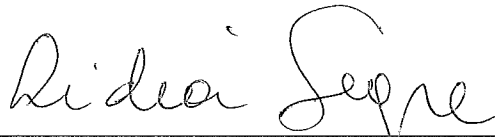


PROJETO DE SERVIÇO DE TRANSPORTE AÉREO
NA NOVA ECONOMIA: UM ESTUDO DE CASO

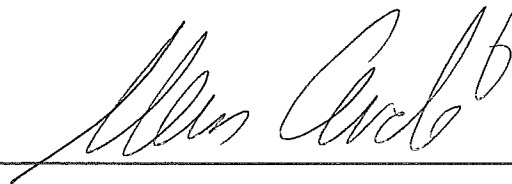
Luiz Roberto Alves da Silva Filho

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE SISTEMAS E COMPUTAÇÃO.

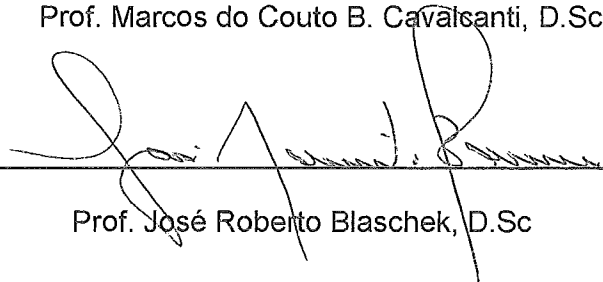
Aprovada por:



Prof^a. Lidia Micaela Segre, D.Sc



Prof. Marcos do Couto B. Cavalsanti, D.Sc



Prof. José Roberto Blaschek, D.Sc

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

NOVEMBRO DE 2002.

SILVA FILHO, LUIZ ROBERTO ALVES DA

Projeto de Serviço de Transporte
Aéreo na Nova Economia: Um Estudo de
Caso [Rio de Janeiro] 2002

XIV, 161 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ,
M.Sc., Engenharia de Sistemas e
Computação, 2002)

Tese – Universidade Federal do Rio
de Janeiro , COPPE

1. Projeto de Serviço de Transporte Aéreo na
Nova Economia
2. Alinhamento do Projeto de Serviço às
Estratégias de TI

I. COPPE/UFRJ II. Título (série)

À minha mãe, Thereza Miranda,
que com sua força, seu carinho e sua arte, criou as condições para que eu
alcançasse os meus objetivos de vida com respeito, integridade, ética e felicidade.

Agradecimentos

À minha mulher, Conceição, e aos meus filhos Marina e Fernando, pela força, paciência e compreensão nos inúmeros finais de semana dedicados ao estudo.

À Profa. Lídia Segre, pelo incentivo, pela orientação deste trabalho e pelo aprendizado proporcionado na linha de Informática e Sociedade.

A Joaquim Santos Neto e José Roberto Blaschek, pelo incentivo para realização deste mestrado e sobretudo pelas lutas conjuntas para o sucesso da Rio Sul.

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

PROJETO DE SERVIÇO DE TRANSPORTE AÉREO
NA NOVA ECONOMIA: UM ESTUDO DE CASO

Luiz Roberto Alves da Silva Filho

Novembro/2002

Orientadora: Lidia Micaela Segre

Programa: Engenharia de Sistemas e Computação

O setor de transporte aéreo é vital para o desenvolvimento de um país e estratégico para a maioria das suas atividades econômicas. Atualmente, ele vem enfrentando sérias dificuldades decorrentes dos impactos provocados pela nova economia e por uma crise mundial, agravada pelos episódios terroristas de 11 de setembro de 2001, nos Estados Unidos da América.

Ao mesmo tempo, a tecnologia da informação está ajudando a transformar o ambiente de negócios e desempenhando papel fundamental na estratégia e no planejamento corporativo.

Para caracterizar o novo cenário em que o setor atua, este trabalho analisa a importância do setor de serviços no contexto atual, a evolução do uso da tecnologia da informação e a situação do mercado de transporte aéreo brasileiro.

É apresentada uma proposta de projeto de serviço, a partir de uma revisão teórica e da análise de um estudo de caso de uma empresa do setor de transporte aéreo brasileiro, observando os aspectos do negócio, o cenário atual e o seu processo de informatização.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

AIR TRANSPORT SERVICE PROJECT
IN THE DIGITAL ECONOMY: A CASE STUDY

Luiz Roberto Alves da Silva Filho

November/2002

Advisor: Lidia Micaela Segre

Department: Systems and Computer Engineering

The air transport sector can be considered as a vital item on a country's growth and strategic for most economical activities. Nowadays, this transportation way is facing the severe impacts of the established world crises as well as new society rules that were aggravated by the terrorist acts on the WTC last September 11th.

At the same time, the information technologies is helping to transform the business environment and playing a fundamental part in a corporative strategy and planning.

This report analyses the importance of the Service Sector nowadays, the massive use of the information technology (IT) and the Brazilian air transport market's conditions in order to define this new scenario where the sector acts.

It is presented a service based project proposal from a bibliographical review evaluating a case study of a Brazilian airline company observing business aspects and the process of using information technology.

Índice

	Pág
Capítulo I Introdução	01
1.1 Justificativa _____	01
1.2 Objetivos _____	03
1.3 Organização da Dissertação da Tese _____	04
1.4 Metodologia _____	06
Capítulo II Projeto de Serviço	07
2.1. Análise do Setor de Serviços _____	07
2.1.1. Definição _____	08
2.1.2. Importância _____	09
2.2. Especificidades do Setor de Serviço _____	12
2.3. Metodologia para Elaboração de um Projeto de Serviço _____	15
2.3.1. Posicionamento do serviço em função das necessidades do cliente _____	16
2.3.2. Segmentação _____	17
2.3.3. Proposta de valor _____	20
2.3.4. Valor percebido _____	21
2.3.5. Ciclo de valor _____	22
2.3.6. Formulação do serviço _____	23
2.3.7. Ajustes no modo de prestação de serviço _____	24
2.3.8. Acompanhamento e crescimento _____	26
2.4. Um Novo Ambiente para o Setor de Serviços _____	28

Capítulo III	Uso Estratégico da TI	33
3.1.	Considerações Iniciais _____	33
3.2.	Evolução do Uso da Tecnologia da Informação _____	35
3.2.1.	Apoio às atividades organizacionais _____	38
3.2.2.	Apoio às estratégias organizacionais _____	43
3.3.	Valor Estratégico do Conhecimento _____	48
3.3.1.	Inteligência Empresarial ® ⁴ _____	49
3.4.	O Uso da Internet _____	52
3.5.	Considerações Finais _____	54
Capítulo IV	Análise da Estratégia de Negócio de uma Empresa do	
	Setor de Transporte Aéreo	55
4.1.	Considerações Iniciais _____	55
4.2.	História da Aviação Regional no Brasil e da Rio Sul Linhas Aéreas _____	56
4.3.	Situação Atual do Setor de Transporte Aéreo e do Grupo FRB-Par _____	65
4.3.1.	Mudanças das regras de mercado _____	65
4.3.2.	Análise do mercado atual _____	66
4.3.3.	Cultura do setor de transporte aéreo e da Rio Sul _____	72
4.3.4.	Mudança das estratégias do Grupo FRB-Par _____	74
4.3.5.	Análise da situação da Rio Sul _____	76
4.3.6.	Análise do ex-Presidente da Rio Sul _____	81
4.4.	Pesquisa Mercadológica _____	84
4.4.1.	Metodologia da pesquisa _____	85
4.4.2.	Resultados mais relevantes _____	86
4.4.3.	Recomendações dos autores da pesquisa _____	91
4.5.	Considerações Finais _____	92

Capítulo V	Análise do Uso da TI em uma Empresa do Setor	93
5.1.	Análise da Evolução Hierárquica da TI na Rio Sul _____	93
5.2.	Análise do Projeto Corporativo de TI _____	101
5.2.1.	Análise do apoio às atividades organizacionais _____	103
5.2.2.	Análise do apoio às estratégias organizacionais _____	106
5.3.	Papel Fundamental da Gestão de Recursos Humanos _____	112
5.3.1.	O papel no proscênio _____	112
5.3.2.	O papel nos bastidores _____	113
5.4.	Considerações Finais _____	116
Capítulo VI	Estratégias de Negócio e de TI para um Projeto de Serviço de Transporte Aéreo	118
6.1.	Estratégias de Negócio _____	119
6.1.1.	Posicionamento do serviço _____	119
6.1.2.	Segmentação _____	121
6.1.3.	Proposta de valor _____	121
6.1.4.	Valor percebido _____	123
6.1.5.	Ciclo de valor _____	123
6.1.6.	Formulação do serviço _____	124
6.1.7.	Ajuste no modo de prestação de serviço _____	129
6.1.8.	Acompanhamento e crescimento _____	130
6.2.	Estratégias de TI _____	131
6.2.1.	Soluções de apoio às atividades organizacionais _____	132
6.2.2.	Soluções de apoio às estratégias organizacionais _____	133
6.3.	Sistemas de Atividades _____	134
6.4.	Considerações Finais _____	137

Capítulo VII Conclusões	139
7.1. Considerações sobre Projeto de Serviço _____	140
7.2. Considerações sobre Gestão de TI _____	140
7.3. Contribuições do Trabalho _____	142
7.4. Perspectivas Futuras _____	143
7.5. Considerações Finais _____	144
Referências Bibliográficas _____	145
Anexos _____	152
I. Glossário _____	152
II. Figuras _____	155
III. Filosofia Empresarial da Rio Sul _____	160

Índice das Figuras

	Pág
1.1 Iniciativas de comércio eletrônico por segmento de atividade _____	02
1.2 Organização da dissertação da tese _____	05
2.1. Interações entre cliente e estruturas _____	09
2.2. Setor de serviços em porcentagem ao PIB no final da década de 90 _____	10
2.3. Porcentagem de empregos nos serviços em relação ao total de empregos _	11
2.4. O triângulo dos serviços _____	14
2.5. Matriz de serviço mostrando a relação entre o tipo de resultado e a intensidade de interação _____	17
2.6. Matriz de intensidade de serviço visualizando possibilidades de reposicionamento _____	18
2.7. Ciclo de valor para serviço completo para transporte aéreo de passageiro _	23
2.8. Cadeia produtiva de bens relativamente padronizados _____	25
2.9. Cadeia produtiva do caso de bens com forte intensidade de serviços _____	26
2.10. Cadeia produtiva de serviços com forte intensidade de interação _____	26
2.11. Percentual de acesso residencial da população à Internet _____	31
3.1. Ondas de Inovação de TI _____	37
3.2. Visão tradicional dos sistemas de informação _____	38
3.3. Integração dos processos de negócio _____	39
3.4. Arquitetura de informação da organização _____	40
3.5. Visão atual dos sistemas de informação _____	42
3.6. Uso estratégico dos sistemas de informação _____	45
3.7. Determinantes da atratividade de um setor _____	46
3.8. Inteligência Empresarial ® ⁴ e Capitais do Conhecimento ® ⁴ _____	49
3.9. Pré-Internet das empresas aéreas _____	52

4.1. Empresas Regionais e suas áreas de atuação, em 1976 _____	58
4.2. Estrutura de fundação da Rio Sul _____	58
4.3. Lucratividade das empresas aéreas nacionais _____	63
4.4. Matriz de serviço com o posicionamento estratégico de algumas empresas aéreas nacionais e internacionais. Visão do início do ano de 2001 _____	67
4.5. Público alvo de algumas companhias aéreas nacionais _____	69
4.6. Modelo de PORTER (1998) usado para análise estrutural do setor aéreo __	69
4.7. Análise de forças no cenário atual do setor de transporte aéreo brasileiro __	70
4.8. Estrutura do Grupo FRB-Par (jul/2001) _____	74
4.9. Mapa de rotas da Rio Sul (setembro/2001) _____	75
4.10. Posicionamento estratégico e financeiro das empresas aéreas nacionais __	84
4.11. Distribuição de empresas aéreas <i>Top of Mind</i> _____	86
4.12. Distribuição de empresas aéreas por preferência do público _____	87
5.1. Organograma de gestão de TI da Varig e Rio Sul, até 1988 _____	94
5.2. Organograma de gestão de TI da Varig e Rio Sul, em 1988 _____	95
5.3. Organograma de gestão de TI da Varig e Rio Sul, em 1991 _____	96
5.4. Organograma de gestão de TI da Rio Sul, em 1994 _____	97
5.5. Primeira estrutura da Coordenadoria de Informática, em 1995 _____	98
5.6. Organograma de gestão de TI da Rio Sul, em 2000 _____	100
5.7. Organograma de gestão de TI do Grupo FRB-Par, em 2002 _____	100
5.8. Estrutura básica da rede da Rio Sul _____	103
5.9. Estrutura básica do projeto Bridge _____	104
5.10. Visão de integração dos sistemas internos com os externos _____	108
5.11. Estrutura de gestão do <i>website</i> _____	110
5.12. <i>Check-in</i> com tecnologia <i>wireless</i> _____	111
5.13. Estrutura atual de gestão dos Recursos Humanos _____	115

6.1.	Proposta de posicionamento dos projetos de serviço _____	119
6.2.	Matriz de serviço mostrando a proposta de segmentação _____	120
6.3.	Movimento de absorção do mercado _____	120
6.4.	Cadeia de valores para a prestação de serviços <i>low fare</i> _____	130
6.5.	Cadeia de valores para a prestação de serviços <i>high fare</i> _____	130
6.6.	Sentido de implantação da qualidade de atendimento e das inovações tecnológicas _____	133
6.7.	Sistema de Atividades para projeto de serviço <i>Low Fare</i> _____	135
6.8.	Sistema de Atividades para projeto de serviço <i>High Fare</i> _____	136
7.1.	Visão dos sistemas de informação da corporação _____	143
A2.1	Tela da Coordenação de Vôo do Bridge _____	155
A2.2	Tela do Planejamento de Manutenção do Bridge _____	156
A2.3	<i>Home page</i> da segunda versão da Intranet Rio Sul _____	157
A2.4	<i>Home page</i> da quarta versão da Intranet Rio Sul _____	158
A2.5	<i>Site</i> da Rio Sul, ferramenta de B2C (abril de 2002) _____	159

Índice das Tabelas

	Pág
4.1. Principais características do projeto de serviço da Rio Sul _____	64
4.2. <i>Market share</i> (dez/2001) _____	80
4.3. Distribuição da amostra por cidade _____	85
4.4. Distribuição da amostra por empresa aérea usada com maior frequência __	85
4.5. Evolução da marca Rio Sul _____	88
4.6. Benefícios buscados pelo cliente do transporte aéreo _____	89
4.7. Benefícios buscados pelo cliente do transporte aéreo (escolha por terceiros) _____	90

Capítulo I

Introdução

“Uma nova economia surgiu em escala global nas últimas duas décadas. Chamo-a de informacional e global para identificar suas características fundamentais e diferenciadas e enfatizar sua interligação. É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos” (CASTELLS, pp. 87, 1999).

1.1. Justificativa

Vivemos a transformação da sociedade, impulsionada pela adoção de novas tecnologias e pelo processo de globalização. Entramos em um novo tempo, um mundo onde os clientes e a informação detêm o poder. E dentro desta nova economia, o setor de serviços vem ganhando em importância na maioria dos países. As novas tecnologias estão aptas a melhorar a produtividade e fornecer uma vantagem competitiva, principalmente no setor de serviços. A automatização, a robótica, o desenvolvimento de sistemas estratégicos, sistemas de controle e análise das informações, o auto-atendimento e a inteligência artificial podem ser utilizados em qualquer atividade de transformação nos serviços.

Este setor tem sido alvo de inúmeros estudos, principalmente por ser atividade de origem na implantação de muitas inovações, não só as efetivamente tecnológicas, mas também no que tange às novas técnicas de gestão, *marketing*, relacionamento e iniciativas de comércio eletrônico.

Segundo pesquisa divulgada pela Forrester no seu Technographics Report de 2001, vide figura 1.1, várias atividades pertencentes ao setor de serviços estão entre as que dispõem dos maiores percentuais de seus investimentos em iniciativas

desenvolvidas para o comércio eletrônico, classificando o setor de transporte como o segundo maior (CALLINAN, 2001).

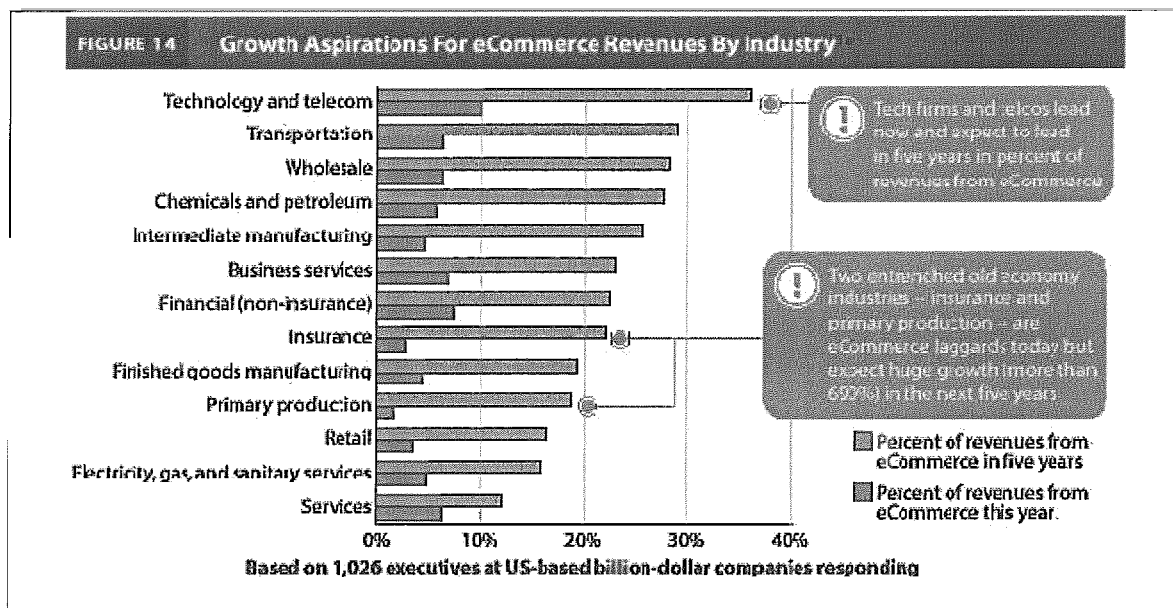


Fig. 1.1. Iniciativas de comércio eletrônico por segmento de atividade (CALLINAN, 2001)

Para PETTIS (2001), na economia do século 21, a tecnologia da informação (TI) é a ferramenta que idealiza; o transporte, a que realiza. Os principais fatores que propiciaram o processo de globalização são a evolução da TI, alavancada pela Internet, e a expansão dos transportes, que tornou disponíveis todos os bens produzidos no planeta. Qualquer cidadão pode receber qualquer bem de consumo, durável ou perecível, qualquer que seja a distância entre destinatário e remetente.

Especificamente dentro do setor de transportes, a atividade de transporte aéreo é uma das que mais se destaca em relação ao uso de altas tecnologias, principalmente as desenvolvidas e empregadas nos aviões, aeroportos e nos sistemas de informação específicos para a atividade.

O transporte aéreo é um serviço essencial e estratégico para qualquer país. Ele é uma fonte geradora de desenvolvimento, integração regional, turismo, empregos e impostos, tanto pelo transporte de passageiros quanto de cargas.

Porém, a aviação mundial vem enfrentando uma séria crise econômica há alguns anos. Recentemente, várias empresas faliram ou deixaram de operar, outras tantas estão envoltas em graves problemas financeiros. Ao mesmo tempo, novos participantes começam a despontar no mercado com propostas de serviços

diferenciadas, dando sinal de que é viável manter a atividade de forma rentável e competitiva, desde que ajustada às necessidades dos mercados da nova economia.

Transporte aéreo é fundamental. Tecnologia da informação é o diferencial de sucesso. A oportunidade de poder estudar e mesclar o transporte aéreo e a tecnologia da informação e contribuir na identificação e na busca de soluções para os problemas da aviação comercial brasileira é a grande motivação deste trabalho.

1.2. Objetivos

O objetivo desta dissertação é definir os principais aspectos estratégicos que permitam a criação de um projeto de serviço para uma empresa aérea nacional, utilizando o potencial da tecnologia da informação para gerar vantagens competitivas.

Assim, serão apresentados os principais conceitos teóricos relativos ao desenvolvimento de uma atividade no setor de serviços e será analisada a situação do mercado de transporte aéreo e de uma importante empresa brasileira, a Rio Sul Linhas Aéreas. Em paralelo, serão avaliadas as formas de uso estratégico da tecnologia da informação e a experiência de implantação na mesma empresa aérea. Ao final, as análises do negócio e da TI servirão de subsídio para a proposição de um projeto de serviço adequado às condições atuais e alinhado com as estratégias de TI. Espera-se, a partir de uma análise teórica abrangente verificar as possibilidades de aplicação no caso concreto.

Quanto ao estudo relativo ao caso da Rio Sul, além de registrar o processo histórico, será avaliada a evolução e os respectivos cuidados com seu projeto de serviço e com a importância destinada ao setor de TI dentro da estrutura organizacional, comparando os resultados com as expectativas teóricas.

Pretende-se, através da análise da estratégia de negócio aplicada ao setor de transporte aéreo, realizada no capítulo IV, confirmar que todas as decisões devem ser tomadas seguindo o próprio projeto de serviço, seja ele qual for. Mesmo sendo empresas pertencentes a um mesmo segmento, o resultado das ações praticadas podem ter resultados completamente diferentes quando possuem projetos de serviço diferenciados. Também deseja-se verificar que quanto mais a área de TI participa da

tomada de decisões estratégicas da empresa, melhores são os resultados obtidos. Isto será feito analisando-se a evolução hierárquica da TI na Rio Sul, no capítulo V.

A organização da dissertação da tese, apresentada a seguir, mapeia os principais pontos abordados neste trabalho.

1.3. Organização da Dissertação da Tese

Além deste capítulo de introdução, esta tese está dividida em três partes: análise do negócio, análise da TI e proposição, conforme a figura 1.2.

A análise do negócio será desenvolvida em dois capítulos. O capítulo II apresentará a fundamentação teórica sobre projeto de serviço, definindo e avaliando a importância e as especificidades do setor, verificando uma metodologia de elaboração do projeto de serviço e identificando um novo ambiente para o setor, onde a Internet mostra-se como um importante ambiente de negócios. O capítulo IV analisará o negócio de transporte aéreo através do caso da Rio Sul. Será efetuado um importante registro da história da aviação regional brasileira, segmento de atuação da Rio Sul, e será analisada sua situação mercadológica e sua cultura.

Em paralelo, será feita uma análise do uso estratégico da TI. O capítulo III avaliará a fundamentação teórica quanto a evolução e oportunidades de uso da TI, o valor estratégico do Conhecimento e o uso da Internet como um sistema de computação com baixo custo, que viabiliza os negócios eletrônicos. No capítulo V, será analisado o uso da TI em uma empresa do setor, a própria Rio Sul, verificando os resultados obtidos com a evolução da estrutura organizacional, avaliando o projeto de informatização corporativo e identificando o papel fundamental dos recursos humanos.

As análises do negócio e da TI serão subsídios para a elaboração, no capítulo VI, de uma proposta de um projeto de serviço, utilizando as vantagens competitivas proporcionadas pelo uso estratégico da TI, visando alternativas à difícil situação econômica em que se encontram as empresas aéreas nacionais.

Complementando, serão apresentadas conclusões sobre o trabalho, as referências bibliográficas e anexos contendo um glossário, figuras complementares e a reprodução da filosofia empresarial da Rio Sul, disseminada entre seus colaboradores e clientes.

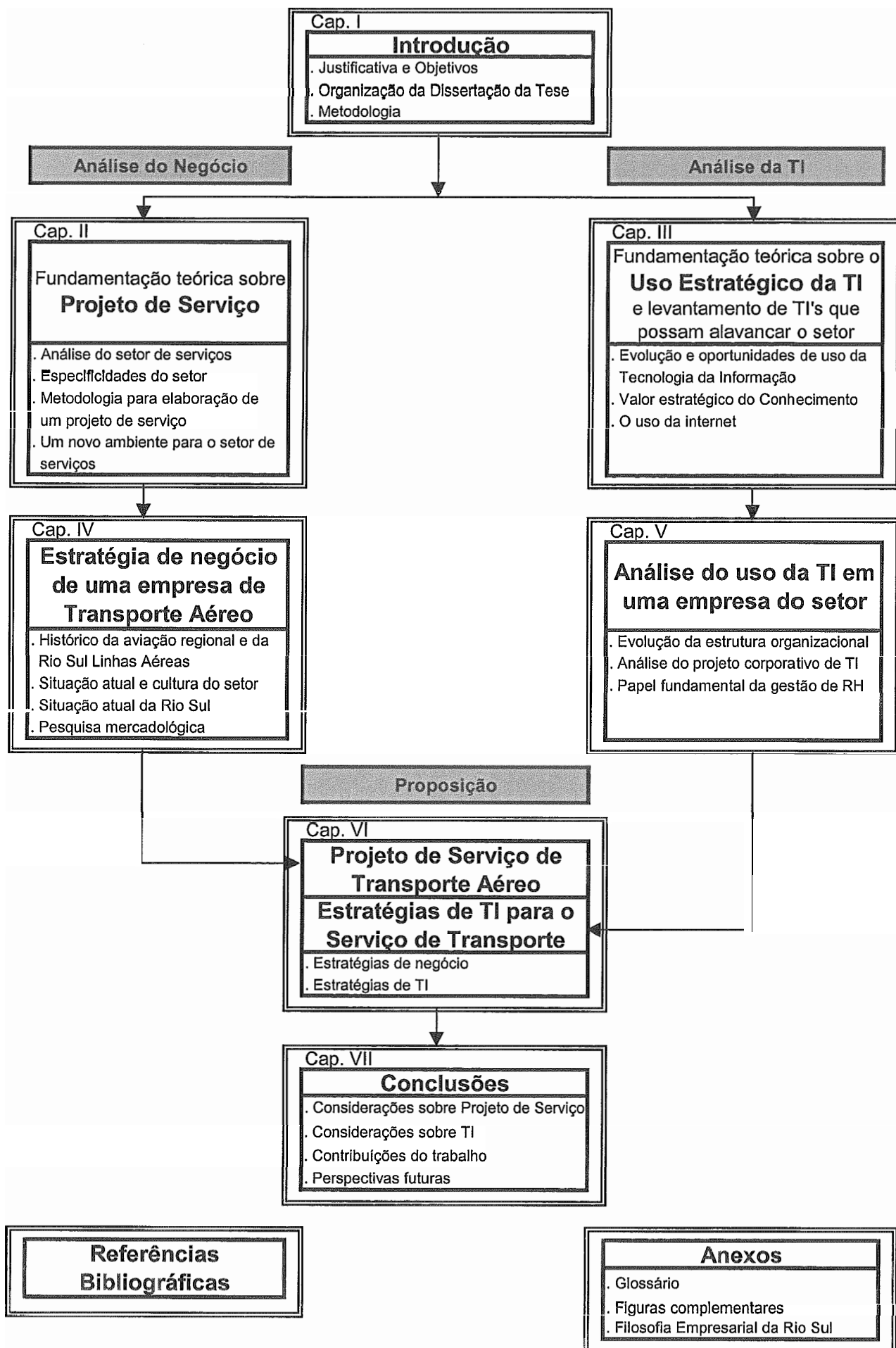


Fig. 1.2. Organização da dissertação da tese

1.4. Metodologia

A metodologia para desenvolvimento dos capítulos teóricos baseia-se na pesquisa bibliográfica, focada nos estudos sobre o setor de serviços, efetuada em publicações e teses nacionais e internacionais. Também foram incluídos dados obtidos a partir de participações em vários congressos, fórum de debates sobre tecnologia e em aulas do curso de mestrado.

Na bibliografia disponível também foram avaliados alguns estudos de empresas aéreas como fontes comparativas para a análise do caso Rio Sul. Em particular, utilizou-se os que descrevem a Southwest e a Continental, empresas americanas, e a SAS, escandinava, contando as ações revolucionárias de seu então presidente, Jan Carlzon, que influenciaram na mudança das formas de atuação da maioria das empresas atuais.

Neste trabalho, a análise do estudo de caso foi realizada através da própria experiência do autor como Gerente Geral de Informática da Rio Sul, durante os últimos oito anos, e de encontros com colaboradores da própria informática, de outras gerências e diretorias da empresa. Pode-se garantir que as informações aqui contidas não são apenas opiniões próprias por consequência do envolvimento com a empresa. A Rio Sul tem por hábito criar grupos de trabalhos multidisciplinares para ajudar na solução de problemas gerais, relativos a qualquer um de seus setores, o que faz com que haja consenso nas diretrizes para solução das dificuldades. Além disto, o papel dos outros gerentes na gestão do setor de TI é sempre muito importante, já que todos os projetos são conduzidos por *sponsors* pertencentes às áreas usuárias. Também foram consultados artigos desenvolvidos por funcionários ou profissionais terceirizados da Rio Sul, apresentados em congressos nacionais e internacionais.

Outras fontes foram os programas corporativos de atualização profissional e de desenvolvimento de metodologias, filosofia empresarial (anexo III) e comercial que a Rio Sul realiza, uma pesquisa mercadológica encomendada pela Rio Sul, um depoimento de seu ex-presidente e o aprendizado resultante do convênio de transferência de tecnologia firmado entre a Rio Sul e a COPPE/Sistemas.

Capítulo II

Projeto de Serviço

O objetivo deste capítulo é apresentar a fundamentação teórica sobre a evolução do setor de serviços e como ele deve ser abordado e projetado na nova economia.

Inicialmente será caracterizado o setor de serviços, definindo-o, avaliando sua importância no contexto geral das atividades de trabalho e identificando suas características específicas. A seguir será apreciada uma metodologia para planejamento, implantação e acompanhamento de uma prestação de serviço, adequada a um novo ambiente de negócios, transformado pelos efeitos da Tecnologia da Informação, do Conhecimento e da Globalização.

Neste capítulo será explorada a bibliografia disponível a fim de identificar conceitos e práticas que influenciam na realização de uma prestação de serviço com maior qualidade e resultado. O estudo teórico aqui realizado, em conjunto com a análise da evolução histórica e mercadológica do setor e de uma empresa do transporte aéreo, no capítulo IV, serão subsídios para a elaboração de um projeto de serviço de transporte aéreo, parte da proposição deste trabalho.

2.1. Análise do Setor de Serviços

Apesar de sua importância, o setor de serviços é surpreendentemente mal definido, principalmente em relação aos seus limites (TÉBOUL, 1999). Então, é preciso procurar uma definição adequada e ressaltar sua importância na sociedade, demonstrada pela posição que ocupa na economia, seja através da sua participação no Produto Interno Bruto (PIB), seja na geração de empregos ou pelas tendências e transformações que a economia mundial está experimentando.

2.1.1. Definição

Segundo uma ótica tradicional, a classificação tripartite dos setores da economia, os serviços representam o setor terciário. O setor primário refere-se à agricultura e o secundário às atividades de mineração ou industriais. Assim, o setor de serviços engloba todas as atividades cuja produção não é um bem físico ou uma edificação (TÉBOUL, 1999).

O setor de serviços por muito tempo foi considerado como o de menor importância. Desde Adam Smith, no século XVIII, que afirmava que *“o trabalho de certos membros da sociedade pertence às ordens mais respeitáveis, enquanto o trabalho dos servidores subalternos é desprovido de qualquer valor agregado e não se transforma ou se realiza em nenhum bem vendável que se mantenha após sua realização ...”* (in TÉBOUL, pp. 12, 1999), desenha-se um certo desprezo quanto ao setor de serviços. Esta atitude manteve-se ao longo do século XX contribuindo para desmerecer o valor deste setor nas economias de muitos países, gerando dificuldades em assegurar o transporte, a distribuição, o financiamento, a transformação e a manutenção dos bens produzidos. A idéia de que o trabalho na indústria requer mais competência do que no setor de serviços continua disseminada nos dias de hoje (TÉBOUL, 1999).

Estes conceitos são considerados ultrapassados por vários autores em estudos recentes e a evolução da importância do setor de serviços, descrita logo a seguir, irá confirmar. Esses autores apresentam várias definições, das quais foi escolhida apenas uma, já que não há interesse em polemizar este ponto. GRÖNROOS (1995) (in TÉBOUL, pp. 20, 1999) diz que *“um serviço abrange uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre o cliente e as estruturas, os recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com fins de atender a uma necessidade do cliente”*. A natureza desta interação torna o cliente parte integrante da realização do serviço, dando uma característica pessoal a cada serviço prestado.

Este relacionamento pode ser ilustrado pela figura 2.1, através de uma caixa onde entra o cliente com sua necessidade ou problema, e sai o mesmo cliente transformado, após passar por um processo que pode envolver o uso de tecnologias, equipamentos, interações diretas com funcionários e mudança de ambiente. Pelo fato

da prestação de serviço beneficiar antes de tudo o cliente, mesmo se ela puder incluir elementos concretos, tais como bens manufaturados ou informação, o resultado é bastante subjetivo (TÉBOUL, 1999).

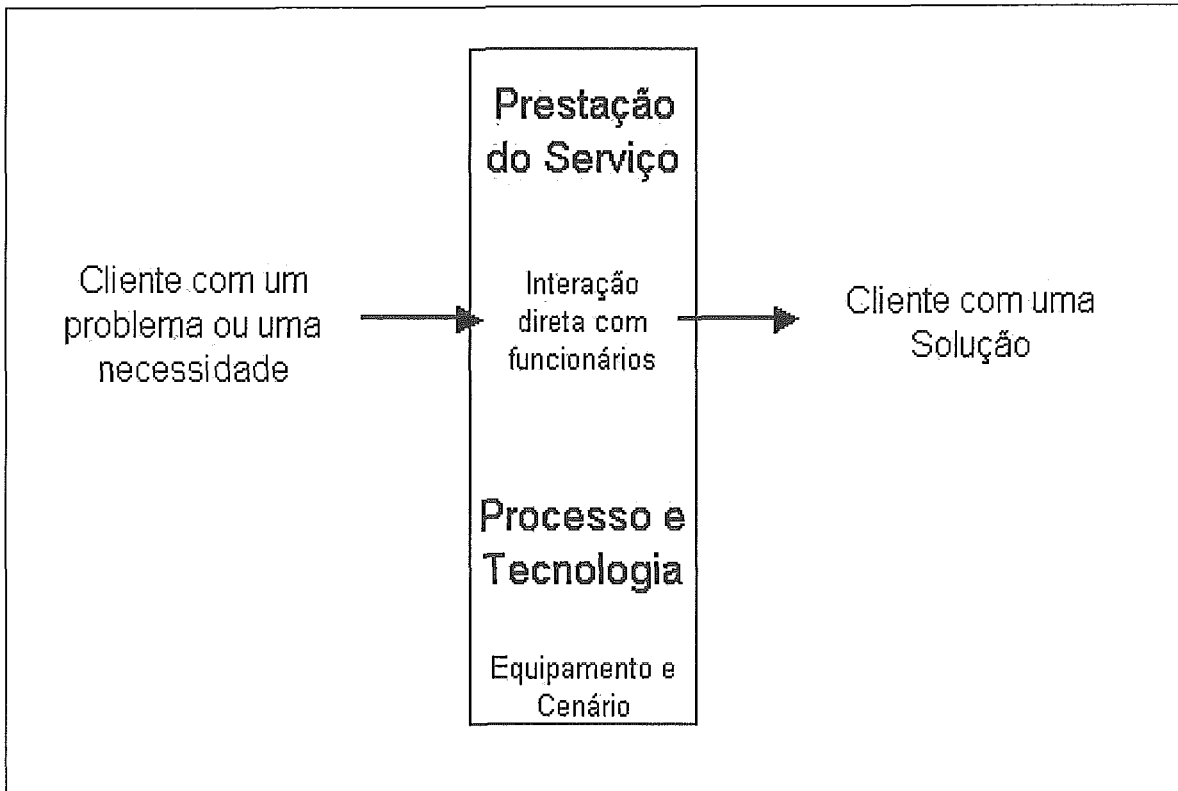


Fig. 2.1. Interações entre cliente e estruturas (TÉBOUL, 1999)

2.1.2. Importância

GIANESI & CORRÊA (1996) relacionam fatores que propiciaram o aumento da demanda por serviços, tais como: desejo de melhor qualidade de vida e lazer; a urbanização incrementando necessidades de serviços como segurança e transporte por exemplo; mudanças demográficas e sócio-econômicas como o aumento da quantidade de idosos e crianças ou da participação da mulher no trabalho remunerado; aumento da sofisticação dos consumidores; a diferenciação dos produtos através dos serviços associados; e o aumento da qualidade e a criação de novos serviços através da adoção de novas tecnologias.

Esse aumento de demanda pode ser ilustrado de três maneiras. A primeira, através do desenvolvimento do setor de serviços, medido pela sua importância com relação ao Produto Interno Bruto (PIB), e demonstrado na figura 2.2. Pode-se observar que no final da década de 90, em alguns dos países que exercem forte influência na economia mundial, o setor de serviços já era responsável por mais de 50% do PIB.

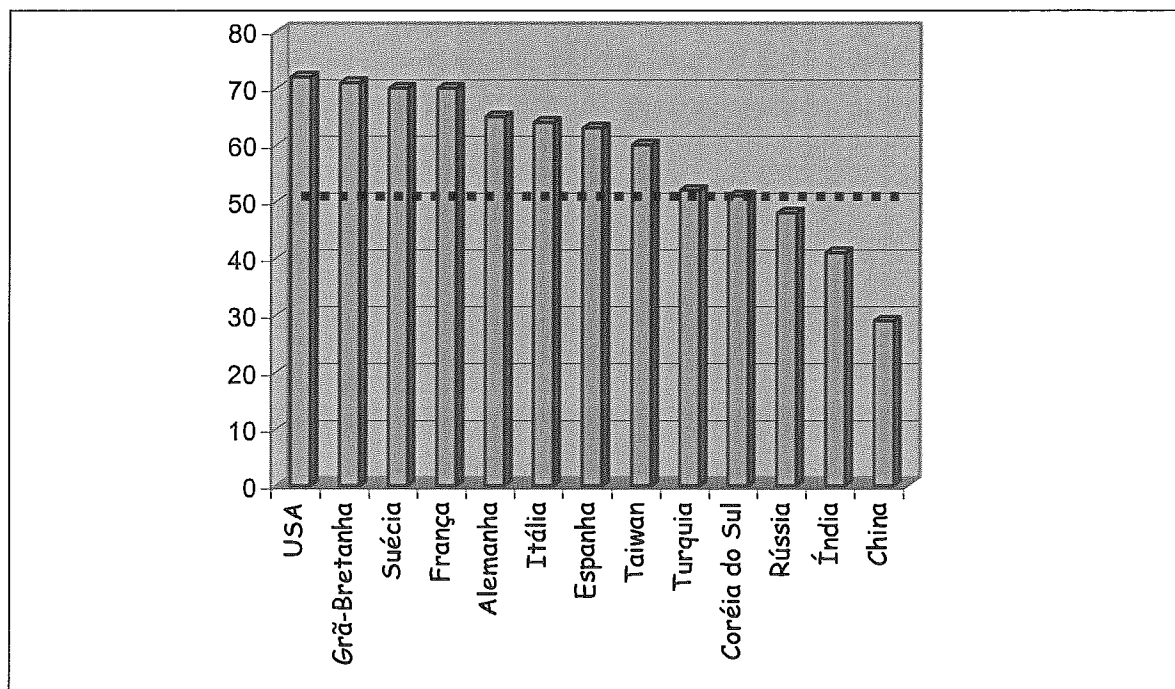


Fig. 2.2. Setor de serviços em porcentagem ao PIB no final da década de 90

(Fonte: Statistique Historique, OCDE, 1997)

A segunda maneira é observar que o desenvolvimento dos serviços absorveu parte do declínio do emprego nos setores primário e secundário (TÉBOUL, 1999). Os setores agrícola e industrial registram um aumento de produtividade ligada às mudanças tecnológicas às custas de economizar a mão-de-obra. A mudança estrutural dos postos de trabalho gerou um deslocamento para o setor de serviços, provocando um aumento na porcentagem de mão de obra empregada neste setor, conforme mostra a figura 2.3. Observa-se que a atividade de serviço já ocupa 60% ou mais do mercado de trabalho em alguns países de forte economia.

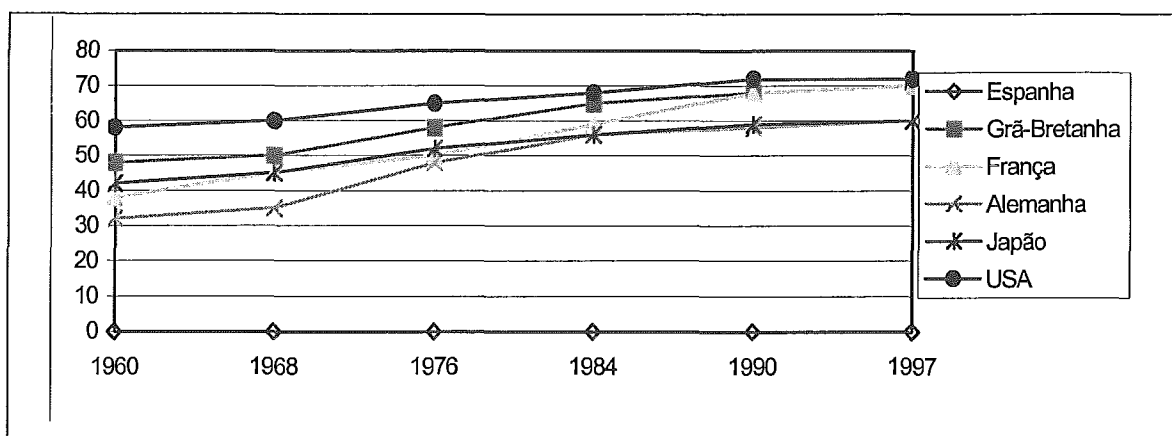


Fig. 2.3. Porcentagem de empregos nos serviços em relação ao total de empregos

(Fonte: Statistique Historique, OCDE, 1997)

A terceira maneira é verificar o papel importante que as atividades de serviço exercem nos outros setores da economia, interferindo como diferencial competitivo, dando suporte a várias atividades e até como geradoras de lucros indiretos (GIANESI & CORRÊA, 1996), visto a seguir.

A evolução dos setores industriais e de serviços é interdependente, já que os serviços não podem prosperar na ausência de um setor industrial poderoso enquanto a indústria depende de muitas atividades pertencentes ao setor dos serviços. Como exemplo, cita-se o serviço de transportes aéreos, que tem no desenvolvimento técnico das aeronaves, a base para evolução de sua qualidade em conforto, velocidade e segurança. Em contrapartida, o aumento da demanda pelo serviço estimula a produção da indústria.

Outro exemplo claro da importância do papel do setor de serviços é a transformação de setores tradicionais, existentes nas antigas estruturas organizacionais das empresas, em unidades de negócio prestadoras de serviço. Houve uma reestruturação que levou, em muitos casos, a uma externalização dos serviços. Hoje, é freqüente encontrar-se estas atividades sendo desenvolvidas por empresas contratadas e especializadas na prestação do respectivo tipo de serviço (GIANESI & CORRÊA, 1996). Na Varig, por exemplo, o setor responsável pela manutenção das aeronaves tornou-se uma nova empresa, a VEM – Varig Engenharia

e Manutenção – que passou a prestar serviços para a própria Varig e para outras empresas aéreas, criando uma fonte alternativa de geração de receita para o Grupo.

Outro ponto interessante de se constatar é que a evolução deste setor passou a realimentar as próprias necessidades dos serviços. No caso específico do transporte aéreo, o usuário provém predominantemente de grandes e médias empresas do próprio setor de serviços, como mostra o resultado da pesquisa mercadológica (NÚCLEO DE MARKETING, 2001), apresentada no capítulo IV.

Enfim, e principalmente, não se pode deixar de ressaltar, citando QUINN (1992) (in TÉBOUL, pp.13, 1999), a importância do setor de serviços lembrando que *“a educação, a arte, a música, a literatura (...) e a habilidade financeira, comercial, científica e jurídica constituem um patrimônio nacional transmissível para prosperidade”* e fazem parte deste setor. *“Uma sociedade mais segura, com melhor nível de educação ou mais estável pode ser facilmente considerada mais rica do que aquela que detém bens materiais”* e esta riqueza pode ser transmitida às gerações vindouras.

2.2. Especificidades do Setor de Serviços

A tendência para o futuro é que o setor de serviços continue sua evolução e expansão. Existe uma transformação para uma sociedade de serviços, consequência inevitável do grau elevado de personalização e de interação dentro de um meio desregulamentado e competitivo, onde os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes. O setor de serviços ganha em importância e ganha em tamanho, mas este crescimento acontece em paralelo a uma revolução mundial, sob os efeitos da globalização, das novas tecnologias de informação e da força do conhecimento, um novo ambiente que será analisado no item 2.4. Antes porém, é preciso entender melhor algumas especificidades do setor de serviços, devido à peculiaridade da simultaneidade da produção e do consumo e da dinâmica mutação da forma do serviço durante a sua prestação.

Tomando como exemplo o caso do transporte aéreo, pode ser visto que durante um vôo, os passageiros viajam no interior da ferramenta de produção da própria viagem: eles consomem a viagem no exato momento em que a companhia

aérea a produz. Não existe qualquer defasagem entre o momento da prestação do serviço e de seu consumo.

À medida que o cliente está diretamente implicado no processo de produção, antes, durante ou depois do trajeto, várias interações intervêm: visitas às agências de viagem, reserva telefônica, procedimentos de embarque, conversa com as comissárias, despacho de bagagens e assim por diante. Cada um destes contatos é importante e pode produzir mutações na forma do serviço que podem influir na percepção da qualidade do serviço prestado. Uma falha em qualquer um destes momentos, pode levar a perda do cliente. Na aviação, estes momentos são chamados de a “hora da verdade”, expressão bastante difundida, criada por JAN CARLZON (1994), ex-presidente da empresa aérea escandinava SAS.

O cliente faz parte do processo de prestação do serviço tornando-o imprevisível. CARLZON (pp.16, 1994) descreve que em um ano, *“cada um dos dez milhões de clientes da SAS esteve em contato em média com cinco membros do seu pessoal e cada contato dura em média 15 segundos. Assim a SAS existe no espírito dos clientes, cinqüenta milhões de vezes por ano durante quinze segundos cada vez. E são estes cinqüenta milhões de momentos da verdade que determinarão se a empresa irá ganhar ou perder”*. Quando da prestação, os funcionários entram em interação com os clientes, cujo comportamento é dificilmente previsível. Assim, a variação de requisições que podem ocorrer é enorme, o que torna bastante complexa a implantação de novas tecnologias e a modelagem dos sistemas. A experiência tem mostrado que é preciso surpreender o cliente. É preciso antecipar-se ao cliente tentando criar facilidades e serviços que nem ele mesmo tem a consciência de que deseja. A TI tem um papel importante neste sentido, como será visto nos próximos capítulos.

Para TÉBOUL (1999), a atividade de serviço está dividida em dois aspectos: o de produção, que se realiza nos bastidores através das atividades de suporte, e o de serviço, onde atividades de interfaceamento acontecem no proscênio. Cada atividade comporta ao mesmo tempo, uma transformação nos bastidores (uma parte puramente produto) e uma interação no proscênio (uma parte puramente serviço).

Compreender a diferença entre proscênio e bastidores não significa, entretanto, que eles devam ser separados. Estes dois componentes estão

intimamente relacionados. Ambos fazem parte do mesmo sistema e as atividades de bastidores existem para sustentar o proscênio. A intensidade da interação é uma variável que deve ser controlada de maneira a colocar produto e serviço em adequação com a necessidade do cliente e o que ele está disposto a pagar.

A figura 2.4 deixa mais claro este relacionamento entre as atividades nos bastidores e no proscênio, a partir de três elementos: a firma, o cliente e os funcionários no proscênio.

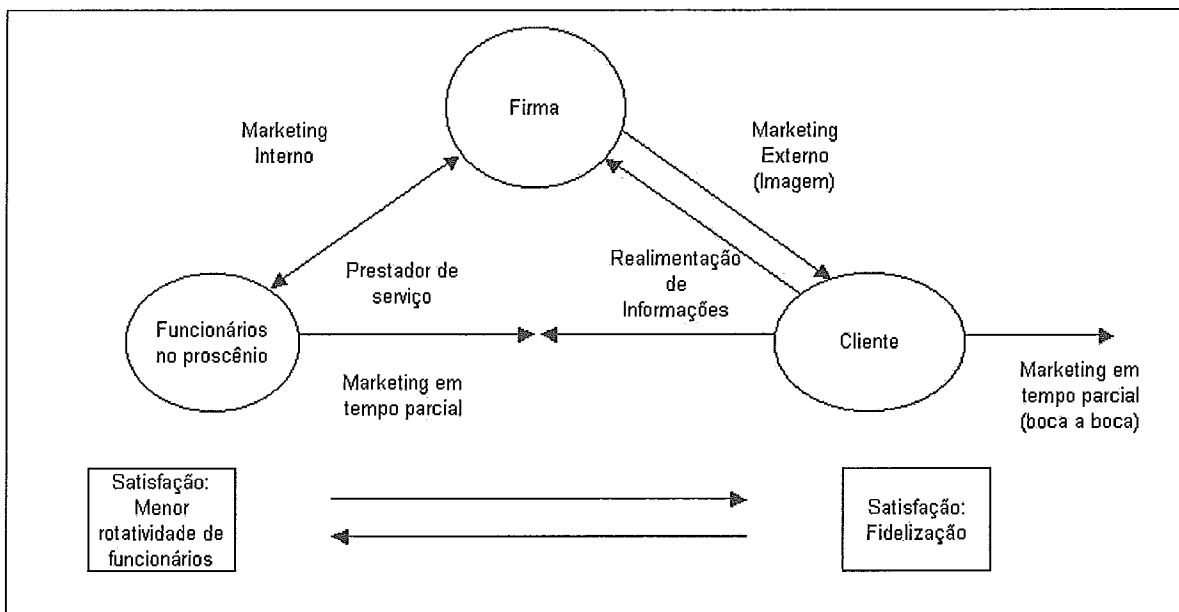


Fig. 2.4. O triângulo dos serviços (TÉBOUL, 1999)

A firma projeta, controla e comercializa a prestação do serviço. Ela interage com o cliente quando realiza o *marketing* externo, buscando dar visibilidade a sua marca e divulgar a qualidade e vantagens do uso de seu serviço. Simultaneamente, ela também se relaciona com seus funcionários no proscênio, onde realiza um *marketing* interno para manter seus funcionários satisfeitos e capazes de aplicar os procedimentos de serviço pré-definidos ou atuar nas questões imprevisíveis.

