A Hora da Verdade

A Hora da Verdade
Ano de publicação: 2005
Autor: Jan Carlzon
144 páginas
Link para compra: https://amzn.to/2EOO4vY

O livro "A Hora da Verdade", do inglês "*Moments of Truth*" possui um conteúdo intrigante acerca dos enfrentamentos do autor durante sua carreira na gestão de uma empresa aérea da Escandinava.
Em contato com o dia a dia da empresa o autor demonstra a utilização de diversas ferramentas de administração ao longo de suas histórias.
O livro foi publicado no Brasil pela editora Sextante e contém 144 páginas divididas em 12 capítulos.

Avaliação geral

9

9 Aplicabilidade
10 Inspiração
8 Inovação
9 Impacto no resultado
8 Estrutura

Principais ideias do livro

- Em épocas de grande concorrência entre os mercados é importante que as companhias passem a ser voltadas para atender a necessidade de seus clientes;
- Em uma companhia voltada para o cliente os líderes devem fornecer, aos empregados da linha de frente, autoridade para resolver as necessidades individuais de cada um com agilidade e cortesia;
- A redistribuição das responsabilidades aumentará o número de clientes satisfeitos o que garantirá uma vantagem em relação aos concorrentes da empresa;
- A hierarquia padronizada só prejudica a visão de negócios;
- Nem sempre as decisões tomadas pelo topo da pirâmide serão as mais acertadas.

Esse livro é indicado para quem?

Gestores de empresas, administradores, líderes dos mais diversos segmentos, bem como aqueles que gostam de histórias do mundo dos negócios.

Visão geral do livro

Overview: A Hora da Verdade

Carlzon refere-se a "Hora da Verdade" como uma diferente maneira de administrar as empresas invertendo a pirâmide hierárquica tradicional, onde no topo ficam altos executivos e na base os responsáveis pela execução e os que possuem contato direto com os clientes.
De acordo com o autor, devido ao crescimento dos mercados e aumento substancial da concorrência, é fundamental que as empresas sejam voltadas para o cliente e não mais para o produto.
Para ele, uma empresa voltada para o produto facilmente pode ser substituída por um novo concorrente que oferece um produto semelhante/igual a um custo mais baixo.

> *"O novo líder é um ouvinte, um comunicador, um educador – uma pessoa emocionalmente expressiva e inspiradora, capaz de criar a atmosfera certa em vez de ele mesmo tomar todas as decisões." (Jan Carlzon)*

No entanto, uma empresa voltada para o cliente tem maiores chances de fidelizá-lo incorrendo em receita para a companhia por muito mais tempo.
Em uma companhia voltada para o cliente os líderes devem fornecer, aos empregados da linha de frente, autoridade para resolver as necessidades individuais de cada um com agilidade e cortesia.
Para Carlzon, a redistribuição das responsabilidades aumentará o número de clientes satisfeitos, o que garantirá uma vantagem em relação aos concorrentes da empresa.

Overview: As reviravoltas da Vingresor e da Linjeflyg

Vingresor

O autor relata sua primeira experiência como presidente de uma companhia, a Vingresor, subsidiária da Scandinavian Airlines System e como ele mudou suas atitudes de líder durante o período em que ocupou o cargo.
Em 1974, a Vingresor enfrentava fortes desafios devido à crise do petróleo. Isso fez com que os preços dos transportes aumentassem e, por sua vez, as margens de lucro diminuíssem.
A premissa adotada por Carlzon foi diminuir drasticamente os custos de forma que mesmo que os clientes reduzissem de 210.000 para 170.000 ainda assim a empresa teria exatamente o mesmo resultado financeiro estimado.
Carlzon, além da política de redução de custos, reestruturou a empresa como um todo com o objetivo de atender mais clientes caso o mercado voltasse ao que era antes da crise.
Ao final do primeiro ano de gestão, Carlzon entregou maior lucro que a companhia havia obtido até então.

