

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Departamento de Engenharia de Produção

TRABALHO DE FORMATURA

**PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO DO SERVIÇO
DELIVERY DE UMA REDE DE RESTAURANTES**

Aluna: Cristiane Kimura

Professor Orientador: Irineu G. N. Giansi

1995

K 1995
K572P

AGRADECIMENTOS

Ao professor Irineu Giansesi, pela orientação, paciência e bom humor mostrados no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Eng. Nelson Millner, pela oportunidade e exemplo que certamente contribuíram muito para meu crescimento profissional.

Ao Sr. Octavio Horta, pelo apoio e à Ina, Ronaldo, Miguel, Paulo Gregório, Usny e Paulo Camargo pela experiência e ajuda transmitidas.

À todos da empresa que, de alguma forma, colaboraram no desenvolvimento do trabalho.

Aos muito queridos: Carlão, Paulo José, Dalton, Pablito, Gui, Silvia e Mauro por todos os momentos, sem dúvida, inesquecíveis.

Aos meus irmãos, por tudo.

cos meus pais

SUMÁRIO

Este trabalho foi desenvolvido para o Serviço de entregas a domicílio de uma rede de restaurantes e trata da proposição de um projeto para reorganizar e melhorar a estrutura desse serviço.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1. A EMPRESA	1
1.1.1. Histórico	1
1.1.2. Estrutura Funcional	3
1.2. O TRABALHO	5
1.2.1. Objetivos	5
1.2.2. Estrutura do Trabalho	6

CAPÍTULO 2 - O SERVIÇO VIAGEM

2.1. HISTÓRICO	8
2.2. CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO	9
2.3. OBJETIVOS DO SERVIÇO	12
2.3.1. O Serviço Viagem e a Estratégia da Rede	13
2.3.2. Volume Pretendido	14
2.3.3. Rentabilidade Pretendida	15
2.3.4. Conceito do Serviço Atual	16

CAPÍTULO 3 - AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PELO CLIENTE

3.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS	17
3.2. PESQUISA COM CLIENTES DO SERVIÇO VIAGEM	18
3.2.1. Objetivos da Pesquisa	18
3.2.2. Definição dos Critérios Competitivos	19
3.2.3. Método	21
3.2.4. Amostragem	21
3.2.5. Questionário	22
3.2.6. Tabulação e Resultados	24

CAPÍTULO 4 - ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES DO SERVIÇO VIAGEM

4.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS	31
4.2. ANÁLISE DE FOCO	33
4.3. ÁREAS DE DECISÃO	36
4.3.1 Análise do Ciclo do Serviço Viagem	36
4.3.2 Análise de Fluxo de Processo do Serviço Viagem	39

CAPÍTULO 5 - O PROJETO DO SERVIÇO ATUAL

5.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS	43
5.1.1. O Pacote do Serviço	43
5.1.2. O Processo do Serviço	44
5.1.3. Tecnologia	44
5.1.4. Instalações	45
5.1.5. Força de Trabalho	45
5.2. O SISTEMA DE OPERAÇÕES DO SERVIÇO ATUAL	46
5.2.1. Critério Competitivo: Acesso	47
5.2.2. Critério Competitivo: Velocidade de entrega	50
5.2.3. Critério Competitivo: Preço	54

CAPÍTULO 6 - ESTUDO DE MELHORIA DO SISTEMA DE OPERAÇÕES

6.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS	57
6.2. PROJETO DE MELHORIA DO SISTEMA DE OPERAÇÕES	57
6.3. ÁREAS DE DECISÃO PRIORITÁRIAS	63
6.4. ANÁLISE DE VIABILIDADE	64
6.4.1. Viabilidade Técnica	65
6.4.2. Análise de Foco das Propostas de Melhoria	76
6.4.3. Análise de Investimentos	77

CAPÍTULO 7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

80

BIBLIOGRAFIA

APÊNDICES

Capítulo 1

Introdução

INTRODUÇÃO

1.1. A Empresa

1.1.1. Histórico

A empresa constitui-se de uma rede de restaurantes caracterizados como *quick-service*, o qual não enfatiza especialmente lanches rápidos, como em um *fast-food*, mas também serve refeições completas no prato com uma variedade que vai além das normalmente oferecidas em lanchonetes convencionais¹.

Estabelecida a partir de quatro sócios majoritários e alguns sócios minoritários, esta rede de restaurantes está estabelecida na cidade de São Paulo e atinge um mercado de classe média-alta e alta, oferecendo um cardápio variado que cativa jovens e profissionais liberais assim como oferece opções diferenciadas para crianças e executivos em horário de almoço, além do serviço de entrega de refeições a domicílio.

Ser um *quick-service* para o mercado acima descrito exige uma série de cuidados que são os fatores-chave para a caracterização da rede de restaurantes: qualidade dos produtos, "modernidade" do ambiente, higiene e limpeza, qualidade e rapidez de atendimento. A partir destes fatores críticos, montou-se a atual estrutura da empresa, que consiste em 7 lojas e uma central produtiva-administrativa.

A primeira loja foi inaugurada em dezembro de 1985, a segunda em novembro de 1987, a terceira em outubro de 1988, a quarta em março de 1989, a quinta em novembro de 1990, a sexta loja em agosto de 1991 e a sétima loja em março de 1995. Neste ano de 1995 já existem mais projetos para a expansão da rede.

Para garantir a padronização dos produtos, principalmente nos quesitos qualidade e consistência, construiu-se a primeira cozinha industrial, de 150 m², a qual centralizava a manufatura dos produtos a serem oferecidos, cabendo à cozinha das lojas a parte de finalização de cada prato. Com a expansão da rede veio a necessidade de aumentar a capacidade de produção da cozinha industrial. Construiu-se, então, uma nova cozinha, com 800 m² e capacidade para atender até 15 lojas.

¹ texto baseado em *case* apresentado na disciplina Gestão de Serviços oferecida pelo Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP.

À medida que a rede se expandia, tornou-se clara a necessidade de procedimentos administrativos mais padronizados e ágeis que pudessem auxiliar no controle operacional e financeiro de todas as áreas envolvidas no serviço da rede, sem esquecer que essa centralização dilui os custos indiretos, aumenta o poder de "barganha" nas negociações junto aos fornecedores e permite aumento nos ganhos de escala. A administração central, que compreende os departamentos: compras, estoques, distribuição, tesouraria, contabilidade, finanças, departamento pessoal, marketing, manutenção, engenharia e centro de processamento de dados, vem sofrendo a reestruturação de sua "arquitetura" de maneira a atender, cada vez mais e melhor, aos seus propósitos dentro da empresa.

Mesmo com a centralização do direcionamento e de muitas atividades da rede, cada loja possui sua própria administração e produção e também é responsável pelo seu funcionamento, parte operacional e os resultados obtidos. Isso permite uma maior flexibilidade de cada loja em atender às especificidades de seus clientes.

1.1.2. Estrutura Funcional da Empresa

A estrutura funcional da Rede está mostrada na figura 1.1.

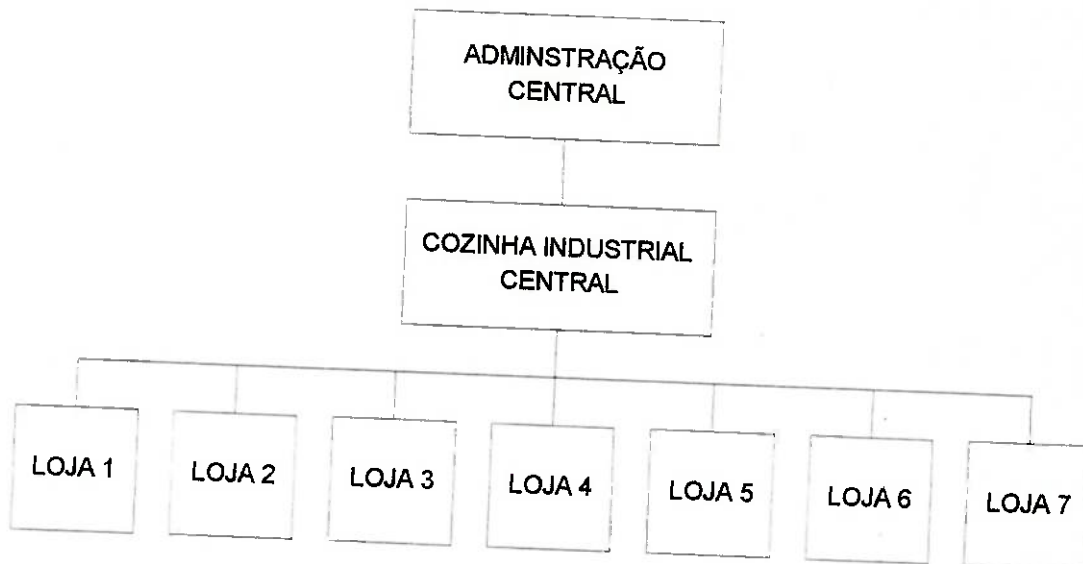
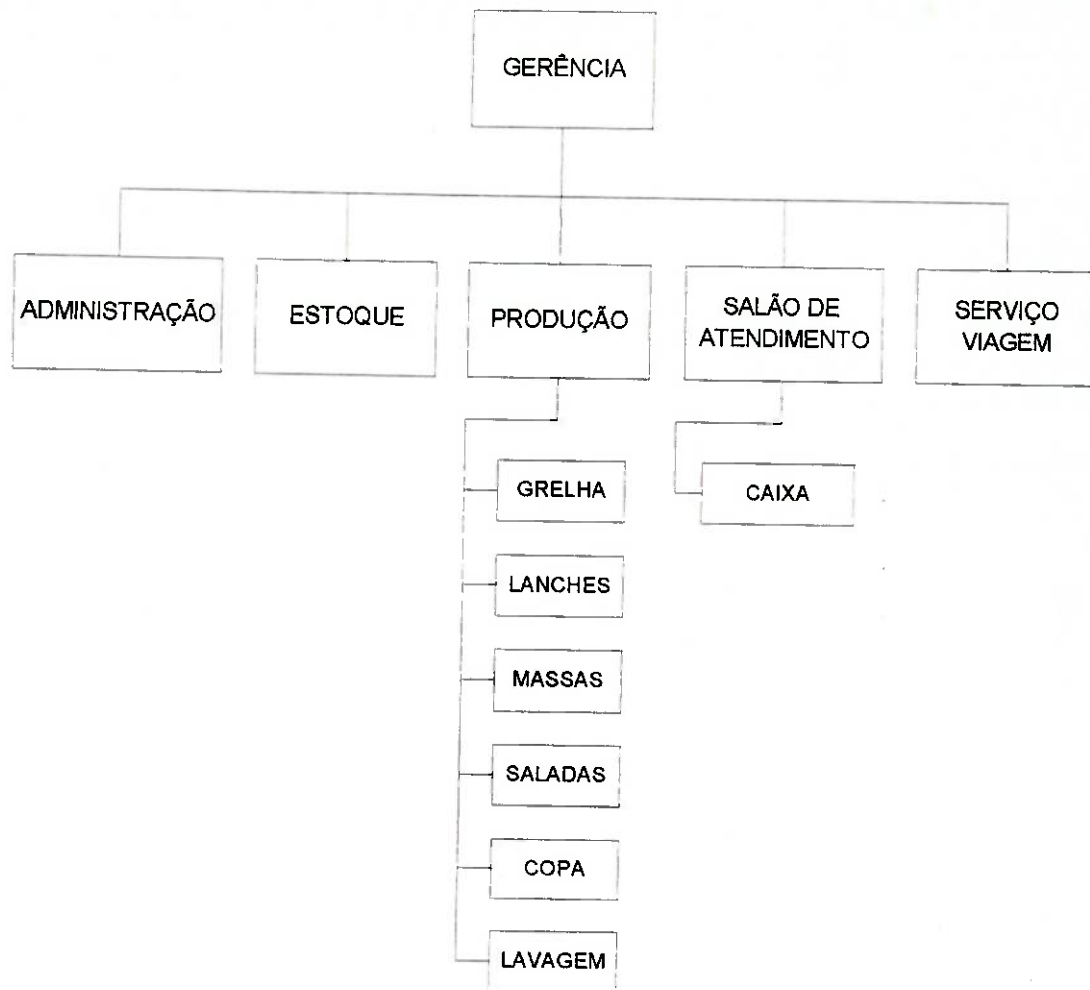


