

WALKER, DENIS. **O Cliente em Primeiro Lugar: O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas.** São Paulo: Makron, 1991.

ALBRECHT, KARL. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa.** São Paulo: Pioneira, 1995.

WHITELEY, RICHARD. **Crescimento orientado para o cliente: cinco estratégias comprovadas para criar vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

DA REVOLUÇÃO DOS SERVIÇOS À GESTÃO DO CONHECIMENTO

Everton Léo Soares

everton@dimensaoempresarial.com.br

Acadêmico do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Autores consagrados em gestão dos serviços há quase duas décadas já falavam da importância de uma correta prestação dos serviços para o sucesso das organizações. Citavam exemplos de empresas em situação crítica que reverteram seu quadro através da atenção redobrada às necessidades e solicitações de seus clientes. Denis Walker, por exemplo, citou a British Airways (B. A.), que se encontrava em situação extremamente crítica em 1981 – com prejuízos de aproximadamente U\$ 69,9 milhões para lucro de U\$ 250 milhões. Nas palavras de Denis Walker, a determinação absoluta de gerência da B. A. melhorar o serviço ao cliente, até o ponto em que este fosse perceptivelmente superior ao oferecido por qualquer outra companhia aérea fez toda a diferença. Outro autor consagrado na área – Karl Albrecht, também colocou o cliente como centro dos interesses organizacionais, mais interessante é que esse autor e grande consultor em 1995 alertava para a falta de ação para um problema detectado na década passada. Seguindo ele, o despertar para a importância do cliente aconteceu justamente na década de 1980; no entanto, mal contribuiu para as organi-

zações na década seguinte. As empresas nada fizeram, nada absorveram. Avançando mais alguns anos, outro renomado autor, Richard Whiteley, no seu livro *Crescimento Orientado para o Cliente*, criticava uma série de empresas que por necessidade de reduzir custos em função da concorrência acirrada o faziam afetando justamente a área que mais deveria receber investimentos: a de relação com o mercado. Ele denominava esse fenômeno de espiral decrescente e começava pelas mudanças que envolviam redução de custos, menos investimento, força de trabalho desmotivada, foco interno prejudicado, distanciamento externo dos clientes, falta de capacidade para crescer e, conseqüentemente mais redução de custos. O autor defendia cinco estratégias para criar vantagem competitiva, todas elas envolvendo a voz do cliente e um conseqüente serviço totalmente orientado.

A presente resenha poderia ter apontado autores em serviços atuais, mas a idéia básica é justamente mostrar que o que se fala atualmente já vem se falando há muito, e, ao que parece, as empresas continuam cometendo os mesmos erros e os clientes continuam sem a atenção merecida num momento em que é imprescindível sua fidelidade. Mais ainda, num momento em que ele não precisa ser fiel, tem o poder e o leque a sua escolha.

Após o resumo das três obras, pretende-se comparar o que os três autores se propunham, com o que de concreto está ocorrendo, principalmente em organizações brasileiras. Também se pretende mostrar que a idéia central dos três envolve uma das mais novas e inspiradoras formas de gerir: a gestão do conhecimento, focada num de seus objetivos básicos, que é a plena gestão para atingir o máximo de eficácia organizacional interna e externamente.

Denis Walker dividiu seu livro em três partes; na primeira, desenvolveu um conceito de serviços voltado para as organizações. De maneira estratégica e pontual, ele trata da prestação de serviços como algo intangível e difícil de definir, pontuado por analogias. Segundo Walker, o desafio estava em perceber diferentes momentos de uma mesma personalidade e também anseios de diferentes personalidades, através de auditorias constantes e “in loco” da saúde dos serviços prestados pelas organizações.

Essa etapa pautou-se no processo de construção de uma estratégia de serviços, com ênfase na importância de obter o máximo de dados dos clientes e dos concorrentes em relação a toda uma gama de aspectos materiais e pessoais dos serviços. Os dados obtidos poderiam ser usados para dirigir e monitorar os programas de serviços, renovar regularmente os níveis de energia e criar a atmosfera e o entusiasmo necessários para um aperfeiçoamento contínuo. Ainda na primeira parte, Walker já falava de cadeia de valor, envolvendo em suas auditorias também os fornecedores por se tratar de elementos impor-

tantíssimos para o desempenho organizacional. Por fim, ele canalizou tudo isso para um programa intitulado “O Cliente em Primeiro Lugar”, a ser disseminado para todos da organização, começando pelo envolvimento dos líderes e comunicação posterior aos funcionários. No final das contas, tudo deveria ter como fim a plena satisfação dos clientes.

