

## O QUE CARACTERIZA UMA EMPRESA EXCELENTE

DAGNINO, Basilio. O que caracteriza uma empresa excelente? (ou como se tornar uma?) BANCO HOJE., n.119, pag.36-37, Fev.1999

RESUMO : A transformação pelas quais os bancos estão passando. Tudo para atrair o cliente. " A recente entrada de bancos e seguradoras transnacionais coloca o mercado brasileiro em ebulição".

PALAVRAS-CHAVES: Mudanças Organizacional - Bancos – Atendimento ao Cliente.

## O QUE CARACTERIZA UMA EMPRESA EXCELENTE ?( OU COMO SE TORNAR UMA ? )

A recente entrada de bancos e seguradoras transnacionais coloca o mercado brasileiro em ebulição : quem sairá vitorioso, quais, serão as aquisições e fusões , quem sairá do mercado ? O acirramento da competição com empresas classe mundial aponta claramente para a qualidade irretocável dos serviços como o componente mais relevante da disputa. Isso significa não simplesmente satisfazer o cliente, mas encantá-lo, surpreendê-lo continuamente.

O que caracteriza uma empresa excelente, capaz de sair vencedora desse embate ?

Uma resposta simples ao quesito acima seria: a obtenção de uma pontuação da ordem de 700 pontos em relação ao máximo de 1000 pontos do modelo do PQN - Prêmio Nacional da Qualidade, quer através de candidatura, quer por intermédio de uma auto-avaliação.

Nos EUA, as vencedoras do prêmio Malcolm Baldrige apresentam um desempenho três vezes superior às incluídas no índice Standard & Poor 500, e ganhos de produtividade média ( medida em faturamento por empregado ) de 9 % ao ano. Outro exemplo, notável é a Universal Card Services da At & T, citada como empresa exemplo, já que começou desde a sua criação a adotar o modelo Baldrige e o venceu três anos após, ganhando inclusive fatias de mercado de concorrentes tradicionais.

Muitos especialistas têm se preocupado com as questões acima. Um levantamento realizado em 1997 nos EUA, sob o patrocínio de empresa britânica de serviços , sob o título Service in the Us, mostrou, dentre outros, resultados ora óbvios , ora nem tanto, quanto às práticas de gestão mais enfatizadas pela empresas reconhecidamente excelentes.

No primeiro grupo destacamos o foco no cliente, a forma de ouvi-lo e o atendimento contínuo de suas necessidades; a liderança da direção e o seu envolvimento com qualidade, e os valores da organização; e a acessibilidade, mentalidade aberta e o posicionamento competitivo. No segundo grupo ressaltaríamos a gestão de falhas pelos empregados, isto é, a delegação de poderes / autonomia de decisão / liberdade de ação, ou o empowerment aos colaboradores.

Por outro lado , dentre as práticas menos enfatizadas, causa espécie a citação dos planos de recompensa e a mediação da satisfação dos empregados, o processo de desenvolvimento de produtos e sua organização, o mapeamento de processos e a elaboração de procedimentos ( requisito para certificação ISSO 9001/ 9002 ), a educação e treinamento em qualidade, as garantias e, pasmem, a gestão da lealdade dos clientes.

É claro que não se pode transpor e considerar automaticamente válidos para o Brasil esses resultados. Pesquisas realizadas por entidades empresariais brasileiras apontam como

pontos fracos das empresas nacionais a falta de pesquisas sistemáticas do mercado, problemas generalizados na gestão de pessoas ( desde as relações trabalhistas aos investimentos em treinamento e de fornecedores, com o conflito ainda predominado sobre a parceria), a ausência da prática de benchmarking, o elevado índice de falhas e, acima de tudo , falta de um enfoque sistêmico da gestão.

A edição de dezembro da revista do IQA - The Institute Of. Quality Assurance de Londres aponta a seguinte moldura para a " excelência organizacional total " ( mais um nome ! ) :

- \* Visão, missão, metas e estratégicas das organização
- \* Definição dos fatores críticos para o sucesso e dos indicadores de desempenho
- \* Definição dos processos críticos e sua análise, utilizando benchmarking
- \* Auto-avaliação ( análise dos gaps da organização em relação a modelos de excelência Europeu , Baldrige, PNQ)
- \* Determinação de oportunidades de melhoria ( em nível de processo e de sistema, a partir dos resultados dos dois tópicos anteriores : as melhorias podem abranger desde as contínuas, evolutivas, até a reengenharia , ou seja, revolucionárias ) e definição de suas prioridades
- \* Desenvolvimento do pessoal
- \* Medição do processo e realimentação

