

SERVICE PROFIT CHAIN

GERANDO VALOR PARA CLIENTES, FUNCIONÁRIOS E ACIONISTAS

Por que algumas empresas são de fato extra-ordinariamente melhores do que outras no mesmo segmento? Como conseguem gerar mais valor e lucratividade a seus clientes, funcionários e acionistas? Buscar a resposta a essas duas questões pode de fato fazer a diferença nos dias de hoje para aqueles que, como nós, têm estudado o comportamento e os resultados gerados pelas empresas.

Na edição de 2002 do Guia Exame: As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar, o Professor Alexandre Gracioso, nosso colega de ESPM, publicou uma pesquisa inédita no Brasil onde ele compara o desempenho dessas empresas com o desempenho da lista das maiores e melhores.

Os resultados surpreendem. Por exemplo, no setor de seguros a diferença chega a ser 20 vezes maior, conforme tabela 1. O que pode explicar tamanha diferença? Não podemos crer que em um mercado tão competitivo isso possa ser atribuído somente aos pacotes de seguros oferecidos, ao tamanho da empresa, sua participação de mercado ou a economias de escala da melhor empresa para se trabalhar do setor. De fato, nos parece que há algo mais por trás de tamanho sucesso. Alexandre Gracioso aponta como um dos grandes fatores a motivação dos funcionários. Com certeza esse é determinante, mas o que mais precisa ser feito e como chegar lá? (*ver tabela 1*).

Este artigo busca explicar como empresas do setor de serviços vêm intuitivamente ou deliberadamente aplicando o modelo **SERVICE PROFIT CHAIN – traduzido para Cadeia Serviços-Lucro** –, criado pelos Professores James Heskett, Earl Sasser Jr., Leonard Schlesinger da Harvard Business School. Para responder às questões colocadas em nosso primeiro parágrafo, os professores chegaram à proposição do modelo Cadeia Serviços-Lucro. Suas idéias propõem a existência de relações diretas e intensas entre lucro, crescimento, fidelidade dos clientes e sua satisfação, ao valor dos bens e serviços a eles oferecidos à capacidade, satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários.

MELHORES E MAIORES MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR			
SETOR	RETORNO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO (%)		PERCENTUAL DIFERENÇA
	MELHORES E MAIORES	MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR	
Seguros	-0,55	11,85	2,255%
Serviços diversos	9,75	56,10	475%
Tecnologia e computação	11,06	58,40	428%
Eletroeletrônico	3,28	14,10	269%
Farmacêutico	-1,56	0,40	NA*
Siderurgia e metalurgia	9,44	15,20	61%
Química e petroquímica	7,03	10,45	49%
Comércio varejista	6,23	7,82	26%
Material de construção	7,19	8,90	24%
Total das empresas	3,07	12,74	314%
* Não Aplicável			
Tabela 1 – fonte: O Estilo de Cada Uma – As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar – edição 2002.			

- ❖ Este artigo busca explicar como empresas do setor de serviços vêm intuitivamente ou deliberadamente aplicando o modelo SERVICE PROFIT CHAIN – traduzido para Cadeia Serviços-Lucro, criado pelos Professores James Heskett, Earl Sasser Jr., Leonard Schlesinger da Harvard Business School.

