

Central de Cases ESPM

Paulo estava desorientado quando desligou o telefone. Reclinou-se na cadeira, esfregou os olhos com a palma das mãos e respirou profundamente. A voz alterada do cliente ressoava na sua cabeça. A pressão na boca do estômago lembrava que a úlcera ainda não estava totalmente curada. As reclamações dos clientes estavam mais frequentes e o nível de exigência era altíssimo. Precisava fazer algumas mudanças urgentemente. O problema era por onde começar. Se alguma vez os clientes tiveram um nível de tolerância, este não existia mais. Precisava programar alguns dias de férias longe do escritório. Alguma coisa dizia que estava na hora de repensar sua empresa.

Quando iniciou a X Tours, há mais de 15 anos, Paulo imaginava que ela se tornaria uma das melhores agências de turismo do mercado. Acreditava que poderia haver um espaço no mercado para uma empresa de turismo que tivesse uma postura, voltada para servir o cliente da melhor maneira possível. Paulo acreditava que, em contrapartida, os clientes recompensariam os seus esforços com lealdade. Nos primeiros anos até chegaram a obter um sucesso razoável, mas alguma coisa mudou. O mercado mudou. Os clientes também mudaram. Olhando para o gráfico dos resultados financeiros dos últimos anos, ficou claro que os resultados poderiam ser considerados no máximo, razoáveis. O que aconteceu com o crescimento baseado no diferencial de serviços?

Paulo era formado em economia e tinha uma boa compreensão de como as mudanças econômicas afetavam o seu negócio. Em algumas ocasiões, conseguiu antever mudanças cambiais que trouxeram um belo resultado no balanço mensal da empresa. Mas no momento, a performance da empresa estava de alguma forma relacionada ao comportamento do seu time.

A maioria dos funcionários trabalhava na agência há muito tempo. Na média, mais de dez anos. Eram excelentes técnicos e conseguiam acomodar a maioria das exigências dos clientes, mas havia falhas no atendimento. Foram várias as reclamações sobre a rispidez e falta de simpatia do pessoal de atendimento.

Paulo sabia que o desempenho profissional de uma empresa é a soma das qualidades individuais de cada membro da equipe. Neste caso, os conhecimentos técnicos do seu time estavam acima da média de mercado. Também era fundamental que os funcionários soubessem lidar com as pessoas com paciência e cortesia. Paulo estava focando nestes problemas através de treinamentos e reuniões com a equipe. Mas intimamente sabia que os resultados deste trabalho não seriam suficientes para criar um diferencial competitivo para a X Tours.

O mercado estava maduro para uma prestação de serviço mais sofisticada e mais focada nas necessidades dos clientes. Paulo não conseguia verbalizar estas ideias, mas elas estavam lá... em algum lugar.

.....

O gastroenterologista recomendou que Paulo tirasse alguns dias de férias, uma vez que a sua dor de estômago era sem dúvida, de fundo nervoso.

Por coincidência, recebeu na mesma semana um convite para participar de um “FanTour”.

O segmento de turismo realiza de tempos em tempos, viagens denominadas “FanTours”. Os hotéis, linhas aéreas, empresas de navegação e outros, convidam os formadores de opinião, mídia, agências de turismo e clientes corporativos para visitarem seus estabelecimentos e experimentarem os seus produtos e serviços como forma de divulgação e promoção de vendas. Neste caso, se tratava de uma empresa de navegação de passageiros norueguesa especializada no segmento de luxo.



Fonte: www.executivetraveler.net

A empresa chamada “X Yachts” possui cinco navios de pequeno porte e cada navio comporta no máximo 208 passageiros, reconhecidos internacionalmente como a melhor e mais luxuosa linha de navios de turismo. Os restaurantes a bordo estão entre os melhores restaurantes do mundo, segundo o *Michelin Guide*. Os *Chefs de Cuisine* de cada um dos navios tem fama internacional e são muito disputados no mercado.

Central de Cases ESPM

inclusive o filtro solar. A cama tinha lençóis de algodão Egípcio e os travesseiros eram de penas de ganso. O frigobar continha uma garrafa de Vodka Absolut no freezer e uma garrafa de Domenico Clerico, um dos melhores vinhos da região de Barolo. Um cartão do capitão explicava que as bebidas eram uma cortesia e desejava uma boa viagem.

