

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES
PENTEADO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO

EXPLICITAÇÃO DAS PERDAS NA OCORRÊNCIA DO
EVENTO DE REEMBOLSOS AÉREOS: UM ESTUDO DE
CASO

ANDRE GOMES DE OLIVEIRA

65f.904
048e
ex. 2

São Paulo

2002

31216

No. 31216
t. 31216



d657.904
O48e
1.ed.
ex. 2
2002





FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Presidente honorário FECAP – Silvio Álvares Penteado Neto

Presidente do Conselho de Curadores: Horácio Berlinck Neto

Membros do Conselho:

Antonio Carlos de Salles Aguiar

Paulo Ernesto Tolle

Mário Amato

Éster de Figueiredo Ferraz

Abram Abe Szajman

Flávio Fava de Moraes

Diretor Superintendente: Oliver Gomes da Cunha

Diretor Institucional: José Joaquim Boarin

Diretor Administrativo-Financeiro: Marcelo Freitas Camargo

Diretor Acadêmico: Manuel José Nunes Pinto

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO – FACESP

Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo

Prof. Manuel José Nunes Pinto

Coordenadora do Curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica

Profª. Drª. Nena Geruza Cei

CATALOGRÁFICA

048e Oliveira, André Gomes de
 Explicitação das perdas na ocorrência do evento de reembolsos aéreos : Um estudo de caso / André Gomes de Oliveira
 São Paulo, [FACESP, 2002
 p. 165

Orientador: Prof. Dr. Anísio Cândido Pereira

Dissertação (mestrado) □ Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo – FACESP
 da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
 Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica - FECAP

1. Contabilidade 2. Transporte aéreo 3.Reembolso aéreo

657.904

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

FOLHA DE APROVAÇÃO

Membros da Comissão Julgadora da Dissertação de Mestrado de **ANDRÉ GOMES DE OLIVEIRA**, apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo - FACESP da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, em 22/04/2002.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Gideon Carvalho de Benedicto
PUC - Campinas

Prof. Dr. Antonio Benedito Silva Oliveira
Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo - FACESP/FECAP

Prof. Dr. Anísio Candido Pereira
Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo - FACESP/FECAP
Professor Orientador - Presidente da Banca Examinadora

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

ANDRÉ GOMES DE OLIVEIRA

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

Orientador: prof. Dr. Anísio Candido Pereira

São Paulo

2002

“... Dispuseste todas as coisas com peso, número e medida.”

Livro da Sabedoria XI, 21.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço ao grande criador, pelo dom maior que é a vida. Aos professores do curso de mestrado da Fecap, que tanto contribuíram para que eu agregasse mais conhecimentos na área da controladoria e da contabilidade estratégica.

Agradeço aos colegas do curso, pelas saudáveis discussões e pela interação. Agradeço aos professores componentes da banca de qualificação, quais sejam: professor doutor Antônio Benedito Silva Oliveira, professor doutor Gideon Carvalho de Benedicto e ao professor doutor Anisio Candido Pereira, pelas críticas e sugestões para melhoria do presente trabalho.

Em especial, os meus sinceros agradecimentos ao Professor Doutor Anisio Candido Pereira, meu orientador, pela sua paciência e profundo conhecimento da Ciência da Contabilidade, pela sua postura e pela sua humildade, enfim, um exemplo a ser seguido pelos seus discípulos.

RESUMO

Este trabalho está focado na prestação de serviços, no segmento do transporte aéreo de passageiros, mais precisamente na atividade desenvolvida por empresa que opera na intermediação da venda de passagens aéreas, que no jargão do transporte aéreo de passageiros é denominada de empresa consolidadora.

Através da prestação de serviços, representada pela intermediação na venda de passagens de diversas companhias aéreas, é que a empresa consolidadora obtém a sua receita.

Assim, em que pese todo o esforço desenvolvido pela empresa consolidadora, no atendimento com qualidade aos seus diversos clientes, verifica-se neste trabalho que todo esse esforço e dedicação, são invalidados quando o passageiro em potencial, por quaisquer motivos deixa de embarcar.

Neste caso, simplesmente as companhias aéreas glosam (estornam) a comissão de agenciamento auferida pela empresa consolidadora, e se inicia todo um processo que resultará na devolução ao passageiro, do valor pago pelo bilhete, evento este que é chamado de reembolso aéreo.

