

PRÊMIO ABRAFAC – MELHORES DO ANO 2018

**ALCANÇANDO RESULTADOS EXPONENCIAIS
ATRAVÉS DAS NOVAS METODOLOGIAS**

KEILA YUKA HANASHIRO TAKATA

São Paulo, 09 de Abril de 2018.

RESUMO

O material apresentado a seguir, é resultado da aplicação efetiva de novas metodologias, cujo foco principal foi de repensar sobre os serviços de alimentação para alavancar o índice de satisfação no principal edifício administrativo de uma grande instituição financeira (5.000 funcionários e 1.000 prestadores de serviços). Os principais problemas enfrentados pela gestão que direcionaram a busca por maneiras menos convencionais que levassem a resultados exponenciais, foram: alta criticidade do serviço com influência direta no clima organizacional da empresa; uso ineficiente do espaço em uma área nobre de São Paulo e grande fluxo de saída de pessoas do prédio na hora do almoço. Trata-se de um trabalho multidisciplinar, o qual contou com a participação de outras áreas na instituição para mudança deste cenário como Compras, Recursos Humanos, Comunicação, Marketing e Custos/Finanças, além do grupo de formadores de opinião constituído por funcionários de diversas áreas. Este trabalho pode ser replicado para outros serviços em *Facilities* a fim de imprimir velocidade e elevar o nível de qualidade em vossas empresas.

Palavras-Chave: novas metodologias, índice de satisfação, alimentação, resultados exponenciais.

ÍNDICE

I. Objetivo do trabalho	4
II. Definição do problema	5
III. Abrangência e aplicabilidade no segmento de <i>Facility Management</i>	7
IV. Metodologia aplicada	8
V. Resultados obtidos	10
VI. Material complementar	12
VII. Ficha Técnica	17

I. OBJETIVO DO TRABALHO

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar como foi possível aumentar exponencialmente a satisfação e adesão dos serviços de alimentação através da aplicação de novas metodologias como meio efetivo e sustentável de mudar o atual modelo de operação nos restaurantes e lanchonetes.

Além da clareza acima relatada, vale ressaltar que o exercício prático e verdadeiro da escuta do cliente ativa e de maneira responsável, foi primordial para o desenvolvimento deste material. Pela primeira vez a voz do cliente, nosso colaborador, foi colocada como “centro” de todo o desenvolvimento e desta importante mudança.

De maneira geral este *business case* pode servir de inspiração para outras operações em *Facilities* a fim de contribuir com o nível de excelência dos serviços neste mercado.

Abaixo, um breve descritivo dos locais envolvidos neste projeto:

- Restaurante 1º andar – capacidade de atendimento: 996 pessoas;
- Restaurante 2º andar – capacidade de atendimento: 752 pessoas;
- Restaurante Executivo 2º andar – capacidade de atendimento: 168 pessoas;
- Lanchonete 2º andar – quantidade de assentos: 130 lugares*.

