



Aluna: Giuliana Andrea Silva Amorim (MBA Marketing Estratégico 8)

Orientadora: Valéria Araújo

AERO EXPRESS – CASO PARA ENSINO

INTRODUÇÃO

O início e o fim do dia são as horas mais cheias de expectativas para Kleber, proprietário da Empresa Aero Express, afinal quando o dia amanhece e ao entardecer, sempre se espera saber o quanto antes, como serão as solicitações dos clientes acerca das entregas e coletas à empresa e se tudo correrá bem.

A Aero Express é uma Empresa Auxiliar de Transporte Aéreo, sua atividade básica é enviar e receber mercadorias de clientes (cargas) no transporte aéreo. Para executar esse serviço em todo o país, em cada Estado brasileiro a Empresa possui um parceiro que faz a entrega da carga, caso esta seja solicitada para fora do Estado.

A Aero Express se utiliza das Companhias Aéreas para o envio das cargas, já que não dispõe de avião próprio para executar o serviço de forma totalmente independente. No momento as companhias mais utilizadas são a Gol Linhas Aéreas e a TAM.

O tipo de serviço executado pela empresa é um tanto quanto estressante, pois nem sempre depende da Aero Express a satisfação total do serviço. Isso porque a Empresa depende de vôos que cheguem e saiam nos horários previamente determinados pelas Companhias Aéreas, para que a carga do cliente chegue no seu destino final no tempo previsto e combinado com o cliente. Porém, a parte do serviço no qual a Empresa tem total domínio, essa sim, é feita de maneira eficaz e sempre gera a satisfação do cliente, que seria a coleta da mercadoria e a chegada ao aeroporto no horário do vôo previsto pela Cia aérea e a entrega final da carga nas mãos do cliente no horário pré estabelecido.

No ano de 2007, Kleber vivenciou um grande problema, a greve dos controladores de voo em todo o país. Nesse momento a empresa sofreu um grande baque financeiro, pois os clientes simplesmente se viram obrigados a parar de embarcar suas mercadorias no modal aéreo, afinal não tinham nenhuma garantia de chegada da sua carga nos horários estabelecidos, pois os vôos estavam sendo cancelados sem aviso prévio, sem nenhuma satisfação.

HISTÓRIA DA EMPRESA

No ano de 1998, foi fundada, por Kleber Bastos da Silva, Administrador de Empresas por formação, a Empresa Aero Express, Empresa Auxiliar de Transporte Aéreo. A Empresa tem autorização de funcionamento pela IATA (International Air Transportation Association) e pela ANAC (Agência nacional de Aviação Civil) e sede em Natal, Rio Grande do Norte.

A Aero Express tem como principal serviço, o agenciamento de carga aérea, doméstica e internacional. A Empresa presta também os serviços de coleta e entrega de mercadorias, de acordo com a necessidade de cada cliente. Para a Empresa prestar um serviço de total qualidade, ela conta com parceiros comerciais nas principais cidades do país.

