

A ÚNICA COISA QUE IMPORTA - TRAZENDO O PODER DO CLIENTE PARA O CENTRO DE SUA EMPRESA

de **KARL ALBRECHT**

São Paulo: Pioneira, 1993, 222 p.

por **José Carlos Barbieri**, Professor do Departamento de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais da EAESP/FGV.

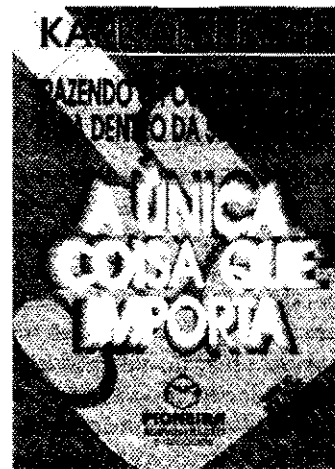
A expressão "qualidade em serviços" indica uma importante vertente das novas propostas que caracterizam essa era de profundas transformações por que passam a teoria e a prática das organizações a exemplo de outras como reengenharia, qualidade total, organizações virtuais etc. Mais que um conjunto de preceitos para um segmento específico de atividades econômicas — o setor de serviços, entendido como o setor terciário da economia (comércio, transportes, bancos, administração pública, educação, saúde, recreação etc.) — o movimento da "qualidade em serviços" apresenta propostas de natureza globalizante, aplicáveis à organização de qualquer setor e de todo tipo. Esse movimento, que já é um sucesso de público a julgar pela qualidade de livros, artigos e conferências que tratam desse assunto, deve-se em muito a Karl Albrecht que, além de ser um dos seus principais precursores, continua sendo um dos seus autores mais importantes.

Esse movimento tem como marco importante a obra de Levitt, principalmente os antológicos artigos: *Production line approach to service*, de 1972 e *The industrialization of service*, de 1976. Porém, o seu grande impulso foi o livro *Service America: doing business in the new economy*, de Karl Albrecht e Ron Zenke, publicado em 1985, um *best seller* que contribuiu de modo marcante para despertar a consciência de administradores e empresários sobre uma nova maneira de entender os serviços. Nessa obra, os autores apresentam três dimensões do conceito de serviço. A primeira dimensão refere-se aos serviços entendidos como atividades do tipo "ajuda-me" (*help me*, segundo expressão dos próprios autores), que envolvem as atividades de transporte, finanças, serviços pessoais e outras que integram o setor de serviço nas classificações tradicionais que se baseiam na dicotomia produto tangível x intangível. A segunda dimensão é a dos serviços do tipo "conserte isso" (*fix it*) e corresponde em termos gerais ao que as empresas devem fazer para manter os seus produtos funcionando após a venda. A terceira dimensão, a mais intangível de todas, refere-se aos serviços como valor adicionado ao cliente. É a partir dessa última dimensão que Albrecht desenvolve toda a sua obra posterior, sendo que as mais importantes já se encontram publicadas

no Brasil (ver bibliografia). No livro em questão, *A única coisa que importa*, o tema central é a idéia de pacote de valor para o cliente (PVC), "uma combinação de coisas tangíveis e intangíveis, experiências e resultados que cria, no cliente, uma percepção total do valor recebido" (p. 12). Nessa obra, os temas sobre qualidade e serviços se convergem, tendo como foco o cliente, para formar uma concepção de administração capaz de compreender as expectativas dos clientes e proporcionar-lhes uma experiência total de valor.

Nos onze capítulos desse livro, Albrecht mostra que os temas sobre qualidade e serviços são os mesmos quando se coloca o cliente no centro da organização. Já no primeiro capítulo, tendo como instrumento analítico o conhecido Triângulo de Serviço, instrumento que já estava presente no *Service America*, o autor mostra a necessidade de alinhar os seus três elementos — estratégia, pessoas e sistemas — em torno das necessidades do cliente para que a empresa possa entregar-lhe um valor notável. É esse valor que deverá se constituir na verdadeira vantagem competitiva da empresa, pois, segundo Albrecht, está cada vez mais difícil criar vantagens competitivas sustentáveis somente através dos aspectos tangíveis dos produtos, face à rapidez com que eles podem ser imitados pelos concorrentes. Assim, a chave do sucesso da empresa estará na sua capacidade de compor pacotes completos para os clientes, constituídos por processos, práticas e outros elementos intangíveis, que tornarão mais difícil a cópia ou a imitação por parte dos concorrentes.