O funcionário no proscênio participa efetivamente da prestação dos serviços. Ele também realiza um *marketing* parcial do serviço, isto é, influencia na imagem que será guardada pelo cliente relativa ao serviço recebido.

O cliente também está incluído no processo e sua atuação torna o serviço diferente e até personificado. Este cliente, também realimenta a firma e os funcionários com informações relevantes para o aprimoramento da forma de prestação e após receber o serviço realiza a difusão do resultado percebido, o chamado *marketing* boca a boca.

A figura 2.4 ainda mostra que existe uma relação direta e implicações entre a satisfação do funcionário e a do cliente. A satisfação do funcionário facilita o alcance da satisfação e fidelização do cliente, que por conseguinte, realimenta o processo. No caso contrário, de insatisfação do funcionário, rapidamente o relacionamento se desintegra. Este ponto será analisado no item 3.3, onde será observada a importância do Conhecimento.

Assim, como será visto a partir do próximo item, definir um projeto de serviço, envolvendo o proscênio e os bastidores, a firma, os funcionários e os clientes, aspectos tangíveis e intangíveis, processos dinâmicos, objetivos, padronizações e atitudes nas interações é importante para um permanente aprimoramento da qualidade do serviço prestado.

2.3. Metodologia para Elaboração de um Projeto de Serviço

Nos itens anteriores, foi definido o setor de serviços, avaliada sua importância no contexto do mercado de trabalho e na economia e entendidas as suas principais peculiaridades, ou sejam, a característica de simultaneidade da produção e do consumo, a dinâmica de mutação da forma do serviço durante a sua prestação, a presença do cliente implicando diretamente no serviço e a divisão do processo entre os bastidores e o proscênio. Estes conhecimentos são importantes para que se possa estruturar operacional e estrategicamente uma determinada prestação de serviços com maior eficácia.

TÉBOUL (1999) propõe uma metodologia que permite criar, implementar, otimizar e acompanhar uma prestação de serviços, de forma planejada e organizada, a partir de uma série de etapas. Estas etapas devem determinar o posicionamento do serviço em função das necessidades do cliente; segmentar a área de atuação; elaborar a proposta de valor; avaliar o valor percebido; identificar o ciclo de valor;

formular o serviço; ajustar o modo de prestação deste serviço; acompanhar permanentemente a realização da atividade e buscar oportunidades de crescimento. Os aspectos principais, detalhados por TÉBOUL (1999), serão resumidos a seguir.

2.3.1. Posicionamento do serviço em função das necessidades do cliente

Tudo começa pelo posicionamento do serviço em função das necessidades do cliente. Por exemplo, a escolha de um restaurante não depende somente da qualidade do alimento, mas também pela maneira como ele será servido.

Assim, determinam-se duas dimensões essenciais que deverão ser levadas em consideração quando for esboçado um projeto de serviço: o resultado da interação, medido levando-se em conta o nível de personalização do serviço proposto e a intensidade de interação, relativo à intensidade de contato com os funcionários do prestador no processo de atendimento.

Dependendo da atividade, o posicionamento da solução para o projeto do serviço deve ser ajustado. Pode ser uma solução variada, personalizada e ampla ou limitada e padronizada. A intensidade de interação pode ser uma simples conversa telefônica ou pode estar fundamentada em relacionamentos físicos.

Posicionar a atividade graficamente em uma matriz pode facilitar a visualização das necessidades que o serviço deve atender para se tornar eficaz. A figura 2.5 mostra uma proposição de posicionamento para algumas atividades da cadeia operacional do serviço de transporte aéreo.

O Serviço de Atendimento ao Cliente, SAC, por exemplo, além de exigir um alto grau de interação, também necessita que esta interação seja personalizada, por isto está alocado no ponto mais alto da matriz.

O Serviço de Bordo, normalmente é uma solução padronizada, mas dependendo da divisão de classes na aeronave, pode subir no eixo vertical buscando um pouco mais de personalização. Empresas chamadas *low fare* (tarifa baixa) tendem a levar o serviço de bordo para uma posição mais próxima a origem dos eixos.

Os serviços de Reservas também podem mudar de posicionamento dependendo do meio utilizado. O atendimento via Internet é mais padronizado e com menor interação do que o feito via *call center*. Na figura 2.5 ainda estão ilustradas propostas de posicionamento para outros setores do transporte aéreo.

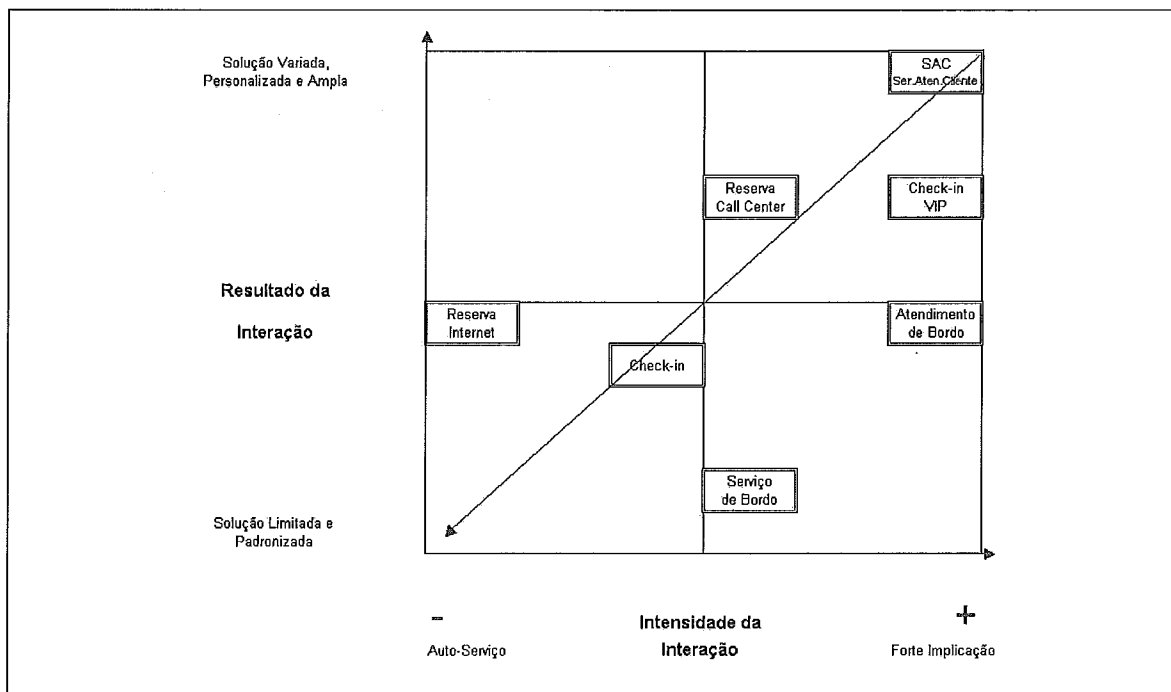


Fig. 2.5. Matriz de serviço mostrando a relação entre o tipo de resultado e a intensidade de interação (elaborada a partir de TÉBOUL (1999))

2.3.2. Segmentação

Uma empresa segmentada é aquela que concentra esforços em unidades especializadas dentro de certos mercados. A não segmentada atua em várias frentes, o que pode implicar na dissipação de sua energia.

Como exemplo, tem-se observado, com a ajuda de uma matriz de serviço, que a tendência no tempo de uma prestação de serviço é seguir descendo pela diagonal, para uma situação de baixo resultado e baixa intensidade de interação. Mesmo que ela comece personalizada, tende a uniformizar-se à medida que se difunde e torna-se lugar comum. Quando isto acontece, observa-se uma competição por preço, já que se um serviço torna-se padronizado, o preço passa a ser o único

meio de diferenciá-lo. Caso os custos da empresa não sejam também reduzidos, o que nem sempre é viável, as conseqüências podem ser grandes prejuízos.

Reposicionamento estratégico e ações imediatas são necessárias para evitar que esta lógica entre em um círculo vicioso e inicie guerras tarifárias entre os concorrentes. As empresas que não se segmentarem ou não forem capazes de reduzir drasticamente seus custos, podem ser dizimadas. Dentro de um mercado globalizado e muito competitivo, é cada vez mais difícil oferecer o mesmo nível de serviço a todos os clientes sem levar em conta suas particularidades e o preço a que eles se dispõem a pagar.

Vários caminhos de segmentação podem ser seguidos, dois deles demonstrados pela figura 2.6. Evoluir em direção à zona A é uma das possibilidades, assegurando uma prestação mais personalizada com o mesmo nível de interação. Esta solução tem a vantagem de permitir um controle dos custos quando é possível operar uma certa automatização das atividades de suporte, graças especialmente à informática. Também é possível evoluir em direção à zona B aumentando a interação e mantendo um produto relativamente padronizado. Esta solução é mais instável já que o cliente deverá pagar mais caro por um serviço cujo resultado é relativamente padrão.

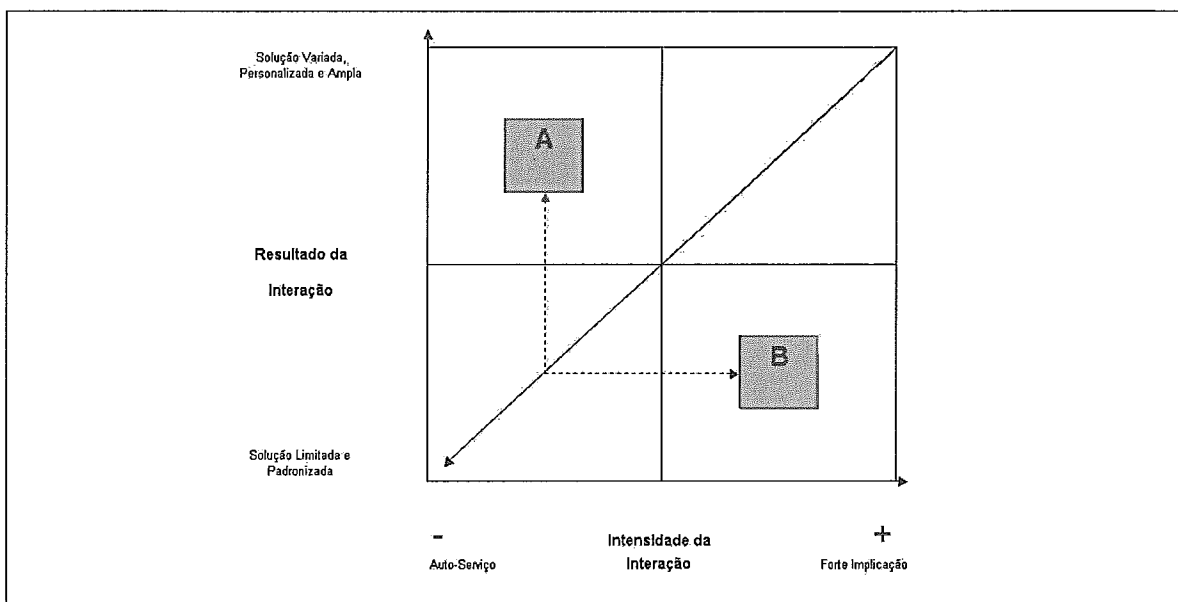


Fig. 2.6. Matriz de serviço visualizando possibilidades de reposicionamento (TÉBOUL, 1999)

A utilização da matriz de serviço ajuda a visualizar como deve ser posicionada uma prestação de serviço e a buscar o melhor foco para o tipo de serviço proposto. Para a análise do mercado em que se está inserido, deve-se localizar o posicionamento dos serviços concorrentes a fim de encontrar os melhores espaços para definição da própria posição.

Se for observado o mercado das empresas de transporte aéreo, vários exemplos de segmentação são encontrados. Pode-se separar o público alvo em clientes executivos ou turistas, fiéis ou eventuais, sensíveis a preço ou não. Como é impossível ter-se um tipo de produto para cada cliente, o objetivo da segmentação é identificar categorias de clientes homogêneos para que o produto fornecido possa ter um alto índice de aceitação. Também é necessário que a possibilidade de demanda na categoria escolhida seja suficiente para ser rentável.

TÉBOUL (1999) exemplifica o caso de um agente de viagens que decide se concentrar nos segmentos executivo, veranistas com destinos distantes, jovens e desportistas. Os executivos necessitam de informação sobre horários, programas para passageiros freqüentes e hotéis apropriados. Precisam de serviço essencialmente ágil e inovador. Os veranistas com destinos distantes procuram locais originais, guias qualificados e a montagem de um pacote completo de soluções, sem surpresas. Eles necessitam de um alto nível de interação. Sistemas capazes de mostrar fotos das paisagens locais e hotéis facilitam a venda. Os jovens e desportistas estão em busca de aventura, baixo preço. Eles se contentarão com uma interação reduzida e procurarão sozinhos a maioria das informações.

À medida que cada um destes segmentos tem necessidades de serviços diferentes, tanto no que diz respeito à formatação do produto quanto da intensidade de interação, não é possível atendê-los com a mesma proposta de serviço. A segmentação deve levar em conta critérios sócio-econômicos (rendimentos, educação, profissão, sexo, idade), de localização, de ocasião (um executivo pode estar viajando a serviço, mas também pode ser um turista), perfil psicológico, de fidelidade (freqüentes, moderados, ocasionais ou não-usuário). Certos consumidores podem estar interessados em um relacionamento de longa duração com o serviço em questão.

Um segmento atraente é aquele com grande potencial de venda, de crescimento e de rentabilidade, que cobre uma parcela homogênea e tem um nível de concorrência que não torna a sua conquista ou a sua manutenção demasiadamente difícil.

2.3.3. Proposta de valor

A seguir é preciso refinar a forma de posicionamento no segmento escolhido, agregando uma proposta de valor, que leve em conta as necessidades dos clientes, os recursos e as competências da empresa e a situação da concorrência. A proposta de valor descreve os resultados e os benefícios esperados pelo cliente.

O perfil da proposta de valor é determinado a partir de cinco elementos que são o resultado, o processo, os funcionários, a confiabilidade e o preço.

a) Resultado – O objetivo básico da proposta de valor é atender efetivamente a necessidade primordial do cliente. Por exemplo: uma empresa aérea precisa cumprir seu papel de levar o passageiro de seu local de origem ao seu destino. A partir daí deve-se ampliar a solução agregando serviços e mostrar flexibilidade atendendo a uma particularidade do cliente (exemplo: serviço de bordo com uma refeição judaica). Os clientes podem, entretanto, desejar mais do que um simples deslocamento. Podem querer transporte até o aeroporto ou o uso de uma sala vip. A oferta de um conjunto amplo de serviços constitui uma outra forma de diferenciação. É preciso realizar pesquisas periódicas para conhecer as principais expectativas dos clientes.

b) Processo - A proposta de valor deve levar em conta também a interação com o processo de produção, determinada por três aspectos: o tempo de resposta sentido na rapidez do atendimento, na existência de filas de espera ou de ciclos; a facilidade de acesso na utilização do serviço, minimizando o tempo e os esforços do cliente, sem criar complicações inúteis; e o quadro material, onde fatores do meio ambiente, conforto, barulho, tecnologia, apresentação e documentação devem ser avaliados.

c) Funcionários - Foi visto que a interação é importante. Assim, os funcionários devem possuir um certo número de qualidades fundamentais: empatia, gentileza, atenção e a consideração pelo cliente. A equipe deve saber como ajudar e orientar o cliente, manter-se flexível na aplicação dos procedimentos, ser capaz de resolver problemas, ser espontânea e precisa. Para assegurar a continuidade do relacionamento é necessário que cada membro da equipe sinta-se profissionalmente responsável. A empresa deve fornecer treinamento e possuir consistentes políticas de recursos humanos.

d) Confiabilidade - A credibilidade e a confiabilidade dos resultados também são fundamentais, já que o cliente não tem garantias de que vai receber o serviço prometido, no horário estipulado.

e) Preço - Determinar o preço justo também é muito importante. Para determiná-lo não se pode levar em conta apenas os custos e a margem desejada de lucro. É importante estar atento ao valor percebido pelo cliente, à concorrência e ao ciclo de valor, que serão comentados a seguir.

2.3.4. Valor percebido

É evidente que os clientes querem pagar o menor preço possível. A melhor forma de ajustar o preço correto é equilibrar o quanto a empresa pretende ter de retorno financeiro com o limite ao qual o cliente está disposto a atingir. Não é recomendável definir o preço unilateralmente. É preciso entender o valor percebido pelo cliente.

É grande e as vezes imperceptível a dificuldade que se tem para se definir o que é o valor. Embora a criação de valor freqüentemente seja um processo natural, em algumas empresas existe a tendência de se definir da forma mais adequada às próprias necessidades. Quando acontecem percepções diferentes entre empresa e cliente, o resultado não será bom (WOMACK & JONES, 1998).

Esta tarefa de definir o valor não é fácil e o resultado é subjetivo. É necessário a todo o momento repensar qual é o valor. De um modo geral, isso exige que se mantenha contato com os clientes sobre as condições atuais ou sobre novas

possibilidades no serviço e que as equipes de produto rediscutam continuamente esta questão.

Para PORTER (1980), há três estratégias genéricas que uma empresa pode utilizar para competir nos mercados: liderança em custos; diferenciação com a criação de algo percebido como exclusivo; e foco, através do atendimento excelente a um segmento de mercado restrito e bem definido. As empresas evoluem em mercados cada vez mais competitivos, obrigando a uma busca incessante pela redução de custos, automatizando a sua produção ou até transferindo-a para terceiros. À medida que os bens produzidos se parecem cada vez mais com o de seus concorrentes, uma forma de aumentar o valor percebido reside em agregar serviço. Duas empresas aéreas podem utilizar a mesma aeronave em seus vôos, porém a percepção do passageiro será totalmente diferente de acordo com os serviços oferecidos e a maneira de prestá-los.

2.3.5. Ciclo de valor

Criando o ciclo de valor é possível analisar em detalhes os diferentes elementos da proposta. A figura 2.7 mostra um ciclo de valor para um serviço completo para o transporte aéreo de um passageiro.

Para melhor exemplificar o que é ciclo de valor, observam-se os passos de um processo de viagem que, para serem executados, podem envolver diferentes pessoas de empresas e instituições: os agentes de viagem, os funcionários da empresa de transporte até o aeroporto e hotel, o pessoal de terra nos dois aeroportos (frequentemente prestadores de serviço independentes da empresa aérea), os profissionais de segurança, os agentes alfandegários e as autoridades dos dois aeroportos, diferentes equipes da empresa aérea como pilotos, atendentes e comissárias, as autoridades e técnicos de tráfego aéreo na rota do vôo, os agentes de câmbio e o próprio pessoal do hotel.

Cada um deles pode contribuir, ou não, para acrescentar valor ao serviço. A dificuldade não é o fato de haver muitos elementos envolvidos. Cada um deles pode ser apropriadamente especializado para sua tarefa. O problema é que cada empresa ou instituição presente no ciclo de valor normalmente fornece um produto parcial,

muitas vezes olhando apenas para dentro de si, enquanto ninguém olha para o produto como um todo através dos olhos do cliente. Há a falta de integração e de comunicação entre estes vários elementos.

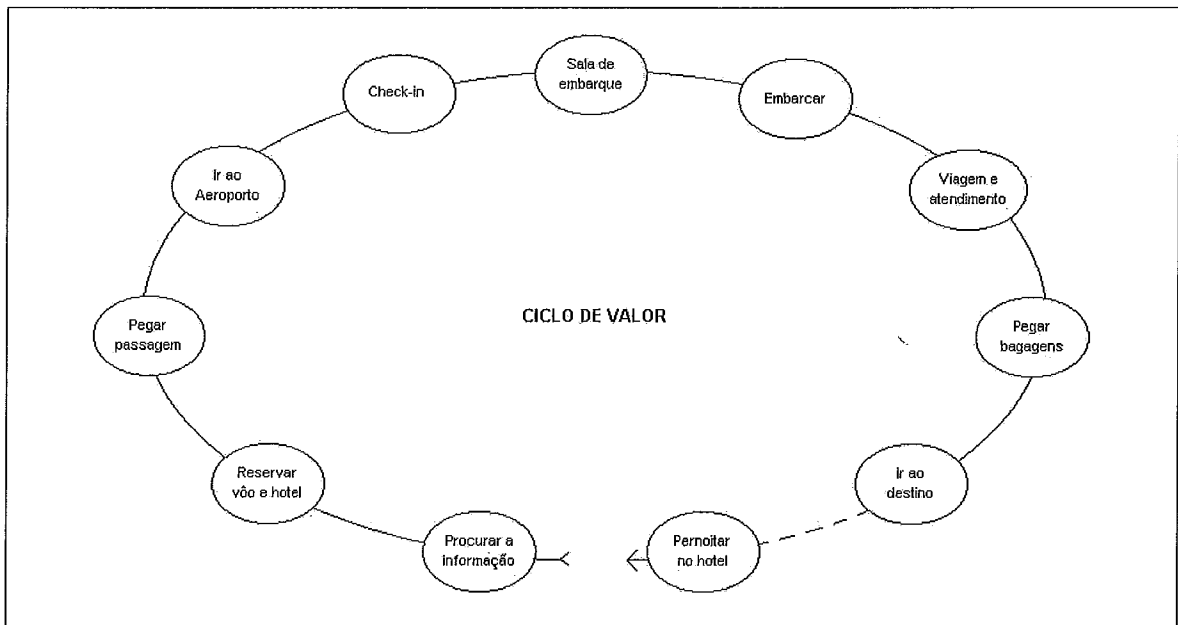


Fig. 2.7. Ciclo de valor para serviço completo para transporte aéreo de passageiro (TÉBOUL, 1999)

Para se ter uma continuidade das atividades do ciclo de valor é importante ter responsáveis por integrar toda a cadeia, ampliando a proposta de valor, compartilhando os objetivos e visões, verificando cada uma das transferências entre os elos do ciclo, analisando e pesquisando os valores percebidos pelo cliente e buscando ou adaptando as soluções para as possíveis deficiências de serviço em todo o ciclo.

2.3.6. Formulação do serviço

O próximo passo é a formulação do serviço. Neste ponto são tomadas as decisões relativas ao *marketing*, a operacionalidade, as políticas de recursos humanos e a estrutura do serviço. Na formulação, a empresa define como vai conceber e fornecer seus produtos e processos de serviço.

Na formulação devem ser levados em conta a amplitude dos serviços oferecidos e o nível de personalização ou de padronização. São importantes a localização, facilitando o acesso do cliente, a estratégia de comunicação, as garantias e o preço.

Neste estágio já deve estar selecionado o mercado de atuação. Quando é estabelecido um tipo especial de serviço, é preciso estar em sintonia com o perfil do cliente. A definição do preço deve estar justa e coerente com o valor percebido do tipo de serviço. Prestar um serviço de qualidade, com preço mais elevado, para um mercado sensível a preço, ou misturar clientes com diferentes expectativas, provavelmente irá levar ao fracasso.

Decisões operacionais (tais como a adequação da capacidade à demanda, a duração da interação, a concepção dos cargos e dos postos de trabalho, a participação do cliente no processo, o ambiente e os elementos materiais, os procedimentos de suporte e de contingências) devem estar bem definidas, difundidas e treinadas para que o serviço possa ser executado de forma natural.

Também deve ser avaliado o impacto das decisões sobre os funcionários. O maior exemplo é encontrado no estudo sobre a Southwest Airlines (FREIBERG & FREIBERG, 2000). Uma empresa, entre as mais reconhecidas, eficientes e lucrativas em um mercado altamente competitivo, considera como primeiro alvo o cliente interno, seu funcionário. O resultado desta política é que ela possui um índice de rotatividade de pessoal muito pequeno e tem um corpo funcional extremamente motivado, sendo muito mais fácil transmitir ao cliente externo um serviço de qualidade, com sorriso e cordialidade.

2.3.7. Ajustes no modo de prestação de serviço

Passar do projeto do serviço à prática exige acompanhamento e ajustes, principalmente em relação à verdadeira percepção pelo cliente.

Para facilitar este ajuste pode ser utilizado o conceito de cadeia de valores. A figura 2.8 (PORTER, 1985) mostra o conceito de forma básica, através da cadeia produtiva de bens relativamente padronizados, composta por atividades operacionais

e de suporte. Nas operacionais passa-se, seqüencialmente, pela logística interna, operações, logística externa, *marketing* e vendas e serviço de pós-venda. Elas são suportadas pelas atividades de infra-estrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologias e aquisição de suprimentos. Neste caso, relativo a bens padronizados, as atividades de serviço são bastante limitadas.

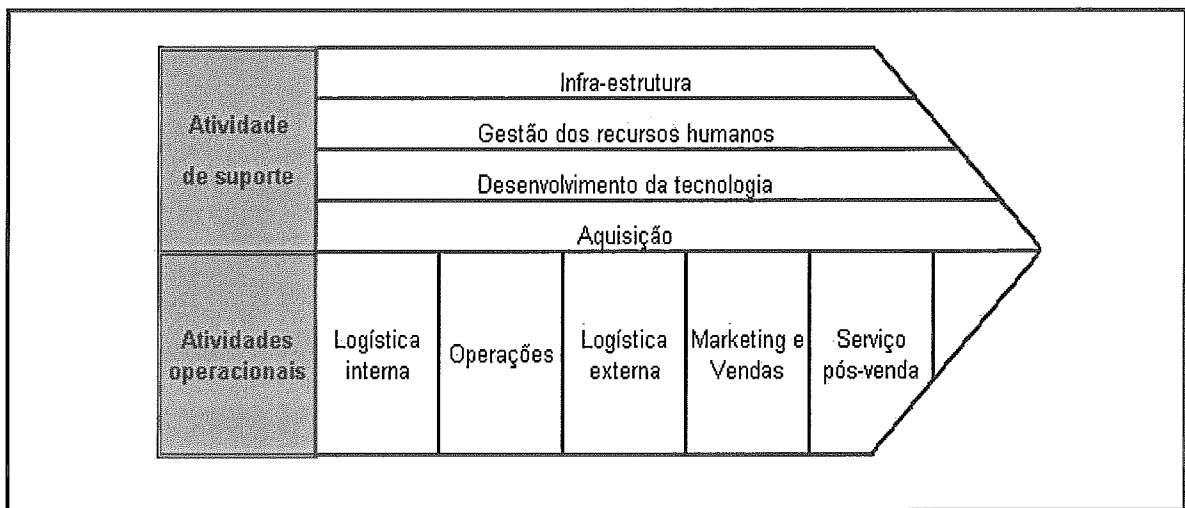


Fig. 2.8. Cadeia produtiva de bens relativamente padronizados (PORTER, 1985)

As figuras 2.9 e 2.10, ajustadas por TÉBOUL (1999), exemplificam adaptações para as atividades operacionais, de acordo com o tipo de serviço. O que se quer mostrar é que a atividade de serviço é muito diversificada e que a cadeia produtiva operacional muda de acordo com o objetivo a ser alcançado. As atividades de suporte, ao contrário, permanecem necessárias, mas inalteradas, e por isto não foram redesenhadas.

O primeiro exemplo, figura 2.9, refere-se aos bens com forte intensidade de serviços, tais como produtos sob encomenda e vendidos antes de montados. Cada ponto de contato no decorrer do ciclo de atividade oferece a oportunidade de desenvolver serviços e obter vantagem competitiva. Passam a ser importantes, como ponto de partida, o *marketing* e a pré-compra na definição do bem. O serviço pós-venda também é importante dada a peculiaridade de cada bem.



Fig. 2.9. Cadeia produtiva do caso de bens com forte intensidade de serviços (TÉBOUL, 1999)

O segundo exemplo, figura 2.10, refere-se aos bens com forte intensidade de interação, como os serviços em que o cliente está envolvido enquanto é realizado. Podem ser serviços personalizados onde o cliente influi na concepção e prestação dos serviços. O trabalho é organizado a partir de uma série de interações com o cliente: diagnóstico, análise, recomendação e operação. A gestão do projeto e a continuidade do relacionamento são os pontos mais importantes.

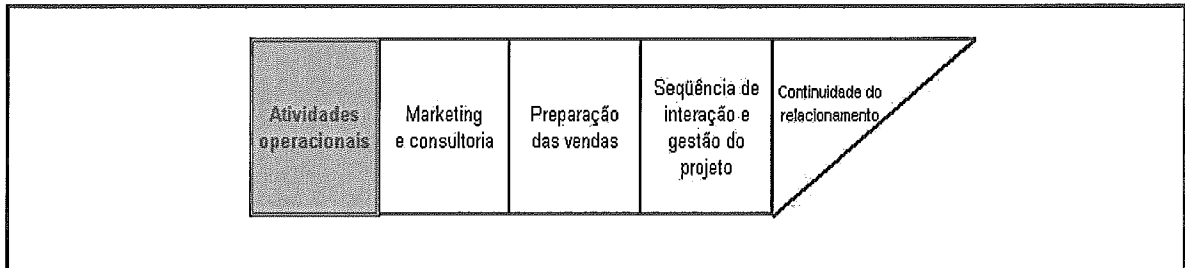


Fig. 2.10. Cadeia produtiva de serviços com forte intensidade de interação (TÉBOUL, 1999)

2.3.8. Acompanhamento e crescimento

A empresa precisa ficar atenta às distorções entre as necessidades do consumidor e a concepção do serviço, entre a especificação e o que foi efetivamente entregue, entre a intenção do seu funcionário e a percepção do cliente, entre as expectativas e a satisfação do cliente. O permanente acompanhamento de todos os processos da cadeia produtiva de uma prestação de serviço e a implantação dos

ajustes necessários irá aumentar a qualidade do resultado e a possibilidade de sucesso. Potencializar as próprias virtudes e inovar também são fortes fatores de sucesso. Antecipar-se às necessidades do cliente, superando ou influenciando as suas próprias expectativas, vai ajudar a mantê-lo fiel. Também é importante a superação de problemas nos momentos de dificuldade, quando a prestação incorre em insatisfação do cliente.

É importante criar meios de medir como o seu projeto de serviço está resultando na prática. É preciso estar-se sempre ciente da real condição da qualidade dos serviços prestados e do nível de satisfação e de fidelidade do cliente, investigar se os preços praticados estão adequados, se está havendo fuga de demanda ou migração para concorrentes. E tudo isto precisa estar medido a cada ponto de interação.

Também deve ser acompanhada a adequação da oferta de serviço em relação à demanda. Uma importante ferramenta de ajuste das capacidades, demandas, ofertas e preço é o chamado "*yield management*", a gestão do rendimento. Este método, desenvolvido pelas empresas aéreas a partir da evolução da informática, permite destinar a capacidade disponível aos bons clientes, no momento certo e com bom preço, recorrendo a dados históricos estatísticos.

O trabalho de "*yield management*" resume-se na sub-divisão dos diversos assentos das aeronaves em classes virtuais, sendo disponibilizados uma quantidade específica para cada tipo de tarifa, com regras distintas. A procura pelas reservas varia de acordo com o perfil do usuário, a antecedência do planejamento e a capacidade financeira. A companhia deve evitar preencher o avião com muita antecedência com passageiros que oferecem pouco e guardar assentos suficientes para as reservas tardias, geralmente passíveis de cobrança de um preço maior. Em contrapartida, o risco destas reservas não se concretizarem é grande. Achar o ponto de equilíbrio, maximizando o aproveitamento e a rentabilidade de cada voo é a missão do "*yield management*".

Outro ponto importante que deve ser acompanhado e ajustado no modo de prestação de serviços é o permanente desenvolvimento profissional dos colaboradores, medindo o desempenho individual, investindo na continuidade de sua

formação, avaliando as ações de supervisão e gerenciamento, o clima e a motivação do corpo de funcionários.

Por fim, é necessário estar-se atento a todas as oportunidades e a dinâmica dos mercados, saber avaliar e ter coragem para modificar-se, mesmo quando o momento parece ser confortável. A história registra muitos casos de empresas que mesmo dispostas em determinado instante de boa situação, não perceberam a necessidade de ajustes a novas condições de mercado e logo sucumbiram. Mudanças e novos desafios podem ser fundamentais para permitir o crescimento e a sobrevivência da empresa.

A estratégia de crescimento pode seguir vários caminhos: expansão para outros locais, expansão da oferta, multiplicação de segmentos e franqueamento.

A empresa pode expandir-se para outros locais, reproduzindo fórmulas de sucesso e evitando que a concorrência copie e se apresente como inovadora. Se a formulação do serviço for simples e já tiver sido bem testada, a expansão para locais com perfis de demanda semelhantes será fácil. Neste caso é importante procurar manter uma imagem forte com visibilidade da marca.

A empresa pode também crescer localmente com a expansão e diversificação da oferta. Para isto, deverá procurar atender ao maior número possível de necessidades do cliente.

Também é possível multiplicar os segmentos, permitindo cobri-los com propostas específicas. Deve-se neste caso tomar as precauções para não ultrapassar as capacidades da empresa e perder em qualidade, conforme discutido no item 2.3.2.

Outro conceito de crescimento é o estabelecimento de franquias, bastante difundido principalmente no comércio em geral e nas redes de lanchonetes. Algumas empresas aéreas utilizam representantes exclusivos para uma cidade ou região em seu modelo de comercialização. Eles podem ser responsáveis pelos serviços de venda, emissão, *check-in*, cargas e reservas de sua localidade, a partir de formatação padronizada do modo de prestação de serviço e da utilização da marca da empresa.

2.4. Um Novo Ambiente para o Setor de Serviços

No item anterior, foi analisada uma metodologia para o projeto de serviço de forma bastante conceitual. Entretanto, tendo em vista a existência de uma nova economia, baseada em informação e globalização (CASTELLS,1999), já descrita na introdução (capítulo I), é fundamental ter flexibilidade para criar, implantar e acompanhar os projetos de serviço de uma forma mais adequada e capaz de preencher os novos requisitos em um novo ambiente.

Sem dúvida, informação e conhecimento sempre foram elementos cruciais no crescimento da economia e a evolução tecnológica facilitou o aumento da capacidade produtiva. Porém, o potencial das novas tecnologias da informação, mais flexíveis e poderosas, possibilita que a própria informação se torne o produto do processo produtivo.

Os sistemas de informação estão mudando os termos básicos da competição, proporcionando às empresas o potencial para criar barreiras à entrada na competição, provocar alterações nos custos, alterar o equilíbrio de poder nos relacionamentos com os fornecedores e gerar novos produtos (McFARLAN et al, 1984).

DAVIS & MEYER (1999), com outro enfoque, caracterizam o novo ambiente identificando três fatores preponderantes, discutidos a seguir, que estão alterando o ambiente, redefinindo nossas empresas e nossas vidas: a conectividade, a velocidade e a intangibilidade. Soluções, como produção em massa, segmentação de preços e funções padronizadas de trabalho não proporcionam mais os mesmos resultados. Há uma fusão de todas as fronteiras tradicionais e dos próprios produtos e serviços. Compradores vendem e vendedores compram. Não existe mais uma distinção clara entre estrutura e processo, propriedade e uso, conhecimento e aprendizado, real e virtual.

O primeiro fator é a conectividade. A evolução das telecomunicações e o desenvolvimento de tecnologias móveis tornaram a conexão disponível a qualquer pessoa, a qualquer tempo e em qualquer lugar. Hoje, com a explosiva expansão da Internet, pode-se considerar a existência de uma nova etapa na economia da

informação, que utiliza o computador mais para fins de conexão do que para processamento de dados.

O mundo ficou *on-line*, interligado por uma rede de comunicações permanente e global. A informação originada em um lado do mundo estará disponível em segundos no outro. Os movimentos do mercado financeiro de um país afetam outros em diversos continentes. Os produtos se universalizaram e os padrões de exigência dos consumidores passaram a ter alcance internacional.

A Internet há algum tempo deixou de ser simplesmente a vitrine de uma empresa, utilizada apenas pelos departamentos de *Marketing*. Internet é hoje um ambiente de negócio que precisa ser muito bem trabalhado pelas organizações que pretendem estar competindo no futuro.

O uso da Internet no mundo inteiro é muito grande. A figura 2.11 mostra que existem países em que quase a metade da população já tem acesso residencial à Internet (Fonte: Nua Internet Surveys,2000). Trezentos milhões de pessoas já estão conectadas em todo o planeta. Até 2005, um bilhão de pessoas no mundo estarão conectadas na grande rede (Fonte: Toronto-based Angus Reid Group, 2000).

Conforme ENOS (2001) e MAHONEY (2001), citando dados do e-Marketer, o crescimento global do comércio eletrônico também tem sido impressionante. Em 2000 foram negociados aproximadamente US\$ 286 bilhões no mundo. Em 2001, US\$ 550 bilhões e para o ano de 2004 é previsto US\$ 3.2 trilhões. Na América Latina os números são de US\$ 3.6 bilhões em 2000 e US\$ 66.5 bilhões em 2004, com o Brasil correspondendo a 70% desse mercado.

O segundo fator refere-se a velocidade com que os negócios passaram a ser realizados nos últimos anos, principalmente em relação às operações de envio e recebimento e às facilidades para produção de produtos personalizados. A Internet e a evolução do transporte aéreo contribuem para esta atual capacidade de resposta em tempo real.

Continuando as observações de DAVIS & MEYER (1999), o terceiro fator que está redefinindo o ambiente é a introdução de uma característica de intangibilidade na economia. Empresas sem ativos financeiros tornaram-se grandes competidores do mercado. A informação e o conhecimento passaram a ser valores primordiais para as

organizações. A intangibilidade altera o modo de ver o mundo e também se apresenta na forma de inovação, marcas, confiança e relacionamentos.

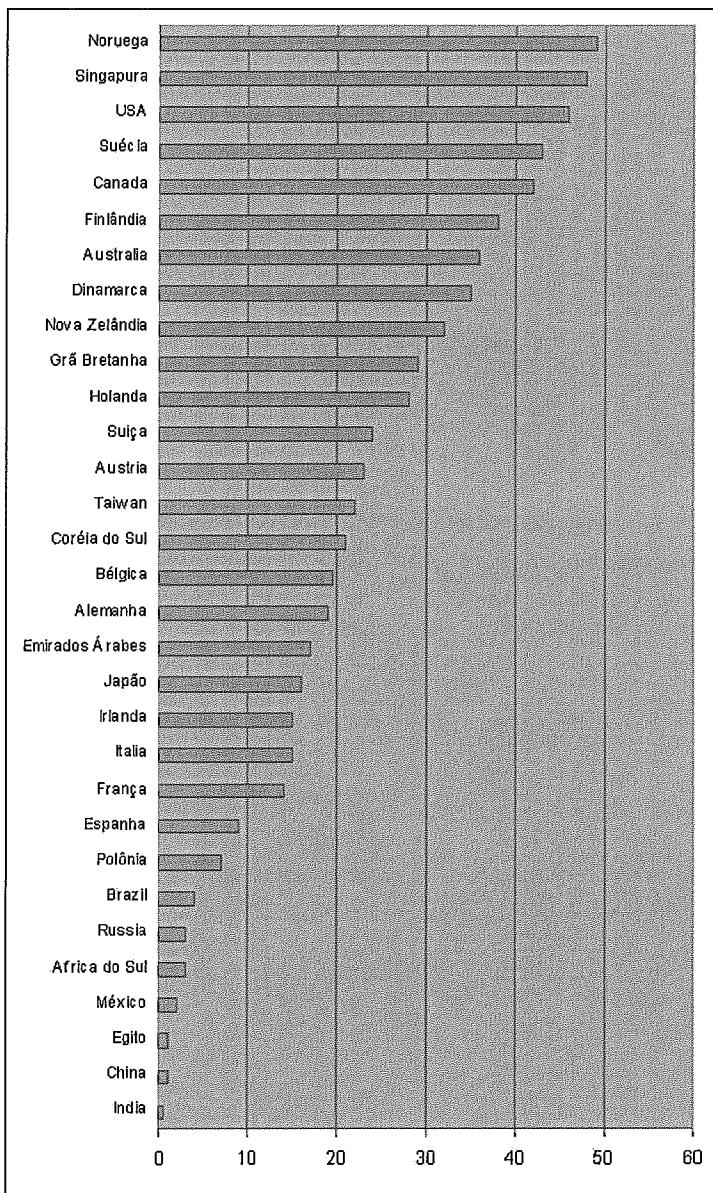


Fig. 2.11. Percentual de acesso residencial da população à Internet

(Fonte: Nua Internet Surveys 2000)

O novo desafio é gerenciar esse intangível, criando o valor digital. Para isto é vantajoso criar serviços que só sejam possíveis nas novas tecnologias. Agora é preciso estar presente em todos os lugares que o seu cliente estiver e desenvolver para eles experiências inovadoras (MOUGAYAR, 2000).

Em resumo, a introdução das novas Tecnologias da Informação, a nova forma de gestão e retenção do Conhecimento, os sistemas organizacionais e o enorme potencial da Internet são grandes agentes na construção deste novo ambiente. Saber usá-los de forma eficiente trará certamente vantagens competitivas. Este será o foco de análise do próximo capítulo.

Capítulo III

Uso Estratégico da TI

No capítulo anterior, foi observado que existe um novo ambiente para o setor de serviços. Segundo CASTELLS (1999), uma das principais características desta transformação de ambiente advém da Tecnologia da Informação, pela capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimento. O potencial e o avanço das novas tecnologias está transformando a própria informação no principal produto do processo produtivo.

Também foi visto que é preciso criar meios de surpreender o cliente, antecipando-se com a criação de facilidades e serviços que nem ele mesmo tem a consciência de que deseja. A busca de tecnologias e funcionalidades inovadoras, capazes de incrementar os resultados, e a identificação de oportunidades de uso estratégico de TI tornaram-se uma questão de sobrevivência.

O objetivo deste capítulo é apresentar os conceitos básicos relativos às características importantes da nova economia, tais como a evolução da TI no apoio às organizações, o valor estratégico da informação e do conhecimento e as potencialidades da Internet como um sistema de computação viabilizador de negócios. Este conjunto de conceitos tem como propósito apoiar a elaboração de um projeto do serviço para o transporte aéreo, alinhado com este novo ambiente e capaz de trazer vantagens competitivas.

3.1. Considerações Iniciais

Para começar a entender o potencial da Tecnologia da Informação, antes de tudo, é importante compreender que ela possui um domínio muito mais amplo, que ultrapassa o domínio dos computadores. A seguir, a partir de definições propostas por CASTELLS (1999), LAUDON & LAUDON (2000), DAVENPORT & PRUSAK (1998), BOAR (1998) e SHAPIRO & VARIAN (1999) será apresentado um conjunto de conceitos básicos, utilizados no decorrer deste capítulo.

Dado é qualquer coisa que pode ser digitalizada e codificada como um fluxo de *bits*.

Informação é a transformação do dado em uma forma que possui significado e utilidade para a execução de atividades. São dados dotados de relevância e propósito.

Tecnologia é o uso de conhecimentos científicos capazes de especificar meios de tornar-se as coisas reproduzíveis. É o estudo da forma correta de se realizar uma tarefa. A tecnologia está intimamente ligada ao progresso humano.

Tecnologia da Informação é a infra-estrutura que permite armazenar, buscar, recuperar, copiar, filtrar, manipular, visualizar, transmitir e receber Informação. Inclui o conjunto de tecnologias em microeletrônica, computação (software e hardware), telecomunicações, radiodifusão e optoeletrônica.

Arquitetura da Informação é uma série de princípios, diretrizes, modelos, padrões e regras que orientam as ações das organizações através do processo de compra, construção, modificação, distribuição e uso dos recursos de Tecnologia de Informação e dos Sistemas de Informação. Ela corresponde a um projeto particular que a Tecnologia da Informação e os Sistemas de Informação podem assumir para apoiar a todas as atividades da organização.

Conhecimento reúne experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, proporcionando uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Gerência do Conhecimento é o processo de sistematicamente e ativamente apreender, armazenar, distribuir e usar conhecimento em uma organização.

Outra importante consideração é a Internet. No final do capítulo anterior, a Internet foi descrita como um importante ambiente de negócios a ser utilizado pelas empresas em busca de vantagens competitivas. Neste capítulo, ela será analisada com a visão de um sistema de computação, barato, que viabiliza os negócios

eletrônicos para todas as empresas, independente de tamanho. É ela que vai dar acesso, transmitir e processar, no novo ambiente, o Conhecimento e a Informação.

3.2. Evolução do Uso da Tecnologia da Informação

A revolução da informação ganha força a cada dia com o constante avanço tecnológico que traz redução drástica no custo de obtenção, processamento e transmissão das informações. Possuir informação é estar um passo a frente dos competidores. Saber transformá-la em conhecimento que possa ser armazenado, recuperado, utilizado e tratado como o principal patrimônio da empresa, será o grande diferencial competitivo deste novo século. As grandes empresas já perceberam essa mudança de paradigma e estão investindo em Tecnologia da Informação (SANTOS NETO, 1999).

Para entender a evolução da Tecnologia da Informação no apoio às organizações e poder identificar oportunidades de uso capazes de gerar vantagens competitivas, será utilizado o modelo de ondas de inovação, introduzido por PRIMOZIC et al (1991) e analisado por McNURLIN & SPRAGUE (1999). De acordo com esta análise, a evolução da tecnologia da informação e o aumento dos benefícios que ela proporcionou às organizações ocorreram em cinco ondas, conforme ilustra a figura 3.1, a saber:

Primeira onda: A visão de utilizar o computador para reduzir custos começa nos anos 60, quando a TI é utilizada para incrementar a produtividade de indivíduos e dos departamentos. Os objetivos alternavam entre melhorar o controle operacional e economizar custos administrativos.

Segunda onda: Na década de 70, ganha importância a visão de utilizar o computador para alavancar os investimentos, concentrando-se em obter mais eficiência dos ativos da empresa para aumentar os lucros. Os sistemas eram justificados pelo retorno do investimento ou pelo aumento do fluxo de caixa.

Terceira onda: Nos anos 80, o principal objetivo passa a ser utilizar o computador para melhorar os produtos e serviços. É uma clara visão do uso da TI com os objetivos de produzir maiores receitas, ganhar vantagens estratégicas e aumentar a participação no mercado.

Quarta onda: No final da década de 80, o foco passa a ser usar o computador para melhorar os processos de tomada de decisão, fornecendo às empresas a agilidade necessária para acompanhar as mudanças do ambiente do negócio e a manter a sua competitividade.

Quinta onda: A partir do final da década de 90, as empresas passaram a utilizar a TI para interagir diretamente com o cliente, surgindo novas estratégias de mercado, de distribuição e de serviço. Novos negócios são criados utilizando a Internet e o comércio eletrônico. As regras da competição são alteradas rapidamente, exigindo da empresa um alto nível de competitividade para a permanência no negócio. A TI, que na quarta onda permitia a reestruturação da própria organização, agora é capaz de reestruturar até o próprio negócio.

Deve ser ressaltado que o registro cronológico acima mencionado serve para se ter idéia da evolução das estratégias de TI ao longo do tempo, porém deve ficar claro que não é recomendado, dentro de uma organização, pular etapas no processo de informatização. Mesmo em uma empresa nova, para se alcançar por exemplo a quinta onda, é necessário já ter os sistemas apoiando a redução de custos operacionais, alavancando os investimentos, melhorando os produtos e ajudando na melhoria dos processos de decisão – não é possível ser competitivo sem antes ser eficiente e eficaz.

Acompanhando esta visão da evolução tecnológica através das ondas de inovação, a seguir será analisado o uso da TI no apoio às atividades e às estratégias organizacionais.

ONDAS DE INOVAÇÃO

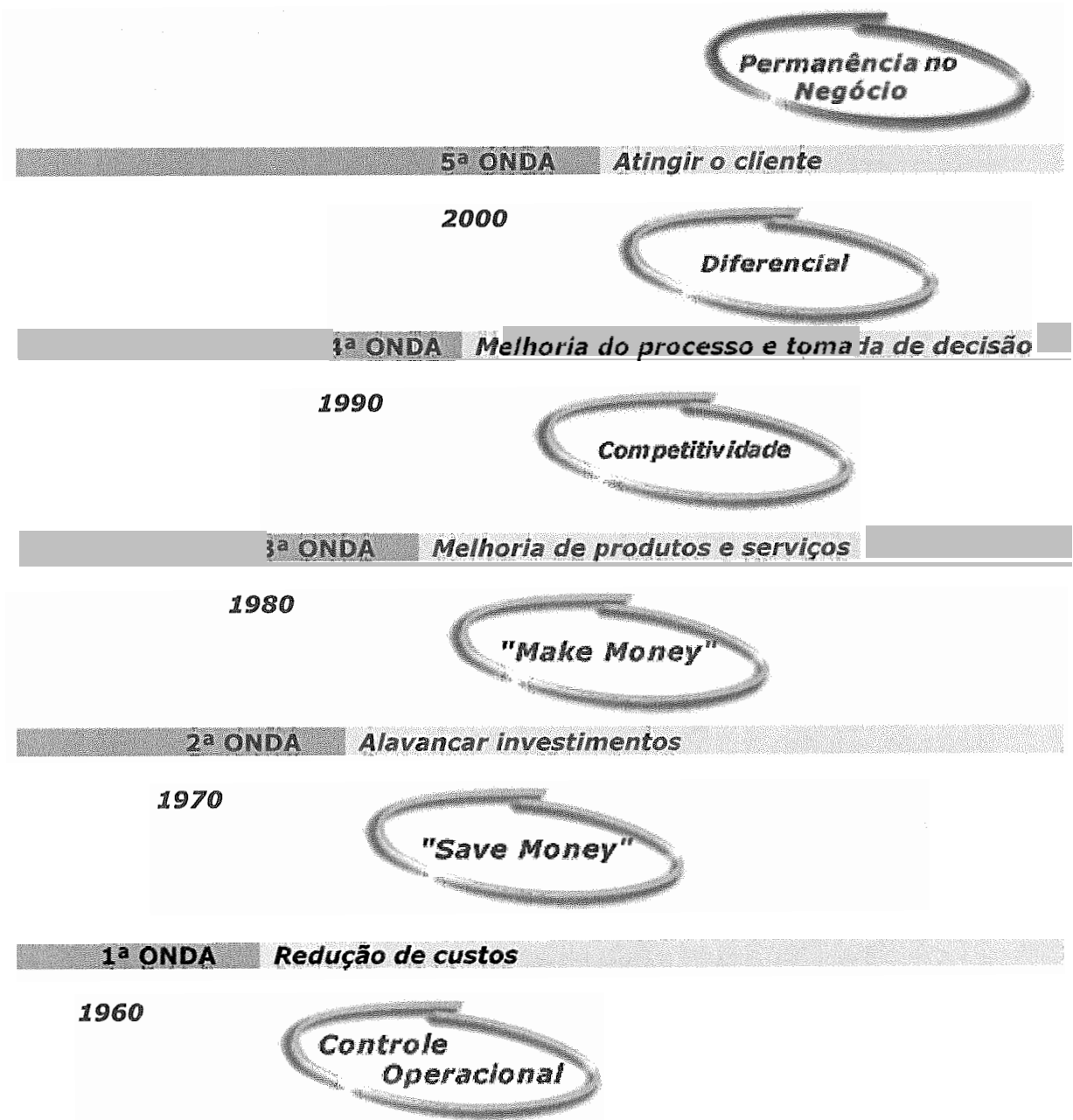


Fig. 3.1. Ondas de inovação de TI (elaborada a partir de McNURLIN & SPRAGUE (1999)).