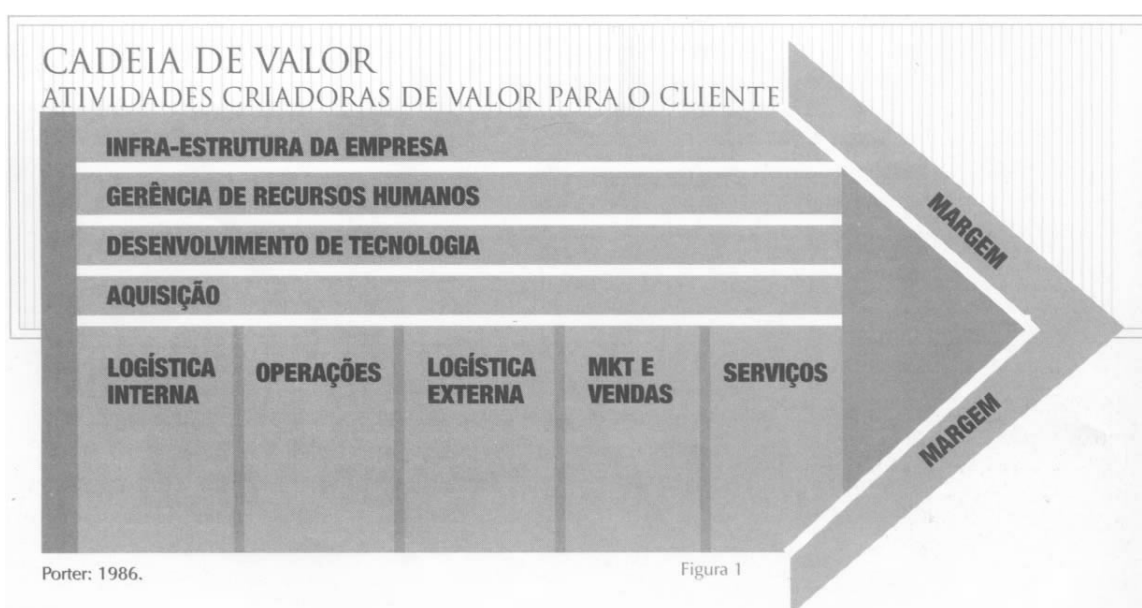
É desse tema que trataremos neste artigo. Para nós esse modelo é capaz de explicar, provar e dar os caminhos para que outras empresas possam chegar lá.



- ❖ O FOCO NA ATIVIDADE DE LOGÍSTICA EXTERNA GARANTIU À SOUZA CRUZ ELEVADA PARTICIPAÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO JÁ QUE SEUS CONCORRENTES DIRETOS NÃO FORAM CAPAZES, OU NÃO QUISERAM ASSUMIR O RISCO.

1. A CADEIA SERVIÇOS-LUCRO

A cadeia serviços-lucro é um dos mais importantes conceitos desenvolvidos no campo da administração estratégica na última década. Sua importância para empresas do setor de serviços pode ser comparada à que a Cadeia de Valor, de Michael Porter, teve para o setor industrial. Porter conseguiu identificar a relação entre posicionamento competitivo sustentável e a execução de atividades criadoras de valor para os clientes. Ele propôs que as empresas comesçassem a pensar suas estratégias a partir da execução de atividades diferenciadas de seus concorrentes, para criar um posicionamento único e valioso para seus clientes (ver figura 1).



Um bom exemplo identificado no mercado brasileiro seria o da Souza Cruz, que foi capaz de perceber a possibilidade de criação de valor para seus clientes diretos, ou seja, pequenos varejistas, através da criação de uma rede de distribuição própria de pronta entrega. O mercado varejista brasileiro é tipicamente composto por pequenos negócios com reduzida capacidade de estocagem em função de limitações de espaço físico e de baixa disponibilidade de capital de giro. A empresa constatou que teria mais sucesso neste mercado se fosse capaz de garantir entregas mais frequentes e com lotes mais reduzidos, garantindo a presença de seus produtos nas prateleiras dos varejistas, fator-chave para empresas que vendem produtos de compra por impulso. O foco na atividade de logística externa garantiu à Souza Cruz elevada participação no mercado brasileiro já que seus concorrentes diretos não foram capazes, ou não quiseram assumir o risco, de desenvolver um sistema que exige tão pesados investimentos (mais tarde a Souza Cruz foi forçada a rever tal sistema em função de problemas associados à segurança especialmente em grandes centros urbanos).

A Cadeia Serviços-Lucro parte da premissa de que os clientes não compram produtos ou serviços. Compram resultados. O resultado é composto pelo serviço ou produto adquirido, pela qualidade dos processos para oferta dos resultados e inclusive pela atitude de quem entra em contato direto com os clientes (ver figura 2).



