

A ROSENBLUTH INTERNATIONAL ALLIANCE E O USO DA INTERNET PARA AGREGAR VALOR NO SETOR DE SERVIÇOS.

Raquel Borba Balceiro, M.Sc.

Doutoranda do Programa de Engenharia de Produção - ITOI / PEP / COPPE
Universidade Federal do Rio de Janeiro / UFRJ - e-mail: bbalceir@pep.ufrj.br

Giovani Manso Ávila, M.Sc.

Professor Assistente do Departamento de Engenharia de Transportes
Universidade Federal do Rio de Janeiro / UFRJ - e-mail: giovani@pet.coppe.ufrj.br

Abstract

This paper deals with a case study about a north american travel agency - the Rosenbluth Travel - that have established an international alliance with another agencies and air companies, creating the Rosenbluth International Alliance. The main alliance's objective was to get competitive advantage in a global market, managing to satisfy the costumers necessities in every country. To do that, the alliance made use of the Internet and created a net around the world. The paper discusses also the value of a service, analising it through Porter's and Reibstein's models.

Área: Gestão da Tecnologia

Key-words: Value Added Services, Internet, Competitive Advantage

Introdução

Os últimos anos têm sido marcados por uma série de transformações na estrutura das empresas e conseqüentemente nos negócios, dentre as quais podemos salientar o *downsizing*, a reengenharia, o gerenciamento para qualidade total (TQM), o enfoque no cliente, a redução do ciclo de vida dos produtos como fator competitivo e, mais recentemente, a globalização.

Dentre as transformações citadas anteriormente, o enfoque no cliente tem sido considerado uma forma importante para obter vantagem competitiva neste mundo de competição acirrada no qual as organizações estão inseridas. Qualquer descuido pode significar a perda do cliente. Há que se deixar claro que a dificuldade não é só conquistar novos clientes, mas também manter os atuais.

No setor de serviços, algumas empresas sempre competiram internacionalmente, destacando-se as companhias de seguros, turismo, transporte marítimo e aéreo. Porém, em relação ao volume total dos negócios realizados, as indústrias de serviços têm atuado, na maioria das vezes, localmente, e o comércio internacional em serviços tem sido relativamente pequeno. Isso sem levar em consideração a alavancagem nas transações comerciais proporcionada pela utilização da *Internet* como meio realizador de negócios.

Este trabalho procura mostrar como uma Agência de Viagens conseguiu vencer a concorrência através de alianças estratégicas com outras agências e empresas aéreas ao redor do mundo, utilizando-se da *Internet* para prover serviços para os seus clientes e de formas de premiação para assegurar assim a fidelidade dos mesmos, compreendendo qual o valor que

um serviço pode ter para um cliente, utilizando para tal uma ligação entre o modelo de **Cadeia de Valores**, de **Porter (1986)** e o modelo de **Valor Percebido**, de **Reibestein (1995)**.

1. O Conceito de Serviços

O termo “serviços” abrange grande variedade de indústrias que desempenham muitas funções para compradores, mas não envolvem (ou quando envolvem, o fazem acidentalmente) a venda de um produto concreto. Embora ainda não se possa dizer que existe uma definição padronizada para “serviços”, **Quinn (1992)** apresenta uma definição simples para o setor. Segundo ele,

“considera-se que o setor de serviços inclui todas as atividades econômicas cujo resultado: [1] não é um produto físico; [2] é geralmente consumido na época da produção e, [3] apresenta valor adicionado em formas que são essencialmente intangíveis para o consumidor.”

De acordo com **Porter (1993)**, os serviços são divididos nos que são prestados a indivíduos e famílias e os oferecidos a empresas e instituições.

2. O Modelo da Cadeia de Valores

A **Cadeia de Valores** pode ser encarada, dentro da teoria de **Porter (1986)**, como um instrumento que possibilita a desagregação de todas as atividades de relevância estratégica de uma empresa, visto que não se pode compreender a forma como uma empresa obtém vantagem competitiva se a organização for encarada como um todo. De acordo com o autor, a vantagem competitiva origina-se nas inúmeras atividades que uma empresa executa para realizar as etapas de projeto, produção, *marketing*, entrega e suporte do seu produto. Cada uma dessas atividades acaba por contribuir diretamente para a posição de custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. Essa diferenciação pode ser alcançada por diversos meios, dos quais podemos citar:

- a aquisição de matéria-prima de alta qualidade, um projeto de um produto superior tanto em *design* como em qualidade, para o caso de empresas industriais, e
- um sistema ágil de atendimento a clientes, para empresas industriais e prestadoras de serviços.