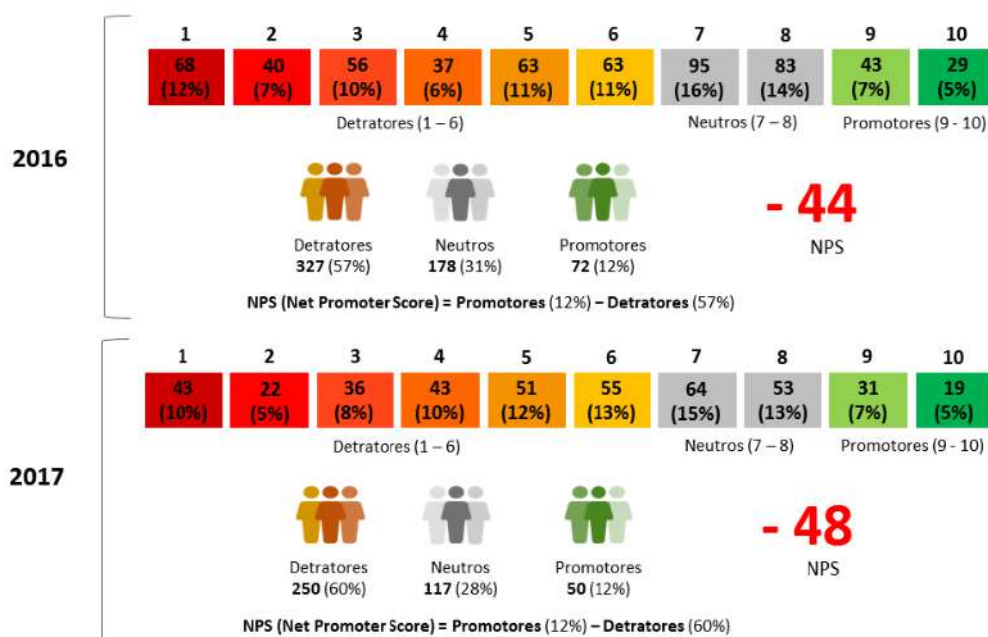
* Na lanchonete não há aferição da capacidade de atendimento.

II. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O baixo índice de satisfação e consequente falta de adesão aos serviços de alimentação no local de trabalho da sede da instituição financeira composta por 5.000 funcionários e 1.000 prestadores de serviços, levaram ao início dos trabalhos. Questionamentos de como repensar e revisar a forma de fazer a gestão e operar os serviços de alimentação coletiva foram potencializados pela alta gestão da empresa.

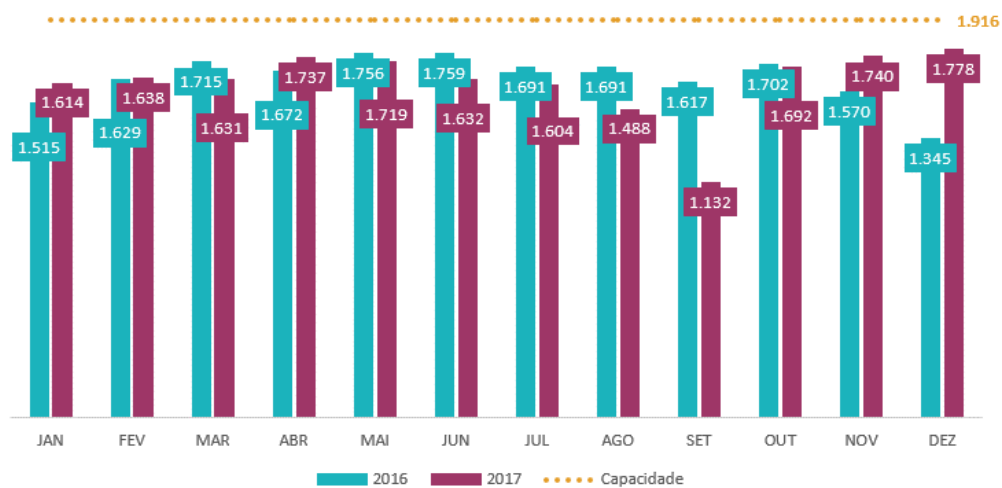
Segue abaixo, indicadores analisados:

- 2016: 577 respondentes;
- 2017: 417 respondentes.



Fonte: Avaliação anual de satisfação 2016/2017 coletada da Área de Planejamento e Reembolso

Média de refeições/dia x Capacidade



Fonte: Média de Qtde. de Refeições (Almoço)/dia coletada pela Área de Planejamento e Reembolso

Além do problema principal levantado no início deste capítulo, outros de maneira indireta também foram relacionados pela equipe, tais como:

- Ineficiência do uso do espaço, cujo custo do m² na região é de R\$ 110,00 a R\$ 130,00;
- Maior tempo gasto para almoço dos colaboradores, sejam eles funcionários ou prestadores de serviços;
- Potencial risco com a maior saída de pessoas do prédio.

