

## SCANDINAVIAN AIRLINES SYSTEM EM 1988

Por Sumantra Ghoshal com Ronald Berger Lefebvre, Johnny Jorgensen and David Staniforth<sup>1</sup>.

Traduzido por Mauro M. Laruccia<sup>2</sup>

A publicação do resultado financeiro do grupo SAS, Scandinavian Airlines System, para o ano fiscal 1986/87, marcou o sexto ano seguido de lucros do grupo de transporte tri-nacional e o melhor ano do grupo, revelando uma renda líquida de Skr. 1.6 bilhões, do faturamento de Skr. 23.9 bilhões. Um progresso imenso se comparado à situação de 1981 quando as perdas se acumulavam e a linha aérea estava rapidamente perdendo seu “market share”. No quadro 1 pode-se ver um resumo dos resultados financeiros mais recentes da companhia, ao lado das taxas de cambio mais relevantes para o caso.

Grande parte dos créditos pela dramática recuperação da companhia foi atribuída Jan Carlzon, sucessor de Carl-Olov Munkberg na presidência e CEO (Chief Executive Officer) em 1981. Carlson, então, imediatamente deu início a uma série de mudanças importantes, tanto na empresa aérea como nas companhias associadas. Reorientou a SAS para o mercado da indústria de viagens e deu prioridade máxima ao serviço a clientes. Este fato implicou numa reorganização total da companhia, quando houve grande descentralização das responsabilidades. O resultado foi que a SAS tornou-se a transportadora líder na Europa no transporte de passageiros, tarifa cheia. Carlson entrou para a SAS como vice-presidente executivo em 1980, depois de ter sido presidente na Linjeflyg, a companhia aérea doméstica da Suécia. Antes disso, ocupara o cargo de diretor administrativo da Vingresor, uma subsidiária da SAS dedicada ao turismo.

Não obstante esses sucessos, dramáticos como foram, a companhia ainda estava enfrentando sérias ameaças e muitos analistas questionavam se

---

<sup>1</sup> Fonte: © 1988, INSEAD-CEDEP, Fontainebleau, França. Este caso foi preparado por Ronald Berger Lefebvre, Johnny Jorgensen e David Staniforth, pesquisadores assistentes, sob a supervisão de Sumantra Ghoshal, Professor Associado da INSEAD. Destina-se a ser fornecido como ilustração de atos administrativos, eficazes ou não. A menos que haja declarações em contrário, estes dados foram obtidos junto a SAS.

<sup>2</sup> Texto traduzido em outubro de 1997, para discussão no Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC/SP.

a companhia poderia sobreviver como competidora viável na crescente, competitiva e globalizada indústria de transportes aéreos. A população base sob ela, com apenas 17 milhões de almas, espalhadas por uma grande área, era muito pequena para sustentar um sistema de transportes internacional de maior abrangência. Além disso, sua localização geográfica, na periferia da Europa, era desvantajosa, se comparada às áreas mais densamente povoadas da Europa Ocidental.

O problema mais premente dizia respeito aos custos da linha aérea que estavam entre os mais altos da indústria (ver quadro 2). Estimava-se que os encargos trabalhistas respondiam por 35% dos custos totais da SAS, comparados aos apenas 25% das companhias aéreas dos Estados Unidos desde a desregulamentação, e os 18% das grandes companhias aéreas da Ásia. A evolução das “mega-carriers” (mega transportadoras) americanas constituíam a grande preocupação na medida em que visavam a Europa como uma área para expansão continuada.

Os administradores “senior” da companhia tinham plena consciência de tais desafios. Ao discutir os prognósticos da indústria de transportes aéreos, e em especial o papel da SAS, Helge Lindberg, o vice-presidente executivo do grupo, salientava:

“Duvido muito que a SAS possa sobreviver sozinha como companhia aérea transcontinental de importância. Precisamos expandir nosso sistema de transporte a fim de competir com as mais importantes transportadoras da Europa que possuem populações base muito maiores que a nossa, sem esquecer as grandes transportadoras americanas e asiáticas que conseguem manter custos operacionais muito mais baixos. Precisamos desenvolver sistemas de transporte globais em parceria com outros, que tenham conexões diárias com os pontos de destino mais importantes do globo. A natureza de nossa indústria é tal que se não estivermos presentes no mercado no dia em que o cliente decidir viajar, essa transação estará perdida para nós. Outra prioridade é reduzir nossos custos. Nossa estrutura social aqui na Escandinávia, nos impõe um dos mais altos custos trabalhistas dentro da indústria, o que se junta ao fato de que a ênfase crescente na melhoria dos serviços nos fez esquecer nossa tradicional atenção para com o orçamento, isso nos últimos anos. Uma terceira questão muito importante é desenvolver um

sistema de distribuição que seja competitivo, problema que estamos perto de resolver com nossa associação com a Air France, Iberia e a Lufthansa, dentro do chamado sistema Amadeus.”

---

## A RECUPERAÇÃO

A Suécia, a Dinamarca e a Noruega sempre tiveram interesse comum em criar uma linha de transportes aéreos que servisse tanto para ligar suas comunidades esparsas quanto para assegurar à Escandinávia um papel de importância entre as linhas aéreas internacionais. A primeira idéia considerada, em 1930 quando os três países queriam estabelecer uma rota para os EUA, foi uma linha aérea conjunta. Entretanto só em 1940 chegou-se a um acordo definitivo, quando foi decidido que os três países operariam um serviço conjunto entre New York e Berge, nas costa oeste da Noruega. Infelizmente esse projeto foi abandonado devido à invasão alemã, três dias depois.

A reunião nas Bermudas, sobre viagens aéreas internacionais, em 1946, pôs um ponto final em qualquer esperança de total liberdade nos vôos e serviu para enfatizar a importância de desenvolver uma linha aérea em comum a fim de impor-se no mundo como uma presença mais forte. Os três países chegaram a um acordo sobre um modo de propriedade e, no verão de 1946, um DC-4 decolou de Estocolmo com destino a Oslo e New York; portando o nome da Scandinavian Airlines System. A Suécia controlava três sete avos da nova linha aérea e a Noruega e Dinamarca dois sete avos, respectivamente. A posse era dividida 50 a 50 entre os governos dos três países e a iniciativa privada de cada um.

A SAS conseguiu uma posição firme no mercado europeu - às custas dos alemães que foram proibidos de possuir suas próprias linhas aéreas - e depois disso desenvolveu, rapidamente, uma rede de rotas mundiais. A linha aérea conseguiu vários destaques nos primeiros anos das viagens aéreas internacionais, a começar por sua companhia mãe sueca, a ABA, que, em 1945 foi a primeira a retomar a serviço transatlântico após a guerra. A SAS foi pioneira na rota pelo Ártico em 1954 com um vôo de Copenhague a Los Angeles via Groenlândia. Em 1957 a SAS inaugurou o serviço transpolar para

Tóquio, reduzindo à metade o tempo da viagem. Os escandinavos foram também os primeiros a operar o Caravelle francês, introduzindo as aeronaves de dois motores a jato nas viagens dentro da Europa e também trabalharam com a Douglas Aircraft no desenvolvimento dos DC-8 de autonomia ultra-longa, capazes de voar sem paradas para a costa oeste americana e até o sudeste da Ásia. O quadro 3 mostra uma série das melhores conquistas da linha aérea. A SAS sempre procurou parceiros no estrangeiro e comprou 30% da Thai Airways International em 1959. Essa lance foi desfeito pelo governo tailandês em 1977, mas as duas linhas aéreas, desde então, fizeram um acordo cooperativo de serviços.

Os anos 60 e os começo dos anos 70 foram anos de ouro para a companhia. Exceção de 1972 quando os lucros encolheram para \$8 milhões devido a flutuações da moeda, os lucros líquidos médios anuais do período 1969-75 ficaram entre \$15 milhões e \$20 milhões. Nos últimos anos da década de 70 o segundo choque do petróleo teve efeitos graves sobre os lucros e a companhia aérea suportou perdas consideráveis entre 1979-80 e entre 1980-81.