Embora o trabalho aborde alguns tópicos tais como aspectos contábeis no segmento de transporte aéreo de passageiros, conceito de prestação de serviços, e o próprio potencial econômico deste segmento de mercado, a tônica do mesmo é mensurar os efeitos negativos que são absorvidos pela empresa consolidadora, quando há a figura do reembolso aéreo, oferecendo ao final sugestões que visam minimizar o impacto negativo do reembolso aéreo.

ABSTRACT

This work is concentrate in the installment of jobs, in the path of the air transportation of passengers, more necessarily in the activity developed for company who operates las comission agent of the sale of aerial passes, that in the jargon of the air transportation of passengers is called of GSA (General Sales Agency).

Through the installment of jobs, represented by the intermediation in the sale of aerial diverse passes of company, it is that the GSA gets its prescription.

Thus, where it all weighs the effort developed for the GSA company, in the attendance with quality to its diverse customers, is verified in this work that all this effort and devotion, are invalidated when the passenger in potential, for any reasons leave to embark.

In this case , simply the aerial company comments (they reverse) the commission of agency gained for the company GSA, and begin all a process that will result in the devolution to the passenger, of the paid value for the ticket, event this that is called aerial reimbursement.

Although the work approaches some topics such as countable aspects in the path of air transportation of passengers, concept of installment of jobs, and the proper economic potential of this path of market, the tonic of exactly is to measure the minus effect that are absorbed by the GSA, when has the figure of the aerial reimbursement, offering to the end suggestions that they aim at to minimize the minus impact of the aerial reimbursement.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
1 Contextualização.....	1
2 Formulação da Situação Problema.....	3
2.1 Caracterização do Problema.....	4
2.2 Assunto.....	6
3 Objetivos da Pesquisa.....	6
3.1 Gerais.....	7
3.2 Específicos.....	7
4 Justificativa da pesquisa.....	9
6 Contribuição do estudo.....	13
7 Metodologia da Pesquisa.....	14
8 Delimitação.....	15
9 Estrutura do Trabalho.....	16
CAPÍTULO I - ASPECTOS CONTÁBEIS NO SEGMENTO DE TRANSPORTE AÉREO DE PASSAGEIROS.....	18
1.1 O Plano de Contas.....	21
1.2 Objetivos da Contabilidade.....	28
1.3 Mensuração Contábil.....	30
CAPÍTULO II – DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	33
2.1 O conceito de prestação de serviços.....	33
2.2 Diferenças básicas em relação às Organizações Industriais.....	36
2.3 Aspectos Tributários do ISS - Do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza.....	38
CAPITULO III - CARACTERIZAÇÃO DO TRANSPORTE AÉREO DE PASSAGEIROS NO BRASIL.....	41
3.1 Breve Histórico da Aviação Comercial no Brasil.....	41
3.2 Conceito de Agência de Viagens.....	44
3.3 Do Transporte Aéreo de Passageiros.....	45
CAPITULO IV - REFLEXÕES SOBRE UMA EMPRESA REPASSADORA.....	47

4.1 O que é uma GSA.....	47
4.2 O ciclo comercial da atividade	48
4.3 A Consolidadora de Passagens Aéreas Grupo Flytour	49
4.3.1 Breve Histórico do Grupo	51
4.3.2 Missão.....	54
4.3.3 A gestão da qualidade	56
4.3.4 Definindo a qualidade	57
4.3.5 Processo de melhoria da qualidade em serviços.....	63
4.3.6 A certificação ISO 9000.....	67
4.4 Cultura Organizacional.....	68
CAPITULO V - INDICADORES DO SEGMENTO, POTENCIAL ECONÔMICO E ASPECTOS	
OPERACIONAIS.....	73
5.1 Indicadores do Segmento	73
5.2 Potencial econômico do pessoal envolvido	80
5.2.1 Aspectos Econômicos e Sociais do Turismo.....	81
5.2.2 Definição de turismo.....	84
5.3 Aspectos Operacionais.....	89
5.3.1 O aspecto da reserva aérea	89
5.3.2 BSP - Bank Settlement Plane.....	91
5.3.3 IATA – International Air Transport Association	93
5.3.4 A figura do consumidor	94
5.3.5 Infraero – Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária.....	98
5.3.6 Embratur – Instituto Brasileiro de Turismo.....	98
5.3.7 O bilhete de passagem	99
5.4 Aspectos financeiros da atividade.....	101
5.4.1 Da compra e da venda do bilhete.....	101
5.4.2 Da questão da pontualidade dos pagamentos	102
5.4.3 Dos riscos/inadimplência	103
CAPITULO VI - A QUESTÃO DO REEMBOLSO AÉREO	104
6.1 Aspectos Operacionais do Reembolso Aéreo	104
6.1.1 Introdução.....	104
6.1.2 Tipos de reembolso	107

