
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO INTER-ORGANIZACIONAIS VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA DE VIAGENS E TURISMO

Bely Clemente Camacho Pires

Mestranda do Curso de Pós Graduação Administração – FEA/USP

INTRODUÇÃO

A complexidade e a abrangência do fenômeno turístico têm se tornado evidentes, através das obras publicadas a respeito do tema, as quais têm procurado estudá-lo sob diferentes óticas, cada uma delas ressaltando uma face desse fenômeno.

Bene (1987), por exemplo, procura evidenciar a interação entre estas diversas faces do turismo, através de um enfoque sistêmico, presente em seu Sistema de Turismo (SISTUR). Uma das faces abordadas, em seu trabalho, é aquela referente às ações operacionais do turismo, ou seja, ao lado comercial do mesmo, composta dos processos de produção, distribuição e consumo. É através desta operacionalização que fica evidente como o turismo pode ser encarado como uma atividade econômica para a qual o Brasil tem um imenso potencial, tanto por sua diversidade cultural e paisagística, como por sua grande extensão e características geográficas, que permitem sua exploração turística em, praticamente, todo o seu território.

Contudo, dentro deste aspecto mais comercial do turismo, o amplo conhecimento gerencial, agregado pela Administração de Empresas, parece não estar devidamente absorvido pelos agentes econômicos brasileiros que atuam nessa atividade. Este fato fica agravado, quando notam-se a grande quantidade de empresas ligadas ao turismo e a complexidade de inter-relações existentes entre as mesmas para que o produto turístico chegue ao comprador final. O resultado disto é a oferta de serviços cuja qualidade nem sempre satisfaz ao consumidor desse produto.

Diante deste cenário, percebe-se que muitas empresas do setor têm sua sobrevivência constantemente ameaçada pela falha no atendimento às necessidades do consumidor.

Como estas empresas poderiam atingir um alto nível de qualidade de serviços e manter sua competitividade no mercado?

Uma das formas de tratar esta problemática é analisá-la sob o enfoque estratégico, o que levaria a crer que a melhor alternativa para organizações desse ramo é a para organizações desse ramo é a concentração de esforços no sentido de adquirir vantagem competitiva, implicando a obtenção de um maior conhecimento dos elementos que compõem a cadeia produtiva, na qual a empresa se encontra, bem

como a necessidade de melhorar as inter-relações entre esses elementos. Ressalta-se, também, a utilização da tecnologia da informação como forma de adquirir vantagem competitiva, uma vez que esta tecnologia permite maior agilidade nas operações entre empresas e confere um maior grau de qualidade ao produto final, seja um bem ou serviço.

O objetivo deste artigo é, justamente, explorar como um tipo de empresa turística (mais especificamente, uma intermediária na venda de passagens aéreas) pode obter vantagem competitiva, utilizando, como ferramenta, um Sistema Inter-organizacional, um tipo de sistema de informações que parece bastante adequado às atividades das empresas turísticas e que tem potencial, tanto para agilizar o intercâmbio exigido entre as mesmas, como para melhorar a qualidade do serviço turístico. Ressalta-se que, com isto, o maior beneficiado é sempre o consumidor final.

REFERENCIAL TEÓRICO

O Fenômeno Turístico

O fenômeno do turismo, segundo Bene (1987), possui múltiplos componentes, geralmente estudados separadamente, o que leva a análises estanques e, conseqüentemente, à impossibilidade de se observar as inter-relações de causa e efeito entre aqueles componentes.

Para superar este problema, o autor sugere um instrumento de análise, baseado na teoria dos sistemas, permitindo que o fenômeno possa, simultaneamente, ser estudado de forma setorializada e global. Este instrumento é o Sistema de Turismo - SISTUR, composto por três grandes conjuntos:

- Conjunto das relações ambientais, onde são contemplados os componentes ambientais do sistema: Subsistemas Ecológico, Social, Econômico e Cultural.
- Conjunto da organização estrutural que contempla as atividades governamentais, tanto em termos jurídico-administrativos, como em termos de obras que servem de apoio à atividade turística. Este conjunto é composto dos subsistemas da Super Estrutura e Infra - Estrutura.
- Conjunto das Ações Operacionais, onde constam as relações de mercado pertencentes ao fenômeno do turismo. Este conjunto compõe-se de:

- Subsistema de Mercado, compreendendo os subsistemas;
- Oferta que contém o subsistema de Produção;
- Distribuição;
- Demanda que contém o subsistema de Consumo.

Subsistema de Produção

O processo de produção de turismo de um país é determinado pelo Patrimônio Turístico do mesmo, por seu universo de empresas turísticas e por sua infraestrutura, onde se encontra a sua capacidade instalada, através da qual é permitido o desenvolvimento do turismo.

