

**ESTUDO DE CASO: A REVIRAVOLTA DA SCANDINAVIAN
AIRLINES SYSTEM DURANTE A CRISE DO PETRÓLEO**

Por André Azevedo de Albuquerque.

Rio de Janeiro, 13 de abril de 2011

INTRODUÇÃO

A SAS (Scandinavian Airlines System) era uma empresa aérea de grande porte, em parte privada e em parte controlada pelos governos da Dinamarca, Noruega e Suécia. Após quase duas décadas de prosperidade, nos anos 60 e 70, a SAS foi atingida por uma recessão. A crise do petróleo iniciada em 1973 gerou um aumento vertiginoso no preço do combustível, o que significou aumento nas tarifas aéreas e menos viagens. Os anos de 1978 e 79 foram anos de prejuízo para a SAS.

Em 1981, quando Jan Carlzon assumiu o cargo de CEO, a empresa havia mergulhado de uma prosperidade pacífica para uma operação de prejuízos. Uma mudança era necessária, mas não havia mais nenhum custo para cortar, os serviços já sofriam uma decadência devido aos cortes e o mercado estava mais competitivo do que nunca. No topo disso tudo, a SAS já tinha a reputação de não ser pontual.

Historicamente, as empresas aéreas sempre se preocuparam em estar na vanguarda da tecnologia de aviação, investindo em aeronaves mais velozes, com menor consumo de combustível, etc. O presente caso trata de como a empresa SAS superou dificuldades externas e internas na década de 80 e conta a mudança na gestão, quando Jan Carlzon assumiu a direção da empresa, transferindo o enfoque do avião como elemento físico para as pessoas, tanto clientes como empregados.

O PRODUTO – OBJETO DA ANÁLISE








Antes da crise, durante décadas, o ambiente de negócios era estável, com pouca competição. A projeção do orçamento e da receita anual era fácil e confiável, o produto e o preço eram constantes, os custos eram a única variável da equação. Para os empresários dessa época de ouro, a tática óbvia para aumentar a margem de lucro seria fechar a brecha entre a receita e as despesas, cortando custos. Exatamente o que foi feito pelos executivos da SAS antes da chegada de Carlzon.

Reduzir custos sem considerar a demanda de mercado funcionou apenas durante a baixa temporada, mas eliminou muitos serviços que os clientes desejavam ter e que ainda estavam

dispostos a pagar, ao mesmo tempo em que manteve outros serviços de pouco interesse para os clientes. Sem se darem conta, ao fazer o corte de despesas, os empresários estavam diminuindo a capacidade de produção da empresa, além de provocar um abalo no ambiente interno, prejudicando a iniciativa dos membros da direção, que tinham medo de tomar novas atitudes e não assumiam a responsabilidade pelo controle de custos, ao passo que iam enfraquecendo também o relacionamento com os empregados da linha de frente.

O produto Estrela da SAS era o serviço de classe econômica, devido ao grande volume de turistas que utilizavam esse serviço. Após a crise, esse mercado sofreu uma queda, porém os homens de negócios continuavam a viajar. O objeto da análise será o serviço de classe executiva, que foi reposicionado, conforme será visto adiante.

Posicionamento antes da crise:

		Participação Relativa de Mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alto	 	 
	Baixo		 

Serviço A: Classe Econômica; Serviço B: Classe Executiva; Serviço C: Primeira Classe.

