

JAN CARLZON

A Hora da Verdade



SEXTANTE

Toda pessoa precisa saber e sentir que é necessária.

Todos gostam de ser tratados como indivíduos.

Dar a alguém a liberdade para assumir responsabilidades libera recursos que de outra maneira permaneceriam ocultos.

Um indivíduo sem informações não pode assumir responsabilidades; um indivíduo que recebeu informações não pode deixar de assumir responsabilidades.

JAN CARLZON

Prefácio

TOM PETERS

IMAGINE QUE HÁ UM PAINEL SOLTO na cabine de passageiros de um avião que faz o vôo Nova York–Los Angeles. O painel tem uma ponta aguda e saliente que rasgou as meias de uma passageira, e esta reclama com a aeromoça mais próxima. A aeromoça não pode consertar o painel porque não dispõe das ferramentas necessárias para isso. Ela precisa de ajuda. A única coisa que pode fazer é preencher um relatório, que vai acabar num escritório qualquer. O escritório, porém, tem somente um telefone e um computador, nenhuma ferramenta. Assim, nossa aeromoça delega o problema a algum superior na companhia e está consciente de que cumpriu com o seu dever. Mais tarde, naquele mesmo dia, o relatório será enviado a outro departamento. Meia hora depois será colocado na mesa de alguém, no departamento técnico. O técnico não tem muita certeza se poderá ou não resolver o problema. Mas não há motivo para preocupação. Nesse momento, o avião está voando a 31.000 pés. O técnico anota no formulário já amassado: “Consertar quando possível.” E o conserto será feito – dez meias rasgadas mais tarde.

A solução de Jan Carlzon para isto? Livrar-se das barreiras horizontais à comunicação. Afastar os gerentes de nível médio, “contratados para fazer com que as instruções sejam seguidas”, do papel de

administradores e transformá-los em líderes e auxiliares do pessoal da linha de frente, que atende diretamente ao cliente e ao mercado.

Afinal de contas, o primeiro encontro de 15 segundos entre um passageiro e o pessoal da linha de frente, do funcionário que faz a reserva até a aeromoça, determina a impressão que esse passageiro formará em sua mente sobre toda a companhia. É a isto que Carlzon chama de “hora da verdade”.

Quem é Carlzon? Em 1978, aos 36 anos, ele assumiu a direção da empresa de aviação doméstica sueca Linjeflyg, tornando-se assim o mais jovem presidente de uma companhia aérea no mundo. Seguindo uma estratégia semelhante à da People Express, ele reduziu tarifas, lotou os vôos comerciais e conseguiu um sucesso excepcional em tempo recorde. Sua recompensa foi a presidência da SAS em 1981. Após 17 anos consecutivos de lucros, a empresa tinha acumulado cerca de 30 milhões de dólares de prejuízo em 1979 e 1980.

Os empregados aguardavam preocupados a sua chegada. Previam-se mais cortes de custos e reduções de tarifas. Ao invés disto, Carlzon criou a EuroClass, um serviço de primeira classe a preços acessíveis, direcionado ao seu público-alvo, os homens de negócio que viajavam com frequência. Seu objetivo era transformar a SAS na “melhor empresa aérea para executivos” da Europa.

Em pouco tempo a pontualidade da empresa tornou-se a melhor do continente e, de modo notável, a SAS voltou a ter lucro em apenas um ano, enquanto as demais companhias aéreas internacionais amargavam, em conjunto, um recorde de dois bilhões de dólares de prejuízo. Em 1984, a SAS foi eleita “a companhia aérea do ano” pela revista *Air Transport World*.

Com toda a certeza, a história de Carlzon em *A hora da verdade* é a saga de uma reviravolta extraordinária no volátil ramo da aviação, mas sua aplicabilidade geral não tem limites. Ele argumenta que estamos numa “encruzilhada histórica”. Que nossas tradicionais vantagens competitivas (ocidentais) foram seriamente desgastadas.