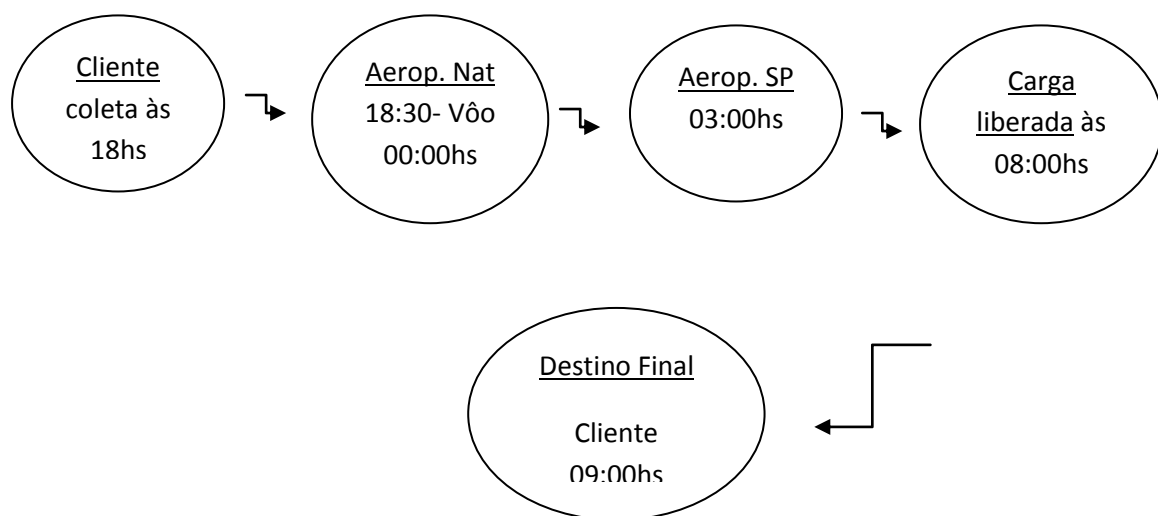
Os parceiros da Aero Express trabalham de acordo com as necessidades dos seus clientes, ou seja, se a mercadoria precisa ser entregue em outro Estado em horário pré determinado, o parceiro da Aero Express que fará a coleta da mercadoria no aeroporto da cidade, também fará a entrega no horário que o cliente desejar. Caso a carga chegue à noite, a entrega será feita no dia seguinte pela manhã, a não ser em caso de extrema urgência, a mercadoria será entregue fora do horário habitual da Empresa. E isso só poderá acontecer se a Companhia Aérea disponibilizar essa mercadoria no horário que a Empresa (Aero Express) necessita retirar. O que pode acontecer é a carga não ser liberada em horário que não seja comercial.

O tempo médio de movimentação da carga depende muito de qual é o seu destino e se as Companhias Aéreas não atrasarão os seus vôos naquele dia. No que depende da Aero

Express a mercadoria chegar no horário certo para embarcar, ela atende, porém se a Empresa coletar e chegar ao aeroporto no horário pré definido pela Companhia Aérea e por algum motivo o voo estiver atrasado, o tempo de movimentação dessa carga não cumprirá o prazo pré-estabelecido, e esse é um dos fatores que deixará o cliente insatisfeito com o serviço, principalmente se a carga for urgente.

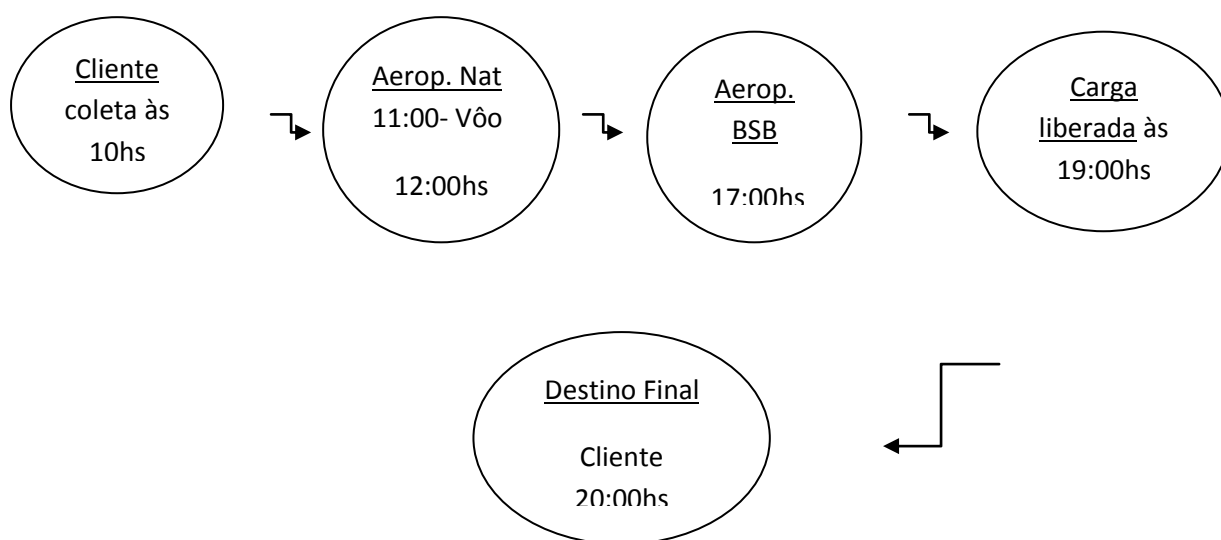
EXEMPLO DE TEMPO MÉDIO DE MOVIMENTAÇÃO DA CARGA (NAT – SP)