III. ABRANGÊNCIA E APLICABILIDADE NO SEGMENTO DE *FACILITY MANAGEMENT*

A aplicação das novas metodologias como forma de alcançar resultados exponenciais, calçada na cultura colaborativa, de criatividade e de novas ideias, é totalmente aderente ao segmento de FM, desde que gestores estejam abertos a mudanças e que também estimulem suas equipes a se envolverem no processo.

Neste caso em específico, foi de extremamente importante que a equipe recebesse a introdução sobre o tema, pois nas mesas de *brainstorming*, os clientes internos, formadores de opinião, também participaram e por vezes de maneira dura e expressiva. Todos ali deveriam estar abertos as novas ideias para que o resultado do trabalho fosse o mais rico de elementos possíveis, não havendo subtração da informação para análise e protótipo.

Outro ponto relevante para compartilhar, foi na etapa do protótipo, onde na prática o “pilotar” fez com que reduzíssemos os custos de retrabalho e que o modelo final de implantação fosse mais assertivo.

IV. METODOLOGIA APLICADA

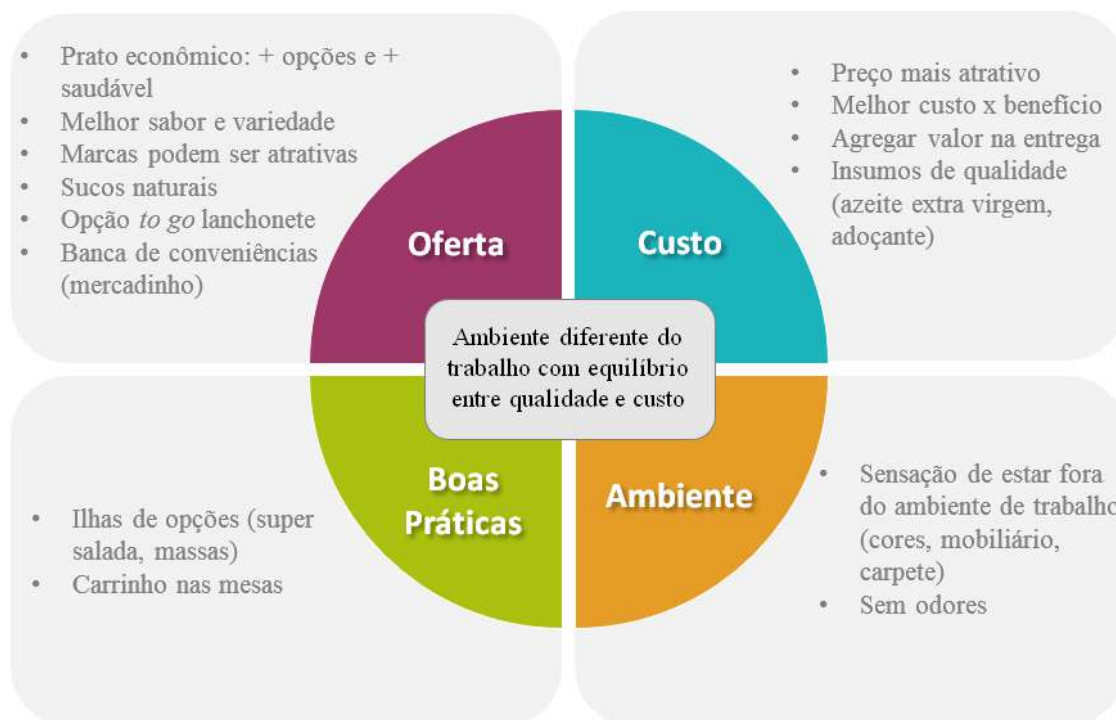
A gerência de Serviços a Funcionários possui uma área responsável pela qualidade e informação. No escopo de atividades está a aplicação da avaliação de satisfação, geração e acompanhamento de resultados, assim como controle orçamentário e *dashboard*. Através desta área foi dado o ponto de partida para todo o trabalho desenvolvido neste material.