A SAS estabeleceu uma parceria com a Swissair e a KLM. Um acordo entre as três linhas aéreas ( o acordo KSSU) foi assinado em 1969 com o objetivo de fortalecer a cooperação técnica e adquirir, conjuntamente, qualquer nova aeronave que entrasse no mercado. Por exemplo, foi feito um acordo pelo qual a SAS seria responsável pela revisão dos motores do Boeing 747 das três linhas e os outros sócios fariam em conjunto outros tipos de manutenção.

Embora a linha aérea tri-nacional tenha sempre funcionado harmoniosamente, problemas já aconteceram entre os grupos que a constituem, especialmente quando a Dinamarca entrou para a EEC (comunidade econômica européia) em 1973. Essa rivalidade subjacente refletiu-se na declaração da Noruega de que “a SAS é uma companhia aérea dirigida pelos suecos em benefício dos dinamarqueses”, referindo-se à sede da companhia em Estocolmo e ao principal eixo de tráfego no aeroporto de Kastrup, em Copenhague. Apesar disso, a extensa base de tráfego e o crescente poder de barganha exibido pela coalizão contribuiu para fazer da SAS uma companhia aérea das mais importantes no mundo.

### Problemas que a SAS enfrentou em 1981

Quando Jan Carlzon assumiu a presidência da SAS em agosto de 1981, compreendeu que os maiores desafios seriam os de restaurar a lucratividade da linha aérea e de suas associadas e de enfrentar o crescente desafio de uma indústria cada vez mais competitiva. Após 17 anos de lucros, o grupo SAS apresentou perdas operacionais de Skr. 63.1 milhões e Skr. 51.3 milhões durante os anos fiscais de 1979-80 e 1980-81, respectivamente. Este declínio dramático deu origem a rumores de que os três países membros estavam considerando a idéia de desmembrar a SAS e, cada um por si, operar suas respectivas linhas aéreas.

Some-se aos problemas que assediavam a indústria - como a recessão internacional, as altas taxas de juros e os custos com combustível, superlotação e competição generalizada - os problemas específicos que atormentaram a SAS nos últimos anos. A companhia estava perdendo seu "market share" (participação no mercado) até mesmo dentro de seu próprio território; sua frota mista e a rede de rotas não mais satisfaziam as necessidades do mercado e sua reputação quanto à pontualidade e à qualidade dos serviços haviam deteriorado. Por exemplo, sua atuação quanto a horário (definida como a porcentagem de pousos com diferença máxima de 15 minutos do programado) havia caído de 90% para 85% uma queda importante para os padrões das companhias aéreas.

Alem disso, muitos dos viajantes regularmente indo da Noruega para a Suécia estavam, cada vez mais, evitando o complicado aeroporto de Kastrup - o eixo mais importante da SAS - em favor de terminais mais atraentes e eficientes como os de Amsterdã, Frankfurt ou Zurique. Sob a proteção dos regulamentos, maus hábitos haviam surgido entre o pessoal administrativo da companhia. Carlson sentiu que a SAS, como a maioria das linhas aéreas, dera uma atenção alem da conta às novas tecnologias novas aeronaves, novos motores - no mais das vezes ao custo de não satisfazer as necessidades dos clientes. Havia-se tornado uma companhia aérea dirigida ao produto em vez de ser dirigida ao serviço. Exemplo típico foi a compra do Airbus A300, aeronave mais avançada do estado da arte nos anos 70. Esses grandes aviões" para serem lucrativos, precisavam decolar com carga máxima e isso implicava em menor frequência de vôos - coisa que absolutamente não satisfazia os interesses da clientela que desejava horários de vôo freqüentes e flexíveis. No passado, quando as viagens aéreas

ainda eram novidade, os clientes tendiam a programar seus vôos de acordo com os horários de uma dada companhia e até concordavam em perder algum tempo caso fosse necessário. Mas o mercado mudou e os viajantes modernos escolhem os vôos que mais servem aos seus planos de viagem, e não o contrário. "No passado trabalhávamos como vendedores de passagens e corretores de aviões" disse Carlzon. "Hoje, sabemos, se quisermos permanecer no negócio precisamos lutar por isso com a garra dos profissionais do agressivo e competitivo mercado doméstico americano."

### **Nova estratégia - "A Companhia aérea do homem de negócios"**

Frente ao estado de estagnação do mercado, à capacidade defasada da indústria e às contínuas perdas de "market share" para os concorrentes, Carlzon reconheceu que era necessária uma nova estratégia para que a SAS conseguisse se recuperar. Numa situação similar, quando ainda era presidente da Linjeflyg, Carlzon decidira aumentar as freqüências dos vôos e diminuir drasticamente as tarifas de modo a melhorar a utilização da aeronave e incrementar o fator carga. Essas medidas provaram ser boas para melhorar o sucesso e a lucratividade. Entretanto, o mercado onde operava a SAS era bastante diverso daquele de Linjeflyg, e não estava claro se uma estratégia similar poderia ser usada com sucesso. Outra opção possível era dar início a um extenso programa de redução de custos destinado a conseguir uma melhor margem dos recursos que tendiam a diminuir. Esta estratégia teria requerido cortes significativos entre o pessoal, a redução da frota e uma diminuição da freqüência dos vôos e dos serviços.

Na indústria das companhias aéreas, o segmento de mercado mais estável era o do viajante, homem de negócios, que sempre pagou tarifa cheia e de onde vinham a maior parte dos lucros. A viagem de primeira classe estava em declínio por toda a Europa, principalmente porque os negócios não mais justificavam despesas extra, e isso especialmente durante a recessão. Todas as grandes companhias de aviação estavam atrás do homem de negócios e algumas até já haviam criado uma classe "business" especial com preços 10 a 20% sobre a Econômica e que oferecia muitas das vantagens da primeira classe.

A SAS optou pela estratégia de focalizar apenas o viajante a negócios. Como descreve Helge Lindberg,

então vice-presidente comercial executivo, “embora houvéssimos considerados outras opções, rapidamente chegamos à conclusão de que não haveria outra alternativa a não ser ir atrás do segmento “homem de negócios” com um novo produto que oferecesse vantagens significativas sobre os concorrentes.” Nas palavras de Jan Carlzon: “Decidimos ir buscar uma fatia maior do bolo das tarifas cheias”. Essa estratégia implicava numa série de riscos. Aumento do investimento para conseguir uma melhoria de nível nos serviços numa época em que perdas seguidas poderiam levar a companhia aérea à bancarrota caso a entrada de dinheiro não fosse suficiente. Por outro lado, se o investimento fosse mesmo a solução, talvez fosse mais conveniente gastar em naves mais eficientes de modo a reduzir os custos. Outra preocupação era que ao diferenciar o produto, a classe turística poderia perder o interesse, especialmente aos olhos dos clientes escandinavos, que talvez se ressentissem com alguma “segregação” de passageiros. Apesar desses riscos consideráveis, a administração aumentou os gastos e apostou o futuro da companhia aérea na capacidade que teriam de atrair o homem de negócios europeu a viajar em seus aviões e não nos dos concorrentes.

Como resultado, a primeira classe desapareceu e foi criada a “Euroclass” que oferecia mais confortos do que as linhas “das classes executivas” das concorrentes porem com a tarifa antiga. (Um serviço similar, a Primeira Classe Executiva, foi introduzida nas rotas intercontinentais, retendo as vantagens da primeira classe). Assim, qualquer passageiro pagando a tarifa cheia teria direito a este serviço novo que incluía um “check-in” exclusivo, assentos com mais espaço, escolha privilegiada de lugar, bebidas gratuitas e refeições mais caprichadas.

As outras companhias aéreas européias reagiram fortemente. A Air France viu a EuroClass como uma séria ameaça à sua própria “Classe Affaires” (classe negócios), que custava 20% a mais do que a Econômica e a certa altura recusou-se a reservar qualquer bilhete da classe EuroClass no seu sistema de reservas. Outras linhas aéreas protestaram junto às autoridades de seus governos, sem efeito, e as novas tarifas tiveram permissão para continuar. A SAS apoiou o novo serviço com a maior campanha já lançada nos meios de comunicação por uma companhia aérea (ver quadro 4).