Em termos competitivos, o *valor* nada mais é do que o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece ou por um serviço executado. Para medi-lo, a empresa deve considerar a sua receita total, que é reflexo do preço do seu produto e da quantidade de unidades que a empresa consegue vender. Uma empresa só é considerada rentável quando o preço do seu produto ou serviço é superior aos custos envolvidos na sua criação ou execução. É esse valor, e não o custo, que deve ser utilizado para a análise da posição competitiva de uma empresa dentro de uma determinada indústria.

O modelo de Cadeia de Valores lida com o *valor total* do produto ou serviço, e consiste, basicamente, em *atividades de valor* e *margem*: as de valor possibilitam à empresa criar produtos ou realizar serviços valiosos para seus clientes; já as de margem representam a diferença entre o valor total e os custos fixo e variável, para a execução das atividades de valor. Essas atividades podem ser divididas em dois tipos gerais: as de apoio e as primárias. As primárias são voltadas para a criação física do produto ou para a realização de um serviço e para a sua venda ou transferência para o cliente, bem como a assistência após a venda.

As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa (ver **fig.1**).

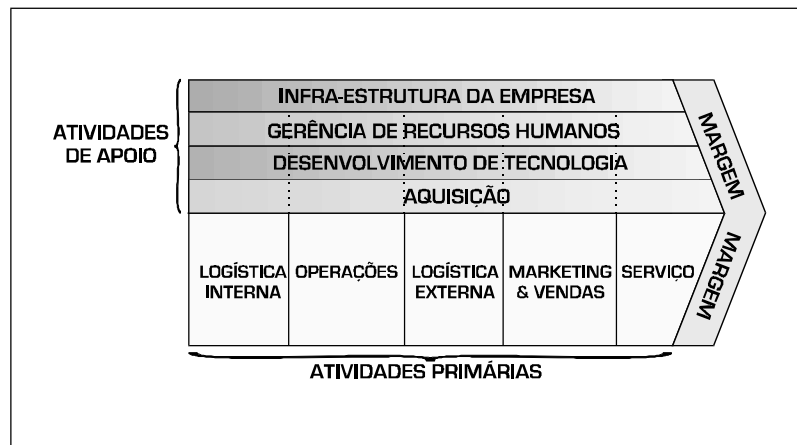


Figura 1 - Cadeia de Valores Genérica. **Fonte:** PORTER, (5, p.p. 35)

O modelo de Cadeia de Valores utiliza e cria a *informação*, como dados do cliente (entrada de pedidos), parâmetro de desempenho (testes) e estatísticas sobre falhas nos produtos ou serviços. A utilização da informação dá-se como um elemento de apoio ao processo que agrega valor, apesar dela própria constituir uma fonte de valor.

3. O Modelo do Valor Percebido

Quando a preocupação é com o *valor percebido* pelos consumidores, que é o que vai realmente determinar se eles vão utilizar um serviço específico, é preciso fazer algumas considerações. Com a concorrência acirrada que hoje o mundo presencia, torna-se cada vez mais difícil satisfazer as necessidades dos clientes e, por isso, verifica-se que a segmentação dos mercados aumenta a cada dia.

Tudo seria muito mais fácil se o consumidor conseguisse dizer às empresas o que realmente ele quer e se esses seus desejos não fossem passíveis de mudança. A complexidade reside exatamente no caráter volátil dos mercados e nas novas características do ambiente de *marketing*, como salienta **Reibstein (1995)**: mercados globais; nichos especializados; distribuição estreita; *marketing* eletrônico; *marketing* baseado na percepção do mercado.

Uma das estratégias de sucesso de uma empresa é a qualidade. Esta qualidade não está relacionada somente ao serviço oferecido, mas principalmente à amplitude deste serviço. Se atualmente os mercados se pautam na entrega de valor ao cliente, a recomendação de **Reibstein (1995)** é combinar qualidade e preço para obter valor, o que nos permite verificar como reage o consumidor, como mostra a matriz Preço x Qualidade.