O autor encerra o primeiro capítulo apresentando uma classificação de organizações baseada no grau de focalização nos clientes. No grau mais baixo estão as empresas que deverão sair do mercado, pois sequer conseguiram equacionar o enigma básico das receitas e despesas para atrair clientes. Depois, vêm as empresas que conseguem sobreviver, apesar da falta de compromisso com o cliente e de qualquer qualificação especial na entrega do produto. No terceiro nível estão as empresas que vão bem, mesmo operando de modo passivo e sem nenhuma inspiração ou impulso para alcançar a excelência nas áreas onde atuam, pois conseguiram uma participação natural no mercado, que é a parcela dos negócios de quem simplesmente aparecer. As empresas que estão no quarto nível estão fazendo um sério esforço de comprometimento para que as coisas aconteçam. Pode ser um estágio de transição para o estágio mais elevado, onde estão as empresas que conseguem manter o foco no cliente, definir corretamente o pacote de



valor e entregá-lo com estilo e graça. É a dimensão dos serviços como forma de arte, que não será alcançada apenas com mudanças cosméticas ou com treinamentos, mas sim com a disposição de realizar mudanças profundas que transformem completamente a empresa. Nos demais capítulos, o autor apresenta, sempre com muitos exemplos e utilizando comparações antagônicas, caminhos para se alcançar esse último nível e que exigem uma cultura organizacional centrada no cliente e no conceito de serviço como adição de valor para ele.

O capítulo II — Mentalidades e disfunções — é uma crítica ao modo de administrar centrado em objetos e em atividades, cuja origem e impulso encontram-se na produção industrial de bens tangíveis e que o autor, desde as suas primeiras obras, já havia denominado de "mentalidade General Motors". Também é uma crítica à proposta de industrialização dos serviços, feita inicialmente por Levitt. Nesse capítulo são apresentadas as cinco armadilhas decorrentes desse modo de administrar, as três formas de entregar valor ao cliente e as suas respectivas disfunções decorrentes dessa visão introvertida de administração. No final desse capítulo, o autor faz uma breve comparação entre esse conhecido paradigma industrial e o novo paradigma do valor para o cliente em relação às questões como missão da empresa, princípio do lucro, recompensas, medições, estrutura organizacional e outras que serão tratadas com mais detalhes nos capítulos seguintes, sob a ótica desse novo paradigma. A idéia central desse segundo capítulo é a de que os problemas de qualidade não poderão ser resolvidos adequadamente com a manutenção de uma mentalidade introvertida e voltada unicamente para produzir coisas tangíveis, própria do paradigma industrial.

No capítulo III — Paradigma perdido, paradigma encontrado — o autor mostra o que é um paradigma, como surgem e como governam as nossas mentes, mesmo quando se tornam obsoletos. O termo paradigma tem sido largamente utilizado e suscita diversos entendimentos, principalmente após o célebre livro de Thomas Kuhn, *A estrutura das revoluções científicas*, provavelmente o texto que mais contribuiu para popularizar esse termo, apesar das ambigüidades que envolvem a sua conceituação. Albrecht não se envolve em polêmicas sobre esse assunto; prefere a própria definição: "paradigma é um quadro de referência mental que domina a maneira pela qual as pessoas pensam e agem" (p. 42). A partir daí, mostra como os paradigmas da qualidade se desenvolveram nos Estados Unidos no pós-guerra, passando pelas fases do Controle de Qualidade, da Garantia da Qualidade, da Gerência de Qualidade Total, para chegar na década de 90 com o paradigma dos Serviços de Qualidade Total (SQT), quando o foco da administração passam a ser o cliente e os resultados. E aqui o autor faz uma crítica aos três grandes gurus da qualidade — Crosby, Deming e Juran — pois o cliente não aparece em suas formulações originais, fato que para Albrecht indica uma vinculação com o velho paradigma industrial.