6.1.3 Como solicitar um reembolso.....	108
6.1.4 Documentos necessários para a solicitação do reembolso.....	109
6.1.5 A questão do <i>Overbooking</i>	111
6.1.5.1 Como Agir em Casos de “ <i>overbooking</i> ”.....	118
6.1.5.2 Outras considerações sobre o <i>overbooking</i>	119
6.1.6. O evento "No Show".....	120
6.1.7 Da defesa do consumidor.....	123
6.1.7.1 Da legislação de serviços turísticos.....	127
6.1.8 Fluxograma de um Reembolso.....	132
6.1.9 Do Faturamento, das Comissões e dos Valores Reembolsados.....	132
6.2 Da Quantificação das Perdas no Reembolso Aéreo.....	136
6.2.1 O Custo da Mão de Obra do Departamento de Reembolso.....	136
6.2.2 O Custo Tributário.....	137
6.2.3 A Questão dos Tributos Federais incidentes sobre a Receita.....	139
6.2.4 CPMF.....	141
6.2.5 Da glosa de comissões.....	141
6.2.6 Dos Custos Indiretos.....	142
6.2.7 Do custo de transação.....	143
6.2.8 Da valorização dos desperdícios.....	144
6.3 Sugestões para Redução do Impacto.....	147
6.3.1 Reter o valor pago.....	148
6.3.2 A Cia Aérea Arca com o Custo.....	150
6.3.3 Criação de um Seguro Anti-Reembolso.....	153
CONCLUSÃO.....	155
BIBLIOGRAFIA.....	159

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1</i> Diferenças clássicas entre manufatura e serviço.....	37
<i>Tabela 2</i> Crescimento anual da demanda de passageiro quilometro por segmento	74
<i>Tabela 3</i> Empresa nacional – linha internacional.....	75
<i>Tabela 4</i> Entrada e saída de turistas.....	76
<i>Tabela 5</i> Desembarques aéreos nacionais	77
<i>Tabela 6</i> Passageiros via marítima x via aérea.....	77
<i>Tabela 7</i> Linhas domesticas e internacionais %.....	79
<i>Tabela 8</i> Linhas domesticas e internacionais R\$.....	80
<i>Tabela 9</i> Vendas, comissões e reembolsos de 1998 – R\$	133
<i>Tabela 10</i> Vendas, comissões e reembolsos de 1999 – R\$	134
<i>Tabela 11</i> Vendas, comissões e reembolsos de 2000 – R\$	135
<i>Tabela 12</i> Custo da mão de obra do departamento de reembolso – R\$.....	137
<i>Tabela 13</i> Custo tributário – R\$.....	138
<i>Tabela 14</i> Tributos Federais – R\$.....	139
<i>Tabela 15</i> CPMF – R\$	141
<i>Tabela 16</i> Glosa de comissões – R\$.....	142
<i>Tabela 17</i> Custos indiretos – R\$.....	142
<i>Tabela 18</i> Custo das transações – R\$	144
<i>Tabela 19</i> Valorização dos desperdícios.....	145
<i>Tabela 20</i> Custos Gerados sem a Glosa de Comissões.....	151
<i>Tabela 21</i> Participação do Reembolso s/ Volume de Vendas.....	153
<i>Tabela 22</i> Custos Gerados sobre o “Seguro Reembolso”.....	154

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 As 5 maiores agências do Brasil</i>	50
<i>Gráfico 2 Linhas domésticas e internacionais</i>	78
<i>Gráfico 3 Overbooking</i>	112