Juntamente com os novos serviços EuroClass, foi feito um esforço para melhorar os horários e a pontualidade dos vôos. A frota mista de aeronaves foi modificada de modo a satisfazer as necessidades de maior freqüência de vôos. O Airbus, de grande capacidade e que fora recentemente adquirido, foi retirado do serviço e cedido em “leasing” para a Scanair, uma subsidiária da SAS dedicada ao “charter” porque tais aviões não eram próprios para vôos freqüentes, sem escala, requeridos pelos novos horários. Pela mesma razão alguns Boeing 747 foram substituídos por DC-10 da McDonnell-Douglas e os velhos DC-9 foram reformados e não substituídos, uma vez que se ajustavam melhor aos novos requisitos do serviço.

Em algumas rotas mais curtas, como a Copenhagem-Hamburgo, introduziu-se um novo conceito, o “EuroLink”. Nele os antigos Fokker F27 para 40 passageiros foram substituídos pelos DC-9 que comportavam 110 passageiros e a freqüência dos vôos foi dobrada de modo a fornecer horários mais atraentes. Em resumo, a frota anterior de altos custos fixos e grande capacidade estava se transformando numa frota de custos fixos mais baixos e maior opção de horários. Esta evolução da SAS está demonstrada no quadro 5.

Todos os esforços foram feitos para diferenciar o produto “executivo” o mais possível dos serviços mais baratos. Para isso introduziram-se salas de espera “Scanorama” em todos os aeroportos servidos pela SAS num esforço para melhorar a opção. Essas salas eram para uso exclusivo dos passageiros que pagassem tarifas cheias e ofereciam telefone e fax bem como um ambiente mais descontraído para o homem em viagem de negócios. Um acordo conjunto com as autoridades da Aviação Civil Dinamarquesa foi realizado visando investir na reforma do aeroporto Kastrup de modo dar-lhe padrões competitivos. O objetivo era tornar o Kastrup o melhor aeroporto da Europa até o final da década.

A introdução destes novos produtos e os serviços a eles relacionados representavam uma mudança na filosofia geral da SAS. Todas as tarefas e funções dentro da organização foram reestudadas. Se viajante “executivo” beneficiasse de uma função ou serviço em particular essa situação seria mantida ou mesmo melhorada; caso contrario seria diminuída ou mesmo abandonada. Os administradores foram compelidos a cuidar dos gastos e dos recursos; cortar as despesas que não

resultassem em proveitos e não hesitar em aumentar aquelas que o fizessem. Os custos administrativos foram cortados em 25% / « ao mesmo tempo investiu-se 120 milhões Skr nos novos serviços, equipamentos, na decoração das aeronaves e em outros projetos que afetassem diretamente os passageiros. Em consequência os custos operativos anuais aumentaram em Skr. 55 milhões num momento de déficits importantes e perdas contínuas. Além disso, investimentos adicionais de melhoria dos serviços atrasaram a compra de novas e mais eficientes aeronaves para substituir os já velhos DC-9 da frota.

Os resultados dessa nova estratégia foram dramáticos. Os passageiros pagando tarifa cheia aumentaram em mais de 8% no primeiro ano e os lucros cresceram para Skr. 448 milhões no ano fiscal de 1981-82. A SAS melhorou seu desempenho no horário em 93%, um recorde dentro da Europa. A fatia de seus passageiros tarifa cheia subia consistentemente e em 1986 havia alcançado 60%, dando à SAS a proporção mais alta entre todas as companhias européias. Ao lado desta mudança na qualidade dos passageiros, estavam progressos notáveis. Em 1986 a SAS colocou-se em terceiro lugar entre as mais lucrativas companhias aéreas do mundo, operando com lucros operacionais líquidos de Skr. 1.5 bilhões (uma comparação entre os resultados financeiros e os operacionais das maiores companhias aéreas do mundo estão no quadro 6).

### **Revolução Cultural Corporativa**

Devido em parte ao ambiente protegido e de crescimento estável, a organização da SAS não estava pronta para enfrentar desafios de competição sem reestruturar-se internamente. Originalmente o ponto de referência eram os ativos fixos e a tecnologia, com ênfase no retorno dos investimentos, as ordens vindo diretamente da alta administração. Além das fronteiras, os cortes nos custos constituíam a abordagem tradicional para incentivar os lucros e para adaptar-se às mudanças nas condições do mercado. A interface com o cliente havia sido negligenciada. Nas palavras de um veterano administrador da companhia:

“Naqueles dias, muitos empregados percebiam os passageiros como um elemento perturbador com o qual tinham que se haver em lugar de olhar para eles como quem, na verdade, pagava seus salários. Controlar uma situação e evitar a regulamentação

para agradar os clientes não era o objetivo dentro da SAS.”

Por isso a iniciativa pessoal era desencorajada e a norma era seguir rigidamente o manual da companhia. Toda essa burocracia exigia grande número de funcionários com camadas de administradores de nível médio para acompanhar as diretivas vindas do alto. O moral dos funcionários andava baixo em todas as camadas da organização e o nível de cooperação entre eles, bem como entre os trabalhadores de terra e os embarcados, nem sempre era a melhor possível. “Havia um sentimento de desesperança, e medo quanto ao futuro da companhia.”, destacou um piloto da SAS ao ser solicitado a comentar o ambiente antes de 1981.

Era essencial uma transformação “dos burocratas até os homens de negócio” e era preciso também dar destaque ao cliente. Carl-Olov Munkberg, predecessor de Carlzon, já pensara numa reordenação dessa importância mas houve um consenso de que uma nova organização seria mais efetiva sob novo CEO (Chief Executive Officer - Presidente). “Vassoura nova varre melhor” dizia Carlzon com relação à sua decisão de recolocar ou de substituir 13 dos 14 executivos da equipe administrativa da SAS. Helge Lindberg, único sobrevivente da alta equipe administrativa, foi encarregado da rotina diária da companhia aérea. Carlzon valorizava o grande conhecimento e experiência de Lindberg e via nele uma “ponte entre o velho e o novo”, um dos ativos mais valiosos agora que o momento das mudanças havia chegado.

No passado, a SAS concentrara-se nas instruções limitando, assim, as eventuais e potenciais contribuições de seus funcionários. Um elemento fundamental na revolução cultural de Carlzon era a nova ênfase na informação e não nas instruções. As consequências práticas dessa atitude foram as de que qualquer funcionário da “linha de frente” (isto é, a interface entre a SAS e os clientes) deveria ter o poder de decisão necessário para fazer, dentro de limites razoáveis, o que julgasse necessário para agradar ao cliente. Cada “momento de verdade” quando o cliente se encontra com a equipe de serviços, deveria ser usado em todo seu potencial de modo a melhorar cada vez mais o negócio. “Joguem fora os manuais e usem seus miolos” era a mensagem que vinha de Lindberg. Os pressupostos subjacentes deixavam explícito em toda a organização que o indivíduo com a informação não poderia evitar

assumir suas responsabilidades e que recursos seriam liberados quando uma pessoa estivesse livre para assumir sua responsabilidade em vez de ficar restrito às regras.

Alguns dos instrumentos utilizados por Carlzon na reorganização foram as cartas pessoais e vários livretos vermelhos (“os livrinhos vermelhos de Carlzon”) distribuídos a todos os funcionários. Nesses livretos a situação e os objetivos da companhia eram expostos em termos bem simples, com desenhos semelhantes a quadrinhos, salientando a importância daqueles (ver exemplo no quadro 7). Alguns funcionários acharam que esta forma de comunicação era simples demais, mas, de modo geral, a reação foi muito positiva. Em seu primeiro ano no cargo, Carlzon gastou aproximadamente metade de seu tempo em viagens, reunindo-se com os funcionários da SAS em todo o mundo. Com isto ficou evidente para todos que a direção estava profundamente empenhada em transformar a situação o que ajudou a implementar as mudanças com maior rapidez.

A nova organização considerava a educação condição necessária para alcançar plenamente os seus objetivos e tanto os administradores como as equipes de frente foram enviados a seminários. Os cursos para o pessoal da linha de frente foram apelidados “seminários para aprender a sorrir” mas os benefícios reais provavelmente resultaram mais da percepção dos participantes de que a companhia agora cuidava de seus funcionários do que do conteúdo mesmo dos cursos.