Linjeflyg

Em 1978, Carlzon foi convidado para assumir a presidência da Linjeflyg (empresa aérea de voos domésticos, filiada a SAS).
Inicialmente a proposta para assumir a empresa pareceu, para o autor, pouco desafiadora o que o fez recusar por mais de uma vez. No entanto, após entender que a empresa realmente necessitava dele, Carlzon voltou atrás e aceitou o cargo.
De fato, a Linjeflyg já enfrentava vários problemas. Um ano antes de Carlzon assumir a presidência, a taxa de ocupação dos voos era de apenas 50% e os aviões voavam cerca de 4,8 horas por dia, sendo que a média internacional era de 7 horas.

A seguir, serão elencadas as principais medidas tomadas pelo autor quando assumiu o cargo de presidente:

- Mudou a orientação da empresa para que ela fosse voltada para o cliente;
- Orientou a criação de várias campanhas de marketing voltada para as necessidades dos clientes;
- Reduziu de forma drástica os preços para aumentar a taxa de ocupação.

O resultado obtido no final de um ano apesar de ter reduzido as tarifas a uma média de 11% foi o aumento da receita de U$S 84 MM para U$S 105 MM.

Overview: A Reviravolta da SAS

Em 1980, Carlzon foi convidado para assumir o cargo de diretor geral de operações na SAS.
Nessa época a indústria aérea enfrentava uma crise generalizada.
Vale destacar que a SAS era controlada por entidades privadas e públicas (Governos da Dinamarca, Noruega e Suécia).
Quando o autor assumiu o cargo a empresa possuía um prejuízo na ordem de US$20 milhões.
Os executivos rapidamente se voltaram para uma forte redução dos custos, no entanto, Carlzon sabia que isso não bastaria para reverter esse resultado.
Nesse ínterim era primordial que o grupo aumentasse sua receita.
Após assumir o cargo, foi elaborado um plano estratégico onde era proposto encarar as despesas como um agregador de receita e esse plano foi aprovado pelo conselho com certo entusiasmo.
Carlzon, voltou a empresa para o cliente, treinando a equipe de linha de frente para conseguir atender as necessidades com agilidade. O objetivo era de aumentar a satisfação e fidelizar os passageiros.
Assim, foi criada a EUROCLASS, que oferecia serviços diferenciados para viajantes de negócios, (principal público da companhia à época) ao custo de tarifa integral.
Apenas com essa diferenciação, os rendimentos aumentaram em US$ 80 milhões no primeiro ano.
Após três anos, o número de passageiros que pagavam valor integral da passagem cresceu em 23%.
Em 1983, a companhia foi eleita pela revista Fortune como a melhor companhia aérea do mundo para viajantes de negócios. Também neste mesmo ano, foi reconhecida pela Air Transport World como a “Empresa Aérea do Ano”.

Overview: Profissão Líder

O autor aborda, durante o livro, o papel do líder em uma organização. Para ele, *“Um líder não é escolhido por que sabe de tudo e pode tomar decisão. É escolhido para reunir o conhecimento disponível e então criar pré-requisitos para a realização do trabalho”.*
Segundo Carlzon, a hierarquia padronizada só prejudica a visão de negócios e defende que nem sempre as decisões tomadas pelo topo da pirâmide serão as mais acertadas.
Isso, porque o executivo não terá tempo suficiente para se aprofundar em todos os assuntos, o que pode ocasionar uma decisão equivocada ou uma ação que nunca será realizada.
A longo prazo, essas várias questões podem influenciar no resultado da companhia como um todo.
Carlzon, defende uma gestão voltada para o cliente e descentralizada hierarquicamente.
Segundo o autor, esse método faz com que as ideias circulem de forma fluida na empresa diretamente dos colaboradores da linha de frente que são os que tem contato direto com os clientes, porém deixa claro que a decisão final sobre a implantação ou não de novas estratégias é da diretoria que conhece o todo.
Para Carlzon, o líder de hoje deve ter pensamento estratégico de maneira a conseguir pincelar sobre diversos assuntos a fim de enxergar a melhor maneira de resolver as questões de uma empresa.

