

A CONFORMIDADE A PADRÕES DE ATENDIMENTO E SEU IMPACTO NA RENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO A RESPEITO DE SERVIÇOS DE ATENDIMENTO EM UMA REDE DE FRANQUIAS

JULIO CESAR TEIXEIRA

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA
jcesarteixeira2015@gmail.com

CARLOS EDUARDO CONCLI DOS SANTOS

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA
caduconcli@hotmail.com

LUCAS PEZZO LOBO

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA
lucas.lobo@me.com

LEANDRO JOSÉ MORILHAS

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (FFIA)
leandrom@fia.com.br

DANIEL ESTIMA DE CARVALHO

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (FFIA)
danielc@fia.com.br

A CONFORMIDADE A PADRÕES DE ATENDIMENTO E SEU IMPACTO NA RENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO A RESPEITO DE SERVIÇOS DE ATENDIMENTO EM UMA REDE DE FRANQUIAS

1. Introdução

Desde 1994 Heskett *et al*, defendem, por meio do artigo *Putting the Service-Profit Chain to Work*, a relevância dos funcionários e clientes como fatores determinantes de sucesso. Para os autores, a satisfação, lealdade e produtividade dos funcionários, em conjunto com o valor dos produtos e serviços oferecidos, gera satisfação e fidelidade dos clientes, além de uma maior rentabilidade e crescimento para o negócio expondo as relações abaixo dentro do conceito da cadeia de serviços-lucros, modelo apresentado pelos autores no referido artigo:

- A. Lucro e crescimento são estimulados pela fidelidade do cliente;
- B. Fidelidade é resultado da satisfação do cliente;
- C. Satisfação do cliente é influenciada pelo valor dos serviços entregues ao cliente;
- D. Valor é criado por funcionários satisfeitos, leais e produtivos; e, por sua vez, são as políticas e serviços de suporte de qualidade que geram a satisfação dos funcionários, ou seja, funcionários mais satisfeitos prestam melhor nível de serviço, melhor nível de serviço leva à retenção e fidelização de clientes que leva a lucros maiores e crescimento.

Partindo-se do conceito da cadeia serviços-lucros, e considerando o modelo de negócios inerente a franquias, especificamente do setor de restaurantes, este artigo irá analisar a relação entre os serviços entregues ao cliente, a satisfação gerada por esses serviços, e o seu impacto na rentabilidade do negócio de franquias.

1.1. Problema de Pesquisa e Objetivo

Para este estudo, o problema de pesquisa é: *A aderência a padrões de atendimento por parte dos funcionários do front-office, estabelecidos pela franqueadora, pode influenciar na rentabilidade das unidades franqueadas?*

Para tanto, os objetivos deste artigo são:

- Identificar dentre as unidades, o nível de conformidade de cada uma em relação ao padrão de atendimento estabelecido pela franqueadora;
- Identificar a relação entre a satisfação dos consumidores e a conformidade ao padrão de atendimento especificado pela franqueadora, nas unidades franqueadas;
- Identificar o *ticket* médio das unidades franqueadas que estão em conformidade ao padrão de atendimento proposto pela franqueadora, contrapondo com o das unidades que não estão;
- Analisar a evolução do faturamento das unidades franqueadas, comparando unidades que estão em conformidade com o padrão de atendimento fixado pela franqueadora em oposição às que não estão;
- Analisar se a rentabilidade das unidades franqueadas que possuem os clientes mais satisfeitos são superiores ao das unidades que apresentam clientes menos satisfeitos.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Conceito de franquia

Lafontaine (1992) caracteriza a franquia como um contrato entre dois agentes, no qual um vende o direito de uso de uma marca, um produto acabado e algum conhecimento ou sistema de gestão a outro em troca de uma remuneração. Com base nessa visão, Cherto (2005, p.15) sugere uma definição mais abrangente, ao extrapolar os limites da franquia de unidade de negócio para entrega de produtos até o consumidor final, destacando o aspecto enquanto estratégia de canal de distribuição e acesso aos mercados por meio da replicação.

Portanto, para fins deste artigo, pode-se definir franchising como um sistema de parceria empresarial interdependente, no qual uma empresa franqueadora vende o seu conhecimento (*know-how*), sua expertise e acima de tudo, a experiência de operação de seu próprio negócio, já devidamente testado e comprovadamente rentável e eficiente.

2.1.2 Padronização

Na forma mais geral para Cavanha Filho (2006), padronizar quer dizer normalizar, reduzir, esquematizar, sistematizar e induzir a todas as formas de economia e redução da dispersão, direcionando para menores falhas e desvios. Trata-se do processo de padronização que dá apoio à uniformidade das atividades ao longo processo de agregação de valor e permite melhoria contínua no sistema produtivo, uma vez que se fundamenta em um conjunto de atividades sistemáticas que estabelece, utiliza e avalia padrões quanto ao seu cumprimento, à sua adequação e aos seus efeitos sobre os resultados. Em relação aos padrões, na visão do autor, há três tipos de padronização: de especificação ou técnica, relacionada a bens tangíveis ou intangíveis; de procedimentos, voltada para atividades internas da organização e a documental, referente aos documentos emitidos pela empresa.

O relacionamento do sistema de franquias é caracterizado por uma tensa dualidade entre a necessidade de padronização no nível de rede e a conveniência da adaptação a mercados locais (COX; MASON, 2007). Por um lado, produtos e serviços padronizados estão no centro da proposta de valor de redes franqueadas. Por outro, a autonomia de franqueados é um importante apelo à proposta de “ser o seu próprio patrão” oferecida pelas redes de franquia (DANT; GUNDLACH, 1999).

Padronização, normalização e uniformidade são alguns dos pilares mais importantes do conceito franquias. Segundo Kaufman e Eroglu (1999), existem três motivos para isso. i. a padronização é um meio de alcançar a minimização de custos para o franqueador e franqueados, notadamente em termos, economias de escala obtidas em compras de insumos e promoção da marca, reduzindo custos do monitoramento de unidades franqueadas. ii. a padronização permite que o conceito possa ser comunicado de forma consistente ao longo da rede, a fim de construir e manter uma imagem distinta entre os clientes, o que proporciona um modelo de identidade (FALBE; DANDRIDGE, 1992; MICHAEL, 2002). Uniformidade e consistência são, portanto, imperativos para atrair e reter clientes e manter a integridade da proposta de valor da marca (DANDRIDGE; FALBE, 1994; MICHAEL, 1996; PRICE, 1997). Isso cria interdependência entre as unidades do sistema (COX; MASON, 2007).