Estamos, afirma Carlzon, numa era impulsionada pelo cliente e pelo mercado. Consumidores sagazes e novos concorrentes, do transporte aéreo aos automóveis, aos semicondutores e aos serviços financeiros, estão criando dificuldades para quem adota o estilo tradicional de negócios. Para lidar com esta descon-tinuidade do mercado, precisamos revolucionar nossas organiza-ções. Especificamente, diz Carlzon, “a companhia orientada para o cliente está preparada para a mudança”. Aquela que funciona com uma liderança distante, burocratizada, de cima para baixo, não sobreviverá.

Este livro é um apanhado de histórias instrutivas e conselhos práticos descrevendo as atividades de Carlzon na Vingresor (a subsidiária de turismo da SAS, onde ele assumiu sua primeira pre-sidência, com 32 anos), na Linjeflyg e na SAS em particular. Quando Carlzon começou na Vingresor, era o executivo que dava ordens e não ouvia ninguém – nem sua equipe nem seus clientes. E assim cometeu todos os erros de praxe. Quatro anos depois, quando foi para a Linjeflyg, havia aprendido várias lições. Na realidade, em sua segunda experiência como presidente, convocou a companhia inteira para uma reunião em um hangar e pediu ajuda – atitude bem diferente das ordens categóricas que tinha dado 48 meses antes.

Carlzon chegou na SAS em tempos de crise. Percebeu que os serviços e o pessoal da linha de frente eram as duas alavancas do sucesso. Transferiu então o enfoque do avião como elemento físico para o usuário. Deixou boquiabertos os tecnocratas ao jogar às traças seus grandes Airbus e 747, mantendo, no entanto, a frota de DC-9, aviões mais antigos e menos eficientes, mas que ofereciam a flexibilidade necessária para melhor servir ao precioso passageiro que viaja a trabalho.

Carlzon e sua equipe, agora cheia de energia, criaram ousada-mente 147 projetos para melhorar os serviços, com custo estimado em cerca de 50 milhões de dólares, apesar de a companhia ainda estar no vermelho. Ele cortou também todos os custos que não

atendiam ao objetivo central da empresa. Por exemplo, uma unidade centralizada de pesquisa de mercado, composta de 40 pessoas, foi desmantelada – a coleta de dados passou a ser feita no local do serviço, ou seja, mais perto do usuário.

Carlzon encarregou o pessoal da linha de frente de “fornecer o serviço que todos sempre haviam desejado oferecer”. Tornou os uniformes mais elegantes, conferiu autonomia e encorajou as pessoas a não aceitarem um “não” como resposta. Um exemplo: para facilitar o atendimento ao viajante de negócios, seria necessário criar um check-in exclusivo para os passageiros da EuroClass. Os especialistas torceram o nariz para a idéia. As autoridades nunca permitiriam tal coisa, por causa da declarada filosofia igualitária da Suécia. Ignorando seus próprios técnicos, a SAS foi em frente e a sua solicitação foi atendida.

O fortalecimento do pessoal da linha de frente para resolver os problemas é um dos ingredientes. A liderança é outro. O mínimo que se pode dizer da fórmula de liderança de Carlzon (provada por ele na prática) é que ela não é nada convencional. Ele descarta a gerência profissional da maneira como esta evoluiu. Valoriza mais a intuição, a emoção e a criatividade. E afirma que os pensadores analíticos “são geralmente desastrosos ao tomar decisões e ao implementá-las”. O gerente voltado para a análise está sempre procurando outras alternativas para evitar decisões.

As novas ferramentas dos líderes são: visão clara e concisa e perfeita habilidade para se comunicar – com alma. Não há, porém, nada de pegajoso ou indefinido nisso. Carlzon chama o novo executivo (e a si mesmo, por inferência) de “ditador esclarecido”.

Lealdade à visão, e não aos detalhes da execução, é imprescindível, ou nada dá certo. Ele acredita que as pessoas somente brilham quando as exigências são muito grandes. Como componente básico destaca as avaliações rigorosas e honestas. Objetivos firmes e claros, dirigidos para o atendimento ao cliente e calculados para incentivar a competição entre as unidades, aceleram a marcha do processo.