O tempo de movimentação de uma carga que vai de Natal para São Paulo gira em torno de 15 horas, se tudo correr bem. A Aero Express coleta a carga no seu cliente às 18hs de um dia, segue para o aeroporto e chega lá às 18:30 min. O voo está previsto para sair às 00:00hs e chegar em São Paulo às 03:00hs. Chegando em São Paulo, normalmente uma carga leva um tempo médio de duas horas para ser liberada pelo fiscal, de modo que às 08:00hs da manhã, quando começa o turno normal de trabalho ela está disponível para o nosso representante pegar a mercadoria e entregar nas mãos do cliente no máximo às 09:00hs da manhã.



EXEMPLO DE TEMPO MÉDIO DE MOVIMENTAÇÃO DA CARGA (NAT – BSB)

Do mesmo modo, acontece com a carga que segue de Natal para Brasília, só que nesse exemplo, se tudo correr bem, a carga chega ao seu destino final em 10 horas. A Aero Express coleta a carga no seu cliente às 10hs, segue para o aeroporto e chega lá às 11:00hs. O voo está previsto para sair às 12:00hs e chegar em Brasília às 17:00hs. Chegando a Brasília, como tem que ser liberada pelo fisco, essa carga fica retida em torno de duas horas, de modo que às 19:00hs, ela será liberada e chegará nas mãos do cliente às 20:00hs. Nesse exemplo, a mercadoria do cliente sai de Natal em um dia e chega a Brasília no mesmo dia, fator preponderante para se embarcar no modal aéreo, pois se a carga for urgente, atenderá plenamente as necessidades do cliente.



O PROBLEMA

Um grande problema vivido pela Aero Express foi a falência de Companhias Aéreas, como a Vasp (2005) e Varig (2006). Por esse motivo, o setor de carga aérea sofreu um grande aumento no valor dos fretes. Esse fato ocorre tanto pela baixa oferta do espaço das cargas nos vôos, como também pelo fato de quase não haver oferta no valor das tarifas, pois só existem duas empresas para as cargas domésticas que são a Gol e a TAM e as mesmas se tornam concorrentes desleais dos agentes de carga, por oferecerem

tarifas inferiores as que são disponibilizadas no mercado local. Um exemplo dessa concorrência desleal, foi um fato verídico vivido pela Aero Express, que viu um funcionário da TAM visitar um grande cliente da Empresa e oferecer tarifas que a Aero Express jamais conseguiria oferecer, pois não tinha como a TAM o mesmo poder de negociação. Isso fez com que a Empresa perdesse o seu cliente de maneira antiética.

Sempre que uma carga chega ao Estado do RN, no Aeroporto Augusto Severo, ela demora em torno de duas a três horas para ser liberada pelo fisco Estadual, e esse é um problema que juntamente com outros como atrasos de vôos, foge totalmente ao controle da Empresa, pois não depende em nada dela para ser resolvido.