Este raciocínio se aproxima do próprio conceito de *franchising* enquanto formato de negócios, o qual apresenta entre suas características mais notáveis o desenvolvimento de um modelo diferenciado de prestação de serviço que ocorre muito próximo ao consumidor final. Redes com maior êxito conseguem replicar tal serviço em um grande número de unidades

geograficamente dispersas (COMBS *et al.*, 2004).

2.2. Gestão estratégica de franquias

Ao definir seu produto ou serviço, um negócio também toma decisões acerca de seu posicionamento estratégico. Ao definir um posicionamento estratégico, a empresa define suas prioridades e o “Norte” para todas as decisões subseqüentes em relação aos processos empresariais.

Segundo Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), um modelo de estratégia no nível de negócios identifica a direção principal do posicionamento estratégico da empresa, baseado nos eixos mercado e custo. Os tipos de estratégia que compõem este modelo são a liderança em custos, diferenciação, foco com liderança em custos, foco com diferenciação, e integração de liderança em custos e diferenciação. Isso significa que, em relação ao mercado, uma empresa pode optar por trabalhar com um nicho de mercado ou com o mercado massificado; em relação ao custo, ela pode trabalhar com a liderança de custo (preços mais baixos) ou com a diferenciação (custos mais altos para um produto mais diferenciado). Já na integração, a empresa opta por fazer um modelo híbrido entre os eixos mercado e custo, devido ao comportamento do consumidor naquela indústria específica.

Ireland, Hoskisson e Hitt (2014) abordam a diferenciação em relação às cinco forças da concorrência, ou seja, como os ambientes externos se comportam em relação a esse posicionamento. No âmbito da concorrência, os clientes de produtos diferenciados tendem a ser fiéis; quando a fidelidade à uma marca aumenta, sua sensibilidade ao preço diminui, o que reduz a rivalidade competitiva da empresa. No âmbito de clientes, a fidelização do cliente a um produto diferenciado o deixa menos sensível a alterações de preço, o que se torna uma fonte de vantagem para a empresa. No âmbito dos fornecedores, as margens altas praticadas por esta estratégia deixam a empresa menos sensível ao poder de barganha dos fornecedores, o que reduz a volatilidade da empresa em relação a esse quesito. Em relação a produtos substitutos e novos entrantes, a fidelização dos clientes com a marca acaba reduzindo o risco da empresa em relação a esses âmbitos, pois o cliente está menos propício a escolher outra marca ou serviço. O maior risco dessa estratégia é o do cliente não estar disposto a pagar pelo produto ou serviço, em virtude do valor percebido não estar de acordo com o preço cobrado.

Em relação ao modelo proposto por Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), pode-se considerar que a rede de franquias pesquisada trabalha com uma estratégia de diferenciação. Isso significa que, em termos de mercado, ela trabalha com um mercado massificado, procurando atingir o maior número de clientes possível, e em termos de custo, trabalha com diferenciação, já que trabalha com custos mais elevados para propor um produto e serviço diferenciados da concorrência e com um valor maior agregado.

2.3 Gestão da qualidade em serviços.

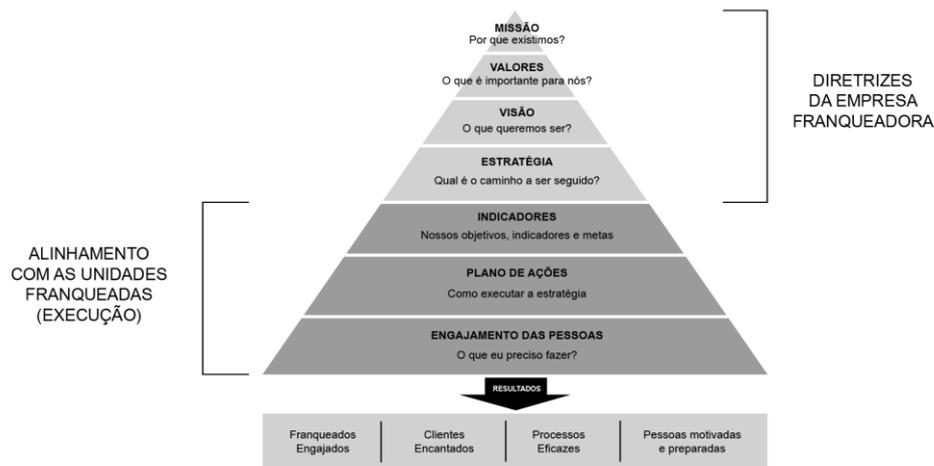
2.3.1 Pacotes de Valores

Um dos pressupostos do sistema de franchising é a entrega de um pacote de valor, um composto em maior e menor grau de bens e serviços, que representa a estratégia praticada pela empresa franqueadora. Ao existir um modelo de franchising, o franqueador entrega esse composto para o franqueado, que em torno entrega o capital humano e o know-how para gerenciar as operações no local designado. Em outra ótica, o franqueado espera que, com a entrega desse composto, sua operação obtenha sucesso, pois está essencialmente pagando por

um modelo de negócios.

Ribeiro *et al* (2013) propõem um modelo baseado na crença de que, para um modelo de franquia obtenha êxito, o franqueado tem que seguir a visão do franqueador. defendendo-se nessa abordagem que fica sob responsabilidade somente da franqueadora criar sua missão, visão, valores e estratégia, pois o franqueado terá de se alinhar com o que o franqueador determina, o que se traduz em uma estratégia *top-down*, que é um dos modelos mais praticados no mercado atualmente.

Figura 1 - Gestão Estratégica do Franchising



Fonte: adaptado de Ribeiro *et al* (2013).

Mesmo que o franqueado tenha sua própria estratégia e visão, se faz necessário um alinhamento entre as partes, que serão fiéis na mesma proporção que acreditem nos princípios do negócio, desde que experimentados na relação comercial (RIBEIRO *et al*, 2013). Portanto, as diretrizes da franqueadora são de maior relevância na operação do que as diretrizes dos franqueados.

De acordo com o modelo proposto, um dos fatores críticos para o sucesso da operação de *franchising* é o desenvolvimento e a entrega de um pacote de valor pela franqueadora para o franqueado, que representa a estratégia e o modelo de negócios da empresa. Independente do tipo do modelo, ele necessita estar robusto o suficiente ou adequado, pois a franqueadora necessita cumprir sua parte do contrato de *franchising*.