Figura 1.1 - Estrutura funcional da Rede
(Elaborada pela autora)

Cada uma das lojas da Rede possui uma organização própria mostrada na figura 1.2.



*Figura 1.2 - Estrutura funcional de uma loja da Rede
(Elaborada pela autora)*

1.2. O Trabalho

1.2.1. Objetivos

O principal objetivo deste trabalho é propor um projeto de melhoria para uma estrutura de serviço já existente, que é o serviço de entrega de refeições a domicílio (denominado Serviço Viagem) de uma Rede de Restaurantes.

O Serviço Viagem é oferecido em 5 das 7 lojas pertencentes à Rede. Sua importância vem da soma de fatores mercadológicos como a crescente demanda de serviços de entrega de comida à domicílio e a necessidade da Rede aumentar seus serviços oferecidos, ampliando o mercado consumidor.

Por se tratar de uma Rede, os restaurantes, ou lojas como iremos denominar, oferecem o mesmo cardápio de produtos e serviços seguindo os conceitos estabelecidos pela Rede.

No entanto, por estarem fisicamente separadas e possuírem cada qual sua própria administração, as lojas têm algumas características diferentes umas das outras, como por exemplo, sua construção, sazonalidade da demanda (maior nas lojas de rua do que nas que ficam em shopping centers), clientes e outros.

Então, cada loja estruturou seu Serviço Viagem adaptando as instalações existentes para atender às exigências de sua clientela.

Este trabalho pretende apontar o conceito do Serviço Viagem para a Rede, avaliar como este conceito está sendo percebido por seus clientes, compará-lo com o serviço oferecido nas lojas, focalizar os aspectos que devem sofrer modificações e apresentar um projeto de melhorias do sistema de operações do serviço que contribua para garantir a consistência e melhorar o desempenho do serviço em toda a Rede.

1.2.2. Estrutura do Trabalho

O trabalho a ser apresentado pretende melhorar a estrutura de um serviço já existente que é o Serviço Viagem de uma Rede de Restaurantes.

Para isso, serão feitos levantamentos acerca da situação atual do Serviço Viagem de maneira a identificar importantes características presentes no serviço tais como:

- quais objetivos a Rede quer alcançar oferecendo o Serviço Viagem;
- qual a avaliação dos clientes quanto ao serviço;
- como a Rede atende aos seus clientes, ou seja, seu projeto de serviço;
- quais atividades compõem o seu sistema de operações.

As análises dos dados obtidos serão feitas adotando-se conceitos, fundamentos e ferramentas contidos nas referências bibliográficas citadas ao longo do texto ou reunidas na bibliografia.

As análises resultarão em uma proposta de projeto do serviço e seu sistema de operações que sejam viáveis para a Rede.

A estrutura do trabalho está mostrada na figura 1.3.

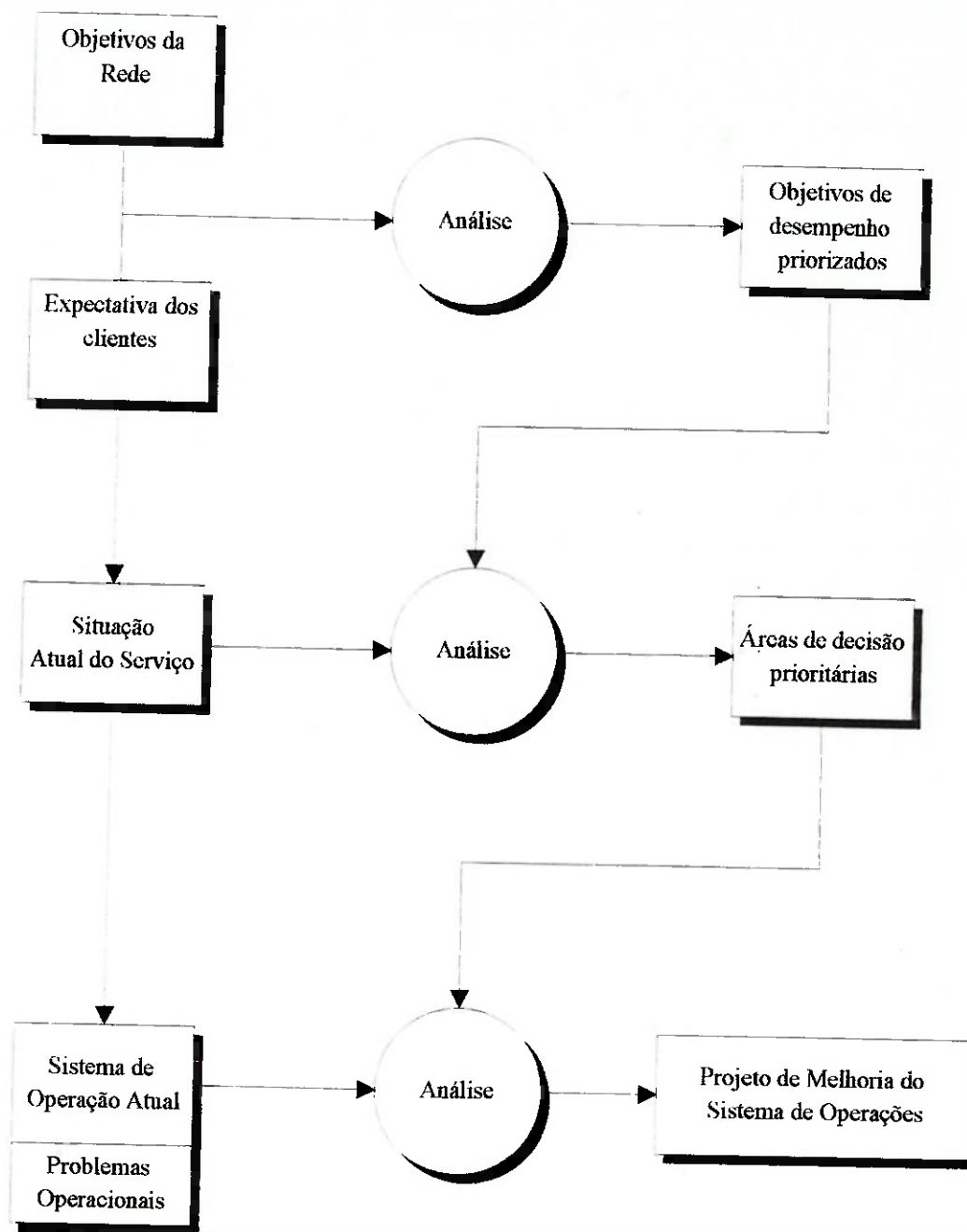


Figura 1.3 - Estrutura do Trabalho
(Elaborada pela autora)

Capítulo 2

O Serviço Viagem

O SERVIÇO VIAGEM

2.1. Histórico

O que será denominado Serviço Viagem é a entrega a domicílio dos pratos/refeições oferecidos na Rede de restaurantes.

Desde a concepção dos serviços a serem prestados por uma loja da Rede, imaginou-se a possibilidade de aliar à estrutura da cozinha e do salão de atendimentos, uma estrutura que permitisse aos clientes ligarem e pedirem sua refeição sem que fosse preciso vir até o local do restaurante, aumentando a variedade dos serviços oferecidos pelo restaurante.

O Serviço Viagem, no entanto, não foi implantado logo na inauguração da 1ª loja. A experiência do Serviço Viagem começou um ano após a inauguração da 2ª loja da rede, depois que já estavam estabelecidos o conceito, operações e procedimentos do restaurante.

Inicialmente, o Serviço Viagem atendia aos clientes que iam à loja e pediam para que a comida fosse embalada para ser levada. Depois, colocou-se uma atendente e um entregador e divulgou-se o telefone para os clientes da loja. Com o aumento dos pedidos, aumentou-se os recursos e a capacidade de produção do Serviço Viagem.

Dáí em diante, o Serviço Viagem não só expandiu dentro de uma loja, como foi sendo implantado em outros restaurantes da rede.

Apesar do Serviço Viagem ter sido pensado desde o início da abertura da rede e ter sido implantado pouco tempo após a inauguração de cada loja, com a maior divulgação através de *marketing* focalizado para este serviço, nos últimos dois anos ele vem ganhando muita força e tornando-se cada vez mais conhecido, aumentando o volume de vendas e, por conseguinte, aumentando a importância dentro da rede.

Se forem somadas as vendas do Serviço Viagem de todas as lojas, ter-se-á um volume de atendimentos equiparado à média de vendas de uma loja da rede. Isso significa que a rede possui sete lojas com instalações (cozinha, salão, estoque, administração) e mais uma "loja" que aproveita vários recursos dessas outras.

Atualmente, de um total de sete lojas, cinco oferecem o Serviço Viagem.

