptação da base de conhecimento já existente para as atividades industriais, como fez, com sucesso, Levitt (1972), que defendeu a automação em operações de serviços, de modo semelhante ao que era feito em manufatura. Com o passar do tempo, foram elaboradas novas abordagens, capazes de valorizar aspectos característicos das operações de serviços, como a Cadeia de Lucro de Serviços (HESKETT; SASSER; SCHLESINGER, 1997).

A Cadeia de Lucro de Serviços (*Service Profit Chain*), que será discutida com maior profundidade no próximo capítulo, é um modelo desenvolvido por Heskett, Sasser e Schlesinger com o objetivo de explicar o lucro e a criação de valor em operações de serviço. Não se trata exatamente de uma metodologia a ser seguida, mas de uma descrição da passagem da cadeia interna (que se refere aos empregados) ao lucro e ao crescimento do *market share*, passando pela criação de valor do serviço (através do Conceito de Serviço e da Equação de Valor para o Cliente) e pela satisfação e lealdade do cliente.

Apesar de não se tratar de uma metodologia, a Cadeia de Lucro de Serviços possui uma série de princípios que, se seguidos, levam à chamada Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços. Assim, pode-se verificar a semelhança dessa com a utilizada por determinada empresa prestadora de serviços.

O objetivo deste trabalho é verificar o alinhamento das práticas de gestão de duas redes de restaurantes (Giraffas e Joe & Leo's) com a Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços, comparando as duas empresas e identificando diferenças e semelhanças relativas aos diversos temas abordados pelo modelo escolhido. Espera-se, ao fim

deste trabalho, saber se as práticas de Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços são utilizadas de maneira geral pelas empresas estudadas, se há áreas em que se destacam e se há divergência entre as empresas.

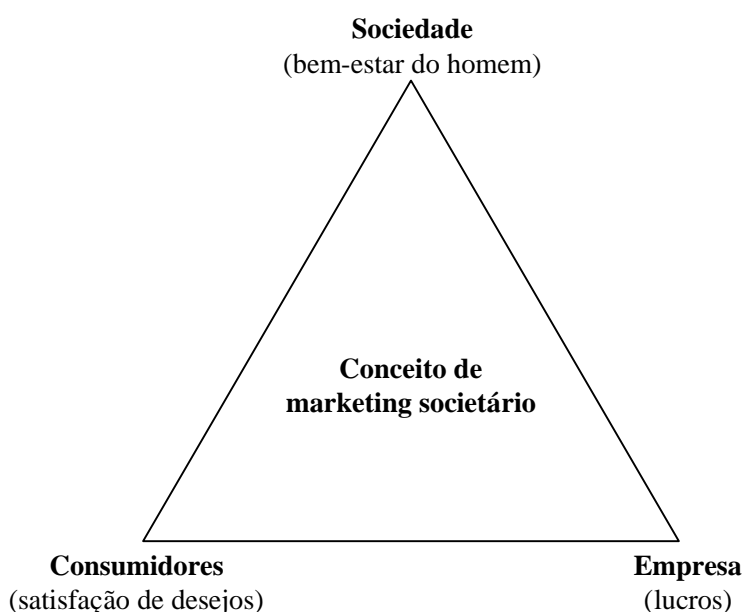
O setor de restaurantes foi escolhido por sua importância econômica (como justificado na seção 1.2) e por ser operacionalmente interessante, já que apresenta diversas características típicas de atividades de serviços – o contato com o cliente é intenso, a simultaneidade da produção e do consumo é evidente e o grau de intangibilidade é em geral alto, pois a avaliação de um restaurante é bastante subjetiva.

Também existe um motivo para a escolha de redes de restaurantes e não de empresas com uma única unidade operacional. Empresas prestadoras de serviços com uma única unidade operacional não costumam ter políticas formalizadas para lidar com empregados e clientes. Os clientes são ouvidos diretamente pelo dono do estabelecimento ou por outro funcionário qualificado e o mercado a ser conhecido costuma ser bastante pequeno. A gestão das operações também pode ser supervisionada de perto pelo gestor da empresa e, por esse motivo, nem sempre há práticas bem definidas. Assim, as redes de restaurantes são empresas mais propícias para comparação de suas práticas àquelas decorrentes do uso da Cadeia de Lucro de Serviços.

Além disso, em redes de restaurantes, a manutenção da qualidade e da consistência do serviço é relativamente complexa. Existem redes que se propõem a oferecer um serviço bastante sofisticado – o que impede a rígida padronização dos processos como ferramenta para obtenção da consistência do serviço. E, de qualquer forma, a padronização garante apenas a consistência, mas não a qualidade – cuja importância para a satisfação do cliente tem aumentado acentuadamente, principalmente devido ao surgimento de restaurantes com mais qualidade a preços competitivos.

A Cadeia de Lucro de Serviços é um modelo alinhado com os mais recentes princípios de gestão e de marketing. Cabe ressaltar a coerência existente entre a

Cadeia, que dá grande ênfase ao estabelecimento de um relacionamento com os clientes, e o conceito de marketing societário (KOTLER; ARMSTRONG, 1995), que consiste na criação de valor para os clientes e para a sociedade a longo prazo. Uma vez que a empresa se proponha a fidelizar e manter seus clientes por um longo período, é imprescindível que o bem-estar dos clientes seja duradouro e que não haja prejuízos. Devemos observar também que a Cadeia se insere não somente no conceito de marketing societário, ilustrado na Figura 1.1, mas explica que o desenvolvimento do vértice dos consumidores leva ao desenvolvimento do vértice da empresa, sem sacrifícios adicionais.



**Figura 0.1 – As três considerações subjacentes ao conceito de marketing societário (Kotler; Armstrong, 1995, p. 13)**

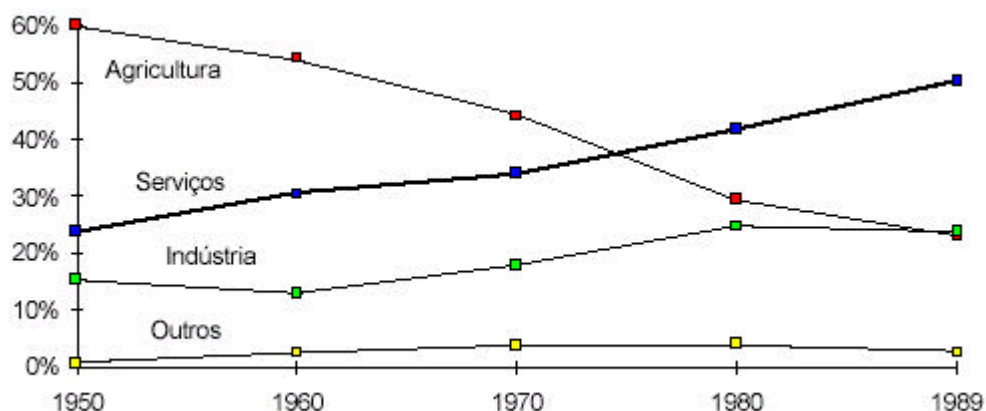
Enfim, o segmento de bares e restaurantes, além de ser relevante economicamente, oferece uma oportunidade interessante para o estudo da gestão estratégica de suas operações, utilizando o modelo da Cadeia de Lucro de Serviços.

## ***1.2 O Setor de Serviços***

Nas últimas décadas, o setor de serviços tem apresentado uma participação cada vez maior na economia brasileira e global. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a participação dos serviços no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro foi de 44% em 1900 para 61% na última década do século XX (IBGE, 2003a), chegando a empregar cerca de 46 milhões de brasileiros (a Figura 1.2 apresenta a evolução da população em idade ativa por ramo de atividade).

A evolução recente do setor também tem sido bastante acelerada. Entre 1995 e 2002, segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2004), o setor de Serviços apresentou um crescimento de 27% no número de postos de trabalho formais (de 7,2 para 9,2 milhões) ante um crescimento de 21% no número total – o que equivale a dizer que sua participação no número de postos de trabalho formais aumentou 5%. Apenas no triênio 1999-2002, tivemos um crescimento de 15% no número de postos de trabalho no setor. Assim, ao final de 2002, 32% dos empregos formais no Brasil estavam no setor de serviços. Os salários pagos a trabalhadores formais do setor de Serviços somaram, em 2001, R\$ 49 bilhões, quantia 15% maior que no ano anterior (IBGE, 2003b).

As 814 mil empresas que atuavam no setor de Serviços em 2001 tiveram uma receita operacional líquida total de R\$ 251 bilhões (18% maior que em 2001), resultando numa receita operacional líquida média de R\$ 308 mil, 11% maior que no ano anterior (IBGE, 2003b).



**Figura 0.2 - Evolução da População em Idade Ativa por Ramo de Atividade (Corrêa; Giansi, 1995)**

A importância crescente do setor de Serviços também pode ser observada no resto do mundo, especialmente nos países desenvolvidos. Segundo a Central Intelligence Agency, a agência de inteligência do governo dos Estados Unidos, em 2002, o setor de serviços foi responsável por 64% da produção mundial de bens e serviços (CIA, 2003). Se considerarmos como universo os países da Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, uma organização com 30 países associados, entre eles os mais ricos do mundo), observaremos que 67% de seus trabalhadores estão empregados em atividades de serviços (OECD, 2003). Nos Estados Unidos, a participação do setor de Serviços no número de empregos chegou a 76% em 2001 (U.S. CENSUS BUREAU, 2003).

Um segmento importante dentro do setor de serviços, correspondendo a 7% de seu faturamento em 2001 (IBGE, 2003b), é o segmento de bares e restaurantes, em que será desenvolvido esse trabalho. Assim, é necessário observá-lo um pouco mais atentamente, como faremos a seguir.



### ***1.3 O Segmento de Bares e Restaurantes no Brasil***

O segmento de bares e restaurantes brasileiro é bastante importante por sua participação atual na economia e pelo crescimento que tem apresentado nos últimos anos – como dito anteriormente, ele é responsável por 7% do faturamento do setor de Serviços em 2001 (IBGE, 2003b). O faturamento do setor de bares e restaurantes cresceu 19,5% entre 2000 e 2001, chegando a R\$ 17,1 bilhões (IBGE, 2003b), o que equivale a 1,3% do PIB brasileiro. Vale lembrar que, no mesmo período, o PIB brasileiro cresceu 1,3%, em moeda corrente (IBGE, 2003c).

Segundo GARCIA et al. (2004), em 2003, as despesas das famílias brasileiras com bares e restaurantes (excluídas as despesas com refeições realizadas em cantinas de empresas, escolas, hospitais etc.) somaram R\$ 18,8 bilhões, o que equivale a uma despesa mensal de R\$ 35,00 por família, ou 2,3% do total de despesas das famílias brasileiras naquele ano.

Em 2003, o setor de bares e restaurantes empregou 3,8 milhões de trabalhadores, sendo 54% homens e 46% mulheres (GARCIA et al., 2004). As remunerações pagas somaram quase R\$ 10 bilhões, incluindo os encargos sociais. Desse total, R\$ 7,4 bilhões corresponderam aos salários pagos e R\$ 2,5 bilhões aos encargos sociais.

Segundo GARCIA et al. (2004), em 2000, a produtividade dos trabalhadores do setor de bares e restaurantes foi R\$ 1,90 por hora trabalhada, enquanto a produtividade média dos trabalhadores brasileiros foi de R\$ 6,28 por hora trabalhada. Essa baixa produtividade, em parte, se deve à informalidade que permeia o setor. Segundo estudo da consultoria McKinsey & Company, o setor de alojamento e alimentação como um todo tem 59% de seus trabalhadores atuando informalmente, caracterizando-o como um setor com alto nível de informalidade (MCKINSEY & COMPANY, 2004). A baixa escolaridade dos trabalhadores do setor também contribui para a baixa produtividade: somente 30% deles chegam a cursar o ensino médio ou superior.

## REVISÃO DA LITERATURA

### *1.4 Gestão Estratégica de Operações*

Tradicionalmente, a Gestão de Operações e a Estratégia de Operações são tratadas como duas atividades diferentes e razoavelmente independentes para o projeto, implementação e manutenção de operações de serviço ou manufatura.

Segundo Corrêa & Corrêa (2004), Gestão de Operações seria a atividade de gerenciamento dos recursos e processos produtivos que produzem o pacote de produtos e serviços (que será discutido mais adiante) entregues ao cliente. Típicas dessa atividade são as tarefas de projeto dos processos, projeto do trabalho, planejamento e controle das atividades, filas, fluxos e estoques, controle da qualidade das saídas etc. Já a Estratégia de Operações estaria menos preocupada com cada um dos processos individualmente e mais com o processo global da produção. Suas áreas de interesse incluem as interfaces da área de operações (com outras áreas da empresa ou com entidades externas à empresa) e a adaptação dessa área às mudanças no ambiente em que a empresa se insere. Enquanto a Gestão de Operações trata das decisões que devem ser tomadas, a Estratégia de Operações está mais voltada ao estabelecimento e manutenção de um padrão global para tomada de decisões.

Corrêa & Corrêa (2004) propõem uma abordagem diferente da tradicional. As decisões operacionais tomadas diariamente, quando tem seu efeito somado, podem ter um impacto bastante relevante no resultado obtido pela organização. Destarte, é necessário dar direção estratégica a essas decisões, qualquer que seja o porte que tenham. A “Gestão Estratégica de Operações” é justamente a gestão das operações com a consciência do impacto estratégico das decisões tomadas. Os próprios autores supracitados reconhecem, no entanto, que não há uma maneira única de gerenciar estrategicamente as operações. Pode-se dizer, inclusive, que diversos autores propuseram modelos para a gestão estratégica de operações de manufatura e serviço. Um desses modelos é a Cadeia de Lucro de Serviços, que será detalhada na seção 2.4.

### ***1.5 Pacotes de Valor Entregues por Operações de Serviços***

A Gestão de Operações surgiu a partir da observação e do estudo de operações de manufatura, com o objetivo principal de produzir bens em grandes quantidades. Quando, em torno da década de 1960, começou a ficar evidente a importância do setor de serviços, aumentou o interesse em métodos eficientes de gestão de operações desse tipo. Naturalmente, as primeiras tentativas foram de adaptação do conhecimento existente para gestão de operações de manufatura. Isso parecia fazer sentido, uma vez que havia certo grau de similaridade entre esses dois tipos de operações (como a necessidade da gestão de estoques, da capacidade produtiva, de filas, da qualidade etc.), mas ainda havia diferenças importantes a serem trabalhadas, já que, por exemplo, em operações de serviços não se pode estocar produtos acabados (como refeições servidas) e as filas, muitas vezes de clientes, acabam possuindo um aspecto psicológico importante (CORRÊA; CORRÊA; 2004).

Surgiu então uma segunda fase do desenvolvimento da gestão de operações, considerando as diferenças entre manufatura e serviços – sem, contudo, tratá-los independentemente, uma vez que os pacotes de valor entregues aos clientes são compostos de parcelas variáveis de bens físicos e serviços (como ilustrado na Figura 2.1). Tradicionalmente, três diferenças entre as parcelas “serviços” e “produtos” são consideradas, a saber:

1. A produção dos serviços deveria ocorrer simultaneamente ao consumo;
2. A prestação de serviços dependeria da presença do cliente;
3. Produtos seriam tangíveis e serviços intangíveis.

No entanto, Corrêa & Corrêa (2004) defendem a tese de que essas diferenças não existem da forma como costumam ser apresentadas. Elas devem ser avaliadas caso a caso, como discutiremos a seguir.



**Figura 0.1 – Variação da Proporção de Produtos E Serviços de Diferentes Pacotes de Valor**  
(CORRÊA & CORRÊA, 2004. p. 137)

### ***1.5.1 Simultaneidade de Produção e Consumo***

A simultaneidade de produção e consumo tem duas importantes implicações gerenciais relativas ao controle de qualidade do produto acabado e à possibilidade de estocar produtos, mas não serviços.

O controle de qualidade de um produto ou serviço acabado requer um intervalo de tempo suficientemente grande entre o término do produto / serviço e sua entrega ao cliente. Quando a produção e a entrega ocorrem simultaneamente, não existe esse tempo, obviamente. Mas não se pode dizer que isso ocorre somente (e sempre) com serviços. Uma oficina mecânica, por exemplo, cujo pacote de valor tem uma grande parcela de serviços, pode verificar o sucesso (ou não) dos consertos realizados antes de entregar o veículo ao cliente. Já a parcela de produtos do pacote de valor entregue

por um restaurante (o prato pronto) dificilmente será verificado, já que decorre um tempo bastante curto entre seu término e a entrega ao cliente.

Com relação à possibilidade de se estocar produtos e serviços, não se pode, mais uma vez, afirmar que há uma perfeita dicotomia entre produtos e serviços. É verdade que a parcela de serviços de um pacote de valor nunca pode ser estocada. Mas o estoque de produtos é limitado por sua validade. Alimentos precisam ser consumidos logo após o preparo, ao passo que um jornal é feito para ser consumido em um dia e assim por diante. A Figura 2.2 ilustra a validade de diversos produtos.

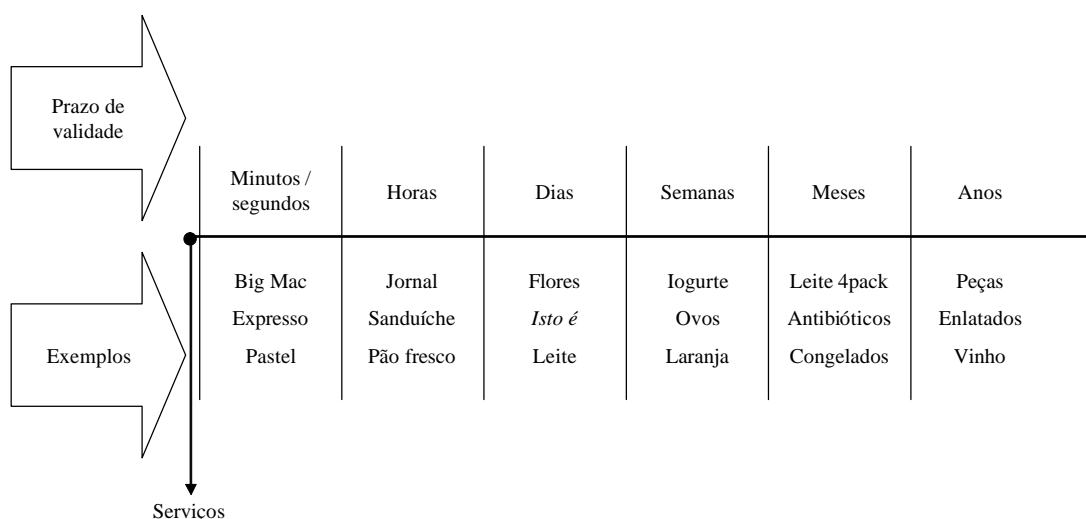


Figura 0.2 – Prazos de validade de diferentes produtos físicos (CORRÊA & CORRÊA, 2004. p. 139)

### 1.5.2 Presença do Cliente

A presença física do cliente, atualmente, não é necessária para inúmeros serviços. O comércio eletrônico (e outros serviços prestados pela Internet, como cursos e afins) é um ótimo exemplo de prestação de serviços sem a presença física dele. Outro exemplo é a atividade de uma lavanderia: não há dúvida de que se trata de uma operação de serviço, mas a presença do cliente não é necessária (nem desejável). Além disso, a produção de bens físicos pode, muitas vezes, ter a participação do cliente, especialmente quando ele é também uma empresa. Tem se tornado cada vez

mais comum a supervisão de processos produtivos por técnicos da empresa que adquire os produtos, estabelecendo-se contato intenso entre as partes.

Corrêa e Corrêa (2004) argumentam que, na realidade, pouco importa se as operações são de serviços ou manufatura; o que é realmente relevante é a frequência e a intensidade do contato com o cliente. Quando houver pouca interação, a tendência é que o cliente concentre sua avaliação de valor no produto. Quanto maior a interação, maior a participação do valor do processo no valor do pacote gerado.

A intensidade do contato do cliente está associada à riqueza das informações trocadas e à necessidade de customização. Assim, quando o contato tiver maior intensidade, o prestador do serviço deve ser capaz de ouvir e interpretar o cliente de forma a reagir da maneira mais adequada. Isso pode aumentar razoavelmente o nível de complexidade da gestão das operações.

### ***1.5.3 Intangibilidade dos Serviços***

Certamente é possível verificar que muitos produtos são palpáveis, ao contrário dos serviços. Existem, no entanto, produtos que, sob esse aspecto, são de difícil avaliação, como software, por exemplo. Essa discussão, além de desgastante, pouco valeria, pois é mais relevante se ater às implicações gerenciais da intangibilidade.

A intangibilidade geralmente leva à subjetividade da avaliação do pacote de valor entregue, o que dificulta o trabalho do gestor de operações. Mas há serviços cuja avaliação é relativamente simples (o serviço prestado por uma lavanderia pode ser avaliado pelo estado em que as roupas são entregues) e produtos cuja avaliação é complexa (como *air bags* ou outros sistemas de segurança, cujo funcionamento não pode ser avaliado no momento da compra).

Assim, o que realmente é relevante é a objetividade da avaliação de qualidade e valor. Pacotes com avaliação subjetiva têm gestão mais complexa, já que se faz

necessário gerenciar as expectativas e outros aspectos psicológicos dos clientes, para que o valor existente seja reconhecido. A Figura 2.3 ilustra o contínuo do grau de objetividade dessa avaliação.