3.2.1. Apoio às atividades organizacionais

De início, durante as duas primeiras ondas, as empresas utilizavam a tecnologia da informação para automatizar atividades operacionais. Os sistemas apoiavam as atividades de administração e finanças passando, gradativamente, a apoiar todas as demais atividades operacionais da cadeia de valores, embora de forma ainda não integrada. Na visão tradicional dos sistemas de informação, figura 3.2, nessas duas primeiras ondas, eles eram desenvolvidos de forma estanque e completamente departamentalizados. Os processos de negócio restringiam-se ao do próprio setor, havendo pouca preocupação com a integração entre setores. Isto criava fronteiras, entre setores, dificultando o fluxo de informação pela cadeia de valores da organização e dificultando a ligação eficiente ao exterior, tanto com os Clientes como com os Fornecedores (LAUDON & LAUDON, 2000) e (SANTOS NETO, 2001b).

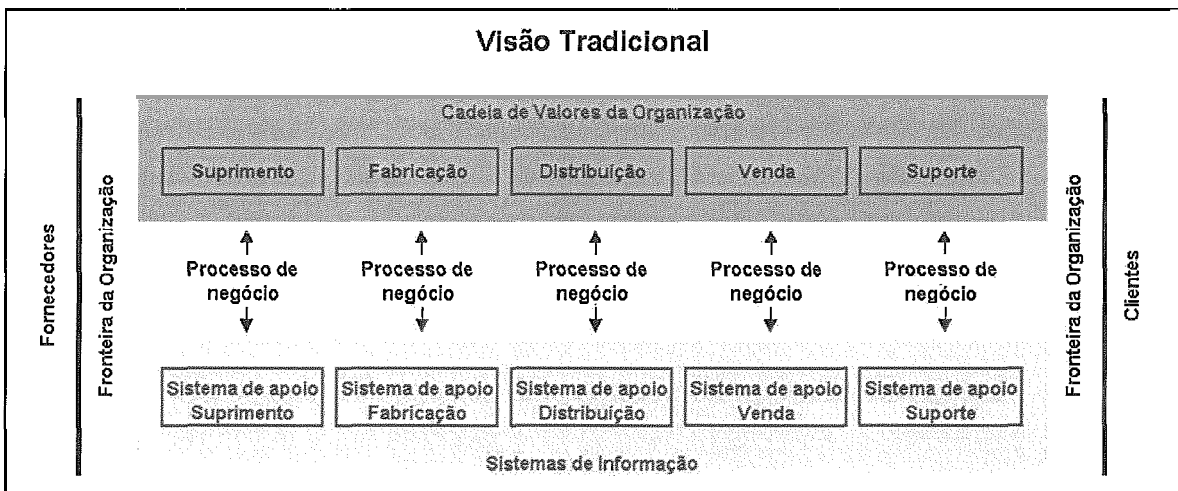


Fig. 3.2. Visão tradicional dos sistemas de informação (LAUDON & LAUDON, 2000)

Seguindo a evolução, na terceira e quarta onda, teve lugar uma grande mudança na forma de planejar e desenvolver sistemas, com a introdução de uma visão empresarial, onde todos os processos de negócio da empresa passam a ser integrados. Sem essa integração, as organizações permanecem lentas, pois não

conseguem fazer a informação fluir com velocidade, através da organização e dos processos de decisão.

Para atingir a eficiência e eficácia organizacional, o primeiro passo será integrar os sistemas de processamento de transações que apóiam as atividades operacionais, de todos os setores da organização. São os chamados sistemas integrados usados para o planejamento dos recursos, **ERP** (*Enterprise Resource Planning* ou Planejamento de Recursos da Corporação), que podem ser desenvolvidos internamente ou obtidos através da compra e customização de produtos do mercado (ex. SAP, **BAAN**, **JD Edwards**). A figura 3.3 mostra a primeira evolução em relação à visão tradicional da figura 3.2, com os processos de negócio agora integrados.



Fig. 3.3. Integração dos processos de negócio (LAUDON & LAUDON, 2000)

Para **SEGRE & RAPKIEWICZ (2001)**, o ERP também facilita a análise para a tomada de decisão ao permitir o processamento de todos os dados de todos os segmentos da empresa.

Então, o passo seguinte será utilizar a TI para auxiliar no processo de tomada de decisão de todos os níveis da organização. Para ilustrar este tipo de apoio, utilizou-se a representação de uma arquitetura da informação, conforme a figura 3.4 (LAUDON & LAUDON, 2000). No nível operacional, a TI apóia decisões que objetivam a eficiência dos processos operacionais. No nível do conhecimento, **espera-se**

umentar a qualidade das decisões através do desenvolvimento, retenção e disseminação do conhecimento. No nível gerencial, a meta é possibilitar a melhor utilização dos recursos e a eficácia da produção ou dos serviços. Finalmente, no nível estratégico, o objetivo é formular ações que influenciem de forma significativa e com longa duração o crescimento da receita e do negócio (ou a criação de novos negócios).

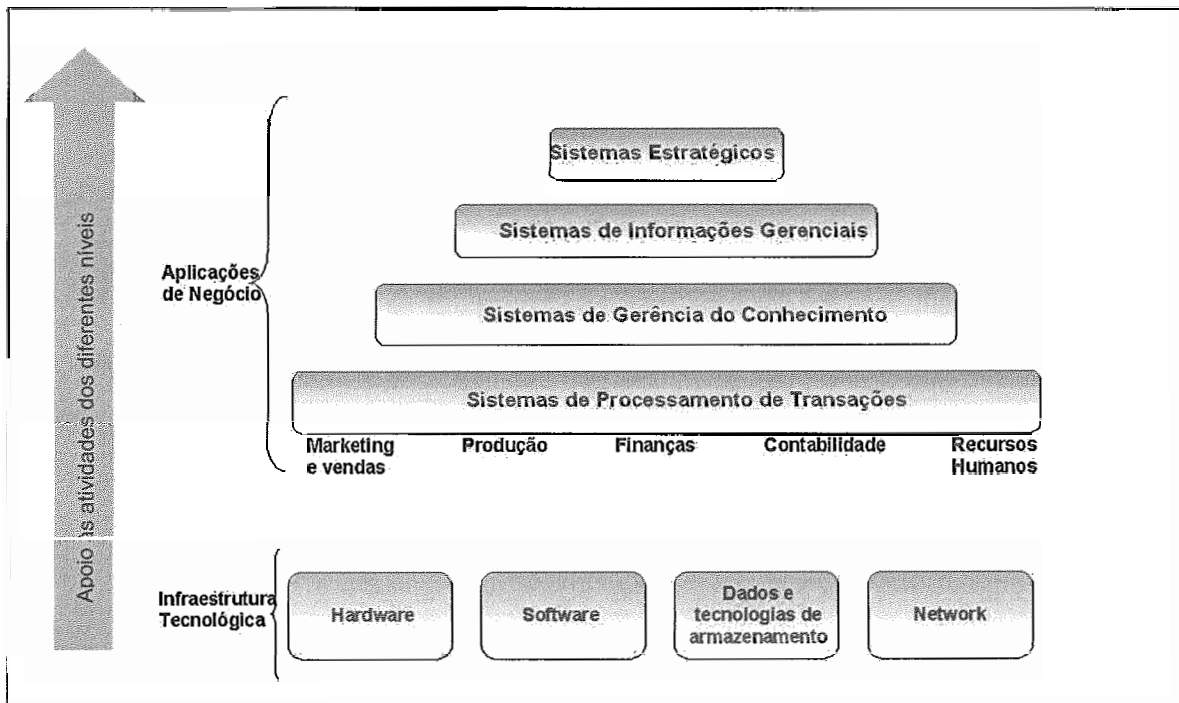


Fig. 3.4. Arquitetura de informação da organização (LAUDON & LAUDON, 2000)

A figura 3.4 ilustra ainda a necessidade da organização possuir uma sólida infra-estrutura de TI para suportar as suas aplicações de negócio. Essa infra-estrutura inclui servidores e estações de trabalho (*hardware*), uma rede capaz de conectar todas as atividades (*network*) e *software* de controle. Esta infra-estrutura é utilizada no desenvolvimento, operação e manutenção dos sistemas de informação de uso geral, como correio eletrônico, editores de texto, planilhas, sistemas especialistas, sistemas de apoio à decisão (DSS), *data warehouse*, *data mining*, sistemas de informações para executivos (EIS) e uma total capacidade de armazenamento dos dados.

Finalmente, na quinta onda, promove-se a conexão dos sistemas internos de informação aos clientes e fornecedores. As empresas utilizam a TI para criar

diferenciais para atrair e manter seus clientes. Há uma tendência clara pela busca de aproximação direta com o cliente em geral, além de criar facilidades e maior acessibilidade para ele. Da mesma forma, os processos de suprimento da cadeia precisam ser mais ágeis, flexíveis e com menores custos.

Para SANTOS NETO (1999), a economia do século XXI será baseada em TI e centrada na grande rede (a Internet). Os sistemas integrados usados pelas organizações para o planejamento de seus recursos, os ERP, não podem mais viver isoladamente. Por isto, surgiram os conceitos de SCM (*Supply Chain Management* ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos), e CRM (*Client Relationship Management* ou Gerência de Relacionamento com o Cliente), que ampliam a cadeia de valores ao incluir os processos, antes considerados externos, realizados respectivamente com os fornecedores e clientes.

Assim, o foco é deslocado para fora da corporação. As companhias estão procurando aumentar a eficiência das relações com os clientes, parceiros e fornecedores como nova fonte de vantagens. A Internet, o intercâmbio eletrônico de dados (EDI), os sistemas de gerenciamento e armazenamento de dados e outras formas relacionadas de tecnologia estão permitindo às empresas criarem uma rede capaz de agilizar vários processos, tais como, distribuição, estoque e suprimento.

É importante também lembrar que, como analisado por TÉBOUL (1999) no capítulo anterior, a atividade de serviço é dividida em dois aspectos: o de produção, que se realiza nos bastidores através das atividades de suporte, e o de serviço, onde atividades de interfaceamento acontecem no proscênio. Desta forma, todas as ações relativas à introdução de tecnologia devem contemplar os dois aspectos. Os melhores resultados serão obtidos quando a informatização dos processos operacionais e os de ligação com o cliente são contemplados de forma equilibrada e com uma perfeita integração no fluxo das informações entre eles.

Em resumo, na organização moderna, representada pela figura 3.5, todos os processos de negócio estão integrados e alinhados com os sistemas de informação (ERP). As barreiras são eliminadas quando clientes e fornecedores estão conscientemente incluídos nos processos de negócio e interagindo com a organização através dos sistemas de informação. Assim, intensifica-se e agiliza-se o intercâmbio de informações e os processos entre a empresa e os fornecedores (SCM) e entre a

empresa a seus clientes (CRM). O desafio atual é fazer isso rapidamente, do modo mais inteligente e utilizando a grande rede da forma mais criativa.

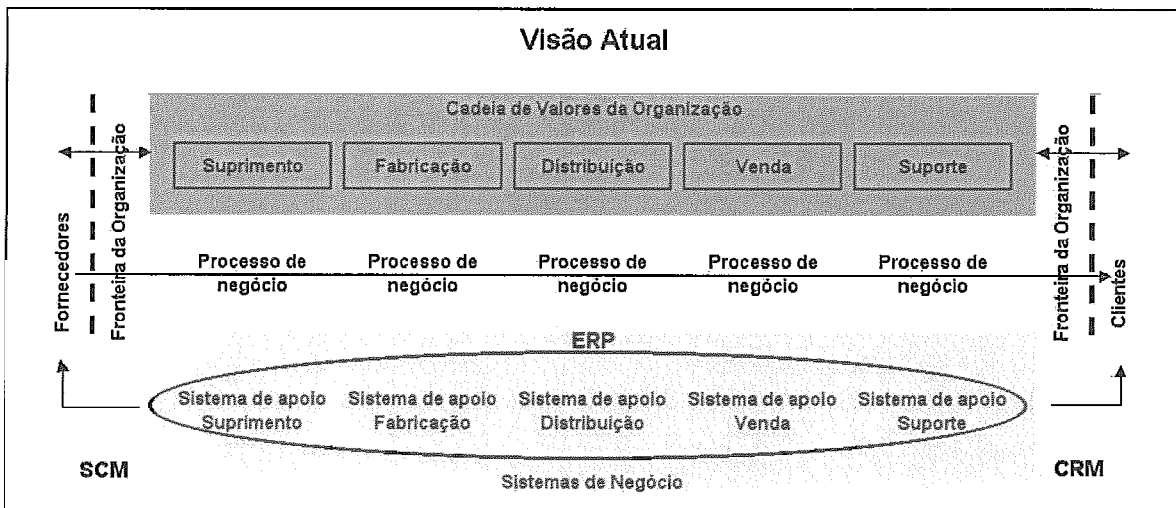


Fig. 3.5. Visão atual dos sistemas de informação (LAUDON & LAUDON, 2000)

Ainda segundo LAUDON & LAUDON (2000), hoje, a implantação desta visão não apresenta dificuldades técnicas¹, mas lidar com os aspectos sociais decorrentes é muito difícil, pois é necessário obter o envolvimento, compreensão e comprometimento de toda a empresa. Quando se integra a cadeia produtiva, qualquer departamento que retenha informações pode comprometer a continuidade dos processos. É importante que todos contribuam para os mesmos objetivos, principalmente nos níveis superiores da hierarquia. Uma forma capaz de auxiliar na implementação desta visão é a introdução do pensamento sistêmico, proposto por SENGE (1998), que auxilia a padronização e disseminação de visões, motivações, estratégias e objetivos da organização.

No capítulo V, no estudo de caso que analisa o desenvolvimento do processo de informatização da Rio Sul, serão verificadas as vantagens obtidas quando é alcançada a integração dos sistemas de informação e o alinhamento destes sistemas com as estratégias e processos de negócio.

1. Aqui não será abordado o aspecto técnico; recomenda-se LAUDON & LAUDON (2000) para quem desejar um maior aprofundamento.

No caso específico das empresas do setor de serviço, sabe-se que grande parte delas redirecionou bruscamente seus investimentos para o relacionamento com os clientes. Assim, era de se pressupor que os principais investimentos em TI também deveriam ser dirigidos à melhoria dos processos onde o Cliente era parte integrante (BASTOS, 1999). Porém, a maioria delas não estava ainda completamente estruturada internamente, o que causou uma lacuna entre os processos externos e os internos. Fazer fluir a informação de forma natural entre o interior e o exterior será a melhor solução para preencher esta lacuna. Desta forma, com a informação estruturada e utilizada de forma corporativa, é possível obter maior eficiência, eficácia e gerar vantagens competitivas para as corporações.

3.2.2. Apoio às estratégias organizacionais

No item anterior foi vista a evolução do uso da TI no apoio às atividades organizacionais. Neste item será enfatizado o uso da TI no apoio às estratégias de negócio. Segundo PORTER (1998), cada vez mais as empresas precisam usar a TI com a visão da estratégia do negócio e focada na busca de vantagens competitivas. A responsabilidade pelo desenvolvimento dos sistemas deve ser compartilhada de forma ampla por toda a organização. O gerenciamento da tecnologia da informação não pode permanecer como atribuição única do departamento de informática². À medida que a TI se difunde pela empresa, a chance de se aproveitar esta vantagem é ainda maior.

Para CAVALCANTI et al, (pp.58-59, 2001) uma empresa precisa ter sua visão estratégica e seu posicionamento no mercado bem definidos, planejados e disseminados. Para sobreviver neste novo ambiente de negócios é preciso ter a capacidade de reinventar o mercado e construir o próprio futuro, ter flexibilidade e agilidade para mudar quando necessário e perceber o potencial estratégico da informação, do conhecimento e das inovações tecnológicas.

2. A atribuição do setor de informática deve ser a de coordenar a arquitetura e os padrões dos vários aplicativos existentes em toda a empresa e proporcionar assistência e orientação no desenvolvimento dos sistemas (PORTER, 1998).

Para ZUBOFF (1994) é necessário criar um relacionamento bastante entrelaçado entre TI e a estratégia das organizações, principalmente devido às dificuldades em alinhar as mudanças da organização com as constantes inovações tecnológicas. A informatização deve ser parte de uma política consciente, visando a explorar a presença de novas informações e criar um conhecimento mais profundo, mais amplo e perspicaz dos negócios.

Estas afirmações mostram a relevância da revolução da informação. A TI, bem aplicada, é um braço estratégico das grandes corporações, permitindo maior lucratividade, melhor relação custo/benefício, competitividade e a permanência no negócio. Aquelas que não responderem ao desafio serão forçadas a aceitar as mudanças impostas pelas demais e estarão em desvantagem competitiva.

Porém, como visto através das ondas de inovação, levou muito tempo para que a TI se tornasse importante nas decisões estratégicas (McNURLIN & SPRAGUE, 1999). No passado, as estratégias de TI derivavam das estratégias de negócio. Hoje, as estratégias de negócio são fortemente influenciadas pelas estratégias de TI. Para COOMBS & HULL (1996), ela não altera simplesmente a forma como os negócios são feitos, mas sim, o próprio negócio e as estruturas organizacionais que a envolve. SEGRE & RAPKIEWICZ (2001) reforçam que com as novas plataformas tecnológicas, a evolução das telecomunicações e a Internet, a TI aproxima-se cada vez mais do negócio e as vezes até mesmo o remodela.

Na verdade, a visão estratégica da TI inicia-se a partir da terceira onda, quando as empresas mudam o foco da redução de custo (*save money*) para o da geração de receita (*make money*). McNURLIN & SPRAGUE (1999), como ilustra a figura 3.6, relacionam as ondas a três formas significativas de influência da TI na estratégia:

- Visão para o exterior (terceira onda) – TI incorporada nos produtos e serviços;
- Visão para o interior (quarta onda) - TI incrementa os processos e a estrutura da organização;
- Visão do exterior (quinta onda) – Ligação com outras organizações.

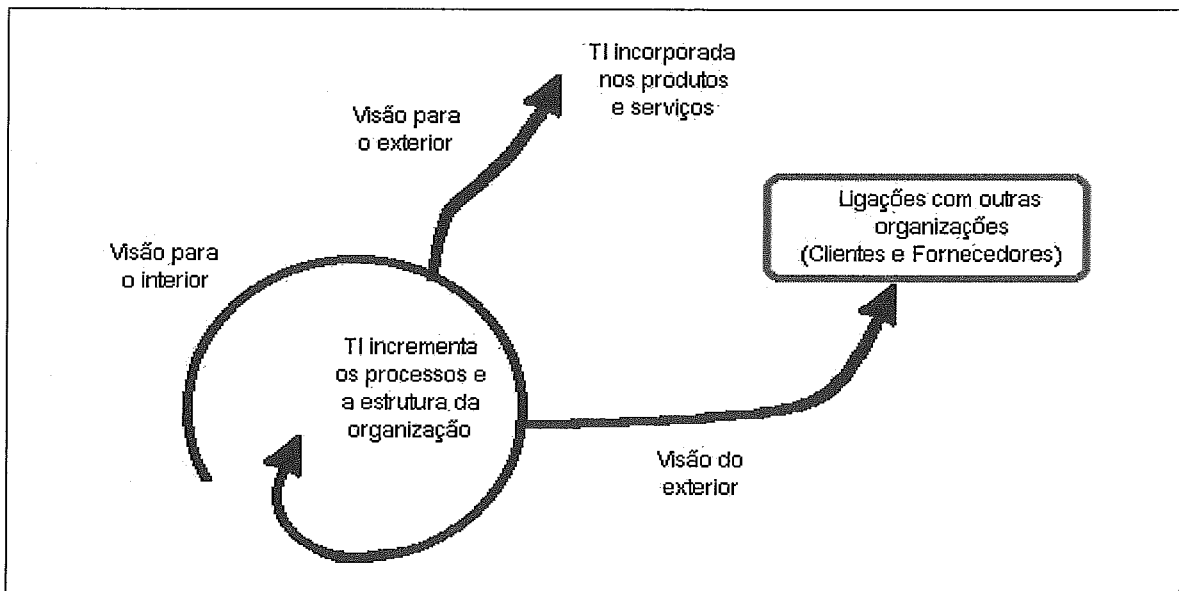


Fig. 3.6. Uso estratégico dos sistemas de informação (McNURLIN & SPRAGUE, 1999)

Como existem inúmeras possibilidades de uso estratégico da TI, é recomendado o uso de metodologias para identificar as melhores oportunidades de uso da TI. Com esse intuito, PORTER (1998) propõe uma metodologia em cinco passos, que podem também ser relacionados com as ondas de inovação.

O primeiro passo, alinhado com a terceira onda, é avaliar a intensidade da informação existente nos produtos, serviços e processos do negócio. É provável que a tecnologia desempenhe um papel estratégico nos setores que retenham intensidade elevada de informação para a cadeia de valores (informações sobre fornecedores, clientes, linha de produtos, processos) ou no produto (principalmente aqueles cuja operação envolve atividades expressivas de processamento de informação, como os do setor de serviço). Estas indicações ajudam a identificar prioridades para os investimentos em TI.

A TI possibilita ainda aproveitar melhor as instalações, otimizar a infraestrutura, facilitar e dar velocidade de acesso, apoiar a pré-venda, venda e pós-venda, medir a qualidade e maximizar a produtividade dos funcionários.

O segundo passo, já relacionado à quarta onda, é identificar e classificar as maneiras pelas quais a TI seria capaz de criar a vantagem competitiva. O ponto de

partida é a premissa que ela afeta todas as atividades da cadeia de valores. As atividades que representam as maiores influências no custo ou na diferenciação merecem a maior atenção. Também são críticas as atividades que apresentam ligações importantes com outras, dentro ou fora da empresa. Devem ser buscadas vantagens competitivas que possam ser sustentadas e possibilidades de inovar os produtos atuais ou atender novos segmentos.

O terceiro passo é determinar o papel da TI na estrutura da indústria (no setor onde a empresa atua), prevendo seus impactos nas cinco forças competitivas, conforme modelo de PORTER (1998)³, figura 3.7. Além da probabilidade de alterações em cada uma delas, as próprias fronteiras do setor também estão sujeitas a mudanças. Algumas oportunidades podem ser exemplificadas para cada uma das forças:

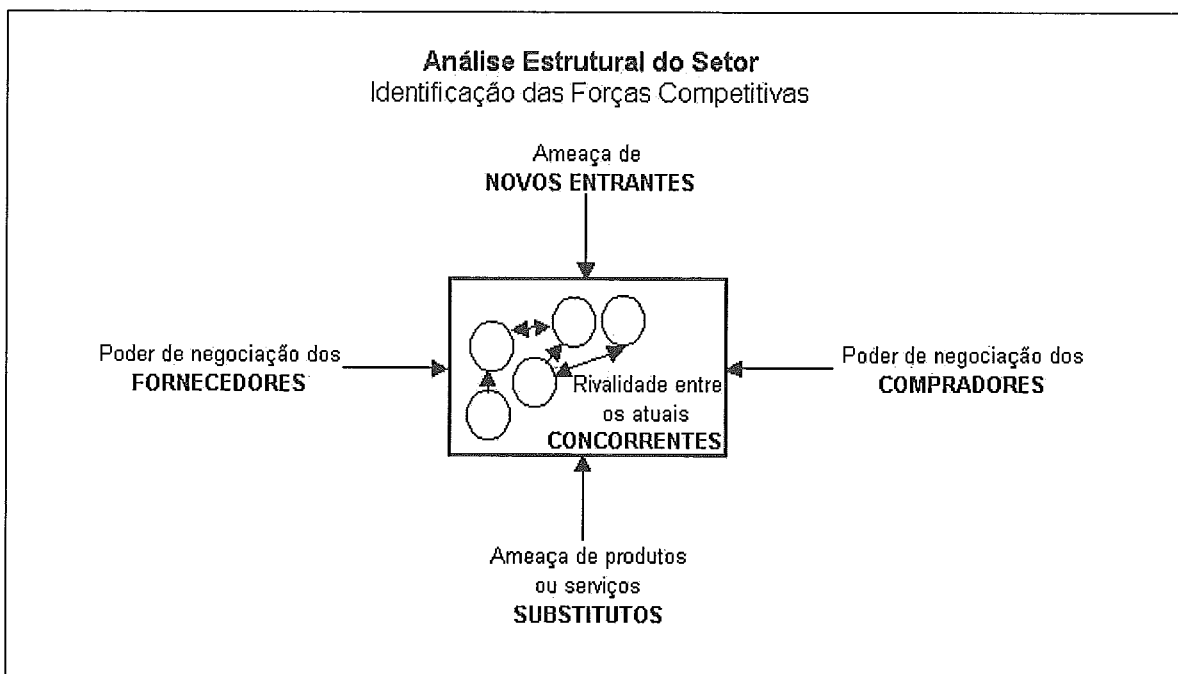


Fig. 3.7. Determinantes da atratividade de um setor (PORTER, 1998)

3. Por ser bastante difundido, o modelo das forças competitivas de PORTER (1998) não será analisado neste trabalho. Recomenda-se a bibliografia para um maior aprofundamento.

Compradores: a TI aumenta o poder dos compradores na medida que dissemina melhor a informação de preço e qualidade dos concorrentes.

Novos Entrantes: ao exigir investimentos, eleva a barreira de entrada para novos competidores.

Substitutos: a tecnologia também ajuda na criação dos novos produtos. No caso do transporte aéreo, as tecnologias de comunicação, incluindo correio eletrônico, fax e vídeo conferência, contribuem para baixar a necessidade da viagem.

Fornecedores: a TI pode aumentar a pressão dos fornecedores com a automação de processos de pedidos e faturamento e com a implantação do SCM (gerenciamento da cadeia de suprimentos).

Concorrentes: na medida em que permite inovar e criar novos produtos ou serviços, acirra a competitividade entre os concorrentes.

Muitas empresas exercem o controle parcial da natureza e da velocidade das mudanças na estrutura da indústria. Algumas até alteram, a seu favor, as bases da competição através de investimentos agressivos ou soluções inovadoras, forçando outras a seguirem a tendência, ou levando-as a situações complicadas de posicionamento. O exemplo da Rio Sul Linhas Aéreas, visto na análise do setor no próximo capítulo, é ilustrativo nesta questão. A empresa deve compreender como a mudança estrutural está induzindo suas reações e buscar maneiras de liderar a mudança no setor.

Como quarto passo, relacionado com a quinta onda de inovação, deve ser investigado como a TI pode gerar novos negócios, a partir dos já existentes. A TI é uma importante ferramenta para alavancar possibilidades de diversificação corporativa. Devem ser avaliados os vários processos da cadeia de valores a fim de encontrar possíveis competências capazes de gerarem novos negócios para a empresa.

A TI permite, por exemplo, focalizar a comunicação e desenvolver um *marketing* individualizado, "one to one", incrementar e personalizar o relacionamento com o cliente, realizar economias de escopo, isto é, vender mais serviços ao mesmo cliente, agir em cada hora da verdade no ciclo de atividade do cliente para responder

melhor às suas necessidades, reduzir o segmento de cliente alvo no próprio indivíduo, oferecendo serviços diferenciados e realizar transações totalmente eletrônicas, sem sair de sua própria casa.

Por último, no quinto passo, deve ser desenvolvido um plano de ação para se beneficiar com a TI e tirar proveito da revolução da informação. O plano, a partir da consolidação das análises feitas nos passos anteriores, prevê os investimentos estratégicos em equipamentos e sistemas, assim como as atividades de desenvolvimento de novos produtos. É provável que surja a necessidade de promover mudanças organizacionais, para que as pessoas passem a reconhecer a importância do papel da tecnologia da informação na integração das atividades, dentro e fora da empresa.

3.3. Valor Estratégico do Conhecimento

O Conhecimento é o maior instrumento de competição de nossa era. O seu valor pode ser maior que recursos naturais ou riquezas financeiras. Na nova economia, *“em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as que têm o melhor conhecimento ou as que o controlam de forma mais eficaz”* (STEWART, pp. XIII, 1998). Em uma empresa do setor de serviço, em que o sucesso depende de sua capacidade de estabelecer um relacionamento satisfatório com cada um de seus clientes, o valor estratégico do conhecimento torna-se ainda mais preponderante.

Um dos principais benefícios do uso do Conhecimento é identificar as melhores práticas existentes para a realização de um determinado processo da organização. Pequenos detalhes, às vezes originados em um indivíduo, que podem trazer vantagens tanto em custo quanto em qualidade, podem ser incorporados e disseminados pela companhia. No caso do transporte aéreo, as melhores práticas no relacionamento direto com o cliente muitas vezes são descobertas a partir de atitudes criativas dos próprios funcionários.

Dada a sua importância e as características da sociedade no século XXI, há um consenso na literatura sobre a necessidade de buscar novas formas de gerenciar

o conhecimento e que os grandes ganhos de produtividade virão da melhoria dessa gestão (CAVALCANTI et al, 2001).

Este item apresenta o modelo dos Capitais do Conhecimento ^{® 4}, além de ferramentas de apoio à gerência do conhecimento. Estes conceitos também são muito importantes para a análise futura da situação atual e das ações tomadas na Rio Sul para reagir à transformação do mercado.

3.3.1. Inteligência Empresarial ^{® 4}

Para CAVALCANTI et al (pp. 50-51, 2001), “a capacidade de gerar conhecimento, inovar e empreender são as condições necessárias para o sucesso de uma empresa na sociedade do conhecimento”. A esse tripé, figura 3.8, ou sinergia entre Conhecimento, Inovação e Empreendedorismo, CAVALCANTI et al dão o nome de Inteligência Empresarial ^{® 4}.

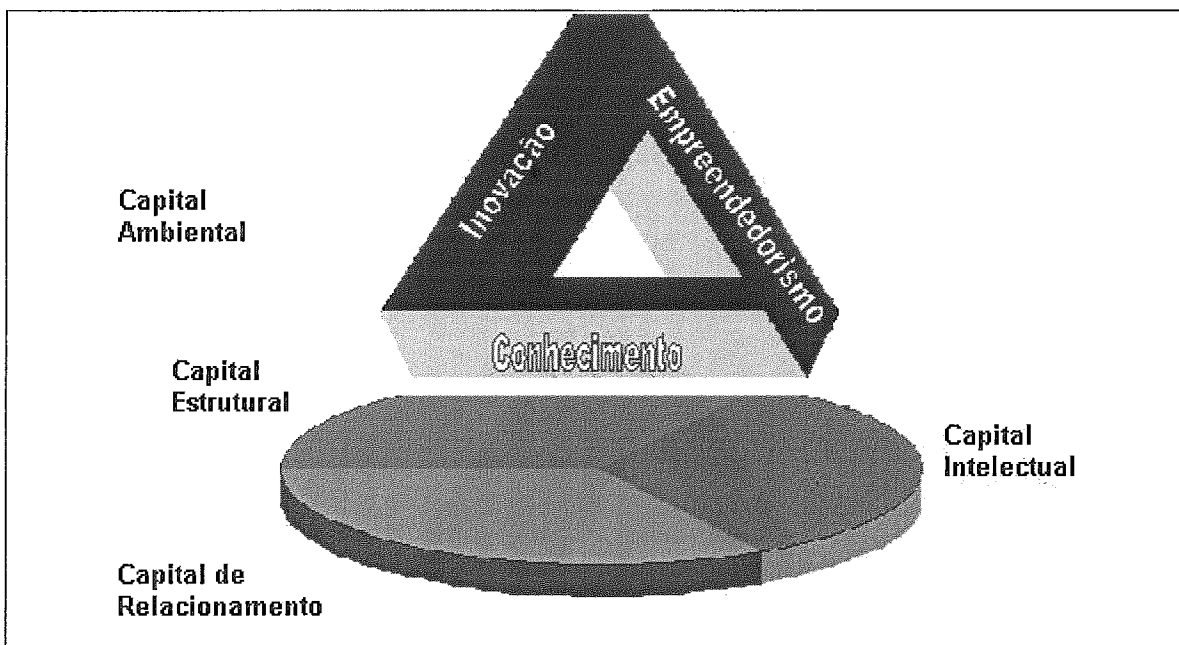


Fig. 3.8. Inteligência Empresarial^{®4} e Capitais do Conhecimento^{®4} (Cavalcanti et al, 2001)

(Fonte: Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) da COPPE/UFRJ)

4. Inteligência Empresarial e Capitais do Conhecimento são marcas registradas pelo CRIE – Centro de Referência em Inteligência Empresarial da COPPE/UFRJ.

O Conhecimento aumenta a capacidade da empresa em inovar e empreender novos negócios. As empresas inovadoras e ousadas em seus desafios, capazes de surpreender seu público alvo, aumentam suas chances de sucesso. O empreendedor deve conhecer a fundo o ambiente em que sua empresa está instalada e adequá-la à competitividade do setor, às inovações tecnológicas e às demandas, sendo flexível, definindo o segmento de atuação e perseguindo o alinhamento com as necessidades do cliente.

CAVALCANTI et al (2001) também descrevem a formação do Conhecimento como uma composição de quatro capitais: estrutural, de relacionamento, intelectual e ambiental, e os define da forma a seguir:

O capital estrutural abrange patentes, conceitos, modelos, sistemas administrativos e informatizados, cultura e “espírito”. Os ativos da empresa passam a incluir também os intangíveis. Valores criados pelos empregados, são absorvidos pela corporação e a ela se aderem.

Para gerir o capital estrutural reforça-se a idéia da mudança da organização tradicional passando a estruturá-la por processo. Como foi visto no item anterior, os processos de decisão devem ser descentralizados e compartilhados. As informações precisam fluir, ao alcance de todos, por toda a cadeia de valores.

O capital de relacionamento abrange Clientes e Fornecedores, incluindo “*sindicatos, governo, instituições financeiras, competidores, meios de comunicação, grupos de interesse*” e todas as relações estratégicas que a empresa pode viabilizar com eles a fim de melhor realizar seus negócios (CAVALCANTI et al, pp. 70, 2001).

O capital intelectual é a capacidade individual de atuação em diferentes situações, as habilidades, educação, experiência e valores. CAVALCANTI et al (pp. 67) sintetizam: “*um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo mas é utilizado pela empresa para gerar lucro ou aumentar seu prestígio e reconhecimento social*”.

O capital ambiental consiste de um conjunto de fatores que descreve onde a organização está estabelecida, incluindo os aspectos legais, éticos, culturais, governamentais, sociais e econômicos. “*O valor de uma organização é altamente dependente do contexto onde ela está inserida*” (CAVALCANTI et al, pp. 58, 2001).

Na análise do mercado do transporte aéreo, capítulo IV, será visto que houve uma mudança substancial no ambiente. Quando acontece uma mudança no capital ambiental, as empresas precisam rapidamente reavaliar e reposicionar seus capitais estrutural, de relacionamento e intelectual.

Na verdade, na maioria dos segmentos de negócio tem-se notado mudanças do capital ambiental. Estas mudanças tendem a deteriorar rapidamente os valores dos outros capitais, forçando as empresas a tomar rápidas ações de correção. Na realidade, não só o ambiente de negócio, mas o ambiente como um todo está sendo permanentemente alterado, pelo uso da informação e pelo processo de globalização, como foi descrito ao final do capítulo II.

A introdução de uma maior sensibilidade a preço em um mercado, por exemplo, atinge de forma fulminante os outros capitais. O projeto de serviço precisa ser ajustado em quase toda sua totalidade, causando alterações na estrutura de produção ou do serviço, na qualidade, no treinamento profissional e até nas necessidades dos clientes. Até mesmo quando a situação atual parece atraente, não se pode esperar que produtos e serviços de sucesso permaneçam eternos. A velocidade da transformação do ambiente não permite estabilidade. Para as empresas, novas ações e permanente crescimento são vitais.

Para fazer frente a esta necessidade de constante readaptação, o uso estratégico da TI pode ser fundamental, principalmente as ferramentas que suportam as ações relacionadas com a terceira, quarta e quinta ondas de inovação, fornecendo agilidade e flexibilidade aos produtos, serviços, processos e decisões. Também tem vantagem quem está bastante próximo dos fornecedores e clientes, com CRM e SCM bem estruturados.

O gerenciamento do conhecimento também é relevante por facilitar seu acesso e sua reutilização, basicamente usando tecnologia avançada de informação. O *Knowledge Warehouse*, que difere basicamente do *Data Warehouse* por possuir as informações de forma qualitativa e não quantitativa, pode ser considerado como uma grande base virtual onde o conhecimento é disseminado. Entretanto, com a recente explosão da Internet, soluções de baixo custo baseadas em ambiente *web* tornaram-se o maior foco no gerenciamento do conhecimento.

3.4. O Uso da Internet

Como explicado nas considerações iniciais deste capítulo, agora a Internet será analisada com a visão de um sistema de computação, barato, que viabiliza os negócios eletrônicos para todas as empresas, independente de tamanho, dando acesso, transmitindo e processando conhecimento e informação.

Nos anos 70, fornecedores criavam canais de venda eletrônica de fonte única. Os terminais eletrônicos existentes nos escritórios dos clientes ligavam estes clientes ao fornecedor, mas apenas para os produtos deste fornecedor. Estes canais eliminavam a burocracia, facilitavam os pedidos e o faturamento, enfim, simplificavam e agilizavam os processos (MALONE et al, 1989).

A comercialização das passagens aéreas é um exemplo importante do funcionamento deste modelo de acesso à informação. Como o custo de telecomunicação era muito alto, foi criado o modelo das agências de turismo (AGT) e dos sistemas de distribuição, conforme a figura 3.9. As empresas precisavam divulgar seus produtos a fim de facilitar as vendas. A quantidade de opções de vôos precisava ser informada. Assim, podemos enxergar as agências de turismo como um intermediário, provedor de acesso. O cliente que não podia ter facilmente a informação em sua residência ou escritório, dirigia-se a uma agência para buscar a informação desejada.

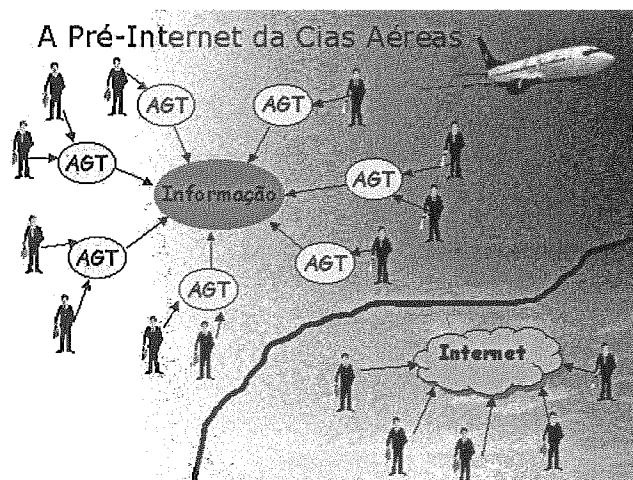


Fig. 3.9. Pré-Internet das empresas aéreas

Com o avanço tecnológico, a Internet disponibiliza um ambiente de acesso barato a toda informação. BILL GATES, presidente da Microsoft, disse há anos atrás e poucos acreditavam: *“Um PC em cada residência e um em cada mesa de escritório”*. Agora, a nova visão de GATES é: *“Dar acesso à informação em qualquer lugar e através de qualquer dispositivo”* (Fonte: Microsoft, 2000).

A conectividade global, facilidade de uso, baixo custo e uma capacidade de integrar vídeo, som e imagem, permitiu criar aplicativos interativos, novos serviços e produtos. Usando a Internet, as organizações podem reduzir os custos de transações e comunicação, incrementar a coordenação, colaboração e acelerar a distribuição do conhecimento (LAUDON & LAUDON, 2000). A Internet tornou-se a principal plataforma para o comércio e para o negócio eletrônico em função dos seguintes benefícios:

a) Conectividade – Um dos valores da Internet reside na habilidade de facilitar e baratear a conexão entre muitos lugares e pessoas ao redor do mundo. Qualquer um que tenha um endereço na Internet pode conectar-se a um computador. Isso permite as companhias ligarem-se aos seus fornecedores, parceiros e clientes.

b) Redução de custos de comunicação – A Internet pode ajudar as empresas a reduzir seus custos operacionais e minimizar as despesas enquanto amplia suas atividades. A disseminação do uso do correio eletrônico e a própria transmissão de voz pela Internet, reduzem os altos custos de telefonia.

c) Redução do custo de transações – O mercado de negócios encontrou uma forma de conduzir as transações eletrônicas por um custo muito menor do que os processos baseados em papel ou os que dependem da interferência humana.

d) Redução e flexibilidade nos processos - É dito que a Internet e as tecnologias em ambiente *web* fornecem muito mais flexibilidade do que as organizações conseguem com a reengenharia de seus processos, sem modificar seus sistemas legados ou mudanças de plataformas tecnológicas. Os *software* de navegação na Internet funcionam em quase todos os tipos de computadores ou sistemas operacionais, permitindo que sejam criadas aplicações na *web* que rodam em um ambiente de operação misto. Sistemas podem ser desenvolvidos para facilitar

a revisão dos processos usando páginas *web*, fazendo as interfaces com os sistemas legados sem a necessidade de alteração nas linhas de código.

e) Distribuição de Conhecimento – O acesso a fontes públicas de Conhecimento permitem a empresa internalizá-lo e criar seus próprios repositórios, dando aos empregados fácil acesso à informação e *expertise*.

Outro benefício proporcionado pela Internet é o incremento da venda direta ao consumidor, retirando da cadeia de suprimentos inúmeros intermediários, com a conseqüente redução do custo final dos produtos e serviços.

Voltando às empresas aéreas, as pressões pela redução de custos estão levando as empresas a buscar novas formas de comercialização, estimulando principalmente a busca pela venda direta. As agências, acostumadas a sobreviver das altas comissões da atividade, precisam transformar-se em prestadoras de serviço de viagem, atuando nos outros pontos do ciclo de valor.

Observa-se também que o mercado do comércio eletrônico está mudando de mãos. Salvo exceções, as empresas “reais” do passado, as grandes corporações, serão perpetuadas no mundo virtual. Isto também é verdade para o mercado mundial de viagens geradas pela Internet. Os *sítes* próprios das empresas começam a tomar força. Empresas, como a brasileira GOL Linhas Aéreas, já comercializam mais de vinte por cento de seus assentos através da Internet.

3.5. Considerações Finais

No capítulo II foi feita uma revisão bibliográfica sobre o papel do setor de serviços na nova economia e sobre a necessidade das empresas elaborarem projetos de serviços alinhados à nova realidade.

O capítulo III apresentou a importância destes projetos de serviços contemplarem de forma estratégica a Informação, o Conhecimento, a TI e a Internet.

Nos próximos capítulos será analisado um estudo de caso demonstrando a importância de considerar tais conceitos na nova economia.

Capítulo IV

Análise da Estratégia de Negócio de uma Empresa do Setor de Transporte Aéreo

Este capítulo tem como finalidade a análise da evolução e da competição do setor de transporte aéreo brasileiro, bem como a avaliação das implicações e dos resultados de ações tomadas em relação ao projeto de serviço de uma empresa deste setor, utilizando como base as fundamentações teóricas apresentadas no capítulo II.

A principal fonte para este estudo é a Rio Sul Linhas Aéreas S/A, pertencente ao Grupo FRB-Par, também detentor da maior e mais tradicional empresa aérea do país, a Varig. Esta análise vai permitir mostrar dois momentos distintos. No passado, a Rio Sul precisou criar personalidade própria para sobressair-se em um mercado competitivo e para ter seu reconhecimento, independente do papel de destaque de sua controladora. Ela manteve, durante a década de 90, posição entre as empresas aéreas brasileiras com melhor resultado financeiro. Porém esta situação alterou-se rapidamente. Em 2001, a empresa obteve prejuízos e hoje encontra grandes dificuldades para revertê-los, devido a não responder com agilidade a uma mudança radical das condições de mercado e por tomar ações não condizentes com seu projeto de serviço.

4.1. Considerações Iniciais

Este capítulo tem alguns tópicos descritivos. O objetivo é apresentar a Rio Sul, relatar a sua história dentro do contexto da aviação regional no Brasil, dar uma visão geral dos conceitos internos, das peculiaridades e da personalidade da empresa, a fim de que se possa entender a motivação das decisões e estratégias.

Precisa ser entendido que este trabalho não pretende avaliar a qualidade ou os detalhes do projeto de serviço da Rio Sul. A hipótese que deseja-se confirmar é que as ações estratégicas precisam estar de acordo com o próprio projeto de serviço, seja ele qual for. Assim, no decorrer deste e de outros capítulos, serão mencionadas

várias características do projeto da Rio Sul, mas apenas com o propósito de ilustrar as ações em discussão e seus efeitos no resultado.

No desenvolvimento deste capítulo será utilizado um trabalho interno de planejamento estratégico, realizado no início do ano de 2002 pela Rio Sul. Este planejamento foi realizado com o envolvimento dedicado, por vinte dias, de todo o seu corpo gerencial e diretor, buscando encontrar alternativas de posicionamento. O resultado deste trabalho tem caráter confidencial, porém será utilizada parte da análise do mercado atual, já que os dados são de domínio público.

Outras fontes de dados exploradas são: uma pesquisa mercadológica encomendada periodicamente pela Rio Sul; uma coleta de dados históricos obtidos de várias fontes; resultados e transformações geradas por um programa interno de potencialização das virtudes da empresa; os sites próprios www.voeriosul.com.br (Internet) e www.rsl.com.br (Intranet); a experiência e conhecimento dos seus profissionais e um depoimento de seu ex-presidente.

4.2. História da Aviação Regional no Brasil e da Rio Sul Linhas Aéreas

A história da Rio-Sul é parte importante da história da aviação comercial brasileira nos últimos anos.

Após o fim da segunda guerra mundial, ficaram no Brasil diversos equipamentos vendidos pelos americanos a preços simbólicos, inclusive aviões. Quando estas aeronaves foram compradas, muitas empresas aéreas foram criadas, algumas delas constituídas por apenas uma aeronave.

Durante a década de 60, a aviação nacional passou a exigir mais nas questões de segurança e qualidade. Assim, o próprio ajuste do mercado fez com que empresas desaparecessem e outras fossem absorvidas pelas mais organizadas, o que dizimou 52 companhias de aviação que, então, atendiam a cerca de 360 cidades. Com o advento dos jatos e a fabricação de aviões maiores, que necessitavam de aeroportos mais funcionais e melhores equipados, pistas mais longas e sistemas de proteção aos vôos mais modernos, várias cidades deixaram de ser atendidas pelas empresas de transporte aéreo da época. Após falências e fusões, chegou-se a

década de 70 com apenas quatro empresas cobrindo somente 40 cidades, deixando praticamente abandonado todo o interior do País e causando um impacto social.

Eram os anos do chamado "milagre econômico" brasileiro que exigiam a integração do País por todos os meios possíveis. A aviação nacional precisava desempenhar seu importante papel neste contexto e uma das ações para atender a esta necessidade foi a criação da aviação regular de 3º nível, batizada aqui no Brasil como "Aviação Regional", através de Decreto Federal de novembro de 1975.

Nasceu o projeto Sitar – Sistemas Integrados de Transporte Aéreo Regional – com a incumbência de assegurar serviço aéreo regular a localidades de médio e baixo potencial de tráfego e proporcionar transporte aéreo essencial (apoio).

Como outra motivação para a criação das empresas regionais, deve ser considerado o sonho da fabricação de aeronaves nacionais. Foram criados subsídios (suplementação tarifária) para as linhas servidas com avião nacional. Isto foi um grande fomento a EMBRAER, fundada em 1969, hoje uma das maiores indústrias aeronáuticas do mundo.

Em 1976, o Ministério da Aeronáutica dividiu o Brasil em cinco regiões - Norte, Nordeste, Central, São Paulo/Centro-Oeste e Sul - e ofereceu às companhias de táxi aéreo sua exploração comercial como empresas regionais. Foram criadas cinco áreas de exploração exclusiva, como mostra a figura 4.1.

Os grupos interessados, então, uniram-se às grandes companhias nacionais, para obter apoio logístico e buscar conhecimento. No Rio de Janeiro, a Top Táxi Aéreo, ligada ao Bradesco e à Atlântica-Boavista Seguros, associou-se à Varig (figura 4.2). Nascia, desta forma, em 24 de agosto de 1976 a Rio-Sul, Serviços Aéreos Regionais S/A, hoje Rio Sul Linhas Aéreas S/A, que recebeu a concessão da região sul. As outras áreas foram distribuídas para a TAM, Votec, Nordeste e Taba, como também mostra a figura 4.1.

Nas edições de 9 de setembro de 1976, a imprensa gaúcha registrava o primeiro voo da Rio Sul. *"Ao todo foram feitas seis viagens de ida e volta para a cidade de Santo Ângelo, com escalas em Cruz Alta, Uruguaiana, Alegrete, Bagé, Santa Maria e Pelotas. Viajaram 44 passageiros"*, destacava o jornal Zero Hora.