2.3.2 Atendimento

O cliente é o ponto de partida para uma empresa que deseja prosperar. Procurar satisfazer o cliente implica em descobrir seus desejos, necessidades, exigências e satisfações de forma a manter o cliente permanentemente. Não basta oferecer produtos de qualidade, mas sim um atendimento de qualidade. Para Cobra (1993, pág. 1): “O cliente se conquista e se mantém com base na qualidade de atendimento”.

Segundo Maricato (2002), a excelência no tratamento do cliente enquanto norma de conduta é o princípio maior de uma empresa, e merece considerações específicas. E para servir com primor o cliente é preciso antes conhecê-lo.

A procura para a entrega de valor aos clientes começa em conhecer os itens mais valorizados por eles.

2.3.2.1 A qualidade no atendimento

Diversos autores se propuseram a conceituar qualidade. Da análise desses conceitos pode-se inferir que qualidade é: ausência de defeitos (JURAN, 1992); a correção dos problemas e suas causas (FEIGENBAUM, 1994); a conformidade do produto às suas especificações (CROSBY, 1986); tudo o que melhora o produto do ponto de vista do cliente (DEMING, 1990); e, desenvolver um produto mais econômico e mais útil (ISHIKAWA, 1993).

Segundo Zemke (1991), as características que diferem o atendimento de alta qualidade do cliente são, atenção pessoal, seguida por confiabilidade, presteza e competência dos funcionários. As empresas que prestam um bom atendimento ao cliente crescem 6% ao ano, já as que não prestam bom atendimento perdem 2% por ano de participação.

O momento da verdade é o momento em que o cliente tem contato com algum aspecto da organização, utilizando-o para julgar a qualidade do atendimento recebido, de modo que as organizações devem qualificar as pessoas com vistas a atuarem da melhor maneira nesses momentos (ZEMKE, 1991; CASTELLI, 2001).

2.3.3 Fidelização

Segundo Corrêa e Caon (2011, p. 87), serviços de qualidade levam a empresa a aumentar sua lucratividade. Uma correta gestão da qualidade dos serviços será responsável por gerar um pacote de valor que produza níveis de satisfação que garantam que o cliente fique fidelizado. Um cliente fiel, será um cliente retido, frequente, que, mais do que voltar, será um agente divulgador da sua empresa, fazendo propaganda boca a boca e anunciando sua satisfação em seu grupo de influência, ajudando a expandir a conquista de novos clientes.

Com o aumento de clientes, aumenta-se a participação de mercado e, com serviços diferenciados pode-se comandar preços mais altos pelos serviços.

Ambos amparam o aumento de lucratividade. Mas qualidade está ligada a lucratividade por ambos os lados: pelo mercado e pelos custos. Isso porque um pacote de valor cujos elementos tenham sido produzidos de forma certa da primeira vez não demandará retrabalho, refugos de materiais, re-prestação do serviço malfeito. Isso demandará menor quantidade de recursos e, portanto, os custos serão menores, auxiliando, agora pelo lado dos custos, no aumento da lucratividade.

2.3.4 Retenção de clientes

Por meio de um pacote de valor ofertado, uma empresa pode conseguir cliente fiéis e retidos, tornando-os mais do que simplesmente satisfeitos. Para Corrêa (2002), o cliente satisfeito não pedirá reparação, pois a transação em particular atendeu a suas necessidades. Todavia, o cliente meramente satisfeito não voltará necessariamente, não se tornará um cliente fiel e na maioria das vezes não se transformará num entusiasta “vendedor” do serviço. Para que isso aconteça, é necessário que o cliente se veja como “muito satisfeito”. Existe, portanto, uma diferença considerável entre o cliente satisfeito e o cliente muito satisfeito. Johnson e Clark (2002) relatam que a Nortel fez uma pesquisa com seus clientes e descobriu

que os clientes que deram respostas até 4 numa escala de 1 a 5 (1 = muito insatisfeito; 5 = muito satisfeito) estavam vulneráveis à troca de fornecedor do serviço. Apenas os que avaliaram a Nortel como 4,5 e acima poderiam ser considerados como razoavelmente leais.

2.4 Rentabilidade em franquias

Os proprietários de uma empresa preocupam-se com a eficiência da administração, uma vez que ela poderá afetar a distribuição de resultados presentes e o uso do capital aplicado à geração futura de distribuição de resultados, influenciando a tomada de decisão tanto para investidores atuais quanto futuros (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999).

Em termos conceituais a eficiência possui contrapartida no mundo real, sendo uma de suas interpretações a capacidade relativa, consistente na obtenção do máximo resultado com a utilização de um certo volume de recursos, que passa a ter significado quando comparada a um ideal ou uma base (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999).

Segundo Damodaran (2012) a tendência global tem sido na direção de se utilizar o *value accounting*, segundo o qual ativos e passivos passam a ser avaliados pelo valor justo e não pelo valor original. Para fins deste estudo optou-se por considerar o valor atual (valor justo) de mercado, necessário para a instalação de cada unidade sob análise, como a variável “investimento”. Os valores foram fornecidos pelos proprietários da franqueadora, conhecedores do negócio e das condições praticadas no mercado.

Dado que os investimentos nos ativos de uma empresa são os responsáveis pela geração das receitas, e por consequência dos lucros, a taxa de retorno sobre os investimentos demonstra o poder de ganho da empresa (MARION, 2013). A taxa de retorno sobre o investimento (TRI) pode ser obtida através da seguinte fórmula:

$$TRI = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Investimento}} \times 100$$

A finalidade deste estudo é comparar a performance das unidades entre si, por meio da TRI, cotejando com a variável da conformidade ou não aos padrões determinados na estratégia da franqueadora.

O termo “investimento” da equação apresentada já foi devidamente explicado acima, resta determinar o termo “lucro operacional”.

O lucro líquido depende das decisões de ativos (operações) e de passivos (estrutura de capital), e a sua relação tem sentido quando tomada em relação ao capital dos proprietários (acionistas ou sócios). Para medir o retorno dos investimentos deve-se partir do lucro operacional, que é formado pelas operações da empresa, independentemente de como são financiadas (ASSAF NETO, 2014).