Certos problemas foram resolvidos no processo da mudança. Confusão e frustração eram reações comuns entre os executivos de nível médio quando, repentinamente, se viam sobrepujados pela “linha de frente”, por um lado, e pela alta administração por outro. “É impossível satisfazer a todos e alguém vai ter que ser sacrificado”, disse um administrador da SAS ao ser perguntado sobre essa questão. Houve uma tentativa de treinamento abrangente para capacitar os funcionários a realizarem várias tarefas mas essa tentativa encontrou a resistência dos sindicatos. Exemplo: a verificação visual da aeronave feita entre cada voo. Poderia ser facilmente executada pelos pilotos mas o sindicato dos mecânicos insistiu para que essa tarefa fosse executada por seus associados, o que resultou em maiores custos de operação.

Outro problema era que a primeira reorientação tinha objetivos de curto termo e, quando estes fossem alcançados, o entusiasmo original iria diminuir. Em 1984 a SAS ganhou o prêmio “Empresa aérea do Ano” da revista Air Transport Magazine e sua situação financeira havia melhorado consideravelmente. Tais fatores produziram um sentimento de satisfação e por isso as pessoas aos poucos voltaram aos hábitos antigos. Surgiram de novo as reivindicações salariais. Algumas pessoas acreditaram que a SAS estava agora fora de perigo e resolveram colher os frutos de seu trabalho duro. Pequenas “pirâmides” começaram a se formar dentro da organização, e tornou-se evidente que o problema da administração média não tinha sido resolvido. “A nova cultura estava se enraizando, mas tivemos problemas para manter a motivação”, indica Lindberg.

Em conseqüência, lançou-se uma “segunda onda” de mudanças delineando-se objetivos novos e com horizontes mais distantes. A intenção da administração era preparar a companhia para a próxima liberalização da indústria das companhias aéreas e garantir um nível de lucratividade suficiente para enfrentar as necessidades de reposição que certamente estavam por vir. O objetivo principal era transformar a SAS na companhia aérea mais eficiente da Europa por volta de 1990.

---

## A Segunda Onda

A SAS queria integrar os vários elementos do pacote de viagens oferecido aos passageiros da classe “business”: desenvolver um produto/serviço completo para os passageiros tarifa-cheia. Nas palavras de Lindberg: “Queríamos ser uma companhia de viagens com serviços porta-a-porta, de atendimento completo. Ambicionávamos oferecer um produto único que poderíamos controlar do começo ao fim.” Para alcançar tal objetivo, o conceito da cadeia de serviços da SAS estabeleceu a criação de um sistema de distribuição e rede de serviços que satisfaria as necessidades dos passageiros classe “business”, desde o momento em que comprassem suas passagens até a hora em que voltassem para casa. O significado disto: o futuro da companhia seria determinado pelo desenvolvimento de uma rede de hotéis, sistema de reservas e operações com cartões de crédito.

## **Hotéis Internacionais SAS (SIH)**

Em 1983, o SIH tornou-se uma divisão a parte dentro do grupo SAS. Em Setembro de 1985 surgiu um novo conceito, o SAS Destination Service (serviço ao destino SAS) — “pacote bilhete, transporte, hotel”. Uma pesquisa de mercado da SAS indicava que o transporte terrestre e as reservas de hotel tinham alta prioridade entre as necessidades dos homens de negócios em viagem. Na verdade, a pesquisa também indicava que mais de 50% dos executivos em viagem pela SAS não tinham conhecimento prévio dos hotéis que lhes haviam sido reservados e por isso apreciariam muito os padrões e as facilidades que o Serviço ao Destino da SAS lhes garantiria. Os hotéis com reservar garantidas somavam 80 e a cadeia, já então uma das maiores do mundo, era divulgada como SAS Business Hotels. Com este novo serviço, os passageiros tinham a possibilidade de solicitar passagens, transporte terrestre e reservas confirmadas em hotéis, com um único telefonema.

Em cada destino da SAS em que o transporte público do aeroporto ao centro da cidade era demorado ou complicado, um serviço de limosine porta-a-porta a preços razoáveis estaria disponível para os passageiros pagando tarifa cheia. Um serviço de ponte aérea executado por helicópteros foi criado para os passageiros que deveriam se transferir entre os aeroportos Kennedy e LaGuardia, em N. York. Muitos hotéis ofereciam “check-in” para a SAS. O que significava que os passageiros poderiam embarcar a bagagem e obter seus cartões de embarque antes mesmo de deixarem o hotel pela manhã é, depois, irem diretamente para o portão de embarque no aeroporto nas partidas da tarde ou da noite. Com a criação do Serviço ao Destino SAS um serviço completo de transporte porta-a-porta estava disponível e refletia a convicção da SAS de que, em grande parte, a batalha pelos passageiros tarifa/cheia seria ganha em terra. O produto completo deveria ser visto como uma cadeia integrada de serviços para o mercado do homem de negócios em viagem o que incluía reservas, limosines no aeroporto, EuroClass, hotéis, aluguel de carros, “check-in” no hotel, “check-in” para hotel nos aeroportos, salas especiais nos aeroportos e uma “hot line” 24 horas para a SAS.

## **Sistema de Reservas SAS**

O número de reservas estava aumentando; em 1980, um milhão, e dois milhões em 1983. Tal demanda

criou a necessidade de um sistema de informações integrado bem como uma rede capaz de aceitar maior número de acessos sem aumentar o tempo da resposta. Para enfrentar essa necessidade, a companhia introduziu um novo sistema de reservas em 1984. Desenvolvido a um custo superior a Skr. 250 milhões, o novo sistema tinha mais de 13.000 terminais à volta do mundo, todos conectados à central computadorizada da SAS. A companhia acreditava que o uso de tecnologia inovativa e agressiva nas aplicações de comunicação e informação computadorizadas seria fator decisivo para a sobrevivência da linha aérea. A estratégia era garantir que os produtos SAS encontrassem o caminho mais curto e menos dispendioso de acesso ao mercado, diretamente ou via agências de viagens. A administração acreditava que a companhia deveria conservar sua independência das companhias de cartão de crédito e dos gigantescos sistemas de distribuição das grandes companhias aéreas americanas. Ao criar seu próprio sistema de informação e comunicação para garantir um acesso direto e continuado ao mercado, a SAS teria o controle total do processo de compras.

A controvérsia sobre a distribuição dos bilhetes aumentara na Europa e as transportadoras europeias manobraram para proteger seus respectivos mercados nacionais. A ameaça da competição com os sistemas americanos e o perigo de perder o controle do processo de distribuição forçaram as principais companhias aéreas europeias a melhorar e a atualizar seus sistemas de reserva computadorizados. (o quadro 8 mostra um resumo dos maiores sistemas americanos.) Em 1987, a SAS juntou-se a um grupo de estudos sobre o sistema computadorizado de reservas de passagens formado pela Air France, Lufthansa e pela Iberia. Mais tarde naquele ano, o grupo anunciou sua intenção de desenvolver um dos sistemas de distribuição e reservas maior e mais completo do mundo. Conhecido com AMADEUS, o sistema deveria prover as agências de viagens com produtos e informações sobre serviços, facilidades de reserva para um grande leque de companhias aéreas no mundo, hotéis, aluguel de carros, trens travessias em balsa e sistemas de cotação para bilhetes e tarifas. Investimento total de US\$ 270 milhões, o sistema estava programado para ser operacional em meados de 1989 e esperava-se que suportasse 150 milhões de reservas. No fim de 1987 a Finnair (Finlândia), Braathens SAFE (Noruega), Air Inter e UTA (França) juntaram-se ao grupo AMADEUS. Um sistema concorrente, conhecido como GALILEO,

foi anunciado em 1987 agrupando, entre outros, a British Airways, KLM, Swissair, Alitalia e Austrian Airlines.

### **Cartões de Crédito**

Em 1986, através da aquisições do Diners Club Nordic, a SAS adquiriu o controle dos direitos de franquia nos países nórdicos para o cartão Diners Club que tinha 150.000 associados distribuídos pela Escandinávia, Finlândia e Islândia. A venda anual de serviços de transporte e hotelaria constituía um negócio multibilionário em kronor dentro da Escandinávia. Isoladamente a SAS vendeu Skr. 11 bilhões em passagens de avião na Escandinávia no período fiscal 1984/85. As compras por cartão de crédito responderam por 13% dessas vendas e sua participação era crescente. A compra de um cartão de crédito era vista como elemento importante na estratégia de distribuição da SAS visto que era uma ferramenta de grande praticidade para os passageiro classe “business”.