Overview: Estabelecendo a Estratégia

Carlzon destaca como saber direcionar a estratégia de uma empresa é importante e a diferença que isso faz na obtenção do sucesso de um negócio.
O autor relata sua experiência na SAS onde seu primeiro desafio foi descobrir seu público alvo e como isso mudou o direcionamento da empresa, desde novos investimentos, ações de marketing entre outros.
Para o autor, toda companhia deve focar primeiramente em entender quem é o seu cliente para só então passar a estabelecer objetivos e as estratégias que serão utilizadas para atingi-los.

Overview: Achatando a Pirâmide

O autor defende o quanto uma empresa pode se beneficiar efetuando o achatamento da pirâmide hierárquica.
Para Carlzon, achatamento da pirâmide consiste em entender se todos os setores da empresa estão sendo bem utilizados. Otimizando a utilização de recursos, dando certa autoridade para os colaboradores da linha de frente.
Os colaboradores que atendem os clientes devem ter autoridade suficiente para resolver os problemas imediatamente e saber quais ações podem ser tomadas com vistas a atender as necessidades dos clientes aumentando sua satisfação.
Segundo o autor, os colaboradores da linha de frente devem ser capazes de tomar as decisões operacionais.

> *"Os problemas são resolvidos imediatamente. Nenhum empregado da linha de frente tem de esperar pela permissão de um superior. Nenhum passageiro embarca com dúvidas ou insatisfeito." (Jan Carlzon)*

Carlzon exemplifica o sucesso do achatamento da pirâmide com a seguinte situação: imagine que um passageiro solicitou uma refeição especial para o seu voo, este ao chegar no aeroporto pergunta no balcão do check in a respeito e o atendente não sabe responder.
Ao entrar na sala de embarque questiona ao funcionário que ali está prestando atendimento e este também não consegue responder ao cliente.

Por fim, ao entrar na aeronave questiona a aeromoça e esta por fim fala para o passageiro que não foi informada a respeito dessa refeição e que, portanto, não poderá fornecê-la.
Para Carlzon, esse problema já teria sido resolvido no primeiro contato do cliente com a companhia, pois todos os funcionários da linha de frente estão aptos para resolver os questionamentos dos clientes.

"Se conseguirem achatar suas pirâmides, estarão criando uma organização bem mais poderosa e flexível, não só capaz de servir bem aos seus clientes, mas também permitindo que a energia potencial dos seus empregados seja liberada. Os resultados podem vir a ser surpreendentes." (Jan Carlzon)

> *"Quando se desenvolve uma estratégia de negócios, saber dizer não às boas ideias que não se encaixam no programa é um desafio muitas vezes negligenciado." (Jan Carlzon)*

Overview: Assumindo Riscos

Carlzon discorre sobre a importância de entender as necessidades do mercado e que muitas vezes é mandatório usar a intuição e arriscar.

"Aqueles que escolhem sempre o caminho mais seguro nunca atravessará o abismo: Ficarão de pé do lado errado." (Jan Carlzon)

Segundo o autor, usar a intuição não significa negligenciar a análise e o planejamento estratégico e sim utilizar essas ferramentas como norteador.
As ações tomadas pelo autor nas companhias em que atuou como gestor não foram novidades no mercado da época. O que fez com que ele obtivesse sucesso foi além das estratégias e planejamento utilizados, foi a coragem em aplicar.
Um gestor tradicional dificilmente irá aumentar os custos em uma empresa com U$20 milhões de prejuízo como foi o caso da SAS em 1980.
No entanto, Carlzon usou sua intuição e senso de oportunidade com isso, aumentou os custos para implantar a EUROCLASS com vistas a atender executivos e o sucesso foi comprovado, a empresa em um ano obteve resultados positivos focando no cliente de negócios.
Carlzon discorre sobre crenças limitantes. Muitas vezes os executivos ou mesmo os colaboradores da linha de frente não tomam certas decisões ou sugerem ações por medo de desagradar algum superior.
Porém para que o colaborador consiga efetivamente dar o salto sem ser prejudicado ele precisa estar apoiado em uma segurança interna e externa onde ambas são criadas pela alta e média gerência.