**Figura 0.3 – Contínuo do grau de objetividade da avaliação de desempenho (CORRÊA & CORRÊA, 2004. p. 149)**

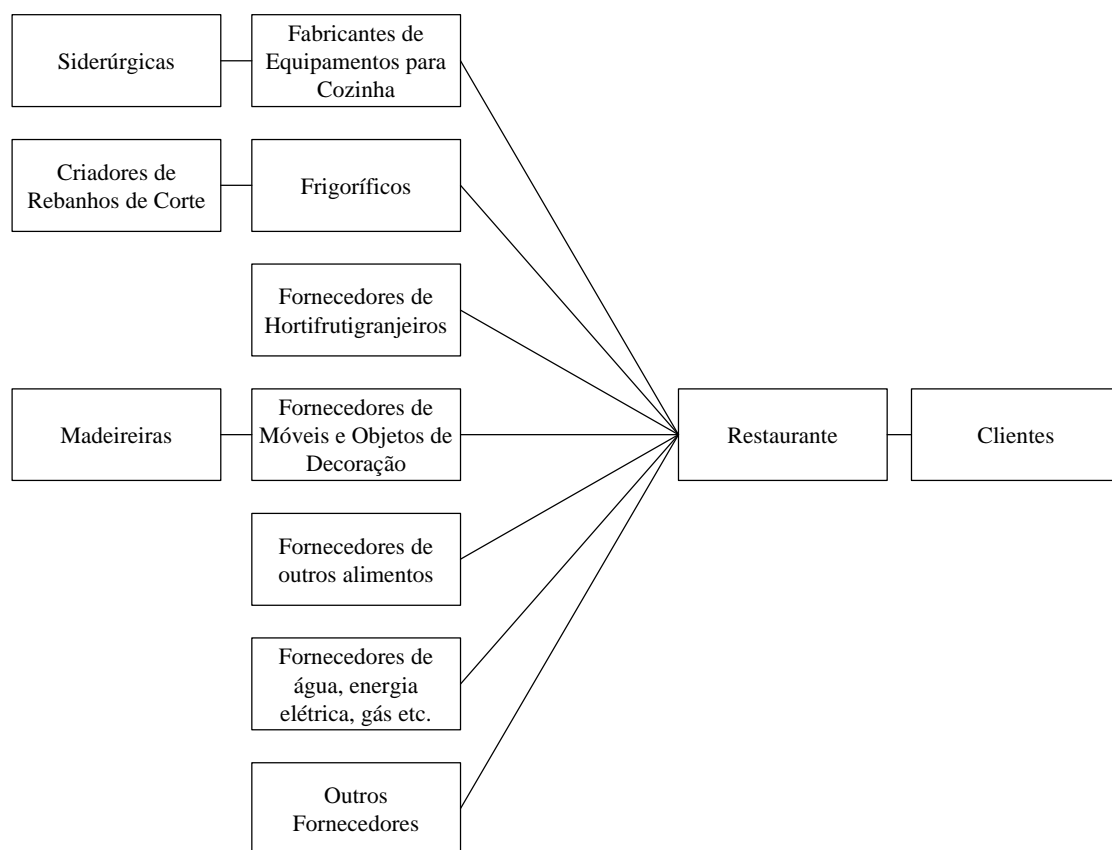
A pouca utilidade da simples distinção entre produtos e serviços e a existência de todas as diferenças exibidas levaram Corrêa & Corrêa (2004) a proporem quatro variáveis determinantes para a gestão de operações de serviço ou manufatura, no lugar da dicotomia tradicional:

1. Grau de estocabilidade dos elementos do pacote de valor;
2. Grau de simultaneidade entre produção e consumo;
3. Grau de intensidade e extensão da interação no contato com o cliente;
4. Grau de objetivação possível na avaliação de desempenho.

No projeto ou gestão de operações de qualquer tipo, as variáveis acima devem ser avaliadas e suas implicações, discutidas anteriormente, devem ser sempre consideradas.

### 1.6 Redes de Operações Produtivas

Nenhuma operação produtiva existe isoladamente. Ela se liga às operações dos clientes e dos fornecedores diretos (que formam a rede imediata de fornecimento) e dos clientes dos clientes e fornecedores dos fornecedores (que formam a rede total de suprimentos). A Figura 2.4 ilustra a rede total de suprimentos para um restaurante.



**Figura 0.4 Rede de Operações para um Restaurante (elaborado pelo autor)**

Segundo Slack; Chambers; Johnston (2002), a perspectiva da rede é importante por sugerir três grandes decisões do projeto da operação em questão, a saber:



- 1. Configuração da rede de operações:** essa decisão tem dois desdobramentos. O primeiro é a maneira como a operação pode influenciar na forma da rede de operações (número e atuação dos fornecedores, por exemplo) e a segunda é quanto da rede a operação deveria possuir (decisões relacionadas à integração vertical).
- 2. Localização das operações produtivas:** o relacionamento das operações com clientes e fornecedores será fortemente influenciado por sua localização geográfica (a localização terá impacto nos custos, na receita e nos serviços que a operação é capaz de prestar a seus clientes).
- 3. Gestão da capacidade produtiva a longo prazo:** há uma decisão a ser tomada quanto à capacidade inicial das operações, além das decisões acerca de como serão efetuados aumentos de capacidade (tamanho dos incrementos) e da relação entre a capacidade e a demanda (se a capacidade deve ser sempre igual ou superior à demanda, se a demanda deve ser sempre igual ou superior à capacidade ou outra relação intermediária).

## **1.7 A Cadeia de Lucro de Serviços**

### **1.7.1 Introdução**

Esta seção apresenta os fundamentos teóricos do principal conceito utilizado neste trabalho, a Cadeia de Lucro de Serviços<sup>1</sup>, que se trata de um modelo que procura explicar porque algumas empresas do setor de serviços são lucrativas e outras não, indicando o caminho para esse sucesso. As informações aqui apresentadas, salvo observação em contrário, foram elaboradas pelo autor com base na obra de Heskett, Sasser e Schlesinger (1997), no qual foi descrito o desenvolvimento da Cadeia<sup>2</sup>.

### **1.7.2 O desenvolvimento da Cadeia de Lucro de Serviços**

O sucesso de algumas organizações de serviços já fora explicado em vasta bibliografia quando ocorreu o surgimento da Cadeia de Lucro de Serviços. A maioria das obras, no entanto, havia sido resultado da análise qualitativa dos fatores envolvidos nesse sucesso. Muitas obras se propunham a serem guias para o sucesso, outras continham exemplos da boa atuação de uma organização – mas sempre com poucas provas concretas, além do sucesso das empresas utilizadas como exemplo. No entanto, a vantagem competitiva sustentável é conseguida justamente através da elaboração de uma estratégia que consiste em um conjunto **único** de atividades (PORTER, 1996) e não na repetição de atividades de outras empresas. Foi justamente a ausência de uma análise quantitativa e bem fundamentada que motivou

---

<sup>1</sup> A escolha da melhor tradução para *Service Profit Chain* é assunto bastante controverso. É comum encontrar, na bibliografia existente em Português, o uso de *Cadeia de Serviços-Lucro* e algumas variações semelhantes. No entanto, não é essa a tradução mais apropriada. Uma vez que, em diversos momentos, os autores de *The Service Profit Chain* utilizam a expressão *profit chain*, entende-se que se trata de uma Cadeia de Lucro aplicada ao setor de serviços, o que justifica a utilização de Cadeia de Lucro de Serviços.

<sup>2</sup> A obra citada, além de ser uma referência bastante completa para o assunto, apresenta a concepção original da Cadeia de Lucro de Serviços e pode ser considerada recente. Justifica-se, assim, a utilização dessa obra como base, complementando a discussão com informações obtidas em artigos que tratam dos temas abordados.

Heskett, Sasser e Schlesinger a desenvolverem a Cadeia, utilizando grande quantidade de dados para determinação de seus diversos elementos e das relações entre eles.

Outros enganos cometidos por diversos trabalhos publicados anteriormente foram apontados por Heskett, Sasser e Schlesinger. Por exemplo, a interpretação equivocada dos estudos de Michael Porter em estratégia competitiva levava à crença de que se deveria escolher entre a busca do menor custo e a busca da diferenciação, o que nem sempre é necessário. Muitas vezes é possível obter ambas as coisas. Grande parte dos trabalhos acabava por se ater unicamente à linha de frente. Alguns exemplos não eram descritos com precisão, levando a interpretações imprecisas.

Finalmente, havia outro equívoco comumente cometido que não raro é observado ainda hoje: a fixação na qualidade do processo. Apesar de ser importante, a qualidade do processo não compensa um resultado deficiente do serviço. Esse tópico pode ser ilustrado de forma bastante interessante pela frase: “Um sorriso no rosto do motorista de uma limusine não substitui um automóvel” (HAMMER apud HESKETT; SASSER; SCHLESINGER, 1997).

### ***1.7.3 Os Primeiros Elos da Cadeia***

Antes do desenvolvimento da Cadeia de Lucro de Serviços, cada um de seus criadores já havia desenvolvido um ou mais trabalhos a respeito dos elos que mais tarde formariam a Cadeia. Heskett (1986), já havia definido uma série de relações entre diversos atributos das operações de serviços, que ele chamou de Visão Estratégica de Serviço (*Strategic Service Vision*). As questões que levam à Visão Estratégica de Serviço estão na Figura 2.5.

Sasser, em parceria com Fred Reichheld, havia descoberto que a fidelidade do consumidor estava fortemente associada à lucratividade das empresas do setor de serviços, até mesmo mais que a participação no mercado (*market share*), como se

pensava antes (REICHHELD; SASSER, 1990). Pode-se dizer que é preciso estar atento não só à **quantidade** do market share, mas também a sua **qualidade** (número de clientes fiéis).

Paralelamente, Schlesinger atuava como executivo da *Au Bon Pain*, uma rede de padarias norte-americana. Ele experimentou encorajar os gerentes das lojas a prover serviços diferenciados para os clientes enquanto geravam lucro para a empresa. Foi implementado um programa em que os gerentes tinham 50% de participação nos lucros da empresa e recebiam autonomia para gerenciar suas respectivas lojas como achassem mais apropriado, sujeitos apenas a um controle de qualidade e a padrões de sinalização e à existência de alguns produtos principais. Os resultados foram extremamente positivos, de forma que, após estudos realizados sobre essa e outras experiências, foi desenvolvido o chamado Ciclo de Capacidade (*Cycle of Capability*). O Ciclo de Capacidade se apóia no fato de que empregados satisfeitos são fiéis e produtivos. Sua satisfação provém do desejo de entregar resultados aos clientes. Para isso, eles precisam ser capazes de se relacionar com os clientes e ter autonomia para usar seu bom senso nesse relacionamento, treinamento e suporte tecnológico necessários, sendo reconhecidos e recompensados sempre que tiverem sucesso.

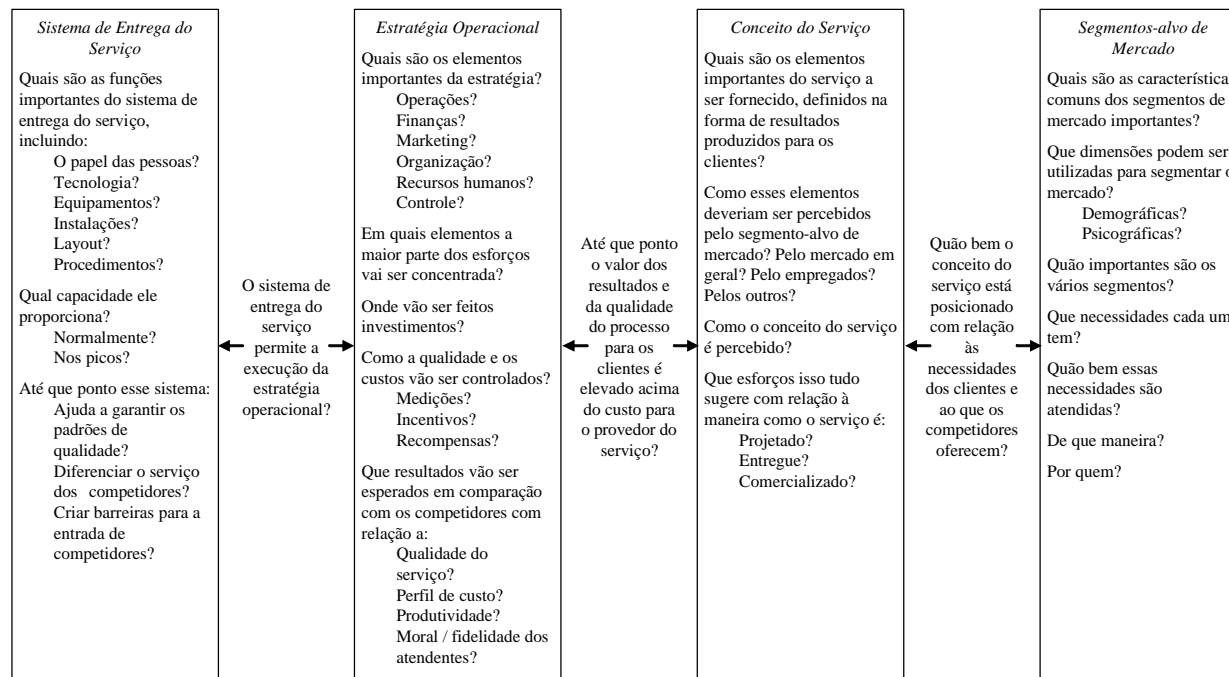
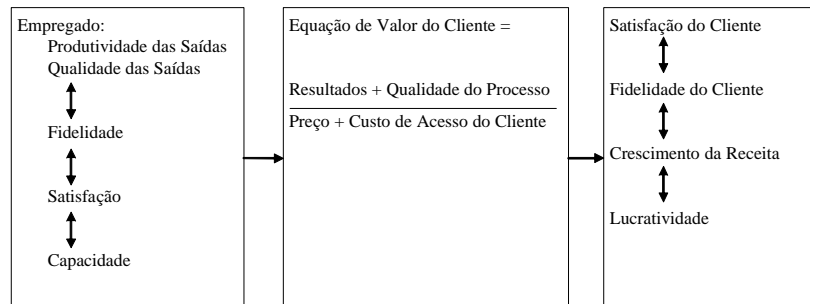


Figura 0.5 – Visão Estratégica de Serviço (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 9)

A Cadeia de Lucro de Serviços estabelece que há relações fortes e diretas entre crescimento, fidelidade dos clientes, satisfação dos clientes, valor dos bens e serviços entregues aos clientes e capacidade, satisfação, fidelidade e produtividade empregados. Esses elementos constam da Figura 2.6.



**Figura 0.6 – Elementos da Cadeia de Lucro de Serviços (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 12.)**

Em suas pesquisas, Heskett, Sasser e Schlesinger identificaram três relações mais a saber:

- Lucro e fidelidade dos clientes
- Fidelidade dos empregados e fidelidade dos clientes
- Satisfação dos empregados e satisfação dos clientes

A Cadeia completa, com todos os seus elos, pode ser visualizada na Figura 2.7 a seguir.

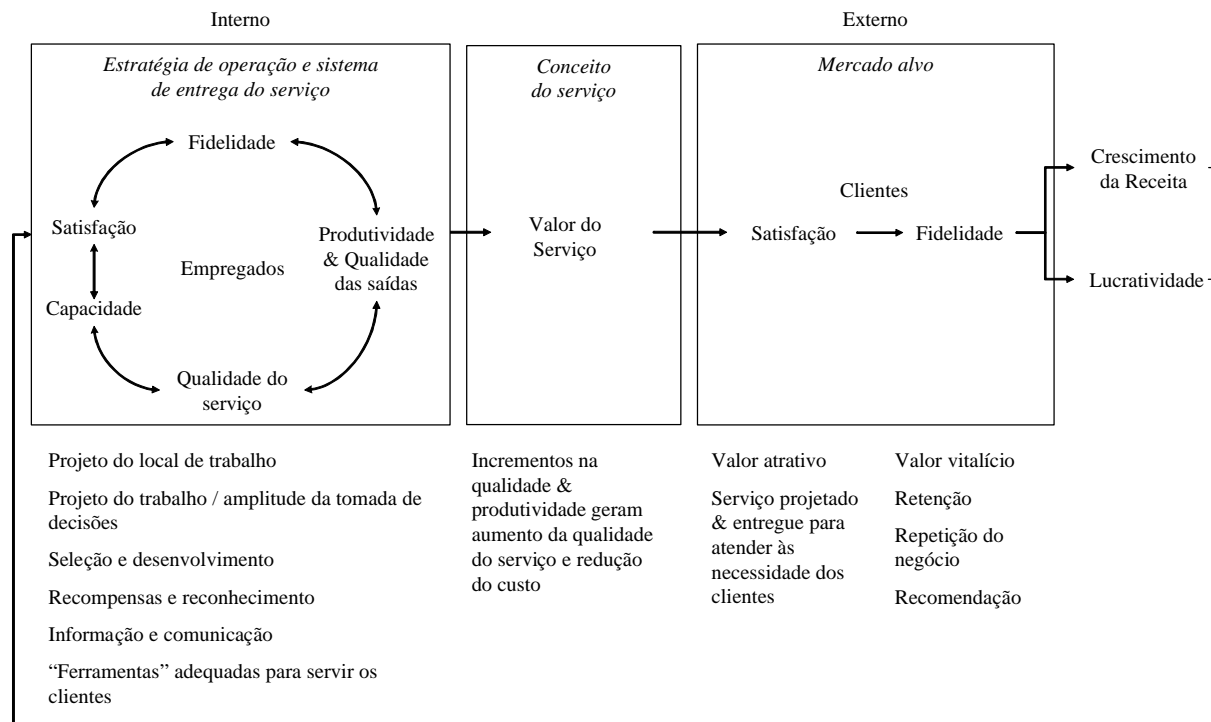
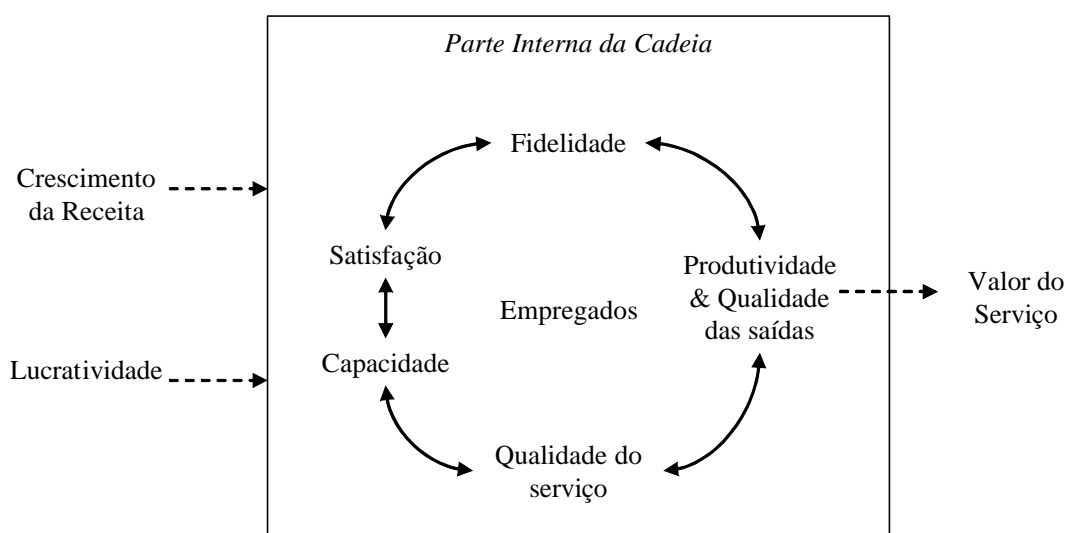


Figura 0.7 – A Cadeia de Lucro de Serviços (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 19.)

### 1.7.4 A Parte Interna da Cadeia de Lucro de Serviços

Podemos identificar três diferentes partes na Cadeia de Lucro de Serviços, já indicadas na Figura 2.7. A parte interna da Cadeia consiste na estratégia de operações e no sistema de entrega do serviço. O Conceito de Serviço define o valor do serviço para os clientes (expresso pela Equação de Valor para o Cliente) e estabelece uma relação entre a parte interna e a parte externa da Cadeia, relacionada aos clientes.

O objetivo da discussão que será desenvolvida a seguir é o entendimento da parte **interna** da Cadeia de Lucro de Serviços, exibida em detalhe na Figura 2.8.



**Figura 0.8 – A Parte Interna da Cadeia de Lucro de Serviços (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 19.)**

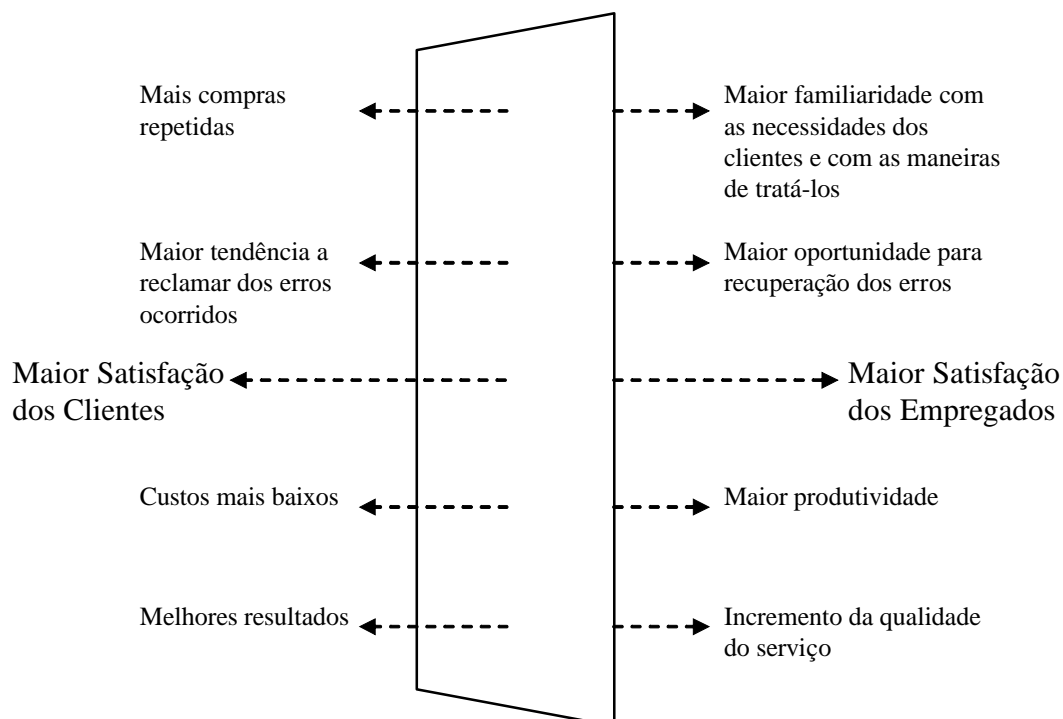
### 1.7.5 Os Empregados e sua Relação com os Clientes e com a Organização

Existe uma relação interessante entre a satisfação dos empregados e dos clientes verificada por Heskett, Sasser e Schlesinger que não é claramente representada na Cadeia, pelo menos não de forma direta. O aumento da satisfação dos clientes leva também ao aumento da satisfação dos empregados e vice-versa, criando uma espécie de ciclo virtuoso. Essa relação foi chamada pelos autores supracitados de “Espelho



de Satisfação” (*Satisfaction Mirror*) e é especialmente importante quando os encontros de serviço são mais freqüentes e intensos (o que se verifica em restaurantes).

