

Reengenharia Organizacional

Reengenharia organizacional, como o próprio nome sugere, nada mais é do que um modo de reorganizar e reestruturar todos os processos internos de uma empresa com o objetivo principal de alavancar e impulsionar ainda mais resultados positivos e satisfatórios.

Trata-se de um método criado nos anos 90 pelo consultor e pensador Michael Hammer que tinha como intuito acabar com o comodismo e as rotinas administrativas que impediam as organizações de crescer e se desenvolver.

A **reengenharia organizacional** verifica e questiona todo o funcionamento de um negócio a fim de identificar falhas, oportunidades de mudanças e melhorias que gerem novas soluções e maior lucratividade.

Como aplicar a reengenharia organizacional em uma empresa

Confira o passo a passo de como aplicar o **conceito de reengenharia** organizacional no ambiente corporativo:

• Fase de organização

O primeiro passo para implantar o conceito de reengenharia organizacional é descobrir e especificar, criteriosa e detalhadamente, todos os procedimentos e processos que a empresa executa diariamente e, principalmente, definir quais deles serão aperfeiçoados e o que será necessário para a conclusão da metodologia.

• Fase do planejamento

Na segunda fase é necessário planejar quais artifícios serão necessários para a implementação da reengenharia organizacional, ou seja, listar tudo o que será utilizado durante o procedimento: prazos, orçamentos, distribuição de tarefas e definir os profissionais necessários para cada etapa do processo.

• Fase de implantação

Nesta fase é hora de avaliar todas as atividades, rotinas, tarefas e recursos definidos durante a fase de avaliação, as principais deficiências, carências, falhas e oportunidades de melhorias e, em seguida, reorganizar e reestruturar todas essas rotinas de forma proveitosa para a empresa ou negócio.

• Fase de mensuração de resultados

Na última fase é feita a verificação dos resultados atingidos com a aplicação da reengenharia organizacional e a mensuração dos efeitos de cada mudança, ou seja, avaliar se as alterações foram assertivas e quais benefícios ela gerou para a empresa, seja lucratividade, agilidade nos processos, melhoria de performance, entre outras coisas.

Benefícios da reengenharia organizacional

Confira quais são as principais vantagens que a aplicação da reengenharia na administração de uma empresa oferece:

Atualização de processos e recursos corporativos;

Redução de gastos;

Aumento dos resultados e de performance;

Melhora na execução de tarefas;

Modernização da gestão administrativa;

Resultados mensuráveis;

Oportunidade de crescimento e expansão empresarial;

Eliminação de erros, comportamentos e processos sabotadores.

Ênfase no cliente

O título deste texto sugere priorização e privilégios ao cliente, porém, os empresários e colaboradores que pensam em clientes de forma restrita como essa, provavelmente terão dificuldades em se manterem no mercado competitivo e exigente da atualidade. A ênfase no cliente representa a necessidade de revelar a importância do mesmo para a empresa como ser humano inteligente, produtivo e com necessidades a serem satisfeitas.

Assim, o relacionamento entre cliente e empresa está inserido na cultura da sociedade onde ambos realizam as suas práticas sociais, onde ambos resolvem as suas vidas, por isso a relação deve ser do tipo ganha-ganha.

Desenvolvimento

O conteúdo deste texto dá continuidade a uma discussão antiga e fértil na área da administração, porque desde os primeiros contatos das pessoas com as atividades de compra, produção, venda e distribuição, aprendem-se que “o cliente está sempre certo”; “o cliente tem razão”; “quem manda é o cliente” e tantas outras frases que representam o entendimento de que o cliente é o “rei”. No entanto, muitas dessas afirmações permanecem na teoria ou são mal interpretadas quando transformadas em práticas.

Dessa forma, a importância deste texto para uma discussão mais amida sobre as características das relações entre clientes e empresas, não como se o mercado fosse um campo de batalha para ambos, mas como a humanização das ações de ambos pode resultar em níveis mais elevados de satisfação mútua.

Reconhecer os clientes como pessoas

Os clientes são pessoas. Cada cliente é um ser que se assemelha aos outros porque é diferente; então, é de fundamental importância o constante interesse em aprender quem e como é o cliente.

Constatamos que a “era” do cliente ou o foco no cliente não é um modismo ou “nuvens passageiras”, mas uma realidade que coloca o mercado em um processo de constantes mudanças e que as empresas, para obter as vantagens competitivas tão almejadas, devem criar todos os dias diferenciais ou benefícios que busquem satisfazer as expectativas de todos os seus clientes, sejam eles pouco ou muito exigentes. Também os concorrentes, com seus diferenciais, são aqueles que contribuem para a ampliação do nível de exigência dos clientes em seu momento de reinado.

É preciso não somente satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, mas também antecipá-las; dentro de um conceito amplo de mercado, podemos dizer que os estímulos de Marketing como produto, preço, promoção e ponto de venda, somados aos estímulos culturais, econômicos, sociais, geográficos, políticos e religiosos, estes considerados estímulos ambientais, interferem sobre os comportamentos de compra dos consumidores.