Já na segunda parte do livro, Walker apresenta um planejamento detalhado de como utilizar todos os dados obtidos nas auditorias num processo de melhoria contínua. Esse planejamento se pauta na importância do envolvimento pleno da gerência, pois será ela a implementar cada projeto de melhoria apontado pelas pesquisas realizadas em cada setor. Interessante que Walker na época já apontava problemas relacionados a processos e sistemas e não aos funcionários que operam justamente baseados nesses sistemas e processos. Além disso, a maioria dos funcionários se espelha no comportamento e atitudes dos superiores imediatos.

Por isso, Walker, nessa fase do livro, ressaltou muito a necessidade das gerências estarem totalmente comprometidas com o programa, ou seja, com os clientes, conversando com eles e agindo de acordo com o que pregavam, erradicando definitivamente problemas de qualidade e encorajando seus subordinados a fazerem o mesmo. Por fim, essa fase do livro encerrava com um exame claro e contundente em cima das reações que realmente ocorriam com base nas auditorias realizadas constantemente.

Na última fase do livro, Walker conta a história da British Airways, entre 1983 e 1989, para reforçar que as estratégias sugeridas no livro tinham de fato aplicação e, se bem executadas, mudavam radicalmente a situação de empresas em sérias dificuldades. A base do livro é justamente a implantação do programa “O Cliente em Primeiro Lugar”, por tão importante companhia aérea da Europa. Na terceira etapa, o autor mostra um gigante doentio, lento e burocrático em uma organização competitiva, vibrante e capaz de responder às necessidades dos clientes.

A base do livro de Karl Albrecht é justamente a comparação do que foi dito na década anterior ao seu livro e o que de fato estava ocorrendo naquele momento. Segundo o autor os anos 80, foram a década da conscientização do cliente. Contudo, o pensamento dos anos 80 pouco contribuiu em termos de abordagens fundamentalmente novas ou conceitos separatistas para a conquista e manutenção de clientes. Utilizando-se de exemplos corporativos positivos e negativos, Karl Albrecht propôs uma revisão no modo de pensar das organizações a respeito de clientes, serviços, liderança e gerência e da cultura das organizações, para que se pudesse construir e manter a capacidade competitiva para conquistar clientes para a sobrevivência.

Karl Albrecht critica a idéia de serviços baseando-se no simples atendimento com simpatia e cordialidade; ele reforça a importância de uma base que envolva processos, sistemas e pessoas e vincula fortemente todas as ações de serviços e de qualidade com um único objetivo: lucrar prestando um serviço excepcional.

O autor apresentou no seu livro os resultados de oito anos de investigação das melhores práticas de organizações destacadas no mundo, na tentativa de destilar o melhor. O livro discorre sobre os cinco processos críticos que conduzem ao valor superior para o cliente; são eles:

1 – **Mercado e Pesquisa de Clientes** – uma investigação da estrutura e da dinâmica do mercado que a organização se propõe a servir e uma pesquisa da percepção individual do cliente em relação aos serviços produzidos e ao provedor dos serviços.

2 – **Formulação de Estratégia** – parte-se de uma missão, uma visão e valores orientados para produzir abordagens estratégicas de valor para o cliente.

3 – **Educação, Treinamento e Comunicação** – as organizações com forte orientação para o cliente têm como foco a comunicação de suas estratégias com o mercado para todo o quadro funcional a fim de envolvê-los totalmente. Elas criam e mantêm culturas saudáveis de informação, isto é, o know-how coletivo que vem através de valores e crenças comuns e fatos compartilhados. Além disso, os colaboradores recebem treinamentos necessários para o pleno desempenho cujo foco é o serviço.

4 – **Aperfeiçoamento de Processos** – é essencial examinar, questionar e, se necessário, rever cada processo, procedimento, política, regra ou método de trabalho. Em uma organização comprometida todos os processos têm como foco agregar valor ao cliente.

5 – **Avaliação, Medição e Feedback** – as organizações de sucesso se avaliam constantemente, assegurando-se de que as pessoas recebam feedback, reconhecimento e apreciação pelas contribuições que fazem ao serviço prestado ao cliente.

O autor Richard Whiteley escreveu o livro *Crescimento Orientado para o Cliente*, de maneira prática, utilizando-se de exemplos de grandes organizações americanas como a American Express e a Compaq, que vivenciaram dificuldades comerciais e tiveram de se reinventar para continuar no mercado.