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Fluxograma Contábil Flytour</i>	19
<i>Figur 2. Fluxograma GSA</i>	71
<i>Figura 3. Fluxograma de um reembolso</i>	132

INTRODUÇÃO

1 Contextualização

Nas diversas modalidades econômicas de prestação de serviços existentes, o turismo é a atividade que mais produz receita em todo o mundo, sendo portanto uma atividade de ponta da economia mundial. Para que as atividades turísticas ostentassem esta performance, sem dúvida, o seu grande fomentador foi o sistema de transporte aéreo de passageiros, através do vigoroso incremento em razão da facilitação dos fluxos turísticos aos diversos destinos demandados na face da Terra.

Dentro das atividades prestadoras de serviços no Brasil, existe um segmento que carece por demais de um enfoque centrado na administração e gestão empresarial.

É o segmento das empresas prestadoras de serviços na área do turismo, mais precisamente o das empresas repassadoras de bilhetes aéreos, que são aquelas empresas que funcionam como atacadistas na venda de passagens aéreas, intermediando os interesses das companhias aéreas e o das pessoas físicas e ou jurídicas interessadas na aquisição de passagens.

Apenas o bom senso não é requisito suficiente para a obtenção da eficácia e sucesso nos negócios empresariais. Vários fatores afetam a vida das empresas. Entre eles, se destacam as decisões governamentais, a situação da economia (local, nacional e internacional), os fatores climatológicos, a competência gerencial e tecnológica da empresa e a concorrência.

PELLIZER (1978:11), deixa bastante claro que a história dos transportes é a história da humanidade. O homem sempre se defrontou com o problema de deslocamento de bens e de pessoas. Os meios de transporte passaram a integrar de tal forma a sua vida que se tornaram parte imprescindível do cotidiano.

A conquista do espaço aéreo deu à humanidade a superação progressiva e espetacular. O avião surgido no século XX, atingiu rapidamente um notável grau de aperfeiçoamento e aos poucos foi tomando o lugar dos navios no transporte de passageiros.

Na Segunda Guerra Mundial, o turismo ficou paralisado, porém aquela guerra montou a eficiência do transporte aéreo de passageiros. Em 1945, criou-se a IATA – International Air Transport Association, que regula o direito aéreo, e assim o turismo entrou na era do avião.

No Brasil, o turismo como fenômeno social, começou em 1920. Em 1923 surge a Sociedade Brasileira de Turismo, que depois se tornaria o Touring Clube.

Em que pese a ampla e abrangente distribuição dos serviços de transporte aéreo de passageiros, esta atividade fica na dependência dos acontecimentos políticos, econômicos e sociais que podem alterar a ordem social no país receptor ou na região à qual este pertence, e criar situações de insegurança, como consequência de atos de terrorismo, guerras ou de condições de conflitos internos.

Por vários motivos, quer seja pela insegurança gerada, pelas proibições dos dirigentes governamentais, pela própria xenofobia da

população, que é uma espécie de nacionalismo exaltado, o fluxo turístico se reduz naquelas localidades atingidas por esses acontecimentos.

Também quando há essas restrições, as empresas que atuam na atividade de transportes aéreos de passageiros, vêm crescer mais que proporcionalmente, a figura do reembolso aéreo. Enfim, pessoas cancelam os seus “vôos” e entram com o pedido de ressarcimento do valor da passagem paga, mas não utilizada.

Dentro desse contexto em que passagens aéreas são vendidas e efetivamente recebidas, porém nos casos em que não há a conseqüente utilização das mesmas, é que representa a tônica principal do presente trabalho.

2 Formulação da Situação Problema

A perfeita caracterização do problema, favorece todos os esforços que devem ser canalizados e centrados dentro do tema escolhido, indicando o tipo de obstáculo que se procura elucidar.

As recentes e crescentes dificuldades pelas quais passa a empresa consolidadora analisada neste trabalho, com a redução de sua margem de lucro e de rentabilidade, faz com que seja imperativo a adoção de critérios e controles rigorosos para a perfeita avaliação e mensuração da sua atividade, do seu desempenho e do seu resultado.

2.1 Caracterização do Problema

Toda pesquisa tem início com algum tipo de problema; portanto, torna-se necessário esclarecer o significado deste termo.

