

CLIENTE INTERNO OU PARCEIRO ?

Armando Oscar Cavanha Filho (cavanha@yahoo.com)



“Enquanto o mundo já exerce parcerias externas, com empresas além dos limites de domínio próprio, com uma visão de supply chain, ainda há gente pensando e discutindo como clientes internos, como se fossem um e outro o objetivo fim.”

Estaria havendo uma interpretação equivocada dos conceitos básicos da Qualidade Total, quando se fala em cliente, produto e processo ? Quais os verdadeiros objetivos e clientes de uma determinada organização ?

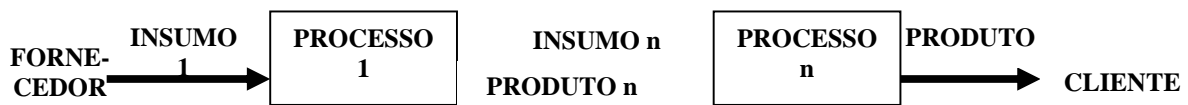


Fig1. Fluxo geral de um processo

Quem paga pelo produto ou serviço que uma organização produz ? O cliente interno ? Ou o cliente externo? Internamente, os processos para obter as parcelas de um produto dependem de vários atores, que não seriam clientes, mas sim parceiros.

Se um ator interno não produzir de forma suficiente ou alinhada com o propósito estabelecido pela organização, pode ser substituído. O mesmo não ocorre com o cliente externo, que eficiente ou não, não se troca. Este, o cliente externo (ou, simplesmente, o cliente), deve ser sempre atendido. Caso contrário ele, o cliente, troca de fornecedor.

O relacionamento interno entre os processos não deve ser do mesmo estilo que com os clientes externos (que nos pagam). É um exagero trabalhar com agentes internos como se fossem externos. A não ser para treinamento ou estabelecimento de metas internas. Sem clareza dos papéis podem ocorrer deformações e ambientes de competição e eletividade internas, que produzem custos totais maiores que os necessários, como também conflitos entre segmentos de uma mesma organização.



Fig 2. Vetores desalinhados ou alinhados, resultantes

Os vetores internos, ou seja, os objetivos dos responsáveis pelos sub-processos, devem estar alinhados por um mesmo motivo, por isso não são clientes e fornecedores, e sim parceiros. A resultante, quando do alinhamento, é uma maior força na direção e sentido dos vetores, no caminho do cliente verdadeiro, externo, que gera caixa, mercado, emprego, salário, lucro e objetivo de existência de todos de uma organização. Um advogado que, quando perguntado sobre o que fazia em uma famosa empresa de hamburgers, teria respondido que vendia sanduiches, denotando o quanto este alinhamento está presente nas empresas de sucesso.

É como perguntar ao dono da padaria, quando contrata o padeiro, quem são seus clientes e fornecedores. Por certo não afirmaria que aquele que põe o pão no forno é cliente daquele que prepara a massa, ou seria ?

Assim, cliente é o personagem externo que paga e parceiro aquele que, em conjunto, produz o lucro da organização.

Sem uma boa compreensão do quanto e como cada um contribui em uma organização, corre-se o risco de reprisar-se o “ASNO DE BURIDAN que, colocado a igual distância de um monte de feno e um balde de água, morrerá de fome e de sede, por não saber romper o equilíbrio em que se encontra”.