Valor dos serviços prestados para os clientes acarreta satisfação e fidelidade. E o valor é produzido basicamente por meio de funcionários da linha de frente que se sintam satisfeitos e sejam fiéis e produtivos – características que se devem, em parte, à sua alta capacidade de apresentar resultados para os clientes. A combinação dessas medidas gera o que chamamos de Cadeia de Serviços-Lucro.



❖ **UM AVIÃO DA SOUTHWEST VOA, EM MÉDIA, 12 HORAS POR DIA, CONTRA OITO HORAS DE SEUS CONCORRENTES**

2. OPERANDO EM ECONOMIAS DE LEALDADE VS ECONOMIAS DE ESCALA

Se a competição estivesse centrada exclusivamente na obtenção das economias de escala, as empresas de baixo volume tenderiam a desaparecer. Operar em economias de escala traz o saudável efeito de diluir os custos fixos, repartir entre o maior número de produtos e serviços os gastos fixos.

Estudo a respeito do Impacto do Lucro sobre a participação de mercado (PIMS), realizado na década de 1970, identificou a existência de relações entre participação de mercado e rentabilidade (ver gráfico 1 a baixo), onde as empresas com melhor rentabilidade eram as empresas com pequena participação de mercado (ocupantes de nichos -geralmente cobram preços elevados por seus produtos) e as empresas com grande participação (líderes de mercado - geralmente com posições de custo mais competitivas em função de ganhos de escala).

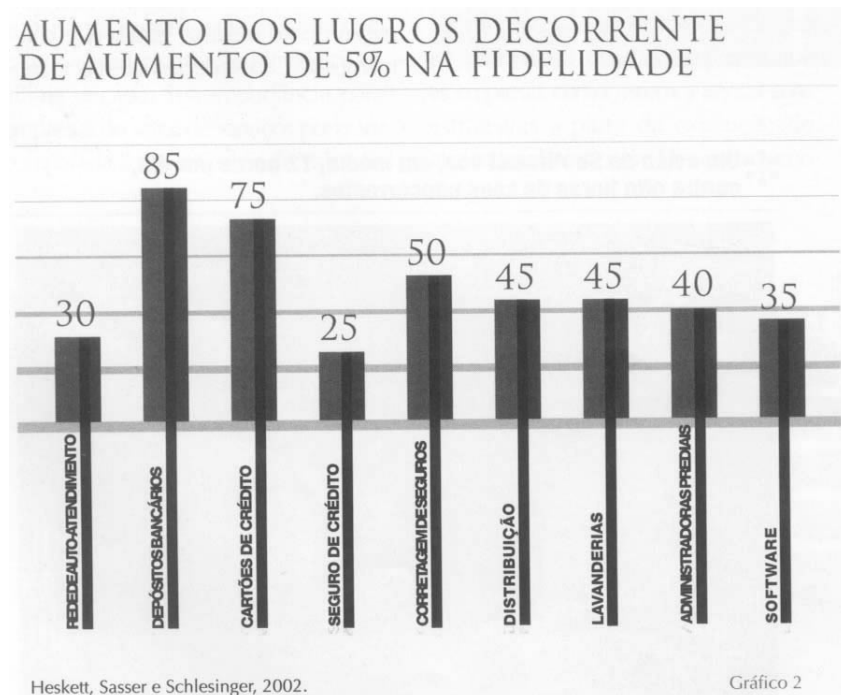


- ❖ HESKETT, SASSER E SCHELESINGER DEMONSTRAM QUE, EM DIVERSOS SETORES DE SERVIÇOS, O FATOR DETERMINANTE PARA A RENTABILIDADE SERIA A FIDELIDADE DOS CLIENTES E NÃO O PORTE DAS EMPRESAS. O EXEMPLO MAIS ILUSTRATIVO DESSA PROPOSIÇÃO SERIA O DA SOUTHWEST AIRLINES.

Afortunadamente existem outras economias similares à de escala. A principal delas é a de economias de lealdade. Neste modelo podemos diluir os investimentos realizados na captação de clientes em uma relação *a posteriori* mais extensa e intensa com o cliente.