De acordo com Assaf Neto (2014), o resultado operacional pode ser entendido em seu conceito amplo ou restrito. No conceito amplo, engloba todas as receitas e despesas apuradas em um determinado período, excluídas as despesas financeiras. A par disso, o conceito estrito deve incluir somente receitas e despesas que se vinculam à atividade operacional objeto da empresa.

Neste estudo, dada a indisponibilidade de dados mais acurados, utilizou-se do lucro operacional em seu conceito amplo. Além disso a legislação brasileira determina a inclusão das despesas financeiras na apuração do resultado operacional, porém, de acordo com o entendimento citado, foi considerado o resultado operacional, excluídas as despesas financeiras, para refletir efetivamente o desempenho das operações da empresa.

3. Metodologia

O método utilizado valeu-se da abordagem quantitativa, com vistas a testar a teoria proposta por Heskett et. al (1994), examinando a relação entre as variáveis, medidas pelo questionário aplicado, analisado por procedimentos estatísticos (HAIR, JR. et al, 2007).

Em referência ao objetivo a pesquisa classifica-se como um estudo descritivo transversal, com vistas a captar, em um dado ponto no tempo, as relações entre padronização, satisfação do cliente e rentabilidade nas unidades franqueadas da rede, de natureza quantitativa, utilizando-se das técnicas de levantamento, observação direta e documental.

No tocante ao tipo descritivo, tem-se que a medição de características de uma questão de pesquisa são estruturados neste tipo de pesquisa, baseando-se as hipóteses na teoria para guiar o processo e fornecimento do que precisa ser mensurado (HAIR, JR. et al, 2007).

Em relação à natureza quantitativa, nas variáveis de natureza qualitativa, como por exemplo, atendimento ou não ao passo 1, 2 ou 3 do padrão estabelecido, a satisfação do cliente em relação a itens como comida, atendimento, ambiente etc., os procedimentos utilizados foram de estatística descritiva, com a construção de tabelas de frequência e gráficos, de forma a resumir dados e informações investigadas, com a finalidade de descrevê-los. As observações levantadas foram cruzadas com as variáveis quantitativas lucro, ticket médio e faturamento que não dependem de tratamento estatístico, pois o resultado já se encontra acabado, sem a necessidade de tratamento estatístico. Deste modo não foram realizadas projeções ou inferências.

A amostra de natureza aleatória e não probabilística, constituiu-se de 09 (nove) unidades franqueadas da rede, sendo 08 (oito) situadas em capitais e 01 (uma) em um cidade do ABC paulista. Todas as unidades pesquisadas são consideradas consolidadas no negócio, pois estão em funcionamento há mais de 08 (oito) anos.

O levantamento buscou apreender a satisfação do cliente por meio de um questionário eletrônico aplicado ao final do atendimento. As perguntas do questionário versaram sobre a satisfação em relação a comida, atendimento, ambiente e preço, colocadas em uma escala Likert de 5 pontos. Além disso também foram feitas perguntas sobre qual a importância atribuída pelo cliente em relação aos quesitos comida, atendimento, ambiente e preço em uma escala Likert de 4 pontos, quais os pontos fortes e fracos do restaurante, considerando os itens mencionados e se o cliente retornaria ao restaurante e se o indicaria a amigos e familiares. Neste ponto deve-se observar que das 09 (nove) unidades pesquisadas, cinco resultaram em um número de clientes respondentes considerado estatisticamente não relevante, motivo pelo qual foram descartadas, restando 04 (quatro) unidades para análise. No total, participaram da pesquisa 123 (cento e vinte e três) clientes.

A observação direta foi realizada por uma empresa terceirizada, com especialização na área, contratada para a verificação *in loco* se os padrões de atendimento estabelecidos pela franqueadora, traduzidos nos 14 (quatorze) passos de atendimento, estavam sendo seguidos

pelos atendentes das unidades franqueadas.

E, por fim, a pesquisa documental foi realizada com base na análise de informações financeiras das unidades franqueadas onde se levantou os dados dos últimos 12 (doze) meses relativos a: faturamento, *ticket* médio e resultados apurados.

4. Análise dos Resultados

A empresa em estudo é uma rede brasileira de franquias do segmento alimentício. Trata-se de uma rede de restaurantes *casual dining* de culinária americana. Sua especialidade são carnes nobres importadas, com cortes especiais, entradas e sobremesas tipicamente americanas e chopp servido em canecas congeladas.

A rede teve origem em Brasília, inaugurando sua primeira loja no ano de 2004, iniciando seu processo de expansão adotando o modelo de franquias em 2006. Com mais de 12 anos de funcionamento a rede possui 13 lojas franqueadas e duas lojas próprias, com presença em todas as regiões do território brasileiro.

O diferencial dos produtos oferecidos pelo restaurante da rede é a técnica utilizada nos processos de preparação dos alimentos, com produtos selecionados, temperaturas adequadas, além de molhos e combinações desenvolvidas exclusivamente pela rede. As carnes servidas são adquiridas em fornecedores selecionados no Brasil e exterior, com padrão de qualidade *premium*. Aberto todos os dias da semana, os restaurantes da rede oferecem opções de almoço, *happy hour* e jantar.

A equipe de colaboradores é treinada e capacitada pela rede. Seus gerentes e atendentes são orientados a zelar pela educação, atenção e gentileza. A rede tem preocupação contínua com processos de modernização e aperfeiçoamento de seus métodos de trabalho.

A franqueadora estabeleceu uma sequência de 14 passos no atendimento aos clientes que devem ser seguidos garantindo que, desde o primeiro cliente até o último, todos sejam igualmente bem atendidos.

A primeira questão a ser avaliada é medir o nível de conformidade das unidades franqueadas em relação aos 14 passos de atendimento definidos na estratégia da franqueadora. A tabela 1 apresenta a frequência dos passos de atendimentos observados em cada unidade.