O capítulo IV — Criar valor para o cliente — é de certo modo o núcleo central desse livro. É onde são apresentados os conceitos de serviço, de qualidade e de SQT, elaborados pelo autor através do estudo das melhores práticas, filosofias administrativas e abordagens seguidas pelas melhores organizações. É também onde o autor mostra como se cria valor para o cliente, através de um modelo interativo que integra: pesquisa de mercado e do cliente; estratégias; educação, treinamento e comunicação; aperfeiçoamento de processos; e avaliação, medição e *feedback*. Cada um desses tópicos é tratado com detalhes nos sete capítulos seguintes. Tanto já foi dito sobre eles que parece impossível falar mais alguma coisa sem cair no lugar-comum. Afinal, quem não reconhece a importância da pesquisa de mercado, do treinamento, da formulação de estratégias ou de qualquer outro elemento de ação contemplado no modelo de SQT proposto pelo autor? No entanto, Albrecht mostra aqui um raro brilhantismo, ao explicar de modo convincente, como esses elementos mudam completamente quando são orientados pelo paradigma do valor do cliente e como esse modelo se aplica a qualquer organização, independentemente do negócio em que atua, pois, conforme suas próprias palavras, todas estão no ramo de serviços.

Ao final do livro, encontra-se uma Seção de Recursos, onde o autor apresenta de modo resumido as sete ferramentas para o aperfeiçoamento de processos, assunto tratado no capítulo IX. Coincidência ou não, parece que a área de qualidade não vive sem o cabalístico número sete. Primeiro vieram as sete ferramentas clássicas: diagramas de causa e efeito, fluxogramas, histogramas, gráficos de controles, gráficos de dispersão, de tendências e de Pareto. Depois vieram as sete novas ferramentas: diagrama de relações de afinidades, matriz de prioridades, gráfico do processo de decisão etc. Agora Albrecht nos apresenta as sete ferramentas do SQT, a saber: lista de grilos dos clientes, tabela de momentos da verdade, tabela de ciclo de serviços, planta de serviços, diagrama por quê?-porque, diagrama como-come e o gráfico de acompanhamento. Algumas dessas ferramentas são adaptações de outras conhecidas, como é o caso da planta de serviços em relação ao fluxograma ou do gráfico de acompanhamento em relação aos gráficos de controles estatísticos tradicionais, tal como o gráfico $\bar{x} - R$. O diagrama como-come é uma variação do diagrama FAST (Técnica de Análise Funcional de Sistemas), muito utilizado na análise de valor. De qualquer modo, tratam-se de importantes instrumentos de natureza operacional para conceber e entregar valor ao cliente, cuja utilização plena exige uma nova mentalidade administrativa.

Concluindo, trata-se de uma obra fundamental para quem se interessa pelo tema qualidade. Este é um dos textos mais completos desse autor que, sem dúvida, está entre os que mais se destacam na atualidade nessa área, quer pela originalidade das suas proposições, quer pela maneira com que nos convence sobre elas. Utilizando

valor e entregá-lo com estilo e graça. É a dimensão dos serviços como forma de arte, que não será alcançada apenas com mudanças cosméticas ou com treinamentos, mas sim com a disposição de realizar mudanças profundas que transformem completamente a empresa. Nos demais capítulos, o autor apresenta, sempre com muitos exemplos e utilizando comparações antagônicas, caminhos para se alcançar esse último nível e que exigem uma cultura organizacional centrada no cliente e no conceito de serviço como adição de valor para ele.

O capítulo II — Mentalidades e disfunções — é uma crítica ao modo de administrar centrado em objetos e em atividades, cuja origem e impulso encontram-se na produção industrial de bens tangíveis e que o autor, desde as suas primeiras obras, já havia denominado de "mentalidade General Motors". Também é uma crítica à proposta de industrialização dos serviços, feita inicialmente por Levitt. Nesse capítulo são apresentadas as cinco armadilhas decorrentes desse modo de administrar, as três formas de entregar valor ao cliente e as suas respectivas disfunções decorrentes dessa visão introvertida de administração. No final desse capítulo, o autor faz uma breve comparação entre esse conhecido paradigma industrial e o novo paradigma do valor para o cliente em relação às questões como missão da empresa, princípio do lucro, recompensas, medições, estrutura organizacional e outras que serão tratadas com mais detalhes nos capítulos seguintes, sob a ótica desse novo paradigma. A idéia central desse segundo capítulo é a de que os problemas de qualidade não poderão ser resolvidos adequadamente com a manutenção de uma mentalidade introvertida e voltada unicamente para produzir coisas tangíveis, própria do paradigma industrial.