Segundo o autor, a base para a retomada foi a capacidade dessas organizações de ouvirem seus clientes e promoverem mudanças rápidas e pontuais partir da opinião preciosa de seus mercados. Coincidentemente, Whiteley citou cinco estratégias de empresas bem-sucedidas no mundo inteiro, fazendo uma comparação com empresas em dificuldade, são elas:

1 – **Foco de Alta Precisão: Empresas em dificuldade** – gerentes e funcionários dispersivos buscam oportunidades em toda parte. Vencedores orientados para o cliente – gerentes e funcionários se concentram, com um foco de alta precisão, em ser os melhores do mundo na oferta de valor a clientes-alvo bem definidos.

2 – **Sistematizar a Voz do Cliente: Empresas em dificuldade** – as empresas investem muito em pesquisas mal coordenadas sobre o comportamento do cliente e pouco utilizam os dados obtidos. Vencedores orientados para o cliente – as empresas desenvolvem estratégias bem-definidas para ouvir o cliente e depois utilizam esses dados para promover ações com a participação dos funcionários.

3 – **Colaboração Universal: Empresas em dificuldade** – modismo da “qualidade total” muda o processo interno, mas engessa o relacionamento com o mercado. Vencedores orientados para o cliente – as metas ordenadas e compartilhadas, os investimentos dirigidos, os treinamentos e a infra-estrutura – criam uma forma de colaboração em toda a empresa.

4 – **Entusiasmo duradouro do cliente: Empresas em dificuldade** – há pressão na área de vendas para maximizarem pedidos, tendo o serviço como uma função de apoio, tratada como um mal necessário. Vencedores orientados para o cliente – há um processo próprio de interação com o cliente que faz parte daquilo que a empresa e a marca representam.

5 – **Liderança por contato: Empresas em dificuldade** – os executivos tentam reposicionar suas empresas por força de suas próprias decisões. Vencedores orientados para o cliente – a liderança por contato surge quando os gerentes se aproximam de seus funcionários e dos clientes para identificar na fonte o que precisa ser modificado.

Richard Whiteley tece comentários contundentes a respeito da necessidade das empresas saírem da retórica e realmente investirem em ações que revertam em informação preciosa para o direcionamento dos negócios. Segundo ele, ocorre em, muitos casos, o encolhimento das organizações, reduzindo custos muitas vezes numa economia que apenas desmotiva a todos.

Análise Crítica

A obra de Denis Walker, *O Cliente em Primeiro Lugar*, apesar de escrita em 1990, apresenta um modelo de estratégia de serviços baseado na descrição dos dados necessários para se definir o reposicionamento de organizações que não conseguiam crescimento empresarial sólido. Apesar desse modelo não estar explícito através de fluxogramas e da definição clara do que buscar, onde buscar e, principalmente onde registrar na organização, foi providencial e trilhou um caminho básico para que as organizações se aproximassem mais de

seu mercado, agregando valor aos produtos e serviços oferecidos.

Segundo Walker, a base para o crescimento sustentado na fidelidade necessitava da busca constante por informações sobre as necessidades dos clientes, sobre o contexto competitivo em que essas empresas estavam operando. Ele também defendia a disseminação das informações obtidas para as gerências, a fim de que elas, sabedoras das necessidades, se voltassem totalmente para o próprio atendimento, delas, agregando valor onde o cliente de fato julga importante.

Seria pedir muito para que Walker, com toda a sua vivência baseada na gerência da British Airways, na década de 1980, destilasse em mais detalhes o “como fazer” tudo isso; mesmo assim, ele apontou um caminho traçando várias alternativas palpáveis. O que o autor deveria ter abordado mais no livro é justamente a importância da criação de uma área que pudesse conduzir e centralizar todas as ações necessárias à manutenção da cultura de atendimento inserida através de um trabalho de consultoria e de pesquisas pontuais. Parece fora de época falar da criação de departamentos, em pleno ano 2007, quando já se fala em gestão por processos, mas o que se percebe em grande parte das organizações é justamente a falta de “um dono” com autonomia suficiente que sistematize as ações que se seguirão às pesquisas junto aos clientes e que responda para eles através de projetos o que a organização estará realizando a partir das informações obtidas ao tomar o tempo desses clientes que respondem às pesquisas realizadas.