Tabela 1 – Conformidade das unidades franqueadas ao atendimento padronizado

Unidade	1		2		3		4		Frequência
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	
1	X			X		X	X		2
2	X			X	X		X		3
3	X			X	X		X		3

4	X			X	X			X	2
5	X			X	X		X		3
6	X			X	X		X		3
7	X			X	X		X		3
8	X			X	X		X		3
9	X			X	X		X		3
10	X		X		X		X		4
11	X			X	X		X		3
12	X			X	X		X		3
13	X		X		X		X		4
14		X		X	X		X		2
Total	13	1	2	12	13	1	13	1	
Nível de conformidade	93%		14%		93%		93%		

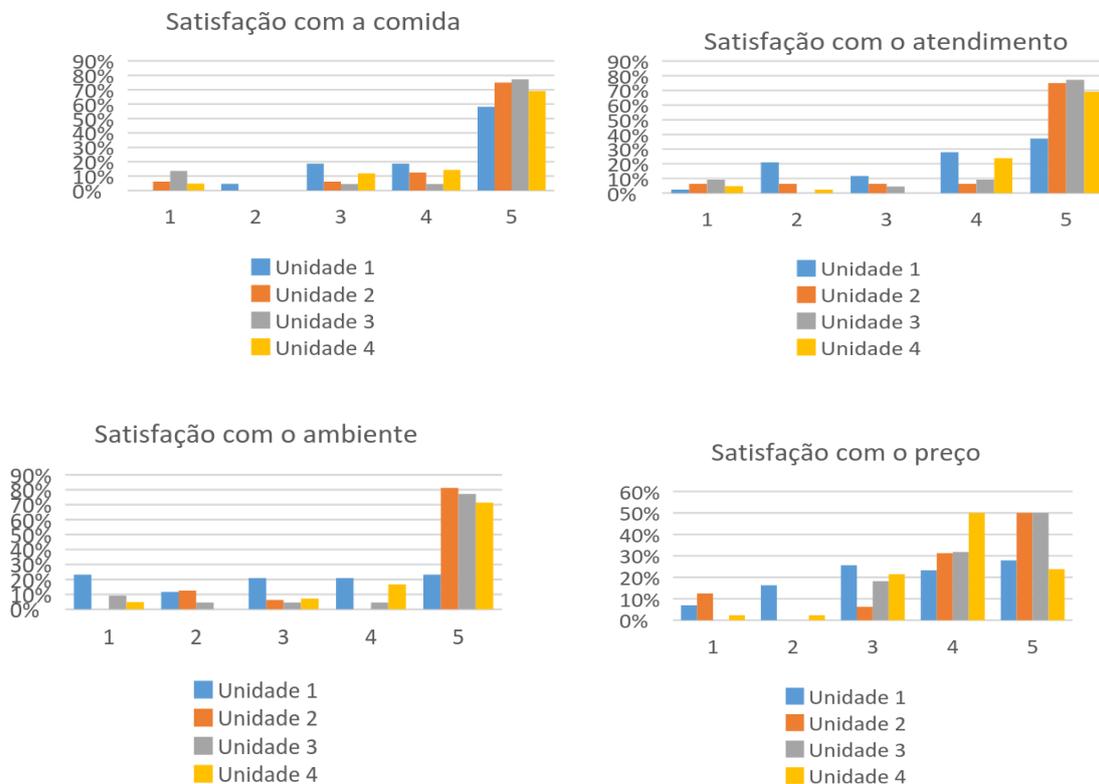
Da análise da tabela conclui-se que três unidades (1, 3 e 4) apresentam alto grau de conformidade (93%) com os padrões de atendimento estabelecidos e a unidade 2 baixa aderência (14%) aos padrões estabelecidos. Também é possível verificar que dos passos pré-determinados, os de número 10 e 13 são os únicos atendidos em sua integralidade, enquanto os menos conformes são os 1, 4 e 14. Não será feita uma análise de cada passo em particular, pois a franqueadora credita a qualidade no atendimento de forma global, considerando que todos os passos são importantes para construção da qualidade e levar à satisfação do cliente.

Na sequência, a pesquisa mediu o nível de satisfação percebida pelos clientes em relação a comida, atendimento, ambiente e preço. Para cada item foi estabelecida uma escala Likert de cinco pontos, onde 5 representa totalmente satisfeito e 1 totalmente insatisfeito. Os resultados são apresentados na figura 2.

Em relação ao item comida, verifica-se na figura 2 que em todas as unidades o nível de satisfação em relação a comida se encontra no quadrante superior 5, indicando que a maior parte dos clientes está totalmente satisfeita em relação ao produto entregue.

No tocante ao aspecto atendimento, a conclusão que se pode extrair é que a maioria dos clientes está totalmente satisfeita, isto é particularmente interessante em relação a unidade 2, pois como visto ela é a unidade que está menos conforme com o padrão estabelecido. Aparentemente essa desconformidade não tem tido influência no nível de satisfação com o atendimento percebido pelos clientes.

Figura 2 – Nível de satisfação em relação a comida, atendimento, ambiente e preço.



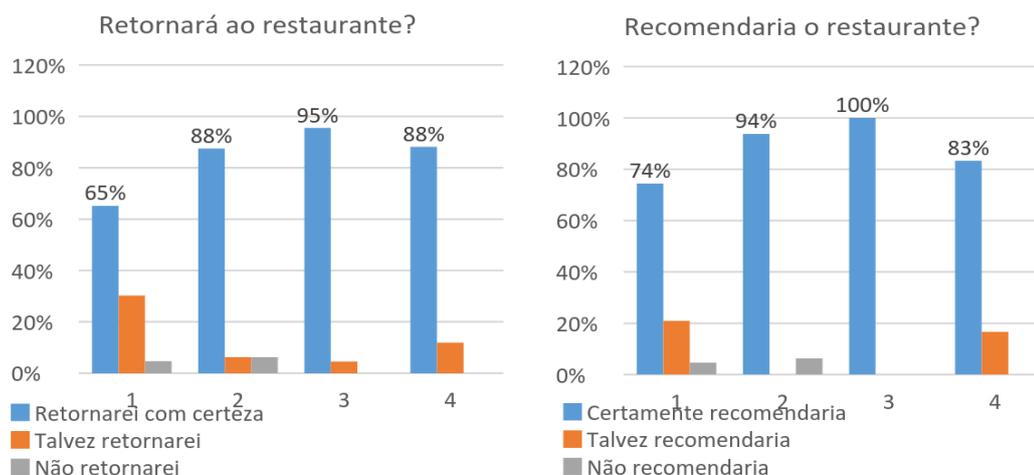
A satisfação com o ambiente também tem a sua aprovação pela maioria dos clientes que responderam à pesquisa, sendo que o menor nível de satisfação encontra-se na unidade 1, e o maior nível na unidade 2.

Por último, o item preço é o que apresenta maior variação em relação aos demais aspectos analisados, entretanto é possível verificar que a maioria dos clientes atribuiu nota 4 e 5, ou seja, estão satisfeitos ou totalmente satisfeitos.