Carlzon sugere que as nossas organizações sejam literalmente viradas de cabeça para baixo. Precisamos aprender a dar boas-vindas às mudanças em vez de lutar contra elas, assumir corajosamente os riscos em vez de eliminá-los, dar mais força à nossa linha de frente em vez de desmotivá-la e visar ao mercado altamente mutável à nossa volta em vez de nos concentrarmos em manobras internas, burocráticas e complicadas. A essa lista, Carlzon acrescenta sua análise brilhante sobre o gerente médio, tantas vezes ignorado nos programas de transição – e frequentemente a força que retarda os projetos mais bem-intencionados. Também sublinha o árduo papel do novo líder visionário: visão e confiança, sim, mas com lealdade, exigências rigorosas e medidas direcionadas para o usuário.

A hora da verdade é um livro para os executivos da aviação, para os banqueiros, para os empresários da indústria têxtil, para os fornecedores de ferramentas industriais, enfim, é um livro para todos os setores empresariais. É uma contribuição maravilhosa para o urgente esforço de redefinir os fundamentos de nossas organizações para este admirável mundo novo que estamos vivendo. Proporciona exemplos, sugestões e, acima de tudo, uma nova filosofia – de alguém que esteve na linha de fogo e levou a cabo uma brilhante reviravolta de sucessos em tempo recorde.

A hora da verdade

RUDY PETERSON ERA UM EMPRESÁRIO AMERICANO que estava hospedado no Grand Hotel em Estocolmo. Certo dia, saiu do hotel e dirigiu-se ao Aeroporto de Arlanda, no norte de Estocolmo, para viajar com um colega para Copenhague, pela Scandinavian Airlines. A viagem, de apenas um dia, era muito importante.

Quando chegou ao aeroporto, percebeu que havia deixado a passagem no hotel. Ao vestir o sobretudo, ele a colocara sobre a escrivaninha e esquecera-se de pegá-la novamente.

Qualquer pessoa sabe que não se pode embarcar num avião sem o bilhete de passagem, e Rudy Peterson já se resignara a perder o vôo e sua reunião de negócios em Copenhague. Porém, quando explicou seu dilema no balcão da empresa, teve uma surpresa agradável.

“Não se preocupe, senhor Peterson”, disse a funcionária, com um sorriso. “Aqui está seu cartão de embarque. Vou anexar a ele um bilhete provisório. Basta me dizer o número do seu apartamento no Grand Hotel e o seu destino em Copenhague, que cuidarei do resto.”

Enquanto Rudy e seu colega esperavam no salão de passageiros, a funcionária telefonou para o hotel. Uma camareira foi ao apartamento e encontrou a passagem – exatamente onde o senhor

Peterson dissera que estaria. A funcionária então enviou um carro da SAS para buscar a passagem no hotel. Desta maneira, tudo andou tão rápido que o bilhete chegou antes da saída do voo para Copenhague. Tamanha foi a surpresa de Rudy Peterson quando a aeromoça aproximou-se dele e disse: “Senhor Peterson? Aqui está sua passagem.”

O que teria acontecido em uma empresa aérea mais tradicional? Os manuais das companhias aéreas, em sua maioria, são claros: “Sem passagem, não há viagem.” Na melhor das hipóteses, a funcionária teria informado seu superior a respeito do problema, mas Peterson provavelmente teria perdido seu voo. Ao invés disso, pela maneira como a SAS tratou a situação, ele não só ficou bem impressionado como chegou a tempo para sua reunião.

Tenho muito orgulho da história de Rudy Peterson porque reflete o que conseguimos em seis anos na SAS, desde que me tornei seu presidente. Nós nos reorientamos para nos tornarmos uma companhia dirigida para o cliente – uma companhia que reconhece que o seu único e verdadeiro patrimônio são clientes satisfeitos, todos esperando serem tratados como indivíduos e que não nos escolherão como sua empresa aérea a não ser que façamos exatamente isso.