### **Serviço Associado SAS (SAS Service Partner SSP)**

A SSP, uma subsidiária da SAS dedicada aos serviços de abastecimento expandira-se do fornecimento a 12 cozinhas internacionais de vôo para uma empresa com mais de 7.000 empregados em cerca de 100 pontos. A subsidiária operava em 13 países, dos EUA ao Japão, embarcando 18 milhões de refeições por ano. A SSP era constituída por um grupo de companhias independentes especializadas em fornecer refeições para linhas aéreas e restaurantes internacionais. Em 1984, a SSP forneceu alimentação para mais de 100 companhias aéreas, operou cozinhas embarcadas para várias outras e operou restaurantes em aeroportos nos três países escandinavos bem como na Inglaterra e na Irlanda. Possuía uma unidade exclusiva para suas atividades na Arábia Saudita que, esperava-se, poderia crescer no Médio e Longínquo Oriente. No início dos anos 80 Chicago fora escolhida como portão de entrada para uma expansão planejada nos aeroportos americanos. A despeito da natureza cíclica da indústria das companhias aéreas, a subsidiária permanecera consistentemente lucrativa. A SAS acreditava que as companhias aéreas cada vez mais se concentrariam na operação das aeronaves e deixariam as tarefas dos serviços da indústria, tal como alimentação, para empresas especializadas. A British Airways constituía um exemplo, tendo entregue a responsabilidade das refeições nos vôos

curtos e médios no aeroporto de Heatrow para a SSP.

### **Outras Atividades Relacionadas**

A SAS começou também a oferecer um serviço dedicado aos publicitários americanos que desejavam distribuir seus produtos na Europa. A companhia aérea oferecia um serviço de frete e entrega rápido e por preço razoável através de um único sistema de distribuição, e a administração acreditava que este mercado era promissor. Esta nova atividade permitiu também que a capacidade de carga ociosa entrasse em atividade.

O papel de Vingresor, subsidiária da SAS desde 1971 e maior operadora de turismo na Suécia, também havia se expandido consideravelmente. Oferecia os serviços básicos para todo o turismo e vôos “charter” partindo da Suécia e Noruega. Produtos adicionais já estavam desenvolvidos, como os “resorts” da Vingresor, com hotéis na Europa e África, bem como um programa de viagens incluindo o conceito “família” da Vingresor.

### **Nova Estrutura do Grupo**

Em março de 1986 a SAS estava reorganizada em cinco unidades empresariais independentes: a linha aérea, a SAS Service Partner, a SAS International Hotels, a SAS Diversões (Vingresor) e a SAS Distribuidora (ver quadro 9). A base lógica era de que cada um desses negócios enfrentasse demandas estratégicas muito diferenciadas e, por isso mesmo, cada um deveria ter sua própria equipe administrativa que lhe permitisse um desenvolvimento mais agressivo dos negócios no ambiente cada vez mais competitivo. A mesma filosofia era empurrada ainda mais à frente: por exemplo, a nova organização reestruturaria os setores de rota da companhia aérea em unidades de negocio separadas que atuavam como centros independentes de lucratividade. A direção do grupo SAS, constituído pelo diretor principal, por três outros diretores e três vice-presidentes executivos representando a Dinamarca, Noruega e Suécia, deveria dedicar-se, essencialmente, no desenvolvimento global das várias áreas de negócio do grupo SAS.

A nova organização deveria começar as atividades em 1984 porem Carlzon pressentira que o momento não estava maduro uma vez que a companhia aérea estava envolvida em um debate público sobre a segurança nos vôos e que havia problemas com

vários grupos de sindicatos de aeroviários. “Agora, temo que tenhamos esperado demais. Ficou claro que dois trabalhos não combinam. Os encargos das operações rotineiras da companhia aérea e o trabalho necessário aos desenvolvimentos futuros desta e de outras unidades do grupo são, em termos simples, pesadas demais.” notou Carlzon em 1986.

---

## 1988: OLHANDO PARA O FUTURO

Já pensando na virada do século, a direção da SAS preocupou-se com o futuro da companhia. A tendência para a globalização demonstrada entre as companhias de aviação ganhava impulso, o que se podia ver em gigantes como a British Airways e a American Airlines. BA deixara bem claro que não tinha intenção de parar de crescer após a compra da British Caledonian e da assim chamada “fusão mercadológica” com a United Airlines, na qual as duas transportadoras concordavam em coordenar seus horários de voo e programas de marketing, oferecer taxas conjuntas e partilhar dos terminais em quatro cidades americanas. A American Airlines estava entrando na Europa e recentemente fechara um acordo de leasing para 40 novos gigantescos aviões. “A globalização é inevitável”, comentou Carlzon. “Ninguém poderá voar toda Europa a menos que soframos um choque e nos tornemos mais eficientes”. Frase que sublinhava a ameaça para a SAS de ser relegada a transportadora regional, e a necessidade da SAS de unir-se com outras companhias aéreas para criar um sistema “Pan-Europeu”.

A substituição de aeronaves constituía outra ameaça para a SAS. A idade média de seus 60 DC-9 (exclusão dos novos MD-80) era de 25 anos e projeto de lei da Comunidade Européia a ser implementado em 1992, sobre o nível de ruído dos aviões, deixaria 30 deles no chão. O investimento necessário para compra de novos aviões era estimado em Skr. 40 bilhões para a década seguinte, o que, significaria um avião novo por mês, de 1988 até o ano 2000. Tal processo de substituição já havia começado com a compra de nove Boeing 767 para o transito transatlântico. Visando poder financiar esses projetos, a companhia aérea deveria conseguir um nível de lucros bruto de 13% (antes da depreciação), comparados aos 11% de 1986. Este aumento provava ser de difícil consecução num ambiente de crescente competitividade e no qual a SAS tinha uma

desvantagem quando a custos em comparação com as outras companhias aéreas.

Parcerias ou fusões com outras companhias mostrava-se claramente como opção atraente, porem a companhia tinha visto frustradas suas tentativas de desenvolver tais associações. Na primavera de 1987 a SAS deu início negociações com a Sabena da Bélgica, objetivando a fusão das operações das duas companhias. Sabena era companhia com 52% de participação do Estado e o governo belga demonstrara interesse em vender parte de sua holding para o setor privado. Com US\$ 3 bilhões em vendas, a transportadora resultante da fusão teria sido a quarta maior da Europa. O presidente do conselho da Sabena, Carlos Van Rafelghem declarara que qualquer acordo com a SAS implicaria na combinação de redes de médio e longo alcance num sistema com base em eixos em Copenhague e Bruxelas. As negociações, entretanto, não foram em frente, principalmente no artigo integração. A SAS queria açambarcar todas as operações da Sabena, inclusive hotéis e alimentação, ao passo que a transportadora belga estava interessada apenas na fusão dos sistemas aéreos.

No outono do mesmo ano, a SAS fez uma proposta para adquirir a parte majoritária das ações da British Caledonian Airways. A SAS estava ansiosa para expandir seu tráfego de base e para ter entrada nos pontos de destino da BC nos EUA, na África e nos pontos de destino no Oriente Médio bem como para o eixo do aeroporto de Gatwick, nos arredores de Londres. Seguiu-se uma batalha com a British Airways por esse controle, a BA acabando vencedora, depois de haver pago L 250 milhões, mais do que o dobro da oferta original. Um dos assuntos mais quentes durante a batalha para a incorporação foi o fato de que a SAS estaria no controle de uma companhia britânica. A questão do controle nacional era importante devido aos acordos bilaterais. Se a BCal estivesse condenada a ser não britânica, o sócio estrangeiro de um acordo poderia revogar as licenças da companhia aérea em rotas para seu próprio país.

Em meados de 1988, estava evidente para a administração corporativa da SAS que, enquanto as ações do passado haviam produzido base firme para o futuro, ainda assim não eram suficientes em si mesmas para assegurar a viabilidade da companhia no longo termo. Naquele ambiente altamente mutável uma nova tacada estava se

fazendo necessária e deveria ser descoberta o mais cedo possível.