A satisfação com o atendimento relaciona-se diretamente com a padronização do serviço de *front office*, traduzido na prática pela franqueadora nos 14 passos de atendimento, entretanto foi necessário a análise de outros aspectos (comida, ambiente e preço) com o objetivo de se verificar se esses itens estavam interferindo na percepção de satisfação geral do cliente. Como observado, o itens comida, ambiente e preço obtiveram pontuações elevadas, o que leva a concluir que não interferiram negativamente na percepção da satisfação geral dos clientes.

Em relação a satisfação geral do cliente foram feitas duas perguntas: Qual é a probabilidade de você retornar ao restaurante? E, você recomendaria o restaurante a seus amigos e familiares?

Figura 3 – Satisfação geral do cliente

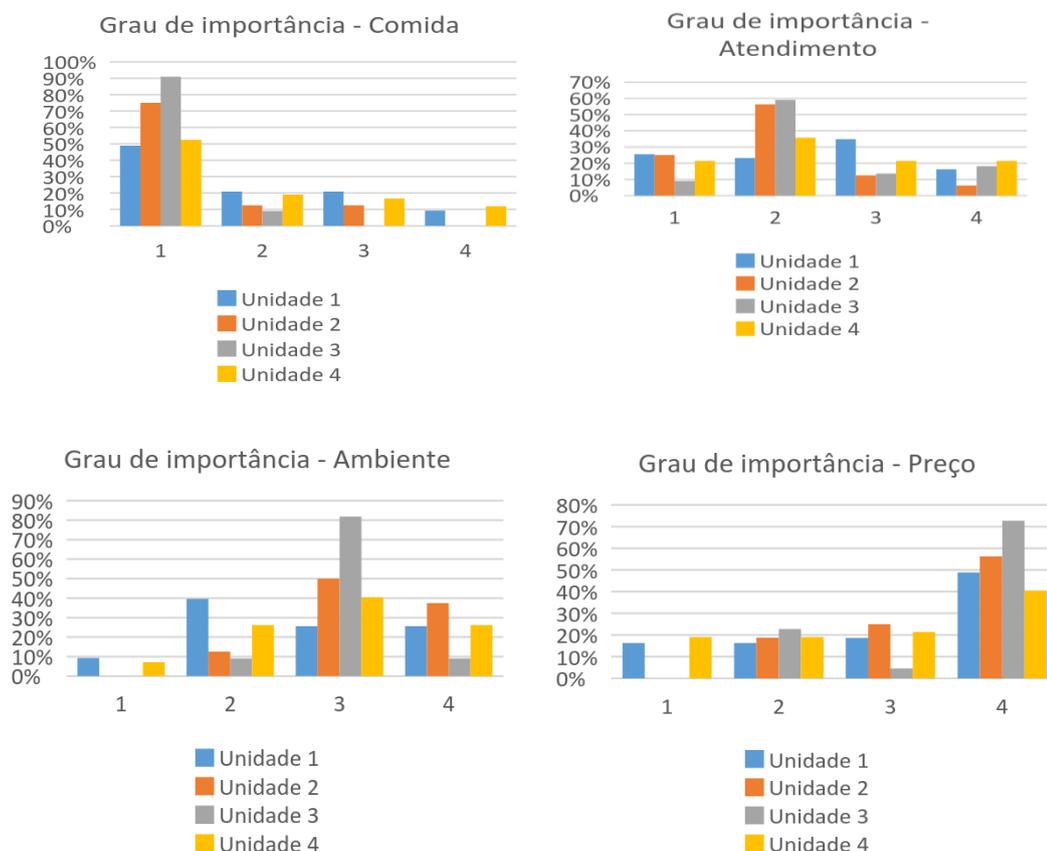


Partindo do pressuposto da cadeia de serviços-lucros proposta por Heskett *et al* (1994), a fidelidade do cliente é resultado de sua satisfação, deste modo ao avaliar-se a percepção geral de satisfação é possível inferir o grau de fidelidade dos clientes. As respostas as perguntas de avaliação da percepção geral de satisfação indicam que a maioria dos clientes tanto retornaria, quanto recomendaria o restaurante. Em relação a unidade 2, que se apresenta como a menos conforme à padronização do atendimento, é possível aferir que na primeira questão situa-se no mesmo patamar das unidades 3 e 4 que tem um nível de conformidade maior, enquanto que a unidade 1 apresenta o menor nível nesta pergunta. A outra questão indicativa de fidelidade do cliente (recomendação) também mostra um alto grau de satisfação, inclusive a unidade 2 posiciona-se como a segunda em que os respondentes mais fariam a indicação do restaurante.

Uma possível explicação para a disparidade observada entre o nível de satisfação, e consequentemente, de fidelidade dos clientes em relação aos diferentes níveis de conformidade de atendimento observados pode ser atribuída ao grau de importância que os respondentes atribuem para cada aspecto observado (comida, atendimento, ambiente e preço). A pesquisa aplicada incluiu questões dessa natureza atribuindo notas de 1 a 4 em uma escala Likert, onde 1 significa maior importância e 4 menos importância. Os resultados são apresentados na figura 4.

A partir da apresentação dos dados de importância atribuídos para cada item pesquisado, verifica-se que em todas as unidades o item de maior importância é a comida, seguido do atendimento, com o preço representando a menor importância atribuída pelos respondentes, o que pode explicar em parte a aparente contradição entre o nível de conformidade ao padrão de atendimento da unidade 2 e o bom resultado de satisfação obtido junto aos clientes.