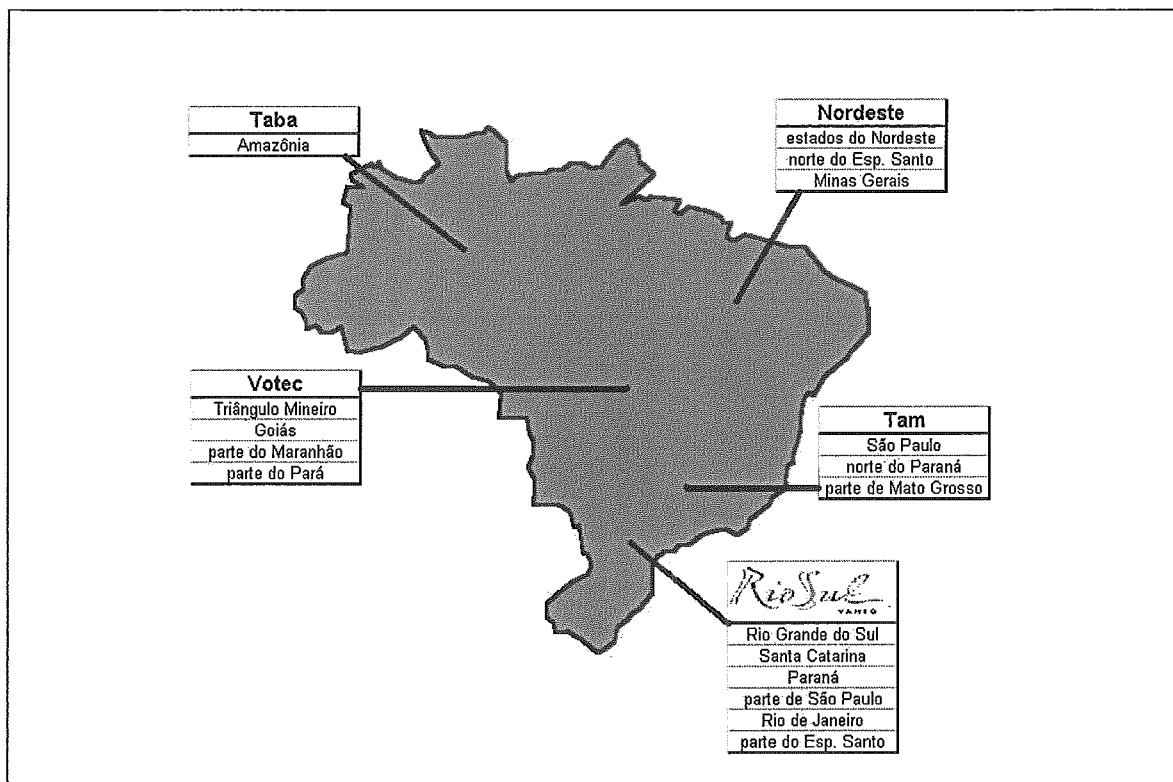


Fig. 4.1. Empresas Regionais e suas áreas de atuação, em 1976



Fig. 4.2. Estrutura de fundação da Rio Sul

Sete aviões Navajo e sete Bandeirantes sustentavam os vôos regulares da nova empresa entre 21 cidades de 6 estados brasileiros. Seis anos depois da fundação, foram incorporados à frota quatro aviões holandeses Fokker-27, para 40 passageiros.

Em 1983, a empresa inovaria na linha comercial lançando tarifas promocionais para mulheres, aposentados e maiores de 65 anos, estendendo assim os seus serviços a novos segmentos de público.

Nesta época também foi fechado um contrato com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos passando a transportar objetos postais para mais de 13 cidades, através da Rede Postal Noturna.

Em seus dez primeiros anos, as empresas aéreas regionais enfrentaram dificuldades econômicas. A situação começou a se modificar quando, em 1986, o Ministério da Aeronáutica permitiu que as companhias explorassem o chamado VDC (Vôo Direto ao Centro), linhas entre aeroportos centrais de grandes cidades, como Congonhas (São Paulo), Santos Dumont (Rio de Janeiro), Pampulha (Belo Horizonte) e Afonso Pena (Curitiba). Esta reserva de mercado é ponto chave para o entendimento de toda a mudança, ocorrida em 2001, que levou a Rio Sul a situação de dificuldade. Este ponto será dissecado no próximo item quando for analisada a situação atual do mercado.

No ano de 1987, a frota da Rio Sul era composta pelos seis Fokkers e seis EMB-110 Bandeirante e alcançava 33 cidades, fora os serviços de fretamento e a rede postal noturna. Neste ano, ela também já dispunha de um setor de reservas modernizado, utilizando o sistema Íris, acessado por mais de 1800 computadores no mundo todo. Essa rede de distribuição, conceitualmente, pode ser entendida como uma pré-Internet particular das empresas aéreas e agências de turismo, como foi visto no item 3.4.

A renovação da frota, em 1988, marcou a incorporação dos primeiros aviões Brasília, o EMB-120. Assim a empresa pôde continuar se beneficiando da política de subsídio à aviação regional, por ser de fabricação nacional e reduzir seu custo de manutenção pelo uso de aeronaves novas. Naquele momento, a Rio Sul conquistava uma maior independência estratégica e operacional em relação à Varig.

Como será visto mais detalhadamente no próximo capítulo, a estrutura administrativa procurou a modernização com o projeto para informatização dos controles de receita e despesa.

Mesmo com as dificuldades no cenário econômico do país, em 1990, e o reflexo que atingiria também a aviação civil, a Rio Sul conseguiu se adequar e fechou o ano com índice de aproveitamento superior aos das concorrentes. No ano seguinte, a companhia ultrapassaria a marca de 3 milhões de passageiros transportados.

Em 1992, o Brasil passou pelo mesmo processo de desregulamentação na área de aviação civil que os Estados Unidos. A V Conferência Nacional de Aviação Civil (CONAC), realizada pelo Departamento de Aviação Civil (DAC) decidiu extinguir as áreas geográficas, liberando todo o país para a operação das empresas regionais e criando o conceito de linhas nacionais e regionais, estas subdivididas em linhas pioneiras e essenciais.

Neste ponto, é importante uma análise que será fundamental para entender a mudança ocorrida no mercado. Na verdade, o que aconteceu foi uma desregulamentação regulamentada. Continuava uma distinção entre empresas, regionais e nacionais, e a concessão de linhas dependia bastante do órgão governamental regulador, através de critérios conhecidos. O uso dos aeroportos centrais ainda permanecia restrito às regionais. Iniciava a concorrência entre estas empresas, o que viria a aumentar a qualidade dos serviços prestados. Como as tarifas eram controladas pelo poder concedente e pelo perfil executivo do público, a não ser em determinados momentos que será visto mais tarde, a competição por preço não foi acirrada. Duas empresas começaram então uma linha de crescimento consistente, a TAM e a Rio Sul.

Na Rio Sul, tendo a chance de aprender com os erros cometidos pelos outros países, que levaram grandes empresas mundiais à falência, os efeitos foram bem controlados com o ajuste das diretrizes da empresa, apontando seus investimentos para novas tecnologias aeronáuticas, principalmente com a entrada do Boeing 737-500 na sua frota. O processo de substituição dos aviões Bandeirante pelos Brasília também foi concluído. Os Fokker-27, por sua vez, deram lugar aos Fokker-50 Propjet, turbo-hélices de 50 lugares com espaço e conforto equivalentes aos de um jato. A Rio Sul manteve-se como a única empresa aérea nacional com resultados positivos.

Em 1992, a visão das empresas aéreas regionais procurava estabelecer ambiciosos padrões de satisfação e conforto para seus clientes. A Rio Sul teve seus aviões Boeing 737-500 reconfigurados de 132 para 108 assentos, ampliando o espaço entre as poltronas. A modificação seria mais tarde tema de uma criativa campanha publicitária estrelada pelo astro do basquete Oscar Schmidt, com seus 2,05 metros de altura. Como visto na metodologia de elaboração de um projeto de serviço, são necessários acompanhamentos e ajustes ao projeto de serviço de uma empresa, principalmente em relação à verdadeira percepção pelo cliente. Desta forma, a ação de reconfiguração da aeronave é pertinente à visão de estabelecer maior padrão de conforto e satisfação.

Também existiu um correspondente incremento da estrutura administrativa, uma mudança da sede para um local mais adequado às necessidades de crescimento, ênfase na comunicação publicitária da marca e melhoria das estruturas de planejamento estratégico. Em 1994, iniciou-se um grande projeto de informatização, que será descrito no próximo capítulo.

A Rio Sul que, até então, vinha constantemente ampliando sua frota e a malha de linhas, iniciou o processo de consolidação no cenário aeronáutico⁵ com a aquisição, em 1995, da Nordeste Linhas Aéreas.

Se as regras da aviação regional já haviam mudado; se as linhas para o nordeste podiam ser solicitadas por qualquer empresa; se a Nordeste Linhas Aéreas estava em péssima situação financeira, com imagem altamente desgastada; se o patrimônio de aviões era inutilizável; por que comprá-la? A análise aponta o seguinte motivo: a estratégia de crescimento da Rio Sul passava pela região nordeste devido a concorrência que começava a se acentuar na região sul e sudeste do país. A compra era a forma mais ágil de realizar o objetivo pois, com o monopólio desta região perpetuado por 15 anos, somente a Nordeste detinha o conhecimento sobre as oportunidades de demanda atrativa e possuía os relacionamentos necessários. A Rio Sul entendeu como valioso patrimônio, o conhecimento pertencente a Nordeste.

5. O caso "*Por que a Rio Sul comprou a Nordeste?*", parte do estudo chamado *Asas ao Desempenho* (DS2000, 1995), premiado com prêmio *Top de Marketing*, ajuda a entender os motivos estratégicos da compra.

A Nordeste tinha um capital de relacionamento amplo, apesar de não incluir os clientes, pela baixa qualidade dos serviços prestados naquele momento. O relacionamento se dava com fornecedores locais, agentes de viagens em cada cidade que a Nordeste atuava, nos aeroportos e nos órgãos públicos municipais. O capital estrutural não era tão relevante, pois os aviões seriam descartados, os hangares precisavam de investimentos e a sede provavelmente não seria aproveitada. Mas na verdade, existia, em cada cidade, o estabelecimento da empresa. Isto é, ela já estava lá, e mesmo que de forma restrita, já fazia parte do local. Isto também era uma vantagem competitiva.

A compra daria para a Rio Sul uma enorme velocidade na tarefa de desbravamento da região. Não se pode esquecer que era uma forma de criar barreiras, conforme o modelo de forças competitivas de PORTER (1998), (vide figura 3.7 no capítulo anterior). Se a Rio Sul não comprasse, a TAM, sua grande concorrente, poderia fazê-lo. Era uma visão atraente combinar o conhecimento da Nordeste com o empreendedorismo e a inovação que a Rio Sul poderia levar para a região.

Outras ações estratégicas, em 1997 e 1998, foram: a criação de um programa interno visando potencializar as virtudes da empresa; a introdução dos conceitos de “Empresa Válida” e “Foco do Cliente”, que serão apresentados junto com a cultura do setor de transporte aéreo e da Rio Sul, ainda neste capítulo; a opção pelo uso do novo jato ERJ-145 da Embraer para atender áreas restritas pela regulamentação aérea a aeronaves de 50 lugares e a fixação de uma imagem corporativa através da utilização da rosa dos ventos, logomarca da Varig, pintada na fuselagem dos aviões.

Em 2001, a Rio Sul operava em mais de 40 aeroportos por todo o país, tinha um quadro de funcionários formado por mais de 950 aeronautas (pessoal de vôo), 1400 aeroviários (pessoal de terra) e muitos colaboradores terceirizados. A empresa faturou mais de oitocentos milhões de reais, ocupando mais de 30 % do mercado regional. A figura 4.3 mostra o desempenho da Rio Sul e das outras empresas aéreas durante a década de 90. Os números mostram que a Rio Sul tinha um bom desempenho até aquele momento, comparado com as outras empresas do setor.

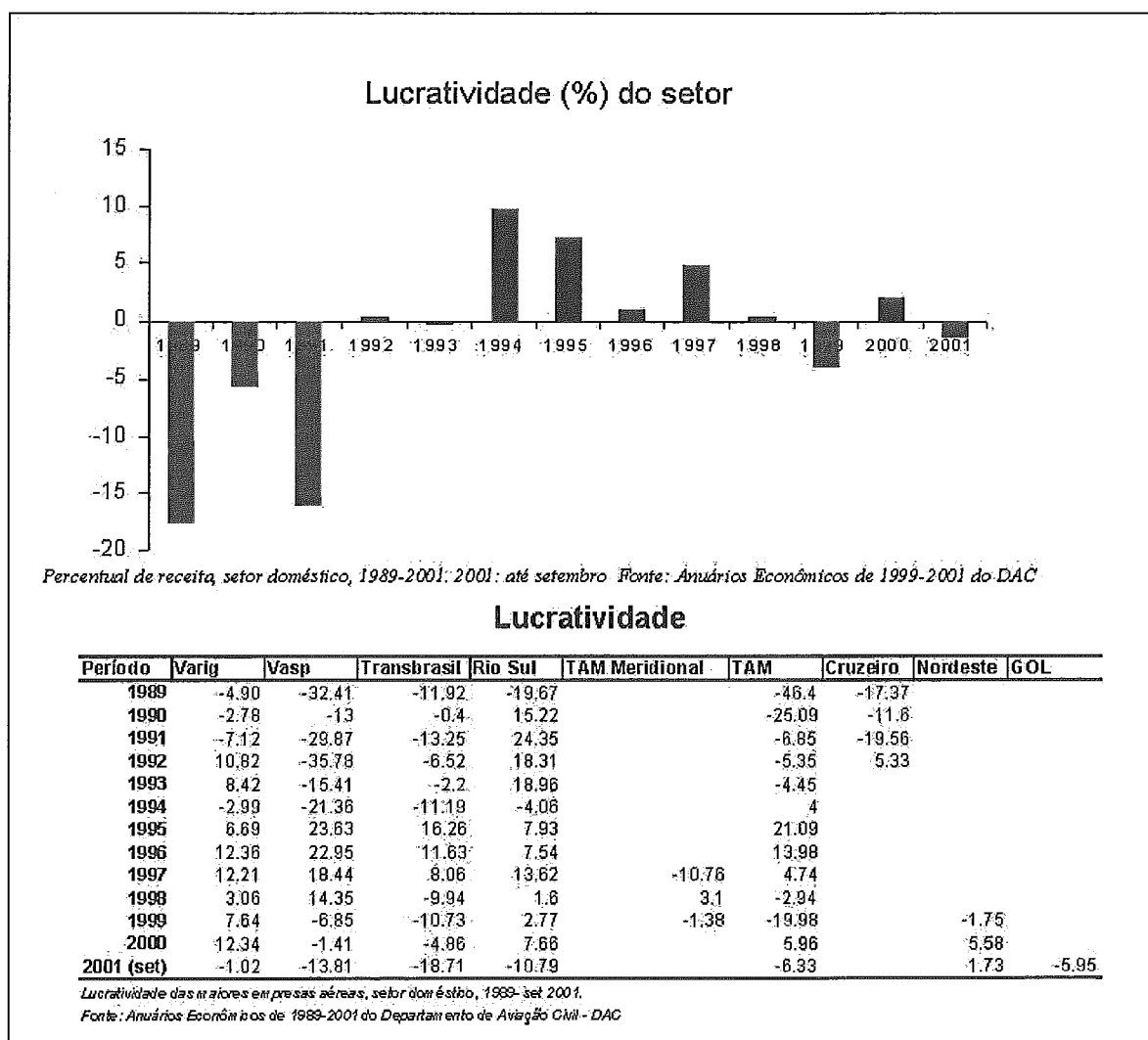


Fig. 4.3. Lucratividade das empresas aéreas nacionais

(Fonte: Anuários econômicos de 1989-2001 do Departamento de Aviação Civil – DAC)

Até este momento, a Rio Sul possuía diretrizes claras e disseminadas pelos seus colaboradores e mantinha permanente ajuste de seu projeto de serviço. Este projeto, mesmo sem estar escrito, era conhecido e entendido tanto pelo cliente quanto pelo funcionário. As principais características do projeto de serviço da Rio Sul constam na tabela 4.1.

Posicionamento do serviço	Solução com bastante intensidade de interação e buscando um bom nível de personalização. Tendendo a uma situação de <i>high fare</i> .
Segmentação	Foco no cliente executivo e nos aeroportos centrais.
Proposta de valor	Produto com o resultado ampliado através da introdução de um atendimento cortês buscando o conforto e a satisfação do cliente. Atribuição de responsabilidade e treinamento para os funcionários do proscênio. Pouca sensibilidade a preço.
Valor percebido	Segurança, conforto, pontualidade e bom atendimento são os principais valores percebidos. A empresa é reconhecida como prestadora de bons serviços para o executivo e com muita agilidade na solução de dificuldades.
Ciclo de Valor	Executa todas as atividades inerentes a empresa aérea, desde a reserva, atendimento nos aeroportos de origem e destino e as atividades a bordo. Em algumas bases, possui <i>check-in</i> avançado e translado para o aeroporto. Para os passageiros mais freqüentes ainda dispõe de outros serviços, como estacionamento.
Formulação do serviço	<p>Modelo tradicional de venda e emissão de bilhetes através de agências de viagens e representantes locais. Utilização de métodos de gestão de rentabilidade, dividindo a aeronave em diferentes classes tarifárias.</p> <p>Atendimento de <i>call center</i> próprio e diferenciado.</p> <p>Malha de vôos priorizando vôos de ida e volta no mesmo dia, pela manhã e final de tarde. Conexões com as outras empresas do Grupo.</p> <p>Aeronaves para 108, 50 e 30 lugares permitindo adequação da demanda.</p> <p>Serviço de bordo de qualidade e com refeições especiais (judaica, infantil, vegetariana e outras).</p> <p>Programa de fidelização integrado com a Varig, permitindo prêmios em vôos internacionais.</p> <p>Cadeia produtiva (operacional, técnica, administrativa e financeira) informatizada através de sistema integrado e banco de dados corporativo.</p>

Tab. 4.1 Principais características do projeto de serviço da Rio Sul

Mas a partir deste ponto, a situação da Rio Sul começa a mudar substancialmente. As ações deixam de estar pautadas no seu próprio projeto de serviço acima e passam a ser emanadas pela Varig, que possuindo outra visão do negócio, tomou decisões contrariando o projeto de serviço da Rio Sul. A análise desta mudança, foco dos próximos itens, é o que vai ilustrar a necessidade de se ter uma metodologia de elaboração e acompanhamento de um projeto de serviço específico. A TAM permaneceu na linha de crescimento consistente iniciada no início da década

de 90, porém o crescimento da Rio Sul teve um teto, a própria Varig. Este fato também vai influenciar na perda da iniciativa própria e na transformação do posicionamento da Rio Sul no mercado de aviação civil do Brasil.

4.3. Situação Atual do Setor de Transporte Aéreo e do Grupo FRB-Par

A figura 4.3 mostra que a Rio Sul, depois de dez anos de rentabilidade em um período de onze anos ⁶ (1990 a 2000), entra no novo século com um grande prejuízo, sendo as previsões para 2002 ainda muito mais pessimistas. Neste tópico, será feita uma análise do ocorrido. Ela será de suma importância para entender a relevância da elaboração, implantação e acompanhamento de um projeto de serviço, sem o qual, as ações são tomadas sem um direcionamento consistente, sem coesão das forças motrizes da empresa, sem rumo ou fora do tempo certo.

4.3.1. Mudanças das regras de mercado

Politicamente, a principal alteração do início da década de 2000, foi o incentivo a novos entrantes no mercado. Há muito, as empresas aéreas, sobretudo as nacionais, vinham arrolando muitas dívidas. O governo já havia sinalizado para que elas se reestruturassem, até sugerindo fusões.

As principais alterações das regras que podem ter ajudado a mudança das condições do mercado são a abertura dos aeroportos centrais para a operação por outras empresas e a anulação da norma que determinava que apenas 35% da oferta das empresas regionais poderia ser feita nas chamadas linhas especiais, que ligavam entre si os aeroportos centrais. Isto permitiu que as novas empresas voassem somente as linhas mais rentáveis, enquanto as outras estavam estruturadas para uma grande quantidade de localidades do interior dos estados, que proporcionam uma menor rentabilidade. A reação a esta mudança não é simples ou rápida.

6. Um dos motivos para o prejuízo de 1994 foi a falta de informação capaz de acompanhar o crescimento explosivo da empresa entre 1992 e 1994. A empresa ficou vários meses sem que o sistema contábil e de custos apontassem os resultados, sendo inclusive uma das motivações para a criação do projeto de informatização.

Outro ponto importante é a redistribuição dos *slots*⁷ do aeroporto de Congonhas, maior base de operação da aviação regional. O aeroporto de Congonhas encontrava-se, teoricamente, com seus *slots* esgotados, mas uma re-arrumação permitiu que vários fossem destinados a novos entrantes.

Também houve uma maior liberalidade quanto ao controle das tarifas. Este fato, aliado às dificuldades decorrentes dos problemas da economia nacional, com a desvalorização da moeda em relação ao dólar, ao qual está atrelada grande parte das dívidas das empresas aéreas, tornou o mercado extremamente sensível ao fator preço. Problemas políticos, altas taxas fiscais e operacionais, além da abertura do mercado e a entrada de novos concorrentes e os ataques terroristas do dia 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos contribuíram para aumentar os prejuízos.

Essa sensibilidade ao preço e os prejuízos é que vão provocar a necessidade de alteração do posicionamento estratégico das empresas, a ser analisado a seguir.

4.3.2. Análise do mercado atual

Foi visto na análise teórica sobre posicionamento estratégico, no capítulo II, que as duas dimensões essenciais de um projeto de serviços, o resultado da interação e a intensidade de interação, dependendo do ambiente, devem ser ajustadas.

A figura 4.4 mostra uma matriz de serviço relacionando o tipo de resultado e a intensidade de interação do posicionamento estratégico, no início do ano de 2001, de algumas das empresas aéreas, nacionais e internacionais. As empresas foram posicionadas de acordo com o tipo de produto fornecido e modo de interação com os clientes. Por exemplo, as grandes empresas, tais como a Varig, American Airlines, Lufthansa possuem um tipo de serviço bem parecido, bem conhecido e tido como referência. Há uma tentativa de privilegiar o cliente, mas devido ao volume e a diversidade do perfil do público alvo, faz com que a intensidade de interação e o tipo de resultado tenham um nível limitado. A TAM e a Rio Sul, que segmentavam o cliente

7. *Slots* são janelas de tempo para pousos e decolagens. Para se obter uma concessão de uma linha a partir de aeroportos que utilizam este método, geralmente os de grande tráfego aéreo, a empresa precisa possuir a concessão deste *slot*.

executivo, colocaram-se em um nível de relacionamento e personalização um pouco mais elevado.

Recentemente, houve a entrada de um novo concorrente no mercado, a GOL, com um projeto de serviço muito bem especificado, copiando o modelo de empresas *low fare* (tarifa baixa) estrangeiras, posicionou-se com uma solução padronizada e de baixa intensidade de interação com o usuário. Como a GOL foi implantada em um modelo diferente, com processos muito simplificados, com uma visão tecnológica atual, ela soube aproveitar-se melhor da TI e obteve vantagens competitivas, principalmente em relação aos custos praticados.

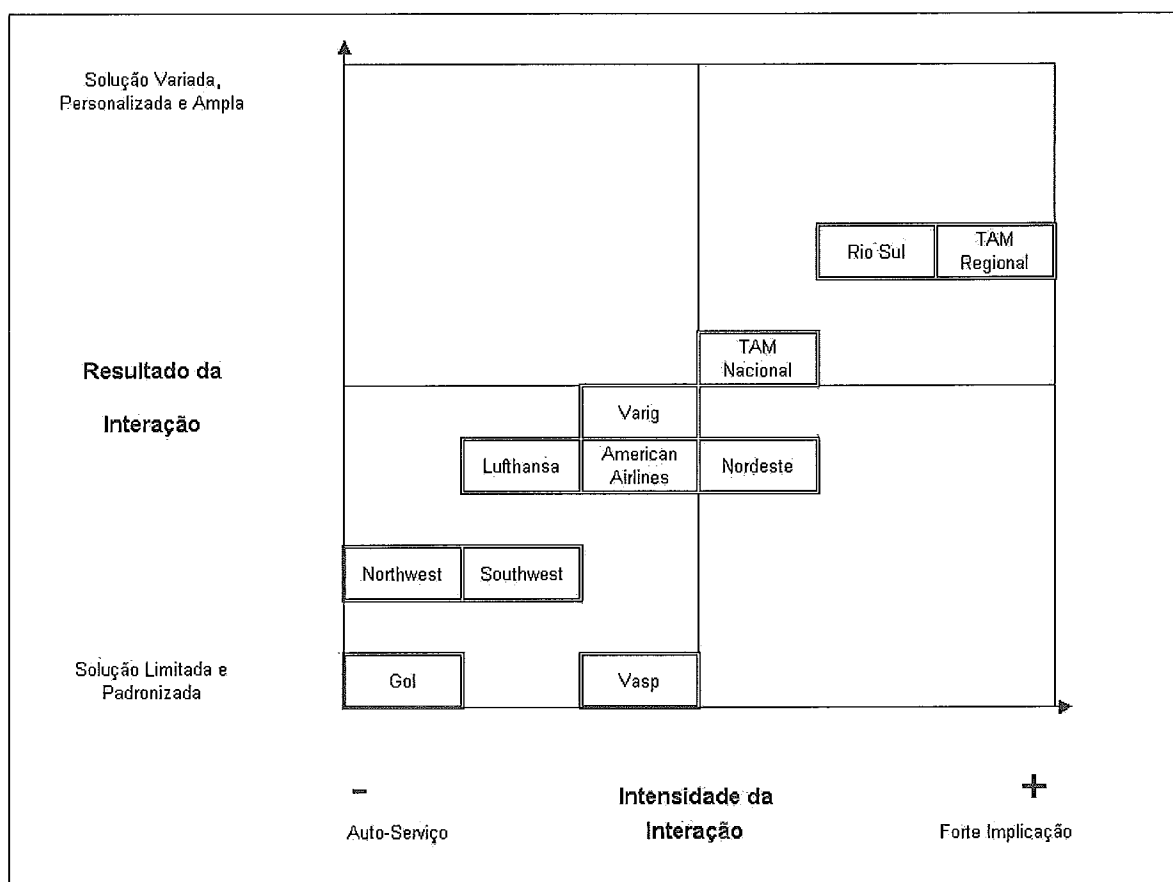


Fig. 4.4. Matriz de serviço com o posicionamento estratégico de algumas das empresas aéreas, nacionais e internacionais. Visão do início do ano de 2001. (elaborada a partir de TÉBOUL (1999))

Ao analisar-se a situação atual do mercado brasileiro, identifica-se uma tendência à competição por preço, dando maior rentabilidade às empresas capazes de manter os custos baixos. Isto fez com que empresas como a Rio Sul, Varig e TAM buscassem reduções de custo, o que ocasionou uma tendência à padronização do produto oferecido.

Este produto padrão tem seu projeto básico bem conhecido e inclui em seu modelo: reserva prévia, serviço de bordo, um padrão de *check-in* parecido, tapete vermelho, atendimento cortês, *overbooking* e *no-show*⁸, bilhete re-aproveitável e reembolsável, entre outros. Com a mudança das condições do mercado e da economia, este produto tornou-se altamente susceptível a preço. O valor que o cliente está disposto a pagar não cobre os custos.

A figura 4.5 apresenta, de acordo com a capacidade financeira do público que utiliza o transporte aéreo, as faixas atingidas pelas empresas Varig, Rio Sul, TAM e Gol. Devido essa tendência de padronização dos produtos oferecidos pelas três primeiras, elas acirraram a competição, pois têm agora o mesmo público como alvo. Assim, entraram mais uma vez em competição tarifária, reduzindo-as abaixo do *break even*⁹ e gerando enormes prejuízos. A Gol, possuindo efetivamente custos de operação bem mais baixos, passou a ter vantagem competitiva ao oferecer tarifas mais atraentes, abrangendo um público novo e tendendo a crescer absorvendo também parte do público de maior poder aquisitivo.

Os valores destacados na escala da figura 4.5 representam a quantidade dos passageiros da GOL que nunca haviam voado de avião antes da sua criação (18%) e um valor estimado (90%), acima do qual o cliente quer usufruir uma condição muito personalizada ou até exclusiva.

Outra análise da situação do setor pode ser feita retomando-se o modelo de PORTER (1998), figura 4.6, com a inclusão de uma outra força, a dos agentes interferentes. No caso do transporte aéreo, são os órgãos governamentais e reguladores da atividade, muito influentes no contexto da aviação brasileira.

8. O modelo de comercialização tradicional permite a reserva em vários horários gerando o não comparecimento de muitos passageiros previstos para o voo. Isto é o chamado "*no-show*". Para minimizar seus efeitos, a empresa reserva mais assentos que a capacidade real, o "*overbooking*".

9. Representa o nível percentual de ocupação da aeronave em que a receita e o custo do voo são iguais.

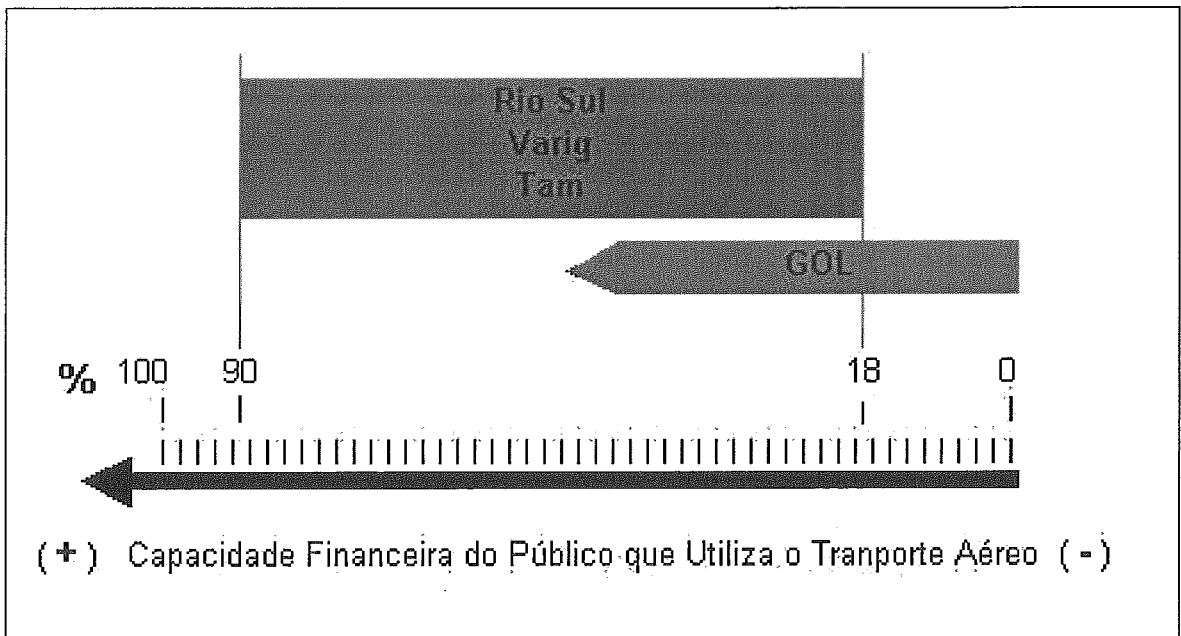


Fig. 4.5. Público alvo de algumas companhias aéreas nacionais.

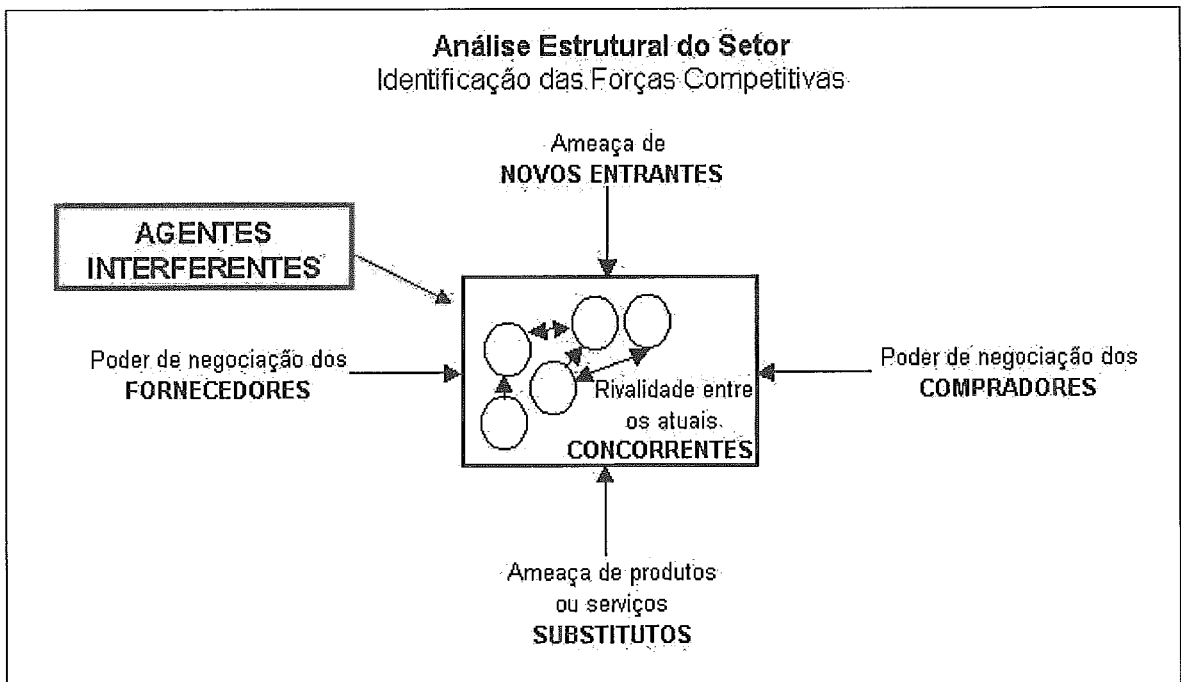


Fig. 4.6. Modelo de PORTER (1998) usado para análise estrutural do setor aéreo

A figura 4.7 descreve o estágio atual de cada uma das forças competitivas no cenário da aviação brasileira. Quanto menor for a força na escala da figura, significa que mais atraente é o mercado.

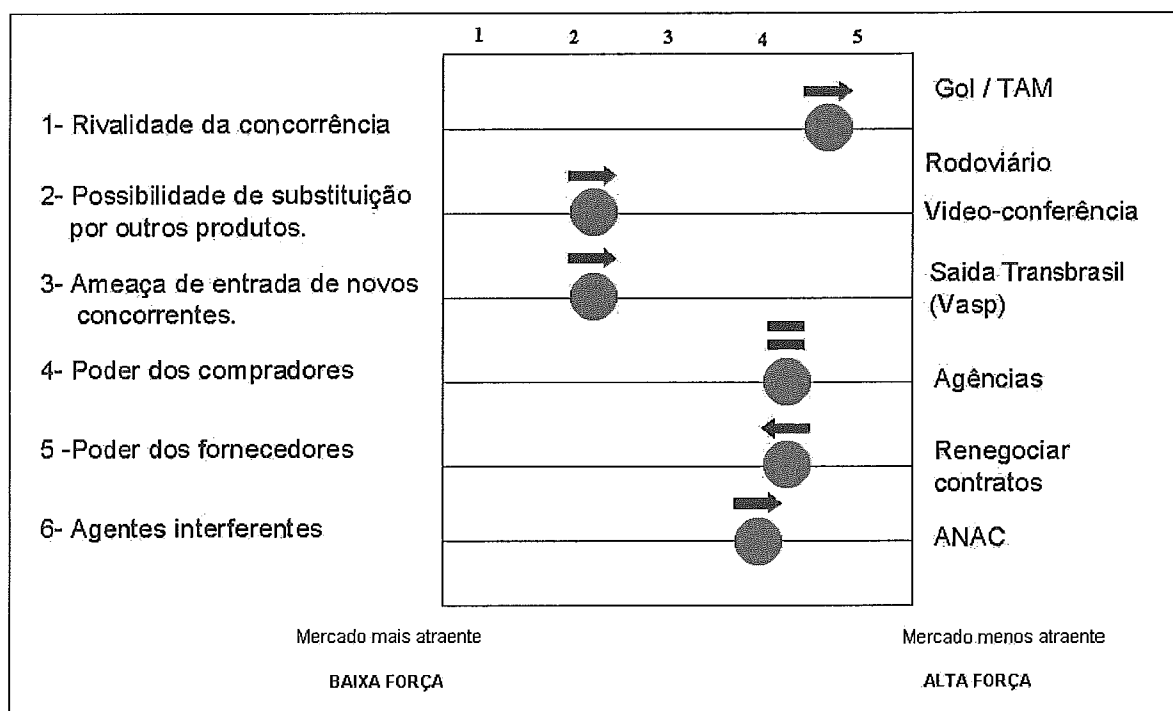


Fig. 4.7. Análise de forças no cenário atual do setor de transporte aéreo brasileiro

A rivalidade da concorrência encontra-se em um dos momentos de maior intensidade na história e ainda apresenta tendência ao crescimento.

A possibilidade de substituição por outros produtos, apesar de encontrar-se em um nível menor, continua a crescer com a evolução das tecnologias de comunicação (vídeo conferência, correio eletrônico, telefonia) algumas vezes tornando desnecessário o deslocamento físico. A melhoria da qualidade e segurança do transporte rodoviário e das estradas brasileiras também pode contribuir para a diminuição da demanda de passageiros para o transporte aéreo.

A ameaça de novos entrantes também é bastante relevante. Mesmo com a situação desfavorável da Transbrasil e da Vasp, o movimento de bastidores para atrair novos investidores e novas alianças é sentido.

A força do poder dos compradores é bastante intensa pelo fato de ter a plena capacidade de realizar sua própria opção, isto é, ele tem o poder de rapidamente migrar para o concorrente, mantendo as mesmas condições já desfrutadas, ou até melhores. Porém, como existe um movimento conjunto das empresas visando diminuir as interferências das agências de turismo e aumentar a quantidade de vendas diretas, considera-se que esta força tende a manter-se no nível atual.

O poder dos fornecedores é que tende a diminuir. Até hoje, era muito alto, principalmente os envolvidos nos *leasings* das aeronaves e na comercialização e distribuição dos produtos. A generalização da crise financeira das empresas aéreas está forçando a renegociação de contratos mais atraentes para as companhias aéreas. A quantidade de oferta aumentou e a demanda diminuiu através dos processos de redução de custos e aumento da produtividade.

Por fim, agentes interferentes ainda emanam alto poder, com tendência ao crescimento através da definição de novas regras, como a criação da ANAC (Agência Nacional da Aviação Civil), agência que vai regular o futuro da aviação nacional. Também passou a ser de suma importância as negociações de ajuda financeira para recapitalização das empresas. Programas governamentais, como o PROAR, estão sendo desenvolvidos para viabilizar a entrada de capitais de novos investidores ou do próprio governo.

Concluindo, as forças competitivas atuais desfavorecem uma boa rentabilidade média do setor e a tendência parece ser baixar ainda mais. O movimento a curto prazo do setor tende a estar voltado para negociações com os fornecedores e com os agentes interferentes.

Outras características do mercado atual também podem ser ressaltadas. Existe uma tendência a uma concentração em empresas com equipamentos de grande porte e maior abrangência geográfica. Há a falta de segmentação, provavelmente deixando nichos a serem explorados. A maioria das empresas busca o crescimento, associado a uma preocupação com gestão de custo.

O Grupo FRB-Par parece estar estagnado em termos de crescimento e aumentam as preocupações em gestão de custos em função de necessidades financeiras.

4.3.3. Cultura do setor de transporte aéreo e da Rio Sul

É importante entender um pouco mais a cultura do transporte aéreo e da Rio Sul como subsídio para a análise das decisões e diretrizes tomadas pela sua administração. É necessário caracterizar diferentes conceitos ou teorias de gestão que são práticas na Rio Sul e entender como eles estão levando a empresa a modificar suas estruturas organizacionais, processos e estratégias.

As empresas de transporte aéreo já entenderam que a sua função é prestar serviços e praticamente todas, hoje, atuam bem focadas no Cliente. Conforme visto na análise teórica do capítulo II, grande parte da ação se dá no proscênio. Assim foi preciso conseguir transferir responsabilidades e poder de decisão para as linhas de frente, setores como de atendimento nos aeroportos e a bordo e no *call center*. CARLZON (1994) mostra que a responsabilidade, numa empresa, deve ser delegada de modo que as decisões individuais sejam tomadas no local da ação, e não acima, no topo do organograma.

No Brasil, esta transferência de responsabilidade iniciou-se na aviação regional. A partir delas é que surgiram as inovações quanto a forma de focar suas estratégias na qualidade de atendimento ao cliente. A TAM projetou-se com uma imagem moderna e extremamente positiva, baseada em três diferenciais básicos: renovação do equipamento, rotas e horários extremamente convenientes para o usuário, e atendimento diferenciado para o cliente. Ela inovou no atendimento ao Cliente, passando a oferecer produtos que até então, somente eram comuns no exterior. O Comandante Rolim – dono da empresa – tornou-se figura folclórica, quando passou a receber pessoalmente, em Congonhas, os passageiros que embarcavam nos seus aviões, recebidos com tapete vermelho. Tudo isto resultou no crescimento da TAM e a sua transformação em empresa líder no setor, mexendo com as demais empresas regionais, dando início a um verdadeiro movimento de reestruturação do mercado nacional. A Rio Sul também entrou na disputa pela liderança, ofertando um serviço de qualidade e introduzindo facilidades sempre focadas no Cliente (DS2000, 1995).

Buscar a constante satisfação do cliente porém não pode ser a única preocupação da empresa. É necessário que ela se dê através de um processo estruturado e comprometido com os ganhos compartilhados entre os clientes,

colaboradores e acionistas. Isto é fundamental para manter uma aura de prosperidade em uma empresa.

No Brasil, principalmente após a estabilidade econômica, os empresários descobriram que o crescimento contínuo é a única forma de sobrevivência. As empresas que tem no lucro seu principal objetivo estão desaparecendo. Permanecem aquelas que procuram satisfazer de uma maneira equilibrada seus clientes, seus acionistas e seus colaboradores, sejam eles internos (funcionários) ou externos (fornecedores). Isto é a base do conceito de “Empresa Válida” (ARANTES, 1998).

Para MOREIRA (1998) e conforme o Programa de Potencialização das Virtudes no Foco do Cliente (RIO SUL, 1998), nenhuma empresa é capaz de ter resultados se atender seu cliente pelo chamado “foco no cliente”, isto é, fazer tudo unicamente pela visão que o cliente quer. Em contrapartida, para garantir a satisfação do cliente, muitas vezes é preciso se antecipar a ele, atendendo ao que ele precisa, mesmo que as vezes não saiba. Ao atuar no “foco do cliente”, a empresa deve utilizar todo seu potencial de especialista no próprio negócio para identificar a real necessidade do consumidor, redefinindo os modelos e processos. Para HAMEL & PRAHALAD (1995), algumas empresas perguntam a seus clientes o que eles desejam, enquanto as líderes de mercado sabem o que seus clientes escolhidos desejam antes mesmo de eles saberem. O conceito de “Foco do Cliente” indica como abordar a questão de criação de valor, representando o esforço de visualizar as necessidades intangíveis do cliente, ou seja, o valor percebido por detrás do valor aparente. A aplicação deste conceito pela Rio Sul ajudou o ajuste de seu projeto de serviço, influenciando na proposta de valor, no entendimento de seu valor percebido, na formulação do serviço e do ciclo de valor.

Outro ponto importante, ainda com o intuito de dar subsídio à compreensão das atitudes tomadas para reagir às mudanças do mercado, que serão analisadas nos próximos itens, é que existem dificuldades de relacionamento entre os profissionais das empresas do Grupo, geradas principalmente por diferentes visões do negócio e resultados dos últimos anos. Isto prejudica o processo de sinergia, que quando levado com o comprometimento dos dois grupos, sem tentativas de sobreposição de um sobre o outro, certamente traz grandes benefícios de redução de custos, a diminuição de desperdícios, intercâmbio de experiências e a evolução tecnológica.

4.3.4. Mudança das estratégias do Grupo FRB-Par

Em 2000, a reestruturação societária da Fundação Rubem Berta, maior acionista da empresa, originou a FRB-Par e as três *holdings*: Varig, VPTA (Varig Participações em Transportes Aéreos S/A) e VPSC (Varig Participações em Serviços Complementares S/A), e uma nova redistribuição das empresas, organizada como mostra a figura 4.8.

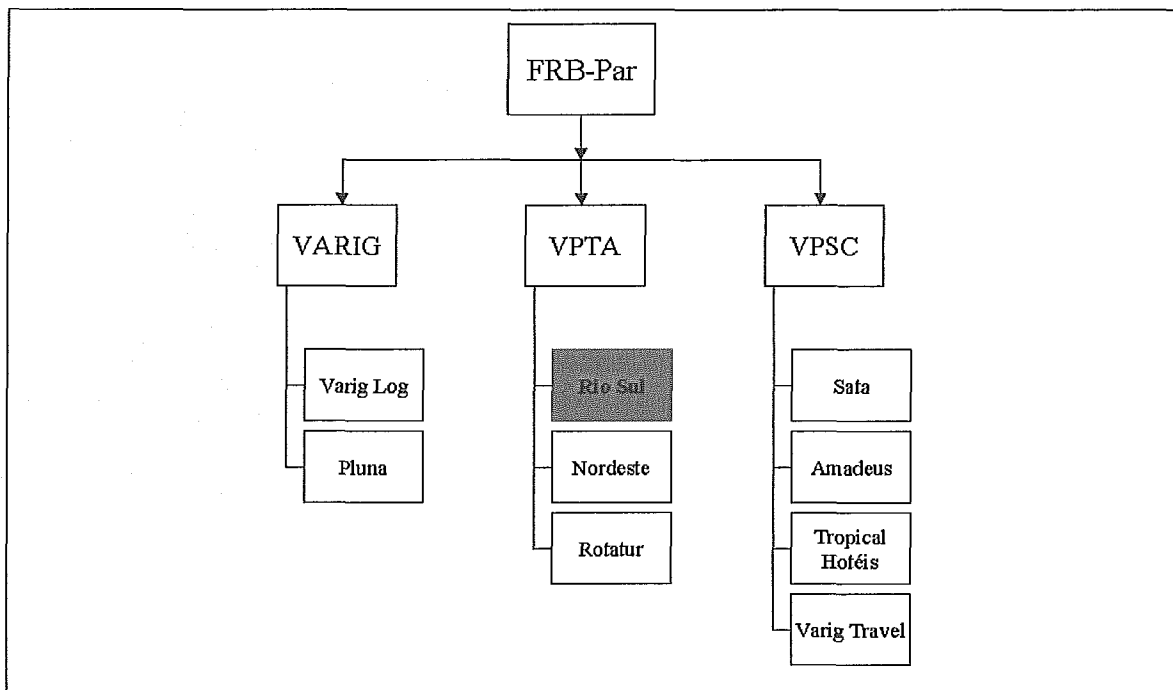


Fig. 4.8. Estrutura do Grupo FRB-Par (jul/2001)

A subordinação das empresas alterou-se, tendo a Rio Sul deixado de pertencer à Varig e a Nordeste à Rio Sul. A FRB-Par é dirigida por um Conselho formado por sete Curadores, eleitos para mandatos periódicos pelo Conselho Deliberante, órgão máximo representante do maior acionista, a Fundação Rubem Berta. Como este conselho é formado em sua quase totalidade por funcionários da Varig, na verdade a interferência da Varig na Rio Sul continua intensa.

A Varig, devido a sérias dificuldades financeiras, mudou sua estratégia, passando a determinar ações corporativas e de sinergia, imaginando obter ganhos de

escala. Para a Rio Sul, o principal problema é que estas ações nem sempre são compatíveis com o seu projeto de serviço.

Exemplos dessas ações são a divisão geográfica entre a Rio Sul e a Nordeste, limitando a área de atuação da Rio Sul praticamente às regiões sul e sudeste, de acordo com a figura 4.9; a integração do setor de Reservas e do atendimento nos *check-in's*; a opção pelo modelo de comercialização da Varig, forçando a Rio Sul a cancelar acordos empresariais e os contratos das representações de vendas das principais bases; a criação de consórcios ou comitês aproximando as gestões de RH, TI, Jurídico e *Marketing*; a criação de uma nova empresa (VEM) incorporando toda a área de engenharia, manutenção de aeronaves e material; sinergia entre os setores de Serviço de Bordo e de Atendimento ao Cliente (SAC).

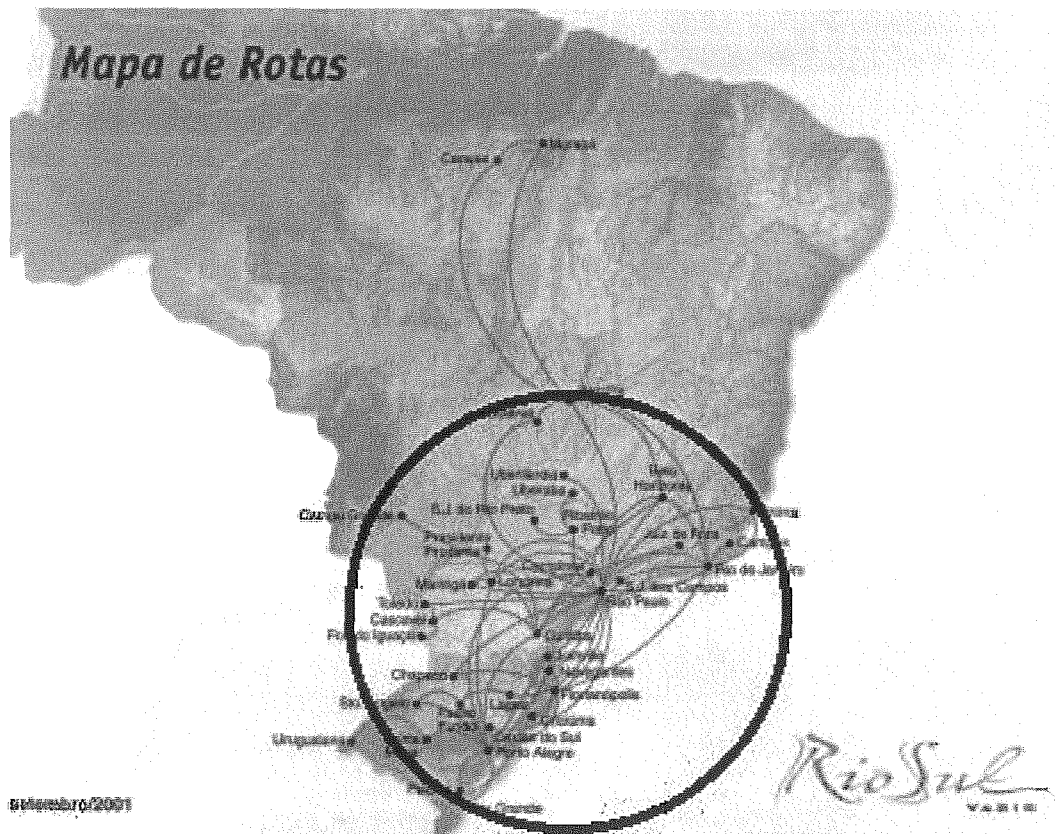


Fig. 4.9. Mapa de rotas da Rio Sul (setembro/2001)

A integração dos setores de Reserva é o principal exemplo de uma ação tomada contra o próprio projeto de serviço. A Rio Sul efetuava um tipo de atendimento pró-ativo em relação ao cliente, buscando oferecer outros serviços, como refeições especiais, marcação de assento, promoções e procurando meios de fidelizar o cliente, conforme a formulação de seu serviço, que propunha uma alta intensidade de interação. A Varig, por outro lado, determinava a seus atendentes níveis de produtividade, exigindo um rápido atendimento, reativo apenas as solicitações do cliente. Na integração, manteve-se o padrão da Varig. Este foi o início de uma cadeia de integrações de processos que não respeitaram o projeto de serviço da Rio Sul, parte dos motivos que levaram a empresa a posição atual, sem força de reação.