Para Gil (1987; p. 52) :

“uma acepção bastante corrente identifica problema com questão que dá margem à hesitação ou perplexidade, por difícil de explicar ou resolver. Outra acepção identifica problema com algo que provoca desequilíbrio, mal-estar, sofrimento ou constrangimento às pessoas. Contudo, na acepção científica, problema é qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento”.

Por outro lado, OLIVEIRA (1997,p.23), diz que “o problema é um fato ou fenômeno que ainda não possui resposta ou explicações” e que portanto “trata-se de uma questão ainda sem solução e que é objeto de discussão, em qualquer área do domínio do conhecimento”.

Pressupondo-se que temos perfeitamente delimitado e definido o problema, este fato em si, permite que se direcione e canalize adequadamente todos os esforços na sua solução, levando se em conta que o problema é algo bastante definido e específico, indicando claramente o cerne da questão que se há de resolver.

Embora se considerando que as peças contábeis pudessem refletir a perfeita realidade dos seus fatos administrativos, não podemos afirmar que esta determine em seus lançamentos e relatórios, o custo pleno do evento chamado de "reembolsos aéreos".

Os diversos gastos que envolvem a figura do reembolso aéreo, quer sejam financeiros ou não financeiros, deveriam estar comprovados e legitimados na composição dos resultados da empresa. Não há um controle interno severo, que passe a realizar e mensurar o acompanhamento físico-financeiro dos processos, dos projetos e atividades, que torne bastante viável, visível e conhecido o desempenho, a avaliação e o resultado do setor, ora em estudo.

Pode-se afirmar que a questão do "reembolso aéreo" afeta a vida financeira de uma empresa, prejudicando a idéia de otimização no uso da capacidade dos gestores, os quais devem garantir um retorno satisfatório sobre os valores investidos na atividade.

O que o presente trabalho demonstra, é que na ocorrência do "reembolso aéreo", há um desperdício de trabalho e de dispêndios, que simplesmente não ocorreriam caso o problema do reembolso aéreo tivesse nas suas tratativas, uma outra consideração e que lhe fosse dado um outro enfoque, que viesse a compensar todo o trabalho de prestação de serviços fornecido na intermediação da venda do bilhete aéreo.

Assim, pelo menos uma grande pergunta se faz necessária para nortear, delimitar e facilitar o presente trabalho :

Pressupondo-se que o evento chamado de reembolso aéreo provoca perdas para a empresa consolidadora, quais sugestões e contribuições se podem elencar, no sentido de que se adotadas, venham a eliminar ou minimizar estas mesmas perdas?

2.2 Assunto

O presente trabalho visa dentro do aspecto contábil, explicitar os custos que se referem aos desenhos adicionais gerados quando da ocorrência do reembolso aéreo, a maculação da imagem da empresa (aspecto institucional) em face às reclamações e às questões judiciais, o custo da qualidade, e o próprio custo com a manutenção do departamento de reembolso aéreo (mão-de-obra, material de consumo, custo de comunicação), que simplesmente não agrega nenhum valor.

A idéia deste tópico, é que se não houvesse a figura do reembolso aéreo, a empresa não precisaria ter uma equipe especializada para lidar com este evento, o que por si, sem dúvida, reduziria os seus custos operacionais.

3 Objetivos da Pesquisa

Segundo LAKATOS, MARCONI (1996, p.15), pesquisa é um "procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer

tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Esta pesquisa, objetiva identificar, apurar e fornecer valores que comprometem o desempenho da atividade, bem como indicar algumas sugestões que se tomadas, poderiam minimizar o efeito negativo do reembolso aéreo. Os objetivos desta pesquisa se dividem em:

3.1 Gerais

Através da análise do fator reembolso aéreo, a pretensão deste trabalho é de pelo menos servir como um referencial reflexivo sobre o tema escolhido, cuja essência ainda é encarada de forma superficial, algo que portanto se apresenta de forma tão evasiva, para um mercado tão exigente e competitivo.

Sugerir ainda que para a figura do reembolso aéreo, se tenha novos critérios nos seus processos e procedimentos, mais abrangentes e sofisticados, e que em síntese assegure o melhor desempenho e a melhor rentabilidade nos resultados da entidade, visando a sua permanência no acirrado mercado em que atua.