Dentre as características do consumidor, a sua motivação, percepção, atitude, estilo de vida e personalidade sofrem interferências dos estímulos de marketing e ambientais. O cenário é capaz de revelar o quanto é importante para as organizações, o conhecimento sobre seus clientes atuais e potenciais. Não é apenas através de uma pesquisa de mercado que é possível buscar os conhecimentos referentes aos consumidores, mas também ouvindo, observando os hábitos, costumes, gostos, preferências e reações diante de diferentes tipos de atendimento.

Alguns autores defendem a idéia de que importantes estratégias de Marketing não requerem grandes investimentos, pois presumem que clientes ou consumidores gostam da cortesia dos agentes vendedores, além de simpatia, alegria e amizade dos mesmos. Tal idéia tem fundamento quando se considera somente o dinheiro como investimento, mas ao ampliar a visão do que seja investimento descobre-se que a criação e o desenvolvimento de cultura de excelência no relacionamento com os clientes implica em investimento sim; pois, a administração de nível estratégico da empresa cria programas de longo prazo ao cuidar do desenvolvimento organizacional, nos quais a política de relacionamento interna e externa da empresa envolve a educação, dinâmicas de grupos, humanização, valorização dos colaboradores; tudo isso representa investimento em prol do marketing de relacionamento e do negócio.

As empresas encontram o fracasso, normalmente, como resultado do somatório de pequenos equívocos; raramente uma empresa fracassa por um único grande erro. Treinar e valorizar os recepcionistas, os agentes de segurança, as telefonistas, as secretárias, os auxiliares e todos aqueles que se relacionam diretamente com os clientes ou consumidores, porque esses profissionais podem, em um único contato, melhorar ou prejudicar toda a imagem de uma empresa; essa cultura é uma das chaves para atrair o cliente - o acompanhamento de todo o processo de compra, tendo o cliente como prioritário. Sendo essa cultura uma das maiores vantagens competitivas, então nenhuma venda deve ser a última; ouvir os clientes supera a mais cara pesquisa de mercado e é muito menos oneroso manter um cliente atual do que conquistar um novo entre os clientes potenciais.

Considerar as pessoas, sejam elas colaboradoras ou clientes, como o maior patrimônio da organização. Lembrar do cliente serve para melhorar o contato. As empresas devem conquistar e manter colaboradores que gostam de trabalhar com os clientes, pois reconhecem cada um deles como rei. O atendimento ao cliente deve ser sinônimo de empatia e atenção; atender ao cliente traz rentabilidade para as organizações, o cliente deve ser a melhor referência das empresas. Cliente satisfeito faz propaganda da empresa fornecedora; clientes satisfeitos geram referências de valor incalculável e contribuem não somente para a elevação do nível de vendas, mas, principalmente, como marketing do negócio, cujo valor é indiscutível.

Deve-se observar, no entanto, a existência de maus clientes ou maus consumidores; por isso, as regras de contato e relacionamento devem ser claras para que seja norteadada a ênfase aos bons clientes; saber identificar corretamente os clientes ruins, a fim de conquistá-los e criar controles desestimuladores aos hábitos e práticas dos maus clientes, no sentido de impedir opções que venham distorcer os procedimentos éticos e de conduta dentro e fora das organizações. Contudo, convém não desenvolver práticas de atendimento ao cliente baseadas no fingimento ou representação; o cliente bom ou ruim deve perceber claramente o tipo de cultura pelo qual a empresa se pauta.

Assim, a valorização dos bons clientes deve ser contínua e os maus clientes devem tomar conhecimento dessa valorização, porque somente assim possivelmente perceberão o interesse e a prática da empresa voltados para a construção de uma política que estabelece critérios em busca de uma relação boa entre empresa, fornecedores e clientes ou consumidores.

Ouvir para conversar melhor

Saber conversar faz bem; na maioria das vezes essa aprendizagem produz excelentes resultados. É

conversando e ouvindo as pessoas que se podem conhecer histórias interessantes sobre os seus pensamentos em relação aos locais nos quais realizam suas compras. Restaurantes, lojas de departamentos e supermercados podem exercer um verdadeiro fascínio nos clientes, ou, ao contrário, podem causar desinteresse e repúdio. Esta dicotomia encontra-se entre os assuntos mais discutidos quando se trata da relação entre clientes e organizações de compra, venda e prestação de serviços.

É natural que as pessoas conversem, troquem idéias e questionem o local onde deixam grande parte de seus salários. Desse modo, durante os contatos com os clientes, ficou claro que estes não avaliam de forma geral o atendimento de um ponto de venda e sim de forma restrita e departamentalizada; daí, não são raros os seguintes comentários: “o açougue daquele novo hipermercado é ótimo”; “eu compro neste supermercado porque a qualidade e as opções da padaria são excelentes”; “o atendimento das moças do caixa é o melhor. Elas falam e respondem o que a gente pergunta...!”