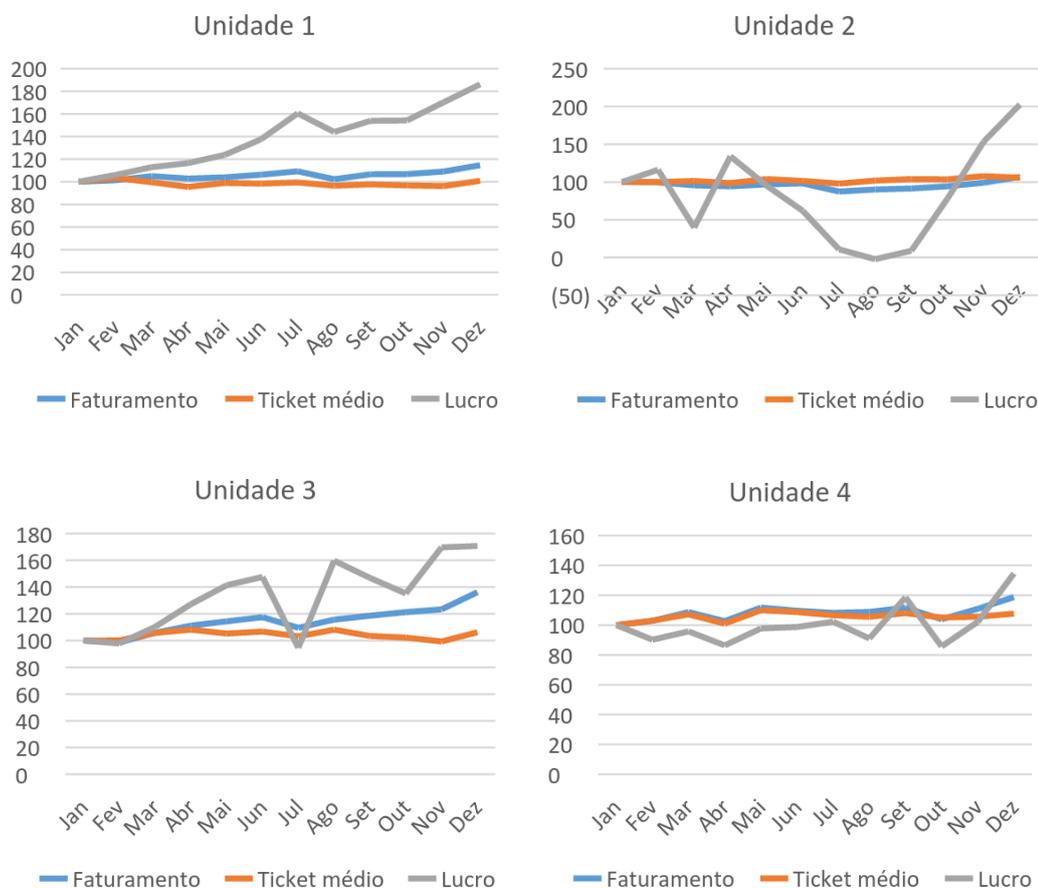
Figura 4 – Indicação da importância de cada aspecto (comida, atendimento, ambiente e preço)



Resta analisar a outra relação da cadeia serviços-lucros proposta, definida pela relação existente entre a fidelidade do cliente e a rentabilidade do negócio. Desta forma foram analisadas a evolução do faturamento, *ticket* médio e rentabilidade das unidades, mês a mês, no ano de 2016. Os resultados consistem na apresentação da figura 5.

De acordo com a análise dos itens precedentes, não há variação significativa entre a percepção de satisfação, que gera a fidelidade do cliente, mesmo tendo-se em consideração que a unidade 2 apresenta a menor aderência aos padrões estabelecidos de atendimento. Por outro lado, ao analisarmos os indicadores financeiros, que foram normalizados na base 100 em janeiro, e a comparação dos demais meses teve como base fixa o mês de janeiro, verificamos que a unidade 2 apresenta a segunda menor evolução do *ticket* médio para o período apresentado, ficando à frente apenas da unidade 1, e a evolução do seu faturamento foi a menor de todas as unidades, ficando abaixo da metade da evolução da penúltima colocada, o que confirmo o modelo de *Heskett et al* (1994).

Figura 5 – Evolução do faturamento, *ticket* médio e lucro.



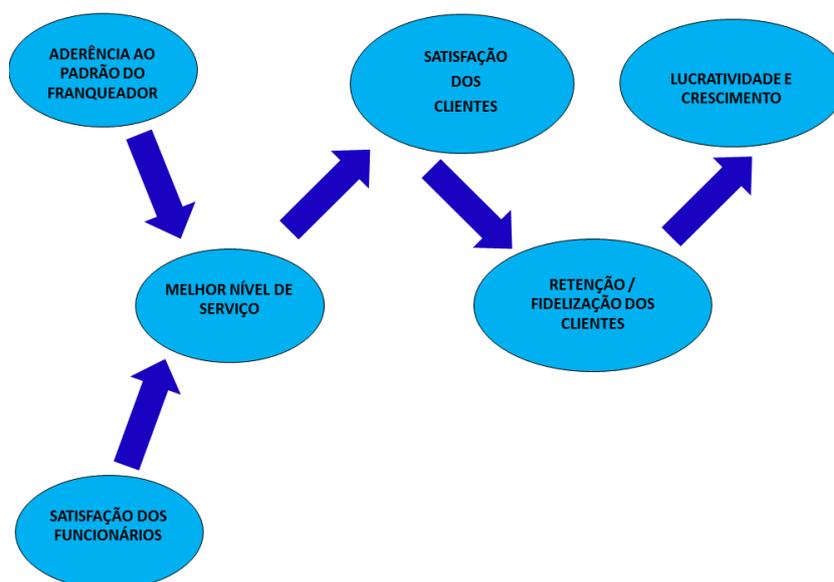
Para finalizar, apuramos a taxa de retorno sobre o investimento (TRI), de acordo com o referencial teórico mencionado no item 2.4. Os resultados estão apresentados na tabela 2.

Tabela 2 – Apuração da Taxa de Retorno sobre o Investimento (TRI)

	Unidade 1	Unidade 2	Unidade 3	Unidade 4
TRI	26%	4%	18%	20%

Pode-se considerar a partir da análise da tabela 2 que unidades mais aderentes aos padrões da franqueadora tem TRI cerca de 4,5 a 6,5 vezes maior que às que não são aderentes, ou seja, contribuindo-se com o modelo de *Heskett et all* (1994), pode-se afirmar que além da satisfação do cliente interno, ou colaborador, outro fator propulsor de lucratividade e crescimento quando se pensa em franquias está no nível de conformidade e aderência aos padrões de agente franqueador. Assim, o modelo de *Service-Profit-Chain* dos referidos autores, no caso de franquias, passaria a ser:

Figura 6 – Modelo Service-Profit-Chain (Modelo Cadeia Serviço Lucro) adaptada a franquias



Fonte: Os autores a partir da pesquisa de campo e do modelo de *Heskett et al* (1994).