O processo de produção é composto das seguintes partes:

- Unidades de Produção: responsáveis pela organização da produção, segundo sua especialidade técnica e atividade específica desempenhada. São classificadas em:
 - Unidades econômicas simples (empresa aérea, hotel, restaurante, agência de viagens, etc.)
 - Unidades econômicas complexas (atividade de transporte aéreo, atividade de alojamento, atividade de viagem, etc.).
- Fatores de Produção: são a “matéria prima” do produto turístico. As unidades de produção procuram combiná-los, da forma mais adequada, a fim de obter o produto final. São classificados em: Trabalho (recursos humanos); Capital (recursos financeiros); Terra (tecnologia, recursos naturais e culturais).
- Unidade de Produto Turístico: são os bens e serviços turísticos produzidos pelas respectivas unidades de produção, através da combinação dos fatores produtivos, e que, uma vez vendidos, vão satisfazer a uma determinada necessidade do consumidor final (o turista).
- Produto Turístico: é o conjunto de unidades de produto turístico. Tem como características gerais: unidade de tempo como base; é irrecuperável, se não usado; não pode ser acumulado; não pode ser transportado ou transferido; sua matéria-prima não se agrupa; é extremamente dinâmico.

Subsistema de Distribuição

Segundo Bene (1987), o processo de distribuição no SISTUR é "o conjunto de medidas tomadas com o objetivo de levar o produto ou serviço do produtor ao consumidor".

As atividades inerentes a este subsistema são: seleção de canais, intermediários, oferta e venda.

Cabe ressaltar algumas importantes características do subsistema de distribuição:

- Canais de distribuição: são as diversas cadeias de empresas turísticas, através das quais o produto é levado ao consumidor, o que, na verdade, ocorre de forma inversa, ou seja, o consumidor é levado ao produto turístico (pólo receptivo e suas atrações)
- Estrutura de distribuição turística que tem como composição básica:
 - a) Intermediação de Serviços feitos através de:
 - Agências de Viagens e Turismo: operam viagens e organizam, contratam e executam programas, roteiros e itinerários de excursões. Neste último caso, efetuam contratos com hotéis, transportadoras, entre outras. Também produzem serviços turísticos.
 - Agências de Viagens: proporcionam ao cliente todos os função de aconselhamento, organização da viagem, segundo o desejo do cliente e promoção.
 - b) Alojamento: representado pela empresa hoteleira.
 - c) Empresas de Transporte: encarregada de deslocar o turista até o produto turístico. O transporte pode ser feito, através dos seguintes meios: ferroviário, marítimo, fluvial, lacustre, rodoviário e aéreo.

Subsistema de Consumo

A análise do subsistema de Consumo é importante para que as empresas ligadas ao turismo conheçam melhor seus clientes, bem como o processo de decisão de compra destes.

- Processo de decisão de compra: segundo BENE (1987), é a decisão de gastar para obter uma satisfação tangível ou intangível, que, no caso do turismo, é de difícil medição.
- Ação do Marketing na decisão de compra: o processo de compra do turista deve ser estudado e estratégias devem ser traçadas, a fim de se estimular desejos no comprador.
- Preferências dos consumidores os turistas podem ser classificados, de acordo com suas preferências de viagem.

Vantagem Competitiva e Sistema de Informações

A obtenção de vantagem competitiva é, segundo Porter (1985), a forma de a empresa adquirir e sustentar uma situação de destaque, no mercado, frente à concorrência. Para obter esta competitividade, a empresa deve adotar uma estratégia competitiva, que tem como base dois fatores:

- a atratividade da indústria, ou seja, quão rentável pode ser esta indústria, o que pode ser visto através da análise estrutural da mesma;

- os determinantes da posição competitiva dentro da indústria, analisados a partir de estratégias competitivas genéricas.

Em relação à atividade da indústria, é necessário que se compreendam as forças determinantes da concorrência, conforme ilustra a Figura 1.

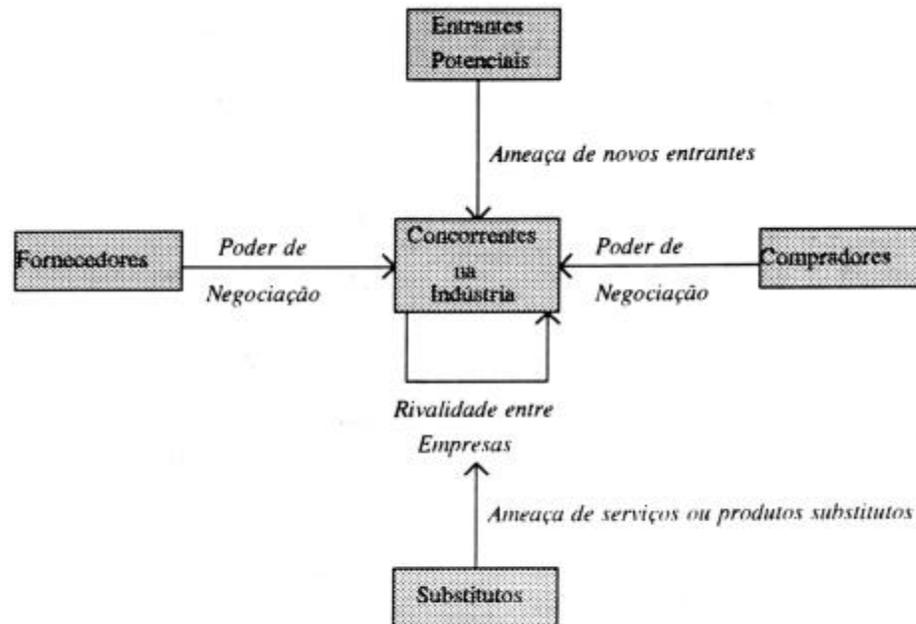


Figura 1: Forças Determinantes da Concorrência

Observa-se que há cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre concorrentes existentes.