A partir do mês de setembro de 2002, a Varig, Rio Sul e Nordeste devem integrar suas malhas de vôo e seus principais setores e processos. A análise dos resultados desta nova estratégia é uma das perspectivas futuras propostas deste trabalho.

4.3.5. Análise da situação da Rio Sul

No capítulo anterior, foi visto que quando acontece uma mudança no capital ambiental, as empresas precisam rapidamente reavaliar e reposicionar seus capitais estrutural, de relacionamento e intelectual. Esta mudança tende a deteriorar rapidamente os valores dos outros capitais, forçando as empresas a tomar rápidas ações de correção.

Como visto na análise do mercado de transporte aéreo no início deste capítulo, de fato houve uma profunda modificação no capital ambiental do setor de transporte aéreo brasileiro. As ações tomadas para reagir ou minimizar os efeitos sobre os outros capitais, que serão avaliadas a seguir, estão provocando uma mudança radical em toda a inteligência da Rio Sul, porém ainda não houve tempo para afirmar com certeza se os resultados serão positivos ou negativos.

Vale reiterar as principais mudanças do capital ambiental que afetam a Rio Sul. São elas: o incentivo a novos entrantes; a intensa susceptibilidade a preço; a situação econômica do país; a abertura dos aeroportos centrais para todas as empresas; a alteração de regras restritivas à aviação regional, tais como a

redistribuição dos *slots* do aeroporto de Congonhas, a liberação do aeroporto Santos Dumont para aeronaves maiores do que 50 assentos e a limitação de 35% da oferta para as linhas especiais; entre outras.

Tendo sido o capital ambiental modificado, de certa forma forçou a empresa a alterar os outros capitais:

a) capital estrutural

As operações da Rio Sul têm foco nos aeroportos centrais, com principal base de distribuição de vôo a partir de São Paulo (Congonhas) interligando Sul, Sudeste e Centro-Oeste. O aumento da concorrência e a entrada da GOL afetaram sobremaneira o aproveitamento (índice de ocupação da aeronave) da Rio Sul. Como a Rio Sul perdeu seu posicionamento estratégico, além de perder clientes para a concorrência, pouco aproveitou o pequeno crescimento da demanda.

A sensibilidade a preço do mercado faz com que a Rio Sul direcione todos os seus esforços para a redução de custos. Como o seu projeto de serviço predispõe-se a um serviço de qualidade, várias ações contribuem ainda mais para a perda de posicionamento estratégico no mercado. O requinte exigido pela definição de qualidade é incompatível com uma política de redução de custos.

A Rio Sul também tinha como competência diferenciadora a capacidade de operar em linhas e horários de menor demanda e com maior frequência, graças a ter uma frota diversificada, agilidade e soluções rápidas. As mudanças de regras do aeroporto central do Rio de Janeiro, que deixou de ter a limitação da operação apenas para aeronaves de até 50 assentos (exceto trecho Rio-São Paulo que nunca foi restrito), colocou a frota de EMB-145 em desvantagem competitiva. Esta frota passou a competir diretamente com aeronaves de maior porte e não pode ser realocada devido a não existir trechos apropriados dentro de sua limitação geográfica de atuação.

Em relação à TI, o processo de desenvolvimento da Rio Sul, que tinha como orientação estratégica fornecer um apoio integrado às atividades da cadeia de valores e aos níveis hierárquicos, conforme apresentado no item 3.2, está sendo substituído por orientação estratégica corporativa, com visões departamentalizadas (visão tradicional, figura 3.2). Por outro lado, a opção por desenvolvimento interno, com

modelo de terceirização que mantém a gestão da inteligência (vide item 5.3), está sendo substituída por uma estratégia voltada para produto, isto é, a compra de produtos do mercado para soluções pontuais.

Na verdade, a estratégia do negócio mudou com a diretriz de integração dos setores operacionais das empresas aéreas do Grupo. Como os novos processos a serem utilizados após a integração têm sido definidos pela Varig, o alinhamento da TI com esta nova estratégia também está sendo conduzido, na maioria das vezes, com as soluções desta. Os resultados desta nova diretriz ainda não são conhecidos.

b) capital de relacionamento

O público da Rio Sul é composto predominantemente de passageiros executivos. Este perfil de passageiro proporciona um ciclo de valor reduzido (apenas as atividades entre os aeroportos de origem e destino), já que normalmente este cliente possui sua própria estrutura para completar o ciclo ou tomar as providências necessárias para isto. A proposta de valor é focada no atendimento e o valor mais percebido é a agilidade. A integração corporativa mudou a formulação do serviço, desalinhando-a dessa proposta de valor.

A comercialização do produto era feita em quase sua totalidade de forma terceirizada, através de bom relacionamento com as agências de viagem e por representantes locais. A opção pelos representantes locais, operando de uma forma similar aos contratos de franquias, determinava uma estrutura enxuta e influente, agregada ao público local e fazendo parte da própria comunidade. A mudança brusca de diretriz comercial com a eliminação dos principais representantes locais e a integração do setor de Reserva com o da Varig geraram um novo capital de relacionamento que ainda possui pouca identidade e força de distribuição do produto, contribuindo para a redução do aproveitamento.

c) capital intelectual

A principal análise que se pode fazer neste sentido é que o processo de tomada de decisão passou para um nível hierárquico superior, muito longe do nível tático da Rio Sul, contrariando as recomendações para a gestão em uma sociedade do Conhecimento, como visto no capítulo anterior. Primeiro pela interferência da Varig

e segundo, pela mudança completa da alta gestão, ocorrida em 2001, criando uma lacuna temporária entre a Diretoria (nível estratégico) e o nível gerencial (tático).

A Rio Sul que era conduzida no passado com a forte influência de seus gerentes, está precisando adaptar-se a uma nova forma de gestão. As decisões tendem a se alinhar com o projeto de serviço da Varig, diferente em sua essência do projeto da Rio Sul.

Além disto, está havendo uma evasão da mão de obra, tanto por iniciativa própria de alguns profissionais, quanto por ações corporativas de redução de custos. A consequência é a queda do nível motivacional. O'LEARY (1998) lembra que esta dificuldade aumenta na medida em que, em um meio competitivo, a rotatividade dos funcionários mais competentes tende a aumentar, atraídos e valorizados pelo mercado.

d) inovação

Outro ponto a ser observado é que devido à estratégia corporativa, não foram tomadas algumas ações inovadoras na Rio Sul, no tempo certo, que se implantadas, talvez tivessem impedido o estágio atual. Por exemplo, em 1998, a Rio Sul já tinha delineado a necessidade de criar produtos distintos. O primeiro, chamado *Compact Flight*, atuando como empresa de preço baixo, modelo parecido com o implementado pela Gol, que vem ampliando sua participação no mercado, justamente por estar atuando com este modelo. O segundo, *Elegance Flight*, consistiria da agregação de novos serviços ao projeto de serviço da Rio Sul e da ampliação do ciclo de valor através de parcerias.

Outra ação inovadora na Rio Sul seria o lançamento do serviço de leilão de passagens aéreas em vôos com baixa demanda, através do *Yahoo*, um dos *sites* mais visitados na Internet.

e) empreendedorismo

Durante a década de 90, a Rio Sul e a TAM tiveram uma linha de crescimento ascendente, aproveitando-se das restrições de mercado, mas com competência suficiente para prestar um serviço de qualidade, revolucionário no país e extremamente reconhecido pelo público alvo.

Ambas foram crescendo em paralelo, uma puxando a outra, até o momento em que a Rio Sul, como já foi dito, atingiu um teto, a própria Varig. Naquele momento, algumas visões de futuro já apontavam problemas à frente, já que a tendência de uma empresa que não tem como crescer é entrar em declínio depois de certo tempo. A TAM, por sua vez, entrou no mercado nacional, posteriormente no internacional e hoje já supera em *market share*, na aviação doméstica, a própria Varig (vide tabela 4.2).

Market Share	
Empresa	Participação (%)
TAM	36,68
Varig	28,28
Vasp	14,14
Rio Sul	8,18
Gol	8,50
Nordeste	3,21
Outras	1,01
Fonte: DAC (Departamento de Aviação Civil) – Dez/2001	

Tab. 4.2 *Market Share* (Dez/2001)

O crescimento da TAM sem contrapartida, a entrada da Gol, a paralisação do crescimento da Rio Sul, a própria Nordeste também crescendo e precisando ter seu próprio projeto de serviço, a perda de prestígio político, custos elevados, concentração de concorrência predatória no mercado de atuação, tornando-o mais sensível a preço e elevada oferta no mercado de atuação também contribuíram para o agravamento da situação da Rio Sul.

Foi visto no capítulo II que a tendência no tempo de uma prestação de serviço é uniformizar-se à medida que se difunde e torna-se lugar comum. Quando isto acontece, o natural é uma competição por preço como único meio de diferenciá-lo. Caso os custos da empresa não sejam também reduzidos, e nem sempre é viável, pode levar a prejuízos. Para fugir desta lógica é preciso ações imediatas, reposicionamento estratégico e revisão do projeto de serviço. A Rio Sul não foi capaz de reduzir seus custos e nem conseguiu ser ágil para se reposicionar.

4.3.6. Análise do ex-Presidente da Rio Sul

Este item apresenta uma análise do posicionamento das empresas de transporte aéreo do Brasil, feita pelo ex-presidente da Rio Sul, PERCY RODRIGUES que coincide com a análise do caso apresentada neste capítulo. A análise refere-se a conceitos publicados por CHRIS ZOOK e ANDRÉ CASTELLINI, sócios da Bain&Company.

Zook e Castellini: *As etapas do ciclo mais importante para uma empresa são desaceleração e recessão. É nessa fase que as empresas fortes podem se distanciar muito de seus concorrentes. É verdade também que é essa fase que erros graves são cometidos, levando empresas a perder clientes e talentos.*

A estratégia a ser seguida depende de três variáveis: o posicionamento estratégico da empresa, sua situação financeira e o impacto da desaceleração ou da recessão na economia.

Empresas que estão em uma posição financeira forte e detêm um posicionamento estratégico também forte devem ir à frente a todo vapor; devem aproveitar o momento para aumentar ainda mais seu domínio da indústria. Em uma indústria na qual o impacto da economia será pequeno, significa investir mais que os concorrentes nos produtos, nos processos e na capacidade produtiva. Em indústrias em que o impacto do ciclo será elevado, muitas vezes há oportunidades atrativas de consolidar a indústria por meio, por exemplo, de aquisição de concorrentes importantes.

Percy Rodrigues: *Não existe hoje nenhuma empresa aérea com esse posicionamento. Foi o caso, por exemplo, da Rio Sul em 1995 quando adquiriu a Nordeste, e da TAM, que adquiriu a Votec e Helisul, e fez aliança com a Pantanal.*

Zook e Castellini: *Empresas com posicionamento competitivo fraco, mas que se encontram em uma situação financeira forte, também devem buscar um fortalecimento competitivo, por exemplo, buscando dominar determinados nichos ou segmentos de mercado, fazendo aquisições de concorrentes menores em dificuldade ou adotando uma estratégia agressiva de preço para conquistar clientes.*

Percy Rodrigues: *É nitidamente o caso da Gol, embora considere precipitada a sua recente entrada na rota Rio-São Paulo. Falta agora ela iniciar programa de aquisição de concorrentes em dificuldades. Talvez seja a sua próxima ação.*

Zook e Castellini: *Empresas que se encontram em uma situação financeira fraca, mas que detêm um posicionamento relativamente forte, devem se concentrar ainda mais no negócio principal, vendendo negócios adjacentes para ter recursos para investir no 'core' e aumentar o diferencial competitivo nesse negócio. Devem gerenciar com agressividade e eficiência, não desperdiçando recursos, mas visando aproveitar as oportunidades de crescer relativamente aos concorrentes.*

Percy Rodrigues: *Seria o caso da Varig se ela realmente estivesse vendendo seus negócios adjacentes para aplicar os recursos no seu 'core'. O que se observa é que os recursos obtidos com eventuais vendas de ativos são consumidos pela sua imensa dívida. Por outro lado, a falta de recursos financeiros e a ineficiência de seu gerenciamento não permitem que ela aproveite as oportunidades de se fortalecer em relação aos concorrentes. Pelo contrário, em razão de uma série de equívocos administrativos e de política interna, a Varig perde competitividade a cada dia. A TAM vem tentando adotar essa estratégia embora, hoje, tenha sérios problemas administrativos após a morte de Rolin.*

Zook e Castellini: *Empresas que, além de terem uma situação financeira fraca, têm também uma posição estratégica fraca devem rapidamente buscar alianças e tentar achar um nicho pequeno e sustentável. Essas estratégias evidenciam a importância para as empresas de, nos anos de "vacas gordas", estarem focadas em fortalecer o próprio 'core business' e sua situação financeira, não só para passarem ilesas o período de recessão, mas também para aproveitarem esse período para se distanciarem da concorrência.*

Percy Rodrigues: *Comparo ao caso hoje da Rio Sul. Embora a empresa tenha se capitalizado nos anos de "vacas gordas" e fortalecido seu 'core business' e sua situação financeira, em razão de mudanças radicais provocadas por questões de política interna e equívocos administrativos decorrentes, encontra-se em situação*

financeira fraca e em posição estratégica também fraca, inteiramente dependente da Varig com a qual realiza aliança compulsória, a única aliança factível no momento.

Zook e Castellini: *Como os ciclos ocorrem, e isso é particularmente verdade no Brasil, onde os ciclos se sucedem com maior velocidade, muitas vezes motivados por crises externas, é fundamental que a empresa tenha planos de contingência para eles, pois, quando a crise se verifica, muitas empresas se vêem paralisadas ou tomando decisões pouco pensadas. Esses planos devem indicar como fortalecer seus negócios principais, podar negócios que diluem resultados, capital e energia do 'management' e fortalecer relacionamentos vitais com empregados, clientes e parceiros.*

Com a retomada do crescimento, a tendência de muitas empresas é aumentar gastos para reconquistar clientes e empregados. O melhor comportamento, porém, é mudar sem sobressaltos para taxas mais elevadas de crescimento ou se reestruturar para o futuro. Empresas que administraram com eficácia as etapas de desaceleração e recessão se posicionam para capturar uma parte desproporcional do crescimento e dos lucros da indústria. Essas empresas estão preparadas para acelerar gradualmente, sem sobressaltos, seu crescimento com a volta do crescimento econômico."

O posicionamento das empresas conforme esta análise relativa às posições estratégicas e financeiras fica mais claro através da figura 4.10. No momento atual, a Gol e a TAM têm oportunidade de alavancar seus posicionamentos estratégicos às custas da queda das empresas do Grupo FRB-Par.

A Rio Sul, ao contrário da posição de 1995, encontra-se em desvantagem, perdendo substancialmente posição estratégica, sem encontrar meios de reverter o aspecto financeiro. A Varig, também com problemas financeiros, tendia a abrir mão de parte de seu forte posicionamento estratégico, a fim de equilibrar o lado financeiro. A estratégia de integração das malhas das empresas do Grupo parece ser uma tentativa de minimizar os efeitos e reverter a tendência de perda deste posicionamento estratégico.

A Gol e a TAM procuram ocupar o espaço cedido pela Varig e Rio Sul. A Gol, com posição financeira forte tem muitas perspectivas de crescimento, enquanto a TAM, precisa tomar cuidado para não seguir os caminhos da Varig.

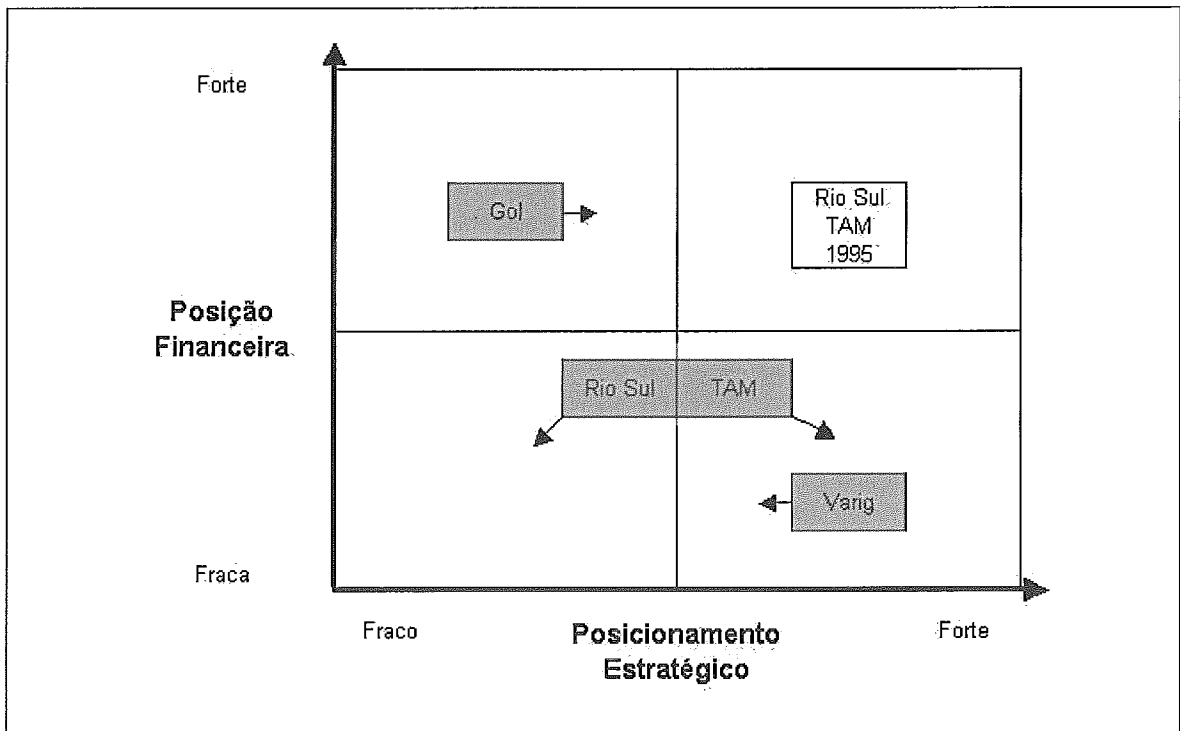


Fig. 4.10. Posicionamento estratégico e financeiro atual das empresas aéreas nacionais

4.4. Pesquisa Mercadológica

A Rio Sul encomenda periodicamente pesquisas mercadológicas a fim de monitorar a evolução de seu conceito frente à concorrência, avaliando os reflexos das ações de *marketing* e de comunicação sobre a imagem da companhia.

Ela será importante para este trabalho por mostrar o valor percebido pelo público do transporte aéreo em relação a situação atual do mercado. Estes dados também serão muito relevantes para a elaboração de uma proposta de serviço para o atual cenário brasileiro, no capítulo VI.

A seguir serão apresentados dados da pesquisa, pela oitava vez realizada nestes moldes, aplicada pelo Núcleo de Marketing em junho de 2001. A análise dos resultados confronta as mudanças observadas em relação à pesquisa anterior.

Como a GOL somente começou a afetar o mercado de forma intensa a partir do último trimestre de 2001, serão agregadas na análise da pesquisa, informações obtidas durante o desenvolvimento do plano estratégico para a Rio Sul, realizado no mês de janeiro de 2002.

4.4.1. Metodologia da pesquisa

Foram realizadas entrevistas pessoais com um público que viaja de avião, pelo menos uma vez por mês, no mínimo, há dois anos.

A amostra totalizou 900 entrevistas realizadas em seis cidades consideradas como principais bases de atuação da Rio Sul, divididas conforme a tabela 4.3.

Cidade	Número de entrevistas
São Paulo	300
Rio de Janeiro	200
Belo Horizonte	100
Brasília	100
Curitiba	100
Porto Alegre	100

Tab. 4.3 Distribuição da amostra por cidade

Esta amostra também foi distribuída por companhia utilizada mais freqüentemente, como mostra a tabela 4.4.

Empresa	% de entrevistas
Rio Sul	19,8
Varig	20,8
TAM	38,5
Outras	20,9

Tab. 4.4 Distribuição da amostra por empresa aérea usada com maior freqüência

4.4.2. Resultados mais relevantes

a) Perfil demográfico

Predominantemente masculino, de classe social alta ou média alta, e equilibrado entre adultos de diferentes faixas etárias. São principalmente executivos, de grandes e médias empresas, do setor de serviços, com instrução superior dos vários ramos das ciências sociais. Viajam numa média superior a duas vezes por mês, em geral, há mais de cinco anos.

b) *Top of Mind*

Top of mind representa a primeira empresa que o entrevistado tem em mente ao ser questionado. O resultado encontra-se na figura 4.11, abaixo.

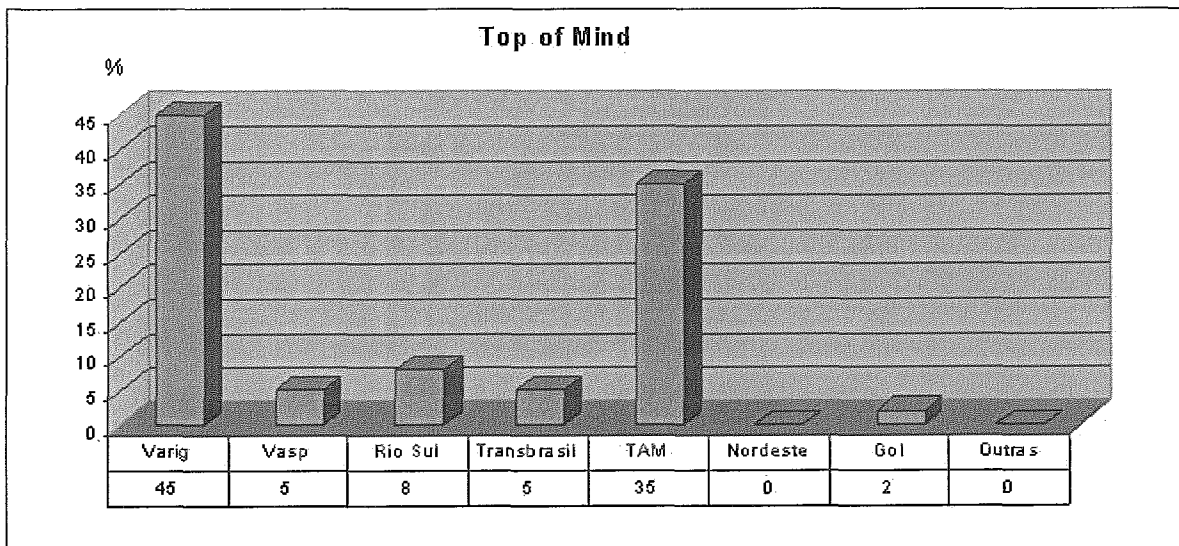


Fig. 4.11. Distribuição de empresas aéreas *Top of Mind*

(Fonte: Núcleo de Marketing - junho 2001)

c) Companhia preferida

O resultado deste item (vide figura 4.12) sofreu algumas alterações em relação à pesquisa anterior, tendo a TAM assumido a liderança, posição antes ocupada pela Varig. A Rio Sul mostrou pequena queda, mas manteve-se no terceiro posto.

A partir da pesquisa anterior, a TAM apresenta tendência de crescimento e a Rio Sul de queda. A Varig está em queda desde a quarta pesquisa.

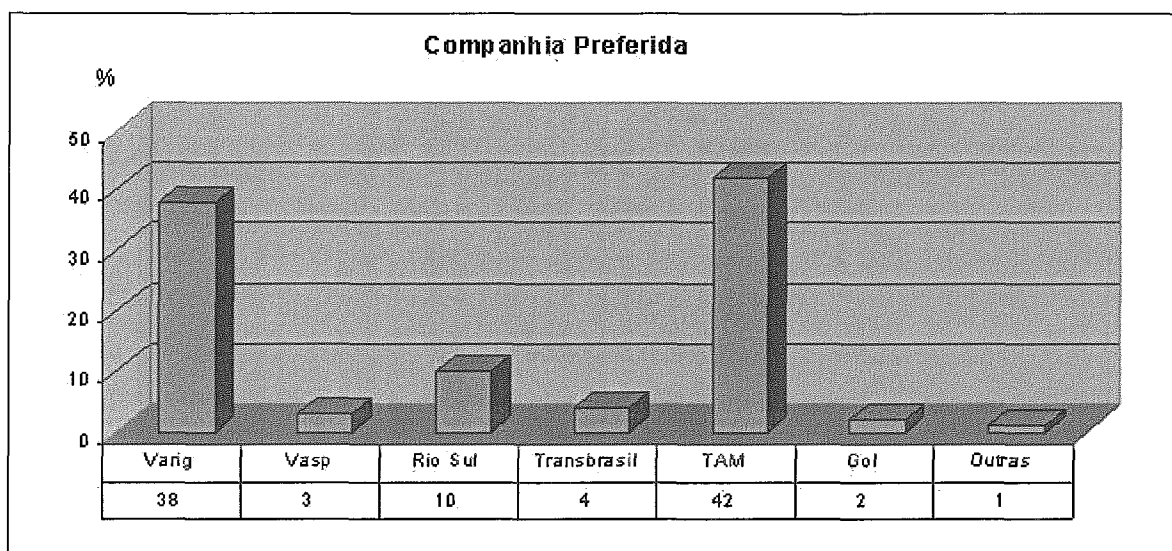


Fig. 4.12. Distribuição de empresas aéreas por preferência do público

(Fonte: Núcleo de Marketing - junho 2001)

d) Melhor preço

Com a entrada da Gol no mercado, a Vasp perde o conceito de companhia com melhor preço. A TAM, mostrando rápida reação aos preços baixos da GOL, passa a ocupar a segunda posição, porém bastante distante.

A Varig volta a assumir a liderança do conceito de companhia de preço mais alto. A posição não afeta a Rio Sul, que se mantém a margem dos conceitos de preço baixo/alto. Isto mostra indícios de que a Rio Sul passa a ocupar posição mediana em todos os sentidos, isto é, passa a ser uma empresa sem posicionamento claro para o mercado, o que é uma situação mercadológica muito perigosa.

Chama a atenção o alto nível de predisposição em viajar pela Gol (acima de 70%), estimulado pelo preço e pela novidade, mas poucos são os que já tiveram a experiência, possivelmente porque a maioria não paga sua passagem, neutralizando o peso do fator preço. Ainda há desconfiança pela falta de tradição e da insegurança quanto aos equipamentos e sua manutenção.

e) Evolução da marca Rio Sul

O resultado deste item mostra uma queda sensível da valorização da Rio Sul, como mostra a tabela 4.5.

Item (%)	5ª. pesquisa junho/1999	6ª. pesquisa junho/2000	7ª. pesquisa agosto/2000	8ª. pesquisa junho/2001
Companhia que viaja	-	25,9	25,8	19,8
Top of Mind	5	9,1	7,8	7,6
Top Two Box ¹⁰	17	22,2	24,1	20,7
Conhecimento ¹¹	78	81,8	87,3	78,7
Companhia preferida	9	13,8	11,7	9,7
Melhor preço	9	11,8	11,8	4,9
Preço mais alto	5	4,9	3,9	4,4

Tab. 4.5 Evolução da marca Rio Sul

(Fonte: Núcleo de Marketing - junho 2001)

f) Principais fatores que influenciam a escolha da companhia

A maioria dos entrevistados efetivamente escolhe por uma determinada companhia aérea na hora de voar, porém este índice vem caindo. Os mesmos fatores apontados nas pesquisas anteriores aparecem como razões na escolha, mas o preço cresce como o mais importante.

A tabela 4.6 relaciona em ordem de importância os fatores que influenciam a escolha. A lista foi elaborada a partir de três indicações por cada um dos entrevistados.

Sendo predominante o perfil de viagens a serviço, com público executivo, é compreensível o destaque dos fatores relacionados aos horários, rotas e pontualidade, além do preço.

10. *Top Two Box* é um método de pesquisa onde todas as opções são listadas e o entrevistado deve marcar duas delas.

11. Neste item da pesquisa são listadas todas as opções e o entrevistado deve marcar todas que ele conhece.

Observando pelo aspecto pessoal, não é surpresa os itens relativos a segurança e conforto. O programa de milhagem, que na maioria das companhias premia o passageiro e não quem está normalmente pagando pela passagem (empresa), também é um fator relevante.

Fator de Escolha	Importância
1º Preço	52,6%
2º Horário/vôos convenientes	46,6%
3º Segurança aeronaves	39,6%
4º Pontualidade/regularidade	30,5%
5º Vôos e rotas adequadas	26,2%
6º Conforto aeronave	17,3%
7º Programa milhagem	16,1%
8º Tradição/confiança cia.	15,0%
9º Qualidade serviço de bordo	12,6%
10º Cortesia/atenção comissários	10,3%
11º Facilidade reserva	9,3%
12º Eficiência check-in	7,0%
13º Facilidade troca bilhetes	4,7%
14º Atenção/rapidez nas lojas	3,7%
15º Eficiência entrega de bagagem	3,5%
16º Marcação de assento antecipada	2,3%
17º Comunicação Eficiente	1,9%
18º Translado	0,8%

Tab. 4.6 Benefícios buscados pelo cliente do transporte aéreo

(Fonte: Núcleo de Marketing - junho 2001)

A pesquisa também procurou levantar os fatores que influenciam na escolha da companhia quando a opção é feita por terceiros, como por exemplo, agentes ou secretárias ou por própria determinação da empresa a qual pertence o passageiro a serviço. Neste caso, os fatores alteram-se um pouco, conforme a tabela 4.7.

Fator de Escolha	Importância (%)
Conveniência de horários	50,4
Preço	42,0
Promoções e descontos	22,2
Forma de pagamento	21,4
Tradição e confiança na cia.	19,1
Conveniência de rotas	17,8
Interesses contratuais e comerciais	17,0
Possibilidade de reserva	7,0
Preferência funcionário/passageiro	3,1

Tab. 4.7 Benefícios buscados pelo cliente do transporte aéreo (escolha por terceiros)

(Fonte: Núcleo de Marketing - junho 2001)

g) Imagem

O quadro geral de resultados na avaliação da imagem das empresas aponta para três nichos no mercado: TAM, Varig e Rio Sul, as mais conceituadas, atraem quase todos os atributos; a Gol, atrai pela novidade e curiosidade; e a Vasp, Transbrasil e Nordeste, com imagens fracas.

A Rio Sul se destaca em relação à segurança, atendimento na loja e conforto, a TAM pelo atendimento em terra e melhor propaganda, enquanto a Varig, pelo prestígio para os passageiros, horário e rotas adequadas. Nenhuma delas é vista como prestigiosa ou inovadora.

h) Aeronaves

O Boeing é a aeronave preferida, com expressiva vantagem sobre o AirBus.

i) Programa de Fidelidade

O programa Smiles, da Varig, Rio Sul e Nordeste é considerado o mais atrativo pela maior opção de rotas internacionais, porém a diferença em relação ao programa da TAM foi reduzida, por este ter regras mais simples.

j) *Recall* de propaganda

O índice de lembrança da propaganda das companhias aéreas tradicionais cai bastante, especialmente o da Varig. A propaganda da Gol tem um alto índice e com fixação do item preço enquanto a Rio Sul é lembrada por 25% da amostra. A comunicação publicitária da TAM é considerada a melhor.

4.4.3. **Recomendações dos autores da pesquisa**

Dar maior visibilidade a Rio Sul é a principal recomendação. O crescimento a partir da sexta pesquisa, na participação no mercado, não teve correspondência no índice de *top of mind*, fato que contribui para a vulnerabilidade da empresa ao ataque da concorrência.

Deve buscar-se estabelecer um conceito forte, diferenciado para a empresa no mercado. Traço por traço, o conceito da Rio Sul é tão positivo quanto o de Varig e de TAM, mas entre participação e preferência também há forte defasagem, fato que denuncia a ausência de traço marcante que destaque a empresa. Observa-se a TAM com forte visibilidade e a Varig com a força da tradição, embora esta já dê os primeiros sinais de queda.

Poucos notaram até o momento que a grande virtude da Gol foi quebrar o paradigma de que segurança na aviação está atrelada à tradição de uma marca.

A análise da pesquisa também recomenda que a Rio Sul procure basear seu conceito num ponto de destaque, traduzido em benefício direto para o usuário, que seria o conforto.

Também são sugeridas ações de comunicação a fim de neutralizar o efeito da percepção de destaque para a TAM em relação ao atendimento em terra. É visível a simpatia revelada para a simplicidade dos processos implantados pela Gol.

4.5. Considerações Finais

A recomendação da pesquisa, referente ao posicionamento focado em conforto, foi o alvo da campanha publicitária vinculada no final do ano de 2001 e início de 2002, que teve fraca repercussão. A resposta é clara, já que não abrangia os contornos completos do projeto de serviço. A proposta de conforto está melhor adequada a um posicionamento de *high fare* (tarifa alta), exatamente contrária ao que se está propondo em um mercado sensível a preço. Reitera-se que não é impossível atuar em outras faixas de mercado que não seja a de maior demanda, e até mesmo atuar em ambas, mas é preciso saber separar e delinear os limites dos projetos de serviço.

Outro ponto que pode ser contestado, é a recomendação pelo fortalecimento da empresa junto às agências de viagem já que todas as análises da planilha de custos apontam para a necessidade de incentivar a venda direta, diminuindo o comissionamento das agências, como um dos poucos itens passíveis de redução de custos.

Enfim, a análise da situação do mercado e da Rio Sul, os comentários do ex-presidente e a pesquisa mercadológica dão subsídios para indicar que a Rio Sul entrou em decadência no momento em que o mercado deixou de identificar o posicionamento da empresa, devido a ela ter canibalizado seu projeto de serviço ou por não ter sabido ajustá-lo no tempo certo a um novo capital ambiental.

Neste capítulo foram levantadas as características atuais do mercado e as dificuldades atuais da Rio Sul. Como visto no capítulo III, o uso estratégico da TI pode trazer vantagens competitivas. Aqui foram mencionados as obtidas principalmente pela Gol com o suporte sistêmico aos processos de venda, marcação de assento e receita. A TAM também tem feito alto investimento em novas facilidades tecnológicas, porém não tem o modelo simplificado, implantado pela Gol. No próximo capítulo, será efetuado o estudo de caso do projeto de informatização da Rio Sul, que também será fonte importante para o alinhamento da TI com o projeto de serviço proposto no capítulo VI.

Capítulo V

Análise do Uso da TI em uma Empresa do Setor

Os capítulos II e o IV referiram-se à análise do negócio. No capítulo IV foi realizada uma análise do negócio de transporte aéreo e a situação atual do mercado, comparada com o estudo teórico sobre projeto de serviço realizado no capítulo II. Os capítulos III e o V referem-se a análise de TI. Neste capítulo V pretende-se efetuar a análise do uso da TI no transporte aéreo, através da observação de como os processos de informatização e de gestão de TI na Rio Sul Linhas Aéreas influenciaram nos resultados obtidos, comparando-os aos aspectos importantes que caracterizam o uso estratégico da TI, discutidos no capítulo III.

No capítulo III também foi observada a importância da aderência das estratégias de TI às estratégias das empresas. Aqui, será confrontada a evolução da importância hierárquica do setor de informática dentro da estrutura organizacional com o resultado obtido a cada estágio.

Por fim, será examinada a conscientização da Rio Sul sobre a importância fundamental da gestão de Recursos Humanos para o sucesso de uma prestação de serviços, de duas formas: com relação à gestão das equipes de TI e aos vários programas de qualidade de atendimento que a Rio Sul vem desenvolvendo.

5.1. Análise da Evolução Hierárquica da TI na Rio Sul

Foi visto que, segundo COOMBS & HULL (1996), a informática é o grande viabilizador da empresa orientada a negócio. Para conferir esta afirmação, propõe-se neste item analisar a evolução da importância do setor de TI na estrutura organizacional do Grupo FRB-Par, comparando com os resultados obtidos. Espera-se aqui, verificar a hipótese proposta na introdução (Capítulo I), de que quanto mais a área de TI participa da tomada das decisões estratégicas da empresa, melhores são os resultados.

Até o ano de 1988, as atividades de informática da Rio Sul eram desenvolvidas pela Varig, através de sua Superintendência Geral de Informática e Telecomunicações (SGIT), como mostra o organograma da figura 5.1.

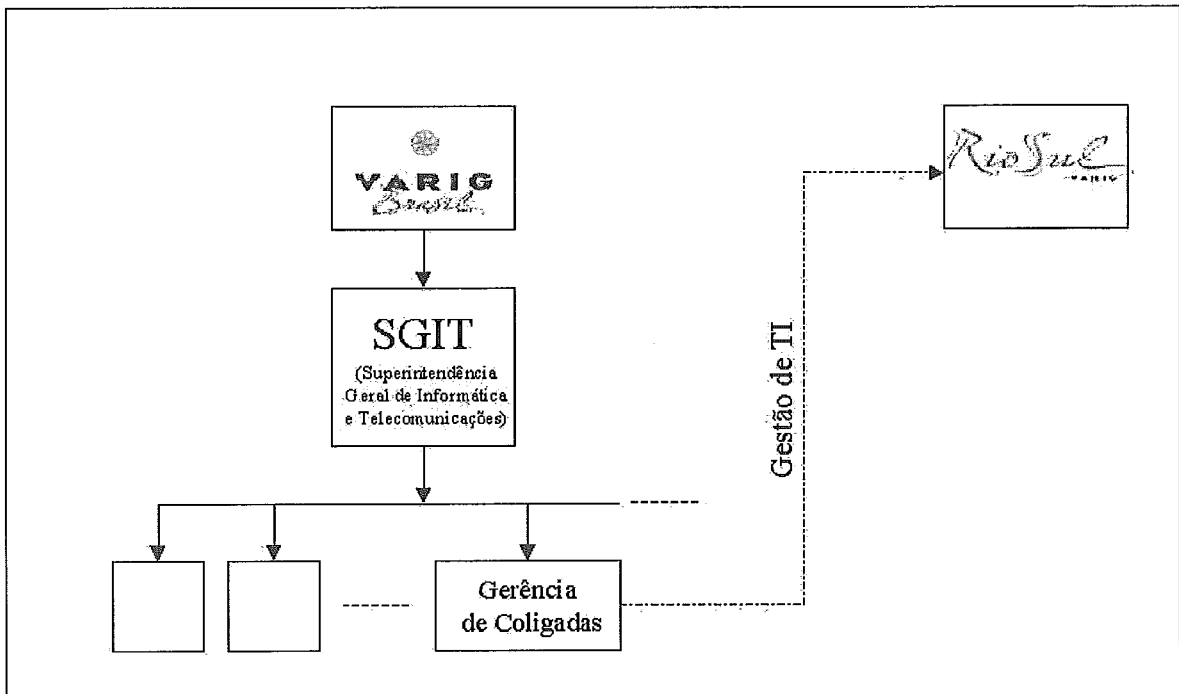


Fig. 5.1. Organograma de gestão de TI da Varig e Rio Sul, até 1988

Até esta fase, os resultados foram muito tímidos, principalmente porque a Rio Sul não tinha nenhum tipo de gestão sobre suas prioridades de sistemas. O acesso ao sistema de reserva e ao de atendimento de *check-in*, em poucos aeroportos, foram as únicas ações de informatização realizadas neste período. Ressalta-se que estes dois sistemas eram os mesmos utilizados pela própria Varig. A quase totalidade dos processos operacionais, administrativos, financeiros e comerciais da empresa era efetuada de forma manual.

Ao longo de 1988, com a primeira mudança de frota e a introdução dos aviões Brasília, a empresa passou pela sua primeira fase de crescimento e os processos manuais tornaram-se cada vez mais ineficazes. O crescimento do número de passageiros elevou o número de bilhetes, a própria receita e a necessidade de maior controle passou a ser vital.

Neste momento, a Diretoria da Rio Sul começou a interferir na gestão de TI, porém ainda sob a assessoria da Varig, conforme a figura 5.2, abaixo.

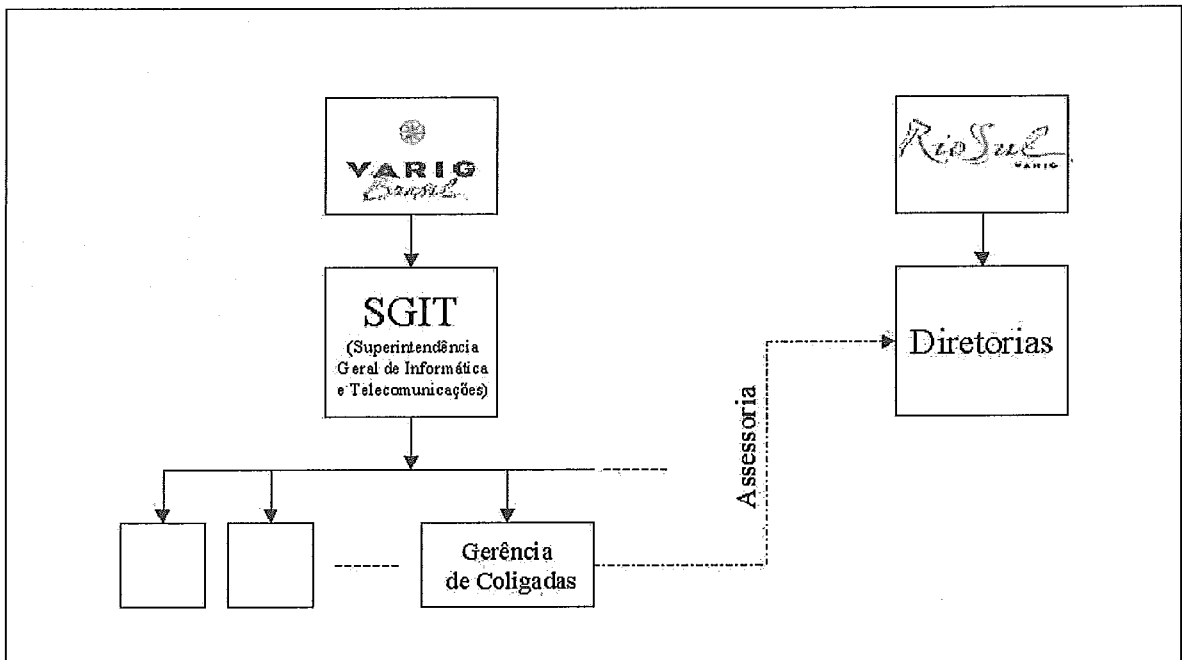


Fig. 5.2. Organograma de gestão de TI da Varig e Rio Sul, em 1988

Assim foi criado, ainda em 1988, o primeiro projeto de desenvolvimento de sistemas abrangendo os processos de controle de receita, contabilidade e custos. A gestão foi realizada por uma empresa de consultoria externa e ainda contemplava a assessoria da Gerência de Coligadas do SGIT da Varig.

Logo a seguir foi criada, na Rio Sul, uma Gerência de Informática, subordinada à Diretoria de Administração e Finanças, por ser o patrocinador deste sistema de controle de receita. Inicialmente a gerência passou a supervisionar o desenvolvimento do projeto, mas ainda sem o poder de decisão, que continuava basicamente dividido entre a Varig e a Consultoria. Nota-se que a inteligência continuava a ser desenvolvida externamente.

Constata-se que o nascimento do setor de informática da Rio Sul ocorreu como previsto pela literatura (visto no capítulo III), ou seja, apoiando, inicialmente, as atividades de administração de finanças, para a seguir expandir-se pela cadeia de valores.

Em 1991, esse projeto, que tinha um prazo previsto de conclusão de dois anos, começou a ser questionado por ainda estar longe de ser implantado. Paralelamente, outras Diretorias também começaram a se impacientar, pois não estavam sendo dadas as prioridades desejadas às suas necessidades. Essa Gerência de Informática não conseguia atender a demanda e outras atividades de informatização foram iniciadas de forma descentralizada, sem planejamento global.

Ainda em 1991, por exemplo, a Diretoria Técnica iniciou o desenvolvimento de um sistema de manutenção de aeronaves e o controle de material (Sistema CIM – Controle Integrado de Manutenção). Também adquiriu no exterior um pacote pronto para controle dos componentes das aeronaves. A própria Diretoria de Administração e Finanças utilizou profissionais que não pertenciam àquela gerência de informática para implantar a primeira rede de computadores na sede da Empresa. Neste momento o organograma encontrava-se conforme a figura 5.3.

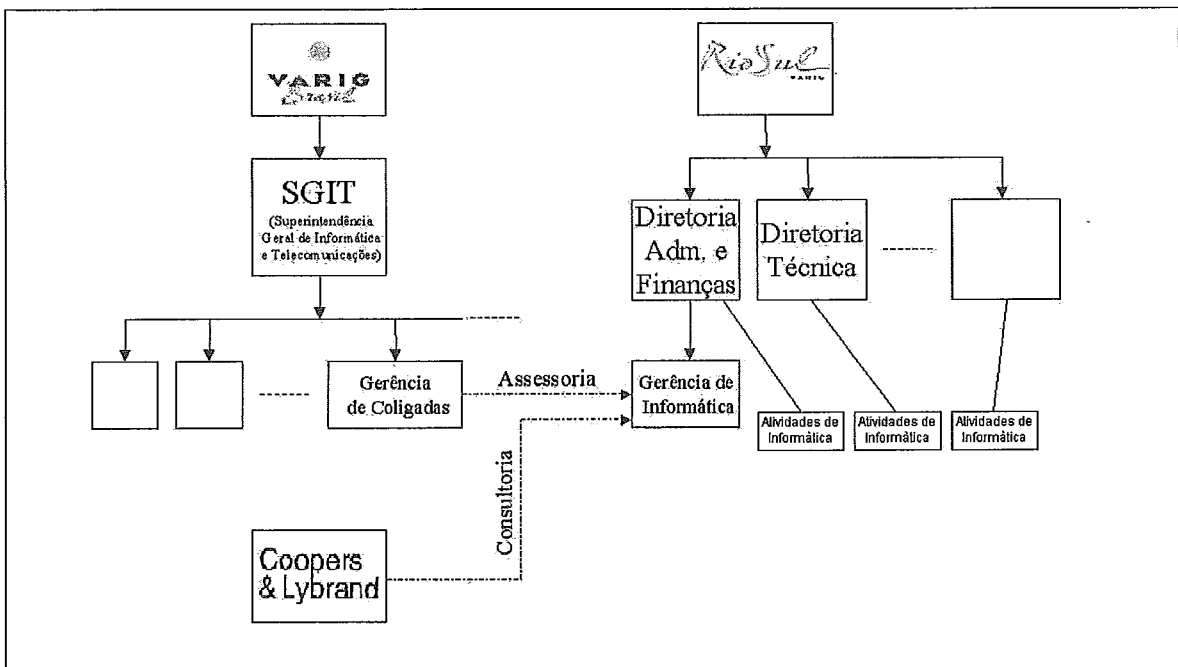


Fig. 5.3. Organograma de gestão de TI da Varig e Rio Sul, em 1991

A pequena rede criada veio a transformar-se em uma grande rede existente hoje na empresa, contando atualmente com mais de 1500 pontos espalhados por várias bases. O sistema CIM, implantado a partir de 1992, foi evoluído e esteve ativo até o início do ano de 2001. Enquanto isto, muitas dificuldades sucederam-se com o

sistema de Receita, culminando com o colapso em 1994, deixando a empresa sem resultados de custos por quase seis meses. Assim, pode ser constatado que, no caso da Rio Sul, os resultados mostraram-se melhores quando a gestão da inteligência permaneceu internamente, mesmo sendo menores os recursos disponibilizados.

Em setembro de 1994, após uma intervenção nas gerências de Contabilidade e de Informática, foi criada a Coordenadoria de Informática. Sua primeira missão foi criar um Plano Diretor de Informática para a Empresa, com visão corporativa, em resposta ao diagnóstico de que a Rio Sul não podia mais suportar seu crescimento sem a efetiva introdução de novas tecnologias da informação. A estrutura organizacional alterou-se para a forma mostrada pela figura 5.4. Devido à abrangência corporativa, a Coordenadoria ficou subordinada à Presidência, impedindo que influências políticas de alguma Diretoria pudessem alterar as devidas prioridades. Mas, apesar de subordinado à Presidência, a Coordenadoria de Informática não dispunha do mesmo nível de importância e de participação nas decisões como às Diretorias e os outros setores subordinados à Presidência, a Assessoria Jurídica e a Gerência de Planejamento e *Marketing*.