### QUADRO 1

#### Resultados Financeiros e Operacionais do Grupo SAS, 1977/78 - 1986/87

<b>Resultado financeiro - grupo</b>	<b>77/78</b>	<b>78/79</b>	<b>79/80</b>	<b>80/81</b>	<b>81/82</b>	<b>82/83</b>	<b>83/84</b>	<b>84/85</b>	<b>85/86</b>	<b>86/87</b>
Receita bruta das Operações	7,050	8,066	9,220	10,172	12,807	15,972	18,005	19,790	21,585	23,870
Despesas das Operações	(6,437)	(7,551)	(8,920)	(9,664)	(11,895)	(14,696)	(16,415)	(18,256)	(19,369)	(21,514)
Depreciação	(347)	(360)	(391)	(430)	(474)	(483)	(545)	(574)	(863)	(1,126)
Itens extras & financeiros	(140)	(7)	28	(129)	10	(192)	(77)	57	162	443
<b>Lucro líquido das operações</b>	<b>120</b>	<b>148</b>	<b>(63)</b>	<b>(51)</b>	<b>448</b>	<b>601</b>	<b>968</b>	<b>1,017</b>	<b>1,515</b>	<b>1,663</b>
Taxa de cambio Skr./US\$	4,60	4,15	4,17	5,61	6,28	7,83	8,70	7,40	6,91	6,40
<b>Receita bruta por UEN</b>										
SAS Consórcio de Linha Aéreas						12,600	14,151	15,434	16,495	17,510
						79%	79%	78%	76%	73%
SAS International Hotels						732	843	948	1,085	1,230
						5%	5%	5%	5%	5%
SAS Serviço Associado						1,681	2,049	2,395	2,712	3,223
						11%	11%	12%	13%	14%
SAS Turismo (Vingresor)						1,311	1,474	1,537	1,897	2,379
						8%	8%	8%	9%	10%
Outros						456	460	390	415	730
						3%	3%	2%	2%	3%
Eliminações do Grupo*						(808)	(972)	(912)	(1,017)	(1,202)
						-5%	-5%	-5%	-5%	-5%
<b>Total</b>						<b>15,972</b>	<b>18,005</b>	<b>19,790</b>	<b>21,585</b>	<b>23,870</b>
<b>Receita por áreas de negócios</b>										
SAS Consórcio de Linha Aéreas						461	729	811	1,207	1,453
						77%	75%	80%	80%	87%
SAS International Hotels						14	21	67	72	73
						2%	2%	7%	5%	4%
SAS Serviço Associado						75	15	81	125	180
						12%	2%	8%	8%	11%
SAS Turismo (Vingresor)						41	43	81	135	141
						7%	4%	8%	9%	8%
Outros						17	5	(15)	(31)	(99)
						7%	4%	-1%	-2%	-6%
Eliminações do Grupo						(25)	(21)	(7)	(22)	(85)
						4%	-2%	-1%	-1%	-5%
Extraordinários						18	176	-1	34	0
						3%	18%	0%	2%	0%
<b>Total</b>						<b>601</b>	<b>968</b>	<b>1,017</b>	<b>1,515</b>	<b>1,663</b>
<b>Estatísticas Operacionais</b>	<b>77/78</b>	<b>78/79</b>	<b>79/80</b>	<b>80/81</b>	<b>81/82</b>	<b>82/83</b>	<b>83/84</b>	<b>84/85</b>	<b>85/86</b>	<b>86/87</b>
<b>SAS Linhas Aéreas</b>										
Cidades Servidas	98	102	103	105	99	93	91	88	89	85
Quilômetros voados (milhões)	123	124	20	113	113	120	124	125	130	n/a
Passageiros (centenas)	7,880	8,669	8,393	8,415	8,861	9,222	10,066	10,735	11,708	n/a
Fator de carga na cabine (%)	56,4%	59,9%	59,4%	60,9%	63,6%	65,5%	67,2%	67,2%	66,2%	68,9%
Funcionários	16,010	16,755	17,069	16,425	16,370	17,101	17,710	18,845	19,775	n/a

\*(eliminação de transações entre empresas do mesmo grupo)

QUADRO 2 - Comparação dos Custos Operacionais da Linha Aérea  
(centavos de US\$ por tonelada/quilometro disponível)

Linha Aérea	1982	1983	1984	1985	1986
Singapore Airlines	36	36	33	32	30
British Caledonian	37	37	29	35	38
United Airlines	39	39	38	44	40
KLM	35	29	26	35	44
Pan American	34	36	38	36	n/a
British Airways	40	38	31	37	44
Delta	42	43	43	45	44
Lufthansa	51	44	40	53	57
SwissAir	54	47	41	53	58
Sabena	53	43	44	56	63
SAS	53	53	50	65	76

QUADRO 4 — Exemplo de anúncio da EuroClass, 1981. Fonte: Advertising Age, 1981.

Anúncio da SAS: “Das oito maiores linhas aéreas suecas que disputam o tráfego na Europa, cinco não conseguem lhe dar um “check-in” e escolha de lugar exclusivos nem um lugar especial para drinques. Das outras três, duas não lhe dão assentos mais espaço ou mais confortáveis. Apenas uma linha aérea na Europa possui a EuroClass que lhe proporciona mais conforto e economia. “

Anúncio da Lufthansa: “ Você ainda pode voar de primeira classe na Europa.’ “

### QUADRO 3 - Marcos da SAS

FONTE: *A Saga da SAS*; Anders Buraas, Oslo, 1979.

<p>1946 - 31 de julho/01 de agosto; DDL, DNL e SILA fundam a SAS visando operações intercontinentais nas Américas do norte e do sul.</p> <p>1946 - 17 de setembro. Inauguração da rota para New York.</p> <p>1946 - 30 de Novembro. Inauguração da rota para América do Sul</p> <p>1948 - 18 de Abril. ABA, DDL e DNL forma a ESAS para coordenar as operações na Europa.</p> <p>1948 - 1 de Julho. Fusão de SLA e ABA</p> <p>1949 - 26 de Outubro. Inauguração da rota para Bangkok.</p> <p>1950 - 1 de Outubro. ABA, DDL e DNL transferem todas as operações para a SAS conforme o Consórcio celebrado em 8 de Fevereiro de 1951, com efeitos retroativos.</p> <p>1951 - 18 de Abril. A rota para Bangkok é estendida até Tóquio.</p> <p>1951 - 19 de Abril. Inauguração da rota para Nairobi.</p> <p>1952 - 19 de Novembro. Primeiro vôo trans ártico de uma linha comercial.</p> <p>1953 - 8 de janeiro A rota para Nairobi é estendida até Johannesburg.</p> <p>1954 - 15 de Novembro. Inauguração da rota polar para Los Angeles.</p> <p>1956 - 9 de Maio. Reabertura da rota de antes da guerra para Moscou.</p> <p>1957 - 24 de Fevereiro. Inauguração do atalho via Polo Norte para Tóquio.</p> <p>1957 - 2 de Abril. A SAS participa da formação da Linjeflyg.</p> <p>1957 - 4 de Abril. Inauguração da rota para Varsóvia.</p> <p>1957 - 16 de Abril. Primeiro vôo para Praga.</p> <p>1958 - 6 de Outubro. Assinatura do Acordo de cooperação entre a SAS e a SwissAir.</p> <p>1959 - 24 de Agosto. Instituição da THAI International pela SAS e Thai Airways Co.</p> <p>1960 - 2 de Julho. a Monrovia é anexada à rede do Atlântico sul.</p>	<p>1961 - 1 de Outubro. Instituição da SAS Catering como subsidiária.</p> <p>1962 - 15 de Maio. Inauguração do serviço de cargas para New York.</p> <p>1963 - 4 de Maio. Abertura de rota para Kirkenes através do norte da Noruega.</p> <p>1963 - 2 de Novembro. Primeira viagem a Montreal.</p> <p>1964 - 2 de Abril. Inauguração da rota p/ Chicago.</p> <p>1965 - 5 de Abril. Início das operações sem escala entre New York e Bergen.</p> <p>1966 - 2 de Setembro. Inauguração das operações para Seattle via rota polar.</p> <p>1967 - 4 de Novembro. Estabelecimento do Expresso Trans-Ásia via Tashkento até Bangkok e Singapura.</p> <p>1968 - 31 de março. Dar-Es-Salaam é anexada à rede Leste da África.</p> <p>1969 - 1 de Novembro. Abertura da rota para Barbados e Port-of Spain nas Índias Ocidentais.</p> <p>1970 - 18 de Fevereiro. Ratificação do acordo KSSU.</p> <p>1971 - 3 de Abril. Inauguração da Trans-Siberiana Expressa para Tóquio.</p> <p>1971 - 1 de Novembro. A SAS participa da formação da Danair.</p> <p>1972 - 5 de Abril. Abertura da rota para Berlim Oriental.</p> <p>1972 - 24 de Maio. Abertura da rota New York - Stavanger.</p> <p>1973 - 4 de Novembro. Abertura da rota de carga para Bangkok e Singapura.</p> <p>1873 - 6 de Novembro. Deli é anexada à rota Trans-Oriente.</p> <p>1975 - 2 de Setembro. Inauguração da rota de Svalbord, a operação mais ao norte do mundo.</p> <p>1976 - 21 de Abril. Abertura da rota para Lagos.</p> <p>1977 - 7 de Abril. O Kuwait é anexado à rota Trans-Oriente.</p> <p>1977 - 2 de Novembro. Abertura da rota Gotemburgo - New York.</p>
--	---

