

Processos internos

Os objetivos dos departamentos internos devem convergir em busca da melhor posição para o todo

Nesta seqüência de artigos, estou trabalhando cada etapa de uma estratégia de CRM, desde o planejamento até a execução. Aqui, tratarei de como dar solidez à iniciativa. Isto é alcançado quando cuidamos dos três pilares básicos da implementação de um projeto: processos, ferramentas e pessoas.

Para o pilar processos, vamos estabelecer uma analogia entre a nossa empresa e uma orquestra sinfônica, na qual cada departamento é um instrumento, que tem funções específicas na execução da música empresarial. E, caso os departamentos não sigam as partituras, o resultado é a vaia.

Todo ser humano cria processos para facilitar sua vida, nas empresas não é diferente, processos internos são os meios que levam a empresa a funcionar

Quando analisamos as empresas, o primeiro ponto avaliado é a sua estrutura interna de negócios e como seus processos estão relacionados. Com o advento da teoria dos Times de Alto Desempenho, algumas empresas começaram a desenvolver propostas com objetivos individuais e, em alguns casos, acabaram prejudicando o resultado como um todo. Imagine uma empresa onde:

- 1) O departamento de logística estabelece um objetivo audacioso para reduzir os custos com frete em 10%. Seus colaboradores se reúnem e identificam que cargas fechadas diminuem esse custo e que, no caso de não terem cargas fechadas, os despachos serão adiados até a formação da mesma.
- 2) O departamento de marketing identifica que o mercado de pequenos comerciantes deverá ter um crescimento de 30% em suas vendas devido à chegada do Natal. Nesse caso, define como objetivo crescer suas vendas nos pequenos comerciantes em 30%.
- 3) O departamento de finanças identifica que precisa diminuir o capital de giro com recursos externos e, portanto, determina que as vendas nos meses de outubro e novembro só serão aceitas com pagamento à vista e contra a entrega da mercadoria. Esta ação reduzirá os custos

operacionais em 20%.

4) O diretor do departamento de vendas, após conhecer os objetivos dos outros departamentos, teve um enfarte e foi hospitalizado. Afinal, como poderiam realisar vendas para pequenos comerciantes, somente à vista e ainda esperar fechar cargas para depois entregar e receber? O caso é somente uma suposição, mas pode demonstrar que quando os objetivos não são inter-relacionados, nem buscam um ponto comum, o resultado pode ser catastrófico.

Pensando conceitualmente, o que é um processo interno? No popular, é o caminho realizado por uma ação dentro do emaranhado de departamentos de uma empresa. Se o mundo comercial fosse tão fácil, mais da metade dos consultores comerciais estariam hoje sem lugar para trabalhar. Este negócio azeitado só ocorre em 40% dos casos, nos outros 60%, o pedido para antes mesmo de ser retirado ou na hora do recebimento da conta.

Em muitas empresas que conheço, os vendedores não conhecem como seu trabalho interfere dentro da organização. Já ouvi vendedor dizendo: "Meu negócio é vender, cobrar é com o departamento de cobrança". E, em muitas ocasiões, este vendedor fez a venda mesmo sabendo que o cliente não estava bem das pernas.

Muitos são os motivos, mas todos tiram a excelência em custos destas empresas. Dessa maneira, a perda de competitividade em preços e os resultados negativos aparecem. Contra isso, é necessário que todos os processos comuns e individuais, por departamento ou função, sejam constantemente analisados, revistos e melhorados.

Quanto mais a relação 60% 740% chegar a 100%, melhor o processo interno, e não existe trabalho sem processos. Todo ser humano cria processos para facilitar sua vida, nas empresas não é diferente, processos internos são os meios que levam a empresa a funcionar. Quanto mais rápido rodar a primeira vez e quanto mais rápida e eficaz puder ser cada nova rodada, melhor o resultado da empresa. Em todas as empresas que têm a excelência em custos como seu principal objetivo, este departamento é o mais importante e seu gestor, muito provavelmente, torna-se o candidato natural à presidência desta empresa.



Marcos Fabio Mazza, da Syngenta Proteção de Cultivos
E-mail: marcos.mazza@syngenta.com