		QUALIDADE		
		Baixa	Igual	Alta
PREÇO	Alto	"Um Assalto"	Caro	Superior

RELATIVO	Igual	"Má Compra"	"Na Média"	Boa Compra
	Baixo	Econômico	Barato	"Uma Pechincha"

Figura 2 - Matriz Preço Relativo x Qualidade (para produtos e serviços) **Fonte:** REIBSTEIN, (8, p.p.68)

A escolha do consumidor depende do valor relativo da oferta do vendedor, levando em conta as maneiras alternativas desse consumidor satisfazer suas necessidades. Para **Reibstein (1995)**, o *valor percebido* na perspectiva do consumidor é o diferencial de preço entre duas ofertas aceitáveis em relação às quais o consumidor é indiferente. O que vai determinar a opção é a análise comparativa de uma série de atributos componentes de cada uma das ofertas.

Além do *valor percebido* pelo consumidor, a partir de sua avaliação pessoal da amplitude de um serviço, a empresa pode quantificar todas as propriedades de seu serviço em comparação com as ofertas da concorrência, chegando assim ao Valor Econômico Relativo. Se ela conseguir passar este valor ao mercado, conseguirá vender seu serviço pelo valor máximo a ele atribuído. Se o *valor percebido* não for equivalente ao Valor Econômico Relativo, haverá um valor perdido, correspondente à esta diferença, como mostra a figura 3.

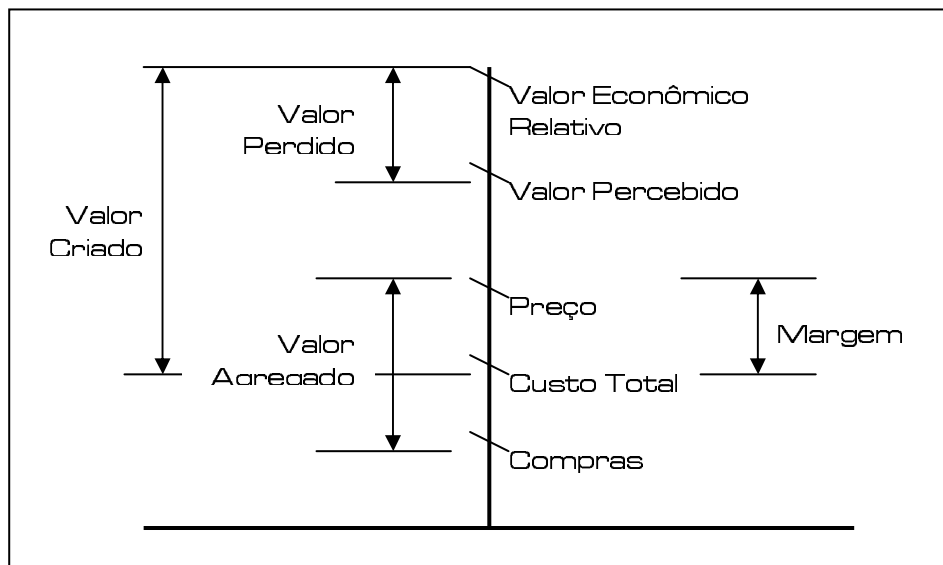


Figura 3 - Cálculo do Valor Percebido. **Fonte:** REIBSTEIN (7, p.p. 68)

4. A Cadeia de Valores do Setor de Serviços

Devido ao desenvolvimento econômico e à elevação do padrão de vida das famílias proporcionado pelo desenvolvimento tecnológico, empresas e famílias estão, cada vez mais, contratando fornecedores de serviços especializados para realizar tarefas que elas mesmas costumavam executar, refletindo a crescente capacidade (ou necessidade) de desintegrar as atividades, combinada com crescentes vantagens competitivas dos fornecedores de serviços especializados, em comparação com os custos de manter determinadas unidades no interior das empresas.

Hoje nota-se que a necessidade do uso de capital nas empresas de serviços está aumentando. A Cadeia de Valores da indústria de serviços vem sendo modificada, principalmente, devido à introdução da **Tecnologia de Informação** na empresa, o que consome grande quantidade de capital em investimentos. As empresas de serviços passaram a utilizar cada

vez mais os computadores para realizar funções antigas e, ao mesmo tempo, acabaram criando funções novas, controlando melhor as suas operações e tornando os seus empregados mais produtivos.

A introdução da nova tecnologia pode ser considerada tanto **causa** como **efeito** de mudanças na estrutura da indústria e na fonte de vantagem competitiva em muitas indústrias de serviços. As economias de escala foram, tradicionalmente, modestas na maioria dos serviços, em parte porque o serviço tinha de ser realizado no local onde o comprador encontrava-se (ou perto dele) e usava mão-de-obra intensivamente. Em consequência, a maioria das indústrias de serviços eram altamente fragmentadas, com numerosas firmas pequenas operando em bases locais. Ao contrário, atualmente, as indústrias de serviços utilizam a tecnologia de comunicação e informação para a realização de forma remota destes serviços, consolidando-se, portanto, rapidamente, como se pode ver nas grandes empresas de serviços do setor hoteleiro e da administração de hospitais.