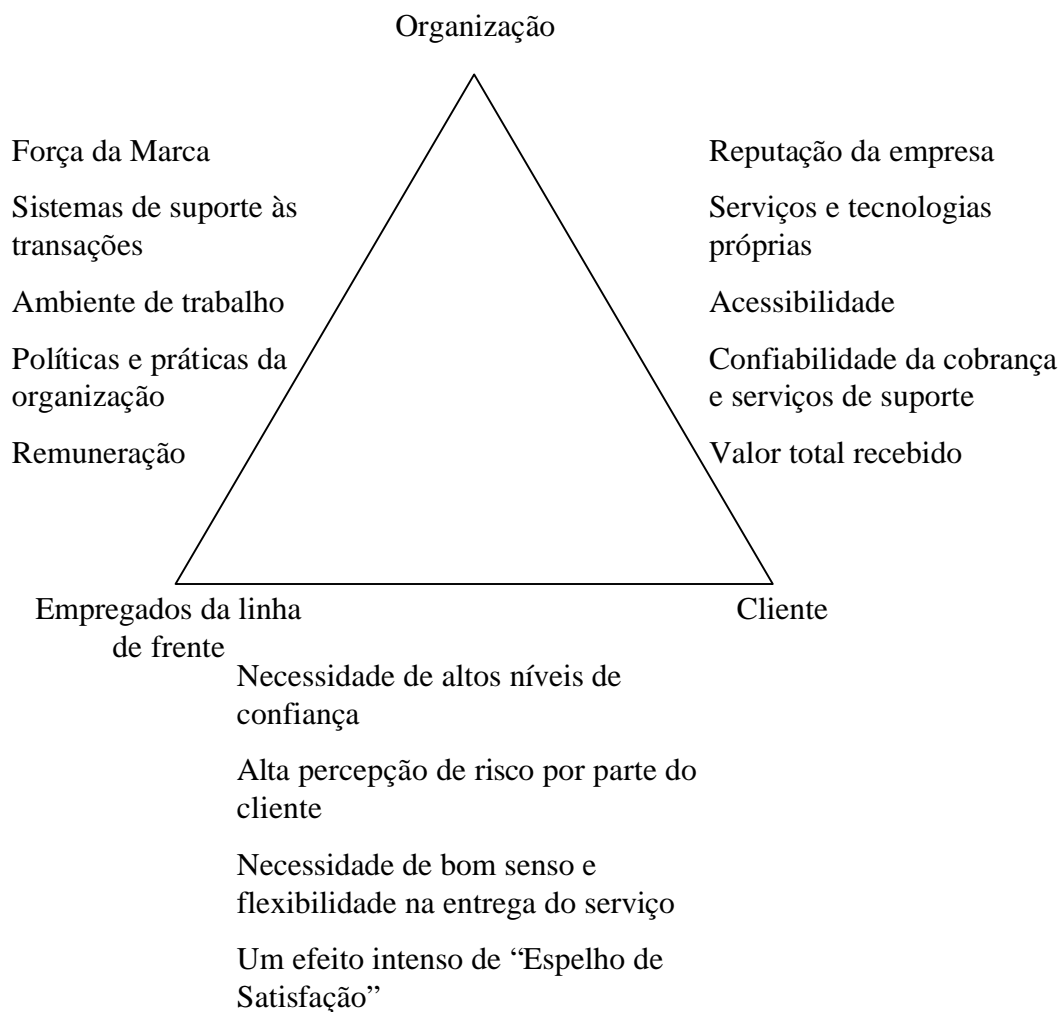
Esse “Espelho” existe, em primeiro lugar, pelo benefício psicológico de trabalhar ou ser atendido num ambiente onde as pessoas estão satisfeitas (e onde isso é manifestado de diversas maneiras, verbalmente ou não). Além disso, a satisfação do empregado leva a sua fidelidade. Uma vez que os empregados mantenham seus empregos por um tempo maior, é natural que eles passem a conhecer a fundo as necessidades dos clientes (tanto dos clientes como “mercado alvo” quanto, muitas vezes, dos principais clientes individualmente), pelos aspectos apresentados na Figura 2.9. Quando isso ocorre, podemos dizer que foi estabelecido um relacionamento entre cliente e empregado que é mais que uma série de encontros de serviços. A partir desse momento, o cliente se torna mais tolerante a eventuais falhas na prestação do serviço, desde que corrigidas rapidamente, para que o relacionamento não seja abalado.



**Figura 0.9 – O “Espelho de Satisfação” (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 101.)**

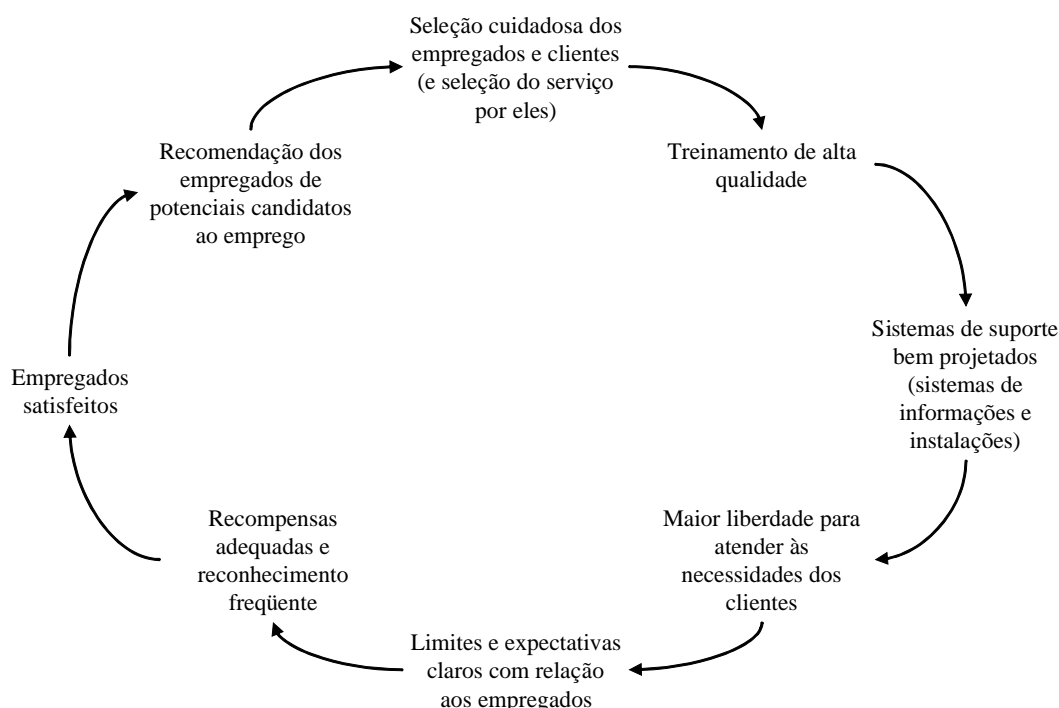
É claro que, para que um relacionamento seja estabelecido, é muito importante que os diversos encontros de serviço sejam bem-sucedidos. E isso não depende apenas da qualidade dos serviços prestados, mas também da existência de consistência, ou seja, o cliente deve saber o que pode esperar e o que lhe for oferecido deve satisfazê-lo.

Uma vez estabelecido um relacionamento entre o cliente e a empresa, é importante cuidar de sua manutenção e fortalecimento. O sucesso desse relacionamento vai ter impacto também no relacionamento entre o empregado e a organização e entre a organização e o cliente, formando um Triângulo de Relacionamentos. As interações entre esses três relacionamentos e os fatores que os afetam constam da Figura 2.10.



**Figura 0.10 – O Triângulo de Relacionamentos de Serviços e Fatores que o afetam (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 108.)**

É necessário discutir também, com relação à parte interna da Cadeia de Lucro de Serviços, o chamado Ciclo de Capacidade, já citado anteriormente. Deve ficar claro que capacidade, aqui, se refere às condições que um empregado tem para entregar valor para os clientes através da prestação de serviços e para ter esse valor reconhecido. Os elementos do Ciclo de Capacidade são mostrados na Figura 2.11.



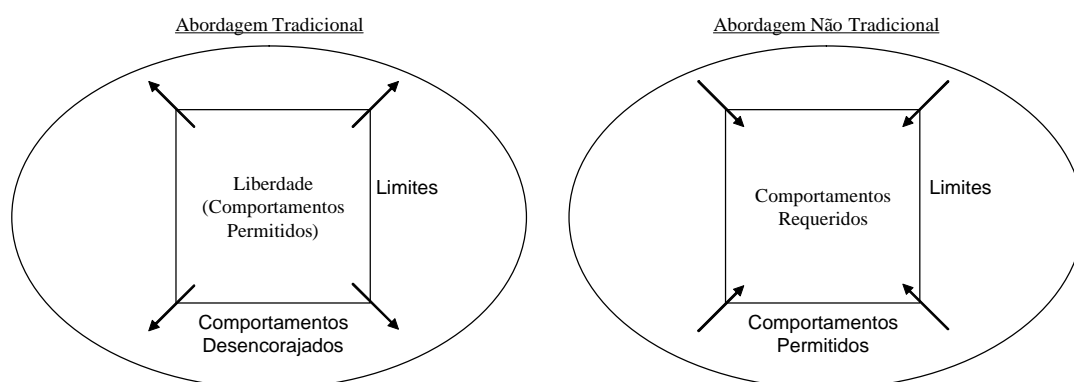
**Figura 0.11 – O Ciclo de Capacidade (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 128.)**

Um elemento que, de certa forma, serve como base para todos os outros, é a seleção dos empregados. Para Heskett, Sasser e Schlesinger, a seleção de empregados, em organizações de serviços, é extremamente importante e deve ser realizada primordialmente pelas atitudes dos candidatos, não por suas habilidades. É relativamente simples, através de treinamento, desenvolver as habilidades necessárias para a prestação de um serviço; mas é extremamente complexo desenvolver o comportamento desejado.

Observando um dos componentes da capacidade citado, a liberdade para atender às necessidades dos clientes, logo se pensa no *empowerment*, a prática de se dar mais

poder de decisão aos empregados da linha de frente para entregar mais valor aos clientes. A liberdade<sup>3</sup> e os limites são, de certa forma, o que se costuma chamar de *empowerment*, apesar de ter uma abordagem ligeiramente diferente.

A Figura 2.12 ilustra essa diferença. Na abordagem tradicional, são definidos os limites para os comportamentos empregados da linha de frente e quaisquer comportamentos que ultrapassem esses limites devem ser aprovados por um superior. O aumento da liberdade se dá pela expansão desses limites. Por exemplo, uma rede de restaurantes poderia definir uma lista de pratos a serem utilizados para que os gerentes de cada uma das unidades definissem o cardápio. Na outra abordagem, à direita, são definidos apenas os comportamentos requeridos pelos empregados. Neste caso, o aumento da liberdade se dá pela redução dos comportamentos requeridos. Utilizando essa abordagem, a mesma rede de restaurantes poderia definir os pratos que devem constar de todos os cardápios e deixar a inclusão de outros pratos (existentes ou não em uma determinada lista) a critério de seus gerentes.



**Figura 0.12 – Duas abordagens para Prover Liberdade e Limites aos Empregados (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 121.)**

<sup>3</sup> Liberdade, neste trabalho, tem o sentido de “margem de manobra”; se refere à amplitude de ações que podem ser executadas e decisões que podem ser tomadas pelos empregados a que se referem, em geral os da linha de frente.

### ***1.7.6 A Estratégia de Operações e o Sistema de Entrega do Serviço***

Para Porter (1996), a vantagem competitiva sustentável de uma organização não é obtida através de sua eficiência operacional. Executar suas atividades de maneira mais eficiente não garantirá à organização o sucesso, uma vez que, através de ações como o *benchmarking*, seus competidores em breve poderão alcançar os mesmos níveis de eficiência.

A imagem da empresa no mercado pode fornecer certa vantagem competitiva sustentável, mas deve ser suportada pela entrega de um serviço ou produto efetivamente diferente. Assim, para obter vantagem competitiva sustentável é necessário realizar um conjunto único de atividades, ou seja, realizar atividades diferentes dos seus competidores ou realizar as mesmas atividades de uma maneira diferente. Uma empresa bem-sucedida, portanto, deve desenvolver processos compostos por atividades que efetivamente entreguem valor para seus clientes, para seu mercado alvo.

Heskett, Sasser e Schlesinger desenvolveram a Cadeia de Lucro de Serviços com forte foco nos clientes, o que os levou a estabelecer sete “dogmas” para o projeto de processos em organizações de serviços, a saber:

1. O cliente, não o provedor do serviço, determina e define qualidade e valor;
2. Como é o cliente que determina e define qualidade e valor, essas definições são relativas, não absolutas;
3. O cliente avalia qualidade e valor com base no que é entregue em oposição ao que era esperado com relação a resultados, qualidade do processo, preço e custos de aquisição do serviço;
4. A expectativa do cliente é um elemento do valor tão importante quanto o que é efetivamente entregue; é importante gerenciar essas expectativas;

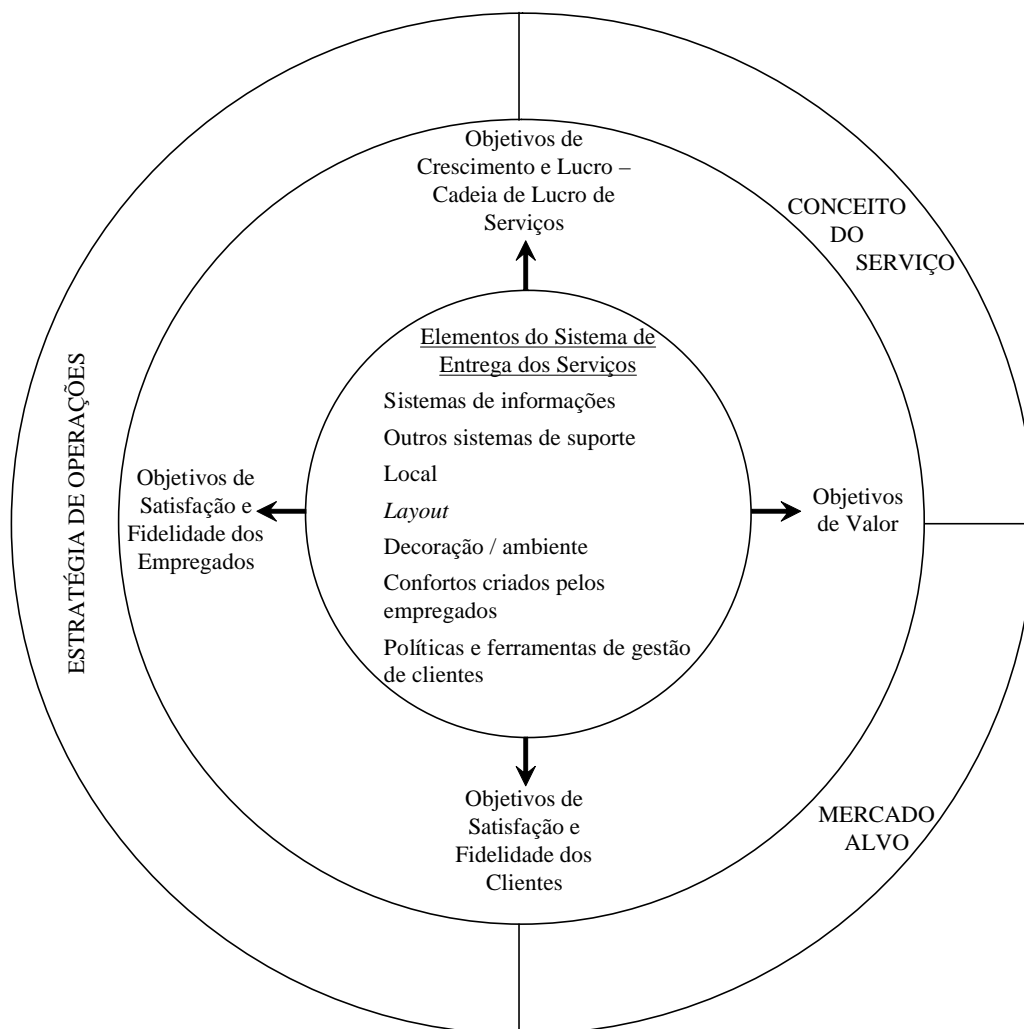
5. Como as percepções de qualidade e valor do cliente são relativas, a entrega dos serviços requer sua adaptação às necessidades individuais do cliente;
6. A maneira mais eficiente de se adaptar os serviços às necessidades individuais do cliente, em termos de custos, é através dos empregados da linha de frente ou dos sistemas de suporte (como, por exemplo, tecnologia da informação), que podem reconhecer essas necessidades e adaptar-se a elas;
7. Quaisquer decisões com relação à qualidade e ao valor que não levem em conta o cliente devem ser colocadas sob suspeita (isso se aplica também às técnicas usadas para suportar a tomada de decisões).

O foco nos clientes deve manter-se, inclusive, no projeto do sistema de entrega do serviço.

O sistema de entrega do serviço deve estar perfeitamente alinhado com a estratégia da organização e consiste na soma dos elementos utilizados no momento em que o serviço é prestado: sistemas de suporte (sejam eles de informação ou não), local, *layout*, sistemas de gestão de clientes, decoração e ambiente e confortos criados pelos empregados. A Figura 2.13 situa esses elementos com relação ao conceito do serviço, à estratégia de operações e ao mercado alvo.

O projeto de um sistema de entrega de serviços deve levar em conta o grau de liberdade que os empregados da linha de frente terão e a imprevisibilidade do comportamento dos clientes. Um bom sistema deve dar ao empregado a liberdade necessária e lembrá-lo, sempre que preciso, dos limites estabelecidos (esse é o caso da automação sugerida por Levitt, 1972). O sistema pode também induzir o comportamento desejado dos clientes ou até mesmo deixar a cargo deles partes do processo que necessitam de alto grau de customização. Isso é feito, por exemplo, em restaurantes que atuam no sistema *self-service*: a configuração do prato do cliente, tanto com relação aos alimentos escolhidos quanto à quantidade, é passível de

customização cliente a cliente; uma vez que o próprio cliente se torne responsável por esse processo, o serviço será prestado da maneira que ele desejar e, além disso, o cliente se sentirá “dono do processo”, o que aumenta sua percepção de qualidade.



**Figura 0.13 – Elementos de um Sistema de Entrega de Serviços (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 154.)**

Muitas empresas prestadoras de serviços (incluindo diversos restaurantes) preferem aumentar a “visibilidade” do processo. Aproximando o processo dos clientes os efeitos conseguidos são semelhantes (especialmente com relação à percepção de qualidade). Um bom exemplo disso é a rede de restaurantes Ráscal, que colocou a cozinha de seus restaurantes literalmente no meio do salão, de forma que o cliente

não só possa ver o preparo de sua comida como também possa interagir com os cozinheiros.

O projeto de um sistema de entrega de serviços deve levar em conta alguns outros aspectos quando se trata de uma organização que atua em diferentes locais, como um banco de varejo, uma cadeia de lavanderias ou uma rede de restaurantes. Os três principais aspectos, que discutiremos adiante, são a necessidade de manter as diversas unidades interconectadas, a necessidade de padronização e o grau de liberdade que deve ser dado aos gerentes das unidades.

A existência de diversas unidades requer o estabelecimento de um fluxo físico de equipamentos, insumos e até mesmo pessoas que garantirão o pleno funcionamento das unidades e de um fluxo de informações que permitirá o controle de estoques, dos resultados e de boas práticas e inovações que devam ser difundidas. Muitas vezes não é necessário que as unidades mantenham contato entre si, sendo suficiente o contato entre as unidades e a administração central da rede.

Deve existir também um certo grau de padronização (dos resultados e dos elementos do sistema de entrega dos serviços). Um maior grau de padronização leva a rede a ser percebida como uma única organização e não como uma “federação de unidades”. A imagem da marca é assim transmitida a suas unidades juntamente com todos os benefícios (e riscos) que isso pode trazer. A padronização, no entanto, não deve ser absoluta, uma vez que as necessidades específicas dos mercados atendidos por cada uma das unidades devem ser consideradas.

O atendimento dessas necessidades específicas depende de uma customização que será mantida (e muitas vezes desenvolvida) pelos gerentes das unidades. Esses gerentes devem ter liberdade suficiente para adaptar suas respectivas unidades, garantindo a padronização já discutida.



Os aspectos discutidos para organizações com múltiplas unidades devem receber ainda mais atenção quando a totalidade ou parte dessas unidades se constitui de franquias. O sucesso do empreendimento acaba por tornar-se uma das mais importantes variáveis no relacionamento entre a organização e o franqueado, uma vez que este último não possui vínculo empregatício com a primeira.

Organizações multinacionais podem ainda estabelecer diferentes abordagens com relação a sua inserção em culturas diversas. Em geral há um nível mínimo de customização necessário, especialmente em culturas extremamente diferentes e pouco abertas. Algumas organizações adaptam-se intensivamente à cultura em que se instalam, mantendo globalmente apenas os elementos que fazem parte de sua estratégia de operações e garantem a identidade da marca. É o caso, por exemplo, do McDonald's, uma rede que possui cardápios bastante diferentes ao redor do mundo, refletindo sempre os hábitos (ou até mesmo as restrições culturais e religiosas) da nação em que se encontram. Outras organizações oferecem serviços chamados por Heskett, Sasser e Schlesinger como serviços de “Experiência Total” (*Total Experience Services*). Nesse caso, as organizações podem oferecer um serviço que reflita determinada cultura existente (como o Outback, rede americana de restaurantes que oferece uma experiência tipicamente australiana) ou uma cultura própria (não há exemplo melhor, neste caso, que o Disney World, literalmente um mundo à parte). Essas duas últimas abordagens são muitas vezes adotadas por empresas que atuam em um único país, como pode ser observado no Fifties, que procura criar uma atmosfera dos Estados Unidos da década de 1950, no Brasil.

### ***1.7.7 A Equação de Valor para o Cliente***

No centro da Cadeia está a Equação de Valor para o Cliente (*Customer Value Equation*), que pode ser observada na Figura 2.14. A equação tem como objetivo representar o valor do serviço sob o ponto de vista do consumidor. Segundo Heskett, Sasser e Schlesinger (1997, p. 12), o valor definido dessa maneira está diretamente relacionado à satisfação do cliente.

$$\text{Equação de Valor para o Cliente} = \frac{\text{Resultados Produzidos para o Cliente} + \text{Qualidade do Processo}}{\text{Preço para o Cliente} + \text{Custo de Aquisição do Serviço}}$$

**Figura 0.14 – Equação de Valor para o Cliente (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 12.)**

O numerador da Equação de Valor para o Cliente é a soma dos resultados oferecidos ao cliente à qualidade do processo. Os clientes compram resultados, não produtos ou serviços. O cliente de um restaurante, por exemplo, compra a satisfação de sua fome e / ou o prazer proporcionado pela ocasião. A qualidade do serviço é, muitas vezes, tão importante quanto os resultados proporcionados. A satisfação da fome, se não ocorrer num tempo razoavelmente curto, tem um valor reduzido para o cliente, da mesma forma que o prato bem preparado, mas mal servido. Vários estudos mostraram que 80% dos casos de processos contra médicos ocorridos nos Estados Unidos não envolviam negligência por parte do médico, mas sim alguma experiência indesejada por parte do paciente (HESKETT; SASSER; SCHLESINGER, 1997, p. 40); os resultados desejados (nesse caso, a obtenção da saúde) foram conseguidos, mas houve problemas na qualidade do processo (as adversidades durante o tratamento – obviamente devem ser consideradas as especificidades do caso).

O denominador da Equação é a soma do preço para o cliente ao custo de aquisição do serviço, ou seja, é o custo total para o cliente incorrido em consequência da contratação do serviço. Tomando novamente um restaurante como exemplo, o preço do serviço seria o valor total pago ao restaurante e o custo de acesso do cliente seria a soma dos custos associados ao tempo e dinheiro gastos para se chegar ao restaurante, ao preço do estacionamento, ao tempo de espera, entre outros. Quando um restaurante se propõe a entregar a refeição para o cliente, o aumento do preço (devido a uma eventual taxa de entrega) é compensado pela diminuição dos custos de aquisição do serviço existentes caso o cliente tivesse que se locomover até o restaurante.

A Equação de Valor para o Cliente é, por si só, uma boa ferramenta de gestão. Seu uso, no entanto, exige algumas atividades relacionadas:

**1. Compreensão das Necessidades dos Clientes:** esse requisito pode ser conseguido através de pesquisas de marketing ou até mesmo do envolvimento do cliente no projeto do serviço.