Heskett, Sasser e Schelesinger demonstram que, em diversos setores de serviços, o fator determinante para a rentabilidade seria a fidelidade dos clientes e

não o porte das empresas. O exemplo mais ilustrativo dessa proposição seria o da Southwest Airlines, que, mesmo sem nunca ter ultrapassado a sétima posição entre as maiores do setor nos EUA, mantém-se como a mais rentável desde 1971. Levando em conta alguns fatores, como por exemplo o custo de aquisição de novos clientes, os autores conseguiram estimar que o aumento de 5% na fidelidade dos clientes poderia trazer aumentos de até 85% na rentabilidade de alguns dos setores por eles pesquisados (ver gráfico 2).



3. FIDELIDADE DOS CLIENTES VS SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

As principais organizações de serviços quantificam a satisfação de seus clientes. Essa medida não raro fornece resultados surpreendentes, indicando que não há uma relação constante entre satisfação dos clientes e sua fidelidade.

Ainda assim, ao observarmos o gráfico anterior, vemos que tal relação existe, embora em diferentes graus. Os professores Thomas Jones e Earl Sasser, de Harvard, identificaram a relação entre satisfação e fidelidade em diversos setores, como telefonia local, empresas aéreas, hospitais, computadores pessoais e automóveis. Eles identificaram quatro categorias de clientes, em função da relação fidelidade/satisfação.

Imagem_Livro O primeiro grupo é composto pelos clientes que eles convencionaram chamar de "apóstolos". Além de fiéis à empresa, ainda recomendam seus serviços, realizando a divulgação boca a boca.

Imagem_Cavera O segundo grupo seria o dos chamados "mercenários". Embora satisfeitos com a empresa, eles não são considerados fiéis, e podem facilmente mudar de fornecedor em função de preços ou promoções mais atraentes.

Imagem_Bandeira Os clientes "reféns" são aqueles que se mantêm fiéis, apesar de insatisfeitos. Sua fidelidade é resultado da falta de alternativas no mercado ou da percepção de custos de mudança elevados.

Imagem_Bomba Por fim, os clientes "terroristas" são aqueles que não voltam a comprar com a empresa e, ainda por cima, realizam a comunicação boca a boca desfavorável, procurando afastar potenciais compradores.

Observando o gráfico ao lado, vemos que os clientes que dão nota 1 às empresas quase sempre assumem o comportamento de "terroristas", enquanto os clientes que dão nota 5 quase sempre assumem o comportamento de "apóstolos" (ver gráfico3).



Estudos conduzidos pela Xerox mostraram que os clientes que davam nota 5 (equivalente a muito satisfeitos) para a empresa, numa pesquisa de satisfação, tinham probabilidade seis vezes maior de voltar a comprar serviços e produtos da empresa do que aqueles que lhe davam nota 4 (equivalente a satisfeitos). Pesquisas conduzidas no setor bancário confirmam tal tendência, indicando que os clientes muito satisfeitos tinham probabilidade 42% maior de serem fiéis do que os simplesmente satisfeitos.

As empresas costumam achar razoável possuir clientes satisfeitos com seus serviços (aqueles que lhes atribuem nota 4). No entanto, as descobertas de Jones e Sasser e da Xerox, nos levam a concluir que o foco das empresas deveria ser deslocado para os clientes que lhes atribuem notas 1 e 4. É o que Heskett, Sasser e Schelesinger chamam de "Economia dos Extremos". O esforço para transformar clientes satisfeitos em clientes muito satisfeitos aumenta a rentabilidade da empresa em função da lealdade e da comunicação boca a boca por eles empreendida. O esforço para transformar clientes muito insatisfeitos em clientes apenas insatisfeitos ajuda a reduzir a comunicação boca a boca desfavorável que enfraquece os esforços de posicionamento da empresa.



- ❖ **AS ORGANIZAÇÕES QUE NÃO IDENTIFICAM SEU PÚBLICO-ALVO SOFREM UMA GRANDE DESVANTAGEM NA OBTENÇÃO DA SATISFAÇÃO TOTAL DO CLIENTE.**

4. AS EMPRESAS TAMBÉM ESCOLHEM SEUS CLIENTES

As organizações que não identificam seu público-alvo sofrem uma grande desvantagem na obtenção da satisfação total do cliente. Costumam tentar agradar a todos, gerando demasiados clientes apenas satisfeitos e muito poucos apóstolos.