A melhor estratégia é humanizar o atendimento ao cliente; procurar satisfazer seus anseios de satisfação de necessidades de forma clara, objetiva e simples. Desenvolver um trabalho com qualidade continuada e atenção especial, transmitindo confiança para que as pessoas percebam que na empresa tem alguém pensando no bem-estar dos clientes. Detalhe por detalhe; há palavras mágicas que fazem os clientes voltarem com maior frequência: bom dia!, boa tarde!, boa noite!; oi, tudo bem? posso ajudar? por favor! valeu! foi um grande prazer! volte sempre! muito obrigado!

Sem querer ser utópico, um ponto de venda pressupõe solução de problemas; é uma atividade basicamente de prestação de serviços desenvolvida por pessoas, por isso é preciso haver prazer no que se faz; vibração e muita paixão. Adotar como diferenciais unicamente os preços e as ofertas promocionais é facilitar a cópia por parte do concorrente da próxima esquina.

Logo, o diferencial deve estar centrado em talentos humanos, colaboradores que gostam do que fazem e utilizam suas inteligências na busca da excelência do negócio no qual trabalham. É assim que se conquistam mercados, simpatia dos clientes e garantia de vantagens competitivas para uma empresa por período de tempo maior. A valorização teórica e prática dos clientes é uma cultura que, estrategicamente construída, pode mudar a história de uma empresa.

O Marketing de Relacionamento

De tempos em tempos adota-se um novo conceito em administração, muitas vezes trata-se de modismo e logo cai no esquecimento. Porém, uma nova estratégia administrativa promete figurar na pauta dos empresários brasileiros, com a expectativa de revolucionar as relações de mercado nos próximos anos: o Marketing de Relacionamento – considerado a arte de criar diferenciais para estabelecer uma sintonia fina e duradoura com os clientes.

Especialistas apostam que o marketing de relacionamento será mais uma ferramenta importante no reinado do cliente, buscando sempre a criação de diferenciais e a aproximação entre empresa e clientes.

Recompensas geralmente se constituem como ferramenta poderosa para estimular a recompra, mas é importante salientar que deve ser mantido um elo racional e emocional de equilíbrio na relação com os clientes; surpreender positivamente, oferecer benefícios intangíveis como recompensas, distribuir informações de interesse dos clientes, especialmente quando forem raras, monitorar o desejo dos clientes, perguntar o que estão achando dos serviços, não esquecendo de facilitar as vias de respostas (telefone, fax, carta resposta, e-mail etc.), e, finalmente, averiguar diuturnamente como estão funcionando os processos no interior da empresa e no ambiente onde a mesma está inserida, para a identificação e reconhecimento de eventuais falhas, equívocos ou erros e providenciar as soluções capazes de construir e reconstruir um relacionamento satisfatório tanto para os clientes quanto para a empresa.

Ao telefonar para uma empresa, o cliente não tem satisfação em ouvir a seguinte frase: “a sua ligação é muito importante para nós. Aguarde um instante, por favor. Logo iremos atendê-lo”. O tempo passa e nada. Enquanto isso, músicas nem sempre agradáveis tocam ao telefone; configura-se, neste caso, imprudência que pode ser classificada de relacionamento às avessas.

Portanto, é necessário refletir se a empresa desenvolve e constrói a cultura de que o cliente é o rei; e se isso é uma verdade, então todos os integrantes da equipe de trabalho da empresa precisam estar comprometidos com a busca da satisfação dos clientes. É fato que um cliente ou consumidor com saldo devedor, ou seja, obrigações maiores que direitos, pode sempre criar objeções aos procedimentos da empresa e tende a criticar determinadas ações, para tanto deve-se formular ações que não produzam motivos de críticas e “chacotas” originárias desses clientes.

O comprometimento baseado na seriedade, ética e profissionalismo pode contribuir para esvaziar críticas baseadas no caráter emocional e sem nenhuma fundamentação técnica. Por outro lado, o cliente ou consumidor que cumpre suas obrigações deve ser valorizado através de ações eficazes que elevem o nível de satisfação dos mesmos.

Ou seja, deve-se diferenciar sem discriminar; premiar as virtudes e as ações consideradas corretas dentro do ambiente do mercado. O respeito, a seriedade, a dedicação, o bom atendimento com base profissional, a ética e a coerência da empresa contribuirão certamente para a melhoria da satisfação dos clientes; tudo isso é possível quando as pessoas que trabalham na administração, na operação, nas vendas e nas compras integram equipes colaborativas, cujo objetivo comum é a continuidade da empresa no mercado.

Considerações Finais

A valorização do cliente não é resultado de estratégias cujas fórmulas estão prontas e acompanhadas de um manual de uso. Trata-se de um conjunto de ações de pessoas, colaboradores e clientes, construídas durante as relações interpessoais, baseadas em valores humanos e universais, com a finalidade de comprar e vender bens e serviços para a satisfação de necessidades diversas da sociedade.

A compreensão do significado da frase – o cliente é o rei – é a cultura de atitudes que privilegiam a ética, a racionalidade, o comprometimento, a justiça e o interesse na manutenção de uma relação ganha-ganha entre cliente e empresa, na qual ambos estejam satisfeitos.