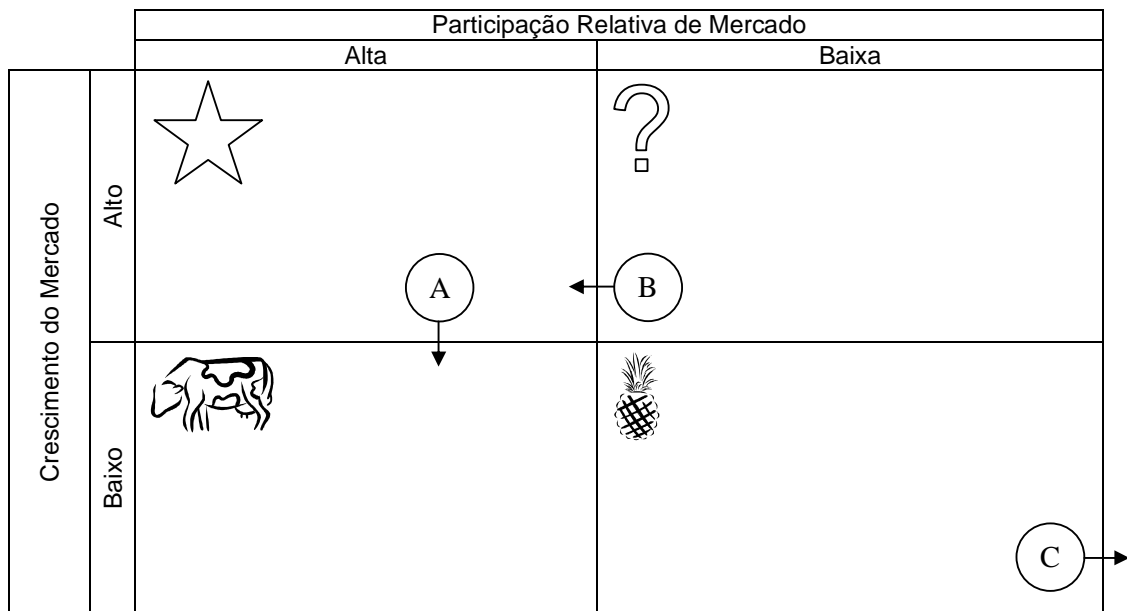
MERCADO, SEGMENTAÇÃO E PÚBLICO-ALVO

O mercado de turismo, que normalmente utilizava a classe econômica, havia caído consideravelmente, mas foi identificado que, após a crise, as viagens de negócios ainda eram estáveis, pois ao contrário dos turistas, o homem de negócios precisa viajar tanto em tempos propícios, como em tempos de crise. Além disso, é extremamente relevante levar em

consideração que, o mercado de negócios tem exigências especiais que poderiam ser satisfeitas com o desenvolvimento de serviços especiais e, assim, atrair o público que está disposto a pagar a tarifa integral.

A estratégia de prestação de serviços foi toda baseada nos viajantes a negócios. Ao invés de cortar despesas aleatoriamente, fez-se um estudo para saber quais eram relevantes para servir ao cliente. Aquelas que não serviam ao viajante a negócios eram combatidas, enquanto aquelas que serviam, recebiam mais investimentos. Dessa forma, tirou-se o foco da classe econômica, aboliu-se a primeira classe, que na realidade funcionava principalmente como a sala de jantar mais cara do mundo para os próprios executivos das empresas aéreas, e criou-se a *EuroClass* para substituir a classe executiva, oferecendo serviços diferenciados, como separação das outras classes, salas de espera e balcões de atendimento exclusivos nos terminais, além do atendimento privilegiado dentro do avião. O objetivo disso era criar valores agregados para o viajante a negócios, para que ele pagasse a tarifa integral em lugar de utilizar a classe econômica.

Reposicionamento após a crise:



Serviço A: Classe Econômica; Serviço B: Classe Executiva; Serviço C: Primeira Classe.

COMERCIALIZAÇÃO, PONTOS DE VENDAS E DIVULGAÇÃO DO PRODUTO

O novo posicionamento da SAS era tornar-se conhecida como a melhor companhia aérea do mundo para o passageiro em freqüentes viagens de negócios. Para tanto, adotou-se a estratégia de sempre questionar-se se “preciso disto para servir ao viajante a negócios?”, com relação a qualquer processo ou custo da empresa.