Os resultados negativos recorrentes, tanto em captação de refeições coletivas (*dashboards* mensais da área gestora), como na avaliação de satisfação, leia-se NPS (*Net Promoter Score*), levaram a área gestora a buscar uma metodologia que promettesse resultados rápidos e efetivos. Sendo assim, foram escolhidos o *Focus Group*, contando com um *petit* comitê de grandes formadores de opinião, e o *Design Thinking*, envolvendo clientes, fornecedores e gestão.

Segue abaixo o resumo das fases do processo:



Fonte: Material interno utilizado no processo de consolidação do material.



Fonte: Material interno utilizado no processo de consolidação do material – Fase Idealizar.

Como fechamento da coleta de todos os elementos das metodologias aplicadas, foi concluído que na migração para o novo conceito do serviço de alimentação, nossa missão seria **trazer uma experiência mais autêntica ao colaborador, resignificando a experiência nos seus momentos de refeições, reinventando os ambientes, o tipo de atendimento, de forma mais digital com preço justo.**

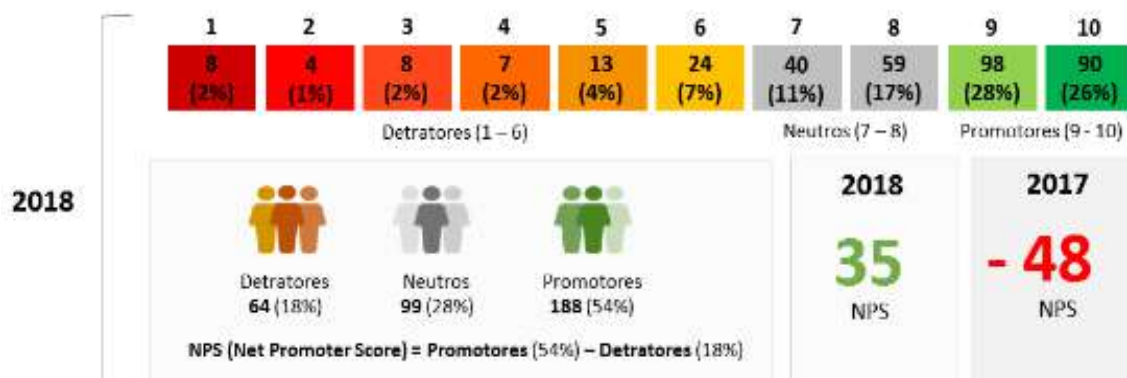
Após 5 meses de implantação do primeiro restaurante, foi aplicada a nova avaliação de satisfação que poderá ser visualizado no capítulo V.

V. RESULTADOS OBTIDOS

A implantação foi feita em fases e iniciou em outubro de 2017, pelo restaurante do 1º andar onde há maior capacidade de pessoas. Sequencialmente foram feitas as demais implantações. Logo nos primeiros meses, pode-se observar um aumento na adesão ao serviço, assim como o *feedback* espontâneo dos usuários no próprio local.

Em fevereiro de 2018 foi realizada uma nova avaliação dos serviços, cujo resultado poderá ser visualizado logo abaixo, onde nota-se um crescimento exponencial de um NPS (*Net Promoter Score*) de -48 para +35. Totalizando uma subida de 83 pontos. Esta satisfação é refletida também na adesão dos serviços, onde também foi feita a aferição e detectado um aumento de 20% em relação ao modelo anteriormente praticado.