Utilizando estas novas tecnologias, verifica-se o surgimento de grandes empresas de serviços de unidades múltiplas, em campos variados. Este crescimento é consequência da sistematização e, em certos casos, da padronização do processo de prestar o serviço. A empresa é capaz de reproduzir serviços de maneira constante e eficiente em muitos locais porque cria instrumentos, metodologia e procedimentos padronizados que orientam o comportamento dos empregados e automatizam as tarefas individuais, obtendo substancial vantagem competitiva em relação às empresas de unidade única, tanto no processo de prestação do serviço como, especialmente, nas atividades de apoio. A empresa de unidades múltiplas tem sido a grande responsável pela introdução de inovações na prestação de serviços, o que antes era inviável para a empresa de unidade única.

5. Estudo de Caso : a Rosenbluth Travel, uma Corporação Virtual.

O presente estudo de caso foi extraído do livro de **Daniels & Daniels (1996)**, intitulado "*Visão Global: criando novos modelos para as empresas do futuro*". A *Rosenbluth Travel* foi fundada por *Marcus Rosenbluth* em 1892 na Filadélfia, EUA. O objetivo da empresa era permitir que imigrantes europeus trouxessem suas famílias para os Estados Unidos. A empresa teve seu papel restrito à emissão de bilhetes até a desregulamentação das linhas aéreas, que começou em 1978. A maioria das agências de viagem automatizadas estava amarrada a um sistema computadorizado de reservas de uma empresa aérea específica, que dava a essa agência uma vantagem natural.

No início da década de 80, *Hal Rosenbluth*, integrante da quarta geração dos *Rosenbluth* que, na época, administrava a empresa, começou a preocupar-se em integrar a tecnologia de informação, seu serviço pessoal, sua preocupação com seus empregados e a atenção às suas idéias com empresas em todo o mundo, cujos líderes acreditassem, como ele, na formação de uma aliança global de agências de viagem - o que viria, posteriormente, a ser chamado de corporação global virtual. O empresário havia percebido que a agência que conseguisse tirar proveito das inovações do setor de telecomunicações e do poder da informática poderia quebrar a amarra imposta pelas empresas aéreas e agregar, de fato, valor para os clientes. Era o momento no qual, segundo o próprio *Rosenbluth*, "*a empresa que pudesse coletar informações de maneira mais rápida e transformá-las em conhecimento, poderia vencer*". Em 1981, convencido do valor que os agentes de viagem poderiam agregar para os agentes institucionais, *Rosenbluth* reuniu todos os agentes de viagens que trabalhavam com corporações em seus oito escritórios em torno da região da Filadélfia e criou o primeiro

centro de reservas para corporações do país. Sem dispensar o *Marketing de Massa*, *Rosenbluth* adotou o *Marketing Individualizado* como estratégia da empresa, estudando detalhadamente cada cliente, além de investir pesadamente em tecnologia (**Peppers & Rogers, 1996**). A empresa desenvolveu o programa READOUT, que mostrava os vôos classificados pelo custo da passagem, em vez de por horário da partida.

A desregulamentação havia criado pressão sobre os agentes de viagem para ajudar os clientes institucionais a cortar custos. No início, isso era feito por muitos agentes, através da oferta de um “*desconto*”, que era tirado da comissão paga pela empresa aérea para a agência, ou, essencialmente, dividindo a comissão. Analisando a Cadeia de Valores da empresa até este momento, verifica-se que a *Rosenbluth Travel* concentrava os seus esforços na reformulação da sua infra-estrutura, voltando-se para as atividades de apoio, no que diz respeito ao:

- treinamento de pessoal, o que está inserido na categoria *Gerência de Recursos Humanos*; e
- desenvolvimento e aquisição de tecnologia de informação e *software*, o que se insere na categoria *Desenvolvimento de Tecnologia*.

O investimento de capital nestas duas áreas representava um adicional nos custos fixos da empresa, só proporcionando um retorno compensador depois que um plano de *Marketing e Publicidade* bem estruturado fosse posto em prática, ressaltando que o valor agregado oferecido pela empresa aos seus clientes era resultado destas mudanças.