Segmentar consiste em agrupar para discriminar. A Cadeia Serviços-Lucro requer novas e melhores segmentações que permitam agrupar os clientes em função da qualidade da relação que estabelecem, ou podem estabelecer, com a

empresa. Uma boa segmentação evita o erro de investir recursos de maneira parecida para todos os clientes.

Na Cadeia Serviços-Lucro devemos ter mais recursos para os melhores clientes e menos recursos para piores clientes. Estamos falando de 80% dos recursos para os 20% melhores clientes.

As empresas que querem pôr o cliente no centro do palco de suas operações devem praticar a cadeia Serviços-Lucro com a mesma intensidade com que investem na captação dos clientes.

5. A EQUAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE

$$\text{VALOR} = \frac{\text{RESULTADOS} + \text{PROCESSO}}{\text{CUSTOS DE AQUISIÇÃO}}$$

Valor para os clientes é a relação entre os resultados esperados mais a qualidade dos processos de entrega e relacionamento sobre o preço atribuído ao serviço mais os custos de aquisição do mesmo como conveniência, por exemplo.

A equação de valor é a representação lógica de como a empresa lida com três das características dos serviços: intangibilidade, inseparabilidade e variabilidade. A quarta é a perecibilidade que está ligada à não-possibilidade de estocar serviços. Esta ligada à gestão da demanda e da oferta.

Imagem

❖ INTANGIBILIDADE

Passemos à intangibilidade. É a impossibilidade de teste e a lacuna entre a expectativa de resultado e o resultado real. São elementos críticos para o seu gerenciamento as instalações, pessoas, equipamentos, material de comunicação, símbolos e preços percebidos.

❖ INSEPARABILIDADE

Em serviços, a produção e o consumo são simultâneos. Isso define o que chamamos de inseparabilidade. Os elementos críticos a serem gerenciados são a interação do prestador de serviços e o cliente e a percepção de que tanto o cliente quanto o prestador de serviços afetam o resultado.

❖ VARIABILIDADE

Por último, a variabilidade. Serviços dependem de quem fornece, onde e como são fornecidos. Os elementos críticos são o treinamento das pessoas, os processos de prestação de serviços (*front Office* e *back Office*) e a constante medição da satisfação dos clientes.

A dimensão confiabilidade está associada aos resultados atingidos pelo serviço, enquanto as demais dimensões estão associadas ao processo de prestação do serviço. A dificuldade para a maioria das empresas de serviços, porém, é que a confiabilidade só pode ser efetivamente verificada e comprovada após a execução do serviço. Por mais bem preparado que um advogado seja, por mais que ele tenha ganho todas as causas que já disputou em sua carreira, ele não tem como garantir a um eventual cliente a garantia de que também será bem-sucedido na próxima vez que execute seu trabalho. Isso ocorre por causa da natureza intangível dos serviços e sua variabilidade. Assim, as dimensões associadas ao processo tendem a ganhar em importância, já que representam aquilo que pode ser imediatamente observado pelo cliente. Ao chegarmos a um consultório médico, imediatamente temos como perceber a aparência das instalações e equipamentos e a empatia, a autoridade e a responsabilidade dos funcionários que nos atendem.



❖ **POR EXEMPLO, EM RESTAURANTES FASTFOOD, A EXPECTATIVA DO CLIENTE É DE FAZER UMA REFEIÇÃO EM UM CURTO ESPAÇO DE TEMPO E NÃO-CUMPRIMENTO DO PRAZO TERÁ MAIOR RELEVÂNCIA DO QUE A PRÓPRIA REFEIÇÃO.**

Os resultados gerados variam de serviço para serviço e também em função das expectativas dos clientes. Em alguns casos a qualidade do processo pode ter maior relevância do que os resultados gerados, como por exemplo em

restaurantes *fast food*. Nesse caso, a expectativa do cliente é de fazer uma refeição em um curto espaço de tempo e o não-cumprimento do prazo terá maior relevância do que a própria refeição.