Em relação à posição da empresa dentro da indústria, ao seu desempenho acima da média, é necessário que ela obtenha vantagem competitiva, basicamente, através do baixo custo e da diferenciação.

A combinação destes dois elementos com o escopo competitivo (amplo ou restrito) pretendido pela empresa gera três estratégias genéricas, conforme mostrado na Figura 2.

1. Liderança de Custo: a empresa deve explorar fontes de vantagens de custo como acesso preferencial a matérias-primas, tecnologia patenteada, entre tantas outras. O resultado obtido é um produto-padrão sem maiores diferenciações.
2. Diferenciação: a empresa procura explorar um atributo considerado importante para o comprador e no qual ela se posicionará de forma exclusiva, o que

pode ser feito, por exemplo, através do produto oferecido e da estratégia de marketing adotada.

3. Enfoque: neste caso, a empresa escolhe um segmento ou um conjunto de segmentos da indústria e concentra seus esforços no sentido de atendê-los. Dentro desta estratégia, distinguem-se outras duas: o enfoque no custo onde, dentro do segmento escolhido a empresa procura obter vantagem de custo; o enfoque na diferenciação onde, dentro do segmento escolhido, a empresa procura se diferenciar das demais.

Porter identifica, ainda, um instrumento que considera básico para diagnosticar e intensificar a vantagem competitiva, que é a cadeia de valores. Através deste instrumento, a empresa é analisada, a partir das atividades executadas no projeto, produção, marketing, entrega e suporte para seu produto, que irão determinar a possibilidade de a organização se posicionar competitivamente, em termos de custo e diferenciação.

A cadeia de valores está inserida num contexto mais amplo que Porter denomina sistema de valores,

composto dos elementos constantes na Figura 3.

	Vantagem	Competitiva
Escopo Competitivo	Custo baixo	Diferenciação
Alvo Amplo	1. Liderança de custo	2. Diferenciação
Alvo Restrito	3A Enfoque no Custo	3B Enfoque Diferenciação

Figura2: Estratégias Genéricas

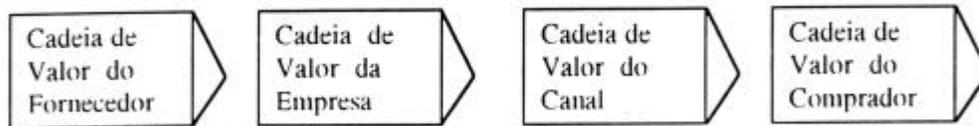


Figura 3: Sistema de Valores

A partir deste enfoque de vantagem competitiva, a tecnologia de sistemas de informação tem se desenvolvido de forma a possibilitar que as empresas utilizem-na como estratégia competitiva, conforme afirma McFarlan (QED, 1989). No enfoque que Wiseman (QED, 1989) denomina estratégico, a utilização dos sistemas de informação, vista sob a luz dos conceitos de Porter, possibilita a identificação de oportunidades estratégicas, a partir de um quadro de referência que considere,

- Objetivos estratégicos, fornecedores, consumidores, concorrência e ambiente, sendo que, neste último, são consideradas variáveis ambientais como economia, política, sociedade e governo, a fim de se verificar a existência de ameaças e oportunidades.
- Motivos Estratégicos: diferenciação, custo, inovação (novos produtos, processos produtivos, etc), crescimento (acréscimo de novos produtos à linha da empresa, novas versões do produto e novas linhas) e aliança (a empresa procura adquirir ou unir-se a outras empresas).

McFarlan, citado por Swatman e outros (1992) e por QED (1989), aponta cinco questões a serem analisadas e cuja resposta afirmativa, para qualquer uma das mesmas, significa que a empresa tem potencial para obter vantagem competitiva com a Tecnologia de Sistemas de Informações (TSI) :

1. TSI pode criar barreiras à entrada?

Um sistema complexo, além da dificuldade de imitação, facilita a seletividade e a resposta à demanda.

2. TSI pode fortalecer o relacionamento com os

Um cliente que use um sistema de informações em suas operações rotineiras com seu fornecedor, torna-se dependente do mesmo e tem dificuldades

economicamente falando, em operar com outros fornecedores.

3. TSI pode alterar as bases de competição entre concorrentes?

O uso de sistemas "on-line" pode reduzir drasticamente os custos da empresa, além de agilizar os processos e melhorar o desempenho dos serviços.

4. TSI pode alterar a estabilidade de poder no relacionamento com os fornecedores?

Sistemas que conectam cliente e fornecedor redistribuem o poder na relação entre ambos, uma vez que criam dependência de alguns fornecedores, rotinas de trabalho de difícil alteração e novos problemas em termos de precificação, tanto para o fornecedor, como para o cliente.

5. TSI pode gerar novos produtos?

Sistemas de informações podem adicionar valor aos produtos ou aos serviços existentes da empresa ou gerar serviços ao cliente, a partir dos próprios dados gerados internamente na organização.