2.2. Características das Operações do Serviço

Os serviços de entrega têm se expandido rapidamente e, segundo Roger Ingold, sócio-diretor da Andersen Consulting, "numa época em que se recebe de tudo em casa, de talões de cheque a eletroeletrônicos, o *delivery* se apresenta como uma ótima oportunidade de negócios"¹.

Torna-se difícil fazer a distinção entre produtos e serviços puros. Uma empresa pode oferecer um pacote de produtos/serviços e sua classificação em empresa fabricante de produtos ou prestadora de serviços vai depender do foco que ela dá a cada uma dessas atividades. Por exemplo, no Serviço Viagem é possível detectar um misto de manufatura, pois existe a transformação de alimentos em pratos/refeições, e uma parcela de serviços, na qual há o atendimento telefônico e a entrega do pedido.

Segundo Ganesi e Corrêa (1995), para melhor gerenciar esses diferentes sistemas de operações (operações de manufatura, operações de serviços), torna-se importante caracterizar as diferenças existentes entre essas operações.

As operações de serviços apresentam características especiais, cujas principais são:

- *Intangibilidade dos serviços;*
- *Presença do consumidor;*
- *Perecibilidade dos serviços.*

Algumas operações do Serviço Viagem apresentam tais características. A presença do cliente, ao entrar em contato com o serviço, serve como elemento "disparador" para que ocorram as outras atividades até seu pedido ser entregue. Ao mesmo tempo em que ele está requerendo o serviço, este está sendo produzido pois o atendimento da telefonista ocorre simultaneamente ao seu pedido e a preparação dos pratos inicia-se logo após o pedido ter sido feito.

¹extraído do artigo intitulado *A Operação Delivery - Serviços de entrega se expandem*, publicado na revista Pequenas Empresas/Grandes Negócios, fevereiro/95.

Durante todo o processo, o cliente vai formando seu julgamento pessoal e confrontando a sua expectativa com a percepção obtida com sua experiência do serviço. Isso torna difícil medir o desempenho do serviço, que depende muito do grau de expectativa do cliente e de suas impressões após o processo.

Apesar de apresentarem essas mesmas características, torna-se difícil generalizar uma só gestão de serviço para a grande variedade e diferenças entre os tipos de serviços prestados.

Para melhor especificar o Serviço Viagem serão analisadas algumas dimensões básicas que podem contribuir para o esclarecimento de todo o processo, explicitado no capítulo 4. As dimensões identificadas como importantes na gestão das operações de serviços são:

- *Foco em pessoas ou equipamentos*: processos baseados em equipamentos são, geralmente, mais padronizáveis que aqueles baseados em pessoas, os quais apresentam maior flexibilidade, variabilidade e incertezas. O Serviço Viagem está baseado tanto nas pessoas como nos equipamentos.

- *Grau de personalização do serviço*: processos que visam atingir as necessidades e expectativas de clientes específicos contribuem para personalizar o serviço. O grau de personalização no Serviço Viagem é baixo, pois o consumidor do serviço enquadra suas necessidades de alimentação dentro do cardápio proposto. Algumas vezes pode ocorrer a exigência do cliente em trocar alguns componentes de um prato ou pedir um molho extra. Porém, este tipo de ocorrência não é primordial dentro daquilo que o serviço pretende oferecer.

- *Grau de contato com o cliente*: processos com alto contato com cliente apresentam maior incerteza e são de difícil controle por parte do servidor. As operações que apresentam essas características são denominadas de *front office* ou linha de frente. Já processos com baixo contato com o cliente são mais previsíveis, padronizáveis e permitem um maior controle. As operações de baixo contato com o cliente são denominadas *back room* ou retaguarda. No Serviço Viagem coexistem as operações *front office* como o atendimento telefônico e a entrega do pedido, e as operações *back room*, que são as atividades de preparação dos pratos do pedido. Ambas têm igual importância dentro de todo o processo e mesmo as operações *front office* do Serviço Viagem são

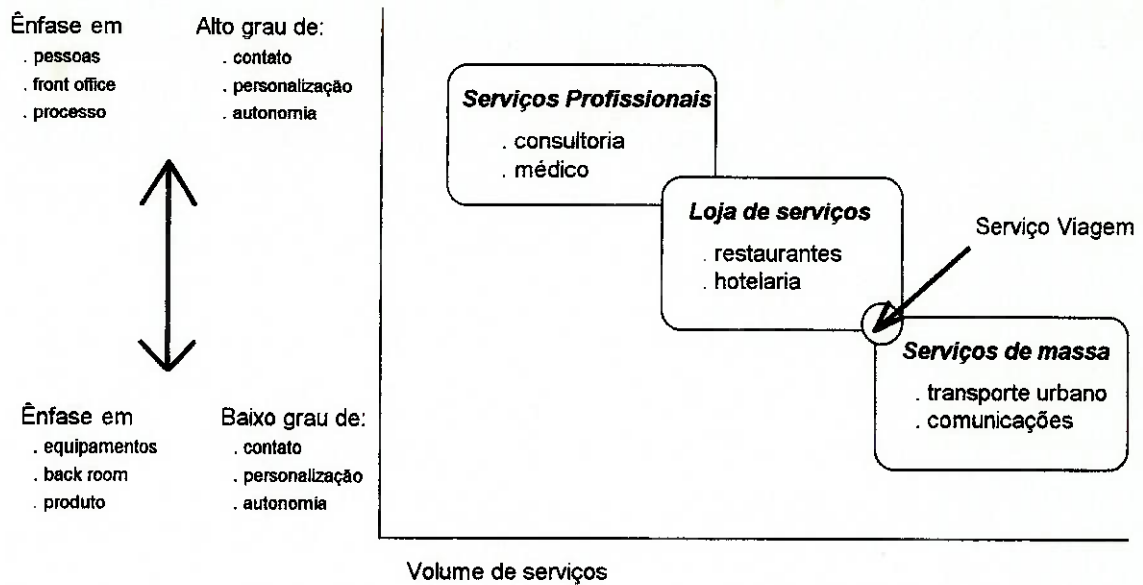
mais padronizáveis e controláveis do que as de um restaurante, por exemplo.

- *Grau de participação do cliente*: utilização do cliente como recurso produtivo. O cliente, no Serviço Viagem, praticamente não é utilizado como recurso dentro do processo do serviço.

- *Grau de julgamento pessoal dos funcionários*: autonomia que o pessoal de contato com os clientes têm para atender a suas necessidades e expectativas. O Serviço Viagem não requer funcionários fortemente habilitados a exercer seu julgamento pessoal, já que o grau de personalização é baixo e as operações *front office* são bastante padronizáveis.

- *Grau de tangibilidade do serviço*: ênfase dada ao produto ou ao processo. Apesar de um cliente pedir Serviço Viagem por querer um serviço de entrega no local em que ele está, a importância ao escolher um serviço de entrega, em geral, é dada ao produto.

Ao ordenar algumas das dimensões acima e aplicá-las a diferentes serviços, Silvestro et al. (1992) chegaram a uma classificação dos processos de serviço que, salvo algumas restrições, consegue identificar importantes fatores que caracterizem cada grupo de processos. A Figura 2.1. ilustra o Serviço Viagem o qual, segundo esta classificação, pode ser considerado como sendo um intermediário entre uma 'loja de serviços' e um 'serviço de massa'.



*Figura 2.1 - Classificação dos processos de serviço
(Elaborada pela autora)*

2.3. Objetivos do Serviço Viagem

Toda empresa converge seus esforços para o atendimento de seus objetivos principais. Cada empresa deve estabelecer seus objetivos "globais" dos quais derivarão os objetivos secundários, aqueles a serem estabelecidos e atendidos dentro de cada setor da empresa.

Ao criar um serviço de entrega de refeições a domicílio, uma rede de restaurantes pode estar querendo atingir a vários de seus objetivos tais como aumentar seu mercado consumidor, criar um diferencial em relação aos seus concorrentes, aproveitar as instalações e recursos existentes em suas lojas, etc.

Para entender quais objetivos a Rede de restaurantes pretende alcançar com seu Serviço Viagem foi realizada uma série de entrevistas individuais com dois gerentes da Administração Central da Rede, o gerente administrativo e a gerente de produção, e foram entrevistados também os gerentes das lojas que possuem o Serviço Viagem, totalizando sete entrevistas.

Este primeiro levantamento tem a função de identificar se o Serviço Viagem faz parte da estratégia competitiva da empresa e quais os seus objetivos. Posteriormente, será realizada uma série de pesquisas junto

aos clientes para posicionar o Serviço Viagem e descobrir se o projeto do serviço está correspondendo aos seus objetivos.

A entrevista realizada com os gerentes da Rede seguiu um roteiro com quatro questões básicas e abertas, onde o entrevistado elaborava suas próprias respostas. Ela tenta levantar:

- se o Serviço Viagem está inserido na estratégia da Rede;
- qual o volume de vendas pretendido;
- qual a rentabilidade pretendida;
- como a Rede quer que o serviço seja percebido por seus clientes.

Os próximos tópicos deste capítulo explicitam as respostas obtidas e estabelecem os objetivos do Serviço Viagem.

2.3.1. A estratégia da Rede e o Serviço Viagem

O Serviço Viagem, desde o projeto da Rede, foi planejado como uma maneira de melhor utilizar os recursos e a capacidade instalada de cada loja. No entanto, além de servir para essa função, o Serviço Viagem constituiu-se de mais um serviço que atendia aos desejos de grande parte dos clientes da Rede em ter um serviço que entregasse a comida de seus restaurantes.

Isso quer dizer que o Serviço Viagem tem sido um **serviço marginal**, ou seja, não é a razão da existência da empresa. Sendo encarado como tal, muitos dos seus objetivos não estão muito bem definidos. Cada gerente de loja define os objetivos do Serviço Viagem de sua loja levando em consideração suas limitações de recursos, de investimentos e as prioridades da loja, o que por um lado faz com que o serviço de cada loja se adeque mais aos seus clientes específicos, mas por outro diminui sua padronização e sua consistência na Rede.

Existe um direcionamento da Rede em começar a ter uma estrutura que indique os números (tempo médio de entrega, número de pedidos atendidos, faturamento, crescimento) e com base nessas informações padronizar procedimentos e estabelecer metas.

Com o crescimento do serviço houve uma maior preocupação em se colocar recursos e investimentos para suprir o aumento da demanda. A direção da Rede já está começando a analisar a viabilidade de tratar o

Serviço Viagem como um negócio próprio, independente das lojas. No momento, existe a dúvida se a Rede cria um serviço de lojas *delivery* que só atenderiam pedidos de entrega a domicílio.

