

As Três Chaves Mentais Dentro da Empresa – Gerar Demanda, Atender Demanda e Back Office

Neste artigo você conhecerá um modelo de grande utilidade para alocar áreas/departamentos e esclarecer aos funcionários quais são seus objetivos dentro da empresa.

Se você trabalha em uma empresa e não é o presidente, você tem (ou pelo menos deveria ter) um de três objetivos: 1) gerar demanda, 2) atender demanda, ou 3) apoiar outros setores da empresa.

Em quase todas as empresas existem dois grandes processos que estamos acostumados a dividir em várias áreas. Marketing e Vendas, por exemplo, fazem parte do processo de “gerar demanda”, pois têm como objetivo trazer novos negócios para a empresa.

Em uma indústria, os departamentos de compras e de produção fazem parte do processo de “atender demanda”, pois têm como foco produzir e disponibilizar os produtos que foram colocados no mercado por Marketing e Vendas.

Existem outros setores na empresa que não se encaixam nos dois processos acima. São áreas que dão suporte aos outros departamentos. São as chamadas “áreas de apoio” ou, em inglês, “*back office*”. RH, contabilidade e TI são geralmente consideradas *back office*. Importante mencionar que todas as áreas são importantes para o sucesso da empresa e não se deve tentar classificar nenhuma delas como mais ou menos nobre. De nada adianta vender se não se consegue entregar. Ou produzir e não ter quem pague por isso. Ou não ter um sistema funcionando, pessoas motivadas, controle financeiro, etc.

Mas e por que é importante fazer esta diferenciação? Bem, vamos dar um exemplo:

Em meus 20 anos de experiência como executivo de empresas e como consultor, encontrei em várias empresas uma dúvida: a área de atendimento ao cliente deve estar ligada à diretoria comercial ou à diretoria de operações?

A resposta não é direta, mas é mais simples do que se imagina, principalmente se você entendeu os conceitos acima. Sendo sincero, eu apenas consegui responder esta pergunta com convicção depois que compreendi a divisão entre gerar e atender demanda.

Então aí vai a resposta: se você quer que seu SAC seja uma fonte de novos negócios, incluindo aqueles decorrentes da satisfação e fidelização dos clientes, então seu SAC deveria estar subordinado à diretoria comercial.

Por outro lado, se o atendimento ao cliente é uma área técnica, que busca ajustar o índice de qualidade da operação com o intuito de manter os custos da cadeia de suprimentos sob controle, então deve estar subordinado à diretoria operacional.

Não ficou bem mais simples decidir?

Com estes conceitos a decisão fica racional, baseada nas estratégias, táticas e características de cada empresa e de cada mercado. O que acontece geralmente nas empresas é que esta decisão acaba seguindo interesses políticos (poder) ou sendo guiada por clichês (“..a área responsável pelo cliente é a área comercial..”, “..a área comercial não tem qualificação técnica para gerenciar o SAC..”).

Mas a maior utilidade desta separação “gerar demanda – atender demanda – back office” é quando estruturamos a empresa, quando fazemos o organograma e dividimos as funções. Quando se pensa desta forma, a área de “apoio técnico” ou “projetos” vira “pré-vendas”, Marketing e Vendas ficam sob a mesma diretoria, o faturamento sai da área financeira e vai para a área operacional, “desenvolvimento de novos produtos” passa da diretoria operacional para a área de Marketing, a área de TI divide-se em duas (ou mais) e assim por diante.



Para os gestores das empresas é vital fazer com que todos saibam a qual dos três processos cada pessoa pertence, que “chapéu” deve colocar. É como se existissem três “chaves mentais” e cada profissional deveria colocar a sua na posição correta. Desta forma cada profissional compreende melhor sua função e assim pode desempenhar muito melhor.

E você, sabe qual o seu chapéu?

No primeiro parágrafo deste artigo eu excluí o presidente da empresa desta classificação. O principal executivo da empresa é uma exceção, pois não tem foco em nenhum dos três grupos. Sua função neste caso é coordenar os processos para que a empresa caminhe na direção de suas estratégias e objetivos. Mas falaremos mais sobre o CEO e suas funções em outro artigo.

Sobre o autor: Victor Hugo Ferreira Jr é consultor de empresas, professor e palestrante. É sócio da Actavox, consultoria empresarial especializada em geração de demanda: gestão comercial, marketing e estratégia.