McFarlan (QED, 1989) destaca, ainda, que, dentre as diversas utilizações de SI como forma de adquirir vantagem competitiva, uma tem se destacado pelo sucesso que tem alcançado por ligar a organização a seus fornecedores, distribuidores e consumidores. Trata-se de Sistemas Inter-Organizacionais (Interorganizational Information Systems - IOS), que são sistemas de informação automatizados, compartilhados por duas ou mais empresas, facilitando a criação, armazenagem, transformação e transmissão de informação (Johnston, 1988).

Um IOS possui uma empresa responsável por seu desenvolvimento e implantação, decidindo sobre quem poderá participar do sistema e quanto deverá pagar por isso. Os participantes podem ser fornecedores, consumidores, revendedores e concorrentes (desde que

haja acordo com o responsável, como ocorre com as companhias aéreas) Esses sistemas podem, apenas, agilizar transações comerciais, como também sugerir a aquisição de um determinado produto e oferecer opções ao comprador, além de fornecer informações dessas atividades para que a empresa participante possa fazer análises.

A vantagem competitiva, advinda da utilização do IOS é descrita por Bakos, citado por Johnston e outros (1988), sob duas formas:

- eficiência comparativa, pois permite que a empresa produza um bem ou serviço de forma menos dispendiosa que a concorrência;
- poder de barganha, permitindo que a empresa negocie com seus consumidores e fornecedores para obter vantagem.

Os benefícios gerados por sistemas dessa natureza são de difícil quantificação, ficando claro, apenas, que há uma redução de custos, tanto a nível interno da empresa como entre organizações e que a organização responsável recebe uma remuneração das empresas participantes pelo uso do sistema.

Um aspecto muito importante na utilização do IOS e, freqüentemente negligenciado, é o impacto que o mesmo causa na organização. Alguns procedimentos internos são afetados pelo sistema, o que significa mudança nas tarefas dos funcionários e, portanto, a necessidade de treinamento dos mesmos. A falta de esclarecimento sobre o sistema e de treinamento dos funcionários, principalmente aqueles diretamente afetados pela nova tecnologia, pode acarretar sérios problemas de resistência na aceitação do IOS, bem como dificuldades em utilizar todo o potencial do mesmo e, desta forma, obter o maior número possível de benefícios.

Outro problema é apontado por Benjamin e outros (1990) ao identificarem a dificuldade em encontrar e manter os benefícios gerados por IOS, devido à crescente utilização pelas empresas de sistemas desse tipo. McFarlan (QED, 1989) também cita a vulnerabilidade da estratégia criada com estes sistemas, pois estes causam grande interdependência, como, por exemplo, a dificuldade de mudança de fornecedores que integram o IOS para outros que não participam do sistema.

Um tipo de IOS que tem sido muito utilizado em empresas de turismo são os sistemas CRS (Computerized Reservation Systems), desenvolvidos pelas companhias aéreas para agilizar o processo de reserva de passagens. Percebeu-se, depois, que o sistema poderia ser utilizado para outros serviços que requerem reservas, como estadias em: hotéis, assistência de shows, de peças de teatro, locação de automóveis, translados e outros. Inicialmente, esses sistemas foram desenvolvidos pelas companhias aéreas

para melhorar seu próprio serviço. Num determinado momento, esses sistemas passaram a trabalhar com um conceito global, servindo a diversas companhias aéreas e não mais apenas àquela que o criara. Da mesma forma, trabalham com diversos hotéis, locadoras de autos, casas de espetáculos, etc. Interligados a esses sistemas mundiais de reservas tem-se o sistema específico de cada companhia aérea, hotel, locadora, etc, para controle interno. O maior sistema de reservas é o SABRE, que pertence à American Airlines, mas que está interligado a outros sistemas de companhias, como a United Airlines. Esta, por sua vez, também possui um sistema mundial de reservas, denominado GALILEU, que faz parte do projeto Apollo, e que é destacado neste estudo de caso.

ESTUDO DE CASO

Tipo de Pesquisa

Para a confecção deste artigo, foi utilizado o método de Estudo de Caso, que Castro (1977) descreve como um estudo científico que procura identificar relações entre fatos "mediante frações de diferentes tamanhos do universo dos fatos considerados". Contudo, é ressaltado que, no estudo de caso, apenas uma pequena fração do fato considerado é estudada.

Este método foi escolhido pelo fato de o presente trabalho ter um caráter exploratório e descritivo, sem a preocupação de evidenciar relações causais entre variáveis.

Para tanto, foi escolhida a empresa Holiday Tours Agência de Viagens e Turismo Ltda., mais especificamente seu departamento de agenciamentos gerais, que cuida de reservas e emissão de passagens. Este setor foi o escolhido por adotar um sistema interorganizacional do tipo CRS (Galileu).

Foram realizadas entrevistas com integrantes da empresa, a partir de questionários baseados na literatura sobre turismo e sistemas de informação.

Perfil da Organização

A Holiday Tours Agência de Viagens e Turismo Ltda é uma empresa turística, no mercado há 13 anos, quando, então, atuava como intermediária na cadeia de distribuição do produto turístico, organizando pacotes turísticos nacionais a serem vendidos às agências de viagens (que revendem o produto ao turista), e como representante das Linhas Aéreas Paraguaianas. Em 1987, adotou uma postura mais agressiva no mercado, adquirindo mais agenciamentos gerais.