"Segurança interna pode surgir do aumento do sentimento de autoestima, gerado por responsabilidades maiores e segurança externa deve ser proporcionada por aqueles que estão situados nos níveis organizacionais mais altos" (Jan Carlzon)

Overview: Utilizando a Comunicação

O autor discorre sobre a importância da comunicação dentro de uma empresa.
Segundo Carlzon, a comunicação corporativa interna deve ser feita de maneira clara e simples.
Essa comunicação diz respeito tanto a materiais oficiais informando alguma modificação da empresa, quanto da comunicação dos líderes e todos os seus colaboradores.

"Mensagens claras e simples transmitidas por um líder ajudam a estabelecer metas que todos podem se esforçar para atingir" (Jan Carlzon)

O executivo também fala da comunicação não verbal. Para ele, o líder deve espelhar o comportamento que os demais devem seguir. Nesse sentido é importante que o líder esteja próximo da equipe por exemplo, almoçando junto com todos os empregados.
Quanto a comunicação externa a linha de raciocínio é a mesma, expressar as ideias da empresa de forma clara, simples e direcionada para o público alvo da campanha publicitária. Para Carlzon, às vezes o fracasso de uma campanha pode ser ocasionado pela comunicação feita para tal.

Overview: Conselhos e Sindicatos

O autor fala sobre a importância do conselho de administração nas empresas e como os executivos devem entender o funcionamento desses membros para que o planejamento e investimentos sejam direcionados de acordo com a estratégia das companhias.
Carlzon discorre que muitas vezes assuntos de menor importância são levados ao conselho enquanto que o ideal seria levar as grandes questões e estratégias da alta gerência para empresa, pois assim os membros do conselho se sentirão mais envolvidos além de compartilhar de opiniões de empresários experientes.
Para Carlzon os sindicatos, que são vistos como inimigos das empresas, possuem seu papel. No modelo de gestão descentralizado os sindicatos precisam se associar a gerência da companhia.

Overview: Avaliando Resultados

Jan Carlzon fala sobre métodos de avaliação e o quanto eles são importantes para entender como está a satisfação dos clientes e dos funcionários em relação aos serviços prestados.
Em alguns casos essa avaliação é mais complicada, por exemplo, funcionários que trabalham na área de atendimento recebem feedback dos clientes o tempo todo, no entanto há inúmeras ocupações que operam nos bastidores.
Nesse caso, o autor sugere que as empresas criem um sistema interno de feedbacks e que atendam há algumas métricas que fazem do plano da empresa. Além disso é importante a publicação dos resultados em período pré-estabelecido de modo a acompanhar o desenvolvimento e melhorar os itens identificados como críticos.
Carlzon, chama atenção para o que está sendo avaliado, as vezes, o problema está em um ponto que não está sendo visto e muitas vezes as companhias creem que estão indo bem quando a realidade é outra.

Overview: Recompensando os Funcionários

O autor destaca a importância de recompensar seus funcionários pelos seus méritos. Para ele, todos devem ser reconhecidos pelo seu trabalho e empenho, por isso é importante que as empresas se preocupem em como fazer essa compensação de forma a ser bem aceita por todos colaboradores.