a. Comparativo do NPS (*Net Promoter Score*) – 351 Respondentes

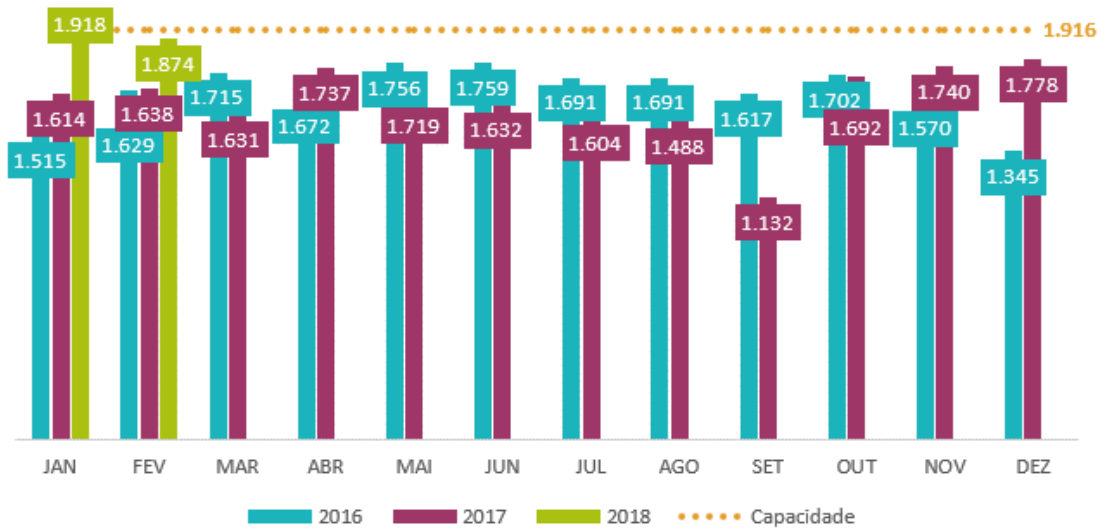


Fonte: Avaliação anual de satisfação 2018 coletada da Área de Planejamento e Reembolso.

b. Volumetria de refeições servidas

De janeiro a setembro de 2017, quando o serviço de refeição coletiva estava atuando no antigo modelo de operação, a média de refeições (almoço)/dia era de 1.577, passando posteriormente para 1.737 refeições/dia, havendo um aumento inicial de 10%. Já no primeiro bimestre de 2018, o número subiu para 1.896 refeições(almoço)/dia, havendo um aumento de 20% no mesmo comparativo. No entanto, se compararmos o mesmo período no ano contra ano, o crescimento é de 17% (bimestre 2017 vs. bimestre 2018).

Média de refeições/dia x Capacidade



Fonte: Média de Qtde. de Refeições (Almoço)/dia coletada pela Área de Planejamento e Reembolso

c. Volume do investimento envolvido

O investimento em obras, enxoval e desenvolvimento da oferta e serviços, sobre as informações trabalhadas no objeto deste trabalho, foi feito por parte do fornecedor ganhador do processo de concorrência, que apresentou melhor custo *vs.* benefício em sua proposta técnica e comercial. Em contra-partida, a vigência do contrato foi negociada por 72 meses.

VI. MATERIAL COMPLEMENTAR

a. Restaurante 1º andar – fotos registradas antes da implantação



b. Restaurante 1º andar – imagens do projeto implantado





c. Cafeteria 2º andar - fotos registradas antes da implantação



d. Cafeteria 2º andar – imagens do projeto implantado



e. Restaurante executivo (Bistrô) 2º andar - fotos registradas antes da implantação



f. Restaurante executivo, novo Bistrô 2º andar – imagens do projeto implantado



g. Restaurante 2º andar - fotos registradas antes da implantação



h. Restaurante 2º andar - imagens do projeto implantado



VII. FICHA TÉCNICA

Banco Santander Brasil S/A	Keila Yuka Hanashiro Takata
Banco Santander Brasil S/A	Marcos Aurélio Evanlegista Paz
Banco Santander Brasil S/A	Suelen Di Pieri Donha
Banco Santander Brasil S/A	Mariana Morteau Pucci
Banco Santander Brasil S/A	Giuliana Salatino Pinto
Banco Santander Brasil S/A	Rita de Cássia Lagatta Prado
Banco Santander Brasil S/A	Douglas da Silva Guedes
Aquanima	Daniella Colombo
Aquanima	Vitor Biagiotti