Não está no escopo deste trabalho analisar profundamente a viabilidade ou não de tornar o Serviço Viagem uma atividade independente das lojas da Rede. Mas a partir dos levantamentos e análises realizados será possível indicar se vale a pena a Rede começar a tratar este serviço sob uma perspectiva de um novo negócio.

2.3.2. Volume de vendas pretendido

Não existe um plano definido, pela Rede, estipulando as metas de volume de vendas do Serviço Viagem para os próximos meses. No entanto, colocou-se como uma meta que o Serviço Viagem chegue a representar de 20 a 25% do seu faturamento total, que em termos práticos significa ter um volume de vendas equiparado, em média, ao de duas lojas, ou seja, dobrando o volume atual.

Atualmente, cada loja analisa o volume vendido nos meses anteriores em termos de número de pedidos e faz uma projeção para o próximo mês. Desta maneira, os gerentes das lojas levantam o número de pedidos atendidos em um mês e estipulam esse volume como um patamar mínimo para o próximo mês, buscando um crescimento em torno de 5% mensal.

Os dados relativos ao Serviço Viagem de cada loja são passados diariamente para a Central, onde são compilados num relatório. Entretanto, não se costuma calcular a porcentagem alcançada pelo faturamento deste serviço em relação ao faturamento total da loja e nem a porcentagem do faturamento de todo o Serviço Viagem em relação ao faturamento da Rede. Estes dados são muito importantes para se ter a real noção do quanto de participação o serviço tem dentro da Rede.

A tabela da figura 2.2 mostra um levantamento destas porcentagens feito para o mês de Abril/1995.

LOJA	FAT. SERV. VIAGEM / FAT. TOTAL
Loja 1	28%
Loja 2	19%
Loja 4	10%
Loja 5	7%
Loja 6	10%
Rede	12%

Figura 2.2 - Participação do Serviço Viagem

(Elaborada pela autora)

Da tabela anterior verifica-se que a participação do Serviço Viagem em relação ao faturamento total da Rede está aquém da meta estabelecida. A reorganização da estrutura do Serviço Viagem propicia condições que auxiliariam na implantação de um plano de crescimento do Serviço Viagem, visando atingir os objetivos estabelecidos pela Rede.

2.3.3. Rentabilidade pretendida

Nas entrevistas realizadas, procurou-se saber se existia uma taxa de rentabilidade estipulada para o Serviço Viagem, a qual determinaria a relação entre o faturamento e os custos decorrentes dos recursos utilizados.

Sendo o Serviço Viagem um serviço marginal, tanto sua receita como suas despesas são contabilizadas juntamente com as geradas pelo atendimento na loja. Não se faz uma distinção exata da contribuição do Serviço Viagem para a rentabilidade de cada loja.

Considerando-se que, na situação atual, o Serviço Viagem utiliza muitos dos recursos destinados ao atendimento na loja, como os mesmos fornecedores, os equipamentos da cozinha, os preparadores

das refeições e as instalações prediais, os custos decorrentes de tais recursos já existiriam e seriam os mesmos caso a loja não tivesse o Serviço Viagem. Seus custos próprios são diretos, como linhas telefônicas, atendentes de telefone, entregadores, alimentos e embalagens.

Como o preço das refeições servidas nas lojas é o mesmo cobrado no Serviço Viagem, a rentabilidade de cada prato pedido pelo Serviço Viagem pode ser maior que a do mesmo prato servido na loja e, ainda, o serviço utiliza-se da capacidade ociosa de muitos recursos da loja.

Os custos próprios do Serviço Viagem nunca foram quantificados, assim como sua rentabilidade. É aconselhável levantar tais números para verificar a contribuição do serviço nos negócios da Rede.

2.3.4. O Conceito do serviço atual

Definir o conceito de um serviço é identificar a missão da empresa, ou seja, a maneira pela qual a empresa gostaria que seu serviço fosse percebido pelos consumidores e executado por seus funcionários.

Para determinar o conceito de serviço é importante considerar: a segmentação do mercado, o posicionamento da empresa e seus critérios competitivos .

A segmentação do mercado é a definição do público alvo ao qual a empresa pretende atingir. Segundo as entrevistas realizadas com os gerentes da Rede, os consumidores do Serviço Viagem são os clientes que já conhecem os serviços do restaurante e, por alguns motivos, querem ter muitas características destes serviços para entrega. Mesmo a divulgação do Serviço Viagem através de mala direta faz sua associação com os serviços prestados pelas lojas da Rede.

O posicionamento do serviço é a identificação dos diferenciais da empresa frente aos seus consumidores e seus concorrentes. No caso do Serviço Viagem, a Rede quer que ele seja percebido por seus clientes como uma extensão das características dos serviços das lojas acrescentada da comodidade de se receber o pedido no local desejado. Quanto aos seus concorrentes, a Rede utiliza o Serviço Viagem como um diferencial em relação a outros restaurantes que não entregam refeições a domicílio, e ao mesmo tempo confere ao seu Serviço Viagem

todo o *status* e o suporte provenientes da Rede, oferecendo um serviço próprio dentro dos serviços de entrega.

Os critérios competitivos são as dimensões consideradas fundamentais pelos clientes, aquilo que eles querem obter com o serviço. Evidentemente os clientes atribuem graus de importância diferentes a cada critério. No capítulo 3 será mostrada uma pesquisa realizada junto aos clientes que indicará essa relação de importância para os critérios colocados na pesquisa.

Dentre os vários critérios citados pelos gerentes da Rede, aqueles que eles acreditam ter maior importância para o Serviço Viagem são:

- ☐ qualidade da comida;
- ☐ rapidez na entrega;
- ☐ variedade do cardápio;
- ☐ comodidade oferecida pelo serviço.

Capítulo 3

Avaliação dos Clientes

A AVALIAÇÃO DOS CLIENTES

3.1. Considerações Gerais

O capítulo anterior procurou mostrar um panorama do Serviço Viagem, suas características, seus objetivos e seu conceito sob a ótica interna da Rede.

Agora será feita a caracterização do serviço sob uma ótica externa, a de seus clientes. Afinal, para uma empresa saber se ela está atendendo e quão bem ela está atendendo às expectativas e necessidades de seus consumidores, ela precisa ter um retorno destes últimos. Isso permite à empresa saber sua posição dentro do segmento de mercado e a partir daí traçar seus planos estratégicos para chegar à posição que ela almeja ter.

Já existe na Rede um mecanismo que recolhe informações relativas aos serviços prestados nas lojas, inclusive o Serviço Viagem, junto aos clientes. Trata-se de uma folha de avaliação, mostrada no Apêndice A, que pede a opinião dos clientes quanto à comida, ao atendimento, ao ambiente e ao preço encontrados nas lojas e também pede a opinião sobre o Serviço Viagem em questões sobre: a facilidade de telefonar, a cordialidade no atendimento, rapidez na entrega e a qualidade, temperatura, aparência e sabor da comida. As opiniões são registradas dentro de um número de opções baseado na "escala Likert" de 5 pontos, desde o número 1 equivalendo a "péssimo" até o número 5 equivalendo a "excelente", havendo ainda um espaço para comentários e sugestões.

Essa avaliação é passada nas lojas em intervalos de tempo sem periodicidade certa, em média ela é de quatro em quatro meses. O questionário é distribuído em todas as lojas e, durante uma semana, as lojas entregam o questionário aos seus clientes. Aqueles respondidos são enviados à Central para serem tabulados. Os resultados são listados em um relatório analisado pela Gerência de Marketing e pela Gerência de Produção da Rede.

A última avaliação realizada pela Rede foi em setembro de 1994 e apesar de seus resultados já estarem descritos no relatório da avaliação, estes dados não serão utilizados no presente trabalho pois apresentam algumas inconveniências, tais como: seu foco não é o Serviço Viagem; a avaliação não cobre outros aspectos do Serviço Viagem que poderiam

ser importantes; a avaliação só mede o desempenho de alguns atributos, não indicando seu grau de importância para os clientes; os clientes, ao responderem, não estão utilizando nem acabaram de utilizar o Serviço Viagem e suas impressões deste serviço podem não estar bem claras.

Para coletar informações que abrangessem informações pertinentes a este trabalho, realizou-se uma pesquisa de opinião junto aos consumidores do Serviço Viagem de maneira a apresentar alguns critérios e obter o respectivo grau de importância, de desempenho e suas impressões do serviço.

3.2. Pesquisa com Clientes do Serviço Viagem

A realização da pesquisa baseou-se na metodologia descrita por Albrecht e BradFord (1992) e todas as suas fases contaram com o conhecimento e envolvimento da empresa.

3.2.1. Objetivos da pesquisa

Os objetivos da pesquisa sobre as opiniões dos consumidores do Serviço Viagem em relação a este serviço são:

- levantar, dentre os critérios colocados, o grau de importância que eles têm para os clientes;
- saber como o cliente está sendo atendido pela Rede nos critérios colocados;
- identificar seus principais concorrentes.

Vale ressaltar que, apesar da pesquisa apoiar seus resultados em dados numéricos, ela não tem caráter quantitativo rigoroso, e sim, serve como um modo de discernir, dentre as muitas expectativas e necessidades dos clientes, aquelas que eles consideram mais importantes e aquelas que requerem esforço de melhoria por parte da Rede.

Sendo assim, um critério considerado importante para o cliente pode apresentar uma boa média final de desempenho, porém três ou quatro clientes podem ter feito graves reclamações do serviço neste critério.

Esses clientes terão uma má percepção do serviço prestado, tornando-se consumidores insatisfeitos. Segundo Gianesi e Corrêa (1994), em serviços, a insatisfação do consumidor interfere diretamente:

- na propaganda boca-a-boca, a qual compromete as informações passadas para um cliente potencial, influenciando sua decisão em utilizar o serviço de tal empresa;
- na disposição do cliente insatisfeito em tornar a utilizar o serviço da empresa.

Por isso, também serão considerados os fatores qualitativos, citados pelos clientes através de suas impressões, reclamações, elogios ou sugestões.

3.2.2. Definição dos critérios competitivos

Os critérios competitivos considerados relevantes para o Serviço Viagem foram identificados a partir das entrevistas realizadas com os gerentes da central e das lojas da Rede¹ e a partir das questões colocadas na folha de avaliação².

A tabela da figura 3.1 lista os critérios levantados e faz uma breve descrição de seu significado.