"Todos nós precisamos de recompensas e, além disso, trabalhamos melhor quando podemos ter orgulho daquilo que estamos fazendo." (Jan Carlzon)

Overview: A segunda Onda

O autor conclui o livro ressaltando a importância de ter um planejamento estratégico de longo prazo da companhia para não criar expectativas em um período de elaboração de novas direções/objetivos.
No caso da SAS, em um primeiro momento, os objetivos e estratégias estavam claros, era necessário aumentar a receita, sair do prejuízo e fidelizar clientes.
Porém finalizadas essas metas a empresa passou por um período delicado onde várias decisões ocasionaram desconfortos internos justamente por não ter um objetivo claro.
Carlzon, trabalhou muito nesse novo objetivo e chegaram à conclusão que a meta era a SAS trabalhar com eficiência em um ambiente de livre concorrência.
Tomadas as decisões a empresa voltou ao seu ritmo.
As ideias do autor são focadas na descentralização da pirâmide hierárquica, pois segundo o autor é o usuário que paga pelos custos e faz com que a companhia obtenha lucros, então por que não ser voltado para ele?

O que outros autores dizem a respeito?

Em "*Developing the Leader Within You*", John Maxwell aborda a importância do líder demonstrar que se importa com a sua equipe e desenvolver líderes entre ela. Além disso, ele trabalha com a ideia de que 80% de seus esforços devem ser canalizados em 20% das suas prioridades mais importantes para o alcance de seus objetivos.
O livro "*Smart Collaboration*", de Heidi K. Gardner, ressalta a importância de cultivar uma colaboração inteligente com seus funcionários. Dessa forma, tem-se um time formado por grandes profissionais alinhados a fim de expandir seus horizontes, inovar, trabalhar em equipe e conquistar a lealdade do cliente.

Na obra “A Bíblia das Vendas”, o autor Jeffrey Gitomer aconselha: saiba ouvir bem seus clientes. Como o autor diz, isso está relacionado com a primeira regra do mundo das vendas. Sendo assim, a obra dá uma grande dica: “CALE-SE!”. Deixe o cliente se decidir, não force a resposta dele, pois isso o deixará desconfortável.

Certo, mas como eu posso aplicar isso na minha vida?

Com esse livro, é possível entender e colocar em prática técnicas de atendimento, fidelização de clientes, tomada de decisão e liderança através de cases solucionados por Jan Carlzon, enquanto gestor de empresas na indústria aérea.
É uma ótima oportunidade de criar modelos para aplicar no seu negócio baseado nas lições de um sábio.
Com o livro você poderá aplicar imediatamente no seu negócio tarefas como:

- Avalie se seu negócio está voltado para o cliente ou para o produto;
- Aperfeiçoe técnicas de atendimento por meio de treinamentos para a sua equipe de linha de frente, orientando-os a resolver os problemas dos clientes com agilidade;
- Crie produtos e serviços focados no seu público alvo atual de maneira a atendê-los de forma eficiente e conquistar a fidelidade destes.

Se você gostou desse livro, aproveite para conhecer nosso acervo completo com centenas de Pocketbooks dos maiores sucessos nas áreas de gestão, marketing e vendas, liderança, estratégia, desenvolvimento pessoal e empreendedorismo!

Clique e acesse agora: www.pocketbook4you.com

O conteúdo apresentado acima traduz a visão e análise crítica da nossa equipe de redatores, respeitando os fundamentos de propriedade intelectual no Brasil (artigo 8, inciso I). Nenhuma parte do livro está sendo copiada. São conteúdos únicos e exclusivos, sempre dando créditos aos autores e indicando o link para aquisição da obra completa. A PocketBook4You respeita o código de direitos autorais de acordo com o estabelecido na legislação brasileira, Lei 9.610/98. Este conteúdo é de propriedade exclusiva da PocketBook4You e está protegido pela Lei de Direitos Autorais em seus artigos 46, I, (a) e em seu artigo 47, isso porque não se trata de reprodução e também não lhe implicam qualquer descrédito, pelo contrário, o direito moral é protegido e, como ressaltado anteriormente, o leitor recebe um link para adquirir a obra. É proibida a reprodução deste material sem a autorização da empresa.