A Southwest Airlines consegue proporcionar elevado valor para seus clientes (ainda que não ofereça muitos dos confortos de seus concorrentes, como programas de milhagem e serviço de bordo) combinando tarifas 60% a 70% menores que seus concorrentes com partidas frequentes, pontualidade, baixo índice de extravio de bagagens e funcionários amáveis. Tal resultado é possível graças à decisão estratégica da empresa de se concentrar em rotas de curta distância (seus vôos têm duração média de 55 minutos). A simplicidade de seus serviços permite que ela tenha grande eficiência nas suas operações e use seu principal ativo, as aeronaves, de forma mais produtiva. Um avião da Southwest voa, em média, 12 horas por dia, contra oito horas de seus concorrentes. A empresa consegue manter seus aviões voando por mais tempo porque ela é capaz de mantê-los por menos tempo no solo se preparando para uma nova decolagem (em média 15 minutos contra 45 minutos dos concorrentes). E ela é capaz de passar menos tempo no solo porque a preparação dos seus aviões é mais simples, já que não precisam ser reabastecidos com refeições e limpos com a mesma intensidade.

O objetivo principal de uma estratégia operacional é a medida com que o valor para os clientes é alavancado acima dos custos para o prestador de serviços. É essa a margem entre valor e custo que representa uma oportunidade de lucro para o prestador. Ao observarmos as dimensões da qualidade propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry, vemos que o valor dos serviços está intimamente ligado ao comportamento dos funcionários da empresa.

6. RETENÇÃO, VENDAS RELACIONADAS E REFERÊNCIAS

O VALOR DO CLIENTE ESTÁ ASSOCIADO A TRÊS FATORES:

1. CAPACIDADE DA EMPRESA EM RETER SEU CLIENTE,
2. CAPACIDADE DE REAUZAR VENDAS RELACIONADAS PARA ELE,
3. CAPACIDADE DE SE APROVEITAR DAS REFERÊNCIAS FORNECIDAS.

A primeira questão é: quanto vale um cliente para sua empresa? Responder a essa pergunta é o primeiro passo para iniciar o processo de retenção. Vejamos o exemplo de uma restaurante a quilo onde um cliente tem um tíquete médio de R\$ 7,00. Imagine-mos que ele vá ao restaurante duas vezes por semana em

quarenta semanas por ano durante cinco anos. Esse cliente vale R\$ 2.800,00 (7X2X40X5).

Poderíamos sofisticar a análise incluindo suas referências. Considerando que ele fale com mais cinco pessoas, estaríamos aumentando seu valor em R\$ 14.000,00.

❖ A RETENÇÃO

A retenção é o relacionamento contínuo e ativo com um cliente, que acarreta um fluxo de receita a partir da venda do produto ou serviço inicial. Esse fluxo de receita vai se tornando cada vez mais rentável, à medida que fica mais fácil atender os clientes existentes, com menor necessidade de dedicar-lhes esforços de marketing com vistas à familiarização.

Segundo inúmeras estimativas, o custo da atração de novos clientes é cinco ou mais vezes maior que o da retenção dos já existentes.



❖ **CLIENTES INSATISFEITOS, POR SUA VEZ APRESENTAVAM A PROBABILIDADE DE FALAR COM OUTRAS ONZE PESSOAS.**

❖ VENDAS RELACIONADAS DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS

Custa muito menos vender novos produtos e serviços a clientes já existentes do que a clientes novos. A explicação é clara. As vendas, para quem já conhecemos, e a quem já nos conhece, requerem pouco esforço de marketing, não exigem verificações de crédito e ocupam muito menos tempo.

❖ REFERÊNCIAS

O maior impacto sobre o lucro, exercido pelos os esforços de retenção dos clientes e de desenvolvimento de sua satisfação, decorre das referências positivas fornecidas por estes aos clientes em potencial. Esse fato é especialmente importante para os serviços nos quais os potenciais clientes apresentam elevados riscos percebidos – bem mais suavizados pelas recomendações de um amigo. Seguem alguns exemplos: médicos, consultoria, universidades.