**2. Determinação das Maneiras como essas Necessidades Influenciam as Atitudes Frente à Equação de Valor:** a compreensão profunda das necessidades dos clientes permite ao gestor saber como eles enxergam cada um dos elementos da equação, ou seja, como eventuais alterações no serviço afetarão os elementos da equação e seu resultado como um todo.

**3. Estabelecimento do Retorno de Investimentos para Aumento do Valor:** o gestor deve ser capaz de comparar o retorno de diferentes investimentos realizados para aumento do valor para o cliente. Esta tarefa é complexa e pode exigir a realização de pesquisas com os clientes para obtenção de dados essenciais à análise.

**4. Desenvolvimento de Diferentes Pacotes de Valor para Vários Segmentos de Mercado:** cada segmento de mercado possui sua própria Equação de Valor; assim, a maximização do valor exige a criação de diversos pacotes de valor, ou seja, de diversas configurações possíveis dos serviços adequadas a cada um dos segmentos.

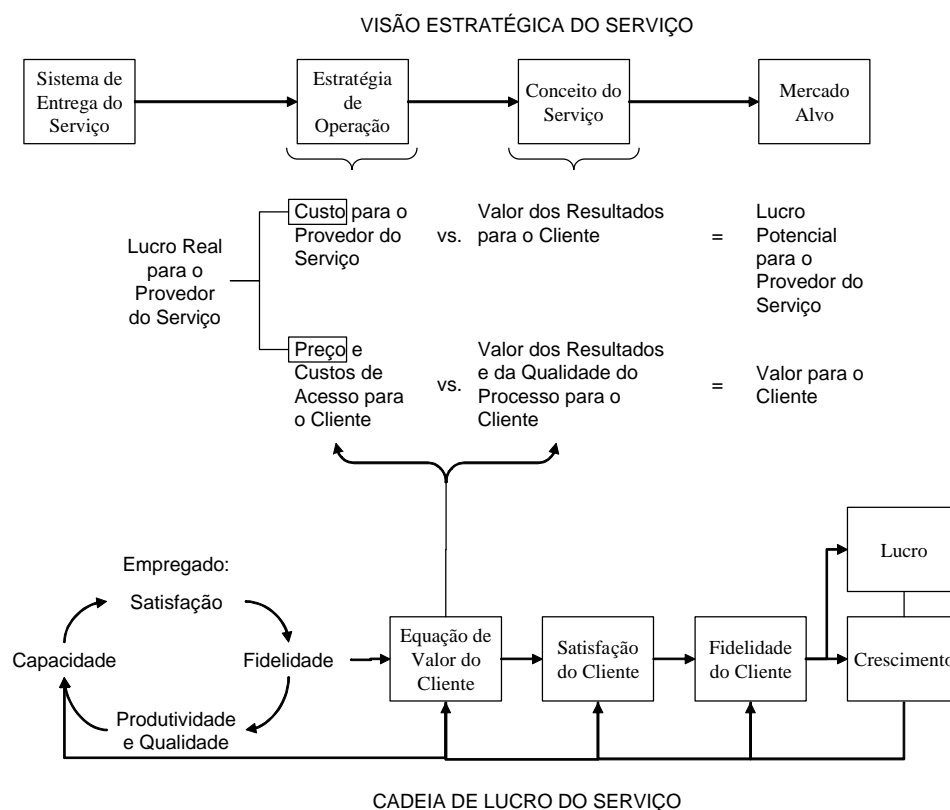
**5. Desenvolvimento de uma Ênfase Convicta no Valor:** uma organização de serviço, não importa se sua proposta é oferecer serviços diferenciados, de baixo custo ou com algum enfoque, deve considerar a Equação de Valor do Consumidor na avaliação de todas as suas ações.

**6. Decisão Final sobre se o Valor Pode Ser Entregue de Maneira Lucrativa:** os elementos da equação de valor podem ter uma variação tão pequena que eles representam uma pequena oportunidade para obtenção de lucro. Para determinar se é

possível entregar valor ao cliente de maneira lucrativa, é preciso associar a Equação de valor à Visão Estratégica de Serviço (que pode ser vista na Figura 2.5).

A oportunidade de obtenção de lucro para o provedor de serviço está na margem existente entre o valor para o cliente e o custo para o provedor. As mais bem sucedidas organizações de serviços são desenvolvidas ao redor de estratégias de operação que aumentam o valor para o cliente ao mesmo tempo em que reduzem os custos de operação.

A Equação de Valor para o Cliente serve como a ligação conceitual entre a Visão Estratégica de Serviço e a Cadeia de Lucro de Serviços, como pode ser observado na Figura 2.15. O aumento da margem potencial é conseguido mantendo-se atento simultaneamente à Visão Estratégica de Serviço e à Cadeia de Lucro de Serviços.



**Figura 0.15 – A Equação de Valor para o Cliente como a ligação conceitual entre a Visão Estratégica de Serviço e a Cadeia de Lucro de Serviços (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 52.)**

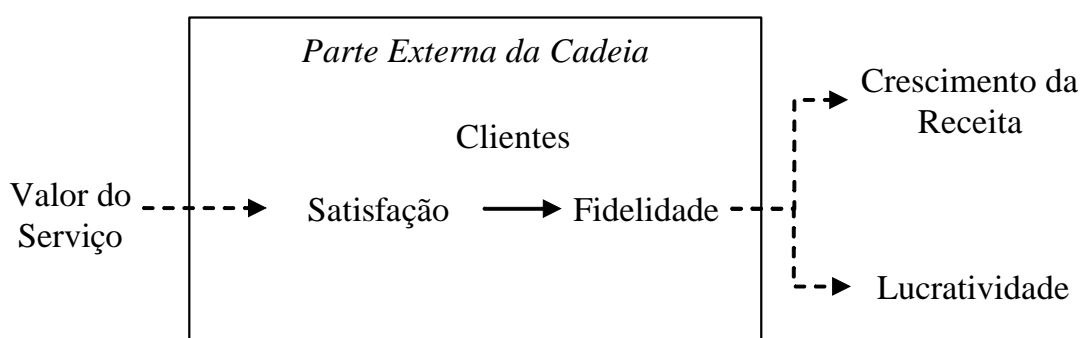
O valor, no entanto, é apenas um dos elementos necessários para o fornecimento de serviços revolucionários continuamente. Apesar de poder ser assumido que, quanto maior o valor entregue ao cliente, maior o preço que ele se dispõe a pagar e, assim, maior a margem potencial entre o preço e o custo do serviço fornecido, há uma série de questões para a gestão do serviço quanto aos objetivos para a entrega de valor:

1. Até que ponto seus clientes dão ênfase aos vários elementos da Equação de Valor? Como sua empresa sabe?
2. Até que ponto as necessidades dos clientes, refletidas na Equação de Valor, variam de um segmento-alvo de consumidores para outro?
3. Há mecanismos adequados em funcionamento para o rastreamento de padrões de necessidades dos clientes que estão se alterando?
4. Quando são feitas propostas de novas características para os serviços, os custos são comparados aos benefícios?
5. Quando são cogitadas mudanças no preço, as decisões tomadas consideram a vontade dos clientes-alvo?
6. Até que ponto a redução do custo do acesso ao serviço para o cliente tem sido adotada como alternativa a reduções de preços?

A organização deve estar consciente de que seus serviços não são apropriados para todo o mercado, mas sim para alguns segmentos dele. A próxima seção apresenta uma breve discussão a respeito da fidelização dos clientes corretos e dos riscos associados ao atendimento aos outros segmentos.

### 1.7.8 A parte externa da Cadeia de Lucro de Serviços

A parte externa da Cadeia de Lucro de Serviços se refere à satisfação e à fidelidade dos clientes. O valor do serviço para o cliente (medido segundo a Equação de Valor para o Cliente) proporciona um determinado nível de satisfação. A satisfação dos clientes, por sua vez, leva à sua fidelização, que por fim levará ao crescimento da receita e à lucratividade. Esse segmento da cadeia pode ser visto na Figura 2.16.



**Figura 0.16 – A Parte Externa da Cadeia de Lucro de Serviços (adaptado de Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997, p. 19.)**

Como dito anteriormente, nem todos os clientes são apropriados para a organização. Se a organização cometer um equívoco na comunicação de seus serviços ao mercado, o número de clientes inadequados pode ser significativamente grande, ou seja, a percepção que o mercado tem da empresa pode levar os clientes inadequados a superestimarem o valor dos serviços para eles e / ou os clientes adequados a subestimarem. Um consumidor que busca uma refeição rápida a um preço bastante acessível, por exemplo, não ficará satisfeito se for ao Joe & Leo's, restaurante mais caro e mais demorado que as diversas redes de *fast food* existentes, como o Giraffas (essas duas redes serão apresentadas no Capítulo 4). Já um cliente que busca um hambúrguer de alta qualidade e mais sofisticação, sem dar tanta importância para o tempo ou dinheiro que gastará com a refeição, ficaria muito satisfeito com o Joe & Leo's, mas insatisfeito com o Giraffas. Ou seja, a organização oferece serviços mais apropriados para determinados clientes. É importante ressaltar que um mesmo cliente pode procurar diferentes tipos de serviços ao longo do tempo.

Mas esses clientes inadequados podem trazer alguns problemas. Em primeiro lugar, é provável que esses clientes não sejam lucrativos operacionalmente. Para atender esses clientes, a empresa deverá despende recursos adicionais que não correspondem a um aumento proporcional das receitas (considerando recursos e receitas por cliente). Esses clientes, insatisfeitos, assim que tiverem oportunidade, deixarão de comprar os serviços da empresa em questão. A princípio, tal desistência é vantajosa, contudo, clientes insatisfeitos têm uma forte propensão a denegrir a imagem da organização no mercado, relatando suas más experiências para outros clientes em potencial, sejam estes inadequados ou adequados. Estima-se que um cliente satisfeito relata sua experiência para outros cinco clientes em potencial, enquanto um cliente insatisfeito relata sua experiência para onze clientes, em média (U.S. OFFICE OF CONSUMER AFFAIRS, 1986 apud HESKETT; SASSER; SCHLESINGER, 1997, p. 63).

A relação entre satisfação e fidelidade dos clientes é a mais frágil de toda a Cadeia, segundo Heskett, Sasser e Schlesinger. A fidelidade do cliente pode ser influenciada por outros fatores, tais como preço, atividades de marketing ou acessibilidade. Assim, é necessário identificar esses fatores para uma gestão eficiente da fidelidade dos clientes.

Jones; Sasser (1995) defenderam a tese de que, na maioria dos casos, os clientes fiéis não são aqueles satisfeitos, mas sim aqueles completamente satisfeitos. Em outras palavras, a fidelidade é marginalmente crescente com a satisfação, ou ainda, níveis mais altos de satisfação levam a níveis ainda mais altos de fidelidade.

Jones; Sasser (1995) propõem ainda uma classificação dos clientes em quatro categorias, de acordo com seus padrões de comportamento:

- 1. Fiéis (*Loyalists*) e Apóstolos (*Apostles*):** os fiéis são aqueles clientes completamente satisfeitos e que retornam sempre à empresa; é estabelecido um relacionamento forte entre a empresa e o cliente. Alguns fiéis são tão

satisfeitos que eles compartilham suas impressões sobre a empresa (obviamente muito boas) com outros clientes em potencial; estes são os apóstolos.

2. **Desertores (*Defectors*) e Terroristas (*Terrorists*):** os desertores são clientes com nível de satisfação entre extremamente baixo e neutro. Os desertores podem abandonar a empresa a qualquer momento, o que não é necessariamente ruim (como explicado anteriormente). O problema está nos terroristas, aqueles clientes que tiveram uma experiência ruim e que, sempre que tiverem uma oportunidade, a relatarão para outros clientes em potencial, denegrindo a imagem da empresa.
3. **Mercenários (*Mercenaries*):** os mercenários são aqueles clientes que, mesmo satisfeitos, não são fiéis à empresa. Os mercenários estão sempre em busca dos menores preços, de tendências da moda ou outros fatores que não estão diretamente relacionados à satisfação.
4. **Reféns (*Hostages*):** esses clientes são “reféns” da empresa. Apesar de terem um nível de satisfação baixíssimo, são obrigados a utilizar seus serviços (podemos citar como exemplo os usuários de telefonia fixa antes das privatizações; o monopólio existente à época obrigava os usuários a utilizarem um serviço que muitas vezes não os satisfazia). Apesar de as empresas, em geral, não fazerem nada para satisfazer os reféns, eles devem ser evitados por dois motivos: em primeiro lugar, o ambiente competitivo pode mudar e os reféns podem então se tornar terroristas; em segundo lugar, os reféns exigem grande quantidade de recursos da organização e podem abalar a moral dos empregados com suas freqüentes reclamações.

Essas categorias são apresentadas de forma resumida na Tabela 2.1.



Depois de conhecidos os padrões de comportamento dos clientes, bem como o crescimento da receita e a lucratividade decorrentes de sua fidelização, passamos a explicar de que forma isso acontece.

	<b>Satisfação</b>	<b>Fidelidade</b>	<b>Comportamento</b>
<b>Fiel / Apóstolo</b>	Alta	Alta	Permanece na organização e a promove
<b>Desertor / Terrorista</b>	Baixa a média	Baixa a média	Infeliz, deixa a organização (se ainda não deixou)
<b>Mercenário</b>	Alta	Baixa a média	Vai e vem; baixo comprometimento
<b>Refém</b>	Baixa a média	Alta	Não pode mudar de provedor de serviço

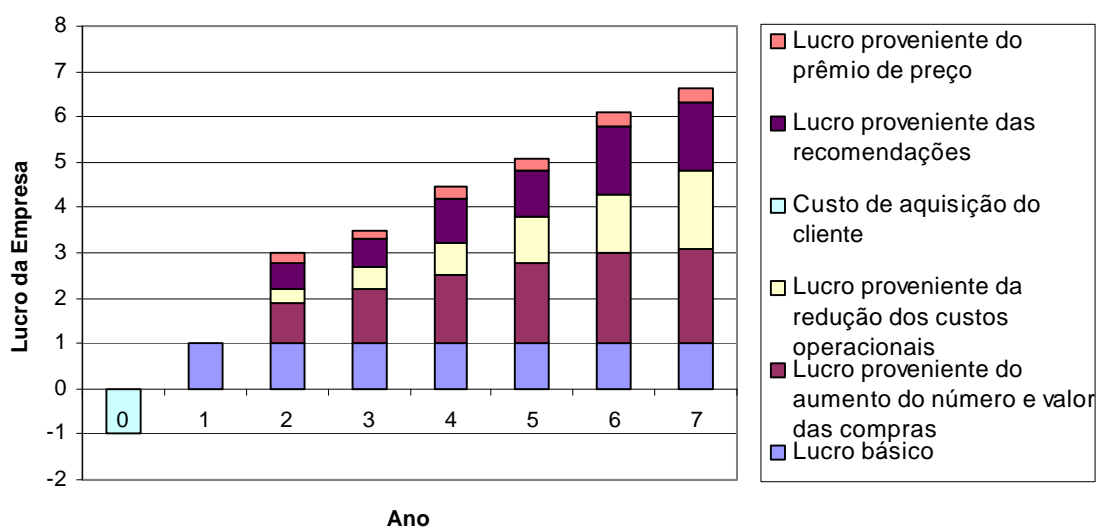
**Tabela 0.1 – Classificação dos clientes: Satisfação, Fidelidade e Comportamento (adaptado de Jones; Sasser, 1995, p. 97)**

O primeiro fator, já citado, é a atividade promocional realizada pelos apóstolos. Sem que seja gasto um centavo, esses clientes promovem a empresa ao recomendá-la ou simplesmente ao relatar suas experiências. Não só por isso, clientes mais fiéis e que tem um relacionamento prolongado com a organização são também mais lucrativos. Segundo Reichheld; Sasser (1990), esse aumento da lucratividade tem basicamente quatro fontes:

1. Lucro proveniente do aumento na quantidade e valor das compras: o estreitamento do relacionamento leva naturalmente ao aumento da frequência de uso do serviço e do valor médio gasto;
2. Lucro proveniente da redução dos custos operacionais: conforme a organização vai conhecendo o cliente, a tendência é que ela o sirva de maneira mais eficiente;
3. Lucro proveniente das recomendações (como explicado acima);
4. Lucro proveniente do prêmio de preço: muitas organizações podem cobrar mais de seus clientes fiéis, já que para o cliente o simples fato de conhecer a empresa já representa maior valor.

A Figura 2.17 representa graficamente o crescimento da lucratividade dos clientes ao longo do tempo.

Agora que já foram apresentados os elementos da Cadeia de Lucro de Serviços, podemos vislumbrá-la por completo e discutir sua gestão, o que será feito na próxima seção.



**Figura 0.17 – Fontes de crescimento da lucratividade dos clientes ao longo do tempo (adaptado de Reichheld; Sasser (1990), p. 108.)**

### ***1.7.9 Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços***

Considerando que o que os clientes realmente compram são resultados, e não produtos ou serviços, uma organização bem sucedida deve ser gerenciada para resultados, seu verdadeiro produto final. A Cadeia de Lucro de Serviços inclui os resultados que devem ser utilizados, sejam financeiros (como lucro e *market share*) ou não (como fidelidade e satisfação dos clientes e dos empregados).

A Cadeia de Lucro de Serviços, no entanto, não é por si só uma metodologia para a gestão de serviços de forma contínua. No entanto, podemos definir a *Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços* como a gestão das operações de uma empresa prestadora de serviços utilizando-se da Cadeia de Lucro de Serviços. Para tal, Heskett, Sasser e Schlesinger sugeriram alguns passos que deveriam ser tomados pelos encarregados pela gestão da empresa:

1. Medir as relações contidas na Cadeia de Lucro de Serviços em todas as unidades operacionais
2. Comunicar os resultados das medições efetuadas
3. Desenvolver um “balanced scorecard” das medidas de performance
4. Desenvolver iniciativas para ajudar os gerentes a melhorar a performance da cadeia
5. Desenvolver o reconhecimento e a recompensa associados às medidas estabelecidas
6. Comunicar os resultados da cadeia no nível das unidades de operação
7. Encorajar ativamente a troca de informações sobre “melhores práticas” dentro da organização

A seguir, temos uma breve explicação de cada um desses passos e dos cuidados que devem ser tomados pela organização.

### **1. Medir as relações contidas na Cadeia de Lucro de Serviços em todas as unidades operacionais**

Apesar de cada uma das relações, se observadas separadamente, parecer de simples compreensão e medição, é necessário um esforço razoável da organização para obtenção de dados confiáveis. Isso se deve, principalmente, à possibilidade de utilização de diversas métricas para relações como fidelidade dos clientes ou dos empregados ou mesmo qualidade das saídas, entre outras. Em muitos casos há um *trade off* entre a qualidade dos dados obtidos e o custo de obtenção dos mesmos; nesses casos, deve ser avaliado até que ponto um incremento no custo de obtenção dos dados gerará um incremento na qualidade dos dados que poderá melhorar a qualidade das decisões.

### **2. Comunicar os resultados das medições efetuadas**

A comunicação dos resultados entre os gerentes operacionais é importante para dar credibilidade à medição e conscientizá-los quanto à importância da medição contínua de performance.

### **3. Desenvolver um *balanced scorecard* das medidas de performance**

A medição de performance baseada exclusivamente em resultados financeiros não é adequada por enfatizar demasiadamente os resultados de decisões feitas no passado e por falhar em identificar e recompensar os resultados que contribuem para a performance financeira futura (KAPLAN; NORTON, 1993 apud HESKETT, SASSER, SCHLESINGER, 1997, p. 35). Assim, é necessária a utilização de um *balanced scorecard* que inclua resultados financeiros e não financeiros. A Cadeia de Lucro de Serviços é um *balanced scorecard* para organizações de serviço, que deve ser customizado para as empresas. Essa customização deve envolver os gerentes operacionais para garantir sua credibilidade.

#### **4. Desenvolver iniciativas para ajudar os gerentes a melhorar a performance da cadeia**

Após o desenvolvimento de um *balanced scorecard*, podem ser iniciados os esforços para auxiliar os gerentes a melhorar a performance. Iniciativas comumente utilizadas são a implantação de treinamentos ou a revisão dos processos utilizados, sempre com base nos dados obtidos.

#### **5. Desenvolver o reconhecimento e a recompensa associados às medidas estabelecidas**

Após a execução dos passos descritos anteriormente, devem ser criados incentivos associados às métricas utilizadas. Algumas empresas dão aos gerentes a opção de escolher quando querem começar a ser avaliados pelo conjunto de incentivos desenvolvido e apresentado pela alta administração, o que garante o comprometimento deles.

#### **6. Comunicar os resultados da cadeia no nível das unidades de operação**

Os resultados individuais das unidades operacionais podem ou não ser divulgados para toda a organização, dependendo principalmente da cultura da empresa. O mais importante é que cada gerente possa comparar o resultado de sua unidade ao da organização como um todo.

#### **7. Encorajar ativamente a troca de informações sobre “melhores práticas” dentro da organização**

A organização deve encontrar maneiras de estimular os gerentes operacionais a espelharem-se nas unidades com melhor performance em cada um dos elos da Cadeia. O intercâmbio de informações quanto a práticas que podem ser implementadas em outras unidades deve ser simples e freqüente.

É importante ressaltar que os elos da Cadeia de Lucro de Serviços não são igualmente importantes para todas as organizações; torna-se importante, dessa forma, a identificação dos elos principais, que deverão ser administrados com maior cuidado.

## MÉTODO UTILIZADO

A metodologia para elaboração deste trabalho teve três grandes etapas: a seleção das empresas que seriam estudadas, a interação com as mesmas e a análise dos resultados. Dessa forma, inicialmente foram selecionadas duas empresas que atenderam a quatro requisitos básicos:

1. **Setor de atuação:** as empresas selecionadas deveriam atuar principalmente no setor de restaurantes, conforme estabelecido anteriormente;
2. **Existência de uma rede de lojas:** mais uma vez, atendendo aos objetivos deste trabalho, as empresas selecionadas deveriam possuir várias unidades que atuassem de forma padronizada e sob uma mesma marca;
3. **Diversidade:** as duas empresas selecionadas deveriam ter perfis diferentes, principalmente com relação ao mercado que se propõem a atender, para permitir uma comparação rica;
4. **Disponibilidade de informações:** as empresas selecionadas deveriam estar dispostas a fornecer um conjunto mínimo de informações necessárias para a realização do trabalho.

Às empresas selecionadas foi enviado um questionário padronizado (que pode ser visto no Anexo A). Esse questionário, além de uma breve apresentação do trabalho e das instruções para seu preenchimento, contém duas grandes partes: a primeira, "Informações Gerais sobre a Empresa", serviria apenas para complementar o perfil da empresa, levantado com base em informações disponíveis na Internet, na mídia impressa ou outras fontes públicas. A segunda parte foi composta por quarenta questões relativas a práticas de gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços, divididas em dez temas (veja Tabela 3.1). A cada uma das questões deveria ser atribuído um valor entre um e sete pelo respondente, sendo que os maiores valores corresponderiam ao maior alinhamento com as práticas de Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços.