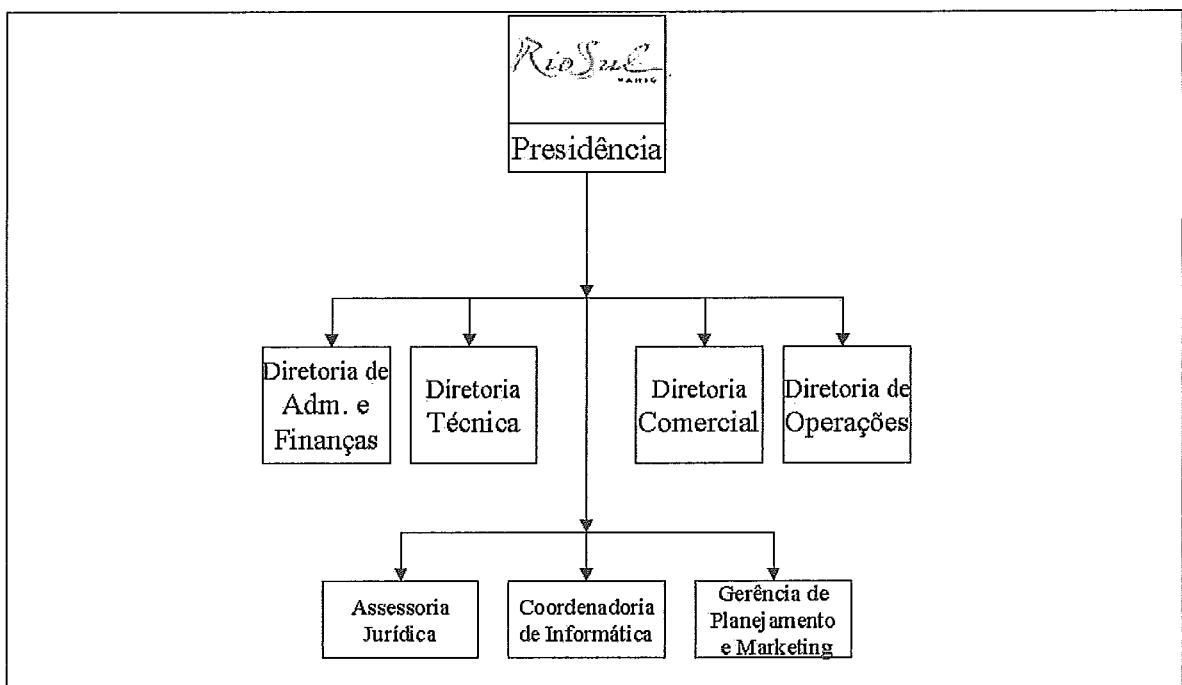


Fig. 5.4. Organograma de gestão de TI da Rio Sul, em 1994

Durante os primeiros meses que se seguiram foi realizado um trabalho de prospecção completa das necessidades da empresa, concluído com a criação do Projeto Bridge, que incluía soluções de infra-estrutura, banco de dados corporativo, desenvolvimento de sistemas apoiando as atividades e as estratégias organizacionais, e que será descrito no próximo item.

A estrutura gerencial proposta para a Coordenadoria de Informática é mostrada na figura 5.5. Foram criados quatro departamentos com as funções de administrar o banco de dados e a rede de computadores, desenvolver e manter os sistemas. Também foram criados um Comitê de Informática, formado inicialmente pelo Presidente e por todos os Diretores, com a missão de apontar as diretrizes máximas da gestão de TI da Empresa, e um grupo de Facilitadores, indicados por cada uma das Diretorias, responsáveis por acompanhar e priorizar as etapas de desenvolvimento e apoiar a integração entre as áreas. Muito importante também no trabalho destes Facilitadores era a busca do comprometimento geral com o desenvolvimento dos sistemas e com a análise e modificações dos processos operacionais.

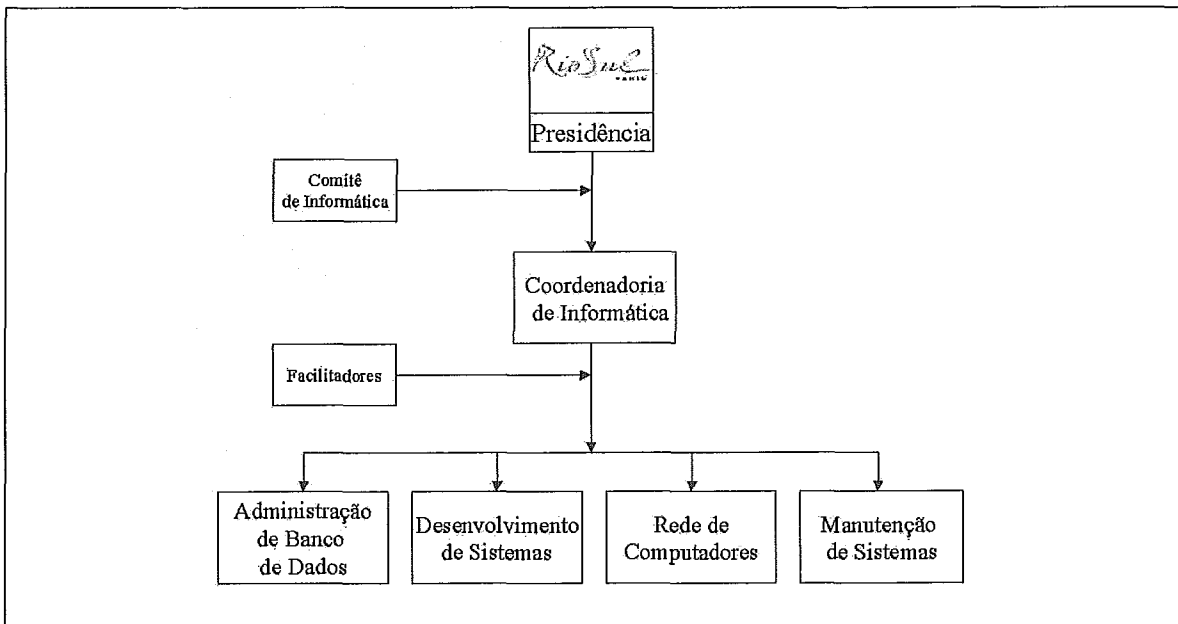


Fig. 5.5. Primeira estrutura da Coordenadoria de Informática, em 1995

A atividade de informática, naquele momento, era muito questionada, com baixa credibilidade devido aos poucos resultados obtidos com o sistema de Receita.

Desta forma, não era possível propor-se a contratação de inúmeros funcionários e a criação de uma enorme infra-estrutura. Também encontrava-se no auge o modismo de terceirização da gestão, o *outsourcing* (RAGHAV RAO, 1996). Tudo isto contribuiu para a contratação de uma empresa de consultoria em informática para assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento do projeto Bridge, exceto pela gestão do banco de dados, devido à avaliação de que pelo menos a guarda dos dados deveria estar sobre total domínio da Rio Sul.

Absorveu-se e ampliou-se a estrutura que tomava conta da rede na sede e iniciou-se uma concorrência entre empresas de *hardware* e infra-estrutura de rede para administração e transferência de tecnologia neste segmento.

Nos anos que se seguiram, a área de TI passou por momentos difíceis na busca de resultados, principalmente pelas divergências na gestão do desenvolvimento dos sistemas. O problema era ocasionado pela divisão de responsabilidade entre a gerência da Coordenadoria e a Consultoria, mal definida nas cláusulas contratuais. Em 1997 a Coordenadoria retomou a responsabilidade pela gestão e introduziu um programa de educação continuada e transferência de tecnologia, em convênio com uma universidade. Este ponto ainda será explorado no item 5.3.

A Coordenadoria foi crescendo e ganhando importância gradativamente, revertendo os resultados, até alcançar, em 2000, um nível organizacional de Gerência Geral, nivelado em importância no organograma com todos os setores estratégicos e vitais para operação do negócio da empresa, conforme a figura 5.6.

A análise da evolução na estrutura organizacional, até este momento, confirma os fundamentos descritos no item 3.2.2, onde McNURLIN & SPRAGUE (1999), COOMBS & HULL (1996) e PORTER (1998) apontam a necessidade de alinhamento das estratégias de TI às do negócio e a participação da gestão de TI bem próxima da alta direção.

Com esta aproximação, era mais fácil o uso da tecnologia da informação para apoiar as atividades da cadeia de valores e de decisão, foco dos sistemas do projeto Bridge. No item a seguir, será descrito o projeto de informatização corporativo da Rio Sul que se encaixa na visão atual dos sistemas de informação, descrita por LAUDON & LAUDON (2000) e demonstrada pela figura 3.3.

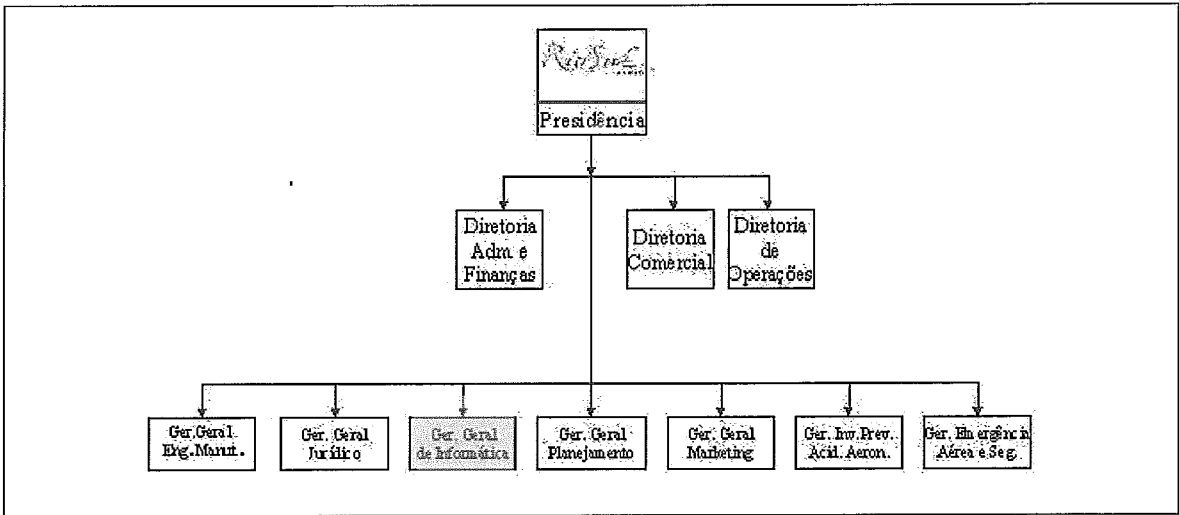


Fig. 5.6. Organograma de gestão de TI da Rio Sul, em 2000

Entretanto, a partir de 2002, com a mudança da estratégia do Grupo, buscando uma integração operacional entre as cadeias de valores de suas empresas aéreas (Varig, Rio Sul, Nordeste e Rotatur), tornou-se necessário alinhar as estratégias de TI com as novas estratégias de negócio do Grupo. A partir deste momento, visando integrar as ações de informática das empresas, adotou-se a estrutura organizacional representada na figura 5.7.

Foi criada uma Diretoria de TI, na própria FRB-Par e um comitê formado pelos CIO's de cada uma das empresas. Também está sendo montado um centro de controle operacional (CCTI) a fim de integrar as infra-estruturas das diversas empresas. Os resultados desta nova organização ainda não são conhecidos.

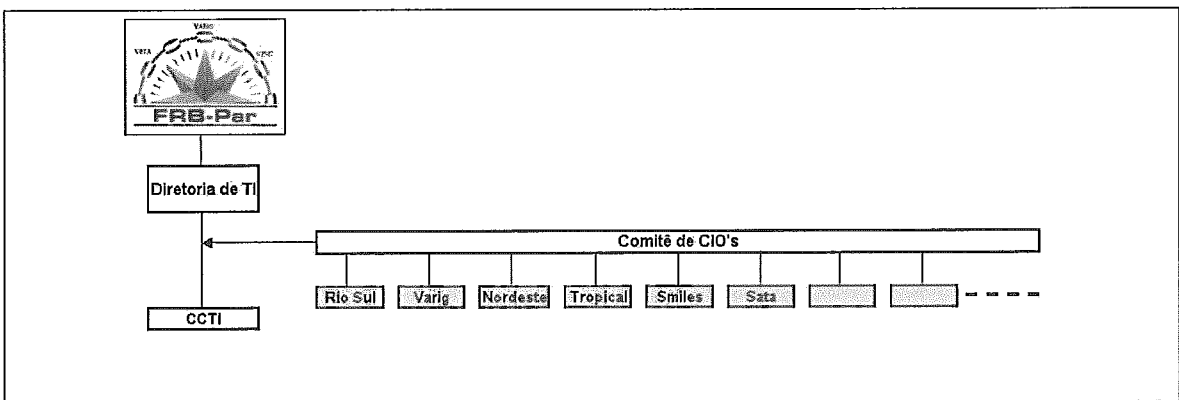


Fig. 5.7. Organograma de gestão de TI do Grupo FRB-Par, em 2002

5.2. Análise do Projeto Corporativo de TI

“As empresas e os outros feitos humanos também são sistemas. Estão igualmente conectados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que muitas vezes levam anos para manifestar seus efeitos umas sobre as outras.

Todos os eventos estão conectados,(...) um tem influência sobre o outro. (...) Só podemos entender um sistema contemplando o todo” (SENGE, pp. 40, 1998).

O resultado do trabalho de diagnóstico realizado para a elaboração do plano diretor de informatização da Rio Sul, em 1995, já apontava a necessidade de integração de sistemas. Antes de sair buscando o desenvolvimento ou compra de sistemas, foi importante um profundo trabalho de prospecção, buscando as causas, dificuldades e deficiências dos processos, envolvendo a empresa como um todo e buscando o comprometimento geral.

Foram mobilizados alguns profissionais da empresa e consultores externos e realizadas viagens ao exterior para conhecer soluções de empresas de renome no transporte aéreo. Buscou-se aprender com os erros já cometidos por outros. Também foi importante a conscientização de que as soluções precisavam ser ajustadas para a realidade brasileira e da própria empresa.

Assim nasceu o projeto BRIDGE (Base Rio Sul de Integração de Dados Gerenciais), nome definido a partir de concurso interno. Este concurso foi uma das primeiras formas de dar visibilidade na Rio Sul ao projeto, já que a necessidade de visão compartilhada e do envolvimento corporativo de forma pró-ativa eram tidos como fundamental para o sucesso.

As motivações para a criação do projeto eram a necessidade de acompanhar o crescimento da Rio-Sul iniciado nos anos anteriores, de evitar o aumento na quantidade de mão de obra administrativa operacional, de diminuir o fluxo de documentos, de modernizar e melhorar a qualidade dos serviços e principalmente, garantir informações seguras, ágeis e confiáveis para a tomada de decisões gerenciais.

Estar bem informado, identificando antecipadamente os problemas que podem afetar os clientes, melhorando e garantindo a pontualidade, a eficiência dos serviços e a segurança dos vôos da Rio-Sul, era o grande objetivo. Mas como naquele

momento, a Rio Sul não tinha praticamente nada em matéria de informatização, mesmo a Empresa já vivendo a visão de negócio aplicada ao foco do cliente, as prioridades precisavam ser as relacionadas à racionalização das informações.

O plano diretor diagnosticou um conjunto de dificuldades para a gestão da empresa: o crescimento acelerado após a introdução das aeronaves Boeing 737/500; a compra da empresa Nordeste Linhas Aéreas ampliando a área de atuação da Rio Sul; a concorrência que se tornara acirrada após a desregulamentação do setor em 1992; a necessidade de atrair novos clientes devido ao crescimento da oferta; o re-trabalho existente nos processos; a premência no aumento da produtividade; um enorme potencial de perda financeira com a demora na apuração de custos e pela falta de ajustes rápidos nas linhas deficitárias; os desperdícios no gerenciamento do material aeronáutico (alto valor), serviço de bordo e combustível; a falta de controle dos bilhetes emitidos e voados, da receita de suplementação tarifária para as linhas subsidiadas e do pagamento de tarifas aeroportuárias e de aeronavegabilidade; a demora no faturamento; o excesso de horas extras; pouca informação a respeito do cliente e a falta de informação gerencial confiável.

O projeto propunha-se a produzir informações corporativas de qualidade, capturadas na origem e integrando todas as áreas gerenciais, a fim de identificar antecipadamente os problemas na aviação e facilitar a tomada de decisões e o controle de custos. Também se propunha a buscar o uso de tecnologias adequadas, com custo compatível às possibilidades da empresa. A macro visão do projeto indicava as seguintes etapas:

a) no apoio às atividades operacionais da cadeia de valores:

- construção da Rede TCP/IP e ações visando a segurança;
- desenvolvimento da cultura interna e visão sistêmica;
- construção do ERP (BRIDGE);
- desenvolvimento de sistemas estratégicos, gerenciais e de gestão do conhecimento.

b) no apoio às estratégias organizacionais:

- desenvolvimento das tecnologias de uso da *web* para a interligação do ERP aos Clientes, Fornecedores e Governo;
- implementação de CRM e comércio eletrônico.

A seguir serão analisadas estas ações de apoio respectivamente às atividades operacionais e às estratégias, confrontando com os aspectos teóricos, apresentados no capítulo III.

5.2.1. Análise do apoio às atividades organizacionais

A montagem de uma rede de computadores integrou as principais bases da Empresa, permitindo acesso rápido às informações necessárias a cada setor, bem como disponibilizou um meio de comunicação moderno, tornando a organização da Rio-Sul mais eficiente, informal e bem controlada.

Para montagem desta rede, foi realizada uma concorrência para firmar um contrato para transferência de tecnologia. O maior objetivo desta parceria não era só a implantação física da rede e fornecimento de equipamentos, mas manter a Rio Sul atualizada tecnologicamente de forma adequada às suas necessidades e capacidade financeira. A estrutura básica da rede, conforme a figura 5.8, seguiu um padrão bastante parecido com a estrutura da Internet.

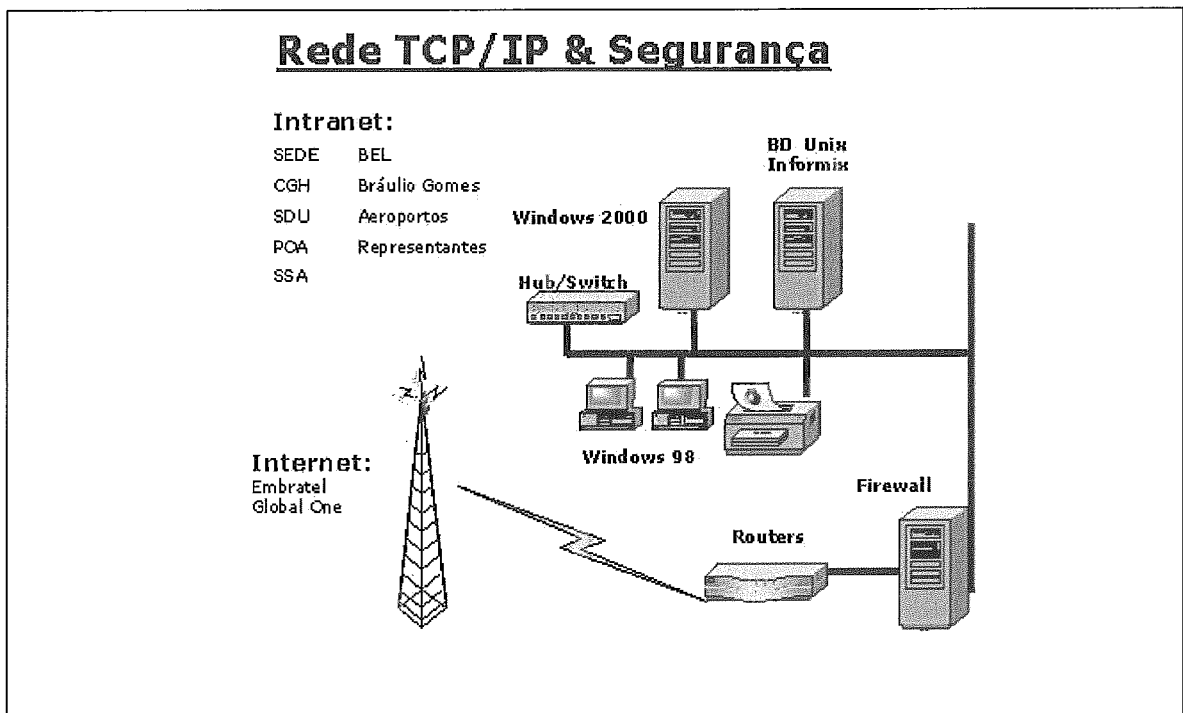


Fig. 5.8. Estrutura básica da rede da Rio Sul (SANTOS NETO, 2001)

Paralelamente, foram desenvolvidos projetos de informatização dos escritórios com a introdução de correio eletrônico, que se tornou rapidamente o principal meio de comunicação entre bases, setores e gerentes, agilizando e registrando as decisões.¹² Também foram implantadas ferramentas como editor de texto, planilha eletrônica e outras. Foi aberto acesso geral à Internet e Intranet, via rede. O projeto previu também um programa de treinamento básico que ajudou no aumento da cultura interna em relação aos potenciais de uso da TI.

O passo seguinte foi a construção do ERP, baseado na criação de um banco de dados corporativo onde são depositadas todas as informações necessárias, acessíveis de forma simples e segura, conforme permissões preestabelecidas. O banco de dados possuía uma estrutura distribuída, em ambiente Cliente/Servidor, seguindo tendência mundial da época (PEACOCK, 2000), conforme apresentado na figura 5.9.

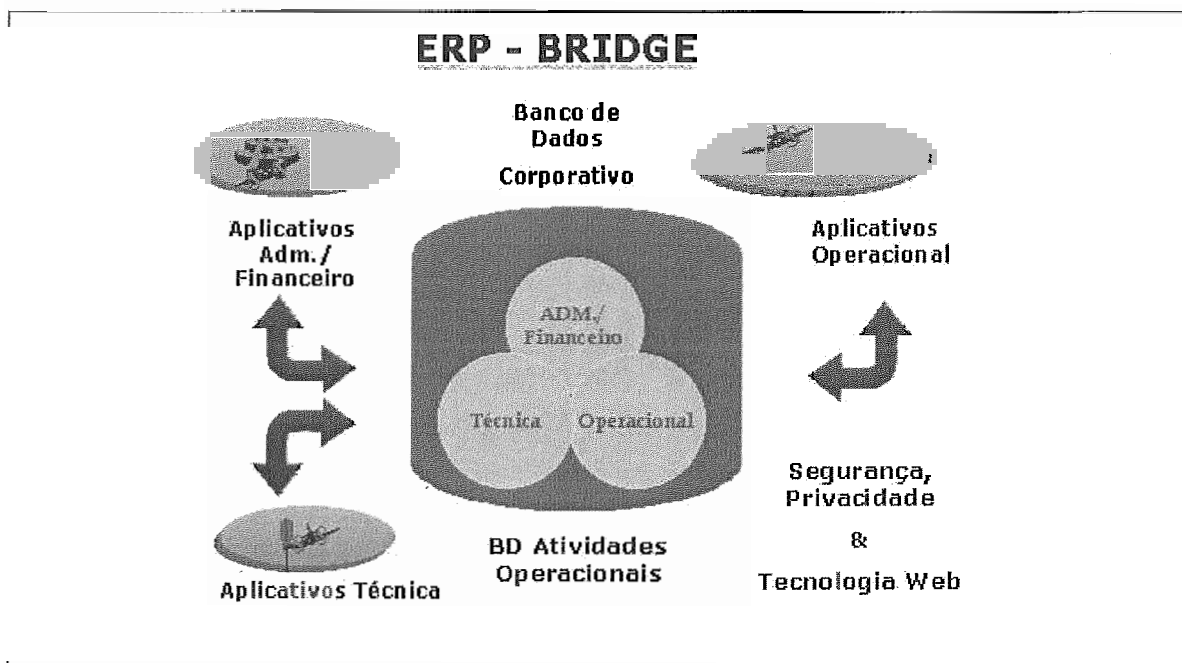


Fig. 5.9. Estrutura básica do projeto Bridge (Santos Neto, 2001)

12. A Rio Sul tem uma peculiaridade de processos decisórios bastante informais e ágeis. A comunicação via correio eletrônico foi oportuna, pois passou a registrar as decisões sem tirar as vantagens da informalidade.

Como os processos operacionais de uma empresa aérea são bastante peculiares, tomou-se a decisão de efetuar-se o desenvolvimento dos sistemas internamente. Apenas os sistemas de folha de pagamento e a contabilidade, processos muito padronizados, foram comprados prontos. O desenvolvimento dos sistemas foi dividido em três grandes áreas: administrativa/financeira, técnica e operacional.¹³

Os sistemas foram desenvolvidos totalmente integrados e aderentes ao negócio da empresa. Esta integração pode ser visualizada em duas das principais telas do Bridge: No setor de Coordenação de Vôos, está disponível uma tela com foco nas aeronaves em vôo, figura A2.1 (Anexo 2). Ali se obtêm informações gerenciais, tais como, hora de pouso e decolagem, hora de vôo para o controle dos componentes das aeronaves, quantidade de passageiros embarcados, informações sobre atrasos, com motivos e ações já tomadas, tudo a partir de captura automática de dados. Por outro lado, o setor de Manutenção de Aeronaves dispõe de tela como se fosse um negativo da tela da Coordenação de Vôo, figura A2.2 (Anexo 2), vendo as aeronaves em solo, permitindo assim planejar todas as operações de manutenção de forma muito mais eficiente e ágil.

No apoio às atividades operacionais da cadeia de valores, os três primeiros passos da macro visão foram atingidos, isto é, através da rede, da cultura e do ERP. A empresa passou a ser conduzida com uma visão sistêmica, tendo o Bridge como seu fio condutor. Os próximos passos a serem atingidos nessa macro visão seriam os sistemas estratégicos, gerenciais e de gestão do Conhecimento, porém aqui são encontradas algumas dificuldades para a continuidade do projeto da Rio Sul.

Os modelos operacional e comercial e as novas estratégias de sinergia, integrando as empresas do Grupo e a Star Alliance,¹⁴ restringe ações isoladas. Ou seja, a Rio Sul estruturou-se internamente e estava pronta para desenvolver sistemas gerenciais, estratégicos e de gestão do Conhecimento, porém, recebendo esta nova diretriz de integração das empresas do Grupo, a migração para sistemas da Varig passou a ser prioridade e a implantação de ferramentas gerenciais será advinda da própria Varig. De novo, não é possível ainda avaliar os resultados que esta mudança irá proporcionar.

13. Existiu uma quarta área específica para a atividade relativa ao transporte de cargas, porém foi extinta após a criação da VarigLog, que centralizou todas as unidades de cargas do Grupo.

14. Aliança operacional entre diversas empresas aéreas mundiais, da qual a Varig faz parte.

Internamente, ainda continuam a ser realizadas pesquisas no sentido de criar um *Data Warehouse*, a partir das informações contidas no Bridge, porém, a impossibilidade de utilizar processos mais simplificados, como os aplicados pela Southwest e pela GOL, que hoje possibilitam obter informações gerenciais mais rápidas, devem prejudicar os resultados. Este modelo permitiria a eliminação de vários intermediários e facilitaria o uso de tecnologias, principalmente em relação à emissão eletrônica de bilhetes, que permite obter os resultados do vôo assim que ele é realizado. Não basta apenas a implantação de tecnologia. Sistemas eficientes só são alcançados quando os modelos e processos são ajustados.

5.2.2. Análise do apoio às estratégias organizacionais

Esta análise será focada nas últimas ondas de evolução, que buscam diferenciais para atingir o cliente e a permanência no negócio. Para isto será analisada a introdução da tecnologia *web*, com o desenvolvimento dos *sites* da Intranet e da Internet e as ações visando o comércio eletrônico.

Para atingir o passo final da macro visão, isto é atingir o cliente, foi preciso realizar um novo projeto para o *site* da Rio Sul na Internet, com uma organização planejada e metodológica. Foi realizado um trabalho de longo prazo, buscando não só o resultado final em si, mas o aprendizado e a qualificação de uma equipe.

No meio da década de 90 já era possível identificar que o futuro da Internet e do comércio eletrônico era profícuo e quem estivesse a margem deste processo teria dificuldades de permanência em seu negócio, porém, naquele momento, a Rio Sul não tinha capacidade tecnológica própria nesta área. O primeiro *site* da Rio Sul tinha sido desenvolvido e era mantido por uma empresa terceirizada, com gestão da Gerência de *Marketing*.

Decidiu-se então começar pela Intranet. Foi criado um projeto piloto para o desenvolvimento com as seguintes premissas:

a) Fomentar a cultura *web* dentro da Rio Sul. Por isto, as primeiras facilidades foram relativas à área de Recursos Humanos, que permitiam a

visualização do contracheque (*holerite*). A intenção era dar visibilidade e atingir o máximo de colaboradores;

b) Qualificar o setor de informática, permitindo o aprendizado de uma forma bem prática, ao mesmo tempo beneficiar a empresa com uma poderosa ferramenta de comunicação interna;

c) Aperfeiçoar a infra-estrutura de rede, tornando a Rio Sul seu próprio provedor de acesso à Internet, permitindo todos os colaboradores usufruírem desta ferramenta, sem custos adicionais. Em paralelo, junto com as diversas gerências, foram tomadas ações para conscientizar os usuários e evitar o mau uso;

d) Criar o domínio *rsl.com.br*, viabilizando endereço individual de correio eletrônico para todos os funcionários. Isto permitiu tornar este canal o meio oficial de comunicação da Empresa, gerando um enorme ganho de agilidade nas decisões e reduzindo as despesas com telefonia e serviços de expedição.

A Intranet rapidamente transformou-se em uma ferramenta muito útil para a empresa, evoluindo em quantidade de aplicativos e de setores envolvidos. As figuras A2.3 e A2.4 (Anexo 2) mostram duas versões de páginas da Intranet.

Após a fase de aprendizado, vários pontos consolidaram a decisão de trazer o *site* para dentro de casa e o desenvolvimento de uma nova versão, entre eles, a necessidade das áreas de Vendas e *Marketing* da Rio Sul de praticar uma política mais agressiva nesta área, visando a modernização e a disponibilização de novos serviços.

O *site* nesta primeira fase, *www.voeriosul.com.br*, seguiu a identidade visual da Rio Sul e baseou-se em cores suaves, com um estilo refinado, característicos da marca da empresa. Além da reformulação da imagem, ele trouxe uma concepção mais adequada às necessidades dos internautas. Para exemplificar, foi disponibilizada uma solução de reservas diferente da anterior. Esta solução, *on-line*, foi desenvolvida baseada no Amadeus, sistema de distribuição e reservas, e garante, ao cliente, acesso direto nos vôos Rio Sul, Nordeste e Varig. O *site* contou ainda com uma série de informações úteis, tais como a relação de produtos e serviços oferecidos, refeições especiais e dicas periódicas de turismo sobre cidades brasileiras.

Os interessados podiam encontrar também os telefones e endereços dos escritórios de todo o Brasil e conferir os convênios especiais que a Rio Sul oferece aos clientes. Além disso, podiam obter brindes eletrônicos (*screensaver*, *wallpapers* e cartões postais) com temas de aviação e acessar uma área dedicada para crianças.

Foram utilizados processos de desenvolvimento incrementais, usuais na Internet pelas suas características dinâmicas, que exige constante evolução para se manter atrativa. Assim, o projeto pressupunha iniciar com uma gama de funcionalidades, as quais novos serviços deveriam ser agregados periodicamente.

Para a fase seguinte, foi planejada a conexão entre a Internet e os sistemas de informação da empresa. Com o projeto Bridge, a Rio Sul podia abrir suas fronteiras para o B2B e para o B2C, de acordo com visão atual de LAUDON & LAUDON (2000), e realizar iniciativas de CRM, *marketing one-to-one* e SCM. A figura 5.10 mostra a visão de integração entre os processos internos e externos.

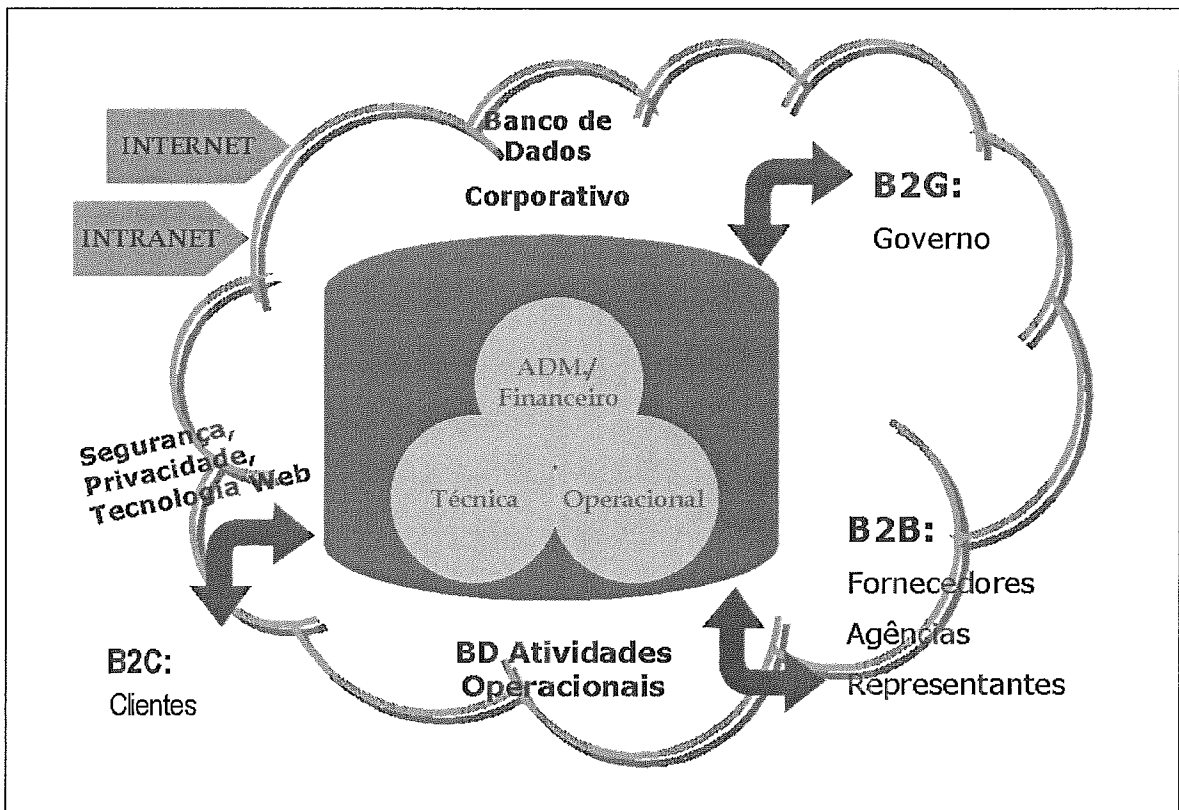


Fig. 5.10. Visão de integração dos sistemas internos com os externos

A figura A2.5 (Anexo 2) apresenta a *home page* em abril de 2002. Chama a atenção o pronto reconhecimento do cliente, ao dar-se boas vindas ao *site*. Isto é possível graças à interface com o Smiles (programa de fidelização do Grupo). Este reconhecimento é que vai permitir que sejam oferecidas promoções personalizadas, atendendo ao interesse do Cliente.

A tecnologia passou a estar disponível internamente, porém para a usar todo o seu potencial, algumas dificuldades foram encontradas. As principais foram em relação ao acesso ao banco de dados do Smiles e a disseminação interna do conhecimento deste potencial da Internet.

Quanto ao Smiles, as dificuldades aconteceram devido o cadastro dos clientes possuir acesso restrito, principalmente por questões jurídicas. As regras deste acesso e os direitos da informação são aspectos mal resolvidos e pouco normatizados entre as empresas do Grupo. O Smiles é uma unidade de negócio independente, com gestão própria e com procedimentos particulares de segurança da informação, seu grande patrimônio. Ao mesmo tempo, o cliente lá registrado é o cliente das empresas aéreas do Grupo. Para o site da Rio Sul, o que se conseguiu negociar foi o acesso físico e a passagem de parâmetros de consultas, que seriam efetuadas através de programas desenvolvidos pela pelo próprio Smiles.

Quanto a disseminação do potencial da Internet, recentemente, a Rio Sul iniciou uma revisão na estrutura organizacional de gestão de seu *website*, procurando ampliar, por toda a corporação, a participação nas atividades de sua evolução. Inicialmente conduzido pela Gerência de *Marketing*, com apoio da área de TI, está somando a força dos setores de Vendas, Reserva, Rentabilidade e Tráfego (*check-in*) e planejando a criação de uma gerência específica, subordinada à Presidência.

A figura 5.11 ilustra a participação dos setores, colocando a área da TI como o grande suporte para todo o ambiente. A fronteira de entrada do Cliente deve estar totalmente agregada ao programa Smiles, onde deverão estar registrados os perfis de cada um dos clientes potenciais.

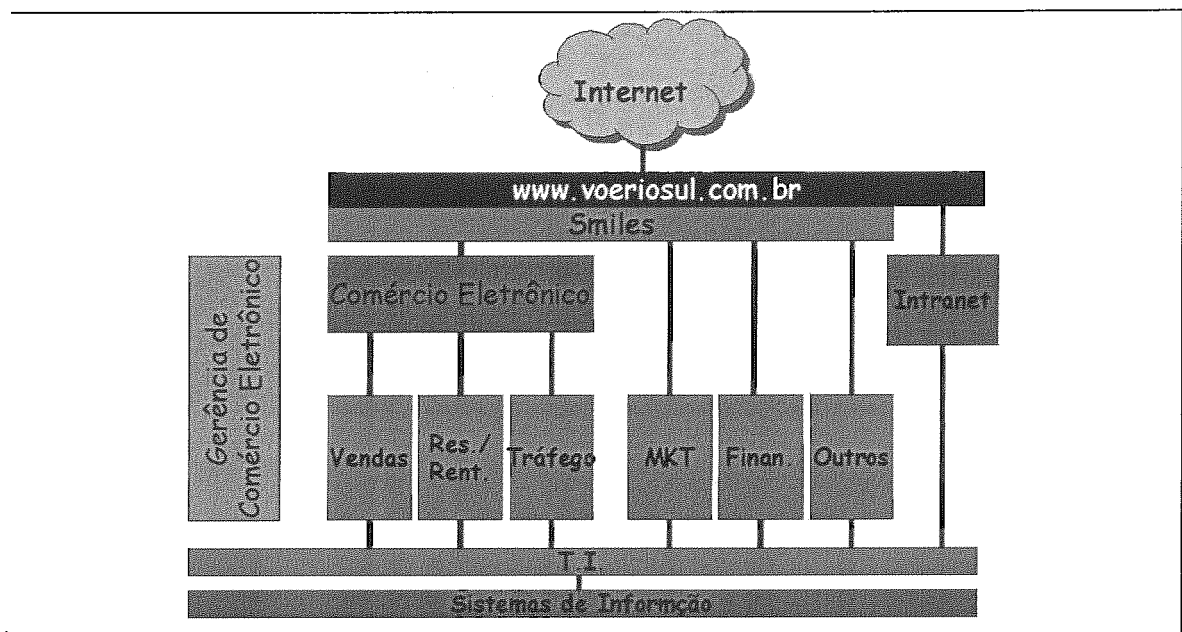


Fig. 5.11. Estrutura de gestão do *website*

Foi visto, na análise teórica do item 3.4, que a Internet tornou-se a principal plataforma para o comércio e para o negócio eletrônico em função de vários benefícios potenciais. Na Rio Sul, com a introdução desta tecnologia, pôde-se constatar a importância destes benefícios.

A conectividade proporcionada ajuda a enfrentar a crise financeira corrente das empresas aéreas e as dificuldades de redução de custos. Sem afetar o projeto de serviços, a sobrevivência da Rio Sul pode estar dependente do incremento da venda direta, com isto, evitando o pagamento dos altos comissionamentos e a redução do uso dos sistemas internacionais de distribuição, os GDS (Amadeus, Sabre, Galileu e outros). A Internet tornou-se a grande ferramenta para este fim.

De qualquer forma, é preciso alguns cuidados, pois no modelo atual, a maior parte dos passageiros está relacionada a uma determinada agência. É lógico que a venda direta interessa ao reduzir custos de comissão, mas precisa ser planejada de forma a não criar uma descontinuidade no processo de comercialização, com perda de receita. As agências são corporativistas e detêm uma força considerável no mercado.

Outro ponto a considerar-se ainda em relação a conectividade é a possibilidade de atrair formas alternativas de elementos que possam influir na decisão

de escolha pela empresa aérea. Isto pode ser feito com a disponibilização de páginas específicas para os agentes, secretárias e crianças (Rio Sul Kids).

O segundo benefício é a redução de custos de comunicação. Com o uso bastante disseminado do correio eletrônico, das ferramentas de troca de mensagens pela rede (*Pop Up* e *Chat*), da Intranet, Internet e Extranet, a Rio Sul agilizou a circulação das informações, além de reduzir custos de telefonia e malote.

A implementação de sistemas dentro do ambiente *web* também permitiu a Rio Sul alcançar os benefícios de redução dos custos de transações e flexibilidade nos processos, principalmente com a diminuição da interferência humana nos processos de reserva através do *site*, incentivando o uso da Internet como um sistema de computação viabilizador de negócios.

Por fim, o benefício de distribuição de conhecimento foi obtido principalmente através do uso da Intranet e do correio eletrônico, como meio de disseminação de informações de interesse dos colaboradores e da empresa.

Outro ponto importante no apoio às estratégias organizacionais, é a busca por inovações e diferenciais para o cliente. Na Rio Sul, dentre os projetos inovadores, o de maior impacto foi o *Check-in a Minute*, desenvolvido em parceria com o Smiles e uma empresa chamada Globaltools, para a Ponte Varig Rio Sul, que se caracteriza pelas atendentes "de amarelo", figura 5.12, que fazem o *check-in* dos passageiros até no desembarque do táxi no aeroporto, através de tecnologia *wireless*.

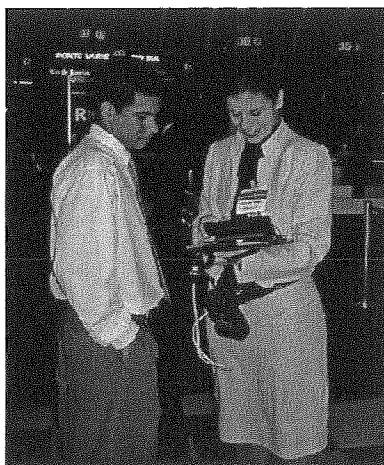


Fig. 5.12. Check-in com tecnologia wireless

Ainda retomando a análise teórica, no capítulo II, verificou-se a relevância das equipes do proscênio no sucesso do resultado do projeto de serviço (TÉBOUL, 1999) e no capítulo III, a extrema importância do capital intelectual, utilizado pela empresa para gerar lucro e aumentar seu valor percebido (CAVALCANTI et al, 2001). A tecnologia sozinha pode não ser capaz de atingir todo seu potencial sem o papel fundamental dos recursos humanos.

5.3. Papel Fundamental da Gestão de Recursos Humanos

A criação de um mercado global estimulou o aumento da produtividade das empresas nacionais, porém em um cenário onde não houve muito preparo para enfrentar a competitividade. As organizações, em países em desenvolvimento, continuam fortemente amarradas aos moldes do industrialismo de produção em série. O ajuste de tais empresas à nova realidade, onde o Conhecimento é objetivo maior, demanda forte investimento em pesquisa e desenvolvimento, em formação e retreinamento dos recursos humanos (RODRIGUES NETO, 1999).

A seguir serão analisadas as ações da Rio Sul visando o desenvolvimento dos seus profissionais. Isto pode ser visto através de ações voltadas aos colaboradores tanto do proscênio quanto dos bastidores.

5.3.1. O papel no proscênio

O resultado do serviço é sempre fruto da relação entre o prestador do serviço e o cliente e sua qualidade é percebida em termos desta interação. Há uma íntima relação física e psicológica dos funcionários da empresa de serviços com seus clientes. A constatação da importância da satisfação, da motivação e das competências dos funcionários fez com que as empresas transformassem os custos com programas de desenvolvimento profissional em ativos reais que necessitam de investimentos e desenvolvimentos contínuos (COUTINHO, 2001).

COUTINHO (2001) mostra que o comportamento dos prestadores do serviço é determinado em função das expectativas do cliente. Assim, a competência desses profissionais torna-se imprescindível para a satisfação e a fidelização do

cliente. Estes, cada vez mais exigentes, buscam soluções para seus problemas e a compreensão de suas características pessoais.

A Rio Sul vem desenvolvendo vários programas de evolução profissional e melhoria da qualidade de atendimento. Nestes programas busca-se seguir várias recomendações que se encontram na bibliografia pesquisada.

O programa “*Best-Class*”, elaborado para aprimoramento da qualidade no atendimento telefônico da central de reservas, tem como objetivo conscientizar as equipes da influência da qualidade no atendimento para a fidelização do cliente e das exigências do mercado quanto a esta qualidade na prestação do serviço. Para isto, ele é treinado em relação à adequação de linguagem, regras atitudinais, às expectativas do cliente, aspectos motivacionais e a saber ouvir.

O projeto “Hora da Verdade”, em parceria com a Fundação Dom Cabral, procura capacitar a equipe a planejar, desenvolver e liderar processos e ações de atendimento, com foco nos resultados para os clientes e para a organização.

No programa de qualidade em atendimento para aeroportos, a Rio Sul objetiva disseminar a importância da comunicação com os clientes, identificar os aspectos que influenciam a satisfação do cliente e ampliar capacidade do atendente de estabelecer e manter contatos interpessoais.

Todos estes programas visam conscientizar as equipes sobre a importância da qualidade no atendimento, como diferencial para conquistar e manter clientes. O resultados têm sido satisfatórios, mas como já visto anteriormente, as mudanças pela qual passou o ambiente e a própria empresa deterioraram os capitais da empresa. Novos programas de treinamento devem ser realizados para ajustar os profissionais a um novo projeto de serviço e será necessário aguardar algum tempo para analisar melhor os resultados.

5.3.2. O papel nos bastidores

A análise neste item vai se ater à área de TI. O projeto Bridge vem sendo desenvolvido há aproximadamente seis anos na Rio Sul. Ele passou por fases distintas, cada uma delas com um tipo de organização de suas equipes. Desde o

início, por necessidade, houve a utilização de parte dos recursos de forma terceirizada.

Do ponto de vista empresarial, o recurso da terceirização passou a ser adotado no sentido de conferir flexibilidade estratégica e de volume, além de se revelar um meio para drástica redução de custos e investimentos (BRESCIANI, 1997). Hoje, a bibliografia em geral traz maiores números de insucessos, mas também relata possibilidades de sucesso quando muito bem geridas. O processo de terceirização facilita a capacidade de adequação da empresa às novas tecnologias, de forma rápida.

No caso da Rio Sul, em relação a ações de TI, o modelo de gestão da terceirização evoluiu de uma situação inadequada – quando havia a completa terceirização do capital intelectual e boa parte do estrutural (parte da gestão) – para um estágio onde há o completo domínio do capital estrutural e o equilíbrio do capital intelectual. Este equilíbrio, inclusive, facilita a absorção e retenção do capital gerado por profissionais terceirizados.

Através de um programa de educação continuada e transferência de tecnologia, que vem sendo realizado com a consultoria acadêmica da COPPE/Sistemas, sem a premência comercial das terceirizações tradicionais, a Rio Sul tem obtido resultados atraentes.

A Rio Sul precisou, no final da década de 90, realizar a primeira mudança de ambiente de TI, com a evolução da tecnologia *web* e agora, com o processo de sinergia com a Varig, necessita nova mudança de plataforma determinada pelo Grupo. Neste ponto foi fundamental a flexibilidade e os resultados alcançados com este modelo de gestão. Se a Rio Sul tivesse uma informática exclusivamente formada por funcionários, não teria a capacidade para trocar de tecnologia, ambiente, linguagens, banco de dados e arquitetura com a agilidade necessária.

Como mostra a figura 5.13, a gerência é responsável pelos métodos e orientação de gestão. O segundo nível, também totalmente pertencente à empresa, gerencia e alavanca o armazenamento do conhecimento do negócio. Em seguida, então, as estruturas misturam-se entre profissionais próprios, terceirizados e da Universidade, permitindo a troca e retenção de conhecimentos (conhecimento prático

no sentido Empresa-Universidade e conhecimento formal no sentido Universidade-Empresa).

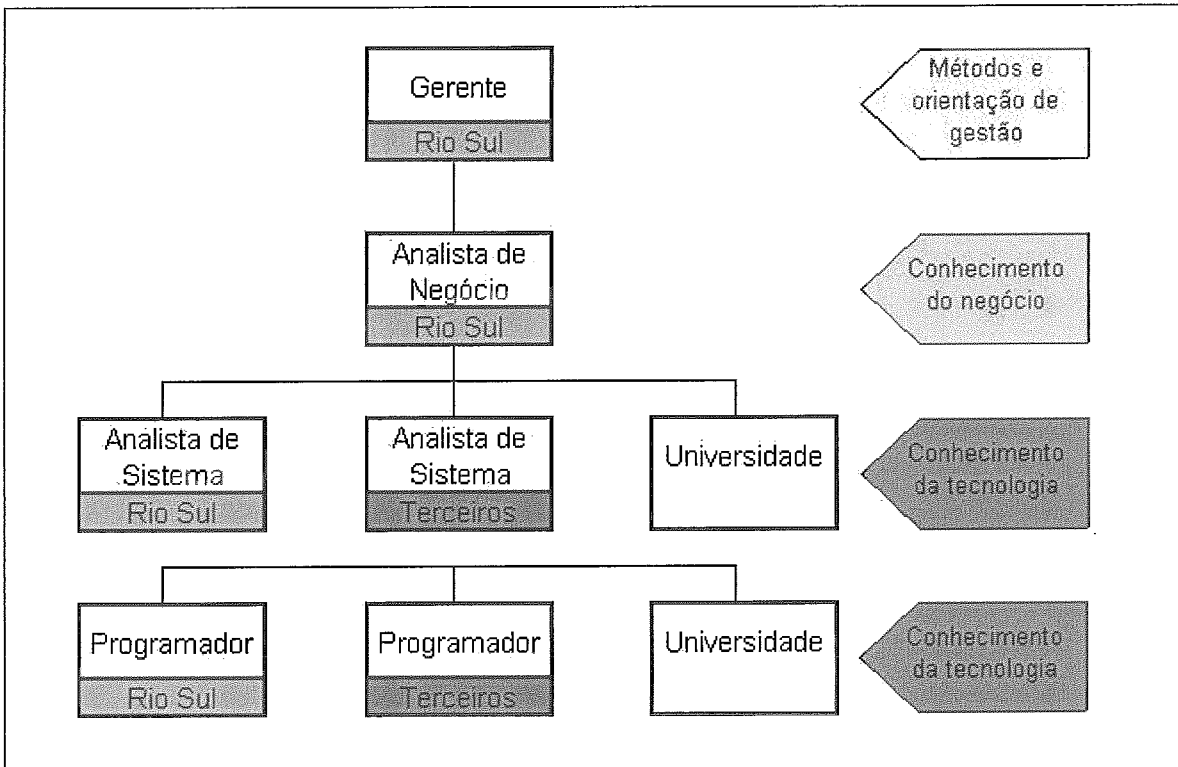


Fig. 5.13. Estrutura atual de gestão dos Recursos Humanos

Resumindo, do processo evolutivo tiram-se algumas lições. No início, como havia uma enorme pressão por resultados, visou-se concluir o desenvolvimento dos sistemas operacionais da empresa, priorizando as estratégias que pudessem agilizar a obtenção de resultados. Quando existe esta situação de prioridade por resultados, conforme RAYNUS (1998), as ações devem buscar conhecimentos básicos, adoção de metodologia de desenvolvimento que tenham princípios e práticas capazes de serem repetidas.