A questão das prioridades é da maior relevância: não sendo possível melhorar tudo simultaneamente, há que aplicar o conceito do Return on Quality,, definindo critérios para o investimento em melhorias, como por exemplo, alocando recursos em primeiro lugar para :

- \* Aumentar a satisfação ou reduzir a insatisfação dos clientes
- \* Reduzir o número de falhas e seus custos
- \* Enfrentar a concorrência em melhores condições

Em outro artigo da mesma revista , os resultados de pesquisa realizada entre as 40 melhores empresas britânicas, inclusive subsidiárias de multinacionais americanas japonesas, enfatizam a importância da cultura organizacional para o sucesso empresarial . Assim, sistemas da qualidade conduziram a processos, cujos resultados seriam avaliados, enquanto que valores da qualidade gerariam motivação, cujo resultado seria a qualidade como integrante inseparável do produto/ serviço. Essa motivação se desdobra em nove fatores - chave:

- \* Identificação dos funcionários com os objetivos da empresa
- \* Sentimento de justiça das decisões das chefias
- \* Sentimento do grau de respeito e confiança das chefias em relação aos funcionários
- \* Participação nas decisões que levam ao consenso
- \* Visão dos chefes como solucionadores de problemas e não como caçadores de culpados.
- \* Sentimento dos funcionários em relação ao grau de encorajamento para o seu próprio desenvolvimento
- \* Espírito de equipe e cooperação
- \* Sentimento de propriedade, internalização dos padrões, valores e políticas. Outros aspectos abordados na mesma revista e ainda não mencionados incluem :
  - \* O investimento na mudança como parte da cultura da organização
  - \* A flexibilidade ou adaptabilidade, em lugar da crença de que existe um modelo único que se aplica a todos os casos
  - \* Processos, gestão das pessoas e estruturas organizacionais devem ser flexíveis, moduladores e ampliáveis.
  - \* Aceitação de riscos calculados e desenvolvimentos dos negócios

- \* Aprender com o cliente
- \* Comunicação interna clara, regular e confiável
- \* Inovação

Falando especificamente de bancos, vamos recordar algumas lições importantes: Liderança : freqüentemente os colaboradores acham que a direção da empresa está muito menos empenhada e preocupada com a qualidade do que eles mesmos ; é preciso, portanto, que essa liderança seja visível , facilmente perceptível em todos os níveis, sempre presente e ativa

Recrutamento de pessoal : " gente que gosta de gente" é a chave do sucesso nesse aspecto; isso significa pessoas que gostem dos colegas, de trabalhar em equipe, e que principalmente gostem dos clientes; além disso, o novo empregado já deve ser contratado, sabendo que terá duas atribuições: desempenhar suas tarefas e melhorá-las continuamente

Atenção redobrada aos novos clientes: as pesquisas mostram que se o cliente não deixa de sê-lo no primeiro ano, tem fortes probabilidades de permanecer cliente o resto da vida ; assim, há bancos cujo sistemas de informações sinalizam até no terminal do caixa ou gerente, quando ele está diante de um cliente recente

Softwares : devem ter sensibilidade suficiente para não tomar automaticamente decisões que desagradem ou prejudiquem o cliente ; exemplos: não seria facilimo incluir rotinas para evitar o lançamento repetido de um mesmo débito ? ; e o bloqueio de um cartão de crédito por débito de R\$ 100,00, quando um cliente bom pagador pagou mais de 3 000 de débito em dólares ?

Gestão de reclamações e compensação por falhas : o lema que vimos faz muitos anos em camisaria em N. York deve valer para qualquer empresa : "não podemos nos dar ao luxo de perder um só cliente" ; interessante é constatar que clientes que reclamaram e foram super bem atendidos têm nível de satisfação superior aos que nunca reclamaram; as reclamações também são uma mina para o aperfeiçoamento dos serviços, e são freqüentemente subutilizadas

Processos críticos : identificados, avaliados através de indicadores de desempenho, comparados com benchmarks e melhorados continuamente ( conforme o caso, até reengenheirados)

Incentivo, reconhecimento e recompensa à ousadia, inovação e criatividade

O círculo virtuoso : empregados mais satisfeitos geram mais negócios e clientes mais satisfeitos , que difundem sua satisfação com a empresa e seus serviços, trazendo novos clientes e aumentando a lucratividade, que aumenta a participação dos empregados nos resultados e possibilita maiores investimentos na melhoria dos serviços etc.

Bem, prosseguir seria chegar a um livro. A busca da excelência é um longo caminho , ou melhor, uma estrada sem fim. O importante é dar os primeiros passos e convencer a organização de que melhorar sempre, todos os dias, é a única maneira de enfrentar a concorrência ( que evidentemente também está fazendo o mesmo).