<b>Tema</b>	<b>Questões</b>
Desenvolvimento de uma Visão Estratégica do Serviço	1. Identificando os Consumidores Alvo
	2. Definição de Negócio
	3. Estratégia de Operações
	4. Foco das Operações
Gerenciamento pela Equação de Valor	5. Segmentação de Consumidores
	6. Projeto do Serviço
	7. Melhoria do Serviço
	8. Incrementos do Valor
Prática do Marketing Baseada no Potencial dos Clientes	9. Valor Vitalício do Consumidor
	10. Atração e Retenção de Consumidores
	11. Uso de “Postos de Escuta” do Consumidor
	12. Parcela Aproveitada do Potencial dos Consumidores
Gerenciamento do Ciclo de Satisfação do Consumidor	13. Objetivos Primários
	14. Definições e Objetivos
	15. Medições
	16. Recompensas e Reconhecimento
Desenvolvimento da Capacidade da Linha de Frente	17. Comunicação e Ação por Parte da Gerência
	18. Estabelecendo Níveis Apropriados de Capacidade na Linha de Frente
	19. Seleção dos Empregados da Linha de Frente
	20. Suporte aos Empregados da Linha de Frente
Melhoria de Processos	21. Extensão e Escopo dos Esforços de Melhoria dos Processos
	22. Liderança e Esforços de Melhoria de Processos Sustentados
	23. Conquistando o Apoio e a Participação dos Empregados
	24. Objetivos dos Esforços de Melhoria
Gerenciamento da Rede de Operações	25. Revisão do Sistema de Entrega do Serviço
	26. Padronização da Rede de Operações
	27. Redes de Operações Internacionais
	28. Franquias

Conquista da Satisfação Total do Consumidor	29. Provocando o Feedback do Consumidor
	30. Liberdade de Reação
	31. Recuperação de Serviço
	32. Garantias
Medição do Progresso da Cadeia de Lucro de Serviços	33. Medição dos Componentes da Cadeia de Lucro
	34. Determinação das Relações entre os Componentes dessa Cadeia
	35. Uso de um “Balanced Scorecard”
	36. Uso de Métricas
Liderança da Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços	37. Identificando e Comunicando os Principais Valores da Empresa
	38. Natureza dos Principais Valores Compartilhados
	39. Uso dos Principais Valores
	40. Comportamento da Liderança

**Tabela 0.1 – Os dez temas pesquisados e suas respectivas questões (elaborada pelo autor)**

A segunda parte foi elaborada com base no questionário proposto por Heskett; Sasser; Schlesinger (1997), com algumas adaptações. Essas adaptações se fizeram necessárias principalmente por dois motivos: em primeiro lugar, o objetivo deste trabalho é identificar o alinhamento atual das práticas de gestão adotadas nas empresas com as da Cadeia de Lucro de Serviços; assim, não fariam sentido algumas questões relativas ao processo de implementação dessas práticas. Em segundo lugar, não se pode esperar que os respondentes tenham conhecimento teórico sobre a Cadeia, o que exige uma apresentação prévia e clara das questões, possibilitando a compreensão inclusive por um leigo no assunto.

Vale aqui apresentar rapidamente cada um dos temas:

- 1. Desenvolvimento de uma Visão Estratégica do Serviço:** trata da definição dos consumidores que a empresa procura atender, de seu negócio, além da estratégia e foco das operações;



2. **Gerenciamento pela Equação de Valor:** este tema busca verificar se a segmentação de consumidores, o projeto e as melhorias do serviço são feitos através dos quatro elementos da Equação de Valor para o Cliente e de que maneira é feita a gestão do valor oferecido aos clientes;
3. **Prática do Marketing Baseada no Potencial dos Clientes:** a empresa pode ter diferentes abordagens com relação ao marketing; através desse tema, procura-se observar de que forma a empresa enxerga o valor vitalício e o potencial dos consumidores, a atração e retenção dos mesmos e que meios utiliza para ouvir seus clientes;
4. **Gerenciamento do Ciclo de Satisfação do Consumidor:** é preciso saber como a empresa define e mede seus objetivos, se esses objetivos estão alinhados com a Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços e se as recompensas e o reconhecimento dos empregados estão atrelados a eles;
5. **Desenvolvimento da Capacidade da Linha de Frente:** a gerência deve determinar o nível adequado de desenvolvimento da capacidade dos empregados da linha de frente e tomar as atitudes necessárias para promover esse desenvolvimento;
6. **Melhoria de Processos:** o objetivo deste tema é avaliar de que forma a empresa promove a melhoria de seus processos, ou seja, como ela ocorre e quais são seus objetivos;
7. **Gerenciamento da Rede de Operações:** é necessário saber como a parte da rede de operações controlada pela empresa é gerenciada no que diz respeito a padronização, sistema de entrega do serviço, atuação internacional e relacionamento entre franqueados;
8. **Conquista da Satisfação Total do Consumidor:** os tópicos abordados por este tema estão relacionados às atividades necessárias para a conquista da

satisfação total dos consumidores, como o estímulo do *feedback*, a recuperação de serviço e as garantias oferecidas;

**9. Medição do Progresso da Cadeia de Lucro de Serviços:** deve-se observar se a empresa mede regularmente os componentes da Cadeia de Lucro de Serviços – e a relação entre eles – e de que maneira os valores obtidos são utilizados;

**10. Liderança da Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços:** este tema trata principalmente do comportamento dos líderes da empresa com relação aos valores da organização e à existência de contato da liderança com os empregados da linha de frente.

Após o recebimento dos questionários respondidos, procedeu-se à análise das práticas de gestão das empresas. Os questionários foram analisados quantitativamente, segundo os índices apresentados a seguir, e qualitativamente. Eventuais esclarecimentos foram feitos diretamente com os respondentes e procurou-se destacar os temas ou outros aspectos específicos que eram dignos de nota, seja pelo seu alinhamento com as práticas de Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços ou pela falta dele.

### 1.8 Índice Geral de Alinhamento (IGA)

$$IGA = \frac{\sum_{i=1}^{40} x_i}{S} \quad (\text{Eq. 3.1})$$

onde :

$x_i$  : valor atribuído à questão  $i$

$S$  : soma máxima possível dos valores atribuídos às questões

O Índice Geral de Alinhamento pode ser calculado através da Equação 3.1. Este índice, que consiste da razão entre a pontuação da empresa e essa pontuação máxima, dá uma indicação de quão alinhada a empresa está com a gestão pela Cadeia. Uma empresa perfeitamente alinhada, que atribuisse o valor sete a todas às questões, teria um Índice Geral de Alinhamento de 100%.

Em geral, a soma máxima possível será 280; em casos específicos, porém, uma ou duas questões não devem ser respondidas, por se aplicarem apenas a redes com atuação internacional ou com unidades franqueadas. Assim, a soma máxima possível dos valores atribuídos às questões passa a ser 273 ou 266.

### 1.9 Índice Parcial de Alinhamento (IPA)

$$IPA = \frac{\sum_{i=1}^4 x_i}{S} \quad (\text{Eq. 3.2})$$

onde :

$x_i$  : valor atribuído à questão  $i$

$S$  : soma máxima possível dos valores atribuídos às questões do tema

O Índice Parcial de Alinhamento, calculado pela Equação 3.2, é semelhante ao anterior, mas refere-se a cada um dos dez temas separadamente, de forma que se possa avaliar o alinhamento da empresa por tema (a equação acima deve ser utilizada para calcular o valor do índice para o primeiro tema; o cálculo para outros temas se dá de maneira análoga, mudando apenas o intervalo de  $i$  utilizado).

De maneira análoga ao que acontece com o Índice Parcial de Alinhamento, a soma máxima possível será 28, em geral; em alguns casos, no entanto, uma ou duas questões não devem ser respondidas, por se aplicarem apenas a redes com atuação internacional ou com unidades franqueadas. Assim, a soma máxima possível dos valores atribuídos às questões passa a ser 21 ou 14.

### 1.10 Variabilidade Geral do Alinhamento (VGA)

$$VGA = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (\text{Eq. 3.3})$$

onde :

$x_i$  : valor atribuído à questão  $i$

$\bar{x}$  : média dos valores atribuídos a todas as questões respondidas

$n$  : número de questões respondidas

Como pode ser observado, o que se convencionou chamar de "Variabilidade do Alinhamento" nada mais é que o desvio padrão dos valores atribuídos às questões. É perfeitamente possível que uma empresa execute apenas algumas atividades de maneira alinhada com a gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços. Uma Variabilidade pequena indicaria uniformidade das práticas, ou seja, há coerência entre as práticas com relação ao alinhamento à gestão pela Cadeia (independentemente do nível de alinhamento).

A Variabilidade Geral do Alinhamento pode ser calculada pela Equação 3.3. Como explicado anteriormente, possivelmente duas questões não serão respondidas, o que faz o valor de  $n$  variar entre 38 e 40.

### 1.11 Variabilidade do Alinhamento dos Temas (VAT)

$$VAT = \sqrt{\sum_{n=1}^{10} \frac{(x_n - \bar{x}_n)^2}{10}} \quad (\text{Eq. 3.4})$$

onde :

$x_n$  : soma dos valores atribuídos às questões do tema  $n$

$\bar{x}_n$  : média da soma dos valores atribuídos as questões do tema  $n$

Temos aqui outro desvio padrão, com propósito semelhante ao anterior, calculado através da Equação 3.4. O propósito deste, no entanto, é avaliar se há diferenças significativas entre as práticas da empresa dos diferentes temas. As práticas comuns das redes de restaurantes costumam ser alinhadas com a gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços quando se trata de alguns temas específicos. A heterogeneidade do alinhamento entre os diversos temas é captada por esse índice.

No caso de redes que não têm atuação internacional, as respostas para o tema *Gerenciamento da Rede de Operações* podem somar, no máximo, vinte e um. Para o cálculo correto da Variabilidade do Alinhamento dos Temas, a soma das respostas desse tema é transformada para uma escala que vai até 28, utilizando-se a Equação 3.5.

$$x_{n2} = x_{n1} * \frac{28}{S} \quad (\text{Eq. 3.5})$$

onde :

$x_{n1}$  : soma dos valores atribuídos às questões do tema  
Gerenciamento da Rede de Operações

$x_{n2}$  : valor convertido das questões do tema  
Gerenciamento da Rede de Operações

$S$  : soma máxima dos valores das questões do tema em questão

Após essa análise quantitativa, realizou-se uma análise qualitativa e a comparação dos resultados obtidos para as duas empresas. Foram utilizados, para isso, os questionários respondidos pelas empresas, os valores dos índices calculados para cada uma delas e conversas por telefone e *e-mail* com os respondentes que tiveram de ser realizadas para esclarecimentos que se fizeram necessários. Não se pode esquecer que, para elaboração do perfil das empresas, foram utilizadas, também, fontes de informações disponíveis publicamente, como notícias e páginas da Internet. As empresas foram avaliadas individualmente e comparadas entre si, de acordo com os objetivos deste trabalho.

## APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS

### *1.12 Giraffas*

Seguindo os critérios explicados anteriormente, uma das empresas selecionadas foi a rede de restaurantes Giraffas. Fundada por dois universitários em 1981, em Brasília, a rede conta atualmente com 160 lojas, todas franqueadas, em nove estados e no Distrito Federal. O sistema de franquias foi adotado somente em 1991, quando a rede tinha apenas sete lojas, todas no Distrito Federal, para permitir a expansão que depois veio a ocorrer (GIRAFFAS, 2004).

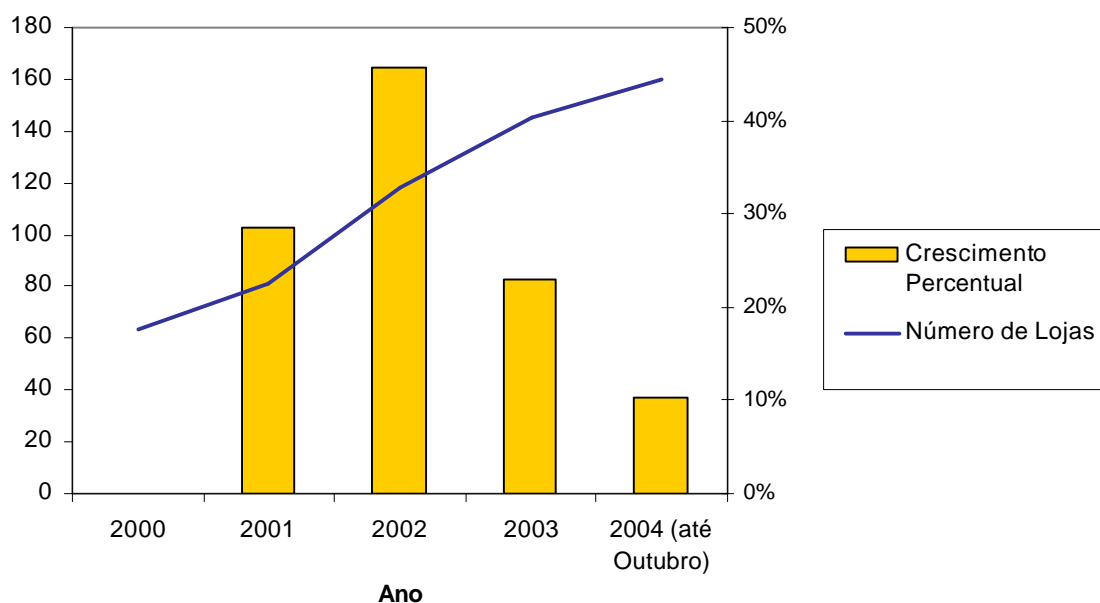
Os 40.000 sanduíches e refeições servidos diariamente garantiram em 2003 um faturamento de R\$ 108 milhões, 34% maior que o do ano anterior. O Bob's, por exemplo, que teve o segundo maior crescimento, aumentou seu faturamento em 12% no mesmo período (CORONATO, 2004). Esse crescimento parece ser sustentável, uma vez que, de 2000 a 2003, o faturamento da rede cresceu 30% ao ano, em média. A previsão de faturamento para 2004 é de R\$ 142 milhões, o que representaria um crescimento de mais de 31% sobre o de 2003. O número de lojas também tem crescido rapidamente, como pode ser observado na Figura 4.1.

Os seis sócios atuais, além de serem franqueados, compõem um conselho administrativo que procura gerenciar essa expansão da melhor maneira possível. Dois pontos críticos para o sucesso da rede são fortemente influenciados pelo crescimento e pela velocidade com que ele ocorre: a comunicação com os franqueados e a gestão da cadeia de suprimentos. Novas formas de comunicação estão sendo avaliadas, já que o crescimento aumentou demasiadamente a complexidade da atual política de participação ativa dos franqueados nas decisões de marketing e lançamento de produtos.

A empresa possui atualmente dois centros de distribuição (em Brasília e São Paulo) que entregam os suprimentos para os franqueados duas vezes por semana, de acordo com seus pedidos. Caso falte algum item entre uma entrega e outra, os franqueados podem contar com centros de apoio, onde podem conseguir os suprimentos em



pequenas quantidades. Outra ação que está sendo adotada é o estabelecimento de novos acordos com fornecedores de produtos essenciais (CORONATO; 2004).



**Figura 0.1 – Crescimento do Número de Lojas da Rede Giraffas – 2000-2003 (elaborado pelo autor com dados de CORONATO, 2004)**

A missão do Giraffas, conforme o questionário respondido pela empresa (que pode ser visto no Anexo B), é “disponibilizar para os consumidores em geral refeições rápidas visando satisfação (saciedade) com qualidade, comodidade, preço justo, inovação e praticidade”, evidenciando o posicionamento da empresa como restaurante *fast food*: são servidas refeições rápidas e de qualidade a um preço acessível. No entanto, se compararmos o cardápio do Giraffas ao de outras redes de *fast food*, encontraremos diferenças fundamentais: fazem parte do cardápio do Giraffas refeições que não incluem sanduíches, como grelhados, saladas, filés etc. Isso é vantajoso do ponto de vista estratégico por dois motivos. Em primeiro lugar, a rede pode fazer frente aos restaurantes por quilo, considerados fortes concorrentes do *fast food*, uma vez que também oferecem refeições rápidas a um preço razoável. Além disso, numa época em que os sanduíches se tornaram um ícone da alimentação incorreta e em que a saúde passou a ocupar uma posição de destaque na mente de

muitas pessoas, os restaurantes Giraffas já oferecem alternativas. Talvez por isso, o grau de fidelidade dos clientes da rede é bastante elevado: mais de 85% dos clientes freqüentam as lojas sete vezes ao mês (COZINHA PROFISSIONAL, 2003).

Para o Giraffas, seus valores também são extremamente importantes para os funcionários em geral. Nas palavras de Cristina Ribeiro, a Analista de Marketing que respondeu ao questionário enviado à empresa, esses valores são “consciência de custo, comportamento ético, liderança / agressividade, orientação para melhoria, adaptabilidade e resposta, inovação e criação constantes”.

Recentemente, o Giraffas tem investido bastante em marketing. A rede dispensou uma agência de publicidade brasiliense para contratar, em 2004, a DPZ, agência de publicidade de atuação nacional. A GAD Design foi contratada para reformulação de embalagens e pontos de venda e a agência especializada no público infantil Umbigo do Mundo, que desenvolveu uma série televisiva transmitida pela TV Cultura e pela TV Escola, criou uma coleção de livros inspirada na série que será distribuída como brinde. O Giraffas, assim, oferece diversão com propósito educacional, procurando conquistar as crianças e seus pais. No total, em 2004, estão sendo investidos oito milhões de reais em marketing (BASTOS, 2004; FRANCO, 2004).

### ***1.13 Joe & Leo's***

A segunda rede escolhida foi o Joe & Leo's Hamburger. A rede atende aos quatro requisitos deste trabalho (setor de atuação, existência de uma rede de lojas, diversidade das empresas escolhidas e disponibilidade de informações), atendendo a um público bastante diferente do Giraffas.

O Joe & Leo's foi criado em 1993, em Itaipava, no estado do Rio de Janeiro. Desde então a rede tem consolidado sua marca e se expandido, contando hoje com duas lojas próprias e quatro franqueadas. Três de suas lojas localizam-se na cidade do Rio de Janeiro e as outras três em São Paulo, Campinas e Porto Alegre (JOE & LEO'S, 2004).

O Joe & Leo's teve grande sucesso nos últimos anos. O faturamento de 2003, de R\$ 1,3 milhão, é 15% maior que o do ano anterior. De 2000 a 2003, o crescimento anual médio do faturamento foi de 20%.

Com um cardápio que mistura hambúrgueres clássicos com versões criadas pela casa, o Joe & Leo's tem como proposta atender a um público exigente, que valorize a qualidade oferecida e o ambiente relativamente sofisticado. Qualidade, aqui, refere-se ao pacote de valor como um todo, com produtos e serviços. A rede procura criar uma experiência marcante, utilizando para isso, entre outras coisas, uma decoração inspirada nos Estados Unidos das décadas de 1930, 40 e 50, com abundância de elementos associados a esportes como rugby, baseball, golfe, basquete e pólo.

A existência de um cardápio especial para crianças dá coerência à proposta da rede de ser uma diversão para toda a família, apesar do sucesso expressivo entre os jovens. Possíveis consumidores vegetarianos não foram esquecidos: há dois "hambúrgueres vegetarianos" disponíveis.

O pequeno número de restaurantes e o alto nível de qualidade oferecido geram diferenças na gestão das operações, se compararmos o Joe & Leo's ao Giraffas. A

distribuição dos suprimentos por apenas seis restaurantes é bem menos complexa, mesmo considerando que eles se encontram em três estados diferentes. É possível inclusive trabalhar com fornecedores e distribuidores diversos para cada uma das unidades. No entanto, a escolha dos fornecedores e o relacionamento com eles continuam sendo extremamente importantes. O Joe & Leo's precisa garantir suprimentos de altíssima qualidade, mesmo que seu preço seja mais alto.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 1.14 Giraffas

Como pode ser observado no Anexo C, que apresenta a segunda parte do questionário respondido pelo Giraffas, existe grande variabilidade dos valores atribuídos às quarenta questões.

A Variabilidade Geral do Alinhamento (VGA), que equivale ao desvio padrão das respostas, foi de 1,6, como consta da Tabela 5.1. Esse valor é bastante alto, se considerarmos que a escala utilizada vai de um a sete. No entanto, o Índice Geral de Alinhamento foi de 84%, um valor bastante alto. Chama a atenção o fato de que 20 das 39 questões respondidas (uma questão não foi respondida porque se aplica somente a redes com atuação internacional), o que equivale a 51% do total, terem recebido o valor sete. O valor sete indica que as práticas do Giraffas são exatamente aquelas recomendadas para a Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços (apesar do conceito da Cadeia não ser difundido na empresa). A distribuição das respostas pode ser observada na Figura 5.1.

<b>Índice Geral de Alinhamento</b>	<b>84%</b>
<b>Variabilidade Geral do Alinhamento</b>	<b>1,6</b>
<b>Variabilidade do Alinhamento dos Temas</b>	<b>4,7</b>

**Tabela 0.1 – Índices Gerais Calculados para as Respostas da Rede Giraffas (elaborada pelo autor)**

A Variabilidade do Alinhamento dos Temas, também exibida na Tabela 5.1, evidencia uma variação significativa do alinhamento quando dividimos as quarenta questões em temas. A variabilidade de 4,7 numa escala que vai apenas até 28 é bastante alta, o que reflete o fato de que temos Índices Parciais de Alinhamento de 50% até 100%. Os Índices Parciais de Alinhamento (IPA), que podem ser vistos na Figura 5.2, mostram que três dos dez dos temas estão perfeitamente alinhados com a Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços (quando isso acontece, o IPA do tema é 100%).