Atualmente, além de operadora turística, a Holiday também atua como General Sales Agencies (GSA), prestando serviços de reservas e emissão de passagens aéreas para as agências de viagens. Trabalha junto a 24

companhias aéreas, dentre as quais estão a United Airlines, American Airlines e Varig. No Brasil, é a terceira empresa no segmento de agenciamento geral e repasses, sendo superada pela Fly Tour e Rex Tour.

Em termos de canais de distribuição, a posição da Holiday pode ser visualizada, conforme mostra a figura 5, baseada no esquema utilizado por Bene (1987).

A Holiday possui 85 funcionários e sua estrutura organizacional simplificada é composta por:

- Diretoria Geral, que acumula as funções ligadas a recursos humanos;
- Diretoria Comercial;
- Gerência de Operações, responsável pela estruturação de pacotes turísticos;

- Gerência de Promoção e Vendas;
- Gerência de Emissão, responsável pelo serviço de reservas e emissão de passagens;
- Gerência de Marketing, que atua a nível de planejamento e análise de mercado;
- Gerência de Sistemas
- Gerência Administrativa, responsável por faturamento, cobrança e controladoria;
- Gerência Financeira.

Conforme já colocado, o foco deste artigo está concentrado nas atividades de GSA da empresa, a fim de que se possa analisar a utilização dos sistemas de reserva.

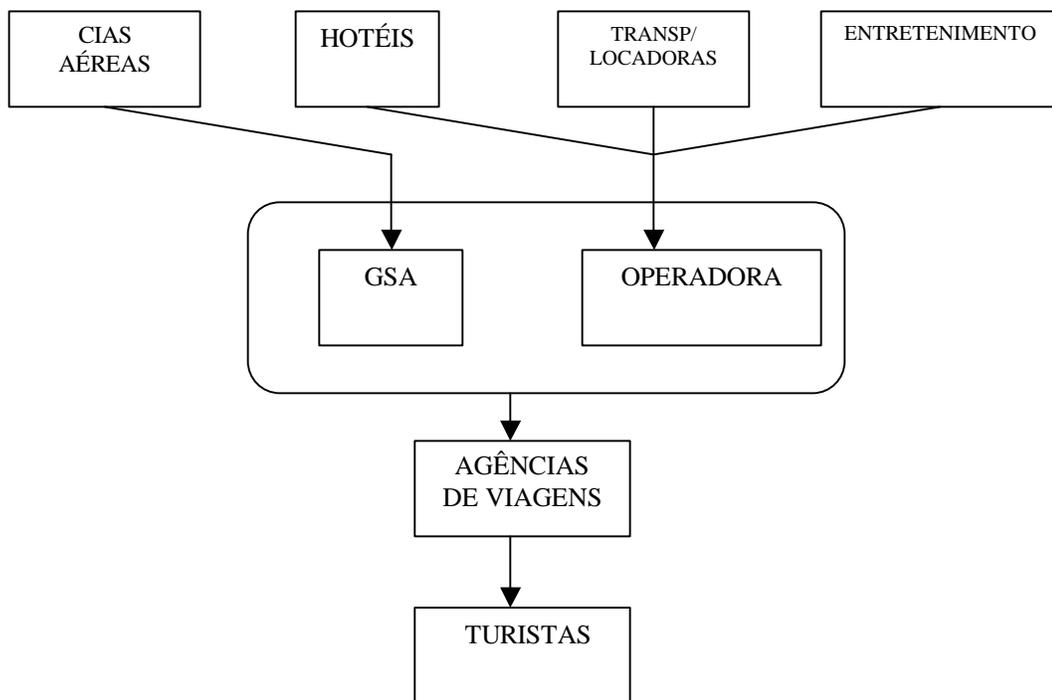


Figura 5: Holiday e o Canal de Distribuição do Produto Turístico

Antes de ingressar no sistema de reservas, o processo de emissão de passagens aéreas na Holiday iniciava-se com o envio da ordem de passagem pela agência, através de fax ou transporte manual. O limite de crédito era conferido e, se aprovado, passava-se ao processo de reserva, que consistia no acesso do sistema de passagem (OP) era bilhetada. A seguir, eram verificadas as condições de compra e venda da passagem, e seu valor era repassado à companhia aérea. Passava-se, então, à análise das informações da OP, de modo que outros dados considerados importantes para a Holiday fossem complementados. Era, então, feita a emissão manual da Passagem, seu

cadastro nos arquivos da empresa, a conferência de seus dados e, finalmente, a entrega ao cliente através de transporte manual. Este processo mobilizava de 15 a 16 pessoas e demorava até dois dias.

Com o advento dos sistemas eletrônicos de reservas, desenvolvidos pelas companhias aéreas, as empresas que intermediavam a operação de reserva e emissão de passagens foram obrigadas a adotá-los, devido à imposição feita por essas Companhias. É o caso da Holiday que passou a unir os sistemas Sabre, da American Airlines, Amadeus (utilizado pela Varig) e Galileu, da United Airlines.