A *Rosenbluth Travel* percebeu que era preciso mais do que conceder descontos aos seus clientes corporativos, era preciso ajudá-los a gerenciar ativamente as suas viagens. O READOUT era uma maneira de fazer isto, permitindo que as empresas, além de sensíveis aos horários, também o fossem quanto aos custos na seleção dos vôos. No início dos anos 80, os agentes de viagens forneciam descontos para todas as corporações para eventos. Paralelamente, a *Rosenbluth Travel* começou a oferecer estes descontos a todos os seus clientes corporativos.

Focalizando a *categoria de Desenvolvimento de Tecnologia de sua Cadeia de Valores*, a *Rosenbluth Travel* investiu pesado em P&D, criando o sistema VISION, que fazia um registro de todas as transações dos clientes e armazenava-os em um banco de dados (*database marketing*). Embora os sistemas computadorizados das empresas aéreas ainda fossem usados para fazer registros de viagens, elas não eram mais as únicas a serem capazes de consolidar registros de clientes. Com o tempo, *Rosenbluth* também desenvolveu a capacidade de interligar os registros VISION com os registros internos dos clientes. Quando o sistema de reservas Apollo das empresas aéreas agregou a capacidade de escrita, a *Rosenbluth Travel* aproveitou a oportunidade para criar várias aplicações patenteadas para os processos dos escritórios de vendas e passagens sob o nome PRECISION. Os agentes de viagens eram capazes de chamar informações detalhadas relativas às políticas de viagem das corporações, assim como preferências de clientes individuais. Hoje, quando este tipo de serviço é realizado através da *Internet*, dá-se o nome de **SRO** - *Sistemas de Reservas On-line*. Diversas empresas aéreas já se utilizam da *Internet* para proporcionar aos seus clientes estes tipos de SRO. A bem sucedida parceria criada entre a *Rosenbluth* e as empresas aéreas agregava valor para os seus clientes corporativos, na medida em que reduz os custos nas tarifas aéreas e no tempo perdido com as escalas entre os vôos, aumentando consideravelmente o valor percebido por todos eles. Em 1990, a *Rosenbluth* havia tornado-se uma empresa com faturamento anual de US\$ 1,1 bilhão, com trezentos escritórios nos Estados Unidos.

Na metade dos anos 80, a *Rosenbluth* ainda buscava novas formas de agregar valor para os seus clientes quando percebeu que precisava transformar suas contas nacionais em contas globais. A empresa enfrentou o problema da diversidade de seus clientes, utilizando-se para isso a língua inglesa como um padrão de comunicação global, além de ter que competir nos mercados locais, oferecendo os seus serviços nos idiomas locais.

Posteriormente, a empresa decidiu criar uma aliança empresarial estratégica global, a *Rosenbluth International Alliance* (RIA). A RIA é uma corporação virtual que reúne um grupo de agentes de viagens independentes, mas sincronizados filosoficamente, que coordenam seus recursos para fornecer serviços de viagens globais para contas corporativas, ao mesmo tempo que mantém intocadas suas características locais, sua sensibilidade cultural e sua própria base de clientes para viagens individuais e familiares. A RIA reuniu-se pela primeira vez em 1988 em Londres, onde estabeleceu um escritório central de gerenciamento mundial. A aliança tem uma equipe de pessoal em Londres, Filadélfia e Singapura, totalizando menos de 10 pessoas. Os princípios empresariais da RIA incluem: estratégia e planos estabelecidos por todos os associados; tomada de decisões por consenso; voto por empresa, independentemente do porte; orçamento rateado pelas empresas em função do seu porte; vendas agressivas de serviços e produtos em bases multilaterais. Além disso, a *Rosenbluth Travel* deu a cada membro todos os seus *softwares* exclusivos. Avaliando este estágio de desenvolvimento da corporação, a empresa já se insere no que **Porter (1993)** chama de empresa de unidades múltiplas, capaz de contratar e treinar melhor o seu pessoal - e, neste caso, o faz na sede -, empregar métodos e usar equipamentos melhores e realizar um serviço mais barato e de melhor qualidade.

Com US\$ 2.5 bilhões anuais em vendas nos Estados Unidos e mais de 3.000 associados, a RIA contava, em 1994, com 34 empresas associadas e mais de 1.100 escritórios em 37 países. A organização é reconhecidamente líder em gerenciamento de tecnologia de informação, oferecendo um único contrato em todo o mundo, além de definições unificadas de produtos e formas de pagamento globais. Hoje, a organização já é considerada a terceira empresa de viagens do mundo.