¹Ver capítulo 2

²Ver apêndice A

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO
Consistência	manter a padronização dos procedimentos, ter ausência de variabilidade no resultado ou processo
Velocidade de atendimento ao telefone	relaciona-se ao tempo (real ou percebido) gasto durante o atendimento telefônico
Velocidade de entrega	relaciona-se ao tempo (real ou percebido) de espera desde o pedido feito até a sua entrega
Qualidade da comida	envolve aspectos de sabor, temperatura, aparência, alimentos e modo de preparo dos pratos/refeições
Embalagem	aparência e/ou funcionalidade das embalagens
Acesso	facilidade de telefonar para a loja, prontidão do serviço em atender o cliente
Variedade do cardápio	quantidade e diversificação dos pratos oferecidos no cardápio
Atendimento	cordialidade e presteza ao atender o cliente
Preço	valor monetário cobrado pelo serviço
Credibilidade	confiança/segurança no serviço
Facilidade de pagamento	ter várias opções para o pagamento (cheques, tickets, cartões)

Figura 3.1 - Critérios Competitivos

(Elaborada pela autora)

3.2.3. Método

Como abordar o cliente? Entrevistas frente a frente oferecem a vantagem de possibilitar que o entrevistador obtenha muitas informações através das reações das pessoas quando elas estão repondendo a pesquisa. Porém, os clientes do Serviço Viagem encontram-se bastante dispersos geograficamente, dificultando e onerando muito este tipo de pesquisa. Optou-se por realizar pesquisa por telefone pois, apesar de não estar frente a frente com o cliente, este pode relatar suas impressões qualitativas que não necessariamente fazem parte do questionário para o entrevistador.

3.2.4. Amostragem

A pesquisa foi realizada nas lojas que oferecem o Serviço Viagem, que são as lojas 1, 2, 4, 5 e 6. Entrevistou-se um total de 146 pesquisas, distribuídas como mostra a tabela da figura 3.2.

LOJA	Nº PESQUISAS
1	38
2	30
4	25
5	30
6	23
TOTAL	146

*Figura 3.2 - Número de entrevistas realizadas
(Elaborada pela autora)*

Esse número é maior que a média diária de atendimentos de uma loja, caso as médias diárias de todas as lojas que oferecem o Serviço Viagem fossem equiparadas.

Cada loja possui um cadastro com nome, endereço e telefone dos clientes que pedem seu Serviço Viagem. No entanto, pela lista de cadastro não é possível identificar aqueles clientes freqüentes daqueles que pediram uma só vez. Assim, para que a pesquisa conseguisse obter do cliente uma opinião baseada na sua experiência recente com o serviço, teve-se a preocupação de entrevistar clientes que tenham feito pedido de viagem dentro do período de até uma semana antes do dia da pesquisa, tomando-se cuidado para que a mesma pessoa não fosse entrevistada duas vezes.

3.2.5 Questionário

A pesquisa seguiu um roteiro de questões, inicialmente indagando a disponibilidade do entrevistado em gastar alguns minutos para respondê-las. Em caso afirmativo, prosseguia-se explicando o que seria perguntado e de que forma ele deveria responder.

O questionário, apresentado no Apêndice B, consta de 11 questões, cada qual relacionada a um dos critérios descritos na figura 3.1.

Numa primeira etapa, pediu-se ao entrevistado para avaliar que grau de importância, dentro de uma escala³, aquela questão tinha para um bom serviço de entrega de refeições a domicílio.

Numa segunda etapa, foram colocadas as mesmas questões enfocando o desempenho do Serviço Viagem da Rede e pediu-se que o entrevistado as avaliasse dentro de uma escala⁴, enfatizando que ele poderia fazer qualquer comentário relacionado ao serviço.

No final da entrevista, perguntou-se quais outras opções de serviços de entrega de refeições o cliente costumava utilizar.

³ respostas de múltiplas opções baseadas na "escala de Likert", sendo o número 1 equivalente a 'irrelevante' e o número 5 equivalente a 'muito importante'.

⁴ baseada na "escala de Likert" de 5 pontos, sendo 1 equivalente a 'péssimo' e 5 equivalente a 'excelente'.

3.2.6. Tabulação e resultados

As respostas obtidas foram tabuladas e os resultados numéricos apresentam-se no Apêndice C.

Para realizar uma análise da situação do desempenho e da importância dos critérios do serviço será utilizada a *matriz importância x desempenho*, desenvolvida por Slack (1993) para a manufatura e adaptada para estratégia de operações de serviços.

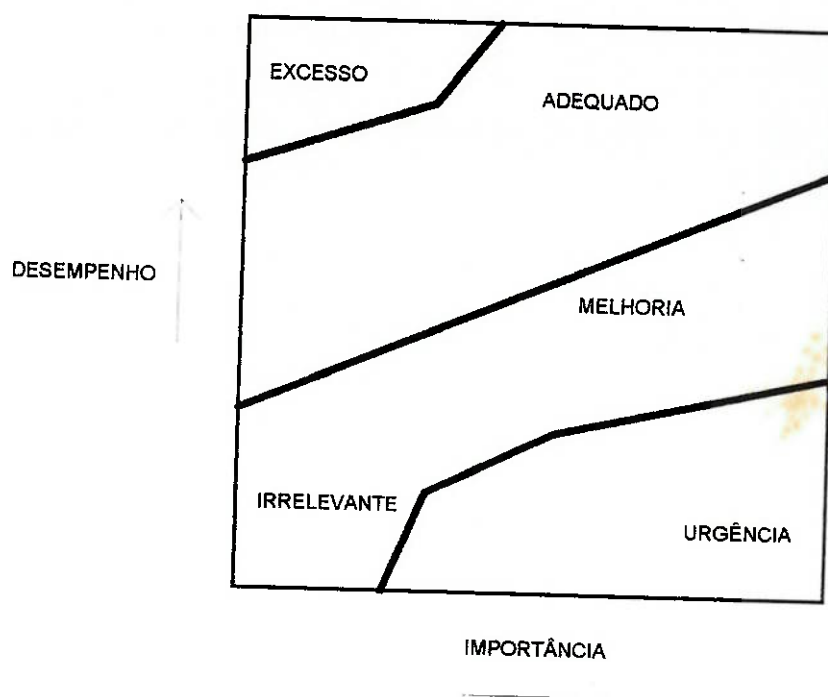


Figura 3.3 - Matriz Importância x Desempenho
(Adaptada de Slack, 1993)

A figura 3.3. apresenta a matriz com as seguintes regiões:

Região Excesso - os critérios situados nessa região são considerados pouco relevantes para os cliente e é possível que estejam sendo dispendidos recursos e esforços desnecessários, os quais poderiam ser desviados para critérios considerados mais importantes e com desempenhos não satisfatórios.

Região Adequado - esta região é delimitada por uma fronteira mínima de desempenho abaixo da qual empresa não deve permitir que a operação "caia". Os critérios situados nessa região têm desempenho

satisfatório a curto ou médio prazo, não sendo necessário dar a eles prioridade de ação. A longo prazo, entretanto, a empresa deve preocupar-se em monitorar o desempenho desses critérios e garantir que eles se mantenham nessa região "adequada".

Região Melhoria - os critérios situados nessa região são candidatos a um processo de melhoria e merecem atenção a médio prazo. Aqueles situados no canto esquerdo inferior, a sub-região *Irrelevante*, também precisam de melhorias mas não se constituem em prioridades.

Região Urgência - devido ao desempenho crítico e à grande importância dada pelos clientes, os critérios situados nessa região devem ser "levados" até a região de melhoria, num curto prazo, e daí até a região de adequado, a médio prazo. Com isso, devem-se priorizar as ações operacionais que tragam melhoria a esses critérios.

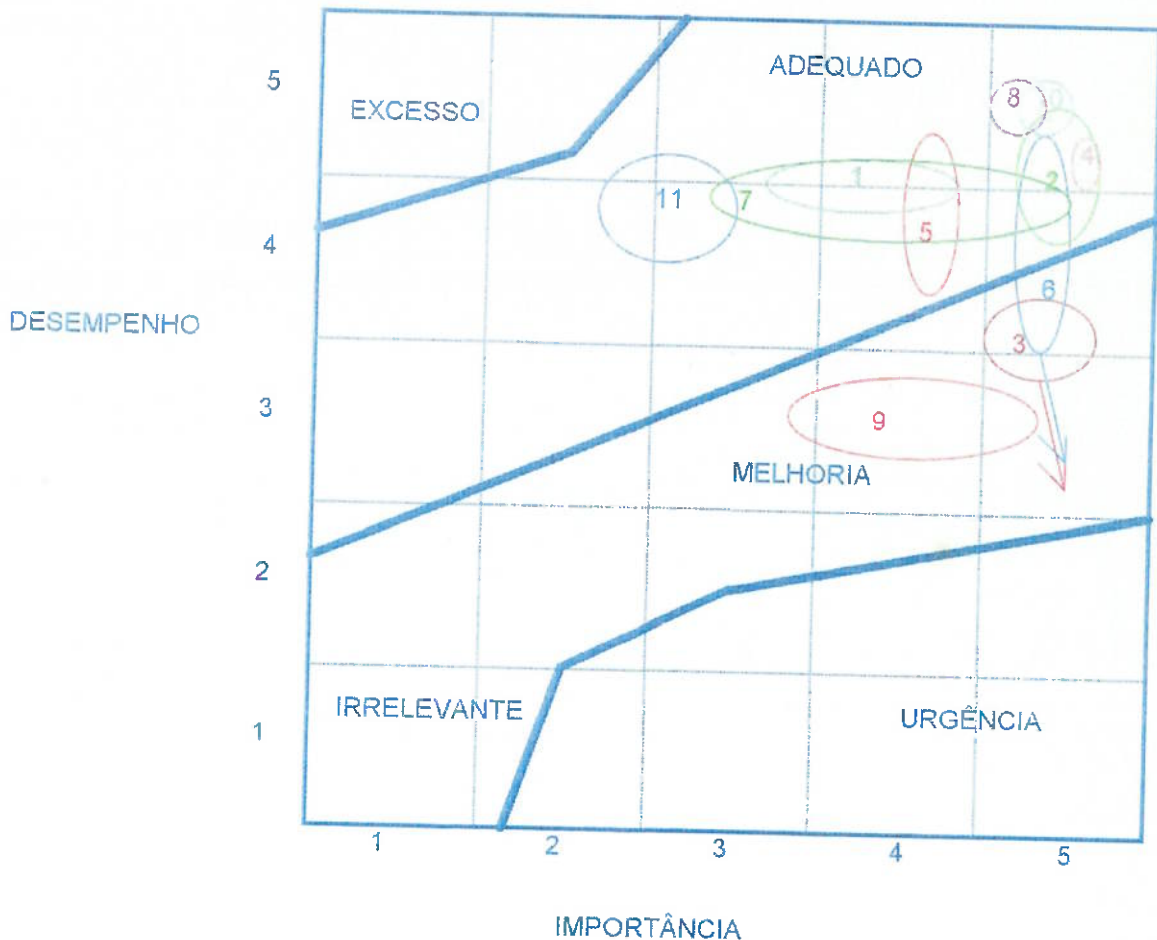
Dividindo a matriz de acordo com as escalas utilizadas nas pontuações dos critérios pelos clientes do Serviço Viagem é possível calcular a média ponderada de cada critério competitivo e localizar essa média dentro de uma das regiões da matriz. Porém, além da média, devem ser considerados dois outros fatores em cada critério: a dispersão e a tendência.

