

Qual o papel do gerente nas empresas voltadas para o cliente?

por Alessandra Assad em qualidadebrasil.com.br



Outro dia eu fui fazer exames de rotina em um laboratório e não encontrei vaga para estacionar o meu carro. Baixei o vidro e perguntei para o “guardador de carros” se ele achava que ia demorar muito para eu conseguir uma vaga. Imediatamente ele apontou para uma vazia, onde tinha uma placa “reservado para a Diretoria” e disse que eu poderia estacionar lá. Desconfiada, eu questionei: “E se alguém da Diretoria chegar?”. Ele respondeu: “Ficarão felizes em saber que a vaga foi ocupada por um cliente. Somos uma empresa voltada para o cliente”.

No mesmo mês eu estava viajando e precisei fazer uma parada estratégica entre vôos no Aeroporto de Guarulhos. Eu teria cerca de quatro horas para dormir naquela noite e precisava estar “inteira” para uma palestra no dia seguinte. Escolhi um hotel que tivesse o benefício da Van para me levar e trazer, assim eu ganharia tempo e poderia descansar. Quando entrei no carro, exausta, o motorista me perguntou se tinha problema que déssemos carona para alguns comissários. “É claro que não”. Não teria tido realmente, se os comissários não tivessem ido para outro hotel, bem longe do meu, e ainda por cima, o motorista não tivesse feito questão de entregá-los antes de mim, aceitando gentilmente uma nota de vinte Reais do último que deixou o veículo.

Duas histórias, duas culturas claramente diferentes e duas formas antagônicas de enxergar e tratar o cliente. Minha pergunta é: como o seu funcionário está cuidando dos clientes da sua empresa? Será que ele tem a “autonomia” do guardador de carros para saber que o cliente está acima de tudo e de todos, ou será que ele está plantando única e exclusivamente para aquilo que dá retorno só para ele?

De um modo geral, nas organizações voltadas para o cliente, os líderes desempenham um papel-chave na monitoração do progresso das pessoas e, conseqüentemente, no lucro da empresa. A questão é que os gerentes sabem muito pouco sobre gerenciamento e interação

com o cliente. Mesmo nesta época de empresas mais horizontalizadas, um dos fatores de maior influência no comportamento do funcionário é o que eles vêem os seus gerentes fazerem. Richard Whiteley e Diane Hessian, dois grandes especialistas em crescimento de empresas orientado para o cliente, dizem que é possível começar a crescer implementando quatro passos básicos na empresa junto aos funcionários:

Associe a visão ao trabalho diário – o gerente deve se tornar a ligação entre a estratégia da empresa e o que acontece na interação com o cliente. Ele deve não apenas captar a visão empresarial, mas também ser capaz de transmiti-la em termos de efeitos específicos nas práticas de vendas e serviço.

Dê um exemplo de competência – aqueles que estão na linha de frente devem poder se dirigir aos seus gerentes com confiança, recorrendo a eles como recursos seniores no caso de contas-chave, e como pessoas naturalmente talentosas em matérias de vendas e serviço.

Crie direção – orientar uma equipe é tão importante quanto participar dela. Os gerentes devem ser capazes de transmitir um sentido claro de direção mediante treinamento, feedback e apoio. Eles devem se tornar defensores da força de trabalho da linha de frente. Aliás, já é comprovado que hoje a prática gerencial mais valiosa é o apoio às pessoas da equipe.

Recompense a mudança – as empresas verão resultado mais rapidamente se examinarem a maneira como reconhecem e recompensam os profissionais da linha de frente. Um exemplo claro: se a meta empresarial for o relacionamento de longo prazo com o cliente, a empresa não deve recompensar a sua linha de frente exclusivamente com base no volume a curto prazo.

O cliente que espera o “benefício” e se decepciona, nem deveria precisar chamar o gerente. Afinal, se algo está errado na linha de frente, de quem é a culpa? Muito melhor, mais lucrativo e compensador é o gerente trabalhar nos bastidores com as equipes para que elas tenham autonomia de decidir pela empresa na frente do cliente. Cliente surpreendido com o benefício não esperado, só chamará o gerente para dizer: “muito obrigado”.

6 Perguntas que os líderes devem estar preparados para responder:

- 1 – Com o que nos comprometeremos?
- 2 – Qual deveria ser a nossa marca/personalidade?
- 3 – O que queremos que os nossos clientes digam de fazerem negócios conosco?
- 4 – Como sabemos que isso será valorizado?
- 5 – O que estamos dispostos a investir para fazer com que isso dê certo?
- 6 – Queremos tentar atender às necessidades de toda a nossa clientela ou temos um segmento específico de clientes a que nos dedicar e que está pronto para pagar por um processo de interação classe mundial?