A partir do momento em que os trabalhos trouxeram resultados visíveis, o potencial deste modelo de gestão terceirizada poderá ser mais explorado. Até agora, na Rio Sul, algumas decisões e orientações foram baseadas mais na experiência e bom senso dos gestores das atividades do que em fundamentos teóricos e práticas

relatadas pela literatura. Para o futuro planeja-se alcançar a maturidade, somando novos objetivos aos processos de desenvolvimento de sistemas. São eles: mudar o foco do produto para o capital intelectual, definindo e consolidando o modelo de transferência de tecnologia para fazer com que a organização aprenda e retenha o conhecimento; incentivar os profissionais a conseguirem uma evolução contínua nas áreas sociais, técnicas e do negócio; e implementar uma visão integrada e pensamento sistêmico na empresa. Todos estes objetivos coincidem com as disciplinas propostas por SENGE (1998).

5.4. Considerações Finais

A análise deste capítulo mostra que existia na Rio Sul, um processo evolutivo de conscientização e disseminação da importância do uso da TI no apoio às atividades operacionais e às estratégias organizacionais e do papel fundamental dos recursos humanos no resultado da prestação de serviços.

A área de TI vinha adquirindo gradativa importância na estrutura hierárquica e decisória. O projeto de informatização corporativa tinha um planejamento consistente e fundamentado pela bibliografia, buscando em seus processos e metodologias acompanhar a evolução do uso da TI, como descrito pelas ondas de inovação (McNURLIN & SPRAGUE, 1999), com uma visão atual de arquitetura de informação (LAUDON & LAUDON, 2000) e procurando viabilizar o uso estratégico a fim de obter vantagens competitivas.

O uso da Internet, como sistema de computação vinha sendo incrementado e permitia aproveitar os benefícios de conectividade, redução de custos de comunicação e de transações, flexibilizando os processos e distribuindo o conhecimento.

Da mesma forma a área de Recursos Humanos procurava o aperfeiçoamento profissional de seus colaboradores através de diversos programas de educação, bastante alinhados com as visões e práticas modernas descritas na literatura e analisadas no capítulo II.

A Rio Sul tinha ainda, como visto no capítulo IV, até o início dos anos 2000, um posicionamento mercadológico forte, com um projeto de serviço bem conhecido,

mesmo que de forma implícita, isto é, o cliente sabia o que esperar do serviço, apesar de não existir algum tipo de formalização.

Desta forma, é preciso explicar como em tão pouco tempo a situação se modificou. Os resultados financeiros negativos e a perda de fatia do mercado confirmam, incontestavelmente, o fato que a empresa não conseguiu reagir a tempo.

Sabe-se que houve uma mudança das condições ambientais, a entrada de novos concorrentes e uma transformação do mercado que o tornou sensível ao preço. Mas se a Rio Sul tinha muitas competências, por que não reagiu?

A resposta está na importância do projeto de serviço. Com o processo de sinergia e a interferência da Varig, a Rio Sul passou a ser gerida por pessoas que desconheciam o projeto de serviço. Não vem ao caso críticas a estes gestores, mas é importante observar que as ações não estavam de acordo com o projeto de serviço.

Estas ações mostram a falta de entendimento dos instrumentos da nova economia e desconhecimento dos próprios valores já existentes dentro da corporação, sejam eles estruturais, intelectuais ou de relacionamento, e levaram a tomada de decisões impertinentes à própria personalidade e ao projeto de serviço da Rio Sul. As mesmas ações que podiam dar resultados na Varig podiam ser prejudiciais à Rio Sul.

As análises do mercado também levam a crer que existe espaço para a atuação das empresas existentes, ou até novas, desde que sejam adequadas à nova economia, saibam aproveitar o potencial das novas tecnologias e principalmente planejem seu projeto de serviço.

O próximo capítulo se propõe a elaborar uma proposta de serviço para uma empresa do transporte aéreo, alinhado a esta nova economia e às tecnologias da Informação e do Conhecimento.

Capítulo VI

Estratégias de Negócio e de TI para um Projeto de Serviço de Transporte Aéreo

O transporte aéreo é um serviço essencial para qualquer economia no mundo e torna-se mais importante ainda para um país com as dimensões geográficas como as do Brasil, um país em desenvolvimento, vivendo, depois de muitos anos, uma relativa estabilidade financeira. É certo que a atividade vive momentos de dificuldades e uma crítica mudança do ambiente de mercado, mas há de se acreditar que não é possível o crescimento de uma nação sem um transporte aéreo adequado. A maior prova é que apesar de todas as dificuldades já descritas na análise da aviação brasileira, nos capítulos anteriores, a demanda de passageiros continua crescente.

Isto, por si só, já é suficiente para ter-se a certeza que é viável a sobrevivência ou a criação de empresas aéreas no país, desde que geridas de forma correta. Neste capítulo será proposto um projeto de serviço de transporte aéreo com o objetivo de cumprir esse importante papel social, levando em conta os fundamentos teóricos e o estudo de caso analisados nos capítulos anteriores.

Este capítulo apresenta as principais diretrizes estratégicas para um projeto de serviço de uma empresa do setor de transporte aéreo brasileiro, dedicada ao mercado interno. Tendo sido a Rio Sul a empresa escolhida como foco de estudo, tanto na análise do negócio e do mercado, quanto da avaliação do uso da TI, procurou-se uma proposta adequada ao seu porte, contexto de atuação e capacidade financeira. Na verdade, como pressupõe a própria metodologia de elaboração do projeto de serviço, existem formas de ajuste no modo de prestação, acompanhamento e crescimento que podem tornar a proposta adequada também a outros tipos de empresa.

Os dois próximos itens apresentam as propostas de estratégias para o negócio (item 6.1), baseadas na metodologia proposta por TÉBOUL (1999), descrita no capítulo II, e as estratégias de TI (item 6.2), seguindo as análises teóricas relativas

a evolução do uso da TI no apoio às atividades e às estratégias organizacionais, vistas no capítulo III.

6.1. Estratégias de Negócio

Foi visto que a maioria dos projetos de serviço das empresas aéreas brasileiras tornou-se bastante padronizado, com um produto cujo valor percebido pelo cliente não está condizente com seu custo. Também se observaram mudanças no ambiente e uma conseqüente sensibilidade a preço e que as tentativas de reação iniciaram uma guerra tarifária, prejudicial para todas. Tudo isto é plenamente previsível quando há a perda do posicionamento e a falta de segmentação, conforme visto nos itens 2.3.1 e 2.3.2. Portanto, o primeiro passo para uma nova proposta de projeto de serviço é encontrar este posicionamento.

6.1.1. Posicionamento do serviço

Sugere-se como estratégia, a segmentação para as pontas, ilustrada pela figura 6.1 e pela matriz de serviço da figura 6.2. O princípio básico seria criar dois produtos posicionados de forma diferenciada, um com alta e o outro com baixa intensidade de interação e de resultado, um praticando tarifas reduzidas para um público sensível a preço (*low fare*) e o outro, tarifas mais elevadas (*high fare*), porém com um projeto de serviço com maior valor agregado.

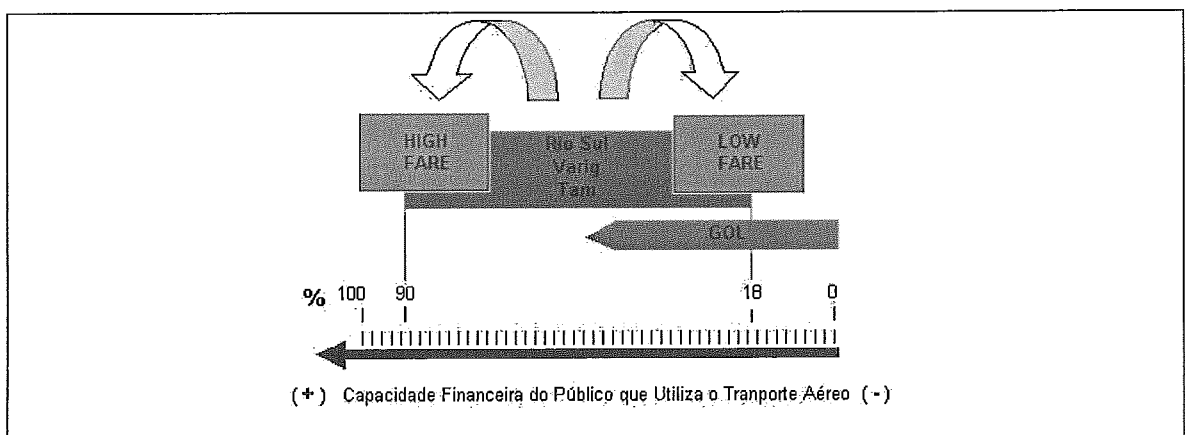


Fig. 6.1. Proposta de posicionamento dos projetos de serviço.

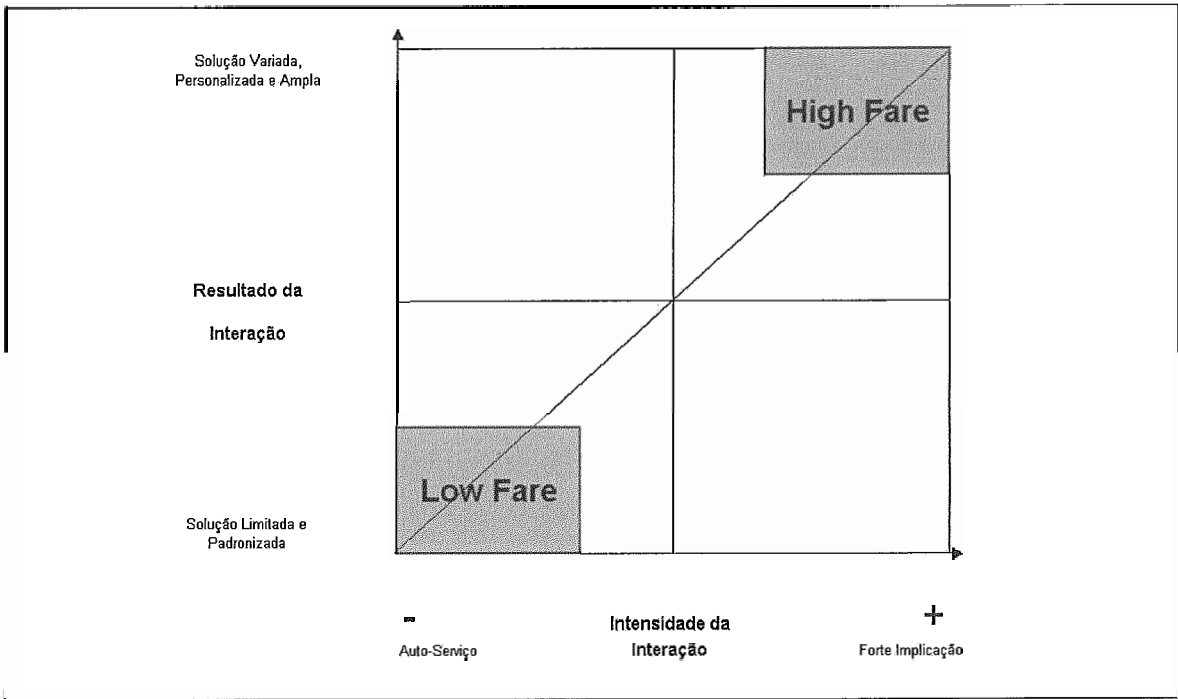


Fig. 6.2. Matriz de serviço mostrando a proposta de segmentação (elaborada a partir de TÉBOUL (1999))

Oferecendo produtos que atendam de forma eficaz os clientes posicionados nos pontos extremos da linha de capacidade financeira, espera-se, no futuro, que os clientes posicionados no nível médio da escala escolham um dos dois tipos de serviço. Ou seja, conforme a figura 6.3, mesmo com o produto segmentando no início, tem-se a possibilidade de no futuro atingir-se toda a gama de clientes do transporte aéreo.

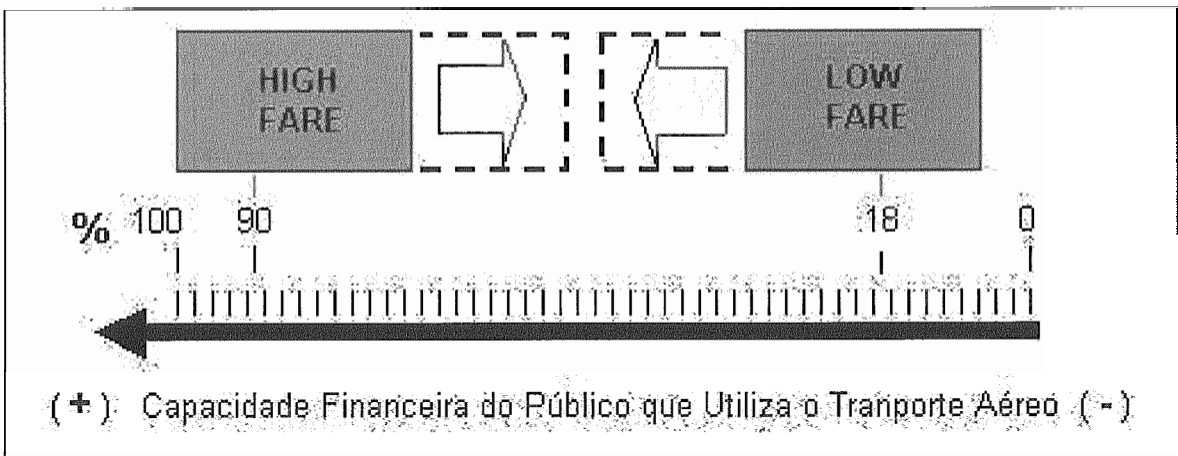


Fig. 6.3. Movimento de absorção do mercado

Partindo então deste posicionamento, é possível definir orientações estratégicas e delinear as principais definições dos projetos de serviço para cada uma das posições, seguindo a metodologia de TÉBOUL (1999).

6.1.2. Segmentação

Como é impossível ter-se um tipo de produto para cada cliente, o objetivo da segmentação proposta é identificar categoriais de clientes para que os produtos fornecidos possam ter um alto índice de aceitação.

<i>Low Fare</i>	<i>High Fare</i>
O resultado da interação indica soluções limitadas e padronizadas, enquanto o modo desta interação deve ter intensidade baixa. Devem ser buscadas soluções de auto-atendimento.	O resultado e o modo de interação devem ser muito intensos, com soluções personalizadas. O capital de relacionamento torna-se muito relevante, refletindo a necessidade de investimento no capital intelectual dos colaboradores do proscênio.
Este produto deve abranger o público em geral, eventual, turístico e parte do executivo (nível gerencial e técnico das empresas).	Este produto precisa ser percebido como o de melhor qualidade entre os concorrentes, escolhido como preferencial por uma gama de público, executivo em sua essência, menos sensível ao preço. Também tem a capacidade de atender a um nível turístico mais sofisticado.

Ambas segmentações precisam do apoio da TI. No caso da proposta *low fare*, é importante para a busca de soluções de auto-atendimento e na proposta *high fare*, para o desenvolvimento de soluções personalizadas e inovadoras.

6.1.3. Proposta de valor

A proposta de valor descreve os resultados e os benefícios esperados pelos clientes, levando em conta as competências da empresa e a situação da concorrência.

Proposta de Valor	<i>Low Fare</i>	<i>High Fare</i>
Resultado	O principal resultado esperado é efetivamente atender o transporte de um local para o outro. Os valores agregados são pequenos.	O resultado deve ser bastante ampliado, com a oferta de um conjunto de serviços diferenciados. Mais do que um simples transporte, é necessário transformar o evento em algo prazeroso.
Processo	Todos os processos devem ser bastante padronizados e simplificados. O atendimento em todos os níveis precisa ser rápido e utilizar soluções <i>self-service</i> .	Os processos são dinâmicos e podem alterar-se a cada prestação de serviço.
Funcionários	O perfil deve incluir a capacidade de iniciativa e pró-atividade. Também é importante saber transformar procedimentos bastante padronizados em ação compreensível pelo cliente. Devido à padronização, o treinamento técnico do pessoal é muito importante.	São importantes as capacidades de orientar, tomar decisões, ter responsabilidade, além de um bom nível de educação e cultura. O treinamento deve estar voltado a quesitos atitudinais e ao conhecimento do negócio.
Preço	A premissa é ter preço baixo e gerar lucro. Porém, devido à alta concorrência, a margem tende a ser mínima. Assim, permanentes programas de análise de custos são vitais. Sugere-se que haja uma tarifa única por voo (isto é, preço definido para cada trecho/horário).	O preço precisa ser maior devido aos maiores custos de execução, porém precisa ser fortemente percebido como justo. Alguns dos serviços agregados podem ser cobrados separadamente.

Como visto na literatura, deve-se ter preocupação com a dissipação de energia ao tentar abraçar todo o mercado de uma só vez. Como está sendo proposta a criação de dois produtos, deve tomar-se o cuidado de separar algumas das equipes operacionais e estratégicas para que não se desvirtue o projeto de serviço. As equipes podem trabalhar até de forma sinérgica, no sentido correto desta modalidade, isto é, só deve ser implementado o que for bom para as duas. Alguns setores, como os administrativos, podem até atender aos dois lados.

Quanto à confiabilidade da proposta de valor, ressalta-se que o transporte aéreo, pelas suas características e dependência de condições meteorológicas, está sujeito a atrasos e cancelamentos na prestação do serviço. Quando se pretende massificar um produto, as possibilidades de que ocorram problemas aumenta. Assim é importante a existência de procedimentos claros e conhecidos, que se respeitados, devem causar a menor perda de imagem possível. Um fator importante é manter-se sempre o cliente informado quanto às causas e previsões de solução do problema.

Principalmente para o caso *high fare*, este é o momento de transformar o cliente em um cliente fiel, surpreendendo-o. Como o público é essencialmente executivo de nível elevado, situações adversas podem causar maiores prejuízos. A equipe precisa estar extremamente preparada para lidar com estes momentos.

6.1.4. Valor percebido

Na definição de valor percebido utilizaram-se as três estratégias de liderança, propostas por PORTER (1980), baseadas em custos, diferenciação ou foco.

<i>Low Fare</i>	<i>High Fare</i>
A liderança aqui certamente está direcionada à capacidade de praticar os melhores preços, com um serviço seguro, regular e eficiente. Também será muito importante que a oferta, isto é, a frequência e horários dos vôos, sejam bastante adequados ao mercado.	A liderança para este produto está atrelada a diferenciação, isto é, a criação de algo percebido como exclusivo. Sendo este mercado restrito, também é necessário um foco na excelência do atendimento.

6.1.5. Ciclo de valor

Ciclo de valor é o conjunto de atividades que complementam a atividade principal, e que podem ser desempenhadas pela própria empresa ou por terceiros.

<i>Low Fare</i>	<i>High Fare</i>
O ciclo de valor será reduzido, focado na missão de transportar. Parcerias com agentes ou a criação de unidades de negócio paralelas são bem-vindas.	O ciclo de valor deve ser totalmente contemplado de forma a sempre se antecipar às necessidades do cliente.

As empresas aéreas sabem da necessidade (para sobrevivência) de aumentar o índice de vendas diretas, mas sabem também que vai de encontro ao modelo atual, onde os passageiros estão ligados a estes agentes. É preciso criar meios de transformar estes agentes em prestadores de serviço capazes de cobrir o resto do ciclo de valor, permitindo a internalização da comercialização de passagens nas próprias empresas aéreas. Isto, feito paulatinamente e de forma conjunta, será melhor para todos no futuro. Os agentes precisam entender que para seu próprio bem, as empresas aéreas precisam estar saudáveis financeiramente.

Desta forma, os agentes de viagens transformar-se-iam em um prestador de serviços para o cliente, atuando como integradores das demais atividades que completam o ciclo de valor para transporte aéreo de passageiro, mostrado na figura 2.7. Hoje, algumas empresas já contratam agências para esta modalidade de serviço.

6.1.6. Formulação do serviço

Neste ponto são tomadas as decisões relativas aos produtos, serviços, operacionalidade e sistemas que a empresa de serviço vai conceber e fornecer.

Formulação do serviço	<i>Low Fare</i>	<i>High Fare</i>
Modelo operacional	O modelo operacional deve ser simplificado e bastante ágil, principalmente em relação à venda, emissão somente através de bilhetes eletrônicos, <i>check-in</i> e fechamento da receita e custos do voo.	Para o cliente fiel, o modelo operacional seria similar ao da rede bancária, contando com a figura do gerente pessoal da conta. Da mesma forma, todos os tipos de serviços que agilizam o atendimento, via <i>call center</i> e Internet, seriam muito importantes.

Formulação do serviço	<i>Low Fare</i>	<i>High Fare</i>
Venda e Atendimento	A venda (emissão do bilhete eletrônico) deve ser concretizada no momento da reserva, isto é, trabalha-se muito mais ao nível de inventário do que de reserva, tal como o modelo de comercialização do transporte rodoviário. É preciso ter o maior índice possível de venda direta, através do <i>call center</i> ou da Internet. As principais formas de pagamento devem ser através de cartões de débito e de crédito para o público geral e contas correntes para o executivo. Por condições legais, estes bilhetes devem ser reaproveitáveis, mas sujeitos a multa em caso de remarcação.	Para o cliente fiel a venda deve ser através de cartão personalizado e conta corrente, contando com alguns benefícios em relação à reserva e a remarcação. Para o cliente eventual, a venda seria realizada no moldes atuais (agências, <i>call center</i> ou Internet), através de bilhete eletrônico.
Rentabilidade	O trabalho de <i>yield management</i> (gestão do rendimento), descrito no item 2.3.8, é importante, principalmente para gerar promoções. Se existe um voo com baixo aproveitamento, às vésperas de sua realização, podem ser disponibilizados assentos para venda, com preços promocionais ou através de leilões eletrônicos.	O trabalho de <i>yield management</i> aqui também é importante, já que se pode dizer que as empresas aéreas possuem um dos produtos mais perecíveis do mundo. O assento vazio após a decolagem, nunca será recuperado. Mas deve ser tomado extremo cuidado para não se deturpar a imagem e o objetivo deste produto.
Atendimento (<i>Call Center</i>)	A infra-estrutura de <i>call center</i> pode ser comum a ambos, porém a forma de atendimento deve ser diferente, pela própria concepção dos produtos.	
	Atendimento rápido e padronizado.	Atendimento personalizado. Precisam ser oferecidos os produtos agregados.
Planejamento de Linhas	A malha de voos deve atender aos aeroportos centrais das principais capitais do país e a regiões de pólos empresariais, industriais e turísticos. A empresa deve integrar o centro de planejamento de malha com centrais de custo e estimativas de receita por rota.	A malha de voos deve atender os principais centros empresariais do país.

Formulação do serviço	<i>Low Fare</i>	<i>High Fare</i>
Aeronave	A aeronave precisa ter uma alta produtividade, tanto em horas diárias de voo quanto em número de assentos.	A aeronave deve ter sua capacidade de assentos reduzida. As poltronas devem ser do tipo de classe executiva, duas de cada lado do corredor, isto é, sem a existência da poltrona do meio.
	A frota deve ser padronizada em aeronave semelhante ao Boeing 737.	A frota básica deve ser padronizada, mas seria conveniente a existência de uma aeronave, de boa performance, com um menor número de assentos, capaz de melhor adequar-se a um tipo de voo sob demanda, por empresas.
Engenharia e Manutenção	Estrutura única.	
Coordenação de Vãos	Infra-estrutura única, mas equipes dedicadas a cada um dos produtos.	
Conexões ou acomodação	Não deve existir conexão com outras empresas aéreas. Em caso de necessidade de acomodação por cancelamento de voo, deve ser procurada uma agência no aeroporto e negociada uma tarifa para transferência dos passageiros. Não deve existir conexão ou acomodação com o produto <i>high fare</i> .	Todas as possibilidades para solucionar a necessidade do cliente devem ser analisadas. Pode existir conexão ou acomodação com o produto <i>low fare</i> , desde que o cliente esteja ciente do fato, da diferença do serviço e pague a tarifa menor (ou seja reembolsado).
	Podem ser realizadas parcerias comerciais com empresas menores (aéreas ou rodoviárias), que trabalhariam como <i>feeders</i> (alimentadoras), ligando o público do interior às bases de operação. A operação, entretanto, não precisa ser exatamente integrada. Os procedimentos de passagem entre os serviços podem ser realizados pelo próprio cliente (ex: transferência de bagagem, <i>check-in</i>).	Podem ser realizadas parcerias com empresas de táxi aéreo, de helicópteros ou táxi especial (ou vip) para a complementação do serviço, porém é preciso ter muito cuidado na seleção deste parceiro, já que a extensão do serviço pode ser percebida como o seu próprio serviço.

Estratégias de Negócio e de TI para um Projeto de Serviço de Transporte Aéreo

Formulação do serviço	Low Fare	High Fare
Atendimento no aeroporto	Padrão, através de sistema integrando vendas, <i>check-in</i> e receita.	Personalizado, sala exclusiva, serviços agregados.
Atendimento de bagagens	Dependendo da conexão, pode ser necessário o re-despacho pelo próprio passageiro.	Manipulação interna desde a chegada na origem até o destino final.
Tripulação Técnica	Estrutura única. Alguns procedimentos, tais como recepção dos passageiros e <i>speech</i> a bordo (avisos e mensagens sobre condições do voo), são diferenciados.	
Tripulação de Cabine	A estrutura de gestão e treinamento pode ser a mesma, mas a preparação das equipes é distinta. Possivelmente, a tripulação do produto <i>high fare</i> seja um segundo nível no plano de carreira.	
	Quantidade mínima permitida pelo órgão regulamentador.	Quantidade adequada ao desempenho do serviço, podendo variar de acordo com o tempo da etapa de voo ou com o aproveitamento.
Escala de Tripulantes	Estrutura única.	
Contabilidade	Estrutura única, porém a apuração das receitas e custos de cada produto deve ser totalmente separada. A informações gerenciais necessárias podem ser diferentes.	
Finanças	Estrutura única. Sugere-se fluxo de caixa separado, mas esta medida precisa ser mais bem avaliada.	
Jurídico	Estrutura única.	
Prevenção de acidentes, Emergência aérea e Segurança	Estrutura única.	
Programa de milhagem	Inicialmente sem. Para o produto <i>low fare</i> , a necessidade de manter o custo baixo contra-indica. Para o <i>high fare</i> , parece não propiciar prêmios atraentes devido à malha aérea não conter voos internacionais. De qualquer forma, é preciso manter acompanhamento mercadológico sobre este item e buscar ajustes, se necessário.	

Formulação do serviço	<i>Low Fare</i>	<i>High Fare</i>
Serviço de Bordo	<p>Serviço de bordo de <i>snack</i> (bebidas e salgadinhos). Bebida alcoólica só deve ser incluída no serviço se houver intenção e capacidade para cobrar por ela. Esta ação é comum em outros países.</p> <p>Parcerias com fornecedores (<i>merchandising</i>) é vital na composição dos custos.</p>	<p>Serviço de bordo criativo, variado e de qualidade. Lembra-se que serviço bom não quer dizer lagosta e caviar, mas comida saborosa, agregados diversificados (petiscos, pães, saladas, sobremesa), apetrechos condizentes, pequenos detalhes.</p> <p>A atuação das comissárias é fundamental no valor percebido.</p>
<i>Marketing</i>	<p>As campanhas publicitárias devem estar focadas em promoções e na divulgação da oferta. A fixação da marca e do posicionamento estratégico é muito importante. A comunicação deve atingir um público diversificado.</p> <p>Uso da fuselagem e de espaços internos da aeronave para <i>merchandising</i>.</p>	<p>As campanhas publicitárias devem estar focadas nos produtos agregados e na diferenciação. A fixação da marca e do posicionamento estratégico também é muito importante. A comunicação deve atingir um público direcionado, <i>marketing one-to-one</i>.</p>

É importante reforçar alguns pontos relativos à formulação do serviço:

A comunicação mercadológica dos produtos, através de qualquer mídia, sozinha não é capaz de gerar o negócio, por mais intensa que seja. A mesma aderência ao negócio que se pede para a TI deve estar presente na área de *marketing*. Principalmente, quando se possui mais de um produto, é preciso que o *Marketing* esteja atento às características especiais do negócio de cada um deles e busque comunicar o ponto certo na hora certa.

A TI pode apoiar a formulação do serviço em vários aspectos, que ainda serão um pouco mais detalhados no próximo item. Sistemas integrando os processos de venda, *check-in* e receita permitem a simplificação dos processos de controle contábeis, além de agilizar as próprias vendas e o atendimento. Todas as empresas *low fare* de sucesso da atualidade usam este tipo de modelo de integração. A possibilidade de emissão do bilhete eletrônico também é fator preponderante. O uso

da Internet, sistemas de “*yield management*”, infra-estrutura do “*call center*”, sistemas de otimização para o planejamento de linhas e escala de tripulantes e sistemas de apoio a administração e ao relacionamento com os clientes também são vitais para o resultado da empresa.

Também deve ser observada a importância da área de Recursos Humanos. Foi vista a relevância dos funcionários, principalmente os do proscênio, no resultado e na intensidade da interação com o cliente. Mesmo tendo uma estrutura única para os produtos *low* e *high fare*, o departamento de RH precisa desenvolver programas distintos de treinamento. Como visto na descrição da proposta de valor (6.1.3), são requeridos perfis diferentes para cada um dos produtos.

Por fim, é preciso criar meios de permanentemente colher informações do cliente, inclusive, se necessário, incentivando-o com brindes. Certamente o valor percebido e as reivindicações do passageiro de cada um dos produtos serão diferentes. Isto será importante para o ajuste no modo de prestação de serviço, acompanhamento e crescimento, que serão vistos a seguir.

6.1.7. Ajuste no modo de prestação de serviço

O ajuste no modo de prestação de serviço facilita a passagem do projeto de serviço à prática, auxiliado pela verdadeira percepção do cliente (TÉBOUL, 1999) e é visualizado através do conceito de cadeia de valores (PORTER, 1985). As atividades operacionais da cadeia de valores precisam ser ajustadas para cada um dos tipos de produto.

Para a prestação de serviço *low fare*, as atividades operacionais são apresentadas pela figura 6.4. Neste caso, a cadeia está baseada em uma forte ação de *marketing*, tipo varejo, e na efetivação da venda do serviço. A prestação efetiva ocorre apenas em parte da cadeia (destacada na figura), apoiada por uma logística bem padronizada. Em seguida a prestação, como toda atividade de serviço, exige uma continuidade do relacionamento, que porém se dá principalmente por iniciativa do cliente.

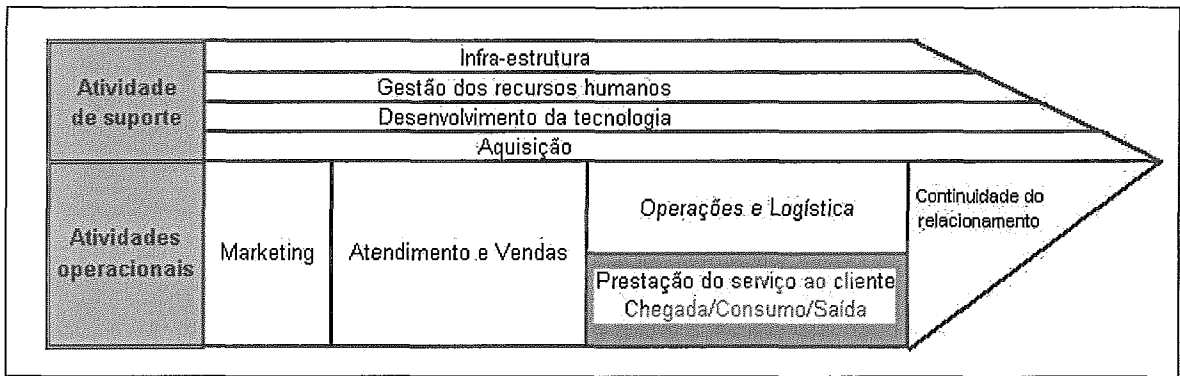


Fig. 6.4. Cadeia de valores para a prestação de serviços *low fare*
(baseada em PORTER (1995))

Para a situação de *high fare*, como mostrado na figura 6.5, a mudança principal está no entendimento de que a prestação do serviço se dá durante toda a cadeia de valores. O *marketing* passa a ser direcionado, *one-to-one*, a logística torna-se menos padronizada e a continuidade do relacionamento é mantida pela empresa.

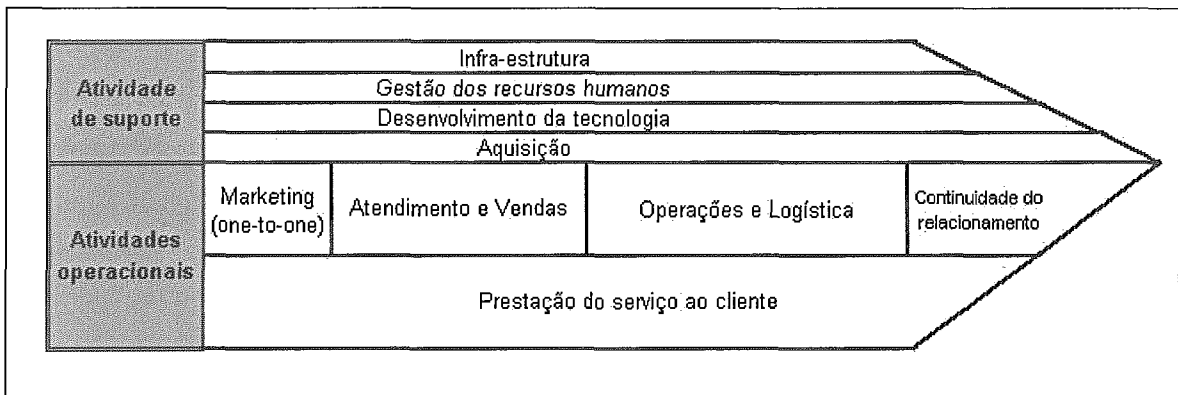


Fig. 6.5. Cadeia de valores para a prestação de serviços *high fare*
(baseada em PORTER (1995))

6.1.8. Acompanhamento e crescimento

Um perfeito acompanhamento do desempenho do projeto de serviço é fundamental e é ele que também vai permitir identificar as oportunidades de crescimento. Na análise do negócio e da TI realizada nos capítulos anteriores, três observações chamam a atenção e levam a sugerir uma nova possibilidade de

alocação do setor responsável pela informática dentro da estrutura organizacional da empresa de serviço, hoje, na maioria das vezes subordinada a área administrativa.

A primeira observação vem das colocações de McNURLIN & SPRAGUE (1999) a respeito das ondas de inovação que atingem neste momento a chamada permanência no negócio. As empresas passaram a utilizar a TI para interagir diretamente com o cliente, necessitando de estratégias inovadoras de mercado, distribuição e serviço.

A segunda observação está relacionada com a necessidade de a todo o momento ficar clara a distinção entre os dois produtos para o cliente, inclusive em suas marcas comerciais. O sucesso desta estratégia proposta está no claro entendimento e comprometimento dos limites entre os produtos e fortemente dependente do acompanhamento do negócio. Foi alertado, no item 2.3.6, que prestar um serviço de qualidade, com preço mais elevado, para um mercado sensível a preço, ou misturar clientes com diferentes expectativas, provavelmente irá levar ao fracasso.

A terceira, é decorrente dos benefícios que as empresas *low fare*, como a GOL no Brasil, estão obtendo com o modelo de processo simplificado e a introdução de um sistema de computação integrando os setores de venda, reservas, atendimento de aeroporto, apuração da receita e informações gerenciais. O sucesso do negócio de baixo custo está apoiado certamente na integração das soluções da TI com o negócio.

Por estas três observações, pela importância do acompanhamento do projeto de serviço pelas áreas de Vendas, *Marketing* e Rentabilidade e pela influência da tecnologia na estratégia do negócio, sugere-se um novo posicionamento organizacional para a área de TI, integrada ou fusionada com a de *Marketing* ou Comercial. Quanto mais perto das decisões de negócio, mais rápidas e melhor alinhadas serão as respostas da área de TI às necessidades da organização.

6.2. Estratégias de TI

Determinou-se como premissa, a necessidade de aderência das estratégias de TI às estratégias do negócio. Sendo diferentes os projetos de serviço para cada um dos posicionamentos, obriga que o alinhamento também seja feito de forma

diferenciada. Foi visto na análise da evolução do uso da TI, efetuada no capítulo III, que a TI pode apoiar a empresa nas atividades e nas estratégias organizacionais. A seguir será descrito como pode ser feito este apoio para os dois tipos de produto propostos.

6.2.1. Soluções de apoio às atividades organizacionais

Foi vista a importância da existência de um sistema de informação apoiando as atividades da cadeia de valores. Isto vale para os dois produtos, mas é fundamental para a gestão, que cada um deles tenha seu sistema ajustado e conduzindo o seu próprio projeto de serviço. Alguns aspectos podem ser destacados para cada um deles.

<i>Low Fare</i>	<i>High Fare</i>
<p>O sistema de informação deve integrar fortemente as atividades de vendas (emissão de bilhete eletrônico e inventário do voo), <i>check-in</i> e fechamento do voo (apuração de receita). Deve estar totalmente desenvolvido em tecnologia <i>web</i> e acessado via Internet (cliente) e Intranet (atendimento no <i>call center</i> e processos operacionais).</p> <p>(Modelo centrado na integração de atividades)</p>	<p>O sistema de informação deve estar baseado em facilidades que integrem a interação com o cliente, já que o relacionamento e a prestação de serviço acontece em toda a cadeia de valores.</p> <p>(Modelo centrado na integração das atividades aos clientes)</p>
<p>Distribuição e venda do produto exclusivamente através de sistema de inventário, acessado através da Internet. Disponibilização de acesso identificado para as agências de viagens.</p>	<p>Distribuição e venda do produto através do mesmo sistema de inventário do <i>low fare</i>, porém também faz uso dos GDS (sistemas de distribuição globais) para distribuição, integrando-os ao sistema de inventário.</p>
<p>Os sistemas gerenciais devem priorizar informações relativas a demanda, receita e custos. Devido às tarifas reduzidas, devem permitir um acompanhamento permanente e minucioso sobre o comportamento de cada voo.</p>	<p>Os sistemas devem estar voltados para soluções de CRM.</p>

6.2.2. Soluções de apoio às estratégias organizacionais

Na realidade, as soluções estratégicas de certa forma abrangem os dois posicionamentos, em momentos diferentes. O projeto de serviço *low fare*, como visto, pressupõe soluções impessoais, padronizadas e de auto-atendimento. Estas soluções também são bases para uma prestação *high fare*. De fato, o que vai incrementar a qualidade de atendimento e transformar o *low fare* em *high fare* é a introdução de serviços agregados e do fator humano.

Por outro lado, também deve ser entendido, que soluções tecnológicas inovadoras, geralmente são iniciadas em um nível de maior *status (vip)* e com o tempo vão diminuindo os custos e tornando-se populares. Assim, a maioria das soluções inovadoras é introduzida no produto *high fare* para posteriormente ser adaptada para o *low fare*. A figura 6.6 ajuda a visualizar o sentido de implantação da qualidade de atendimento e das inovações tecnológicas.

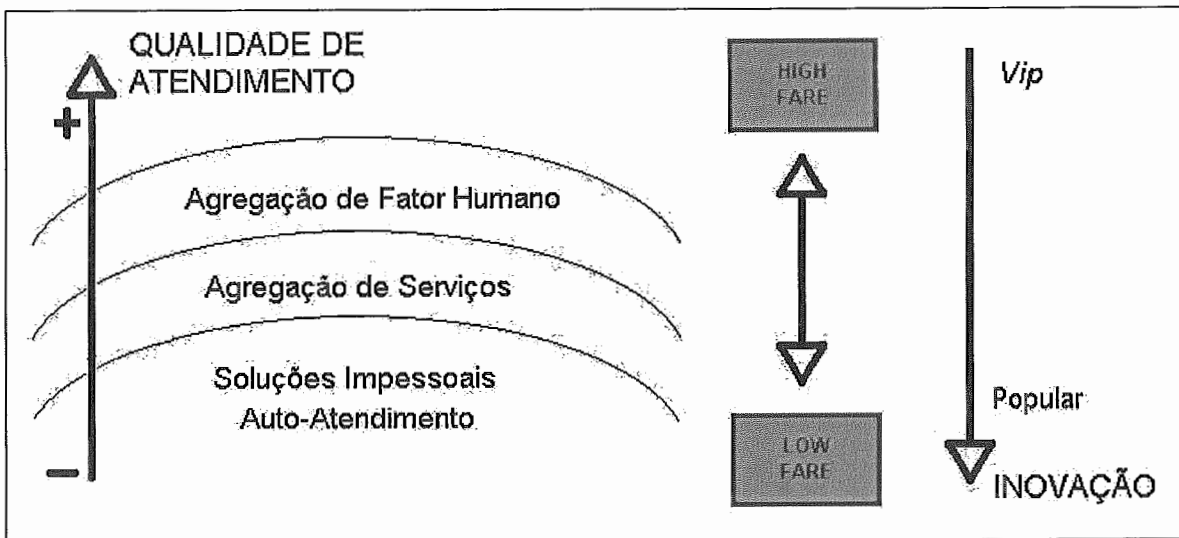


Fig. 6.6. Sentido de implantação da qualidade de atendimento e das inovações tecnológicas

Exemplificando, soluções de CRM são vitais para o desenvolvimento do *high fare*, mas também podem ser utilizadas no *low fare*. Soluções de auto-atendimento ou via Internet, típicas do *low fare*, também podem vir a ser disponibilizadas no produto *high fare*.

Uma importante ferramenta estratégica a ser utilizada é o *data warehouse*, possibilitando uma gama de simulações com os dados armazenados. Entretanto, os focos destas simulações são diferentes. Enquanto para o serviço *low fare*, elas são focadas em analisar possíveis alterações da malha de vôo, ou como se comportaria o resultado com a aquisição de mais aeronaves, isto é, estudos visando a análise de custos, para o *high fare*, são buscadas informações que possam aumentar o relacionamento com o cliente, procurando características do perfil, como horários e destinos mais atraentes ou até gostos pessoais.

6.3. Sistemas de Atividades

PORTER (1998) utiliza um mapeamento de sistemas de atividades que facilita uma visualização completa de todo o projeto de serviço. Desta forma gráfica, as figuras 6.7 e 6.8 resumem as atividades principais de cada um dos projetos de serviço.

No produto *low fare*, as características mais relevantes são o serviço padronizado e limitado, a tarifa reduzida, a malha abrangente com alta produtividade das aeronaves, a necessidade de forte capital estrutural e o *marketing* baseado em promoções.

No produto *high fare*, altera-se para o serviço personalizado e variado, a tarifa justa, a malha adequada e a otimização da produtividade das aeronaves, a necessidade de forte capital de relacionamento e intelectual e o *marketing* baseado em diferenciação.

O incentivo a venda direta, pelas condições atuais de custo da atividade, são vitais tanto para o *high* quanto para o *low fare*. As atividades posicionadas na coluna sinergia são similares para os dois produtos.

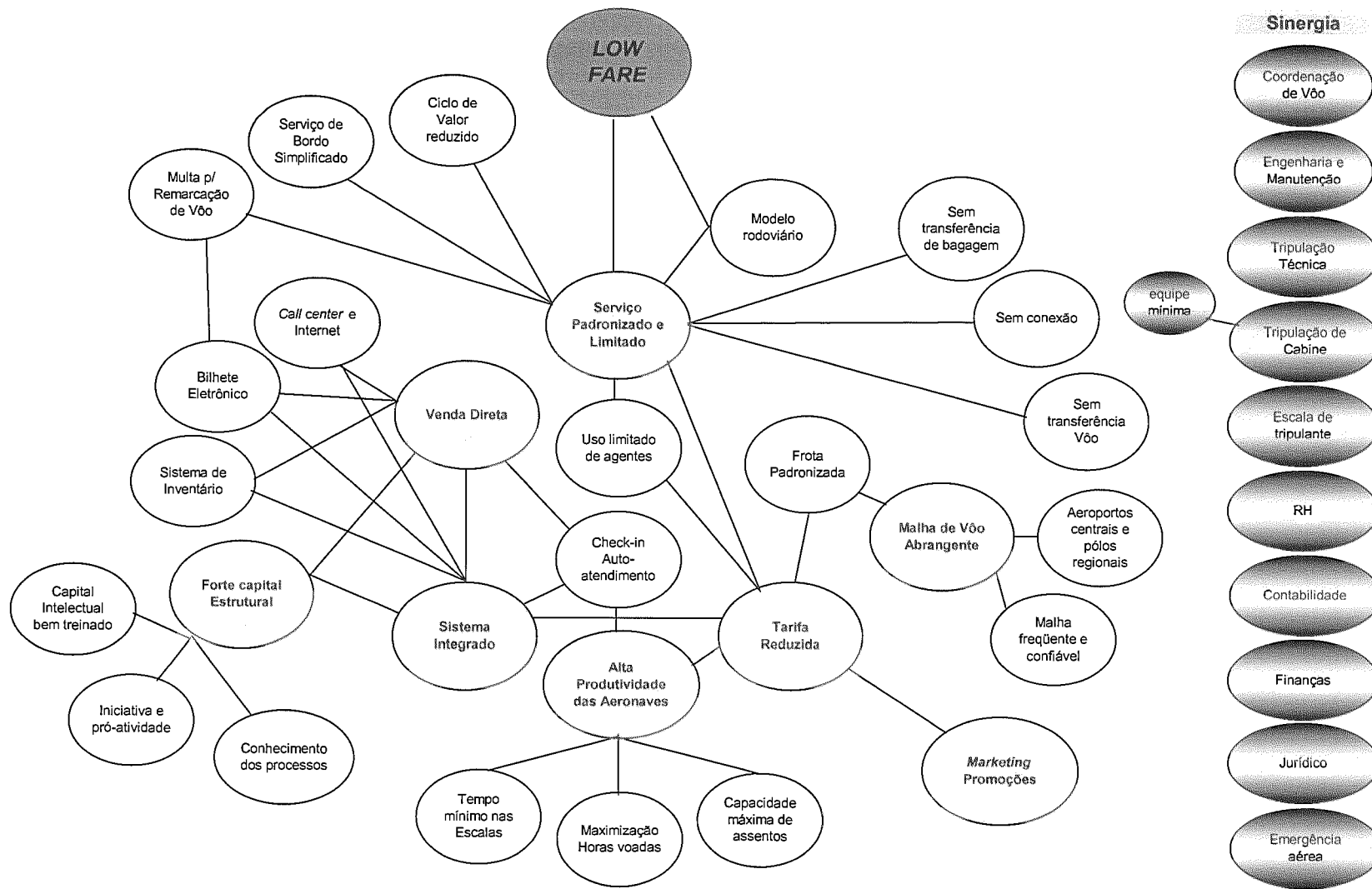


Fig. 6.7. Sistema de Atividades para projeto de serviço Low Fare

Sinergia

- Coordenação de Voo
- Engenharia e Manutenção
- Tripulação Técnica
- Tripulação de Cabine
- Escala de tripulante
- RH
- Contabilidade
- Finanças
- Jurídico
- Emergência aérea

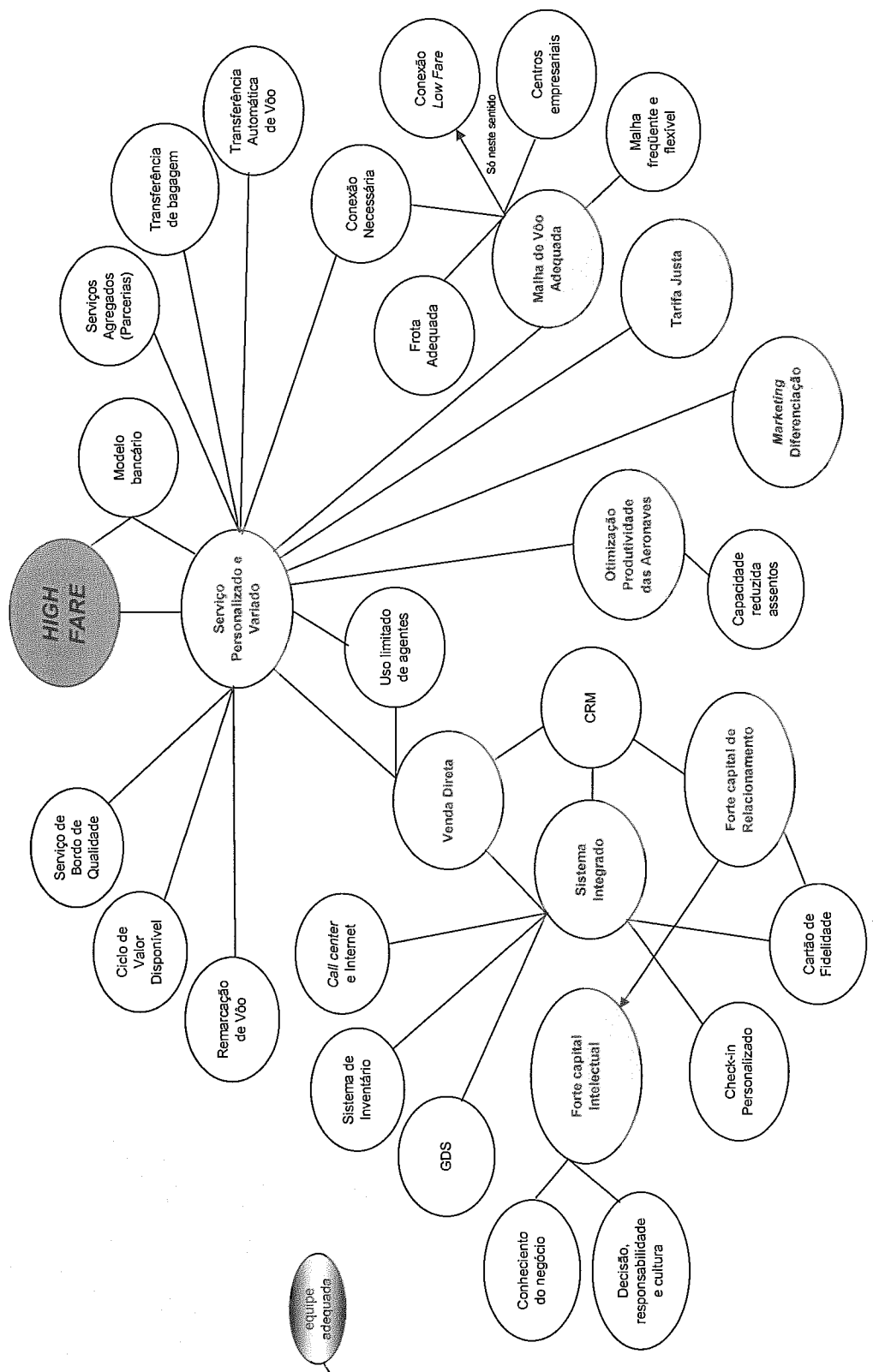


Fig. 6.8. Sistema de Atividades para projeto de serviço High Fare

6.4. Considerações Finais

É fato que existe uma crise econômica envolvendo a atividade de transporte aéreo e que as empresas brasileiras estão vivendo seus piores resultados. A Transbrasil faliu, a Vasp agoniza, a TAM e a Varig acumulam dívidas monstruosas e a Rio Sul e a Nordeste estão sendo gradativamente incorporadas operacionalmente pela Varig. A Gol parece caminhar em melhores condições. Mas, também é verdade que o transporte aéreo é essencial e que existem diversos nichos de mercado. A solução aqui proposta não é a única, mas segue uma estratégia lógica.