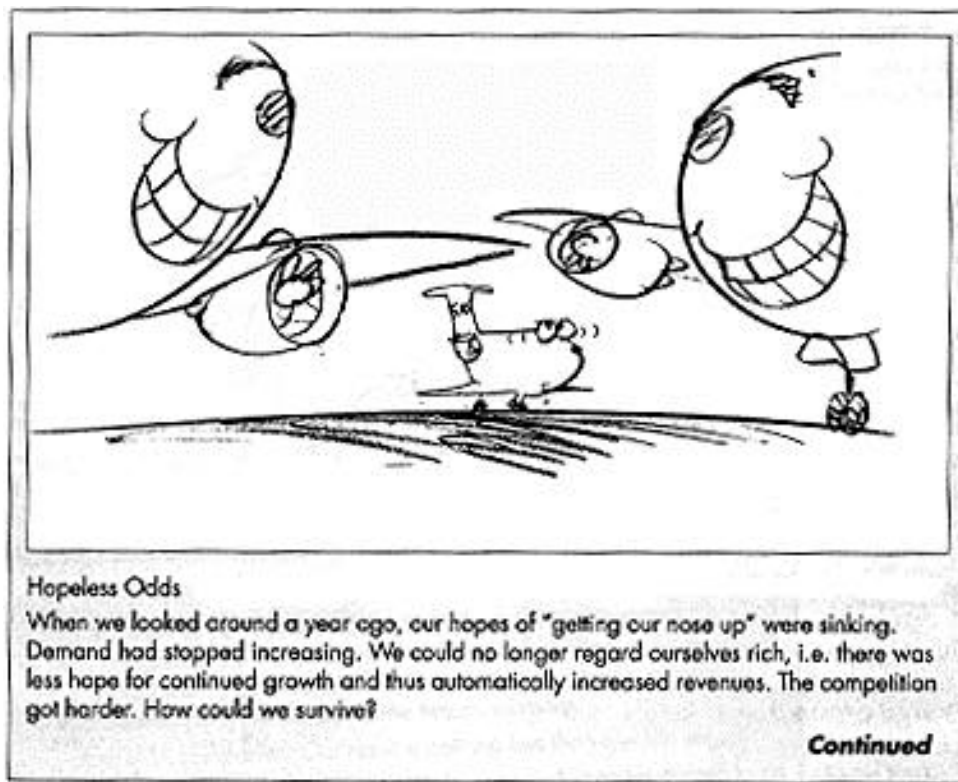
QUADRO 5 - Evolução da frota SAS

Tipo de Aeronave*		Capacidade de assentos	77/ 78	78/ 79	79/ 80	80/ 81	81/ 82	82/ 83	83/ 84	84/ 85	85/ 86	86/ 87
Boing	747	405	3	4	4	5	5	3	5	5	2	0
Airbus	A300	242	0	0	2	4	1	1	0	0	0	0
McDonnell-												
Douglas	DC-10-30	230	5	5	5	5	5	5	6	8	9	11
	DC-8-62	n/a	5	5	2	3	3	3	3	3	3	0
	DC-8-63	170	5	3	4	2	2	2	2	2	2	0
	DC-9-21	75	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	DC-9-33 (freight)		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	DC-9-41	100/122	45	49	49	49	49	49	49	49	49	49
	DC-9-81	133	0	0	0	0	0	0	0	0	6	8
	DC-9-82	156	0	0	0	0	0	0	0	0	6	8
	DC-9-83	133	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Fokker	F-27	40	0	0	0	0	0	0	4	6	9	9
Total			74	77	77	79	76	74	80	84	97	100

\* Aeronaves próprias ou por "leasing" pela SAS que foram alugadas para outras operadoras não constam deste quadro.

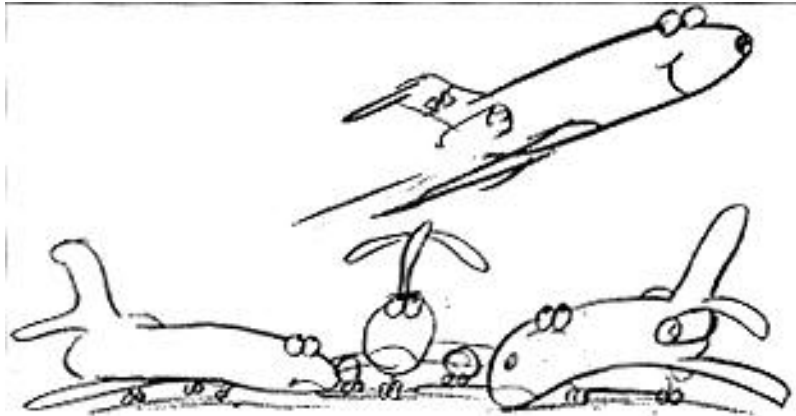
QUADRO 6 - Comparação entre as estatísticas sobre as Linhas Aéreas mais importantes no mundo. 1986. Fonte: *Air Transport World*, Junho, 1987.

QUADRO 7 - Exemplos do “Livrinho vermelho do Carlzon”



Pobres Perspectivas. - Ano passado, quando olhamos à nossa volta, nossas perspectivas de “levantar o nariz” eram péssimas. A demanda estava parada. Não podíamos mais nos considerarmos ricos, isto é, com pouca esperança de crescimento automaticamente as rendas diminuiriam. A competição ficava cada vez mais forte. Como sobreviver? (Continua)

QUADRO 7 - (continuação) Exemplos do “Livrinho vermelho do Carlzon”.



Alguns concorrentes “jogam a toalha”. Justamente quando a SAS consegue seus melhores resultados, a grande maioria das companhias aéreas tem desempenho medíocres. As companhias da IATA, neste ano, chegaram a perder cerca de US\$ 2 bilhões! e deveriam estar tendo lucros de US\$ 3 bilhões (7.5% de giro) se quiserem ter oportunidade de fazer investimentos futuros. Podemos tirar duas conclusões deste fato:

- A SAS não é igual às outras companhias membros da IATA. Nossos resultados são, apenas, um feito mundial.
- As companhias da IATA provavelmente irão lutar por sua sobrevivência no futuro - exatamente como começamos a lutar há um ano e meio atrás. E provavelmente usarão de toda sua força para nos vencer nas próximas batalhas.