3.2 Específicos

O objetivo geral é reunir e analisar uma gama de informações e subsídios que permitam identificar as nuances das questões do reembolso

aéreo, quanto a sua abrangência e também qual a sua participação negativa no resultado dos negócios de uma empresa repassadora de bilhetes de passagens aéreas.

O motivo maior da seleção deste tópico, qual seja o reembolso aéreo dentro da atividade da prestação de serviços de transporte aéreo de passageiros, se prende ao fato concreto de que pouca atenção lhe é dada, não havendo sequer uma preocupação da parte da empresa, em quantificar o quanto o reembolso aéreo representa de gravame no resultado econômico da mesma, não havendo inclusive, qualquer preocupação com o desgastante e burocrático processo de devolução dos valores aos passageiros, pela não utilização do voo.

Dentro dos objetivos gerais do trabalho, procede-se aos seguintes itens:

- verificar todo o procedimento da figura do reembolso aéreo, desde o momento do não embarque (atividade início) que gera todo o processo de devolução de valores, até o momento do ressarcimento de valores aos passageiros (atividade término).
- proceder à quantificação dos desperdícios causados com a figura do reembolso aéreo, identificando algumas formas através das quais devem se avaliar estes mesmos desperdícios, os quais contribuem negativamente contra o bom desempenho da atividade.
- Oferecer sugestões para se minimizar as perdas ocorridas com todo o processo do reembolso aéreo.

4 Justificativa da pesquisa

O objetivo básico deste trabalho é identificar, quantificar e analisar todos os elementos que contribuem e criam um efeito desfavorável para a empresa, quando ocorre a figura do “reembolso aéreo”, nos seus aspectos financeiros e não financeiros, gerando um sacrifício adicional, que além de ser um razoável agente de redução do resultado da organização, afetam também a imagem da empresa, nos aspectos comerciais e institucionais.

Idealiza-se também informar a alta gerência da entidade, o impacto deste evento na estrutura das contas diferenciais de resultado negativo, e sugerir tratativas junto aos fornecedores no intuito de se minimizar o espaço do ciclo dos reembolsos aéreos.

Assim, a partir da situação problema apresentada, a pesquisa visa atingir os seguintes aspectos:

- caracterizar a figura do reembolso aéreo, no contexto da indústria do transporte aéreo de passageiros.
- demonstrar o grau de importância e o significado da figura do reembolso aéreo.
- caracterizar o reembolso aéreo, como um instrumento redutor de resultados de uma empresa repassadora de passagens aéreas.
- explicitar a necessidade de se estabelecer indicadores financeiros e não financeiros para a correta avaliação dos resultados.

Este rastreamento passa forçosamente pelos dados obtidos das companhias aéreas, da contabilidade da empresa consolidadora, dos órgãos operacionais desta atividade (ABAV–Associação Brasileira dos Agentes de Viagens, DAC – Departamento de Aeronáutica Civil, EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, IATA – Associação Internacional dos Transportadores Aéreos, SINDETUR – Sindicato das Empresas de Turismo, SNEA – Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias, do departamento da qualidade, dos levantamentos estatísticos, da consulta ao banco de dados da empresa repassadora e da pesquisa direta e indireta.

Assim, em resumo, o trabalho está focado especificamente na atividade de uma empresa consolidadora, que envolve exclusivamente a prestação de serviços de intermediação na venda de bilhetes aéreos.

As organizações necessitam de um sistema de controle perfeito e adequado, de tal maneira que os seus números possam refletir a realidade plena das atividades geradas e geridas no âmbito do seu negócio, até mesmo porque, o atual ambiente de negócios exige que as empresas sejam competitivas em qualidade na priorização do atendimento ao cliente, mas que sustente o retorno do investimento.

Assim, este trabalho se propõe a estudar o tema “GSAs” (Agência Geral de Vendas), os seus aspectos operacionais e a figura do reembolso aéreo, visando contribuir para o entendimento deste aspecto.

De imediato, percebe-se que deveria haver um custo adicional para o passageiro que desistiu de viajar, custo este que remunerasse todo o esforço

e o custo de venda produzido pelo agente de viagem, pois que todo este esforço acaba sendo totalmente em vão e infrutífero, quando há a desistência de se voar.

