

Introdução

Estudo de Caso SAS- Scandinavian Airlines System

A empresa SAS estava em uma situação crítica, Jan Carlzon que assumiu a presidência da empresa nesta época, Carlzon decidiu fazer uma análise em outras empresas aéreas e percebeu que companhias aéreas que mantêm o foco em estratégias, negócios, mercado e desenvolvimento de pessoas obtém melhores resultados.

Carlzon buscou entender como obter sucesso e ser diferencial em um mercado o qual todos atendem as mesmas necessidades dos clientes. Com todas suas pesquisas e análise de mercado Carlzon visualizou e focou em gestão e qualidade no atendimento ao cliente.

Em um segmento o qual todos prestam o mesmo serviço a SAS precisava fazer algo diferente, algo que revertisse sua situação no mercado. Carlzon naquela situação sentiu a necessidade de investir em atendimento qualificado, decidiu então investir na estrutura organizacional e valorizar seus funcionários principalmente atendentes da linha de frente.

O organograma foi alterado no topo ficaram todos os atendentes que faziam contato direto com o cliente e na parte de baixo ficou o presidente, como a pessoa responsável por apoiar e ser a estrutura da companhia. As estratégias foram alteradas assim como a estrutura, o gerente tinha a liberdade de organizar os números de voos, rotas, gerenciamento de voos internacionais e nacionais, valorizando os gerentes e transmitindo confiança para a equipe. Diminuindo os níveis hierárquicos a SAS integrou e conseguiu aproximar as equipes, fortaleceu suas estruturas diminuindo ruídos na comunicação.

A SAS mudou seus objetivos, visando atender e buscar excelência na qualidade de atendimento ao cliente. Toda a mudança na estrutura organizacional saiu do papel e foi colocada em prática, a organização aceitou as ideias dos funcionários, possibilitando o crescimento dos funcionários e empresa, liberdade de ação nas tarefas.

Questões

1 – Por onde Carlzon iniciou a mudança da SAS: na estratégia ou na estrutura? Exemplifique seu ponto de vista.

R: Carlzon iniciou a mudança na estratégia onde ele focou na estratégia de conhecimento, pesquisou outras companhias para entender qual era seu diferencial e seu foco de negócio onde ele decidiu focar em pessoas e clientes.

2 – Na SAS, quais os fatores presentes que determinaram o novo desenho organizacional? Comente.

R: O objetivo de buscar um diferencial competitivo no segmento aéreo fez com que Carlzon defendesse a ideia de alterar a estrutura organizacional.

3 – Você já viu um organograma funcionar pelo avesso, como na SAS? Comente esse aspecto.

R: A Empresa Kraft Foods quando fez a cisão com a Mondelez mudou seu organograma tornando-se especialista em atendimento e satisfação de seus clientes. A comunicação entre os departamentos se tornou mais simples e clara.

4 – Comente a estratégia da SAS para vencer a concorrência.

R: A estratégia utilizada pela SAS para vencer a concorrência foi servir ao cliente, investir em informações para que seus funcionários pudessem assumir responsabilidades. Organograma foi reduzido, diminuindo linhas de comunicação, esta estratégia tornou a SAS uma empresa aérea competitiva no mercado em seu setor.

5 – Que outras providências foram tomadas no desenho organizacional da SAS?

R: O organograma foi modificado deixando o operacional na linha de frente e presidente como suporte da estrutura, mas este organograma não foi somente uma mudança no papel, foi uma mudança real que foi vivida no dia a dia da companhia aérea. Os funcionários tinham total liberdade de trazer novas ideias e ação. Os gerentes também eram empreendedores neste novo sistema organizacional, pois tinham liberdade de decisão em rotas, aluguel de aviões, decisões de horários e etc.

Nome: Andressa Campos Silva

40NEG-Paulista

RM: 40620

Disciplina: Estruturas organizacionais

Prof: Angelo