Antes dessa implantação, houve um processo de redefinição dos procedimentos para a emissão de passagens. As mudanças foram exigidas pela Diretoria e Gerência Comercial que perceberam a impossibilidade de operar o sistema mantendo a mesma estrutura organizacional e de trabalho que existia. Essas alterações geraram resistência por parte dos funcionários, que temiam ser substituídos pela máquina ou ser incapazes de manipular um sistema automatizado. Com as alterações, o procedimento de emissão de passagem passou a ser feito por 6 pessoas (10 a menos em relação ao procedimento antigo), demorando menos de meia hora.

Outra alteração realizada, a partir do ingresso no Galileu, foi o desenvolvimento de um "software" para automação de procedimentos internos à empresa, a partir de um pacote adquirido no mercado, mas dirigido a agências de viagens e não a GSA's (não há pacotes prontos para este segmento de mercado). A versão final do sistema, denominado Antares, não está concluída, porém, alguns módulos já se encontram operantes. O objetivo deste sistema é integrar as informações disponíveis no Galileu aos controles internos da empresa, de modo a extinguir o transporte manual e digitação (que dá margem a erros) de documentação, ainda existentes.

Alguns funcionários foram enviados a um treinamento dado pela United Airlines, caracterizado por orientação e informação sobre o sistema. A própria United instalou o equipamento no local, o que incorreu em um custo para a Holiday. A manutenção do sistema é feita mediante uma taxa estipulada pela companhia aérea, da qual a empresa pode ficar isenta se atingir um determinado volume de emissão de passagens.

O atual procedimento tem início com o envio da ordem de passagem (OP) pela agência, através do Galileu. No momento em que a agência faz a requisição da reserva, o sistema acessa o sistema da companhia aérea para que seja feita a confirmação. Este processo é transparente para a Holiday que

aguarda a confirmação em seu terminal para receber o código de reserva (localizador) e, então, emitir a OP. Esta segue, ainda manualmente, para o que foi denominado "ilha", setor onde quatro pessoas trabalham em função de uma única empresa aérea. Nesse setor, a checagem do limite de saldo do cliente é feita automaticamente, via Antares. O sistema da companhia correspondente é acessado para que a OP seja bilhetada e, a seguir, a passagem é emitida (algumas já automaticamente, mas a maioria, manualmente) e entregue (manualmente) ao cliente. As informações complementares da OP bem como o cadastramento da passagem (redigitação de seus dados) são feitos via Antares. Existem cinco "ilhas" na Holiday.

A Holiday está atualmente desenvolvendo um projeto de integração de seus clientes, ainda não participantes do sistema Galileu, a fim de que possa aglutinar todos os dados de reserva e emissão de passagem em seu sistema Antares. Para tanto tem feito um grande esforço no sentido de incentivar as agências com as quais trabalha para participarem do Galileu. Os responsáveis pelo projeto estão cientes da impossibilidade de ter todas as agências inclusas no CRS, seja pela falta de recursos financeiros necessários para o ingresso, seja pela resistência em participar de um sistema automatizado.

Análise dos Dados

Os dados obtidos do histórico descrito permitem algumas reflexões a respeito da utilização do CRS, mais especificamente, do Galileu na Holiday.

Este sistema é capaz de oferecer à operadora alguns benefícios que resultam em vantagem competitiva. Por outro lado, algumas dificuldades foram e são enfrentadas devido à sua utilização, conforme prevê a literatura a respeito do tema.

Em termos de forças determinantes da concorrência (figura 6 abaixo), pode-se fazer a seguinte análise:

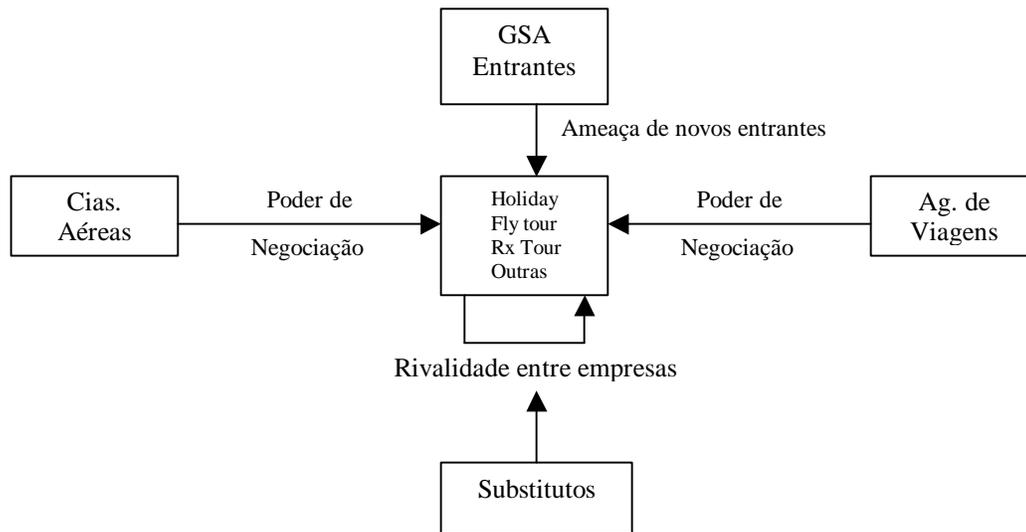


Figura 6 – Forças Competitivas presentes no Mercado de Reservas de Passagem

Ameaça de novos entrantes, ou seja, novas empresas interessadas em intermediar o processo de emissão de passagens aéreas: esta força competitiva não apresenta uma grande ameaça à Holiday, devido à barreira criada pelos altos custos necessários para entrar no Galileu (instalação do equipamento e do sistema), e nele permanecer (taxa de manutenção). Este último aspecto caracteriza-se como uma fonte de vantagem competitiva para a empresa, pois, ao atingir uma determinada quota de passagens vendidas, há isenção da taxa. Como a Holiday já atua há 13 anos no mercado, possui uma carteira de clientes grande, além de estar desenvolvendo uma política, junto aos mesmos, para que ingressem no sistema. Assim, é possível atingir mais facilmente a quota de vendas necessária para a isenção da taxa de manutenção.

- Poder de negociação junto a fornecedores neste caso, pode-se dizer que a negociação entre a Holiday e as companhias aéreas ficou mais agilizada com o Galileu, possibilitando o aumento de vendas de passagens e, conseqüentemente, um desconto maior no pagamento das mesmas. A aliança feita com a United Airlines, no sentido de expandir a utilização do sistema nas agências de viagens, tem conferido maior importância à Holiday junto àquela companhia aérea garantindo maior poder de negociação da operadora em relação às demais. Contudo, deve-se ressaltar que, sendo a United Airlines a responsável pelo sistema, o poder de negociação ainda encontra-se em suas mãos.
- Poder de negociação junto a clientes: neste aspecto, novamente o Galileu confere maior agilidade na negociação entre a Holiday e as

agências de viagens. A aliança com a United Airlines também propicia maior poder de negociação para a Holiday, já que ela torna-se a responsável pelo acesso das agências ao sistema. A grande ameaça existente é a resistência dessas agências em automatizar suas rotinas de trabalho, seja por desconforto, insegurança ou incapacidade em utilizar a informática. O principal motivo para essa resistência é a baixa qualificação profissional encontrada nesse ramo de atividade.

- Ameaça de serviços substitutos: em termos de processar reservas, não há nada mais sofisticado no mercado como este tipo de sistema (CRS), o que garante uma certa tranquilidade a Holiday. A ameaça que se pode antecipar é o lançamento de outro CRS mais complexo, em desenvolvimento no Japão, o que ameaçaria o crescimento do uso do Galileu e, conseqüentemente, o poder da Holiday junto às agências nas quais tem procurado incentivar a adoção do sistema da United Airlines.
- Rivalidade entre empresas: A Holiday tem procurado concentrar esforços no sentido atrair mais agências de viagens para seus serviços, através do Galileu, e com isso, aproximar-se das líderes do mercado. Ainda não é possível avaliar se o seu objetivo está sendo atingido.

No que se refere à estratégia competitiva, a liderança, em termos de preço, não é possível, já que este é determinado pelas companhias aéreas e o faturamento obtido pelas empresas intermediárias corresponde a 3% do total de passagens vendidas.

Resta a diferenciação do produto da Holiday que está na qualidade dos serviços oferecidos aos clientes.

Esta traduz-se em rapidez na emissão das passagens aéreas e menor índice de erros nos dados. Para emissão, pois o transporte eletrônico dos dados evita o trabalho de digitação, propenso a falhas. Porém, sendo que outras operadoras também utilizam o Galileu ou outro CRS, a diferenciação será mais sentida, quando o sistema Antares estiver completo, pois os dados obtidos, via Galileu, para a emissão da passagem serão inseridos e processados automaticamente, agilizando ainda mais o atendimento aos clientes.

A aliança com o fornecedor (United Airlines), no sentido de expandir o uso do sistema nas agências, é outro tipo de estratégia mencionada por Wiseman, e já mencionada na análise das forças competitivas. O incentivo e o apoio dados às agências acabam tornando-se outro serviço diferenciado, pois a responsabilidade da informatização das operações não fica concentrada na agência que passa a depositar maior confiança na Holiday. Um grande problema detectado nessa estratégia de diferenciação decorre da rapidez com que o Galileu foi implantado, o que impossibilitou um amplo programa de treinamento para a operação do sistema. Hoje, ele é subutilizado, visto como um facilitador de tarefas, e não como ferramenta de trabalho. Isto significa que os funcionários não percebem como o desenvolvimento de suas tarefas afetam o sistema e vice-versa. Mais do que um programa de treinamento, a gerência comercial considera necessário um programa de educação para a compreensão da importância da informática na vida profissional. Ainda, em decorrência da rapidez de implantação do CRS da United Airlines, foi considerado impossível o desenvolvimento de um "software" interno a ser acoplado ao Galileu. Isto está gerando dificuldades em concluir o Antares, por ser este uma adaptação de um software comercializado com agências de viagens.

Em termos de cadeia de valores, pode-se fazer uma análise em três níveis:

1. Empresa - Holiday nota-se que algumas atividades de valor para a emissão final da passagem foram otimizadas, havendo também uma diminuição dos custos. Isto pode ser verificado sob os seguintes aspectos:
 - Contato com a companhia aérea: com o envio das ordens de passagens (OP's), via Galileu, o equipamento telefônico passou a ser menos utilizado para o processo de reserva de passagens, o que possibilitou liberar as linhas telefônicas para maior contato comercial e atendimento a clientes existentes e de clientes potenciais. Além disso, enquanto o uso do telefone obrigava a Holiday a esperar para contactar a companhia

aérea, o uso do sistema permitiu o acesso direto, evitando demoras nas operações de reservas e agilizando o serviço para os clientes.