A dispersão é capaz de apontar uma área na qual estão inseridas a grande maioria das respostas. Se a dispersão se dá no sentido do eixo de importância, ela pode ser um indicador de que, para determinado critério, o serviço pode estar abrangendo mercados com necessidades ou expectativas de diferentes intensidades. Por exemplo, no critério variedade do cardápio, 96% das respostas em importância estão quase igualmente distribuídas entre as notas 3, 4 e 5, indicando que o serviço atende tanto a clientes que acham de extrema importância ter um cardápio variado como aqueles que não atribuem grande importância a este critério. Já a dispersão no sentido do eixo do desempenho pode indicar que, ou o serviço apresenta grande variabilidade e pouca padronização de resultados, ou os clientes têm percepções muito diferentes em relação ao serviço prestado.

A tendência seria a indicação da direção e sentido do deslocamento de um critério dentro das regiões da matriz. Isso ocorre levando-se em consideração o fator tempo. Assim, um critério que no início do Serviço Viagem não era importante para seus clientes, pode com o tempo ter ganhado relevância pela maior exigência dos consumidores. Da mesma

maneira, um critério considerado satisfatório pelos clientes pode ter uma queda no nível do desempenho se os concorrentes oferecerem um serviço melhor que o da Rede.

A figura 3.4. mostra os resultados da pesquisa com os clientes do Serviço Viagem aplicados à *matriz importância x desempenho*.



LEGENDA - CRITÉRIOS COMPETITIVOS

- 1 - Consistência
- 2 - Velocidade de atendimento ao telefone
- 3 - Velocidade de entrega
- 4 - Qualidade da comida
- 5 - Embalagem
- 6 - Acesso
- 7 - Variedade do cardápio
- 8 - Atendimento
- 9 - Preço
- 10 - Credibilidade
- 11 - Facilidade de pagamento

*Figura 3.2 - Posicionamento do Serviço Viagem da Rede
(Elaborado pela Autora)*

Além da matriz característica para o Serviço Viagem da Rede foi feita uma matriz importância x desempenho utilizando os resultados parciais de cada loja. A análise separada por loja permite posicionar cada uma delas frente às especificidades de seus clientes. Essas matrizes estão apresentadas nas figuras 3.5, 3.6, 3.7, 3.8 e 3.9.

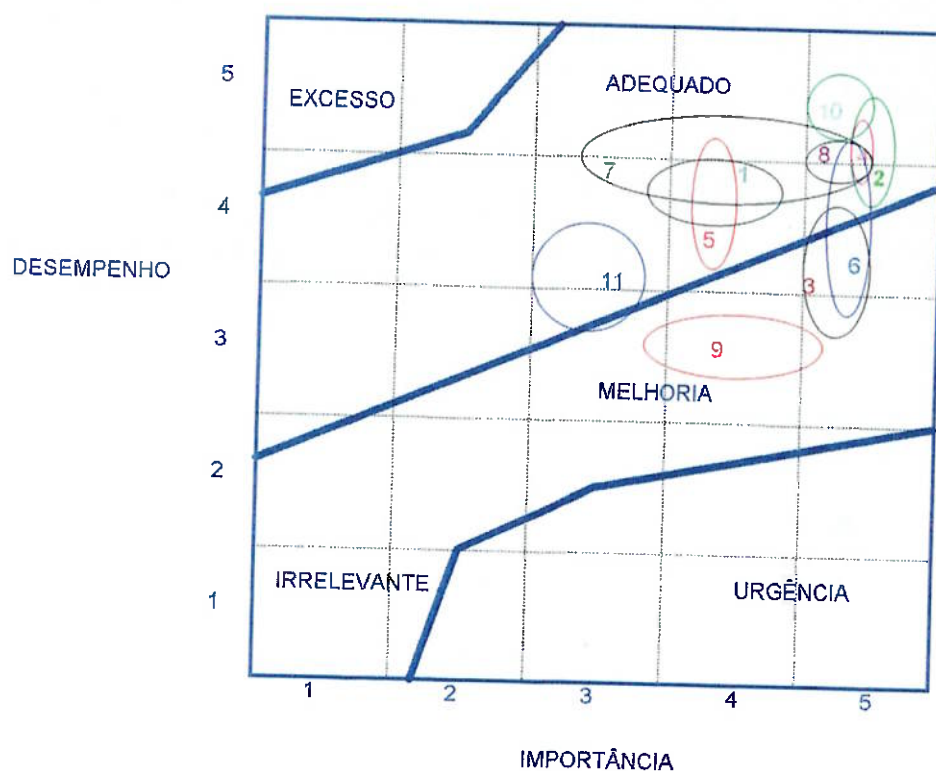


Figura 3.5 - Matriz importância x desempenho da loja 1
(Elaborada pela autora)

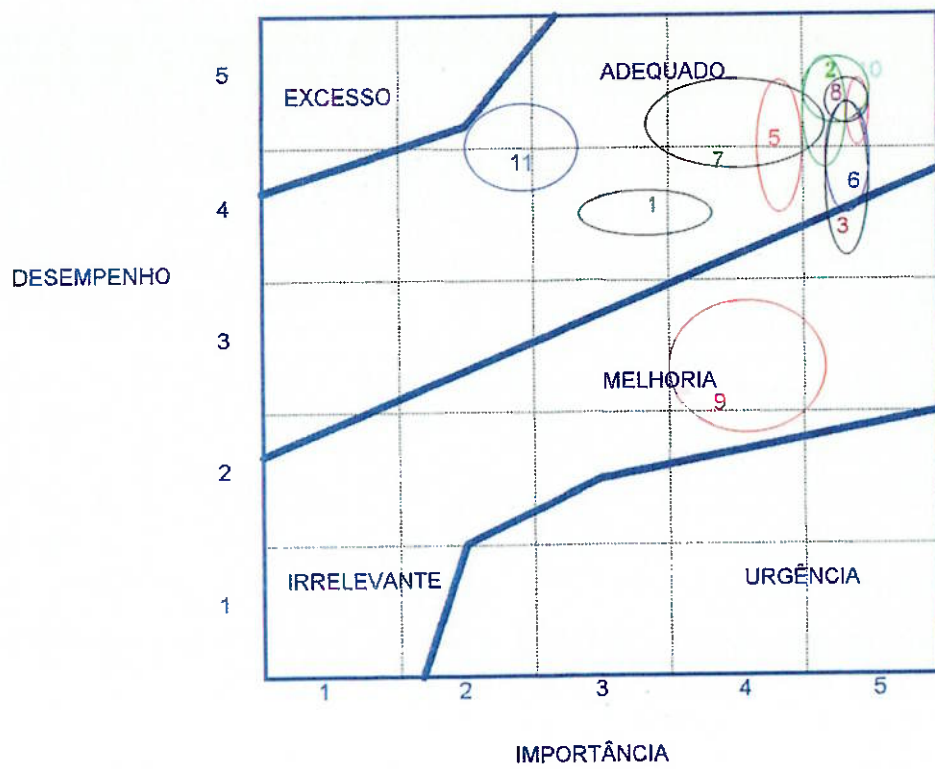


Figura 3.6 - Matriz importância x desempenho da loja 2
(Elaborada pela autora)

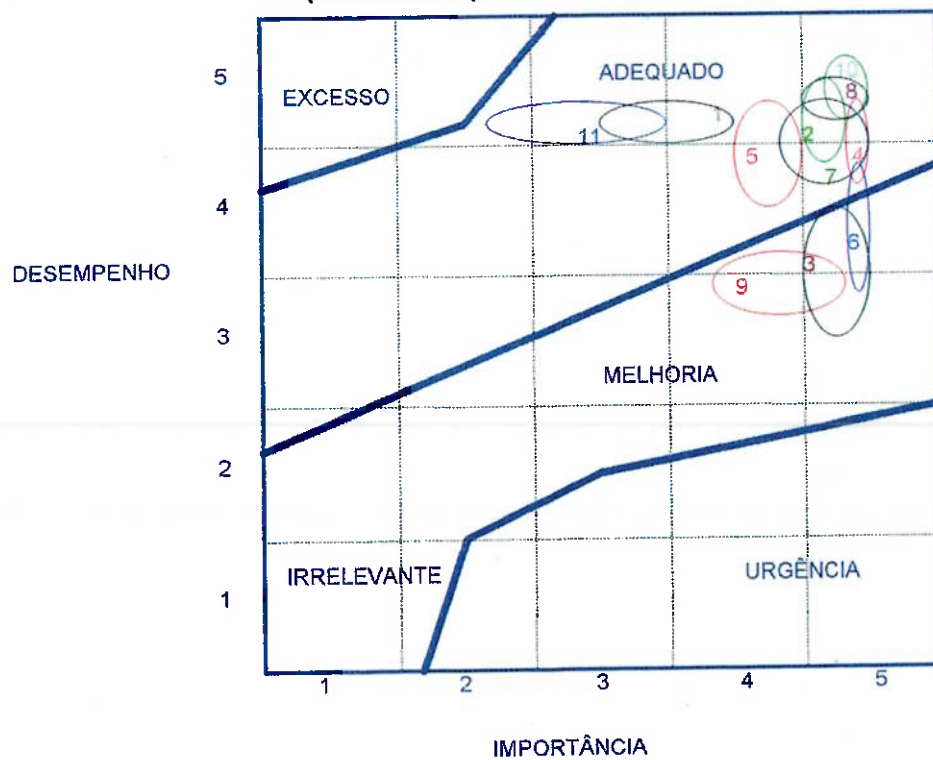


Figura 3.7 - Matriz importância x desempenho da loja 4
(Elaborada pela autora)