No ano de 2007, como já citado, a Aero Express sofreu uma grande diminuição das suas vendas, devido à greve dos controladores de vôo. Esse problema não chegou a durar muito tempo, pois devido as intervenções políticas a greve logo teve seu fim, porém, no momento da greve, a Aero Express sofreu bastante, tanto pelo fato dos clientes deixarem de embarcar no modal aéreo, quanto pela insatisfação dos clientes que insistiam em embarcar e não ficavam satisfeitos, pois a carga, infelizmente, não chegava no destino no tempo previsto, demandava na faixa de uns três dias a mais do que o normal para a mercadoria chegar no seu destino final. Isso quando não acarretava um problema maior, em se tratando de mercadoria perecível.

Um problema não muito comum vivido pela Aero Express, mas que pode vir a se tornar um problema estrutural da empresa é relativo aos seus terceirizados, os quais chamamos de parceiros. É o simples fato deles não cumprirem o acordo de buscarem a carga e fazerem a sua entrega no tempo determinado pelo cliente, porém esse problema apesar de não ser corriqueiro, pode ser contornado facilmente, com a busca de outro parceiro que cumpra com os acordos entre Aero Express e cliente.

Hoje, a Empresa vislumbra a perspectiva da construção do Aeroporto de São Gonçalo. Em agosto deste ano, já foi definida qual empresa será responsável pela obra. O Aeroporto terá a vocação de tornar-se o quarto hub nacional, juntamente com Congonhas, Guarulhos e Brasília. O Aeroporto de São Gonçalo foi projetado para receber além de desembarque de passageiros, o desembarque de cargas. Quando concluído, será o maior terminal da América Latina e o sétimo do mundo. Esse é um fator que deverá alavancar as vendas da Aero Express, afinal o número de vôos

aumentará significativamente, o que acarreta também o aumento das possibilidades de embarque de cargas para nossos clientes.

Diante do número reduzido de Companhias Aéreas operando na modal aéreo de transporte de carga, e também o surgimento de novas companhias, como a Noar, Azul, e algumas delas, agindo de forma desleal, fica aqui a discussão de como a Aero Express poderia solucionar esse problema que já chegou a afligir e prejudicar a Empresa em um passado muito recente.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

O estudo de caso da Empresa Aero Express, tem o intuito de gerar uma discussão sobre o sistema de serviços do transporte no modal aéreo e discutir sobre o quanto esse serviço é dependente de terceiros, Governo, parceiros e Companhias Aéreas. Os dados do caso foram obtidos através da vivência dentro da Aero Express e do seu gestor, Kleber, que garante a fidelidade nas informações contidas no caso, autorizando sua publicação. O caso pode ser lido em 20 minutos em sala de aula, sugere-se a sua aplicação em turmas de graduação e pós- graduação em administração, logística e marketing. Aconselha breve explicação feita pelo professor acerca da Empresa, leitura em duplas, discussão das duplas sobre o caso e exposição do tema pelo professor.

PALAVRAS-CHAVE: transporte aéreo, logística

ABSTRACT

The case study company Aero Express, is intended to generate a discussion about the system of modal transport services air and discuss about how much this service is dependent on third parties, Government, partners and airlines. The case data were obtained through living within the Aero Express and its Manager, Kleber, which ensures the fidelity on the information contained in the case, authorizing its publication. The case can be read in 20 minutes in the classroom, suggested their application in classes of undergraduate and postgraduate studies in business administration, logistics and marketing. Advises brief explanation made by professor about the enterprise, reading in doubles, discussion of doubles on the case and theme exhibition by professor.

Key words: air transportation, logistics

FONTE DOS DADOS

Os dados deste caso para ensino foram obtidos através da observação e vivência, dentro da Aero Express, de modo que o seu gestor, Kleber, garante a fidelidade das informações aqui contidas e autoriza a sua publicação.

SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

Este caso para ensino pode ser lido em 20 min em sala de aula, e sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação e pós-graduação em administração, logística e marketing.