No capítulo III — Paradigma perdido, paradigma encontrado — o autor mostra o que é um paradigma, como surgem e como governam as nossas mentes, mesmo quando se tornam obsoletos. O termo paradigma tem sido largamente utilizado e suscita diversos entendimentos, principalmente após o célebre livro de Thomas Kuhn, *A estrutura das revoluções científicas*, provavelmente o texto que mais contribuiu para popularizar esse termo, apesar das ambigüidades que envolvem a sua conceituação. Albrecht não se envolve em polémicas sobre esse assunto; prefere a própria definição: "paradigma é um quadro de referência mental que domina a maneira pela qual as pessoas pensam e agem" (p. 42). A partir daí, mostra como os paradigmas da qualidade se desenvolveram nos Estados Unidos no pós-guerra, passando pelas fases do Controle de Qualidade, da Garantia da Qualidade, da Gerência de Qualidade Total, para chegar na década de 90 com o paradigma dos Serviços de Qualidade Total (SQT), quando o foco da administração passam a ser o cliente e os resultados. E aqui o autor faz uma crítica aos três grandes gurus da qualidade — Crosby, Deming e Juran — pois o cliente não aparece em suas formulações originais, fato que para Albrecht indica uma vinculação com o velho paradigma industrial.

O capítulo IV — Criar valor para o cliente — é de certo modo o núcleo central desse livro. É onde são apresentados os conceitos de serviço, de qualidade e de SQT, elaborados pelo autor através do estudo das melhores práticas, filosofias administrativas e abordagens seguidas pelas melhores organizações. É também onde o autor mostra como se cria valor para o cliente, através de um modelo interativo que integra: pesquisa de mercado e do cliente; estratégias; educação, treinamento e comunicação; aperfeiçoamento de processos; e avaliação, medição e *feedback*. Cada um desses tópicos é tratado com detalhes nos sete capítulos seguintes. Tanto já foi dito sobre eles que parece impossível falar mais alguma coisa sem cair no lugar-comum. Afinal, quem não reconhece a importância da pesquisa de mercado, do treinamento, da formulação de estratégias ou de qualquer outro elemento de ação contemplado no modelo de SQT proposto pelo autor? No entanto, Albrecht mostra aqui um raro brilhantismo, ao explicar de modo convincente, como esses elementos mudam completamente quando são orientados pelo paradigma do valor do cliente e como esse modelo se aplica a qualquer organização, independentemente do negócio em que atua, pois, conforme suas próprias palavras, todas estão no ramo de serviços.

Ao final do livro, encontra-se uma Seção de Recursos, onde o autor apresenta de modo resumido as sete ferramentas para o aperfeiçoamento de processos, assunto tratado no capítulo IX. Coincidência ou não, parece que a área de qualidade não vive sem o cabalístico número sete. Primeiro vieram as sete ferramentas clássicas: diagramas de causa e efeito, fluxogramas, histogramas, gráficos de controles, gráficos de dispersão, de tendências e de Pareto. Depois vieram as sete novas ferramentas: diagrama de relações de afinidades, matriz de prioridades, gráfico do processo de decisão etc. Agora Albrecht nos apresenta as sete ferramentas do SQT, a saber: lista de grilos dos clientes, tabela de momentos da verdade, tabela de ciclo de serviços, planta de serviços, diagrama por quê?-porque, diagrama como-como e o gráfico de acompanhamento. Algumas dessas ferramentas são adaptações de outras conhecidas, como é o caso da planta de serviços em relação ao fluxograma ou do gráfico de acompanhamento em relação aos gráficos de controles estatísticos tradicionais, tal como o gráfico \bar{x} - R. O diagrama como-como é uma variação do diagrama FAST (Técnica de Análise Funcional de Sistemas), muito utilizado na análise de valor. De qualquer modo, tratam-se de importantes instrumentos de natureza operacional para conceber e entregar valor ao cliente, cuja utilização plena exige uma nova mentalidade administrativa.

Concluindo, trata-se de uma obra fundamental para quem se interessa pelo tema qualidade. Este é um dos textos mais completos desse autor que, sem dúvida, está entre os que mais se destacam na atualidade nessa área, quer pela originalidade da suas proposições, quer pela maneira com que nos convence sobre elas. Utilizando

uma linguagem clara, direta e agradável, o autor vai, mostrando ao leitor, através de aproximações sucessivas, o universo mental do novo paradigma do valor ao cliente. Um universo onde as questões importantes e recorrentes da área da qualidade, tais como melhora-mento contínuo, custo da qualidade, equipes de quali-dade etc., são tratadas de modo incomum.