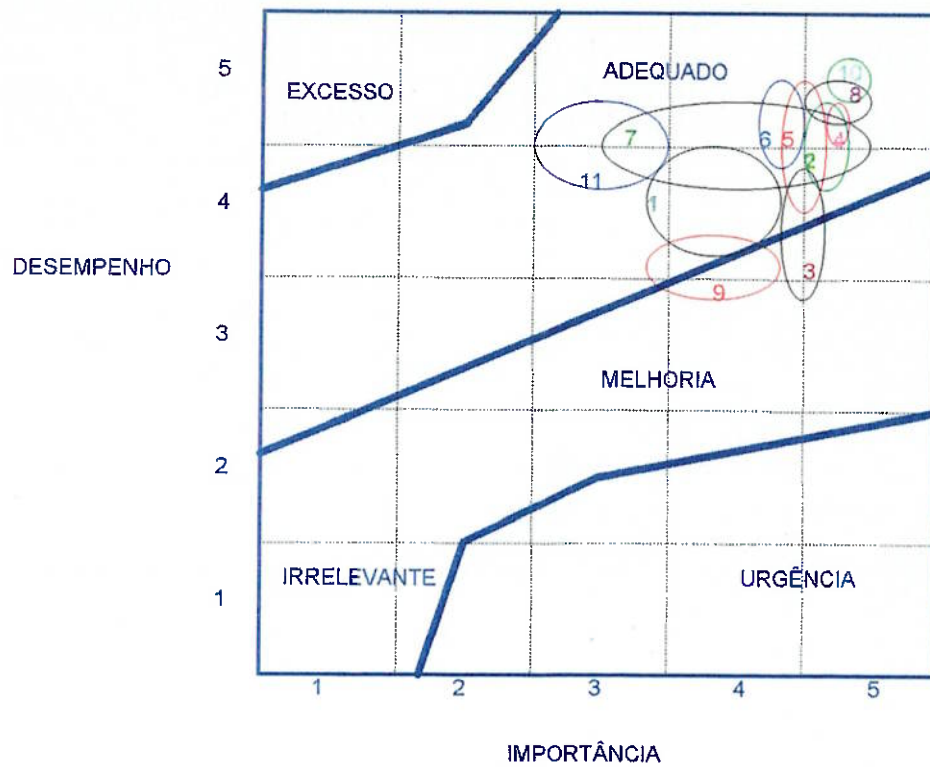


Figura 3.8 - Matriz importância x desempenho da loja 5
(Elaborada pela autora)

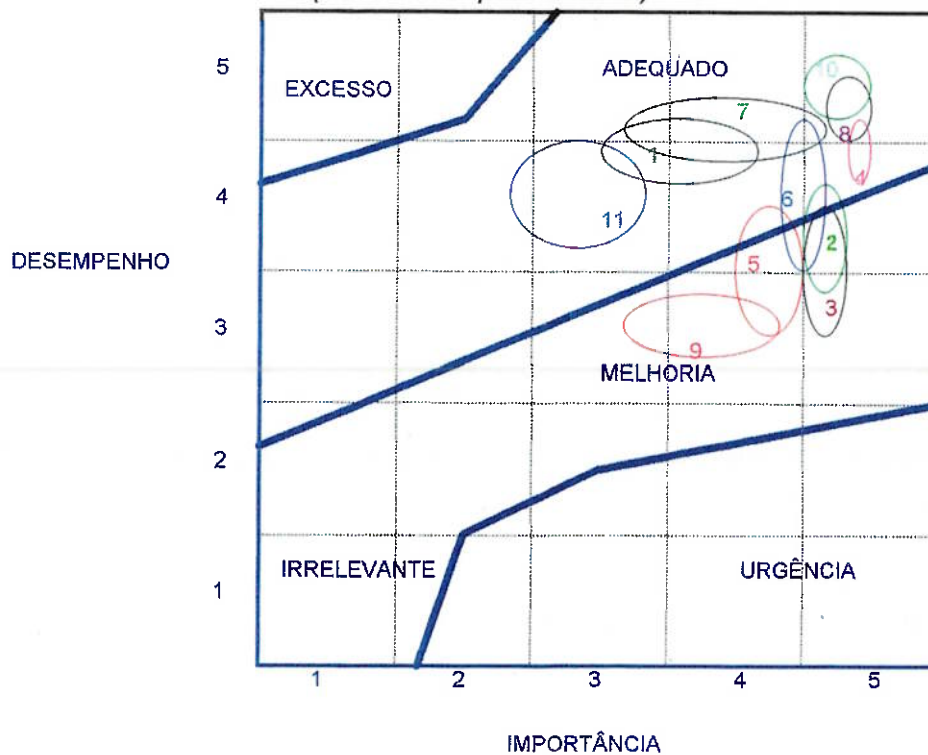


Figura 3.9 - Matriz importância x desempenho da loja 6
(Elaborada pela autora)

Como este trabalho visa organizar o Serviço Viagem melhorando sua estrutura e garantindo maior padronização e desempenho do serviço, serão abordados e tratados os resultados da pesquisa para toda a Rede. Isso não impede a Rede de utilizar a mesma metodologia, aplicada aos resultados globais, para trabalhar os resultados insatisfatórios obtidos especificamente em cada loja.

Além da pontuação de importância e desempenho do Serviço Viagem, as entrevistas possibilitaram levantar alguns comentários acerca das impressões dos clientes quanto ao serviço.

A tabela da figura 3.10 apresenta esses comentários agrupados pelos critérios ao qual se referem e em quais lojas eles apareceram.

CRITÉRIOS	COMENTÁRIOS	LOJA
Consistência	- algumas vezes pediu para trocar o prato e foi atendido. Depois, não fizeram mais isso.	1
Velocidade de atendimento ao telefone	- não gosta que a telefonista atenda, mas o deixe esperando para depois fazer o pedido.	1
	- pediram dados para cadastramento várias vezes	2, 4
	- tem que esperar no telefone enquanto a telefonista calcula o preço para informá-lo.	4
Velocidade de entrega	- espera de mais de 1 hora	1, 2, 4, 5
	- gosta de ter previsão de espera e receber dentro do prazo estimado	1, 2, 4, 5, 6
Qualidade da comida	- batata frita chega murcha e "molhada"	1, 2
	- sanduíches chegam murchos	4, 6
Embalagem	- preocupam-se com o aspecto funcionalidade da embalagem por associarem à qualidade da comida	1, 2, 4, 5, 6
	- gostariam de embalagens mais apropriadas, principalmente para os sanduíches, que parecem jogados de qualquer maneira dentro da embalagem	1, 5, 6
	- comida vazou na embalagem	4, 6
Acesso	- dificuldade em telefonar em alguns horários, pois sempre está ocupado	1, 4, 6

Variedade do cardápio	- quer mais variedade do "prato do dia"	1, 4, 5
	- gostaria que mais pratos do cardápio chegassem "bem" ⁵	1, 5, 6
	- faz tempo não há renovações do cardápio	2, 5, 6
	- colocar preços no cardápio do Serviço Viagem	1, 5, 6
Preço	- gostaria de promoções temporárias	1, 4
	- caro em relação a outros serviços semelhantes	1, 2, 4, 5, 6
Credibilidade	- já encontrou um fiapo de limpa-grelha	2
	- já encontrou "bicho" na salada	4
Facilidades de pagamento	- falta de troco	1, 6
	- gostaria de ter contra-vale	1, 2, 5
	- clientes assíduos gostariam de ter uma conta e pagariam semanalmente/mensalmente	4, 5
Outros	- o pedido foi entregue com pratos errados ou incompleto	1, 4, 5, 6
	- gostaria que mandasse "toalhas de mesa" junto com o pedido	2

Figura 3.10 - Comentários dos clientes sobre o Serviço Viagem

(Elaborada pela autora)

Apesar de não haver critérios dentro da região de urgência, indicando que não há necessidade de se tomar ações a curto prazo, a **velocidade de entrega**, o **acesso** e o **preço** estão situados na região de melhoria e merecem atenção a médio prazo. Além disso, deve-se fazer uma monitoração dos critérios situados na região de adequado, que atualmente encontram-se em nível de desempenho satisfatório mas sua situação pode modificar-se com o tempo.

⁵ o cardápio do Serviço Viagem da Rede apresenta uma classificação comparando como chega cada prato em relação ao serviço no restaurante. Nessa classificação, por exemplo, a torta de maçã "chega muito bem" na entrega. Já o hamburger "chega com pequena variação" em relação ao hamburger servido no salão do restaurante, e a picanha grelhada "chega com variação sensível".

Capítulo 4

Estratégia de Operações do Serviço Viagem

ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES DO SERVIÇO VIAGEM

4.1. Considerações Gerais

Formular uma estratégia de operações é estabelecer um elo de ligação entre seus objetivos e suas áreas de decisão para definir planos de ação. (Gianesi e Corrêa, 1994)

Os objetivos da estratégia de operações estão relacionados aos critérios competitivos estabelecidos e priorizados pelo mercado, e nos quais o sistema de operações devem atingir excelência.

As áreas de decisão da estratégia de operações representam o conjunto de decisões relativas a um aspecto específico das operações de serviços. A tabela da figura 4.1. mostra as principais áreas de decisão e quais são as decisões por elas agrupadas.

Áreas de decisão	Decisões relacionadas a ...
Projeto do Serviço	conteúdo do pacote de serviço; foco, responsividade, alavancagem de valor sobre custo
Processo/Tecnologia	separação entre front office/back room; tipo de contato com o cliente; métodos de trabalho; equipamento; automação; capacidade; flexibilidade
Instalações	localização; descentralização, layout; arquitetura; decoração, políticas de manutenção
Capacidade/Demanda	quantidade, tipo e responsividade da capacidade; ajuste da demanda no tempo; adequação entre capacidade e demanda
Força de Trabalho	níveis de qualificação; recrutamento; seleção e treinamento de funcionários; políticas de remuneração
Qualidade	prevenção e recuperação de falhas; garantias de serviço; padrões de serviço; monitoramento de necessidades e expectativas
Organização	centralização; estilos de liderança; comunicação; autonomia de decisão
Administração de filas e de fluxo	disciplina na fila; configuração da fila; gestão da percepção do cliente sobre o tempo de espera
Sistemas de informação	coleta, análise e uso de informação experimental
Gestão de materiais	políticas de fornecimento; papel dos estoques; políticas de ressuprimento; níveis de disponibilidade
Gestão do cliente	participação do cliente; gestão das expectativas; comunicação com o cliente; treinamento do cliente
Medidas de desempenho	prioridades; padrões; métodos
Controle das operações	programação de operações; regras de decisão
Sistemas de melhoria	sistemas que assegurem a melhoria contínua do sistema de operações

Figura 4.1 - Áreas de Decisão
(Extraído de Gianesi e Corrêa, 1994)

A estratégia de operações constitui em, a partir dos critérios competitivos priorizados, identificar as áreas de decisões prioritárias nas quais devem ser dedicados maiores esforços e investimentos, possibilitando a definição de planos de ação a serem implantados a curto, médio e longo prazos.