Com o objetivo de garantir a melhor prestação de serviços para esses clientes, houve um trabalho de marketing interno para que todos os empregados, desde a diretoria até a linha de frente, ficassem inteirados da nova estratégia da empresa e assim orientarem-se para o cliente e, principalmente, para os viajantes a negócios. Outra estratégia foi delegar mais responsabilidades da operação para os empregados da linha de frente, a fim de agilizar a tomada de decisões e, ao mesmo tempo, foi solicitado a eles que informassem o *feedback* do relacionamento com o cliente.

O foco de toda a comercialização, pontos de vendas e divulgação foi transferido para a linha de frente. O serviço era prestado não apenas durante o voo, mas de um terminal a outro, por isso, em cada terminal foram colocados balcões de check-in e salas de espera especiais para os clientes *EuroClass*. Para cumprir com o tempo prometido ao cliente, a pontualidade era um valor básico passado aos empregados.

Todos os processos foram reavaliados levando em consideração o ponto de vista do cliente que viaja a negócios, se não o servisse era descartado, de outra forma era otimizado o máximo possível para servir cada vez melhor. Cada processo com foco na satisfação do cliente recebia investimentos e era ampliado ao máximo. Era preferível ser 1% melhor em 100 processos do que 100% melhor em apenas um.

A comunicação com o cliente foi trabalhada para que ele entendesse o valor agregado da classe executiva com todos os seus benefícios. Não havendo mais como diminuir custos, devido à crise, fez-se com que o cliente percebesse o valor de um serviço diferenciado, não se importando em pagar a tarifa integral, o que proporcionou um aumento na receita. Os balcões de check-in e as salas de espera especiais da *EuroClass* contribuíram para a percepção do cliente do valor extra que está pagando por um serviço pleno de benefícios.

AMEAÇAS E CONCORRENTES

A economia mundial da época estava seriamente abalada pela crise do petróleo. A crise foi desencadeada pela falta de oferta no mercado, devido à sucessão de uma série de fatores, como:

- A nacionalização do canal de Suez, importante passagem para o escoamento da produção da região para os países ocidentais, que acabou sendo bloqueado pelo governo Egípcio, levando ao aumento do preço do petróleo.
- Em 1973, em protesto pelo apoio dos Estados Unidos a Israel na guerra do Yom Kippur, os países da OPEP elevaram o preço do petróleo em mais de 300%.
- Conflitos internos no Irã e em seguida a guerra entre Irã e Iraque, na qual foram mortos mais de um milhão de soldados de ambos os países, tiveram um impacto gigantesco na produção por falta de mão-de-obra, o que aumentou consideravelmente o preço do petróleo, devido à diminuição da produção de dois dos principais países produtores do mundo.



Os preços do barril de petróleo atingiram valores altíssimos, chegando a aumentar até 400% entre outubro de 1973 e março de 1974.

O setor da aviação comercial sofreu o choque do aumento de preço do petróleo, mas não obstante, ainda sofria a pressão da nova era dos jatos que se iniciou na década de 50. A PanAm foi uma das primeiras companhias aéreas a substituir seus aviões antigos de hélice por jatos da Boeing em um curto período de tempo. Desde então, as grandes empresas aéreas começaram cada vez mais a explorar o mercado global e a concorrer com outras grandes companhias do mundo.

Outras companhias aéreas também já estavam se movendo para contornar a crise. Um ano antes da SAS lançar a *EuroClass*, a Air France criou um sistema parecido, a Classe *Affaires*, também destinada aos passageiros executivos, porém com um acréscimo na tarifa, enquanto a *EuroClass* oferecia benefícios para os passageiros que pagassem apenas a tarifa integral, sem acréscimos. Devido aos acordos bilaterais existentes na aviação comercial, a Air France exigiu que a SAS praticasse o acréscimo nas tarifas, ameaçando o governo sueco de cancelar os vôos para a Escandinávia. O governo por sua vez apoiou a SAS e retribuiu a ameaça, alegando que cancelaria todos os vôos para a França. Tudo isso acabou culminando em uma guerra de preços que precisou ser intermediada pelos governos de ambos os países. A SAS acabou saindo vitoriosa, pois continuou com o direito de não fazer acréscimos em suas tarifas, o que foi de extrema importância para a sua estratégia.