Já Karl Abrecht em seu livro dá grande importância aos processos necessários para se criar valor para o cliente. O autor enfatiza bastante o processo interno, com vistas a conhecer plenamente os clientes antes de tomar atitudes baseadas em normas que desprezam uma visão holística. Interessante a história contada por Karl Albrecht no início do livro, em que relata a carta recebida por uma cliente de um banco, de apenas oito anos, informando o cancelamento de sua conta por falta de movimentação. A mãe da criança se dirigiu ao banco acompanhada da filha e de um cofrinho contendo moedas para depósito. O caixa, alegando muita atividade, recusou-se a contar as moedas naquele momento, deixando para efetuar o depósito até o final do dia. Semanas após a mesma criança recebeu outra carta informando que a conta havia sido cancelada. Na verdade, o caixa havia esquecido de efetuar o depósito. A partir dessa história, Karl Albrecht faz uma crítica ao sistema “burro” de informática, que apenas classificou a cliente pela movimentação bancária, não analisando idade e, principalmente, se aquela conta era vinculada a outras e era – toda a família possuía contas volumosas também fechadas por indignação. O autor fala com desenvoltura sobre CRM – Customer Relationship Management, numa época em que nem o conceito, muito menos sistemas adequados existiam.

Como um dos pontos fracos do livro, observa-se um forte apego aos processos e não às pessoas, o exemplo da criança sofreu apenas críticas ao sistema e ao processo, nada se falou da postura do caixa do banco, demonstrando a necessidade de uma cultura, da inserção de valores orientados para o cliente, da sua disseminação e de treinamento, muito treinamento.

Vale observar também que Karl Albrecht continua usando o triângulo dos serviços por eles desenvolvido em 1984, onde colocava o cliente no centro das organizações, tendo ao seu redor os processos, os sistemas e as pessoas. Esse triângulo ainda tem seu valor nos dias atuais; no entanto, vale colocar o cliente no topo das pirâmides organizacionais e não no centro. Sem clientes não há donos de negócios, não há negócio que prospere.

A obra de Richard Whiteley foi a menos adequada para a realidade brasileira. O autor, ao longo das 348 páginas, descreveu a base de exemplos, principalmente americanos, e as estratégias necessárias para se criar vantagem competitiva. O ponto alto do livro foi o envolvimento defendido pelo autor, das lideranças das organizações. A ênfase de Whiteley estava na criação de processos que permitam o entusiasmo duradouro do cliente.

Para esse autor, isso só era possível quando as lideranças se envolviam com o cliente, descendo de seus pedestais e indo ao encontro dos clientes a fim de ouvi-los. Faltou ao livro demonstrar através da prática como desenvolver processos que sustentassem essas ações dos líderes, da mesma forma que o livro de Denis Walker.

Richard Whiteley esteve no Brasil, na década de 1990, já próximo à virada do século, e defendeu muito o modelo americano, se contradizendo quando argumentava não acreditar que o cliente sempre tinha razão, utilizando-se de um exemplo americano quando um funcionário demitiu um cliente devido ao seu “comportamento inadequado”. Se hoje ainda temos dificuldades em inculcar a cultura da orientação total para o cliente, imagine informar ao atendente que ele poderá demitir um cliente se esse se comportar mal. Sob que parâmetros? Sob que julgamento?

De qualquer forma, Whiteley deu grande contribuição à missão de colocar o cliente no topo da pirâmide organizacional e por isso vale citá-lo nos trabalhos envolvendo esse tão controverso e instigante tema.

A presente resenha objetivou demonstrar que passam os anos e as grandes idéias são transformadas em sistemas e jargões novos. No entanto, a cultura que de fato precisa ser transformada, começando pela cabeça de seus líderes, permanece estacionada na era da produção em que se fabricavam coisas, logo depois empurradas a um mercado sem opções.

Os três autores citados, apesar dos pontos fracos apontados em

suas obras, expunham há aproximadamente 20 anos a importância das organizações ajuizadas buscarem incessantemente modelos que proporcionem uma orientação total para o mercado, com o objetivo de sobreviverem a um mercado altamente competitivo (imagine-se de lá para cá o quanto mais competitivo!).

Autores renomados e atuais de serviços como Fitzsimmons, Johnston e Graham, e de Marketing como Kotler, enfatizam a importância das pessoas, dos processos e dos sistemas para o desenvolvimento de relacionamentos eficazes com os clientes que produzam uma fidelidade muito difícil frente à grande oferta. Também comentam a importância da personalização do contato, buscando-se o conhecimento maior da cultura, da personalidade, dos valores de cada organização e dos formadores de opinião pertencentes a elas para a melhoria da relação e conseqüente venda assertiva.

O dilema é: porque diante de um quadro de competição acirrada, da extensa literatura disponível para se criar valor ao cliente, das entidades de defesa do consumidor, dos sistemas de classificação de fornecedores, e considerando fortemente os serviços prestados, as empresas continuam cometendo erros críticos de atendimento que redundam em relacionamentos conflitantes e perdas imensuráveis de negócios e clientes?