

# VOAR...

## E MANTER A ROTA

O Departamento de Vendas a Passageiros da American Airlines faz a transformação de transacções individuais para a construção de parcerias de valor, melhorando a lealdade do cliente e diferenciando-se num mercado conduzido pelo preço.

**A** servir quase 81 milhões de passageiros em 172 cidades por ano, a American Airlines (AA) de Fort Worth no Texas é uma das maiores companhias aéreas no mundo. A companhia, que obteve \$17.3 bilhões de lucro em 2002, vangloria-se da sua marca de qualidade ao longo da sua história rica em inovação e excelentes práticas: segurança, serviço, produto, tecnologia, network, cultura e sucesso de longo prazo.



O compromisso da AA nestas áreas chave está imbuído em tudo aquilo que faz. E não passou despercebido. Em cinco anos consecutivos a companhia tem vindo a ser reconhecida como a melhor companhia doméstica para fazer negócios de uma perspectiva de gestão de viagens, segundo o Inquérito Anual da Business Travel News. Na realidade, mesmo na presença da tragédia de 9/11 e perante uma economia em baixa – factores que arruinaram algumas companhias aéreas – a AA preservou o seu primeiro lugar em 7 de 10 categorias no inquérito de 2002.



**Craig S. Kreeger**  
VP e Director de Vendas da  
American Airlines

A companhia atribui o seu sucesso contínuo na venda de bilhetes às suas soluções superiores e a uma força de vendas extremamente eficaz.

“Temos um programa de treino que se tornou na nossa forma de trabalhar”, diz Frank Morogiello, vice presidente de contas globais da AA. “Instigamos essa forma de trabalhar a todos os nossos profissionais de vendas” É no coração deste programa que reside a solução *Creating Competitive Business Solutions* (CCBS) da Wilson Learning, o qual a AA começou a explorar em 1997, quando a companhia decidiu que precisava de mudar a sua abordagem a venda corporativa de viagens.

A gestão de viagens corporativas tinha-se transformado num mercado conduzido unicamente pelo preço, onde a companhia com a licitação mais baixa assegurava a conta. E enquanto essa companhia era a AA, sabíamos que ao “jogarmos” comodamente na nossa própria indústria estávamos a conseguir resultados. Claro que esta abordagem transaccional poderia ajudar a companhia a capturar, hoje, uma quota de mercado adicional, mas não sabíamos quem faria o melhor negócio amanhã!

**“Podíamos chegar mais alto, crescer e aprofundar no mercado.” Mas quando Broll começou a aplicar os princípios do CCBS na sua tentativa de conquistar a conta, as coisas começaram a alterar-se — e muito rapidamente. “Só depois de modelarmos o programa é que eles o abraçaram.”**

“Paramos e observamos o caminho que a companhia estava a tomar e como a equipa de vendas se enquadrava nesse plano”, diz Craig S. Kreeger, vice presidente e director de vendas. “Na grande parte dos casos, descobrimos que não nos estávamos a vender como uma companhia líder – estávamos a falar de negócios e descontos. Então, repensamos a nossa estratégia e criamos um novo programa que deu às nossas pessoas as ferramentas cruciais para venderem a AA como o produto *premium* que é.

#### **VER MAIS ALÉM**

A AA passou vários meses a formular um plano para se diferenciar na indústria. Segundo o Dallas Morning News, “O top 2 de percentagem do seu negócio de viagens deveu-se aos 25 por cento dos lucros da AA.” Claramente, mesmo até um pequeno desenvolvimento nas vendas *b2b* teria um impacto profundo.

Mas como “desenredar o nó” deste segmento de mercado não era tão claro. A AA sabia que necessitava levar valor adicional aos seus clientes, de forma a escapar ao ciclo da “portagiratória” que conduzia a indústria. Mas como? Ironicamente, a inspiração veio de um contacto de vendas telefónico. Ou melhor, de vários contactos ao longo do ano – desde essa altura que a Wilson Learning tem respondido ao RFP da AA. O mais interessante é que estes contactos na altura não pareceram contactos de vendas.



Jane Broll  
Account Executive  
Wilson Learning



“Começou como um processo altamente transaccional”, diz Jay Broll, a executiva de contas da Wilson Learning que estava a acompanhar a AA no seu plano de criar valor adicional para os seus passageiros corporativos. “Podíamos chegar mais alto, crescer e aprofundar no mercado.” Mas quando Broll começou a aplicar os princípios do CCBS na sua tentativa de conquistar a conta, as coisas começaram a alterar-se — e muito rapidamente. “Só depois de modelarmos o programa é que eles o abraçaram.”