Na SAS, costumávamos pensar em nós mesmos como o somatório de nossas aeronaves, nossas bases de manutenção, nossos escritórios e nossos procedimentos administrativos. Porém, se hoje alguém perguntar a nossos clientes sobre a companhia, eles não falarão de nossos aviões, ou de nossos escritórios, ou de como gerimos nossos investimentos de capital. Eles contarão apenas sua experiência com o nosso pessoal, pois a SAS não depende só de seus bens materiais, mas, de modo até mais importante, da qualidade do contato entre um cliente em particular e os empregados da empresa que servem diretamente a ele (ou, como os chamamos, a nossa “linha de frente”).

Não faz muito tempo, cada um dos nossos dez milhões de clientes entrou em contato com aproximadamente cinco empre-

gados da empresa, e cada contato durou em média 15 segundos. Desta forma, a SAS é “criada” 50 milhões de vezes por ano nas mentes de nossos clientes por 15 segundos de cada vez. Estes 50 milhões de “momentos da verdade” são o que basicamente determina se a SAS será bem-sucedida ou falhará como empresa. São momentos em que precisamos provar a nossos clientes que a SAS é sua melhor alternativa.

Se nos dedicamos verdadeiramente a orientar a companhia para as necessidades individuais de cada cliente, não podemos então confiar em manuais de normas e instruções redigidas em distantes escritórios administrativos. Devemos transferir a responsabilidade por idéias, decisões e ações às pessoas que são a SAS durante esses 15 segundos: emissores de passagens, aeromoças, encarregados de bagagens e todos os outros empregados da linha de frente. Se tiverem de consultar o circuito de comando da organização para a solução de um problema individual, então esses preciosos segundos passarão sem resposta e teremos perdido a oportunidade de ganhar um cliente fiel.

Essa abordagem parece virar de cabeça para baixo a corporação tradicional. É o que realmente acontece, e que acredito ser necessário. A estrutura corporativa tradicional assemelha-se a uma pirâmide construída em camadas, com um topo pontiagudo, vários níveis intermediários e a base ligada ao mercado. No topo estão o principal executivo e vários vice-presidentes altamente qualificados – pessoas de sólida formação, especialistas hábeis em finanças, produção, exportação e vendas. A função deste grupo de gerência do primeiro escalão é controlar as operações, tomando todas as decisões necessárias para dirigir a companhia.

Esse processo ocupa-os integralmente, por causa da quantidade de decisões a serem tomadas, justificando a necessidade de intermediários para transmiti-las por toda a companhia. Desta forma, um grande número de pessoas da gerência média converte as decisões da direção em instruções, regras, normas e ordens a serem cumpridas pelo pessoal situado no nível mais abaixo. Embora a

chamemos de “gerência média”, as pessoas enquadradas nesta categoria não são realmente “gerentes”, se queremos nos referir a alguém que toma suas próprias decisões dentro de uma esfera de responsabilidades. Na realidade, são apenas mensageiros que passam adiante as decisões tomadas num ponto mais alto da pirâmide administrativa.

Na base da pirâmide estão os soldados rasos, que incluem tanto os funcionários administrativos quanto os diretamente ligados à atividade da empresa. Estes são os que mantêm contato direto com os clientes e que melhor conhecem as operações da linha de frente. Ironicamente, porém, não têm nenhum poder para resolver as situações particulares que surgem constantemente.

Entretanto, a realidade na qual esta estrutura hierárquica foi baseada já se modificou. Na atual economia global, as nações ocidentais industrializadas não contam mais com a proteção de suas tradicionais vantagens competitivas que, no passado, permitiam aos europeus e norte-americanos produzir e vender seus produtos com exclusividade no mercado local. Matéria-prima e mão-de-obra baratas e recursos tecnológicos avançados também são encontrados agora no Terceiro Mundo. Hoje mata-se o gado no Texas, o couro é mandado para tingimento na Argentina e transformado em luvas de beisebol na Coreia. Completando o circuito, as luvas são embarcadas de volta para o Texas, onde são vendidas nas lojas de esporte locais.