O jantar de boas-vindas, já em alto mar, foi impecável. No dia seguinte as surpresas e amabilidades se seguiram. A caminho do café da manhã, Paulo passou no corredor por uma camareira que o cumprimentou pelo nome. Deduziu que era a camareira do seu quarto e ficou impressionado com a atenção. Ao chegar ao deck externo, a recepcionista do restaurante o cumprimentou pelo seu nome e o encaminhou a uma das mesas. Quando o garçom o cumprimentou pelo nome, Paulo engasgou no croissant. “Como é que eles fazem isto?”, pensou. Eram 208 passageiros recém embarcados!



www.gourmettraveller.com.au

O garçom ofereceu uma seleção de frutas frescas e comentou que o abacaxi estava ótimo. Paulo mencionou que preferia não comer frutas ácidas por conta da sua úlcera e optou pelo mamão papaia.

Naquela mesma noite, sentou-se à mesa do jantar com mais alguns passageiros que havia conhecido durante o dia. Um garçom, com quem então não havia mantido qualquer contato até o momento, explicou a todos os presentes que a sugestão da noite era composta por pratos da região de Tamil Nadu, no sul da Índia. De forma discreta aproximou-se de Paulo e disse: “nosso chefe está preocupado com a sua úlcera e como os pratos indianos são muito picantes ele sugere alguns pratos opcionais mais leves, que ele preparará pessoalmente.”

Paulo quase caiu da cadeira.

Central de Cases ESPM

Depois de uma magnífica refeição o garçom perguntou se Paulo estava satisfeito com a opção de *Fagiano Tartufato* (faisão com trufas). Paulo elogiou o prato, o esmero com o qual havia sido preparado e mandou cumprimentos ao *Chef de Cuisine*. Ao retornar para a sua cabine, havia um envelope enviado pelo chef agradecendo os cumprimentos e em anexo seguia a receita detalhada do *Fagiano Tartufato*.



Fonte: www.tmbconciierge.com

Paulo não se conteve. No dia seguinte solicitou uma reunião com o capitão do navio e no mesmo dia foi convidado para jantar à sua mesa. Durante outra magnífica refeição, relatou suas experiências ao capitão e perguntou: - Como é que vocês fazem isto?

De forma muito educada, o capitão explicou esta era exatamente uma das vantagens competitivas da empresa. Não poderia entrar em detalhes do funcionamento, mas de um profissional de serviços para outro, poderia comentar algumas diretrizes. Anos de experiência, demonstraram que qualquer concorrente, com suficiente capital poderia adquirir ou construir navios similares. Entretanto, o potencial humano é a principal vantagem competitiva e a mais difícil de ser copiada. Para tanto, todos os candidatos pré-qualificados do ponto de vista técnico, eram requalificados com base em valores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. “O melhor produto requer a melhor matéria-prima. Pessoas não são um produto pronto. Elas estão em constante desenvolvimento.” Após uma bateria de testes, os profissionais passavam por um extenso treinamento. Entretanto, diferentemente dos treinamentos tradicionais que tentam enquadrar as pessoas dentro de um

formato pré-definido, o treinamento desta empresa tentava despertar em cada indivíduo, a auto-estima, a iniciativa, a criatividade e o espírito de time.

O capitão contou que alguns dos processos que surpreendem positivamente os seus clientes não foram inicialmente desenvolvidos pela empresa. Foram sugeridos, testados e implementados pelos próprios funcionários. O papel da empresa era manter uma cultura organizacional apropriada, incentivar, premiar, coordenar e assegurar que os valores sejam respeitados, entre eles, o altíssimo nível de qualidade.

“Acredito - continuou o capitão - que a segunda razão do nosso sucesso é que conhecemos profundamente os nossos clientes. Temos uma base de dados de todos os nossos passageiros e mantemos contato contínuo com eles. Na média, 48% dos passageiros retornam para novas viagens.

Enquanto o capitão falava, Paulo começava a visualizar o elo perdido. Os próximos passos que deveria dar em sua empresa, que antes pareciam impossíveis até mesmo de verbalizar, foram facilmente explanados durante um jantar informal.

Depois de mais algumas agradáveis surpresas, a viagem terminou e Paulo estava novamente retornando para casa. Além das compras e feitas em Miami, trazia na bagagem uma quantidade enorme de ideias que em pouco tempo colocariam sua empresa na pole position das melhores empresas de turismo do país.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Com base nas idéias que Paulo capturou durante a viagem, que mudanças deveriam ser feitas na sua empresa?
2. Quais seriam os principais aspectos deste novo plano?
3. Quais seriam as etapas deste plano, e quais seriam os objetivos de cada etapa?