

CLIENTE INTERNO VERSUS CLIENTE EXTERNO

Anis Nacfur (1)

Marcus Ligocki (2)

Brasília, junho de 2003

O objetivo de uma organização, seja ela pública ou privada sempre é, antes e acima de tudo, procurar a satisfação de seus clientes que é em última análise a razão da sua existência.

*Para cumprir este objetivo muitos recursos são investidos tanto em sistemas de produção como em marketing sem contar evidentemente nas pesquisas de prospecção e satisfação, antes e pós venda. E, dentro dessa perspectiva é que as empresas privadas e públicas, tem adotado padrões de qualidade, algumas alicerçados na BR-ISO 9001 versão 2000, num esforço de atender com presteza cada vez maior, os seus clientes, onde utilizam para tal fim, mecanismos de Serviço de Atendimento ao Cliente (ou Cidadão) – SAC, Central de Atendimento (Call Center) e **Ouvidoria**.*

Ocorre que nesta cadeia de busca de satisfação dos clientes um importante elo tem sido fortemente negligenciado até mesmo por incapacidade gerencial. Trata-se do cliente interno ou seja, o empregado que é responsável em todos os níveis em interagir com os clientes externos, sejam fornecedores ou consumidores dos seus produtos e serviços.

Executivos de algumas empresas acreditam na falácia de que o cliente interno é menos importante que o externo. As análises organizacionais e de mercado tem demonstrado justamente o contrario. Os estudos tem mostrado que embora o cliente externo seja o alvo, o cliente interno é o instrumento para que o alvo seja plenamente atingido.

No entanto, para que o empregado exerça seu papel com eficiência e eficácia é preciso antes de tudo, que ele esteja satisfeito e comprometido com a organização. Em " A importância do cliente interno " Yu(3) evidencia a relevância do funcionário, como cliente interno, no relacionamento com os clientes externos, na vida de uma empresa e cita que "(...) O vínculo estreito entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes cria uma relação de co- responsabilidade entre empresa e os funcionários. Em função disso, a medida da satisfação dos funcionários proporciona um importante indicador dos esforços da empresa no sentido de melhorar a satisfação dos clientes e o desempenho operacional (...) "

(1) Ouvidor da Embrapa

(2) Ouvidor Substituto da Embrapa

(3) YU, S.M.C. A Importância do Cliente Interno. Monografia do Curso de Especialização em Marketing para Gestão, Laboratório de Ensino Distância – LED, Fundação de Amparo a

Pesquisa e Extensão Universitária, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina e Embrapa, Brasília, Dezembro de 2000.

Por analogia infere-se que a empresa que deseja proporcionar satisfação dos seus clientes externos deve, prioritariamente, investir na formação , preparação e satisfação dos seus clientes internos , ou seja , dos empregados. Neste sentido, GRIFFIN (1998) afirma que " Se você quiser realmente obter a fidelidade dos seus clientes encarregue sua equipe do desenvolvimento desta e forneça-lhe a autonomia, o treinamento, as informações , o apoio e as recompensas necessárias para que ela faça o que é de sua natureza. Seus funcionários são exatamente como seus clientes. Trate-os com respeito, permita que tomem suas próprias decisões e eles tratarão os seus clientes da mesma forma"

No trato com os clientes externos , sejam fornecedores ou consumidores, os empregados transmitem, de forma incontestada, quais os princípios éticos e morais que a empresa adota e demonstram qual o nível de respeito que é oferecido aos clientes, isto independente da qualidade que os produtos e serviços possuem e que também esta atrelada a consciência dos empregados, ou seja, o cliente interno (empregado) é um espelho onde o cliente externo vê o reflexo e a imagem da empresa.

Uma política de gestão de Recursos Humanos deve, portanto, para ser coerente com as finalidades da organização , contemplar de forma muito intensa a busca da satisfação e comprometimento dos empregados como veículo de atração e fidelização dos clientes externos. É preciso lembrar que esta relação é muito sensível e pode mudar a qualquer momento se não for devidamente acompanhada.

Respeitando a unicidade do ser humano dentro do ambiente organizacional ou fora dele, isto é, "respeitando as diferenças", como bem expressou o Dr. Clayton Campanhola, em um dos seus pronunciamentos como Diretor Presidente da Embrapa, a interação entre os clientes internos e estes, por sua vez, com os clientes externos só produzirá resultados benéficos para a Embrapa e, ato contínuo, para toda a sociedade brasileira.