Bibliografia

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*. S.Paulo: Pio-neira, 1992.

_____, BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____, ZENKE, Ron. *Service America! doing business in the new economy*. Dow Jones-Irwin, 1985.

KUHN, Thomas. *A estrutura da revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1982.

LEVITT, Theodore. Production line approach to service. *Harvard Business Review*, Sept./Oct. 1972, p. 41-52.

_____. The industrialization of service. *Harvard Business Review*, Sept./Oct. 1976, p. 63-74.

COMO INICIAR UMA EMPRESA DE SUCESSO

de **JOÃO HUMBERTO DE AZEVEDO**
Rio de Janeiro: Qualitymark 1992, 192 p.

por **Heitor José Pereira**, Doutorando em Administração na EAESP/FGV.

A análise dos países mais bem-sucedidos econo-micamente nas últimas décadas (Japão e Coréia do Sul, no Oriente, e Itália e Alemanha, no Oci-dente) evidencia que grande parte desse mérito deve ser atribuída ao espírito empreendedor que impulsio-nou o nascimento e o desenvolvimento de milhares de pequenas empresas em sua estrutura econômica. De ou-tro lado, os Estados Unidos, ainda a maior potência mundial (embora venha perdendo relativamente essa posição nos últimos anos), conseguiram reduzir os im-pactos negativos das duas crises mundiais do petróleo (1974 e 1978), graças a um fenômeno ocorrido predo-minantemente no período 1975-85, que ficou conhecido como *entrepreneurship* (poderia ser traduzido como "em-preendedorismo").

No Brasil, estamos vivendo também esse mesmo fe-nômeno, embora de forma mais diluída, desde os pri-meiros anos da década de 80, que foi considerada por alguns economistas como a "década perdida" (sob a

ótica socioeconômica). No entanto, para mi-lhares de pessoas, foi a "década das oportuni-dades". Estas, com seu "faro" empreendedor, identificaram na pró-pria crise as (novas) oportunidades de sua realização pessoal, pro-fissional e financeira. De fato, nos últimos anos, as estatísticas de registro comercial assinalaram o surgimento de 500.000 empresas em média por ano. De outro lado, as mesmas estatísticas (já não tão precisas) indicam que cerca de 90% dos novos empreendimen-tos (quase todos micro ou pequenas empresas) não ul-trapassam dois anos de atividade e apenas 10% atingi-rão mais de cinco anos de existência.

Uma das constatações lógicas para explicar essa "mortalidade infantil" impressionante no setor empre-sarial é o fato de que a maioria quase absoluta das pes-soas que empreenderam o próprio negócio não se pre-pararam adequadamente para a atividade empresarial.

O livro de João Humberto de Azevedo, *Como iniciar uma empresa de sucesso*, surge nesse contexto como uma grande contribuição não só para aqueles que desejam ingressar na "carreira empreendedora" (empregados atuantes em empresas já existentes, estudantes univer-sitários em fase de conclusão de curso e com poucas perspectivas no mercado de trabalho, mulheres que pro-curam alternativas às atividades do lar e outros, como também para os micro e pequenos empresários já esta-belecidos que desejam revitalizar seus negócios.

Assim, após fornecer informações estatísticas e ana-lisar a situação dos pequenos empreendimentos no Bra-sil (Capítulo 1), o autor desenvolve uma bateria de ques-tões através da qual o leitor poderá fazer uma auto-ava-liação do seu potencial empreendedor. Evidentemente, o objetivo dessa auto-avaliação não é aprovar ou repro-var o candidato a empreendedor, mas sim orientá-lo quanto aos seus pontos fracos e fortes. A partir de um gabarito dos resultados obtidos, o leitor é orientado a avaliar suas habilidades pessoais para começar seu pró-prio negócio.

Outra abordagem de fundamental importância para o leitor interessado em se tornar empreendedor é a ela-boração do plano de negócio, que consiste num estudo estruturado da viabilidade de futuro empreendimento: inicialmente, analisa-se o negócio, com a identificação das oportunidades existentes e dos riscos inerentes à atividade escolhida; em seguida, analisa-se o mercado (clientela, fornecedores e concorrentes) e, depois, estu-dam-se os aspectos técnicos do empreendimento (pro-