- Processo de emissão de passagens, com utilização do sistema, menor número de pessoas foi necessário para o processo de emissão de passagem (de 16 para 6 funcionários).
- Atividades de apoio (controladoria, tesouraria, planejamento e outras) ao unir os sistemas Galileu e Antares, os dados, antes processados manualmente pelas atividades de apoio, passaram a ser processados automaticamente, evitando entradas repetitivas dos mesmos. A empresa ganhou rapidez na obtenção de informações confiáveis e importantes para o controle das atividades operacionais e para o processo de tomada de decisão
 2. Fornecedor - United Airlines a Holiday passou a emitir, através do Galileu, relatórios periódicos, de interesse da United Airlines, contendo informações sobre vendas efetuadas, agências que compraram passagens, destinos vendidos e outras que serão fonte para controle e melhoria das atividades da companhia aérea.
 3. Cliente - Agências de viagens: Um dos principais impactos na cadeia de valor da agência de viagens é a modernização dos serviços prestados ao consumidor final o turista, que fica mais confiante no trabalho da agência.

Outro benefício recebido são os relatórios emitidos pela Holiday, através do Galileu. Assim, como ocorre com a United Airlines, as agências de viagens recebem informações periódicas sobre número de companhias foram emitidas essas passagens, quais as condições de venda, dados sobre o comprador da passagem (o turista) e outras que vão auxiliar o gerenciamento das atividades das agências e o seu processo decisório.

Percebe-se a importância do Galileu no sistema de valores desta atividade, O resultado é a melhoria desse tipo de serviço que faz parte do produto turístico.

Conclusões e Recomendações

Após a análise da atividade de intermediação do serviço de reserva e emissão de passagens feito pela Holiday, tendo como ferramenta de trabalho um sistema de informações inter-organizacionais, pode-se chegar a algumas conclusões.

A adoção de um IOS, neste caso o Galileu, de fato agiliza o processo de reserva e emissão de passagens, permitindo um incremento na venda das mesmas e, conseqüentemente, no faturamento da empresa.

Os custos de implantação e manutenção do sistema criam barreiras à entrada de outras empresas nessa

atividade e, por outro lado, para empresas que já atuam nessa área, os custos são compensados pelo aumento de passagens vendidas e pelos menores gastos com pessoal e equipamento telefônico.

Tanto os fornecedores (companhias aéreas), como os clientes (agências de viagens) da Holiday são beneficiados pelo sistema. devido à sua capacidade de emitir relatórios de produtividade, enviados pela operadora.

O IOS possibilita a entrada mais rápida dos dados necessários às atividades de apoio, como planejamento, controladoria, tesouraria e outras e, com menor probabilidade de erros, permitindo à gerência a dinamização do processo decisório e o acesso a informações mais confiáveis .

A utilização do sistema permite um aumento da qualidade dos serviços prestados às agências de viagens e ao consumidor final, o turista, no sentido de que as reservas, via sistema de informações, ficam asseguradas, não dando margem a falhas ou atrasos de confirmação.

Embora o IOS ofereça tantos benefícios traduzidos em termos de vantagem competitiva. sua implantação requer um esforço no sentido de compatibilizar (redesenhar) os procedimentos internos ao processamento do sistema, Isso gera resistência por parte dos funcionários que vêem essa adequação como ameaça à segurança em suas tarefas e em seu emprego. É importante um amplo trabalho de conscientização e treinamento dos funcionários a fim de que estes percebam a importância da informática (uma tendência irreversível) na empresa e em sua vida profissional. Trabalho idêntico é necessário junto às agências de viagens, cuja integração ao sistema é importante para que a melhoria dos serviços seja expandida.

BIBLIOGRAFIA

BAKOS, J.Y. "A strategic analysis of electronic marketplaces". MIS Quartely, Vol.15, Iss: 3, Sep-1991.

BENE, M. "Sistema de turismo - SISTUR. Estudo do turismo face à moderna teoria dos sistemas". Tese de Doutorado pela Escola de Comunicações e Artes da USP, São Paulo, 1987.

BENJAMIN, R.I., LONG, D.W. e MORTON, M.S.S. "Electronic data interchange: how much competitive advantage?" Long Range Planning, Vol.23, N. 1, 1990.

CASTRO, C.M. "A prática da pesquisa" São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.

JOHNSTON, H.R., VITALE, M.R. "Creating competitive advantage with Interorganizational information systems", MIS Quartely, Vol. 12. Iss:2, Jun-1988.

PORTER, MICHAEL E. "Vantagem competitiva", Editora Campus, Rio de Janeiro, 1989.

QED Information Sciences, Inc. "Information system planning for competitive advantage", Wellesley, Massachusetts, 1989.

SWATMAN, P.M.C., SWATMAN, P.A. "EDI system integration: a definition and literature survey", The Information Society, Vol.8, 1992.