4.2. Análise de foco

O estabelecimento dos critérios competitivos que os clientes do Serviço Viagem priorizam e, por conseguinte, dos objetivos priorizados, estão descritos no Capítulo 3.

É importante analisar se não existem conflitos entre esses critérios. Por exemplo, é necessário verificar se ao concentrar esforços para melhorar o desempenho do preço, comprando matérias primas mais baratas e/ou economizando nos recursos humanos, não se estará influenciando no desempenho da qualidade da comida ou no atendimento.

A análise de foco trata de verificar os possíveis conflitos existentes entre os desempenhos dos critérios. Estes conflitos dependem da estrutura do sistema de operações em dado momento. Aplicando-se essa análise para o Serviço Viagem, como mostrado na figura 4.2, tem-se os seguintes conflitos:

- *atendimento x velocidade de atendimento ao telefone* - os esforços para prestar um bom atendimento telefônico, com as atendentes fornecendo explicações sobre os pratos do cardápio, tempo de entrega e outros, acabam comprometendo a rapidez do atendimento telefônico.
- *variedade do cardápio x velocidade de atendimento ao telefone* - o cardápio do salão de atendimento das lojas da Rede contém muitas informações sobre os mais de 70 produtos oferecidos. A determinação da Rede em oferecer a mesma variedade de pratos no Serviço Viagem faz com que as explicações sobre os pratos aumente o tempo de atendimento telefônico.
- *variedade do cardápio x velocidade de entrega* - a variedade de itens que o cliente pode pedir num mesmo pedido influi nos tempos necessários para sua fabricação, aumentando o tempo de entrega do pedido.

- *velocidade de entrega x preço*¹ - os esforços para conseguir bom desempenho na velocidade de entrega, assim como na qualidade da comida, na embalagem, no acesso e na variedade do cardápio incorrem em custos, os quais entram na formação do preço.

A análise de foco indica os conflitos com os quais a Rede deve se preocupar ao tomar decisões relativas aos desempenhos dos critérios.

¹ os critérios estão relacionados principalmente à parcela do preço referente aos custos envolvidos.

CRITÉRIOS COMPETITIVOS	Facilidade de pagamento	Credibilidade	Preço	Atendimento	Variedade do cardápio	Acesso	Embalagem	Qualidade da comida	Vel. de entrega	Vel. de atendimento telefônico	Consistência
Consistência											
Velocidade de atendimento ao telefone				•	•						
Velocidade de entrega			•		•						
Qualidade da comida			•								
Embalagem			•								
Acesso			•								
Variedade do cardápio			•								
Atendimento											
Preço											
Credibilidade											
Facilidade de pagamento											

Figura 4.2 - Análise de foco dos critérios competitivos do Serviço Viagem
(Elaborada pela autora)

4.3. Áreas de Decisão

Identificar as áreas de decisão estratégicas para o sistema de operações é fundamental para indicar as decisões que devem ser tomadas no nível das operações de maneira a incrementar aqueles aspectos do desempenho priorizados pelos clientes.

Para apontar essas áreas de decisão estratégicas para o Serviço Viagem e definir os planos de ação a serem tomados para atingir os objetivos estratégicos do serviço serão utilizadas as seguintes ferramentas, propostas por Ganesi e Corrêa (1994):

- Análise do Ciclo do Serviço;
- Análise do Fluxo de Processo do Serviço (FPS).

4.3.1. Análise do Ciclo do Serviço Viagem

A formação da percepção do cliente em relação a um serviço ocorre, principalmente, através da prestação do serviço. O instante em que o cliente entra em contato com algum setor do fornecedor do serviço é chamado de *momento da verdade*. A vivência do cliente nos diversos momentos da verdade existentes em um serviço vai formando sua opinião sobre a qualidade deste.

A seqüência de momentos da verdade ocorridos na prestação de um serviço é chamada de *ciclo do serviço*. O ciclo do serviço faz uma representação dos contatos, entre o consumidor e o fornecedor de um serviço, dispostos da maneira pela qual são vivenciados pelos consumidores.

A figura 4.3 apresenta o Ciclo do Serviço Viagem no qual o cliente pede o serviço por telefone e espera receber o pedido no local onde está. Existem alguns outros casos, como os que o cliente pede por telefone e manda alguém buscar o pedido, ou aqueles que o próprio cliente vai até a loja, faz o pedido, espera ser embalado para "viagem" para ele mesmo levar. Porém, essas situações são raras do total de atendimentos feitos pelo Serviço Viagem das lojas da Rede.

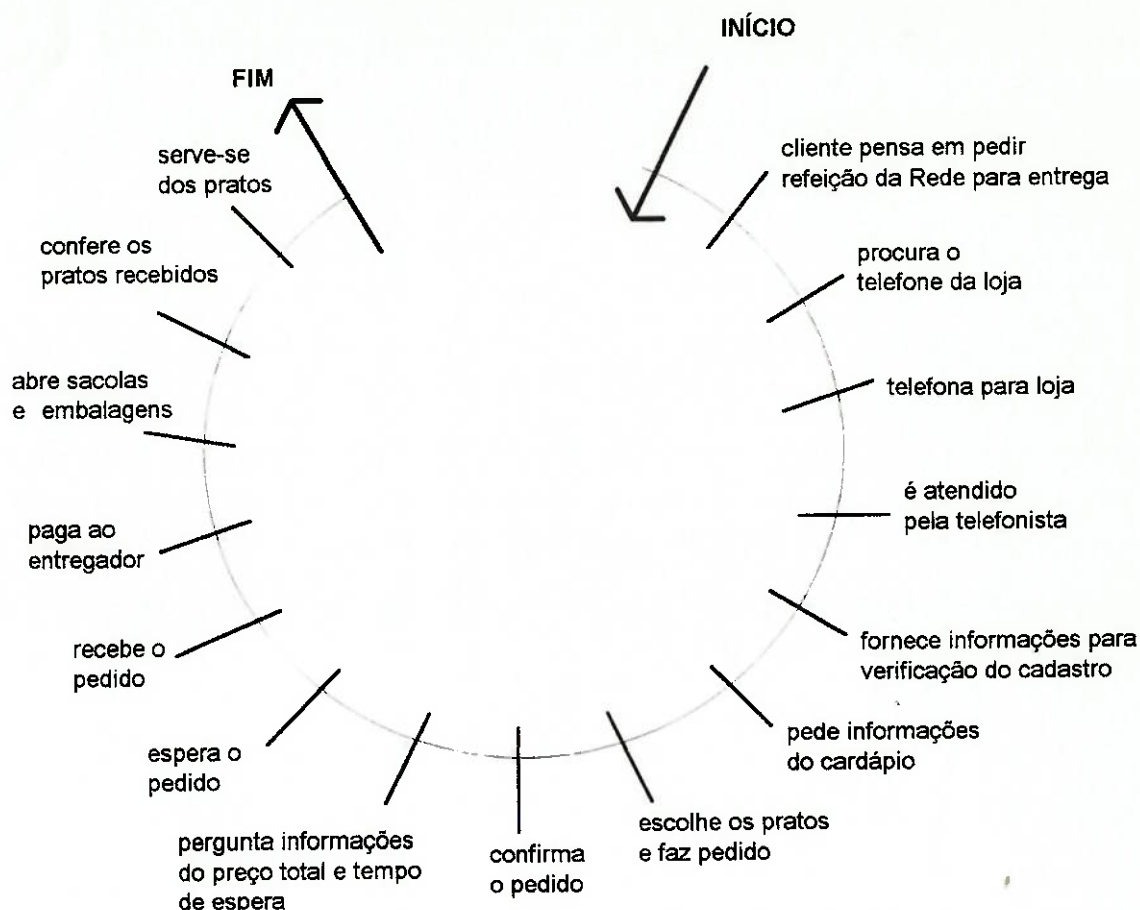


Figura 4.3 - Ciclo do Serviço Viagem

(Elaborada pela autora)

Nem todos os momentos da verdade são críticos ou fundamentais para a percepção do cliente. Os momentos fundamentais são aqueles em que os critérios competitivos mais importantes estão em evidência para serem avaliados pelos clientes. Deve-se então estabelecer o relacionamento entre os critérios competitivos importantes e os momentos da verdade para identificar aqueles fundamentais. Nesses critérios, o fornecedor do serviço deve procurar priorizar seus esforços e gerar uma percepção favorável do serviço para o cliente.

A matriz da figura 4.4. atribui o grau de relação entre os critérios competitivos do Serviço Viagem e os momentos da verdade que constituem o ciclo do serviço.

Associando os critérios competitivos da região de melhoria com os momentos da verdade na matriz anterior, são encontrados os momentos críticos ou fundamentais do Serviço Viagem. Por exemplo, o critério velocidade de entrega está fortemente evidenciado nos momentos da verdade *cliente pergunta sobre preço e tempo de entrega, espera o pedido e recebe o pedido*. Fazendo-se essa associação com os critérios velocidade de entrega, acesso e preço, tem-se os seguintes momentos da verdade fundamentais:

- *telefona para a loja;*
- *é atendido pela telefonista;*
- *pergunta sobre o preço e tempo de espera;*
- *espera o pedido;*
- *recebe o pedido.*

A Rede deve voltar atenção prioritária para esses momentos de contato com o cliente.

4.3.2. Análise do Fluxo de Processo do Serviço Viagem

A análise do ciclo do serviço enfatiza o aspecto *front office* do serviço. Tendo caracterizado o Serviço Viagem entre uma 'loja de serviço' e um 'serviço de massa', existe uma considerável parcela de atividades do serviço que são atividades de *back room* e que compõem o sistema de operações responsável em dar a retaguarda para as atividades *front office*. Essas atividades *back room* também devem ser analisadas de maneira a identificar aquelas que influem diretamente nos momentos da verdade fundamentais para o serviço.

Construindo-se o fluxo dessas atividades *back room* associadas às atividades *front office* e aos respectivos momentos da verdade, obtém-se um diagrama no qual são identificados os fluxos de atividades que têm papel fundamental no desempenho da empresa para o cliente.

O diagrama de fluxo de processo do Serviço Viagem é mostrado na figura 4.5.