

EDITORIAL

A satisfação dos clientes de uma organização é diretamente proporcional à valorização efetiva de seus recursos humanos.

As organizações perdem, primeiro, o foco em seu pessoal antes de perderem o foco em seus clientes.

Há um consenso nos meios científicos e filosóficos atuais de que estamos presenciando um processo de mudança radical de paradigmas: o reconhecimento de que não somos capazes de ter *conhecimento* da verdade, mas apenas *descrições* aproximadas da realidade, limitadas e dependentes, respectivamente, pela nossa capacidade de percepção e pelo nosso referencial de observação.

Esta evidência no mundo da Administração se apresenta, por exemplo, na dificuldade que as organizações encontram em perceber qual o real valor das vantagens competitivas de que dispõem, isto porque normalmente essa percepção se orienta pelo lado dos custos operacionais responsáveis pela manutenção destas vantagens. Isto significa dizer que é mais fácil as organizações — e seus dirigentes — reagirem pelos custos do que pelo potencial de ganho competitivo e operacional que seus recursos são capazes de alavancar. As limitações de capacidade de percepção e de referencial de observação da realidade impedem uma visão do verdadeiro potencial competitivo, a *miopia de marketing*, no dizer daqueles que, no passado, foram chamados de homens de mercado.

Heskett, Sasser Jr. e Hart, em *Serviços Revolucionários* (Pioneira, 1994), mostram como organizações reconhecidamente competitivas conseguem alavancar valor para seus clientes em cima dos custos que incorrem para a construção desse valor, resultando em desempenho superior ao de seus maiores concorrentes. Estas organizações entenderam como estoques maiores e mais diversificados, salários, benefícios e comissões acima do mercado, instalações modernas e localização privilegiada ou tecnologia avançada nem sempre significam desempenho inferior. Mais do que isto, quando estes fatores são estrategicamente orientados e focados na satisfação do cliente podem significar vantagens competitivas imbatíveis — são custos e não desperdícios, tanto no referencial destas organizações quanto na percepção de seus fiéis clientes!

O desenvolvimento do cenário de complexidade e de interdependência competitiva atual tem demonstrado que não se vendem apenas bens ou serviços isoladamente, mas que as organizações competem com base em um pacote composto pela conjugação dessas duas categorias de agregação de valor e que a parcela representada pelos serviços ganha cada vez mais relevância no diferencial competitivo e nos resultados econômico-financeiros alcançados. Nada mais significativo para se cultivar o valor do cliente neste cenário, uma vez que, como todos sabemos, a sua participação no processo, vital para o desenvolvimento de um serviço, se transforma cada vez mais em peça fundamental no jogo competitivo do pacote de bens e serviços.

Coerente com as postulações de Theodore Levitt (*A Imaginação de Marketing*, Atlas, 1985), ao reconhecer que *"quando você tem um cliente, na realidade, você tem um bem"*, a nova ideologia da competição precisa ir mais além e considerar que quando você tem recursos humanos satisfeitos você tem clientes felizes e vantagens competitivas duradouras. Reconhecer este lado da competitividade, de que não se pode passar mais valor do que se possui nas pessoas, é um passo decisivo para entender uma questão subjacente aos novos paradigmas qual seja: é mais fácil alargar os limites da verdade do que estimar os custos da sua falta. As organizações sadias que o digam!

Prof. Marilson Alves Gonçalves
Diretor e Editor da RAE

RAE

VOLUME 35
NÚMERO 1
JAN./FEV. 1995

RAE EXECUTIVA



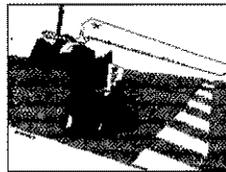
O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS - ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE CAUSAS E EFEITOS

6

Agrícola Bethlem

Fatos e hipóteses explicam o crescimento tão menor das empresas brasileiras em relação às americanas.

Facts and hypothesis explain the smaller growth of Brazilian firms in relation to American ones.



A NOVA IDEOLOGIA DA COMPETIÇÃO

14

Sergio Baptista Zaccarelli

Novas idéias sobre competição enfatizam a vantagem competitiva, seu uso, valor, ocorrência e impacto nas decisões dos executivos.

Modern ideas about competition emphasize competitive advantage, its use, value, occurrence and impact on decision making.

RAE ARTIGOS



TRABALHO CRIATIVO E ÉTICA: O INÍCIO DA NOVA HISTÓRIA

22

Geni Dornelles Valenti e Regina Schiavine da Silva

Na sociedade tecnologicamente avançada, o emprego existe para proporcionar o autodesenvolvimento do homem e inclui relacionamentos de qualidade, com resultados sociais significativos.

In the advanced technologically society, work makes possible the man self-development and includes relationships of quality, with significant social results.



A REBELDIA CONSERVADORA - ASPECTOS DA RESISTÊNCIA À MODERNIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

30

Hermano Roberto Thiry-Cherques

Algumas das barreiras à modernização empresarial brasileira passam pela aplicação inapropriada de técnicas e pacotes gerenciais.

Some obstacles to Brazilian corporation updating remain on the inadequate application of management techniques.