VANTAGENS COMPETITIVAS

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS: <ul style="list-style-type: none"> • Empresa sólida, baseada em um consórcio entre as empresas aéreas de três países; 	FRAQUEZAS: <ul style="list-style-type: none"> • Falta de sensibilidade dos executivos para saber lidar com a nova situação econômica; • Foco no produto e não no cliente;
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Contornar a crise antes dos concorrentes poderia dar uma vantagem competitiva; 	AMEAÇAS: <ul style="list-style-type: none"> • Crise do petróleo; • Concorrentes com alta capacidade competitiva;

- Forças x Ameaças: A solidez da empresa pode ser usada como ponto de sustentação durante a fase de implantação das novas estratégias, até que a empresa tenha se alavancado novamente;
- Forças x Oportunidades: Com o crescimento limitado do mercado, a solidez da empresa pode proporcionar a tomada da fatia de outras empresas mais fracas ou despreparadas.

AÇÕES PÓS – VENDAS

Ao inverter a pirâmide hierárquica, dando mais poder aos empregados da linha de frente, a empresa transformou sua equipe de operações em uma equipe de vendas altamente qualificada para desempenhar um ótimo atendimento ao cliente, conhecendo os anseios dos mesmos e avaliando o que pode ser melhorado.

Além disso, ao agregar valor ao seu produto, a SAS demonstra um grande diferencial para uma futura venda, uma vez que o cliente se sente seguro quanto ao produto que adquiriu e pode, até mesmo, indicar a empresa. Naqueles tempos de crise, isso fazia toda a diferença, para que o cliente percebesse o valor de pagar uma tarifa cara.

NOVAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO

Com a diminuição das viagens de turismo, responsáveis pela maior parte do transporte de bagagens, ao passo que os viajantes a negócios costumam transportar pouca bagagem, foi identificada a oportunidade de utilizar esse espaço vago para realizar transportes de carga utilizando a infra-estrutura de pontualidade e excelência construída nos serviços de transporte de passageiros.

Foi traçada uma estratégia pela SAS para ser a empresa aérea com mais alto nível de precisão. A empresa resolveu implantar no setor de carga o conceito de Just in Time desenvolvido pelas organizações japonesas, comprometendo-se com a pontualidade na entrega.

PARCERIAS

A SAS tinha outras companhias aéreas como parceiros, como a Linjeflyg que fazia vôos domésticos para cidades menores da Suécia e a American Airlines, que fez uma *joint venture* para interligar vôos e o sistema de atendimento aos passageiros. Além destes, também pode-se considerar os próprios empregados como os parceiros mais importantes, a partir do momento que lhes foi delegado uma grande parte do poder decisório, pois o sucesso das operações da empresa estavam nas mãos deles.

BIBLIOGRAFIA

BASTA, Darci et al. **Fundamentos de Marketing**. 7ª edição, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 148 p.

CARLZON, Jan. **A Hora da Verdade**: O clássico sobre liderança que revolucionou a administração de empresas. 3ª edição, Rio de Janeiro: Sextante, 2005. 138 p.

LIASCH, Jonas (Comp.). **Juan Trippe**: o homem que inaugurou a Era do Jato. Disponível em: <<http://culturaaeronautica.blogspot.com/2009/08/juan-trippe-o-homem-que-inaugurou-era.html>>. Acesso em: 8 abr. 2011.

MØLLER, Claus. **Case Study - Scandinavian Airlines System**. Disponível em: <http://www.tmiaust.com.au/track_record/case_studies/scandinavian_airlines.htm>. Acesso em: 12 abr. 2011.

SILVA, Helton Haddad et al. **Planejamento Estratégico de Marketing**. 3ª edição, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 140 p.

SPILLER, Eduardo Santiago et al. **Gestão de Serviços e Marketing Interno**. 2ª edição, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 140 p.

WIKIPÉDIA. **Crise do petróleo**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Crise_do_petróleo>. Acesso em: 8 abr. 2011.