Dados sugerem que os clientes satisfeitos com serviços prestados provavelmente fariam a esse respeito com outras cinco pessoas (quer fossem ou não potenciais pessoas). Clientes insatisfeitos, por sua vez, apresentavam a probabilidade de falar com outras onze "pessoas" (*Fonte: U.S. Office of Consumer Affairs*).

7. ESTRATÉGIA OPERACIONAL E SISTEMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS – A HORA DA VERDADE

A produtividade e a qualidade do serviço dependem, portanto, da capacidade dos funcionários da empresa para executá-lo de acordo com as expectativas dos clientes. Funcionários bem selecionados e treinados representam uma importante fonte de criação de valor quando a interação entre cliente e empregados se torna mais intensa, já que o cliente não é, geralmente, capaz de distinguir o serviço do prestador de serviço.

A Southwest Airlines, por exemplo, possui a maior média de passageiros por funcionário entre as oito maiores empresas do mercado de aviação civil americano (50% mais passageiros por funcionário que a segunda colocada). Seus pilotos passam 40% mais tempo voando do que os pilotos de seus concorrentes. Apesar de serem muito mais produtivos que seus concorrentes, eles não ficam sobrecarregados. A estratégia da empresa, com serviços e operações mais simples, permite que eles dediquem mais tempo ao relacionamento com os clientes do que com tarefas rotineiras (como distribuição e coleta das bandejas com as refeições, por exemplo), gerando maior satisfação daqueles.



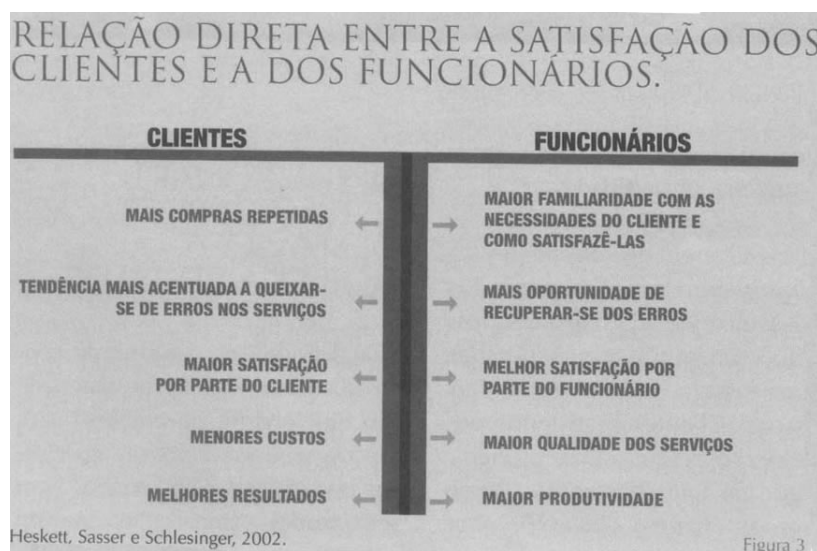
❖ **A SOUTHWEST NOVAMENTE SURGE COMO EXEMPLO. A EMPRESA CONSEGUE ATINGIR ÍNDICES DE ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS INFERIOR A 5% AO ANO EM ALGUMAS DE SUAS OPERAÇÕES LOCAIS.**

A capacidade dos funcionários está relacionada à fidelidade dos mesmos à empresa. Empresas com grande capacidade de retenção de seus melhores funcionários se beneficiam, não apenas por conseguir menores custos de recrutamento, seleção e treinamento, mas também por conseguir maior

produtividade na execução de suas tarefas. Os funcionários da linha de frente das empresas são aqueles que constroem, na prática, os relacionamentos com os clientes. Seu conhecimento acumulado sobre as necessidades desses clientes, bem como sobre as rotinas operacionais da empresa tornam-se, portanto, valiosíssimos.