- 1 – Uma breve explicação feita pelo professor sobre a Empresa;
- 2 – Leitura em duplas;
- 3 – Discussão do caso pelas duplas, sendo cada uma das duplas ouvidas pela turma inteira;
- 4 – Discussão e exposição do tema pelo professor.

OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

OBJETIVOS GERAIS

Nesse tópico, temos a intenção de gerar uma discussão sobre o sistema de serviços de carga aérea, para discutirmos o quanto esse serviço é dependente de terceiros, Governo, Parceiros e Companhias Aéreas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1 – Esse primeiro objetivo é posto para que o aluno compreenda a dinâmica da prestação de serviço de carga, no modal aéreo;

2 – Importante aqui seria a discussão sobre a importância dos parceiros da Empresa para uma boa finalização do serviço;

3 – Esse objetivo seria sobre a conscientização do cliente, na hora da venda do produto, deixar bem claro que fatores externos podem modificar o tempo previsto para a entrega da mercadoria.

ALTERNATIVAS PARA A ANÁLISE DOS CASOS

Segundo KEEDI e MENDONÇA, (2000), o transporte aéreo é um modal recomendado para quem necessita de um transporte rápido da mercadoria e para aquelas de grande valor agregado, bem como encomendas urgentes, esse seria o ponto chave da solução para o caso da Aero Express, não fossem os contratempos que podem ocorrer e fugir ao seu controle, pois falta à empresa o domínio total dos terceirizados, principalmente em se tratando das aeronaves e seus atrasos nos vôos.

O transporte no modal aéreo possui um custo mais elevado do que os demais, porém, as suas vantagens são maiores, em se tratando do tempo de movimentação da carga, a distância alcançada por ela e a segurança. BALLOU, 1993 Esses fatores superam a alta do valor, dependendo do que o cliente almeja.

O serviço logístico é a representação entre a prioridade do serviço e o seu desempenho operacional. (CHRISTOPHER, 2007) Porém, nesse caso específico, como é um serviço quase 100% terceirizado, atraso de vôo é sinônimo de mau desempenho operacional da Aero Express, mesmo o cliente estando ciente dos contratempos que podem vir a ocorrer. O cliente não quer saber das justificativas sobre o atraso da sua mercadoria, ele ouvirá, mas não ficará satisfeito, e aí entra o composto de marketing, que são os quatro Ps, preço, promoção, praça e produto, eles tem que funcionar em total sintonia, para uma satisfação plena do cliente. Segundo FLEURY et al (2000), a qualidade do serviço se dá na comparação entre as expectativas do cliente e o desempenho da Empresa na prestação do serviço, a Empresa é avaliada pelas suas atividades, desde o momento da solicitação do serviço, até o final do processo, quando a mercadoria chega nas mãos do cliente. E é justamente isso que se vive no dia-a-dia da empresa. Normalmente, clientes satisfeitos, são clientes fiéis.

O que vivemos na Empresa é uma problemática de difícil solução, pois os setores que fazem o serviço acontecer não são realizadas 100% por ela. No entanto, para que o ciclo se realize de forma positiva, tem que haver fluxo de informações, para se tentar solucionar qualquer contratempo que venha a acontecer. (BALLOU, 1993)

Em face disto, esperamos do aluno, ao estudar o caso, alternativas para a situação descrita.

Uma das alternativas seria a Aero Express juntamente com seus parceiros comerciais, criar uma solução em tecnologia da informação que auxiliasse o acompanhamento da mercadoria, o que agregaria valor a prestação de serviços oferecidos pela Empresa, gerando uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R, Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHRISTOPHER, M. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor. 2. Ed. São Paulo: Thomson, 2007.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. Logística Empresarial: A perspectiva brasileira. Coleção Coppead de Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

KEEDI, S; MENDONÇA, P. C. Transportes e seguros no comércio exterior. São Paulo: Aduaneiras, 2000