Foi visto, na discussão teórica, o recurso da segmentação. Também foi visto, na análise do mercado, a falta de posicionamento mercadológico da maioria das empresas. Elas, equivocadamente, tentam com um único produto atingir clientes com expectativas bastante diferentes. Assim a proposta de buscar inicialmente uma segmentação pelas pontas e no futuro voltar a abranger uma gama maior de mercado, sempre mantendo identificados os limites de cada um dos produtos, é uma possível solução.

O produto *low fare* parece, no momento, ser o mais simples de ser focalizado, de acordo com a análise do mercado e a pesquisa mercadológica realizada. É clara a tendência a escolha da empresa aérea pelo fator preço. Também é fácil observar, através da análise das forças competitivas do cenário atual do setor de transporte aéreo (item 4.3.2), que este produto é o que deve apresentar, no futuro, o maior nível de concorrência. Por isto, deve ter seu projeto de serviço bem delineado a fim de não permitir a tomada de ações que possam contrariar seu escopo. O acompanhamento, principalmente dos custos, e o ajuste permanente da prestação do serviço devem ser fator de sucesso.

A análise do setor de transporte e a pesquisa mercadológica mostraram o preço como fator máximo de importância na escolha da companhia aérea, mas também apontam outros itens, com índices consideráveis, relativos à necessidade de uma prestação de serviço com mais qualidade. Existe uma fatia de mercado disposta a pagar por um produto de maior valor percebido.

É certo que a demanda para este posicionamento estratégico é menor, mas perfeitamente capaz de gerar rentabilidade, caso tenha um projeto de serviço adequado. Para este projeto o importante é sempre manter o serviço nas mesmas condições de qualidade da proposta de valor, cumprindo às expectativas do cliente. Assim, o acompanhamento, a fim de manter-se o cumprimento fiel do projeto de serviço, é o principal fator de sucesso.

Também precisa ser reiterada a importância da TI para ambos os produtos. O *low fare* altamente dependente de soluções integradas que suportem processos simplificados e ágeis, permitindo manter os custos operacionais baixos e conseqüentemente, as tarifas cobradas em níveis competitivos. Por outro lado, para o produto *high fare*, através de inovações e apoio ao relacionamento com o cliente, a TI é fundamental para dar infra-estrutura para obter vantagens competitivas e a própria sustentação.

Capítulo VII

Conclusões

Nas análises efetuadas neste trabalho foi bastante salientada a crise que vivencia a atividade de transporte aéreo, no Brasil e no mundo. Foram identificadas dificuldades mercadológicas, operacionais e de segurança que agravaram a situação econômica das empresas aéreas.

Também foi diversas vezes reiterada a importância desta atividade para a sustentação e crescimento de uma nação e a necessidade de se encontrar novos caminhos que levem o setor de transporte aéreo para um futuro melhor.

A fim de ajudar a encontrar estes novos caminhos para o transporte aéreo brasileiro foram analisados o segmento das empresas de serviço e o impacto das novas tecnologias na operacionalização e nas estratégias deste negócio. Também estudou-se a melhor forma para se estabelecer uma prestação de serviço, com mais eficiência e vantagem competitiva. Da análise das relações entre as estratégias de negócio e o uso estratégico da tecnologia da informação, conclui-se com a proposição de um projeto de serviço para o transporte aéreo, dentro de um contexto semelhante ao que estão inseridas as empresas domésticas brasileiras, como a Rio Sul. Esse projeto de serviço buscou alinhar todos os aspectos considerados relevantes para que uma empresa possa obter sucesso na nova economia.

Para atingir esse propósito, foram analisados os principais aspectos que influenciam as organizações modernas: as características da nova economia, evolução do próprio setor de serviços, a situação do negócio de transporte aéreo, enfatizando o mercado doméstico, a expansão do uso da TI no apoio às atividades e estratégias organizacionais e o valor estratégico do Conhecimento e da Internet.

A Rio Sul foi utilizada como um estudo de caso para demonstrar como esses aspectos influenciaram uma empresa típica do setor, tanto no foco do negócio quanto pelo uso da TI. Foi apresentada sua história, relacionando os sucessos e insucessos

às discussões teóricas efetuadas, analisados seus conceitos internos, seu posicionamento mercadológico e seus projetos na área de tecnologia.

Algumas conclusões puderam ser observadas, mostrando, principalmente, ser viável a atividade de transporte aéreo, desde que gerida de forma consciente.

7.1. Considerações sobre Projeto de Serviço

A proposta apresentada neste trabalho considerou as especificidades do setor no Brasil, a recente crise mundial que refletiu no mercado nacional e o desequilíbrio das forças competitivas, provocado por novos entrantes.

Para uma empresa do setor de serviços, é fundamental a existência de um projeto de serviço que oriente as suas ações dentro do mercado escolhido. Também é preciso estar atento para as alterações do ambiente e ter a capacidade de ajustar este projeto, se necessário. Demonstrou-se que a demora em ajustar o projeto de serviço às novas características de mercado pode, rapidamente, levar a empresa de uma situação superavitária para deficitária.

7.2. Considerações sobre Gestão de TI

Poucas inovações provocaram tanto impacto na humanidade como a tecnologia da informação, principalmente pela sua abrangência. As facilidades de transmissão das informações propiciadas pela utilização dos computadores, além de contribuir para uma série de avanços em outras áreas, foram diretamente responsáveis pela difusão da tecnologia da informação.

Para uma empresa do setor de serviços, determinar um curso seguro requer a abordagem por um novo plano onde os marcos são a familiarização das companhias com as novas tecnologias, a importância da informação na estratégia e no planejamento corporativo, o tamanho do negócio e a complexidade da operacionalidade da prestação dos serviços. Enfatiza-se o papel fundamental de apoio da TI às atividades e às estratégias organizacionais, suportando e modificando a forma de fazer o negócio e incrementando a qualidade do serviço. Na nova economia,

as empresas de serviço são diferenciadas pelas vantagens competitivas obtidas com o uso estratégico da tecnologia da informação.

Gerir os departamentos de TI tem sido um grande desafio. As diversas tecnologias e sua grande velocidade de evolução e transformação tornam incerto qualquer caminho. Diante deste quadro, passou a ser atribuição importante dos CIO's (gestor da área de TI) das empresas promover uma mudança cultural em suas organizações, conscientizando a alta e média gestão da necessidade de transformação do antigo CPD (Centro de Processamento de Dados) em um novo centro repositório das informações, primordiais para o processo decisório em todos os níveis gerenciais da organização.

Os CIO's precisam estar atentos às novas características mercadológicas, principalmente no que diz respeito ao aumento da concorrência e à rápida disseminação de novas tecnologias e práticas propiciadas pelo processo de globalização. O uso adequado da TI em todo seu potencial permite alcançarmos diferenciais de competitividade e melhoria da qualidade dos serviços prestados.

É preciso promover a evolução de uma visão de infra-estrutura, tradicionalmente atribuída ao setor de TI, para torná-la em parte integrante dos contêdores das diretrizes estratégicas da organização, perseguindo a permanente atualização tecnológica, tanto técnica como conceitual, de forma adequada à capacidade econômica e ao nível de crescimento da empresa.

Também é necessário integrar os processos da cadeia produtiva de forma a fluir a informação de forma correta e eficaz, não só internamente, mas permitindo a conexão empresa/cliente, empresa/fornecedor e empresa/governo. É importante disseminar, incentivar e apoiar o uso de novas tecnologias por todos os níveis da estrutura organizacional, buscando o desenvolvimento profissional dos colaboradores através de permanente aprimoramento técnico, cultural e do conhecimento do negócio.

Podemos ainda destacar as seguintes observações, entendidas ao longo de toda a discussão teórica e estudo de caso contidos neste trabalho:

a) A premissa número um para uma adequada gestão de TI é a necessidade de total aderência das estratégias de TI às estratégias do negócio;

b) Para rompermos as barreiras entre os sistemas de informação interno e externo e alcançar as necessárias integrações com os clientes (CRM/B2C) e com os fornecedores e parceiros (SCM/B2B), é preciso manter o fluxo de toda a informação através da cadeia produtiva;

c) A Internet possui um enorme potencial estratégico, vista como um sistema de informação, barato, acessível a pequenas, médias e grandes empresas. A Internet deixou de ser apenas a vitrine de uma empresa. Ela tornou-se um ambiente de negócios;

d) O setor de serviços tem sido origem na implantação de muitas inovações, não só as efetivamente tecnológicas, mas no que tange às novas técnicas de gestão, *marketing*, relacionamento e iniciativas de comércio eletrônico. A inovação e as novas tecnologias estão aptas a melhorar a produtividade e fornecer uma vantagem competitiva.

7.3. Contribuições do Trabalho

Este trabalho apresentou contribuições relativas às análises do setor de serviços, da atividade de transporte aéreo e do uso estratégico da TI.

Ressalta-se a forma de abordar o setor de serviços e o negócio do transporte aéreo. Foi efetuada uma análise dos conceitos de posicionamento empresarial e comercial para a área de serviços e utilizada uma metodologia para criar, implementar, otimizar e acompanhar uma prestação de serviços. Foi focalizada a atividade de transporte aéreo, rica fonte de capital de relacionamento e inovações, e apresentada uma proposta de projeto de serviço, capaz de adequar (e inovar) o modo de atuar no mercado brasileiro.

Relevantes também foram o estudo sobre o uso estratégico da TI, que alinhado às estratégias de negócio, é capaz de gerar expressivas vantagens competitivas, a análise referente aos impactos resultantes da transformação do ambiente de negócios através do processo de globalização e da introdução de novas tecnologias da informação e a avaliação dos resultados obtidos pelos diversos modelos de gestão de recursos humanos aplicados na Rio Sul.

Por fim, também é importante considerar como importante contribuição, a pesquisa e o registro dos dados históricos relativos à evolução da aviação regional brasileira e da própria Rio Sul.

7.4. Perspectivas Futuras

Duas análises são sugeridas como perspectivas de futuro para este trabalho:

a) Foi visto que houve muitas modificações em relação às diretrizes estratégicas da Rio Sul e do Grupo FRB-Par para reagir à deteriorização de seus capitais, decorrida da mudança do capital ambiental. Avaliar os resultados obtidos com esta transformação pode ajudar a ajustar e a fortalecer o projeto de serviço para o transporte aéreo.

b) Na análise da evolução do uso estratégico da TI no apoio às atividades da cadeia de valores, foi identificada a importância dos sistemas de informação integrarem os processos desta cadeia. Com a mudança organizacional ocorrida no Grupo FRB-Par, integrando as estratégias de negócio de suas empresas aéreas, propõe-se também como trabalho futuro, analisar a integração dos sistemas de informação através das diversas cadeias de valores das empresas que formam o Grupo, como mostra a figura 7.1, e analisar os resultados obtidos pela nova estrutura organizacional da TI.

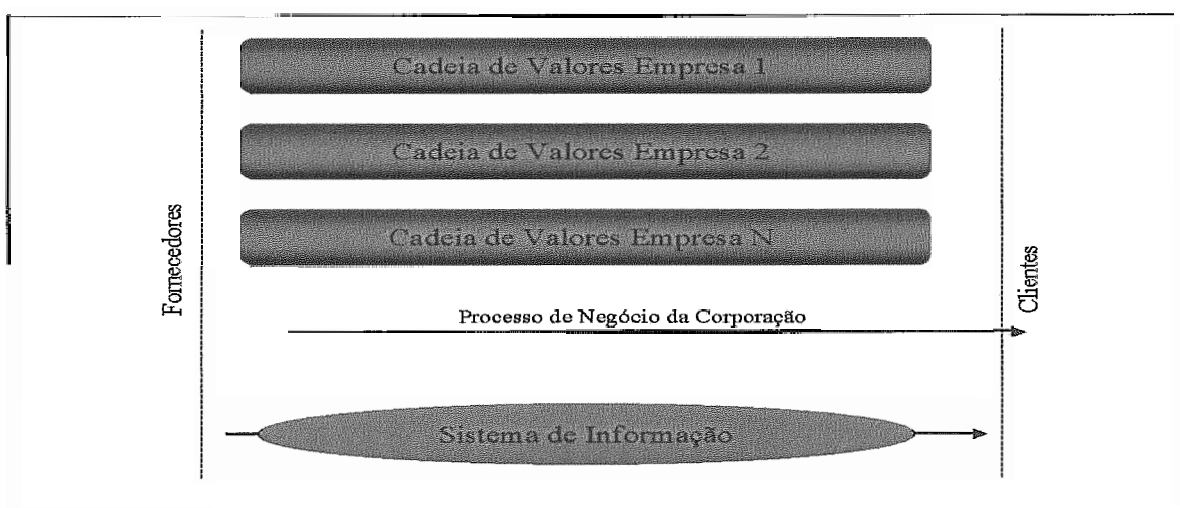


Fig. 7.1. Visão dos sistemas de informação da corporação

7.5. Considerações Finais

Para finalizar este trabalho gostaríamos de citar ZUBOFF (1994), que com muita propriedade sintetiza a importância do ser humano em todo este contexto, seja olhando pelo lado da tecnologia, da empresa ou da sociedade. Por ele é que devem ser feitos os esforços para permitir seu crescimento e construir uma sociedade melhor.

“A organização informatizada baseia-se nas capacidades humanas de ensinar e aprender, em críticas e idéias. (...) Ela reflete a interdependência entre a mente humana e algumas de suas produções mais sofisticadas. Se você não deixa as pessoas crescerem, desenvolverem-se e tomarem decisões, é um desperdício da vida humana. Se você não usa seu conhecimento e qualificações, é um desperdício da vida. Usar novas tecnologias em todo seu potencial significa usar a pessoa em seu pleno potencial” (ZUBOFF, pp. 91,1994).

Referências Bibliográficas

- APPLEGATE, LYNDA M.; McFARLAN, F. WARREN AND McKENNEY, JAMES L., *Corporate Information Systems Management: Text and Cases*, Ed. McGraw-Hill, USA, 2000.
- ARANTES, NÉLIO, Boletim Informativo do Programa de Potencialização das Virtudes no Foco do Cliente, Rio Sul, 1998.
- BASTOS, ROBERTO MOURA, *Modernização produtiva do setor de supermercados: A adoção do EDI*, Tese de Mestrado, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 1999.
- BETHUNE, GORDON, *From Worst to First*, John Wiley & Sons Inc., 1998.
- BOAR, H. BERNARD, *Constructing Blueprints for Enterprise IT Architectures*, John Wiley & Sons Inc., pp 30-59, 1998.
- BRESCIANI, LUÍS PAULO, *Flexibilidade e Reestruturação - O Trabalho na Encruzilhada*, em Revista São Paulo em Perspectiva – Revista da Fundação SEADE – Vol. 11 Nº 1, Jan-Mar, 1997.
- CALLINAN, PATRICK, *Benchmark Data Overview*, The Technographics Report, Forrester Reserch, Inc, 2001.
- CARLZON, JAN, *A Hora da Verdade*, Revista/Ampliada Cop Editora, 11ª edição, Rio de Janeiro, 1994.
- CASTELLS, MANUEL, *A Sociedade em Rede: A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*, Ed. Paz e Terra, São Paulo, 1999.
- CAVALCANTI, MARCOS; GOMES, ELISABETH E PEREIRA, ANDRÉ, *Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento*, Ed. Campus, Rio de Janeiro, 2001.
- COOMBS, ROD AND HULL, RICHARD, *The Politics of IT Strategy and Development in Organizations*, In: Dutton, William, Information and Communication Technologies Visions and Realities, USA, Oxford University Press, pp.159-176, 1996.

- COUTINHO, L.; CASSIOLATO, J.E. E SILVA, A.L.G., *Introdução: Telecomunicações, Globalização e Competitividade*, Ed. Papyrus, Campinas, pp 13-38, 1995.
- COUTINHO, MARIA TERESA, *A Importância dos Serviços dos Concessionários na Indústria Automobilística Brasileira: Um Estudo sobre a Fidelização à Marca e a Formação e Qualificação dos Recursos Humanos*, Projeto de qualificação apresentado à COPPE / ITOI, Rio de Janeiro, 2001.
- CRIE -Centro de Referência em Inteligência Empresarial da COPPE/UFRJ - Programa de Engenharia de Produção, www.crie.com.br, 1999/2000.
- DAC – Departamento de Aviação Civil - Anuários econômicos – 1989/2001.
- DAVENPORT, THOMAS AND PRUSAK, LAURENCE, *Conhecimento Empresarial*, Ed. Campus, 1998.
- DAVIS, STAN AND MEYER, CHRISTOPHER, *Blur – a velocidade da mudança na economia integrada*, Ed. Campus, 1999.
- DELUIZ, NEIZE, *A Globalização Econômica e os Desafios à Formação Profissional*, Boletim Técnico do SENAC, vol. 22, nº 02, 1996.
- DS2000, *Asas ao Desempenho*, Nordeste Linhas Aéreas, Top de Marketing – ADVB , Salvador – Bahia, 1995.
- ENOS, LORI, *Surge Seen for Latin American E-Biz*, E-Commerce Times News, www.ecommercetimes.com/perl/story/6835.html, 2001.
- FREIBERG, KEVIN AND JACKIE, *Nuts! As Soluções Criativas da Southwest Airlines para o Sucesso Pessoal e nos Negócios*, Ed. Manole, São Paulo, 2000.
- GARVIN, DAVID, *Learning in Action*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- GIANESI, IRINEU E CORRÊA, HENRIQUE, *Administração Estratégica de Serviços – Operações para a Satisfação do Cliente*, Ed. Atlas, São Paulo, 1996.
- GODDARD, JOHN AND RICHARDSON, RANALD, *Why Geography will still matter: What Job go where?*, In: Dutton, W. H., *Information and Communication Technologies Visions and Realities*, USA, Oxford Univ. Press, pp.197-214, 1996.

- GRÖNROOS, CHRISTIAN, *Marketing, Gerenciamento e Serviços: A Competição por Serviços na Hora da Verdade*, Ed. Campus, 1995.
- GRUPO 7 do VIII PGA (1997), *Alinhando a Cadeia Geradora de Valor no Foco do Cliente*, Fundação Dom Cabral, Revista do Instituto de Marketing Industrial, 1998.
- GUILHEM, CRISTIANE, *A União faz a Empresa*, Revista do Instituto de Marketing Industrial, 1999.
- GUIMARÃES, MARCUS V., *Visão Integrada de um Modelo de Gestão*, Revista Controle de Qualidade, Ed. Banas, 2000.
- HAGEL III, JOHN AND BROWN, JOHN SEELY, *Your Next IT Strategy*, Harvard Business Review, October, 2001.
- HAMEL, GARY AND PRAHALAD, C.K., *Competindo para o Futuro*, Ed. Campus, 1995.
- HUMPHREY, WATTS S., *Mudanças na Cultura de Software*, The Software Engineering Institute, Carnegie Mellon Univ., SM/ASM, San José, California, 2000.
- JOHANNES, W. LUYTEN, *Marketing Industrial sem Mistérios*, Revista de Marketing Industrial – Nº 10, 1998.
- KAPLAN, ROBERT AND NORTON, DAVID, *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*, Ed. Campus, 1997.
- KLEIN, DAVID, *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual*, Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1998.
- KON, ANITA, *A Reestruturação da Indústria de Serviços*, Folha de São Paulo – caderno Dinheiro, 18-06-1997.
- LAUDON, KENNETH AND JANE, *Management Information Systems – Organization and Technology in the Networked Enterprise*, Prentice Hall, 2000.
- LEVERE, JANE, *Agents of Change*, Airlines Business, August, 1997.
- LEVY, PIERRE, *As Tecnologias da Inteligência*, Ed 34, 1993.

- LEVY, PIERRE, *Conexão Planetária – O mercado, o ciberespaço e a consciência*, Editora 34, 2001.
- LIBERA, ÉRSIO DELLA, empresa Awaya (Lucent Technologies), palestrante do ITForum - ITMedia, Comandatuba - Bahia, 2000.
- LOZINSKY, SÉRGIO, *Parcerias são fundamentais*, itweb.com.br, abril/ 2000.
- MACKENZIE, D. AND WAJCMAN, J, *Social Shaping of Technology*, USA, Open University Press, 1985.
- MAHONEY, MICHAEL, *Report: Global E-Commerce to HIT \$550B in 2001*, E-Commerce Times News, www.ecommercetimes.com/perl/story/8331.html, 2001.
- MALDONADO, TOMÁS, *Crítica de la Razón Informática*, Ed. Paidós, Espanha, Prefácio, cap. 1, 1998.
- MALONE, THOMAS; YATES, JOANNE AND BENJAMIN, ROBERT, *A Lógica dos Mercados Eletrônicos*, in *Revolução em Tempo Real* (1997), Ed. Campus, 1989.
- MARTINS, DOMÍCIO, *O que é Business Intelligence?*, Choice, 2002.
- MARX, ROBERTO, *Trabalhos em Grupos e Autonomia como Instrumentos da Competição*, Fundação Vanzolini, Ed. Atlas, 1998.
- McFARLAN, F. WARREN; McKENNEY, JAMES AND PYBURN, PHILIP, *The information archipelago – plotting a course*, Harvard Business Review, pp 145 –156, Jan/ Feb, 1983.
- McFARLAN, F.WARREN, *A Tecnologia da Informação Muda a Maneira de Competir*, in *Revolução em Tempo Real* (1997), Ed. Campus, 1984.
- McNURLIN, BARBARA AND SPRAGUE, RALPH, *Information Systems Management in Practice*, Fourth Edition, 1999.
- MEISTER, JEANNE, *Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas*, Ed. Makron, São Paulo, 1999.
- MICROSOFT, palestra da empresa realizada no IT Fórum, ITMídia, Bahia, 2000.

- MOREIRA, J.C.TEIXEIRA, *Marketing é a Razão de Ser da Empresa*, Revista do Instituto de Marketing Industrial – Nº 7 , 1997.
- MOREIRA, J.C.TEIXEIRA, *Potencializar Virtudes: Uma Virtude Empresarial*, Boletim Informativo da Rio Sul, 1998.
- MOUGAYAR, WALID, Presidente da Cybermanagement Inc., autor de “Opening Digital Markets”, Keynote do ITForum - ITMedia, Comandatuba - Bahia, 2000.
- NUA INTERNET SURVEYS, *The Next Revolution*, www.nua.com/surveys, 2000.
- NÚCLEO DE MARKETING, *VIII Medida Tracking Study*, Junho, 2001.
- OCDE, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, *Las nuevas tecnologías en la década de los noventa: Una estrategia socioeconomica*, Madrid, 1990.
- OCDE, Ministério de Trabajo y Sguridad Social, *Statisque Historique*, 1997.
- O'LEARY, DANIEL E., *Enterprise Knowledge Management*, IEEE, 1998.
- PEACOCK, ROBERT, *Distributed Architecture Technologies*, IT Pro, 2000.
- PETTIS, MICHAEL, *The Volatility Machine*, Oxford University Press, 2001.
- PORTER, MICHAEL E., *Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, New York, 1980.
- PORTER, MICHAEL E., *Vantagem Competitiva*, Ed. Campus, 1985.
- PORTER, MICHAEL E., *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*, Campus, 1998.
- PRIMOZIC, KENNETH; PRIMOZIC, EDWARD AND LEBEN, JOE, *Strategic Choices: Spremacy, Survival, or Sayonara*, McGraw-Hill, New York, 1991.
- QUINN, JAMES BRIAN, *Intelligent Enterprise*, Free Press, 1992.
- RAGHAV RAO, H.; NAM K. AND CHAUDHURY A, *Information Systems Outsourcing*, Communications of the ACM, vol 39 n. 7, 1996.

- RAYNUS, JOSEPH, *Software Process Improvement with CMM*, Artech House, Norwood, USA, 1999.
- RIO SUL LINHAS AÉREAS, *Programa de Potencialização das Virtudes no Foco do Cliente*, Rio Sul, JCTM Marketing Industrial Ltda, 1998.
- RIO SUL LINHAS AÉREAS, Intranet, www.rsl.com.br, Gerência Geral de Informática e Gerência Geral de Administração, 2001.
- RIO SUL LINHAS AÉREAS, Internet, www.voeriosul.com.br, Gerência Geral de Informática e Gerência Geral de Marketing, 2001.
- RODRIGUES NETO, JOSÉ A., *O Impacto da Tecnologia da Informação no Mercado de Trabalho*, Ensaio para área de estudo Administração e Logística na Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 1999.
- RODRIGUES, PERCY, *Análise do mercado de transporte aéreo brasileiro a partir de conceitos extraídos de artigo de Chris Zook e André Castellini*, sócios da Bain & Company, março/2002.
- SANTOS, FLAVIA C.; COSTA, MARCIA L.; MICCOLIS, ANA G.; SANTOS NETO, JOAQUIM E BLASCHEK, JOSÉ R., *Implantação da Métrica Análise de Pontos de Função segundo uma abordagem de Aprendizagem Organizacional*, 2000.
- SANTOS NETO, JOAQUIM, *ERP, CRM e SCM – O que é isto?*, Jornal da Tecnologia da Rio Sul – Nº 3, dezembro, 1999.
- SANTOS NETO, JOAQUIM; SILVA FILHO, LUIZ ROBERTO; BLASCHECK, JOSÉ R. et al, *Developing Website with a Business and a Software Engineering Approach*, WebNet 2000 World Conference – AACE, San Antonio, Texas – USA, 2000.
- SANTOS NETO, JOAQUIM, *Internet - A Nova Era*, Palestra no evento Informix Users Day, Rio de Janeiro, 2001a.
- SANTOS NETO, JOAQUIM, *Arquitetura Corporativa de Tecnologia de Informação*, Tese de Mestrado, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2001b.

- SEGRE, LIDIA M. E RAPKIEWICZ, CLEVI E., *Mercado de Trabajo y Formación de Recursos Humanos en Tecnología de la Información en Brasil. Encuentro o Desencuentro?*, em Serie Desarrollo Productivo, Número 117, Cepal/Eclac Santiago 2001, N. de venta S 01 11 G119, dezembro, 2001.
- SENGE, PETER, *A Quinta Disciplina – A Arte e Prática da Organização que Aprende*, Ed. Best Seller, São Paulo, 1998.
- SEYBOLD, PATRICIA B, *Customers.Com: How to Create a Profitable Business Strategy for the Internet and Beyond*, Times Books, 1998.
- SHAPIRO, CARL AND VARIAN, HAL, *A Economia da Informação*, Ed. Campus, 1999.
- SIEGEL, DAVID, *Futurize sua Empresa – Estratégias de sucesso na era do e-customer, e-business, e-commerce*, Ed. Futura, 2000.
- SILVA, J. JESUS, *Globalização no Transporte Aéreo facilita Passageiro*, Jornal do Comércio, 04/08/1999.
- STARKEY, KEN, *Como as Organizações Aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas*, Ed. Futura, São Paulo, 1997.
- STEWART, THOMAS, *Capital Intelectual*, Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1998.
- TÉBOUL, JAMES, *A Era dos Serviços: Uma Nova Abordagem ao Gerenciamento*, Qualitymark Editora, Rio de Janeiro, 1999.
- TORONTO-BASED ANGUS REID GROUP, *Internet Used Will Surpass 1 Billion in 2005*, www.angusreid.com/ca, 2000.
- VALLE, CARLA; SANTOS NETO, JOAQUIM et al, *Improving Employee Awareness with an Intranet*, WebNet 1998 World Conference – AACE, Orlando, Florida – USA, 1998.
- WOMACK, JAMES AND JONES, DANIEL, *A Mentalidade Enxuta nas Empresas*, Ed. Campus, 1998.
- ZUBBOFF, SHOSHANA, *Automatizar/Informatizar: As duas Faces da Tecnologia Inteligente*, Revista de Administração de Empresas, v34, nº 6, São Paulo, 1994.

Anexo I

Glossário

B2B – *Business to Business* – relacionamento de negócios realizado diretamente entre empresas.

B2C – *Business to Consumer* - relacionamento de negócios realizado diretamente entre empresas e clientes.

B2G – *Business to Government* - relacionamento de negócios realizado diretamente entre empresas e o governo.

BI – *Business Intelligence* – “Conjunto de tecnologias desenvolvidas para transformar informação e conhecimento em vantagem competitiva e benefícios diretos de negócio. São soluções capazes de recolher, armazenar, conjugar e disponibilizar de maneira rápida e agradável todos os dados existentes numa instituição” (MARTINS, 2002).

Bit – Cada elemento básico da memória de um computador, que só pode ter dois estados. Contração das palavras *binary digit*. Um conjunto de oito *bits* forma um *byte*.

CEO – *Chief Executive Officer* – cargo funcional que designa o maior responsável pela direção da corporação.

CIO – *Chief Information Officer* – cargo funcional que designa o maior responsável pelas atividades de TI da corporação.

CPD – Centro de Processamento de Dados.

CRM – *Client Relationship Management* – Gerência de relacionamento com o cliente.

DAC – Departamento de Aviação Civil – Órgão governamental brasileiro responsável pela regulamentação e fiscalização aeronáutica.

Disciplina – é um caminho de desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades ou competências. Em qualquer disciplina - de tocar piano à engenharia elétrica - há pessoas que nascem com um "dom", mas todos podem ter proficiência através da prática. Praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz (SENGE, 1998).

e-Procurement - *Marketplace* – Mercado criado através de tecnologias de computação e comunicação que conectam compradores e fornecedores para realizar negócios (LAUDON & LAUDON,2000).

ERP – *Enterprise Resource Planning* – Planejamento de Recursos da Corporação.

IATA – *International Air Transport Association* - Órgão internacional responsável pela padronização e regulamentação dos procedimentos da aviação civil.

m-Commerce - Comércio eletrônico a partir de dispositivos remotos (M = mobile), tais como telefones celulares, agendas eletrônicas e outros.

Provedor – É uma organização comercial com conexão permanente com a Internet que vende serviço temporário de conexão para seus assinantes. Fornecem também, serviços de correio eletrônico e armazenagem de *sites* (LAUDON & LAUDON, 2000).

PIB – Produto Interno Bruto – É o valor global dos bens e serviços produzidos em certo período (geralmente um ano) em determinado país ou comunidade econômica.

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente.

SCM – *Supply Chain Management* – Gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Sistemas de Distribuição – (GDS) - São sistemas globais que executam os processos de informação de vôos disponíveis da maioria das empresas aéreas do mundo e controlam a reserva dos lugares nos vôos. Os mais conhecidos são o Amadeus, Sabre e Galileu. Eles podem ser acessados através das agências de viagens e recentemente, em novas versões via Internet.

Smiles – Programa de milhagem que premia a fidelização de um Cliente do Grupo FRB-Par. Toda viagem acarreta no acúmulo de milhas que poderá no futuro ser trocado por viagens grátis de acordo com regras pré-estabelecidas. Alguns estabelecimentos comerciais, em parceria com o programa, também permitem o ganho de milhas.

Star Alliance – Aliança operacional entre empresas aéreas mundiais da qual fazem parte a Air Canada, Air New Zealand, ANA, Australian Airlines, British Midland, Lauda Air, Lufthansa, Mexicana, SAS, Singapore Airlines, Thai, Tyrolean, United e Varig.

TI – Tecnologia da Informação.

Time Table – É uma tabela, fornecida pela empresa aérea, contendo todas as possibilidades de vôos (conexões) entre dois pares de cidades. Publicada em livreto e através dos *sites* na Internet.

WEB – É um sistema com padronização universal para armazenamento, recuperação, formatação e visualização de informação utilizando arquitetura cliente servidor. É capaz de combinar texto, som e imagem (LAUDON & LAUDON, 2000).

Wireless – Tecnologia que conecta dispositivos eletrônicos (computadores, telefones, agendas eletrônicas) em rede sem o uso de fios. As tecnologias são baseadas principalmente em transmissão por radiofrequência ou ótica.

Yield Management – (gestão do rendimento) - O trabalho de “*yield management*” resume-se na sub-divisão dos diversos assentos das aeronaves em classes virtuais, sendo disponibilizados uma quantidade específica para cada tipo de tarifa, com regras distintas. A procura pelas reservas varia de acordo com o perfil do usuário, a antecedência do planejamento e a capacidade financeira.

Anexo II

Figuras Complementares

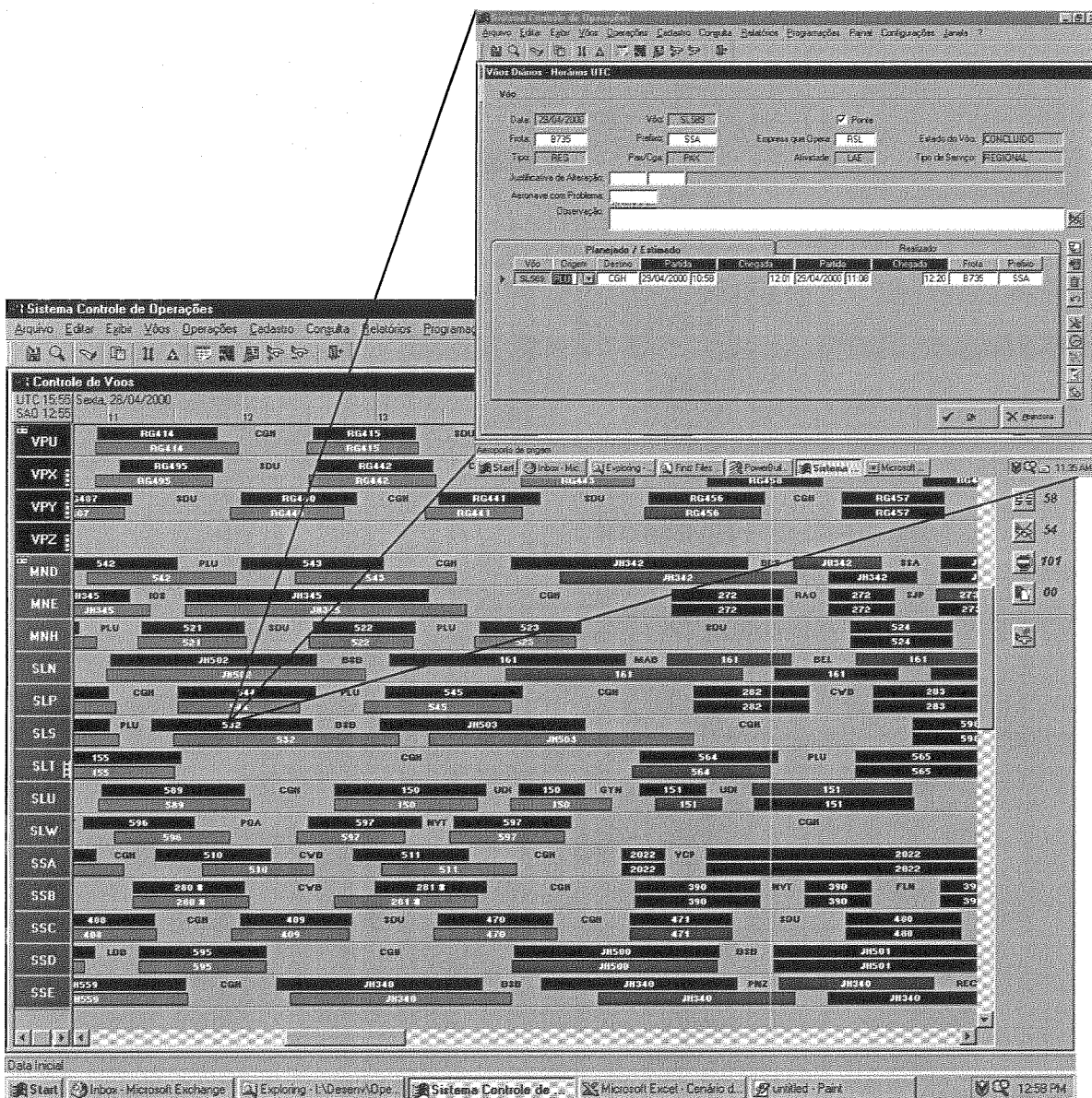


Fig. A2.1. Tela da Coordenação de Vôo do Bridge

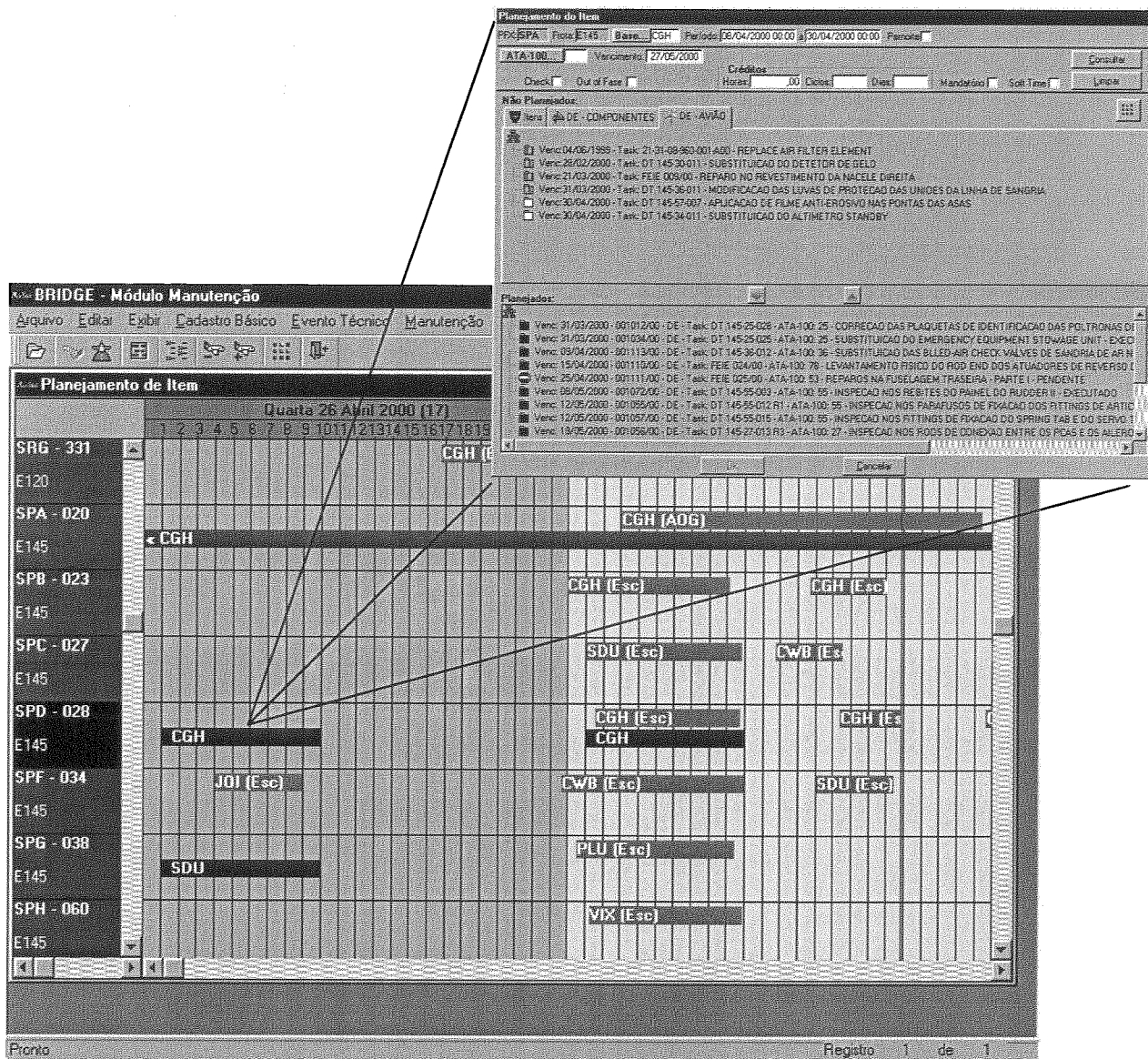


Fig. A2.2. Tela do Planejamento de Manutenção do Bridge

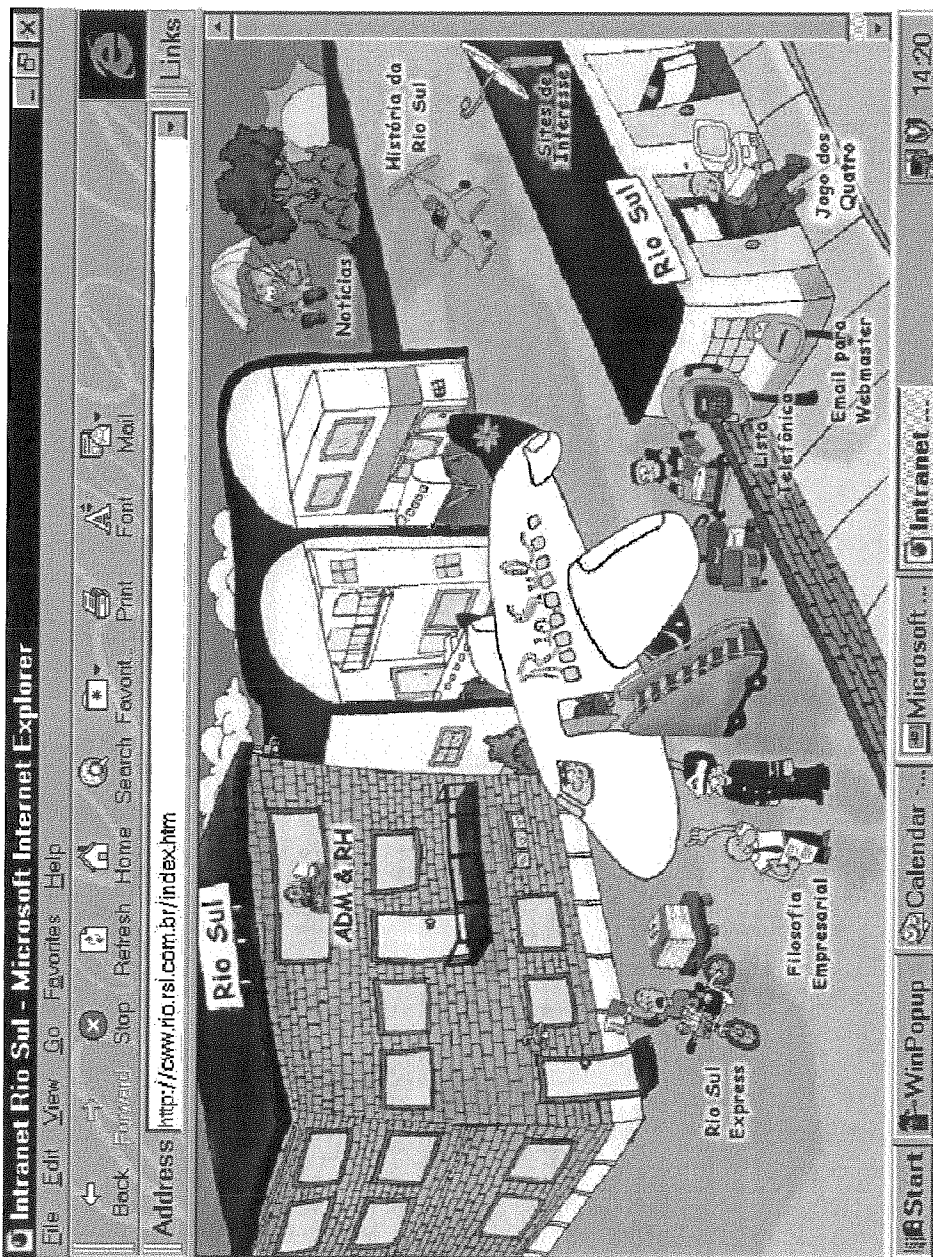



Fig. A2.3. Home page da segunda versão da Intranet Rio Sul



	Informática Adm & RH Finanças Reservas/ Rentab./ Sis. de Distr. Segurança de Voo
Rio Sul WebMail Como vai nossa companhia Lista Telefônica da Rio Sul Filosofia Empresarial História da Rio Sul Sites de Interesse Consulta de vôos Visite Nosso Site	<p>Notícias</p> <hr/> <p>Recrutamento para Serviço de Bordo NOVO </p> <p>A Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos está recrutando internamente profissional para atuar na área de Serviço de Bordo.</p> <p>.....</p> <p>Novo Boletim Segurança de Voo NOVO </p> <p>Veja o último boletim de segurança:</p> <p>"Operating Limits on Boeing 737 Center Wing Tank Fuel Pumps"</p> <p>.....</p> <p>Selo comemorativo 25 Anos Rio Sul</p> <p>Faça aqui o download do selo.</p>
	<p>Promoção "Um Dia de Estrela Rio Sul" NOVO </p> <p>Diga como é ser uma Estrela. O resto, a Rio Sul faz por você.</p> <p>.....</p> <p>Formulário para Solicitação de Férias NOVO </p> <p>Clique aqui e imprima o formulário para solicitação de férias.</p> <p>.....</p> <p>Nova Promoção Wizard NOVO </p> <p>35% de desconto nos cursos de idiomas no WIZARD no Rio de Janeiro.</p> <p>.....</p> <p>BANHE UM prêmio de R\$ 5.000,00</p>

Fig. A2.4. Home page da quarta versão da Intranet Rio Sul

Rio Sul
VARIG

Web Reservas Institucional Produtos e serviços Brindes Fale Conosco
Cartões Postais Download Rio Sul Kids

Vôos, Reservas e Compra ONLINE

Origem: RJ-S.Dumont (SDU)
Destino: Brasília (BSB)
Data de Partida: 09 Abr Todos
Data da Retorno: Dia Mês Todos
 Múltiplos Destinos
Adultos: 1
Crianças (0-1): 0
Crianças (2-11): 0

Pesquisar

Calendário de Reservas

Abr 2002						
D	S	T	Q	S	S	S
1	2	3	4	5	6	
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				
Ida		Volta				

Bem-vindo a bordo, Sr. Leo Santos!
Se você não é Sr. Leo Santos, clique aqui!

Novidades Rio Sul

Rio Sul entre as 50 empresas mais ligadas em tecnologia no Brasil
A Pesquisa Info Exame apontou a RIO SUL como uma das empresas que melhor investiram em tecnologia da informação em 2001. Confira!

Vôos ampliados na ponte aérea Rio-SP
Agora durante os finais de semana o intervalo máximo na ligação entre Rio e São Paulo será de 45min. Mais disponibilidade para você na Ponte Varig Rio Sull!

Boeings Rio Sul voam com mensagens Renault
Os nossos Boeings são os primeiros aviões do país a veicular propaganda adesivada na fuselagem. É a Rio Sul sempre chegando na frente. Saiba mais!

Claude Troisgros na Rio Sul: Delícias a bordo
O conceituado chef Claude Troisgros agora assina o cardápio da Rio Sul. Mais sabor ainda para os seus vôos, clique para conferir. Boa viagem e bom apetite!

8/4/2002

Busca Rápida

Central de Reservas OnLine

Meu Cadastro

Status do Voo

Minhas Reservas

Timetable

Rio Sul Toll Free 0800-99-7880

MySmiles

Número Cartão:

Senha:

Não tenho senha Inscrição

http://www.voeriosul.com.br

Adicione aos Favoritos

Junte-se a nós!

AGAO

Visite o Click Fame

Fig. A2.5. Site da Rio Sul, ferramenta de B2C (abril de 2002)

Anexo III

Filosofia Empresarial da Rio Sul

Razão de Ser

Prover acessibilidade e mobilidade através de serviço aéreo confiável promovendo integração e contribuindo para a geração de riqueza e o desenvolvimento social.

Propósitos

Conceber e prestar serviços de transporte aéreo para pessoas, cargas e serviço postal em linhas regulares e fretamentos.

Princípios

Clientes

Acreditamos que nossos Clientes são aliados com os quais mantemos relações de confiança. Consideramos que clientes satisfeitos em suas necessidades são geradores permanentes de riqueza e multiplicadores espontâneos de referência.

Colaboradores

Valorizamos o compromisso e o entusiasmo dos colaboradores com a nossa filosofia empresarial. Contribuímos de forma justa para o desenvolvimento, bem-estar, reconhecimento e realização dos nossos colaboradores.

Acionistas

Geração de lucros como premissa para a perenidade da Rio Sul e resultado natural da nossa razão de ser, constância de propósitos e fidelidade aos nossos princípios.

Modelo de Gestão

Estimulamos novas idéias e a liberdade de expressão e ação, baseados em responsabilidade e confiança mútuas. Acreditamos na ação no tempo certo, precedida de reflexão, que considere o todo. Buscamos sempre o equilíbrio entre os interesses dos clientes, colaboradores e acionistas.

Compromisso e Respeito

À vida, à integridade material e à preservação do patrimônio.

Tecnologia

Atualização tecnológica baseada na adequação.

Conduta

Praticamos padrões de conduta baseados na ética do respeito: à vida, ao ser humano, ao meio ambiente, à cultura e a legislação.

Inovação

Incentivamos a criação permanente de inovações que gerem valor percebido pelos clientes e contribuam para os resultados da Rio Sul.