6. Conclusão

Este trabalho teve como pergunta norteadora, entender como a aderência a padrões de atendimento por parte dos funcionários do front-office, estabelecidos pela franqueadora, pode influenciar na rentabilidade das unidades franqueadas.

O que se pode considerar a partir dos resultados obtidos é que além da satisfação dos funcionários da linha de frente, como previsto por Heskett et al (1994), no caso de empresas de franquias é fundamental que unidades franqueadas se apresentem conformes ao padrão de atendimento. Pois, as que assim o fizeram, tiveram avaliações positivas na satisfação do cliente, e por consequência, apresentaram uma Taxa de Retorno do Investimento maior. A exceção ficou em relação a unidade 2, que mesmo tendo baixa aderência aos padrões da franqueadora para o atendimento de clientes (14 passos) apresentou níveis de satisfação dos clientes nos mesmos patamares das outras unidades.

Uma possível explicação para a aparente contradição dos resultados encontrados para a unidade 2, seria o grau de importância atribuído para cada aspecto analisado (comida, atendimento, ambiente e preço). De acordo com os dados obtidos os clientes atribuem à comida a prioridade dentre os itens que buscam para satisfação de suas necessidades, enquanto o atendimento ocupa a segunda colocação na sua percepção.

Em relação aos resultados financeiros, uma vez mais, os estudos levaram à confirmação da proposta de Heskett *et al* (1994), em que melhores níveis de serviço levam a maiores lucros, pois as unidades (1, 3 e 4) que apresentaram os melhores níveis de conformidade demonstraram evoluções positivas nos itens faturamento, ticket médio e lucro, enquanto que na unidade 2 ficou evidenciada baixa evolução em relação aos itens faturamento e ticket médio. E, principalmente, em relação à rentabilidade, tomada neste estudo, por uma de suas medidas possíveis, a taxa de retorno sobre o investimento (TRI), os resultados

apurados confirmaram as proposições, pois as unidade 1, 3 e 4 conformes ao padrão de atendimento, que se traduziram em satisfação dos clientes apresentaram taxas de retornos equivalentes (26%, 18% e 20%), enquanto a unidade 2, com o mais baixo nível de aderência aos padrões, apesar dos resultados positivos na pesquisa de satisfação com clientes, apurou uma taxa de retorno de apenas 4%, bastante inferior as demais unidades.

Os resultados apresentados devem ser interpretados dentro dos estreitos limites deste artigo, considerando que houve um baixo número de respondentes, o que levou a exclusão de 05 (cinco) unidades para a análise. Desta forma, propõe-se a realização de estudos futuros, com o acompanhamento periódico da conformidade das unidades franqueadas, com vista a alargar o horizonte de análise. Também se faz necessário que a pesquisa abarque mais unidades, se possível, a totalidade desta rede de franquias e aumente o número de respondentes para se melhorar o universo de análise e aumentar o grau de confiabilidade dos resultados apurados. Além disso, como sugestão, propõe-se a aplicação da pesquisa em outras redes de franquias, inclusive de segmentos diversos, e não somente no ramo alimentício.

Referências Bibliográficas

ALBRECHT, Karl. **Trazendo o poder do cliente para dentro da empresa: a única coisa que importa** São Paulo: Pioneira, 1995.

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 7^a. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CAMPOS, V. F.: **TQC: Controle da qualidade total no estilo japonês**. 5 ed.; Minas Gerais; 1992.

CASTELLI, G. **Qualidade dos serviços na Hotelaria**: 2001, pág. 142

CAVANHA FILHO, A.O. **Estratégia de Compras**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2006.

CHERTO, M. *et al.* **Guia Oficial do Instituto Franchising 2005**. São Paulo: ADC Editora, 2005.

COBRA, Marcos. **Serviço ao Cliente: uma estratégia competitiva**. 2a ed., São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1993. Folha de São Paulo de 28/12/1990.

COHEN, M. D.; BACADAYAN, P. **Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study**. *Organization Science*, v. 5, n. 4, p. 554–568, 1994.

CORRÊA, H.L.; CAON, M. **Gestão de Serviços. Lucratividade por Meio de Operação e de Satisfação dos Clientes**. São Paulo: Atlas, 2011.

COX, J., & MASON, C: **Standardization versus Adaptation: Geographical Pressures to Deviate from Franchise Formats**, 2007.

CROSBY, PHILIP B. **Qualidade é Investimento**. New York: McGraw-Hill, 1986.

DAMODARAN, A. **Valuation – Como avaliar empresas e escolher ações**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

- FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HENDRIKSEN, E.S.; VAN BREDA, M.F. **Teoria da Contabilidade**. 5ª.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HESKETT, J.; JONES, T.O.; LOVEMAN, G.W.; SASSER, W.E.; SCHLESINGER, L.A. **Putting the service profit chain to work**. *Harvard Business Review*, p. 164-174, Mar./Apr. 1994.
- _____; SASSER, W.E.; SCHLESINGER, L.A. **The service profit chain**. New York: Free Press, 1997.
- IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. **Administração Estratégica**. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014. 461 p.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da qualidade a maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.
- JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KAUFMANN, P. J.; EROGLU, S. **Standardization and adaptation in business format franchising**. *Journal of Business Venturing*, 1999.
- LAFONTAINE, F. **Agency theory and franchising: Some empirical results**. *The RAND Journal of Economics*, 1992.
- LESLIE, Thomas W. K.; MCNEILL, Lisa S. **Towards a conceptual model for franchise perceptual equity**. *Brand Management*, Londres, v. 1, n. 18, p.21-33, 12 mar. 2010.
- MARICATO, Percival. **Franquias: Bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares**. 2006.
- MARION, J.C. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade empresarial**. 7a. ed. São Paulo: Atlas: 2013.
- RIBEIRO, Adir et al. **Gestão Estratégica de Franchising: Como construir redes de franquias de sucesso**. 2. ed. São Paulo: Dvs Editora, 2013. 313 p.
- SPINELLI JUNIOR, Stephen; ROSENBERG, Robert M.; BIRLEY, Sue. **Franchising: Pathway to Wealth Creation**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.
- SHAPIRO, C. **The Theory of Business Strategy**, 1989.
- WINTER, S. G. **Economic “natural selection” and the theory of the firm**. *Yale Economic Essays*, v. 4, 1964.
- _____. **Understanding dynamic capabilities**. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 991–995, 2003.
- ZEMKE, R.; **A Nova Estratégia do Marketing Atendimento ao Cliente**, 1991.