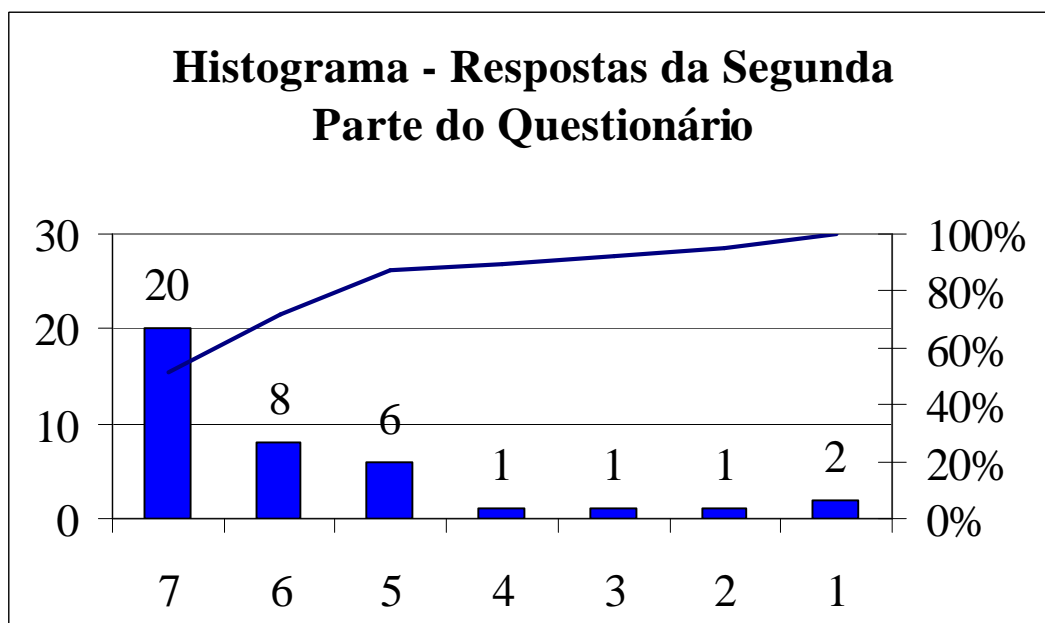


Figura 0.1 – Histograma – Respostas da Segunda Parte do Questionário (elaborada pelo autor)

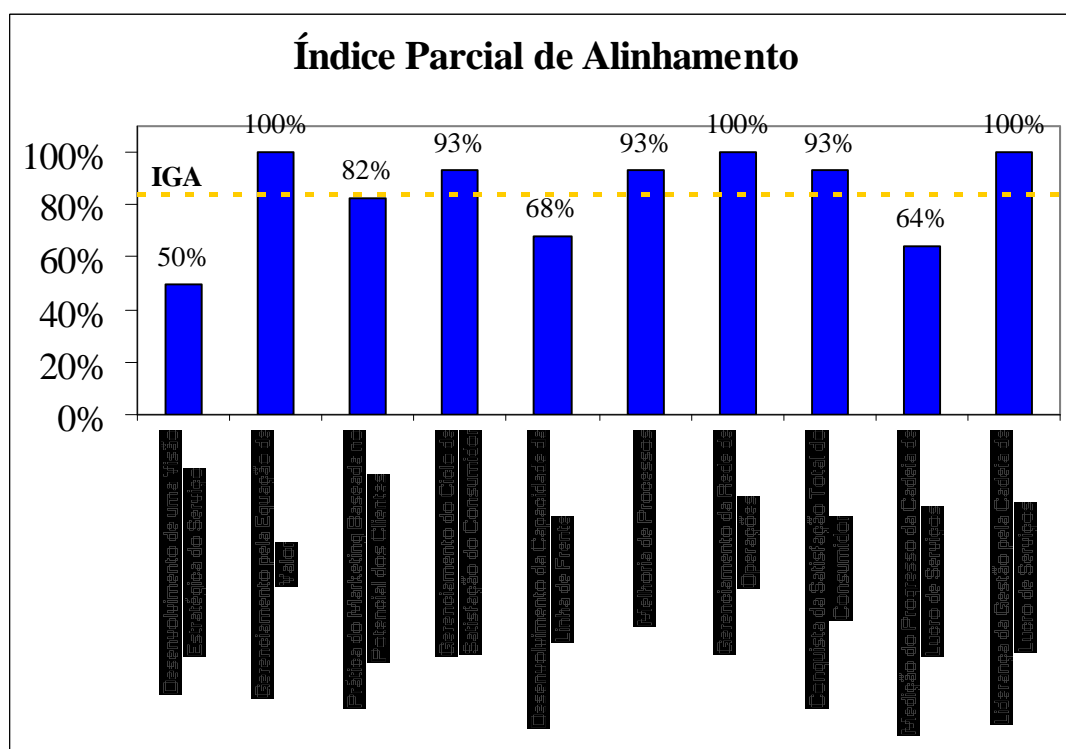


Figura 0.2 – Índice Parcial de Alinhamento dos Dez Temas Estudados para o Giraffas (elaborada pelo autor)

O tema com o menor Índice Parcial de Alinhamento é *Desenvolvimento de uma Visão Estratégica de Serviço*. Isso ocorre porque o Giraffas não desenvolve sua Estratégia de Operações preocupado em gerar resultados para seus clientes; a empresa apenas procura equiparar suas operações às dos concorrentes e não tem foco claro nos clientes mais lucrativos. Além disso, os gerentes das lojas nem sempre estão aptos a descrever o comportamento dos consumidores.

Outro tema em que o Índice de Alinhamento é baixo é *Desenvolvimento da Capacidade da Linha de Frente*. A empresa não proporciona a seus empregados a capacidade e principalmente a liberdade necessárias para agirem de forma a maximizar a satisfação do consumidor e recuperá-la quando ocorrem falhas na prestação de serviços (as tarefas a serem executadas e os limites de ação dos empregados da linha de frente são claros e rígidos). Novos empregados são contratados com base em suas atitudes, o que é positivo, mas poucos são indicados por empregados atuais. Isso era esperado, se considerarmos a rápida expansão da rede, que não só exige a contratação de um número bastante grande de empregados como exige a contratação de empregados em locais onde a empresa antes não atuava (novas cidades ou até mesmo novos estados).

O terceiro e último tema com Índice de Alinhamento significativamente baixo foi *Medição do Progresso da Cadeia de Lucro de Serviços*. O Giraffas não utiliza um *balanced scorecard* que considere equilibradamente desempenho financeiro, satisfação dos empregados, satisfação dos consumidores etc. São considerados apenas o desempenho financeiro e a satisfação do consumidor (a empresa realiza pesquisas periodicamente). Além disso, somente métricas como lucro e crescimento da rede e das lojas são usados para remuneração dos gerentes. Essa priorização das métricas financeiras desvia as atenções da visão de longo prazo, que é desejável e que se fundamenta em métricas que podem dar indicações, no presente, do desempenho financeiro da empresa no futuro – como satisfação dos empregados e clientes.

De maneira geral, podemos dizer que a rede Giraffas utiliza com sucesso a Equação de Valor para o Cliente, considerando seus quatro elementos (resultados para o cliente, qualidade do processo, preço para o cliente e custo de aquisição do serviço) na tomada de decisões estratégicas. No entanto, há aspectos que poderiam ser alterados nas partes interna e externa da Cadeia.

Na parte interna, a gestão da capacidade dos empregados não é eficiente. A capacitação dos empregados não visa a satisfação dos clientes diretamente, mas sim a execução de tarefas pré-determinadas com sucesso – e essas tarefas, teoricamente, garantem a satisfação dos clientes. Esse conjunto de tarefas e os limites de ação dos empregados são muito bem definidos – há pouca liberdade para se adaptar aos clientes ou para recuperar erros ocorridos na prestação de serviços.

Na parte externa, pode-se observar que não são priorizados os clientes com maior potencial lucrativo. Os clientes não são diferenciados e não há foco claro na criação de valor para os clientes no desenvolvimento da estratégia de operações.



### 1.15 Joe & Leo's

O Joe & Leo's, conforme os dados que constam do Anexo E, apresentou um Índice Geral de Alinhamento (IGA) de 70%. Esse índice pode ser considerado entre médio e alto, ou seja, as práticas de gestão da empresa seguem, na maioria das vezes, os princípios da Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços.

A Variabilidade Geral do Alinhamento, de 1,7, é relativamente alta, se considerarmos que a escala utilizada ia somente até sete. A Variabilidade do Alinhamento dos Temas, de 3,8, indica certa disparidade entre os alinhamentos dos diversos temas. Os três índices gerais estão na Tabela 5.2.

<b>Índice Geral de Alinhamento</b>	<b>70%</b>
<b>Variabilidade Geral do Alinhamento</b>	<b>1,7</b>
<b>Variabilidade do Alinhamento dos Temas</b>	<b>3,8</b>

**Tabela 0.2 - Índices Gerais Calculados para as Respostas da Rede Joe & Leo's (elaborada pelo autor)**

A distribuição das respostas dadas pelo Joe & Leo's, que pode ser observada na Figura 5.3, concentrou-se nos valores de quatro a sete – nessa região se encontram 82% das respostas. No entanto, não se destaca uma concentração exagerada de respostas num dos extremos; a concentração existente é esperada, considerando-se o Índice Geral de Alinhamento obtido.

Os Índices Parciais de Alinhamento (IPAs), que podem ser observados na Figura 5.4, variam de 39% a 82%. Além da variação significativa, é digno de nota não haver nenhum tema com alinhamento perfeito à Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços (que equivaleria a um IPA igual a 100%).

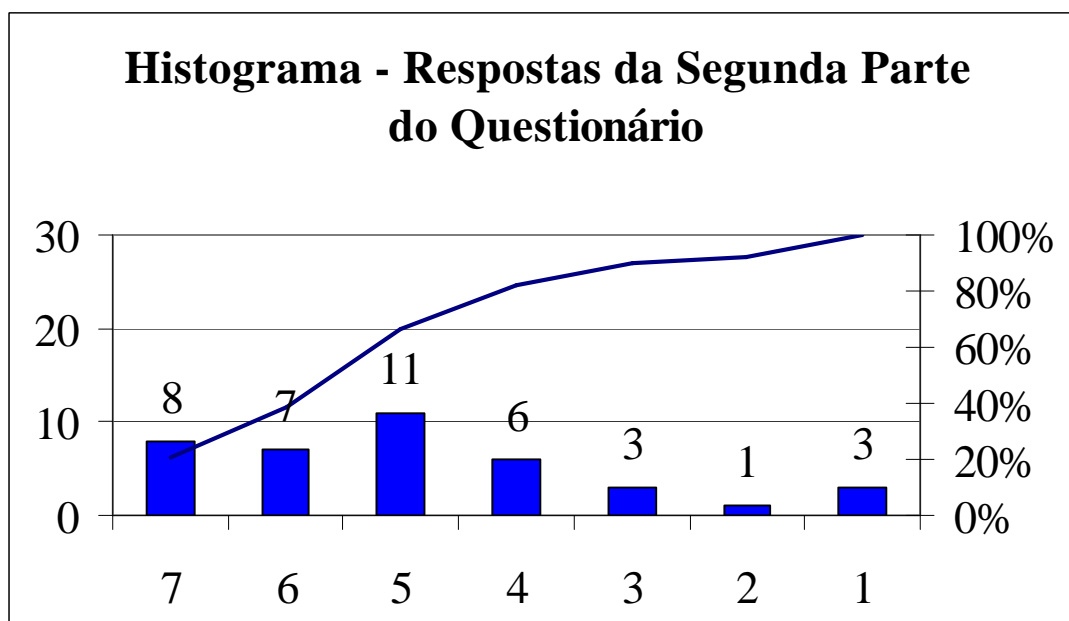


Figura 0.3 – Histograma – Respostas da Segunda Parte do Questionário (elaborada pelo autor)

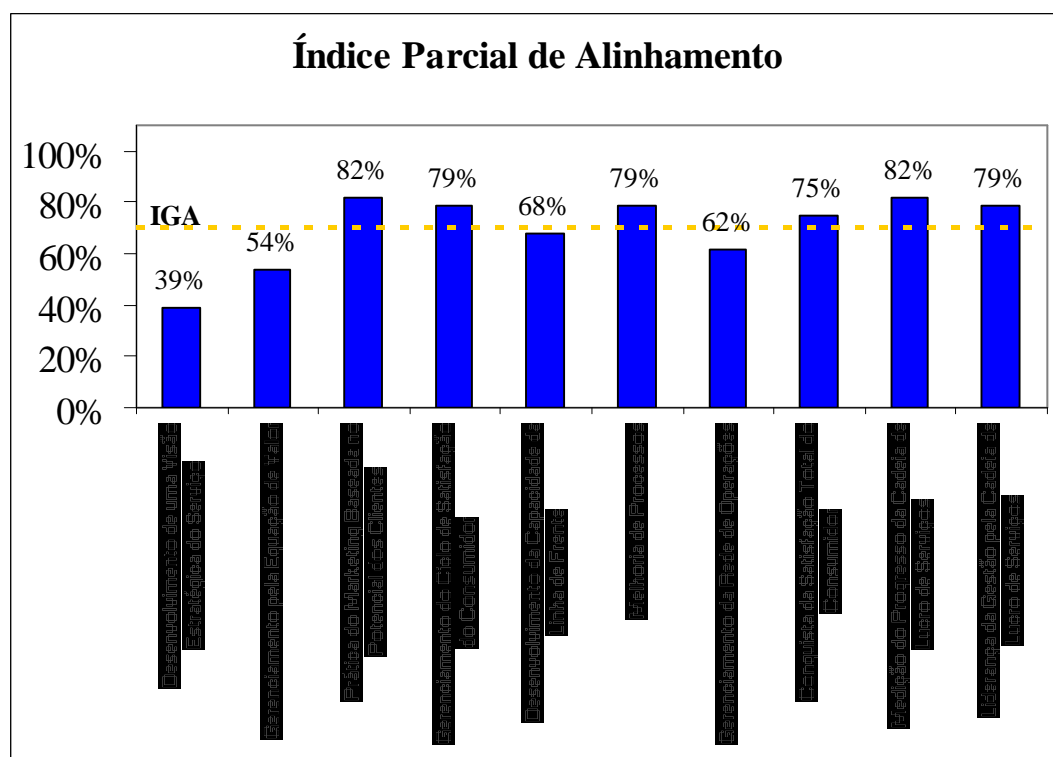


Figura 0.4 – Índice Parcial de Alinhamento dos Dez Temas Estudados para o Joe & Leo's (elaborada pelo autor)

O tema *Desenvolvimento de uma Visão Estratégica de Serviço* foi aquele com menor IPA: apenas 39%. Apesar da definição do negócio incluir os resultados para clientes, empregados, investidores e outros possíveis interessados de maneira bastante completa, há problemas nos outros componentes da visão estratégica do serviço. Os clientes são descritos pelos gerentes simplesmente através de adjetivos, sem utilização de características demográficas ou psicográficas e a estratégia de operações existente é apenas equivalente à dos concorrentes. Apesar disso, é feito algum esforço para se criar mais valor para os clientes alvo do que para outros.

Outro tema pouco alinhado com a Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços é o *Gerenciamento pela Equação de Valor*, cujo IPA é de 54%. As necessidades e comportamentos dos diferentes segmentos de consumidores são identificados através de pesquisas, mas nem sempre são utilizados os quatro elementos da Equação de Valor para o Cliente (resultados para o cliente, qualidade do processo, preço ao consumidor e custos de aquisição para o consumidor). As melhorias na prestação dos serviços são baseadas nas reclamações, sugestões e outras informações providas pelos consumidores; não há rastreamento dos elementos da Equação de Valor para o Cliente através de pesquisas de marketing.

Um terceiro tema pouco alinhado, com IPA de 62%, é o *Gerenciamento da Rede de Operações*. Isso se deve, principalmente, à dificuldade na padronização da rede sem que se reprima a inovação no nível das unidades. Uma rede pequena, com apenas seis lojas, como é o caso do Joe & Leo's, permite uma gestão bastante eficiente sem que haja padronização rígida das operações. O exercício da Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços requer a identificação dos requisitos e dos elementos principais necessários a todas as unidades e, além deles, o estímulo à inovação por parte dos seus gestores. Esta última prática também é bastante simples quando a rede é pequena.

Algumas práticas de gestão do Joe & Leo's chamam a atenção pelo alinhamento perfeito com aquelas recomendadas pela Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços. O valor vitalício do consumidor, por exemplo, é medido exatamente como indicado

pela Cadeia: através do valor das compras realizadas pelo consumidor ao longo de seu relacionamento com a empresa somado ao valor das recomendações feitas por consumidores fiéis a não consumidores.

O *feedback* do consumidor é encorajado de todas as maneiras possíveis, seja por escrito ou oralmente. Quando há reclamações, a empresa reage rapidamente, dando ênfase ao conteúdo pessoal e customizado que faz parte das ações tomadas. A liderança da empresa se preocupa em manter contato regularmente com os empregados da linha de frente, usando as ocasiões de contato para ouvir e aprender e para ensinar os valores da empresa.

A empresa utiliza um *balanced scorecard* para medir seu desempenho, e métricas financeiras e de satisfação dos clientes e empregados são usadas como base para a remuneração dos gerentes.

Como já foi possível observar, a empresa está bastante alinhada com a Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços quando se trata da parte interna da Cadeia. No entanto, há defasagens no que concerne à parte externa e ao uso da Equação de Valor para o Cliente.

### 1.16 Comparação entre as Empresas

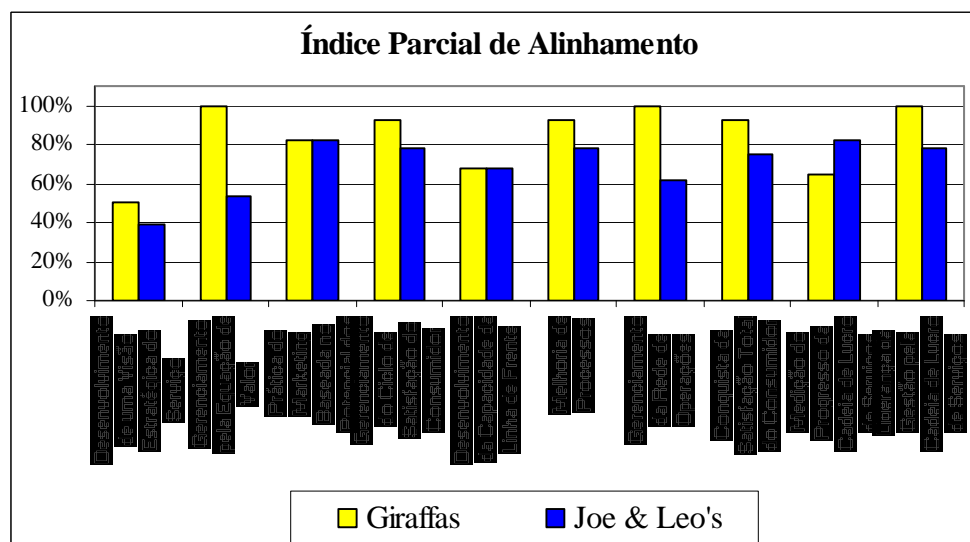
É evidente que, de maneira geral, as práticas adotadas pelo Giraffas estão mais alinhadas às da Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços que as práticas adotadas pelo Joe & Leo's. Porém, como pode ser observado na Tabela 5.3, as práticas do Joe & Leo's são alinhadas de forma mais consistente. As Variabilidades Gerais do Alinhamento são semelhantes, mas a Variabilidade do Alinhamento dos Temas do Joe & Leo's é significativamente menor – na realidade, 20% menor.

	<b>Giraffas</b>	<b>Joe &amp; Leo's</b>
<b>Índice Geral de Alinhamento</b>	<b>84%</b>	<b>70%</b>
<b>Variabilidade Geral do Alinhamento</b>	<b>1,6</b>	<b>1,7</b>
<b>Variabilidade do Alinhamento dos Temas</b>	<b>4,7</b>	<b>3,8</b>

**Tabela 0.3 – Comparação dos Três Índices Gerais do Giraffas e do Joe & Leo's (elaborada pelo autor)**

Como o Índice Geral de Alinhamento do Giraffas é 20% maior, é natural que grande parte dos temas tenha um maior Índice Parcial de Alinhamento (IPA) no caso do Giraffas (os IPAs podem ser vistos na Figura 5.5). No entanto, alguns temas merecem atenção especial, devido à grande divergência do alinhamento entre as redes.

No caso do *Gerenciamento pela Equação de Valor*, por exemplo, chama a atenção o fato de o IPA desse tema, para o Giraffas, ser de 100%, enquanto, para o Joe & Leo's, é de apenas 54%. A diferença ocorre porque o Giraffas se utiliza dos quatro elementos da Equação de Valor para o Cliente (resultados para o cliente, qualidade do processo, preço ao consumidor e custos de aquisição para o consumidor), mas o Joe & Leo's não. A principal fonte de divergência, no entanto, é a maneira como as empresas lidam com a melhoria de processos: o Joe & Leo's reage às reclamações e outros *feedbacks* dos clientes, mas o Giraffas, além disso, está constantemente rastreando possíveis mudanças nas necessidades e no comportamento dos clientes através de pesquisas, definindo essas mudanças e melhorando o serviço em termos dos elementos da Equação de Valor para o Cliente.



**Figura 0.5 – Comparação entre os Índices Parciais de Alinhamento do Giraffas e do Joe & Leo's (elaborada pelo autor)**

As práticas de gestão de operações das empresas foram muito divergentes também com relação ao *Gerenciamento da Rede de Operações*. Neste tema, o Giraffas, mais uma vez, mostrou ter práticas perfeitamente alinhadas à Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços, enquanto o Joe & Leo's obteve um Índice Parcial de Alinhamento de apenas 62%. Essa diferença se deve, principalmente, à dificuldade do Joe & Leo's de padronizar sua rede. Como discutido anteriormente, a necessidade de padronização numa rede de operações pequena como a do Joe & Leo's é menor, mas é importante que haja uma padronização clara dos elementos essenciais e que a inovação seja estimulada, gerando melhorias que podem ser levadas às outras unidades, se for conveniente.

A *Medição do Progresso da Cadeia de Lucro de Serviços* é o único tema em que o alinhamento do Joe & Leo's (82%) é maior que o do Giraffas (64%) – 28% maior. Isso acontece, principalmente, devido às políticas de remuneração dos gerentes utilizadas pelas empresas. O Joe & Leo's utiliza a satisfação e fidelidade de clientes e empregados, além do desempenho financeiro, para determinar a remuneração de seus gerentes; o Giraffas só utiliza métricas financeiras.

Algumas práticas isoladas também merecem destaque. Além da vantagem do Joe & Leo's no uso de métricas não financeiras para remuneração dos gerentes, explicada no parágrafo anterior, a empresa se mostrou significativamente mais alinhada com relação à maneira como o valor vitalício do consumidor é calculado. O valor das recomendações de clientes fiéis para não clientes é considerado, o que não acontece no caso do Giraffas. Esse valor, algumas vezes, pode ser extremamente elevado – basta pensar que um não cliente que venha a se tornar um cliente fiel terá um valor equivalente ao de qualquer cliente fiel. Assim, numa situação hipotética em que 10% dos clientes fiéis conseguem converter um único não cliente em um cliente fiel, temos um acréscimo de pelo menos 10% no valor vitalício dos clientes quando consideramos o valor das recomendações – e deveriam ser consideradas, ainda, as compras feitas por clientes não fiéis, decorrentes das recomendações.

O Giraffas, por sua vez, tem algumas práticas com alinhamento significativamente maior que o do Joe & Leo's. Uma rede com 160 lojas precisa ter ferramentas bem estabelecidas para conhecer os desejos e o comportamento dos consumidores de cada unidade operacional. Portanto, é natural que o Giraffas esteja bem mais alinhado quando se trata da identificação dos consumidores alvo. Também é natural que o Giraffas tenha uma padronização das lojas muito bem definida, mas o excesso de padronização restringe demasiadamente a liberdade dos empregados para reagir a eventuais reclamações dos consumidores. O tamanho da empresa faz necessário enfatizar os valores da organização e transmiti-los de forma organizada – numa organização pequena, a difusão dos valores ocorre naturalmente.

As empresas estudadas apresentam deficiências comuns em alguns pontos. Ambas adotam estratégias, políticas e controles que refletem as práticas comuns na indústria, sem garantir que as iniciativas tomadas criem mais valor para os clientes do que os custos incorridos para a empresa – e sem enfoque na criação de valor especificamente para os clientes alvo da empresa.