Cada vez mais incapazes de competir com base nas vantagens dos produtos, as economias ocidentais estão sendo transformadas em economias de “serviços”. Estamos numa encruzilhada histórica, em que a era da orientação para o consumidor chegou até mesmo aos setores que jamais foram encarados como atividades específicas de serviços.

Um fabricante sueco de equipamento de solda, por exemplo, detinha o monopólio do mercado europeu havia bastante tempo, devido à alta qualidade dos seus produtos. De repente, a companhia descobriu que perdera quase a metade de seu mercado.

Aparentemente, um concorrente europeu estava vendendo um equipamento menos sofisticado pela metade do preço – e satisfazendo ao mesmo tempo as necessidades e os orçamentos dos clientes. Por ter estabelecido uma estratégia própria orientada para o produto, a companhia sueca estava cobrando preços proibitivos. No mundo de hoje, o ponto de partida deve ser o consumidor – não o produto ou a tecnologia – e isto significa que as empresas devem se organizar de forma diferente para sobreviver.

A distribuição de papéis é radicalmente diferente numa companhia voltada para o cliente. A organização é descentralizada, com a responsabilidade delegada aos que estão na base da pirâmide, aqueles que até então só cumpriam ordens. Em outras palavras, a estrutura hierárquica tradicional da corporação começa a dar lugar a uma estrutura mais plana, mais horizontal. Isto é particularmente verdadeiro em empresas de serviço que se estabelecem em função do cliente e não do produto.

Para passar a ser uma companhia orientada para o cliente, grandes mudanças deverão ser exigidas do pessoal que opera na linha de frente. Contudo, a iniciativa de tais mudanças deve partir da sala do principal executivo. Cabe a este tornar-se um líder genuíno, devotando-se a criar um ambiente em que os empregados sejam capazes de aceitar e exercer suas responsabilidades com confiança e habilidade. Ele deverá estabelecer uma boa comunicação com seus empregados, partilhando com eles a visão da companhia e procurando saber do que necessitam para fazer desta visão uma realidade. Para ser bem-sucedido, não poderá mais ser alguém que toma decisões de forma isolada e autocrática. Ao contrário, deverá ser um visionário, um estrategista, um informante, um professor e um inspirador.

Aos gerentes médios, deve delegar responsabilidades para analisar problemas, gerenciar recursos e, o mais importante, dar apoio às necessidades dos empregados da linha de frente. Na verdade, existe um tremendo potencial a ser encontrado numa nova linha-gem de jovens altamente capazes e bem-formados, que estão an-

siosos para aceitar os desafios de uma gerência responsável. Devemos dar a esta nova geração um papel ativo no mundo moderno dos negócios, encarregando-a de efetiva responsabilidade e demonstrando-lhe respeito e confiança.

Aos empregados da linha de frente, o líder deverá conferir a autoridade para atender às necessidades e problemas do cliente individual. Assim como a funcionária que mandou buscar a passagem de Rudy Peterson, os empregados da linha de frente devem ser adequadamente treinados para que estejam habilitados a responder às necessidades especiais de cada cliente com rapidez e cortesia.

Redistribuindo as responsabilidades desta maneira, as empresas poderão maximizar suas “horas da verdade”. Os clientes felizes e satisfeitos se multiplicarão e, por conseguinte, uma importante vantagem competitiva estará assegurada.

Muitos de vocês provavelmente estão se perguntando por que um executivo de um pequeno país do norte da Europa acha que pode ensinar como dirigir suas empresas. A resposta, creio eu, é que as mudanças que estou relatando aqui nos foram impostas mais rapidamente na Escandinávia. Um processo acelerado de nivelamento social e econômico forçou os líderes escandinavos a repensarem e a ajustarem as suas organizações e as suas próprias pessoas. Acredito que o modo como reagimos, na Escandinávia em geral e na SAS em particular, oferece um exemplo do qual os líderes empresariais em outros países industrializados podem se beneficiar.