Ao criar uma visão do produto, serviço, comprometimento com os empregados e com o uso da tecnologia, a *Rosenbluth Travel* foi capaz de criar a agência de viagens do século XXI. A empresa já mostra a sua presença na *Internet*. Ao perceber que o mundo está se tornando cada vez menor e o viajante a negócios global está tornando-se cada vez mais universal em suas necessidades e desejos, onde uma única agência de viagens é incapaz de prover tudo para todos, *Rosenbluth* criou um modelo para o serviço global do século XXI, a corporação virtual. Ela permite que empresas em todo o mundo compartilhem idéias e conhecimentos e proporcionem uma sensibilidade local e um contexto cultural para seus clientes individuais, ao mesmo tempo em que fornece a massa crítica para desfrutar as economias de escala.

6. Considerações Finais

Analisando o caso da *Rosenbluth Travel* em detalhes, verifica-se que a organização realizou a importância estratégica da interação entre as atividades de valor que compõem a sua Cadeia de Valores.

A empresa concentrou seus investimentos, principalmente, na atividade de **Desenvolvimento de Tecnologia**, voltando-se para a Área de Sistemas. O desenvolvimento do Sistema VISION e do Sistema PRECISION, além da utilização de um Sistema de Gerenciamento

Global de Informação (SGI), foram fundamentais para que a empresa obtivesse um acréscimo na vantagem que possuía em relação às suas concorrentes. A empresa também estava desenvolvendo-se, com isso, em termos de **Logística Interna**.

O recrutamento de pessoal especializado (programadores, WebMasters etc) e o treinamento de todos os seus funcionários, mesmo aqueles que trabalham para as empresas parceiras da *Rosenbluth*, com objetivo de adequá-los ao novo cenário, também constituíram um pesado investimento. Por isso, a empresa orgulha-se da competência de seus empregados, conseguida através da eficiência da **Área de Recursos Humanos** (Adm. de Pessoal). Em relação à Área de Aquisição, que alguns autores costumam chamar de Setor de Compras, a *Rosenbluth Travel*, por ser uma empresa de serviços, aloca grande parte de seus custos fixos para a compra de *softwares* de apoio ao desenvolvimento de suas atividades. Além disso, sua matéria-prima principal é a **Informação**; portanto, sua aquisição também é de vital importância para todo o grupo.

A *Rosenbluth* também obteve grande redução de custos fixos, obtida através da realização do *Marketing Individualizado*, das Vendas e dos Serviços Pós-Venda (tais como esclarecimentos sobre roteiros de viagens, preços, localização de bagagens etc.) através de *Internet* - mídia pública e compartilhada, que, por este motivo, representa custos extremamente baixos, quando utilizada para fins de Comércio Eletrônico.

Finalizando, o mais importante trunfo da *Rosenbluth Travel* ao associar-se com as melhores empresas do ramo, formando a *Rosenbluth International Alliance* (RIA), foi agregar valor aos serviços que presta, sem incorrer no aumento de seus ativos fixos. Este caso mostra que, certas vezes, a mudança de uma estratégia local para uma estratégia global pode ser uma boa escolha, principalmente quando se utiliza dos meios certos.

7. Bibliografia

1. **BLOCH**, Michael & **PIGNEUR**, Yves. “*The extended enterprise, a descriptive framework, some enabling technologies and case studies in the Lotus Notes environment.*” Ecole des HEC - INFORGE, University of Lausanne, Switzerland. Jun, 1995.
2. **DANIELS**, John L. & **DANIELS**, Dr. N. Caroline. “*Visão Global: criando novos modelos para as empresas do futuro.*” São Paulo: Makron Books, 1996.
3. **PEPPERS**, Don; **ROGERS**, Martha. “*Marketing Um a Um - Marketing Individualizado na Era do Cliente*”. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
4. **PORTER**, Michael. “*A Vantagem Competitiva das Nações*”. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
5. **PORTER**, Michael. “*Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*”. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
6. **QUINN**, James Brian. “*Intelligent interprise*”. New York: The Free Press, 1992. In: **GONÇALVES**, José Ernesto Lima. “*Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços.*” São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 34, nº.1, p.63-81, jan./fev. 1994.
7. **REIBSTEIN**, David J. “*Atualização em Marketing com Professor da Wharton School (Relatório Gerencial).*” RAE Light, v.2, nº. 4, pp. 67-68, São Paulo, 1995.