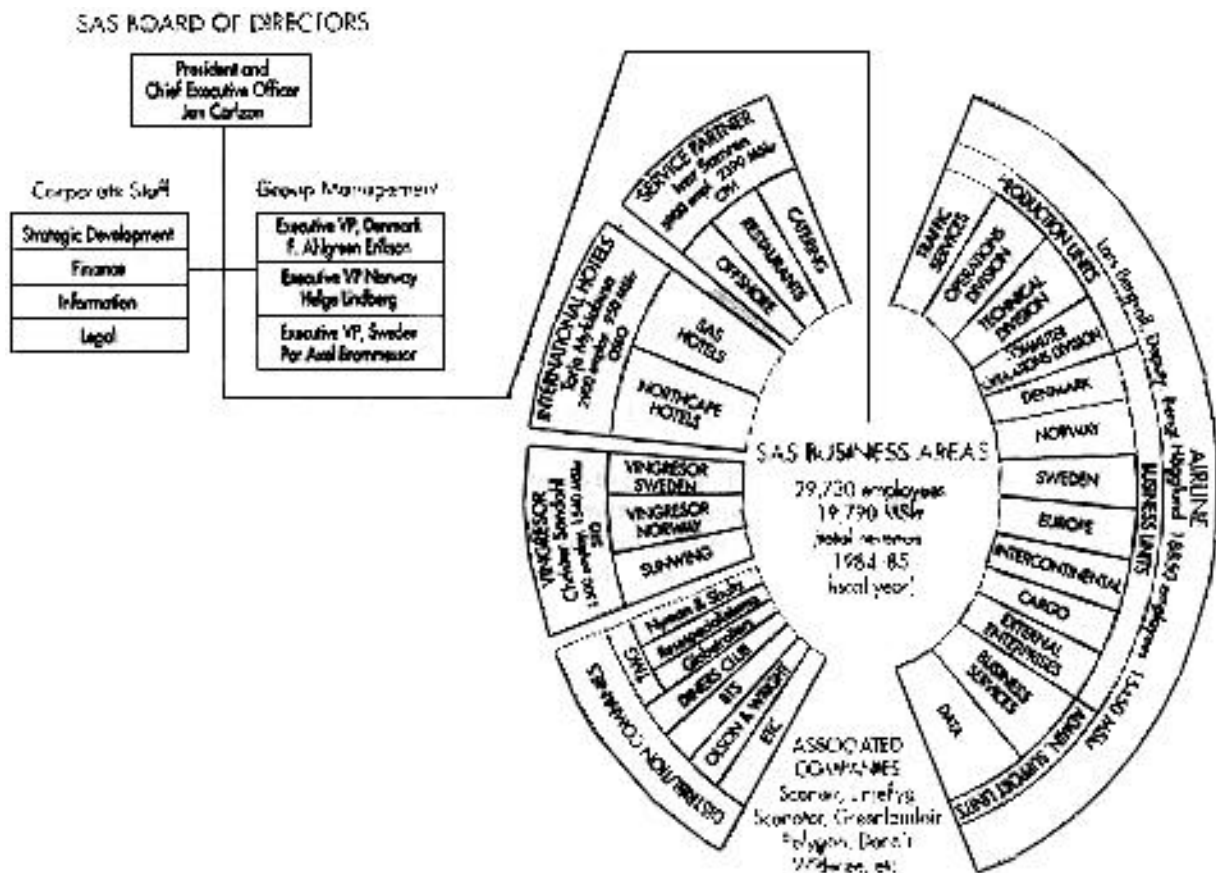
QUADRO - 8 Dados Operativos Seleccionados para os Sistemas CRS dos EUA.

	<b>Sabre (American)</b>	<b>Apollo (United)</b>	<b>System One (Texas Air)</b>	<b>Pars (TWA/NWA)</b>	<b>Datas II (Delta)</b>
Terminais: USA	54,800	40,688	21,450	17,907	9,600
Estrangeiro	316	330	100	352	300
Locais de Subscrição	13,018	8,944	6,944	4,816	3,100
Agencia de Vendas					
Processados (% do total)					
Jan - Jun 1986 *	43	30.1	8.5	8.5	4.1
RPMs das linhas aéreas (% US)					
Jan a Maio 1987	14,136	17,125	19,212	17,766	12,317
Receita bruta ** (\$m)	336	318	n/a	n/a	n/a
Lucros 1986	412	n/a	n/a	n/a	n/a
Taxas de reservas aéreas:					
Básica (\$)	1.75	1.85	1.75	1.75	1.50
Acesso direto (\$)	2.00	1.85	1.75	1.75	1.50
Acesso direto à linha aérea como Julho/1987	13	30	20	13	5
Forças/Poder Atuais	Tamanho Profundidade de dados Máximo	Tamanho Profundidade de dados	Agressividade	Composição Coporate	de Preço Base Flexibilida -de

\*Apenas EUA, estimativa da SABRE.

\*\* A American é a única empresa aérea que publicou; a estimativa sobre a Apollo já havia sido publicada e não foi contestada pela companhia.

QUADRO 9 - Estrutura do Grupo SAS



**DIRETORIA**  
 Presidente Executivo: Jan Carlzon

**EQUIPES DA EMPRESA**  
 Desenvolvimento estratégico  
 Finanças  
 Informação  
 Jurídico

**ADMINISTRAÇÃO DO GRUPO**  
 VP Executivo - Dinamarca: F. Ahlgren Erickson  
 VP Executivo - Noruega : Helge Lindberg  
 VP Executivo - Suécia: ParAxelBrommesson

**ÁREAS DE NEGÓCIOS DA SAS**  
 29.730 funcionários  
 19.790 Mskr (renda total no ano fiscal 1984-85)

**SERVIÇO ASSOCIADO**  
 Ivar Samrem - 5.900 funcionários - 2390 Mskr. - CPH  
 Alimentação  
 Restaurantes  
 Atividades fora do país

**HOTÉIS INTERNACIONAIS**  
 TaUe Mykiabusa - 2900 funcionarios - 950 Mskr - Oslo  
 Hotéis SAS  
 Hotéis Northcape

**VINGRESOR**  
 Christer Sandahl - 1500 funcionários - 1540 Mskr. Sto  
 Vingresor- Suécia  
 Vingresor - Noruega

Sunwing  
 COMPANHIAS DISTRIBUIDORAS TMG Nyman & Shultz  
 Reesp. do sistema Globetrotters Diners Club BTS Olson & Wright  
 Etc.

**LINHA AÉREA**  
 Lars Bergwall; Encarregado: Bengt Hagglund - 18850  
 funcionários  
 15450 Mskr.

**UNIDADES DE PRODUC, AO**  
 Serviço de Tráfego  
 Divisão de Operações  
 Divisão da Técnica  
 Divisão de operações Ponte Aérea

**UNIDADES DE NEGÓCIOS**  
 Dinamarca  
 Noruega  
 Suécia  
 Europa  
 Intercontinental  
 Carga  
 Empreendimentos externos

**UNIDADES DE SUPORTE ADMINISTRATIVO**  
 Serviços ao Negócio  
 Dados

**COMPANHIAS ASSOCIADAS** Scanair, Linjeflyg, Scanator,  
 Greenlandair, Polygon, Danair, Wideroe, etc.

Quadro 6 - Comparação Estatística entre as maiores Cias. Aéreas do Mundo, 1986

Fonte: Air Transport World, June 1987

Passageiros	(Milhares)	RPKs	(milhões)
1. Aeroflot	115,727	1. Aeroflot	188,056
2. United	50,690	2. United	95,569
3. American	45,983	3. American	78,499
4. Eastern	42,546	4. Eastern	56,164
5. Delta	41,062	5. Delta	50,480
6. TWA	24,636	6. TWA	48,100
7. All Nippon	24,503	7. Northwest	46,346
8. Piedmont	22,800	8. British Airways	41,405
9. USAir	21,725	9. Japan Air Lines	38,903
10. Continental	20,409	10. Pan American	34,844
22. SAS	11,700	30. SAS*	12,471
Tamanho	(nº de aeronaves)	Empregados	nº
1. Aeroflot	2,682	1. Aeroflot	500,000
2. United	368	2. American	51,661
3. American	338	3. United	49,800
4. Northwest	311	4. Eastern	43,685
5. Eastern	289	5. Federal Express+	43,300
6. Delta	253	6. Delta	38,901
7. Continental	246	7. British Airways	37,810
8. CAAC (China)	241	8. Air France	35,269
9. TWA	167	9. Lufthansa	34,905
10. Republic	165	10. Northwest	33,250
22. SAS	106	30. SAS	19,773
Receita Operacional	(US\$ milhões)	Lucro Operacional	(US\$ milhões)
1. United	6,688	1. American	392
2. American	5,857	2. Federal Express+	365
3. Air France	4,747	3. SAS	260
4. Japan Air Lines	4,578	4. Delta	225
5. Eastern	4,522	5. Cathay Pacific	206
6. Delta	4,496	6. Swissair	200
7. Northwest	3,598	7. Northwest	167
8. TWA	3,181	8. USAir	164
9. Federal Express+	2,940	9. Continental	143
10. Pan American	2,580	10. KLM	131
11. SAS	2,387		
+ Apenas Frete		* Estimativa	