Por outro lado, pode-se perceber que algumas práticas comuns às empresas são exatamente aquelas recomendadas pela Gestão pela Cadeia de lucro de Serviços –

isso pode ser consequência da difusão das práticas desse modelo desde sua criação ou simplesmente pode fazer parte do conjunto de práticas comuns existente. Tanto o Giraffas como o Joe & Leo's consideram a retenção dos clientes existentes muito importante, não se preocupando apenas em atrair novos clientes. O foco na criação de valor para os clientes também é comum às empresas, quando se trata da melhoria dos processos existentes.

Podemos considerar, de maneira geral, que as práticas do Joe & Leo's estão bastante alinhadas com aquelas da Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços quando se trata da parte interna da cadeia – aquela que trata dos empregados. Já o Giraffas utiliza com sucesso os quatro elementos da Equação de Valor para o Cliente – mesmo sem conhecer formalmente a Equação. Com relação à parte externa da Cadeia, que trata dos clientes, as duas empresas não estão muito alinhadas, apesar de ficar claro que o Giraffas está bem à frente do Joe & Leo's.



## CONCLUSÕES

Neste trabalho foi estudado o alinhamento entre as práticas de gestão de duas redes de restaurantes (Giraffas e Joe & Leo's) e aquelas decorrentes do uso da Cadeia de Lucro de Serviços. Os diferentes aspectos abordados por esse modelo foram avaliados separadamente e em conjunto. Vale lembrar que uma empresa pode fazer uso das práticas da Cadeia sem necessariamente conhecê-la.

A Cadeia de Lucro de Serviços é um modelo que busca indicar o que leva à lucratividade e ao crescimento de empresas prestadoras de serviços. Criada por James L. Heskett, W. Earl Sasser e Leonard A. Schlesinger, da *Harvard Business School*, na década de 1990, o modelo se difundiu no meio acadêmico e empresarial, dentro e fora dos Estados Unidos, sendo hoje, inclusive, conteúdo da disciplina *Gestão de Operações de Serviços* do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica.

Foram enviados questionários para as empresas participantes e, após o recebimento das respostas, foram realizados contatos por telefone e *e-mail* com o objetivo de esclarecer alguns pontos e verificar a coerência dos resultados. Essa metodologia mostrou-se eficaz, com a vantagem adicional de esclarecer para os respondentes dos questionários pontos não compreendidos de imediato.

A coerência dos dados foi mais uma vez verificada através da comparação com informações disponíveis publicamente – como notícias e páginas da Internet – e as mesmas fontes foram utilizadas para uma análise mais completa mediante um entendimento geral das empresas.

O principal problema encontrado no decorrer do trabalho foi a interação com as diversas empresas procuradas. O cuidado de efetuar contato por telefone e questioná-las quanto à disponibilidade de recursos para preenchimento do questionário em tempo hábil não evitou transtornos na devolução destes, sendo necessária, algumas vezes, a cobrança insistente por parte do autor.

Apesar das dificuldades, os resultados obtidos permitiram a discussão da situação atual das empresas estudadas e a comparação entre elas. As duas redes mostraram ter práticas, em geral, alinhadas com a Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços, com diferenças significativas no alinhamento dos diversos temas abordados.

O Giraffas apresentou um alinhamento geral bastante alto. É de se esperar que essa rede, com 160 lojas, todas franqueadas, tenha uma rigidez maior no estabelecimento dos procedimentos operacionais. Isso se reflete nos processos bem definidos e na pouca liberdade dada aos empregados da linha de frente. O tamanho e a diversidade do mercado consumidor tornam difícil, mas não impossível, a identificação dos clientes com maior potencial lucrativo e a elaboração de uma estratégia de operações que maximize o valor para esses clientes.

À rede Giraffas, seria recomendável capacitar os empregados da linha de frente para ouvir os clientes, servindo como um posto de escuta adicional para a empresa. O mercado atendido é grande e diversificado; assim, a empresa deveria verificar se há necessidade de adaptação regional, dado o grande número de lojas em locais muito diferentes. Os gerentes deveriam ter mais clareza com relação aos clientes atendidos por sua unidade – atualmente, os gerentes não têm clareza sequer com relação aos clientes atendidos pelo Giraffas como um todo. Além disso, métricas não financeiras deveriam ser mais utilizadas na empresa. Um *balanced scorecard* poderia ser implementado e a remuneração dos gerentes deveria levar em conta a satisfação e fidelidade dos empregados e clientes de suas respectivas unidades.

O Joe & Leo's também mostrou um bom alinhamento com a Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços. As práticas da empresa estão bem alinhadas quando se trata da parte interna da Cadeia – aquela relativa aos empregados. No entanto, o alinhamento é significativamente menor com relação à parte externa – relativa aos clientes – e ao uso da Equação de Valor para o Cliente.

Por se tratar de uma empresa relativamente pequena, é natural que haja menor preocupação na formalização de procedimentos para conhecer seus clientes. Atuando em apenas quatro cidades, é possível que a administração central da empresa conheça com profundidade os diversos segmentos de consumidores atendidos e elabore com sucesso sua estratégia.

Algumas recomendações poderiam ser feitas ao Joe & Leo's, considerando a Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços. O conhecimento existente a respeito dos consumidores deveria ser difundido pelas unidades de maneira organizada, utilizando-se de atributos demográficos e psicográficos. Além disso, a utilização da Equação de Valor para o Cliente poderia auxiliar a empresa na definição de sua estratégia de operações e na tomada de decisões que maximizem o valor para seus consumidores alvo. Por fim, deve-se garantir aos gestores das unidades operacionais a liberdade necessária para inovar, gerando melhorias em suas unidades que poderiam ser aproveitadas por toda a rede. Seria recomendável, também, oferecer garantia incondicional de seus produtos.

A comparação entre o Giraffas e o Joe & Leo's leva a algumas conclusões. Em primeiro lugar, pode-se observar que algumas práticas bem alinhadas com a Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços – como a importância dada à retenção dos clientes ou o foco na criação de valor para os clientes quando são planejadas melhorias nos processos – são comuns às duas empresas. Por outro lado, algumas práticas não alinhadas também são compartilhadas – como a simples adoção de políticas e estratégias comuns na indústria e a falta de foco na criação de valor para os clientes alvo das empresas.

Exceto por essas semelhanças, pode-se observar que as características das empresas estudadas influenciam fortemente as práticas adotadas. Por exemplo, o crescimento do tamanho da rede de restaurantes exige que sejam estabelecidas ferramentas para conhecer os clientes das diferentes unidades e transmitir esse conhecimento. Para uma rede pequena, que atua em apenas quatro cidades e tem um público bem definido, como é o caso do Joe & Leo's, é mais fácil conhecer as necessidades e o

comportamento dos clientes sem o uso dessas ferramentas, assim como é mais fácil difundir essas informações pela rede.

Duas limitações deste trabalho devem ser reconhecidas: em primeiro lugar, o pequeno número de empresas estudadas impede a generalização para o setor de bares e restaurantes ou para um de seus segmentos. No entanto, o propósito deste trabalho não é retratar esse setor como um todo; procurou-se apenas analisar os casos aqui apresentados, individualmente e comparativamente. A segunda limitação está relacionada à metodologia adotada: o trabalho poderia ser enriquecido com um estudo extensivo das operações das empresas estudadas. O conhecimento aprofundado das operações levaria à percepção de aspectos muitas vezes não compreendidos pelo ponto de vista dos gestores ou pela maneira como as práticas da empresa são formalizadas. Essas limitações são decorrentes do período limitado para elaboração do trabalho e da difícil interação com as empresas contatadas.

A principal contribuição deste trabalho é oferecer um estudo dos casos de duas empresas brasileiras que obtiveram sucesso no setor de bares e restaurantes, sob a perspectiva da Cadeia de Lucro de Serviços, um modelo reconhecido para a análise de empresas desse setor.

## LISTA DE REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS UTILIZADAS

BASTOS, M. **Giraffas aposta em brindes educacionais**. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/mmonline/jsp/Navega.jsp?pIdConteudo=50626>>. Acesso em: 7 Out. 2004.

CIA – CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. **The world factbook**. Disponível em: <<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html>>. Acesso em: 15 maio 2004.

CORONATO, M. O fast food que cresce mais de 30% ao ano. **Revista Exame**, n. 814, 31 mar. 2004. Disponível em : <[http://portalexame.abril.com.br/edicoes/814/empresas/conteudo\\_32293.shtml](http://portalexame.abril.com.br/edicoes/814/empresas/conteudo_32293.shtml)>. Acesso em: 16 Out. 2004.

CORRÊA, H.L.; CORRÊA, C.A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_.; GIANESI, I.G.N. Gestão estratégica de operações de serviço. In: ASSEMBLÉIA DO CLADEA: CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRACAO, 30., Aracaju, 1995. **Anais**. São Paulo : FEA-USP, 1995. p.342-353.

COZINHA PROFISSIONAL. **A expansão da rede Giraffas**. São Paulo, 2003. Disponível em: <[http://www.cozinhaprofissional.com.br/includes/inc\\_corpo.cfm?cd=59&cod=noticias](http://www.cozinhaprofissional.com.br/includes/inc_corpo.cfm?cd=59&cod=noticias)>. Acesso em: 28 Out. 2004.

FRANCO, C. Conta da Giraffas vai para DPZ. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 28 set. 2004. Disponível em: <<http://txt.estado.com.br/editorias/2004/09/28/eco003.html>>. Acesso em: 7 Out. 2004.

GARCIA, F. et al. **O impacto econômico dos 25 anos do McDonald's no Brasil.**

Disponível em:

<[http://www.mcdonalds.com.br/sala\\_imprensa/download/mcdmidia300040526mcomomics.pdf](http://www.mcdonalds.com.br/sala_imprensa/download/mcdmidia300040526mcomomics.pdf)>. Acesso em: 8 jun. 2004.

GIRAFFAS. Disponível em: <<http://www.giraffas.com.br>>. Acesso em: 28 Out. 2004.

HESKETT, J.L. **Managing in the service economy.** Boston: Harvard Business School Press, 1986, p.30.

HESKETT, J.L.; SASSER JR, W.E.; SCHLESINGER, L.A. **The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value.** New York: Free Press, 1997.

IBGE. **IBGE lança Estatísticas do século XX.** [S.I.]: 2003(a). Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/pdf/29092003estatisticasecxx.pdf>>. Acesso em 15 de junho de 2004.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa anual de serviços 2001.** Rio de Janeiro: 2003(b). Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2001.pdf>>. Acesso em 14 de junho de 2004.

\_\_\_\_\_. **Sistema de Contas Nacionais: Brasil – 2000/2002.** Rio de Janeiro: 2003(c). Disponível em <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/2002/contasnacionais\\_2002.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/2002/contasnacionais_2002.pdf)>. Acesso em: 16 jun. 2004.

JOE & LEO'S. Disponível em: <<http://www.joeleos.com.br>>. Acesso em: 12 Nov. 2004.

JONES, T.O.; SASSER JR, W.E. Why satisfied customers defect. **Harvard Business Review**, New York, v.73, n.6, p.88-99, Nov/Dec. 1995.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

LEVITT, T. Production-line approach to services. **Harvard Business Review**, New York, v.50, n.5, p.41-52, Sep/Oct. 1972.

MCKINSEY & COMPANY. **Eliminando as barreiras ao crescimento econômico e à economia formal no Brasil**. Disponível em:  
<[http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/cenarios/diagnostico\\_da\\_informalidade.zip](http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/cenarios/diagnostico_da_informalidade.zip)>. Acesso em: 25 Jun. 2004.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Anuário Estatístico RAIS : relação anual das informações sociais**. Disponível em: <<http://anuariorais.datamec.com.br/>>. Acesso em: 14 junho 2004.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **OECD in Figures**. Paris: 2003. Disponível em:  
<<http://www1.oecd.org/publications/e-book/0100071e.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2004.

PORTER, M.E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, New York, v.74, n.6, p.61-78, Nov./Dec. 1996.

REICHHELD, F.F.; SASSER JR., W.E. Zero defections: quality comes to services. **Harvard Business Review**, New York, v.68, n.5, p.105-111, Sep/Oct. 1990.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

U.S. CENSUS BUREAU. **Labor statistical abstract of the United States: 2002.**

[S.I.]: 2003. p. 813-860. Disponível em:

<<http://www.census.gov/prod/2003pubs/02statab/labor.pdf>>. Acesso em: 15 jun.

2004

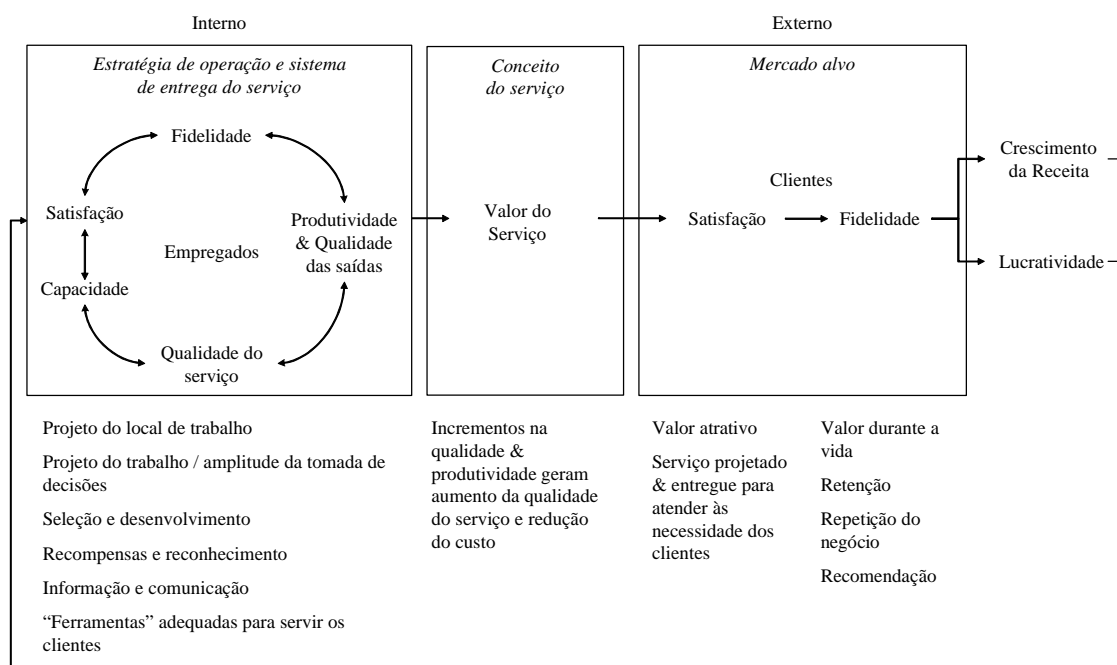


## ANEXOS

### 1.17 ANEXO A – *QUESTIONÁRIO ENVIADO ÀS EMPRESAS*

Em primeiro lugar, eu particularmente gostaria de agradecer a contribuição da [rede a que o questionário se dirige] à elaboração do Trabalho de Formatura ao qual este questionário faz parte, elaborado por João André Guillaumon Neto, sob orientação do professor livre-docente João Amato Neto, para obtenção do título de Engenheiro de Produção. Este questionário tem como objetivo identificar quão alinhadas as práticas da empresa estão com aquelas da Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços. Não há interesse em apontar “erros” na gestão da empresa, mas sim em avaliar como essa gestão é feita.

A Cadeia de Lucro de Serviços é um modelo que busca explicar o sucesso das organizações prestadoras de serviços e indicar as práticas que deveriam ser adotadas por todas as empresas desse setor. Esse modelo foi desenvolvido por três professores da Harvard Business School (James L. Heskett, W. Earl Sasser e Leonard A. Schlesinger), que utilizaram informações de inúmeras empresas para elaborar diversos estudos que comprovaram a existência dos elos da Cadeia e da própria Cadeia como um todo.



A Cadeia de Lucro de Serviços pode ser observada na figura acima. Neste questionário, quando se fala em cadeia ou cadeia de lucro é à Cadeia de Lucro de

Serviços que estamos nos referindo. Quando se fala em “componentes” da Cadeia, estamos nos referindo a:

- Satisfação, Fidelidade, Produtividade & qualidade das saídas, Qualidade do serviço e Capacidade dos Empregados
- Valor do serviço
- Satisfação e Fidelidade dos Clientes
- Crescimento da receita e Lucratividade

As “relações” entre esses componentes são a maneira como um interage com os outros. Por exemplo, como pode ser observado na figura, existe uma relação entre satisfação e fidelidade dos clientes. Quanto maior a satisfação dos clientes, maior será sua fidelidade. Essa relação pode ser medida de forma que a organização saiba que uma melhoria de  $x\%$  na satisfação dos clientes gerará um aumento de  $y\%$  em sua fidelidade.

Já “Sistema de entrega do serviço” se refere a todos os elementos necessários para que o serviço seja entregue aos clientes. No caso da entrega de pedidos feitos por telefone, esse sistema compreende desde o *call center* para recebimento dos pedidos até sua entrega, passando pelo preparo. No caso das compras efetuadas nas lojas, esse sistema compreende um processo semelhante, sem esquecer as próprias instalações físicas da loja. É importante também ressaltar que, quando se fala em “gerentes”, estamos nos referindo aos gerentes das unidades.

A primeira parte do questionário busca conhecer a empresa e situá-la no mercado em que atua e é composta por questões abertas. A segunda parte busca avaliar as práticas de Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços e possui, para cada questão, três frases, cada uma delas correspondente aos valores 1, 4 e 7. Ao lado das frases deve ser preenchido um valor que indique a situação da empresa, entre 1 e 7 (as frases servem apenas como referência, sendo possíveis também os valores 2, 3, 5 e 6). **Um único valor** deve ser atribuído a cada questão. Se preferir, preencha as respostas da segunda parte apenas nas últimas folhas.

Caso alguma questão não possa ser respondida, especialmente na primeira parte, sinta-se à vontade para indicar que aquela informação é confidencial e, por isso, não será fornecida.

**Formulário preenchido por:****Nome:** \_\_\_\_\_**Cargo:** \_\_\_\_\_**1. Informações Gerais sobre a Empresa**

1.1. Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

1.2. Município da sede: \_\_\_\_\_

1.3. Empresa de capital **fechado**? ( ) SIM ( ) NÃO

1.3.1. Se SIM: Número de sócios: \_\_\_\_\_

1.4. Faturamento (Ano): \_\_\_\_\_ ( )

1.5. Crescimento Anual do Faturamento (2002-2003): \_\_\_\_\_ %

1.6. Crescimento Anual do Faturamento (2000-2003): \_\_\_\_\_ %

1.7. Número de países em que atua: \_\_\_\_\_

1.8. Número de estados brasileiros em que atua: \_\_\_\_\_

1.9. Número de lojas

1.9.1. Próprias: \_\_\_\_\_

1.9.2. Franqueadas: \_\_\_\_\_

1.10. Missão da empresa:

---

---

---

---

1.11. Comentários:

---

---

---

---

## 2. Informações relativas à Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços

### 2.1. Identificando os consumidores alvo

1. Os gerentes costumam usar diversos adjetivos para descrever os consumidores alvo.	1
4. A maioria dos gerentes pode descrever os consumidores alvo usando características demográficas.	4
7. A maioria dos gerentes pode descrever os consumidores alvo tanto em termos demográficos como psicográficos.	7

### 2.2. Definição de negócio

1. A maioria dos gerentes descreve o negócio em termos de serviços ou produtos.	1
4. A maioria dos gerentes descreve o negócio em termos dos resultados oferecidos aos clientes.	4
7. A maioria dos gerentes descreve o negócio em termos dos resultados produzidos para os clientes, empregados, investidores e outros interessados importantes.	7

### 2.3. Estratégia de operações

1. As estratégias, políticas, organização e controles da empresa refletem as práticas comuns na indústria.	1
4. Ao desenvolver a estratégia de operações é feito um esforço para criar valor para os clientes.	4
7. Apenas aquelas iniciativas que geram resultados para os clientes maiores que os custos incorridos são aprovadas.	7

## 2.4. Foco das operações

1. No desenvolvimento da estratégia de operações, todos os clientes são considerados; é feito um esforço para criar valor para todos eles.	1
	4
4. No desenvolvimento da estratégia de operações, é feito um esforço para criar mais valor para os clientes alvo do que para os outros.	7
7. No desenvolvimento da estratégia de operações, clientes em potencial que não se encaixam no perfil alvo são de alguma forma desencorajados a usar os serviços da empresa.	

## 2.5. Segmentação de consumidores

1. Há um consenso geral de que nem todos os consumidores têm as mesmas necessidades e os mesmos comportamentos.	1
	4
4. São empregadas pesquisas extensivas de marketing para identificar as necessidades e os comportamentos dos diferentes segmentos de consumidores.	7
7. As necessidades e os comportamentos dos segmentos de consumidores são identificados e analisados com relação a quatro principais elementos: (a) resultados produzidos para o consumidor, (b) qualidade do processo de prestação do serviço, (c) preço ao consumidor e (d) custos de aquisição para o consumidor.	