Após a análise do resultado de pesquisa, o trabalho conclui que a estrutura conceitual existente em torno do tema proposto, precisa ser mudada.

Uma das causas deste problema, é em razão das companhias aéreas só creditarem comissões sobre o "voo". Isto é, as comissões são definidas a partir do momento em que realmente o passageiro tenha embarcado.

Porém, pelo não embarque, a companhia aérea cobra uma multa do passageiro que não embarcou, como forma de se ressarcir dos prejuízos oriundos pelo não embarque.

Todavia, para a empresa repassadora de bilhetes que teve todo um esforço de venda, e a utilização de todos os departamentos operacionais, não há qualquer verba compensatória, e além de ter as suas comissões estornadas, a empresa ainda arca com outros custos bastante significativos os quais são mostrados neste trabalho.

Aliás, através da observação e da análise dos números constantes do banco de dados da empresa repassadora, chega-se a valores que são subtraídos de todo um esforço e dedicação gerados para a boa prestação de serviços.

Assim, o presente trabalho, se preocupou em dar ênfase aos principais problemas, e a partir dos problemas, nortear o desenvolvimento do trabalho.

Oliveira (1997, p.108), assegura que “o problema ideal pode remeter à constatação de um fato real que não seja adequadamente explicado pelo conhecimento disponível”.

Assim, o problema real existe, que é a perda das comissões obtidas por um determinado trabalho efetuado, além de outros custos e despesas complementares, sendo que neste trabalho se procura mensurar as perdas para que a empresa repassadora obtenha em seus relatórios gerenciais a sua real performance, e de pelo menos sugerir uma possível modificação dentro da atual estrutura e procedimento do evento reembolso aéreo, resguardando o direito do repassador, criando uma solução tal que não comprometa todo o seu esforço de venda na prestação de serviços de intermediação de passagens aéreas.

Claro está, se não houvesse problemas para a empresa repassadora de bilhetes aéreos, quando da ocorrência do reembolso aéreo, esta “fagulha” não teria gerado todo um esforço concentrado para dimensionar a abrangência e significado das perdas ocorridas com aquele evento, conforme se demonstra no presente trabalho.

Neste contexto, cabe à organização dedicar ênfase especial ao “reembolso aéreo”, pois o crescimento da figura do reembolso aéreo, compromete a busca pela otimização dos resultados na organização.

5 Contribuição do estudo

Os questionamentos, mesmo que de uma maneira pautada na curiosidade e no empirismo, é que fizeram surgir a razão maior desse trabalho. Assim, procurou-se aumentar o conhecimento sobre o assunto, embora que delimitando-o, para atender as nuances da metodologia científica.

Partindo do pressuposto que as peças contábeis não contemplam nos seus números, todo o ciclo do reembolso aéreo, o presente trabalho contém uma proposta de quantificação adequada deste evento, nos aspectos contábeis, financeiros, tributários e institucionais.

Embora a figura do reembolso aéreo, esteja representada por cifras bastante significativas, as quais serão vistas no decorrer do presente trabalho, e provoquem perdas para as empresas envolvidas, não há no mercado do transporte aéreo, vasta literatura sobre este assunto, fato este que permite se intuir que não há uma preocupação muito acirrada sobre os efeitos da figura do reembolso aéreo, nos resultados das empresas.

A pesquisa obteve e fornece algumas indicações que visam nortear os gestores desta atividade de prestação de serviços, a fim de que passem a considerar e contemplar este evento, na composição do seu resultado operacional.

6 Metodologia da Pesquisa

A origem do termo metodologia significa “estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. Trata-se de uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa”. (Martins, 1994)

Através de uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de selecionar, analisar e interpretar o que existe e que pode contribuir para o desenvolvimento deste estudo, procurou-se através da técnica de leitura se racionalizar e catalogar os textos nos seus aspectos mais importantes e contundentes.

Não tendo a pretensão de esgotar o assunto, foi aplicado neste trabalho, a pesquisa bibliográfica atinente ao setor específico (turismo), revistas especializadas na atividade, suplementos de turismos e outros trabalhos voltados para custos e programas de qualidade (pesquisa documental indireta).

No aspecto bibliográfico, raríssimas são as obras que tratam do objeto deste trabalho, sendo que o assunto se encontra pulverizado em diversas publicações.