Kreeger e a sua equipa viram em Broll as mesmas características que pretendiam para a força de vendas da AA. Ela tinha pesquisado as dinâmicas circundantes da indústria das companhias aéreas, tinha pedido informações para compreender melhor os problemas actuais e tinha considerado muito cuidadosamente os factores críticos de sucesso da AA. Demonstrou como uma abordagem consultiva pode trazer valor adicional ao processo de venda, muitas vendas transformando transacções individuais em parcerias duradouras com soluções *win-win* para conseguir mais do uma simples relação comprador/vendedor. A Wilson Learning teve luz verde para aplicar um programa piloto, que se provou de sucesso — CCBS, no Verão de 1998. E quando Broll e Jane Blinde, consultora externa da Wilson Learning que apoiou a facilitação do programa, apresentaram a Krieger o valor do CCBS no contexto da missão da companhia de melhorar o serviço dos seus clientes, ele ficou convencido. Experimentou o CCBS em primeira mão.

**“A chave por detrás de tudo isto... é que tínhamos os processos e sistemas posicionados para apoiar esta mudança filosófica.”**

**Michael Franks**  
**Gestor do Programa CCBS na**  
**American Airlines**

“Uma das razões chave que nos fez optar pela Wilson Learning é que vocês praticam aquilo que dizem, e tivemos tudo o que pretendíamos para a nossa força de vendas — mais consultiva, olhando e compreendendo o negócio dos nossos clientes da sua perspectiva”, diz Rick Kustus, Director de Treino nas Vendas a Passageiros.

## MUDANÇA EFECTIVA

Em Abril de 1999, a AA começou a aplicar a versão customizada do CCBS aos mais de 700 associados, que constituíam a sua equipa mundial de Vendas a Passageiros. O altura da aplicação não podia ter sido melhor. Por volta da mesma altura, Don Carty assumiu o cargo de CEO da AA. A mudança necessária na cultura de vendas foi bem alinhada com o Plano de Liderança de Carty para a companhia aérea.



Dado tremendo *momentum* interno, a AA tomou a propriedade do projecto para o fazer avançar. Por exemplo, em vez de ter facilitadores da Wilson Learning a facilitar o programa à sua equipa de Vendas a Passageiro, a AA preferiu identificar indivíduos internos chave que aprenderiam o CCBS em todos os seus níveis e então coordenariam os esforços de aplicação. Estes agentes de mudança foram Michael Franks, director de programa para o CCBS, e Debbie Reynolds, facilitadora especialista. “Penso que ao o facto de terem os seus próprios recursos internos para a aplicação do projecto foi um dos factores de sucesso do mesmo,” diz Blinde. “Michael e Debbie são agora os peritos nessa matéria”.

Ao longo dos dois anos, Frank trabalho com a Wilson Learning para treinar a sua equipa de Vendas a Passageiros e para criar mecanismos de suporte adicionais que manteriam o CCBS vivo nos seus corações e mentes. “A chave por detrás de tudo isto — o que fez com que não fosse apenas um programa de treino, mas uma verdadeira solução de melhoria de performance — é que tínhamos os processos e sistemas posicionados para apoiar esta mudança filosófica”, diz Frank.

“Se não se tem os programas para apoiar a filosofia assim que ela é aplicada no terreno, torna-se apenas noutra comum formação que morre lentamente, porque o negócio corre como normalmente correria.”

**“O que o CCBS fez pela AA foi alterar fisicamente a organização. É a forma como actuamos, e é uma intervenção chave.”**

**Rick Kustusch, Director de Treino para as Vendas de Passageiros na American Airlines**

Tal como o CCBS possibilitou que os profissionais de vendas alcançassem um nível mais alargado, elevado e profundo com a organização cliente, estes mecanismos customizados de apoio possibilitaram que o CCBS chegasse a um nível mais alargado, elevado e profundo dentro da AA. Juntamente com o entusiasmo, empenho e envolvimento dos executivos, estas medidas de reforço fizeram toda a diferença. As variações de logística, como limitado versus acesso imediato à Internet para os representantes de vendas, também foram identificadas. As barreiras foram ultrapassadas. E o que começou como uma formação em vendas permitiu a criação da cultura da companhia.

“O que o CCBS fez pela AA foi alterar fisicamente a organização.”, diz Kustusch. “É a forma como actuamos, e é uma intervenção chave. Agora praticamos o que afirmamos com o CCBS, indo mais alto, mais largo e mais fundo com a AA – comunicando a nossa filosofia às pessoas do aeroporto, às pessoas da gestão, ao e-commerce, ao pessoal das cargas.”