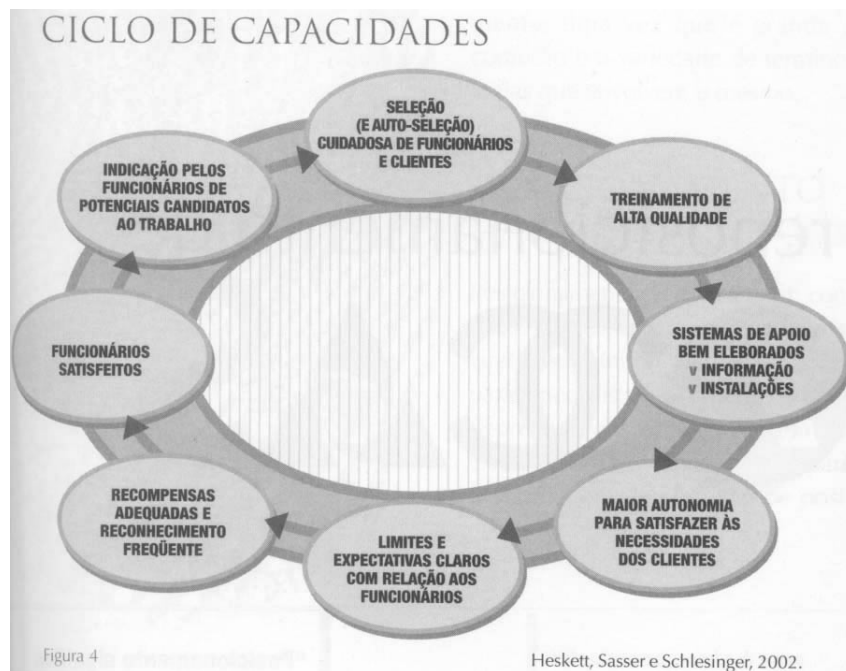
Daí vem a preocupação com o último elo identificado na Cadeia de Serviços-Lucro, entre fidelidade dos funcionários e satisfação dos funcionários. A Southwest novamente surge como exemplo. A empresa consegue atingir índices de rotatividade de funcionários inferior a 5% ao ano em algumas de suas operações locais. Coincidentemente, ela tem sido classificada sistematicamente como uma das melhores empresas para se trabalhar, nos Estados Unidos.

Pesquisas realizadas por Benjamin Schneider e David Bowen, em 1985, levaram à conclusão de que há de fato uma relação direta entre a satisfação dos clientes e a dos funcionários. Um dos elementos mais valorizados pelos empregados das empresas pesquisadas era a liberdade de julgamento em suas relações com os clientes, assim como a qualidade de seu ambiente de trabalho. Tais atributos os incentivam a manter seu empenho em satisfazer os clientes (ver figura 3).



Para evitar que esse círculo virtuoso se quebre é necessário um grande investimento no processo seletivo das pessoas. A contratação deve estar baseada em atitudes e deve-se estimular a avaliação dos novos contratados por seus pares. A manutenção dos valores em alguns casos é mais importante que as competências que os novos possam trazer ao negócio. De fato, é mais difícil alterar comportamentos indesejáveis do que habilitar as pessoas nas competências necessárias ao negócio.

Veja a seguir o Ciclo de Capacidades responsável pelo alcance do círculo virtuoso com foco nos funcionários (*ver figura 4*).



8. CONCLUSÃO

Nós da ESPM temos cada vez mais a certeza de que os investimentos em desenvolvimento e satisfação dos profissionais de linha de frente são os dois elementos determinantes para gerar clientes mais satisfeitos e fiéis.

Outro elemento fundamental diz respeito ao conceito dos serviços prestados a partir – do entendimento do modelo de valor de grupos de clientes homogêneos. Prestar serviços significa, fundamentalmente, entender comportamentos, aspirações e necessidades de grupos de clientes.

Vale lembrar que clientes não compram produtos ou serviços. Clientes compram resultados. Mas, devido a natureza dos serviços o processo ganha peso na decisão de compra dos clientes.

Fonte: Revista da ESPM - volume 10 - ano 9 - edição nº 5 - Setembro/Outubro 2003.