## 2.6. Projeto do serviço

1. Os empregados são encorajados a prestar um bom serviço.	1
4. As instalações e outros sistemas são projetados para ajudar os empregados a prestar um bom serviço dentro dos planos de orçamento e lucro.	4
7. Todos os aspectos da estratégia de operações e do sistema de entrega do serviço são projetados considerando esses quatro elementos: (a) resultados produzidos para o consumidor, (b) qualidade do processo de prestação do serviço, (c) preço ao consumidor e (d) custos de aquisição para o consumidor.	7

## 2.7. Melhoria do serviço

1. O serviço é melhorado sempre que possível em resposta às reclamações e outros <i>feedbacks</i> dos consumidores.	1
4. O serviço é melhorado para refletir os resultados de pesquisas de marketing.	4
7. Alterações nas necessidades dos consumidores são rastreadas em termos de (a) resultados produzidos para o consumidor, (b) qualidade do processo de prestação do serviço, (c) preço ao consumidor e (d) custos de aquisição para o consumidor, com mudanças implementadas de acordo com essas alterações.	7

## 2.8. Incrementos do valor

1. Para aumentar o valor, os preços são reduzidos ao menor nível possível.	1
4. Para aumentar o valor, o serviço é melhorado o quanto possível para evitar reduções no preço.	4
7. Todos os incrementos do valor são ponderados em termos do grau em que esses incrementos geram valor maior que os custos incorridos.	7

## 2.9. Valor vitalício do consumidor

1. Nenhum ou poucos esforços são feitos para medir o valor vitalício do consumidor.	1
4. O valor vitalício do consumidor é calculado através das compras realizadas por um consumidor ao longo do seu relacionamento com a companhia.	4
7. O valor vitalício do consumidor é calculado através das compras realizadas por um consumidor ao longo do seu relacionamento com a companhia mais o valor das recomendações feitas por consumidores fiéis para não-consumidores.	7

## 2.10. Atração e retenção de consumidores

1. Todo o orçamento de marketing é destinado a atrair novos consumidores.	1
4. Uma pequena parcela (20% ou menos) do orçamento de marketing é destinada à retenção dos consumidores existentes.	4
7. Parcelas significativas do orçamento de marketing (40% ou mais) são destinadas à atração de novos consumidores e retenção de consumidores existentes.	7

## 2.11. Uso de “postos de escuta” do consumidor

1. São coletados dados por pessoas em contato com os consumidores, mas pouco é feito para organizá-los.	1
4. O serviço ao consumidor provém a fonte mais organizada de informação a respeito da satisfação e das preocupações dos consumidores; essa informação é compartilhada pela organização.	4
7. Dados de representantes de vendas, serviço ao consumidor, cartas de reclamações e outras fontes são convertidas em informação sobre os consumidores fiéis.	7



## 2.12. Parcela aproveitada do potencial dos consumidores

1. Não há conhecimento sobre a parcela das compras potenciais dos consumidores efetivamente aproveitada pela organização.	1
4. São feitos alguns esforços para identificar as compras em potencial dos consumidores em termos de frequência e tamanho das compras.	4
7. São feitos esforços para aumentar a parcela das compras em potencial dos consumidores através do aumento da frequência, do tamanho e da lucratividade das transações assim como da duração do relacionamento com o consumidor.	7

## 2.13. Objetivos primários

1. O “objetivo externo” primário da organização é maximizar alguma medida de lucro.	1
4. O “objetivo externo” primário da organização é maximizar a fidelidade atual dos consumidores.	4
7. O “objetivo externo” primário da organização é maximizar a satisfação do consumidor de forma sua fidelidade futura seja favorecida.	7

## 2.14. Definições e objetivos

1. A satisfação e a fidelidade do consumidor não foram definidas; não foram estabelecidos objetivos para elas.	1
4. A satisfação e a fidelidade do consumidor foram definidas, mas não foram estabelecidos objetivos para elas.	4
7. A satisfação e a fidelidade do consumidor foram definidas e foram estabelecidos objetivos para ambas.	7

## 2.15. Medições

1. Nem a satisfação nem a fidelidade dos consumidores são medidas.	1
4. A satisfação do consumidor é medida, mas não é feito qualquer esforço para associá-la à fidelidade.	4
7. Tanto a satisfação quanto a fidelidade do consumidor são medidas e foram estabelecidas associações entre elas.	7

## 2.16. Recompensas e reconhecimento

1. Empregados não são explicitamente reconhecidos e recompensados por alcançar altos níveis de satisfação do consumidor.	1
4. Empregados que atinjam um nível de satisfação do consumidor acima da média são regularmente reconhecidos e recompensados.	4
7. Apenas empregados que atinjam um nível altíssimo de satisfação do consumidor são regularmente reconhecidos e recompensados.	7

## 2.17. Comunicação e ação por parte da gerência

1. A gerência enfatiza a importância do serviço ao consumidor, mas os empregados da linha de frente não sentem que têm liberdade de ação para entregar o serviço de maneira adequada.	1
	4
4. A gerência abraçou a idéia do “empowerment” (aumento de liberdade, autonomia) dos empregados da linha de frente, mas os empregados não sabem o verdadeiro significado da idéia.	7
7. A gerência enfatiza a importância do serviço ao consumidor e está tentando construir a capacidade dos funcionários para entregá-lo adequadamente.	

## 2.18. Estabelecendo níveis apropriados de capacidade na linha de frente

1. Pouco esforço já foi feito para determinar o nível adequado de capacidade na linha de frente de acordo com a estratégia de serviço ao consumidor da empresa.	1
	4
4. Foi dada atenção à capacidade da linha de frente, mas os empregados não têm um entendimento claro de sua liberdade de ação e seus limites e não sentem que têm o apoio adequado.	7
7. A capacidade da linha de frente, incluindo liberdade de ação, limites, tecnologia de apoio, treinamento e reconhecimento foram calibrados com a estratégia da empresa, comunicados claramente aos empregados e implementados.	

## 2.19. Seleção dos empregados da linha de frente

1. Os empregados da linha de frente são selecionados basicamente pelas suas habilidades; uma pequena parcela dos candidatos a emprego (menos de 10%) foi recomendada pelos empregados atuais.	1
	4
4. Os empregados da linha de frente são selecionados basicamente pelas suas atitudes; uma pequena parcela dos candidatos a emprego (menos de 10%) foi recomendada pelos empregados atuais.	7
7. Os empregados da linha de frente são selecionados basicamente pelas suas habilidades; uma grande parcela dos candidatos a emprego (mais de 20%) “se seleciona” para a organização com base na recomendação dos empregados atuais.	

## 2.20. Suporte aos empregados da linha de frente

1. As tarefas a serem executadas e os limites dos empregados são claramente definidos; o suporte é definido como a tecnologia e o treinamento necessários, que são fornecidos.	1
	4
4. Os empregados da linha de frente têm liberdade de ação para entregar resultados aos clientes; eles recebem o suporte necessário (tecnologia e treinamento) para que tenham sucesso.	7
7. Os empregados da linha de frente têm grande liberdade de ação para entregar resultados aos clientes; suporte é definido de maneira ampla para incluir tecnologia, treinamento e pagamento pelo desempenho; os empregados revisam e ajudam a projetar o programa de apoio.	

## 2.21. Extensão e escopo dos esforços de melhoria de processos

1. Até a presente data, nenhuma grande iniciativa foi tomada para melhorar a qualidade dos processos na organização.	1
4. Iniciativas para melhorar a qualidade dos processos se concentraram na mudança ou reengenharia de processos.	4
7. O escopo das iniciativas de melhoria da qualidade reflete o objetivo de aumentar o valor para os consumidores; isto inclui resultados entregues, acesso do consumidor ao serviço, custo e por fim preço.	7

## 2.22. Liderança e esforços de melhoria de processos sustentados

1. Iniciativas de melhoria de processos e da qualidade não têm sido sustentadas; mudanças nas lideranças ou perda de interesse entre os líderes é uma das razões.	1
4. Esforços de melhoria de processos e da qualidade continuam ocorrendo na organização, apesar de não receberem o reconhecimento que outrora receberam.	4
7. Melhoria de processos e da qualidade se tornou parte do cotidiano da organização; os gerentes constantemente lembram que deve haver reflexão em toda decisão importante.	7

## 2.23. Conquistando o apoio e a participação dos empregados

1. As iniciativas de melhorias de processos e da qualidade foram ditadas pela alta gestão; pouco foi feito para que os empregados da linha de frente e os gerentes se sentissem parte delas.	1
	4
4. As iniciativas de melhorias de processos e da qualidade tiveram sucesso limitado porque os gerentes não estavam suficientemente envolvidos no projeto ou na implementação delas.	7
7. Todo esforço possível foi feito para conseguir o apoio e a participação dos empregados da linha de frente e dos gerentes; foi garantido que ninguém perderia seu emprego por decorrência da melhoria da qualidade dos processos.	

## 2.24. Objetivos dos esforços de melhoria

1. As iniciativas de melhoria da qualidade dos processos focaram em mudar maneiras específicas como as coisas eram feitas.	1
	4
4. As iniciativas de melhoria da qualidade dos processos são realizadas para encorajar a organização a mudar a maneira como os problemas são resolvidos e como ela trabalha.	7
7. As iniciativas de melhoria da qualidade dos processos são realizadas para mudar a cultura da organização e para desenvolver uma consciência para a execução de todas as tarefas da melhor maneira possível.	

## 2.25. Revisão do sistema de entrega do serviço

1. É raro se pensar sistematicamente a respeito do projeto de um sistema de entrega do serviço do ponto de vista da eficiência e da moral dos provedores do serviço.	1
	4
4. Os sistemas de entrega do serviço foram reprojctados, com ênfase na qualidade através da introdução de tecnologia que restringe as escolhas e a necessidade de julgamento do provedor do serviço.	7
7. Os sistemas de entrega do serviço são observados constantemente em busca de maneiras de tornar os provedores do serviço mais eficientes e satisfeitos.	

## 2.26. Padronização da rede

1. A organização tem tido dificuldade para conseguir a padronização das operações nas várias unidades operacionais.	1
	4
4. Os limites para os provedores de serviços nas unidades operacionais são claramente definidos e controlados.	7
7. Os elementos principais do serviço foram identificados e são requisitos para todas as unidades operacionais; fora eles, empregados e franqueados são livres para inovar e são recompensados por isso.	

## 2.27. Redes internacionais (questão aplicável somente a multinacionais)

1. Pouca atenção foi dada ao grau de padronização requerido ou conseguido em unidades em diferentes países.	1
	4
4. O grau e a natureza da padronização internacional requerida pelo negócio foram estabelecidos, mas os objetivos desejados ainda não foram alcançados.	7
7. O grau da padronização alcançada em unidades em diferentes países reflete a sensibilidade do serviço às culturas locais.	

## 2.28. Franquias (questão aplicável somente redes com unidades franqueadas)

1. Existem conflitos freqüentes com os franqueados, apesar dos esforços para contê-los.	1
	4
4. Os contratos de franquia estabelecem claramente as expectativas e provêm incentivos para encorajar o comportamento por parte dos franqueados que seja mais adequado para a rede como um todo.	7
7. Os contratos de franquia estabelecem claramente as expectativas e são resguardados por uma série de serviços do franqueador projetados para lembrar aos franqueados o valor da rede.	



## 2.29. Provocando o feedback do consumidor

1. O feedback do consumidor chega até a organização por diversos canais; o mais organizado é o recebimento e processamento de cartas de reclamações.	1
	4
4. Têm sido feitos esforços para coordenar o recebimento de informação sobre problemas ocorridos com o consumidor e sobre sua satisfação.	7
7. Todo o esforço possível tem sido feito para encorajar os consumidores a darem feedback; essa informação, de diversas fontes, é consolidada, analisada e passada aos gerentes e à alta gestão para que eles possam agir com base nela.	

## 2.30. Liberdade de reação

1. Empregados da linha de frente são instruídos sobre como reagir às reclamações dos consumidores, mas têm pouca liberdade para fazê-lo.	1
	4
4. Empregados da linha de frente são treinados sobre como reagir às reclamações dos consumidores; eles são autorizados a fazê-lo dentro de limites bem definidos.	7
7. Empregados da linha de frente recebem treinamento, informações e outros suportes projetados para permitir a eles usar o bom senso ao reagir às reclamações dos consumidores.	

## 2.31. Recuperação de serviço

1. Reações às reclamações dos consumidores são levadas adiante sempre que houver tempo.	1
4. São utilizados procedimentos estabelecidos, usualmente empregando cartas cuidadosamente escritas, para lidar com as reclamações dos consumidores dentro de limites de tempo bem definidos.	4
7. Reações às reclamações dos consumidores são executadas o mais rapidamente possível e dão mais ênfase ao conteúdo pessoal e customizado do que ao formato ou aparência.	7

## 2.32. Garantias

1. A organização não dá garantia a seus produtos ou serviços.	1
4. São dadas garantias a todos os produtos e serviços, com descrições detalhadas de suas condições.	4
7. Todos os serviços têm garantia incondicional, implícita ou explícita; o consumidor decide se o desempenho de um produto ou serviço é satisfatório.	7

## 2.33. Medição dos componentes da Cadeia de Lucro

1. Dos componentes da Cadeia de Lucro, apenas lucro e crescimento das vendas são medidos regularmente e usados para a gestão do negócio.	1
	4
4. Dos componentes da Cadeia de Lucro, lucro, crescimento das vendas, satisfação dos consumidores e satisfação dos empregados são medidos regularmente e usados para a gestão do negócio.	7
7. Todos os componentes da Cadeia de Lucro são medidos regularmente e usados para a gestão do negócio.	

## 2.34. Determinação das relações entre os componentes da Cadeia de Lucro

1. Nenhum esforço foi feito ainda para estabelecer as relações entre os componentes da Cadeia de Lucro.	1
	4
4. Esforços foram feitos para estabelecer as relações entre os componentes da Cadeia de Lucro, mas ainda não há segurança quanto aos resultados para seu uso na gestão do negócio.	7
7. As relações já foram estabelecidas entre todos ou a maioria dos componentes da Cadeia de Lucro e os resultados são usados regularmente na gestão do negócio.	

## 2.35. Uso de um “balanced scorecard”

1. Métricas financeiras, como retorno sobre investimento e ativos investidos, são as únicas métricas usadas para medir o desempenho da empresa.	1
	4
4. A satisfação do consumidor é usada, junto a métricas financeiras, para medir o desempenho da empresa.	7
7. Um quadro equilibrado, com medidas do desempenho financeiro, satisfação dos consumidores, satisfação dos empregados e outras métricas não financeiras relevantes, é utilizado para medir o desempenho da empresa.	

## 2.36. Uso de métricas

1. Além de lucro e crescimento, não são usadas métricas da Cadeia de Lucro como base para a remuneração dos gerentes.	1
	4
4. A satisfação dos consumidores foi incorporada ao conjunto de métricas usadas para remunerar os gerentes.	7
7. Métricas financeiras e de satisfação e fidelidade dos consumidores e dos empregados são usadas como base para a remuneração dos gerentes.	

## 2.37. Identificando e comunicando os principais valores da empresa

1. Nenhum esforço significativo foi feito para identificar os principais valores compartilhados pela organização.	1
4. Os principais valores da organização foram estabelecidos algum tempo atrás, mas pouco foi feito para enfatizar sua importância para os novos membros da organização ou para os antigos.	4
7. Os principais valores da organização foram estabelecidos e são comunicados regularmente pela liderança da organização.	7

## 2.38. Natureza dos principais valores compartilhados

1. Os principais valores pouco se referem à necessidade de ouvir e responder às necessidades de todos os indivíduos importantes para a organização.	1
4. Os principais valores se referem à necessidade de ouvir e responder às necessidades dos indivíduos importantes para a organização, mas não fazem qualquer referência a isto como uma maneira de manter uma cultura organizacional que se adapte a essas necessidades.	4
7. Os principais valores são definidos de forma a enfatizar a necessidade de ouvir e responder às necessidades dos indivíduos importantes para a organização como uma maneira de estimular uma cultura que se adapte a elas.	7

## 2.39. Uso dos principais valores

1. Nenhum ou pouco uso é feito dos principais valores compartilhados pela organização.	1
	4
4. Os principais valores são usados regularmente para descrever a organização aos acionistas (se for o caso), empregados em potencial e outros.	7
7. Os principais valores são usados regularmente na tomada de decisões estratégicas.	

## 2.40. Comportamento da liderança

1. A liderança da organização mantém contato limitado com os empregados da linha de frente.	1
	4
4. A liderança da organização mantém regularmente contato com os empregados da linha de frente, mas esses últimos sentem que poucos resultados são gerados como consequência dos contatos.	7
7. A liderança da organização mantém regularmente contato com a linha de frente e o usa como oportunidade para ouvir, aprender e ensinar o uso dos valores principais da empresa aos empregados.	

Caso utilize estas últimas folhas, favor marcar uma única célula por questão.

<b>Questão</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>1</b>							
<b>2</b>							
<b>3</b>							
<b>4</b>							
<b>5</b>							
<b>6</b>							
<b>7</b>							
<b>8</b>							
<b>9</b>							
<b>10</b>							
<b>11</b>							
<b>12</b>							
<b>13</b>							
<b>14</b>							
<b>15</b>							
<b>16</b>							
<b>17</b>							
<b>18</b>							
<b>19</b>							
<b>20</b>							
<b>21</b>							
<b>22</b>							
<b>23</b>							
<b>24</b>							
<b>25</b>							
<b>26</b>							
<b>27</b>							
<b>28</b>							
<b>29</b>							

<b>30</b>							
<b>31</b>							
<b>32</b>							
<b>33</b>							
<b>34</b>							
<b>35</b>							
<b>36</b>							
<b>37</b>							
<b>38</b>							
<b>39</b>							
<b>40</b>							



**1.18 ANEXO B – RESULTADOS DO GIRAFFAS – 1ª. PARTE –  
INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA**

**Formulário preenchido por:**

**Nome: Cristina Ribeiro**

**Cargo: Analista de Marketing**

**1. Informações Gerais sobre a Empresa**

1.1. Nome da Empresa: Restpar Alimentos Ltda – franqueadora marca Giraffas

1.2. Município da sede: Brasília

1.3. Empresa de capital **fechado**?        (x) SIM        (\_\_\_) NÃO

1.3.1. Se SIM: Número de sócios: 6

1.4. Faturamento (Ano): R\$ 142 milhões (previsão para 2004)

1.5. Crescimento Anual do Faturamento (2002-2003): 34%

1.6. Crescimento Anual do Faturamento (2000-2003): 70%

1.7. Número de países em que atua: 1

1.8. Número de estados brasileiros em que atua: 10

1.9. Número de lojas

1.9.1. Próprias: 0

1.9.2. Franqueadas: 160

1.10. Missão da empresa:

Disponibilizar para consumidores em geral refeições rápidas visando satisfação (saciedade) com qualidade, comodidade, preço justo, inovação e praticidade.

1.11. Comentários:

- 2.** Gostaria de completar com nossos valores nucleares pois são muito importantes para nós: consciência de custo, comportamento ético, liderança / agressividade, orientação para melhoria, adaptabilidade e resposta, inovação e criação constantes.

**1.19 ANEXO C – RESULTADOS DO GIRAFFAS – QUADRO-RESUMO DA 2ª.  
PARTE - INFORMAÇÕES RELATIVAS À GESTÃO PELA CADEIA DE  
LUCRO DE SERVIÇOS**

<b>Tema</b>	<b>Questões</b>	<b>Valor</b>
Desenvolvimento de uma Visão Estratégica do Serviço	1. Identificando os consumidores alvo	4
	2. Definição de Negócio	6
	3. Estratégia de Operações	1
	4. Foco das operações	3
Gerenciamento pela Equação de Valor	5. Segmentação de consumidores	7
	6. Projeto do Serviço	7
	7. Melhoria do serviço	7
	8. Incrementos do valor	7
Prática do Marketing Baseada no Potencial dos Clientes	9. Valor vitalício do consumidor	5
	10. Atração e retenção de consumidores	7
	11. Uso de “postos de escuta” do consumidor	5
	12. Parcela aproveitada do potencial de consumidores	6
Gerenciamento do Ciclo de Satisfação do Consumidor	13. Objetivos primários	7
	14. Definições e objetivos	7
	15. Medições	7
	16. Recompensas e reconhecimento	5
Desenvolvimento da Capacidade da Linha de Frente	17. Comunicação e ação por parte da gerência	7
	18. Estabelecendo níveis apropriados de capacidade na linha de frente	5
	19. Seleção dos empregados da linha de frente	5
	20. Suporte aos empregados da linha de frente	2
Melhoria de Processos	21. Extensão e escopo dos esforços de melhoria dos processos	7
	22. Liderança e esforços de melhoria de processos sustentados	6
	23. Conquistando o apoio e a participação dos empregados	6

	24. Objetivos dos esforços de melhoria	7
Gerenciamento da Rede de Operações	25. Revisão do sistema de entrega do serviço	7
	26. Padronização da rede de operações	7
	27. Redes de operações internacionais	-
	28. Franquias	7
Conquista da Satisfação Total do Consumidor	29. Provocando o feedback do consumidor	6
	30. Liberdade de reação	6
	31. Recuperação de serviço	7
	32. Garantias	7
Medição do Progresso da Cadeia de Lucro de Serviços	33. Medição dos componentes da Cadeia de Lucro	6
	34. Determinação das relações entre os componentes dessa Cadeia	6
	35. Uso de um “balanced scorecard”	5
	36. Uso de métricas	1
Liderança da Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços	37. Identificando e comunicando os principais valores da empresa	7
	38. Natureza dos principais valores compartilhados	7
	39. Uso dos principais valores	7
	40. Comportamento da liderança	7

**1.20 ANEXO D – RESULTADOS DO JOE & LEO’S – 1ª. PARTE –  
INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA**

**Formulário preenchido por:**

**Nome: Antonio Alberto Souza**

**Cargo: Diretor**

**1. Informações Gerais sobre a Empresa**

1.1. Nome da Empresa: Joe&Leos Hamburger

1.2. Município da sede: Ri de Janeiro

1.3. Empresa de capital **fechado**?      (☒) SIM      (☐) NÃO

1.3.1. Se SIM: Número de sócios: 2

1.4. Faturamento (Ano): 1.300.000,00

1.5. Crescimento Anual do Faturamento (2002-2003): 15 %

1.6. Crescimento Anual do Faturamento (2000-2003): 20 %

1.7. Número de países em que atua: 1

1.8. Número de estados brasileiros em que atua: 3

1.9. Número de lojas

1.9.1. Próprias: 2

1.9.2. Franqueadas: 4

1.10. Missão da empresa

Procurar atender as necessidades de seus clientes, proporcionando a eles uma experiência marcante.

1.11. Comentários:

---

---

---

---

**1.21 ANEXO E – RESULTADOS DO JOE & LEO’S – QUADRO-RESUMO DA  
2ª. PARTE - INFORMAÇÕES RELATIVAS À GESTÃO PELA CADEIA  
DE LUCRO DE SERVIÇOS**

<b>Tema</b>	<b>Questões</b>	<b>Valor</b>
Desenvolvimento de uma Visão Estratégica do Serviço	1. Identificando os consumidores alvo	1
	2. Definição de Negócio	6
	3. Estratégia de Operações	1
	4. Foco das operações	3
Gerenciamento pela Equação de Valor	5. Segmentação de consumidores	5
	6. Projeto do Serviço	4
	7. Melhoria do serviço	1
	8. Incrementos do valor	5
Prática do Marketing Baseada no Potencial dos Clientes	9. Valor vitalício do consumidor	7
	10. Atração e retenção de consumidores	7
	11. Uso de “postos de escuta” do consumidor	4
	12. Parcela aproveitada do potencial de consumidores	5
Gerenciamento do Ciclo de Satisfação do Consumidor	13. Objetivos primários	6
	14. Definições e objetivos	6
	15. Medições	6
	16. Recompensas e reconhecimento	4
Desenvolvimento da Capacidade da Linha de Frente	17. Comunicação e ação por parte da gerência	5
	18. Estabelecendo níveis apropriados de capacidade na linha de frente	5
	19. Seleção dos empregados da linha de frente	6
	20. Suporte aos empregados da linha de frente	3
Melhoria de Processos	21. Extensão e escopo dos esforços de melhoria dos processos	7
	22. Liderança e esforços de melhoria de processos sustentados	5
	23. Conquistando o apoio e a participação dos empregados	5

	24. Objetivos dos esforços de melhoria	5
Gerenciamento da Rede de Operações	25. Revisão do sistema de entrega do serviço	6
	26. Padronização da rede de operações	2
	27. Redes de operações internacionais	-
	28. Franquias	5
Conquista da Satisfação Total do Consumidor	29. Provocando o feedback do consumidor	7
	30. Liberdade de reação	4
	31. Recuperação de serviço	7
	32. Garantias	3
Medição do Progresso da Cadeia de Lucro de Serviços	33. Medição dos componentes da Cadeia de Lucro	4
	34. Determinação das relações entre os componentes dessa Cadeia	5
	35. Uso de um “balanced scorecard”	7
	36. Uso de métricas	7
Liderança da Gestão pela Cadeia de Lucro de Serviços	37. Identificando e comunicando os principais valores da empresa	6
	38. Natureza dos principais valores compartilhados	5
	39. Uso dos principais valores	4
	40. Comportamento da liderança	7