## **APLICAR A MUDANÇA AO TRABALHO**

Hoje, quando os membros da equipa de Vendas a passageiros da AA consideram abordar um cliente corporativo ou prospecto, primeiro fazem o seu trabalho de casa, pesquisando o histórico da companhia, acompanhando as dinâmicas da indústria e explorando qualquer recente pesquisa organizacional, como desenvolvimento de produto.

Então puxaram do seu conhecimento e perspicácia para conquistarem o direito de fazerem um contacto telefónico. Durante a visita, focam-se em descobrir mais – e não apenas em fazer a venda – para compreenderem melhor os interesses corporativos do cliente, objectivos e planos. Esta abordagem, deixa claro que estão realmente interessados em solucionar o problema do cliente e estabelecer uma relação de longo termo, fundamentada na confiança e respeito mútuos.

Como algumas decisões são feitas por um par de indivíduos ou companhia num silo, os consultores também identificam outras pessoas chave que podem ter impacto sobre a decisão. Ao equilibrarem a estabelecem o seu contacto primário, acedem aos contribuidores críticos e consultam com eles sobre os respectivos papéis.

**“Deixamos que os nossos melhores clientes saibam que vamos trabalhar com eles para entregar um produto que sirva as suas necessidades.”**

**— Craig S. Kreeger, VP e Director de Vendas na American Airlines**

O não só oferece aos profissionais de vendas uma visão valiosa sobre os padrões do comprador, mas também os ajuda a construir *rapport* com todas as partes envolvidas. Por exemplo, um gestor de viagens corporativas pode estar focado na contenção de custos, enquanto o gestor de informação está preocupado em atrair e reter os talentos top. Ao construir a ponte entre estes dois *gaps* o profissional está a clarificar para conduzir os objectivos com sucesso. Com tempo, o resultado traduz-se na revisão do papel do consultor de Vendas a Passageiros, e na procura de conselheiros que construam soluções. “Como líderes da indústria, temos de entregar serviço de qualidade para que os clientes se recordem”, diz Kreeger. “Os princípios do CCBS são uma excelente ferramenta, porque tudo é colocado no contexto do que o cliente valoriza. Deixamos que os nossos melhores clientes saibam que vamos trabalhar com eles para entregar um produto que sirva as suas necessidades.”



Os dias em que os consultores de vendas da AA abordavam os clientes apenas numa perspectiva de contenção de custo já não existem. Descobriram que os produtos relacionados com viagens apenas “arranhavam a superfície” das necessidades do cliente. E ao limitar o processo de descoberta aos custos, apenas os distraía mais do âmago da questão – e afastavam-se da criação da lealdade do cliente.

O CCBS possibilitou que a equipa de Vendas a Passageiros deixasse a categoria de vendedor para abraçar a função de consultor. Em cada caso, os representantes de vendas expandiram a sua compreensão do negócio dos seus clientes através de contactos mais profundos, elevados e alargados com a organização cliente. A equipa utiliza agora a informação para analisar as prioridades e processos do cliente e conquistar uma posição vencedora.

### **MANTER A ROTA**

Ao permanecer fiel aos princípios do CCBS e ao assegurar que os mecanismos apropriados estão disponíveis para apoiar os representantes de vendas, a AA continua a desfrutar de sucessos a seguir a sucessos, apesar dos factores de recessão do mercado externo, aumento do custos do petróleo e as tragédias de 9/11. E enquanto outras companhias aéreas tentam desvendar o segredo da AA para actuar na arena das viagens corporativas, a AA consegue sempre manter-se acima de todas as outras. “Outras tentaram imitar o que fazemos, copiando programas, mas isso não é suficiente, diz Morigiello.



***“O CCBS é a nossa vantagem competitiva. É a forma como actuamos na AA, e não vai mudar.”***

***Craig S. Kreeger, VP e Director de Vendas na American Airlines***

Adicionalmente, para continuar a ser honrada em termos de gestão de viagens corporativas, a AA foi classificada como entre as companhias de elite nas Revista de Treino Top 100, em 2002 – uma classificação qualitativa e quantitativa anual das iniciativas de treino e desenvolvimento. “O CCBS é a nossa vantagem competitiva. É a forma como actuamos na AA, e não vai mudar”, diz Kreeger. Com resultados de sucesso como estes, quem alteraria tal rota?