Além da pesquisa bibliográfica, dados coletados junto à empresa repassadora foram de grande valia, obtendo-se informações no banco de dados da mesma, inclusive dos modelos de processo da qualidade e do ISO 9004.

Conforme definido por YIN (1991:96), define-se “estudo de caso” como sendo “uma forma de fazer pesquisa social empírica ao se investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o

fenômeno e o contexto não são claramente definidas e onde múltiplas fontes de evidências são usadas.”

Desta forma, o presente trabalho contempla também em seu escopo, resultados de pesquisa de campo (estudo de caso), sendo que através dos resultados desta pesquisa se tratou as observações levantadas através de entrevistas, análise de documentação e registros, e observações de vários eventos, de tal maneira que os comentários sobre o que a organização objeto do estudo realiza, ou deixa de realizar, são frutos de evidências obtidas junto à organização.

O contato para a obtenção dos dados da pesquisa procedida, foi viabilizado através da autorização do presidente da organização, e efetivamente concretizados através do fornecimento de informações pelo coordenador da qualidade, pela chefia do departamento de reembolsos aéreos, pela gerência de treinamentos e da consulta ao banco de dados da organização.

7 Delimitação

O trabalho está centrado/focado na empresa Flytour Agência de Viagens e Turismo Ltda, mas que neste trabalho, passa a ser denominada de Grupo Flytour.

Na questão da figura do reembolso aéreo, que é a tônica do presente trabalho, algumas abordagens que certamente impactam os resultados e a própria atividade deste segmento da economia como um todo, têm um

enfoque direcionado, qual sejam nos aspectos tributários, legais, contábeis e econômicos.

8 Estrutura do Trabalho

O trabalho está dividido em : uma introdução ou contextualização, seis capítulos, uma conclusão e a bibliografia utilizada. Os capítulos de acordo com a necessidade estão divididos em itens com o objetivo precípua de facilitar a apreciação e o bom entendimento.

O item introdução, apresenta a contextualização, os objetivos gerais e específicos, a justificativa da pesquisa, o tipo de contribuição pretendida, a metodologia utilizada, o tema e sua respectiva delimitação.

O primeiro capítulo trata embora que sucintamente, dos aspectos contábeis no segmento de transporte aéreo de passageiros, o fluxograma contábil de uma empresa de consolidação de passagens aéreas e plano de contas sintetizado, com evidência das principais contas utilizadas no aspecto operacional.

No segundo capítulo, em virtude da atividade objeto do presente estudo ser inerente à prestação de serviços, faz-se uma abordagem no conceito de prestação de serviços e suas principais diferenças em relação à indústria e comércio, e ainda um enfoque na questão do imposto sobre serviços de qualquer natureza.

Por sua vez, o capítulo três estabelece uma panorâmica do transporte aéreo de passageiros no Brasil, além de tratativas sobre as empresas denominadas de agência de viagens.

No capítulo quatro, temos uma abordagem específica sobre a atividade de uma empresa repassadora de passagens aéreas, sua missão, o seu processo de qualidade, a sua cultura organizacional, sempre com o objetivo de demonstrar que por mais sofisticada, preparada e certificada que seja, quando há a figura do reembolso aéreo, a empresa é punida com um custo adicional.

Em função do grande potencial econômico representado pelo turismo, destinou-se um capítulo exclusivo, qual seja o de número cinco, contendo definição, indicadores econômicos, aspectos operacionais, sempre com o objetivo de mostrar a relevância deste segmento da atividade econômica.

Por sua vez, o capítulo seis contém a própria essência deste trabalho, qual seja a de quantificar as perdas causadas à organização, quando um determinado passageiro liquida a fatura, mas simplesmente deixa de viajar por todo o trecho contratado, ou parte dele, além de conter ainda este capítulo sugestões que visam amenizar o impacto negativo causado pelo reembolso aéreo.

CAPÍTULO I - ASPECTOS CONTÁBEIS NO SEGMENTO DE TRANSPORTE AÉREO DE PASSAGEIROS

A Contabilidade é uma ciência que tem por objeto o estudo do patrimônio das entidades, e por objetivo maior o fornecimento de relatórios gerenciais para a tomada de decisão.

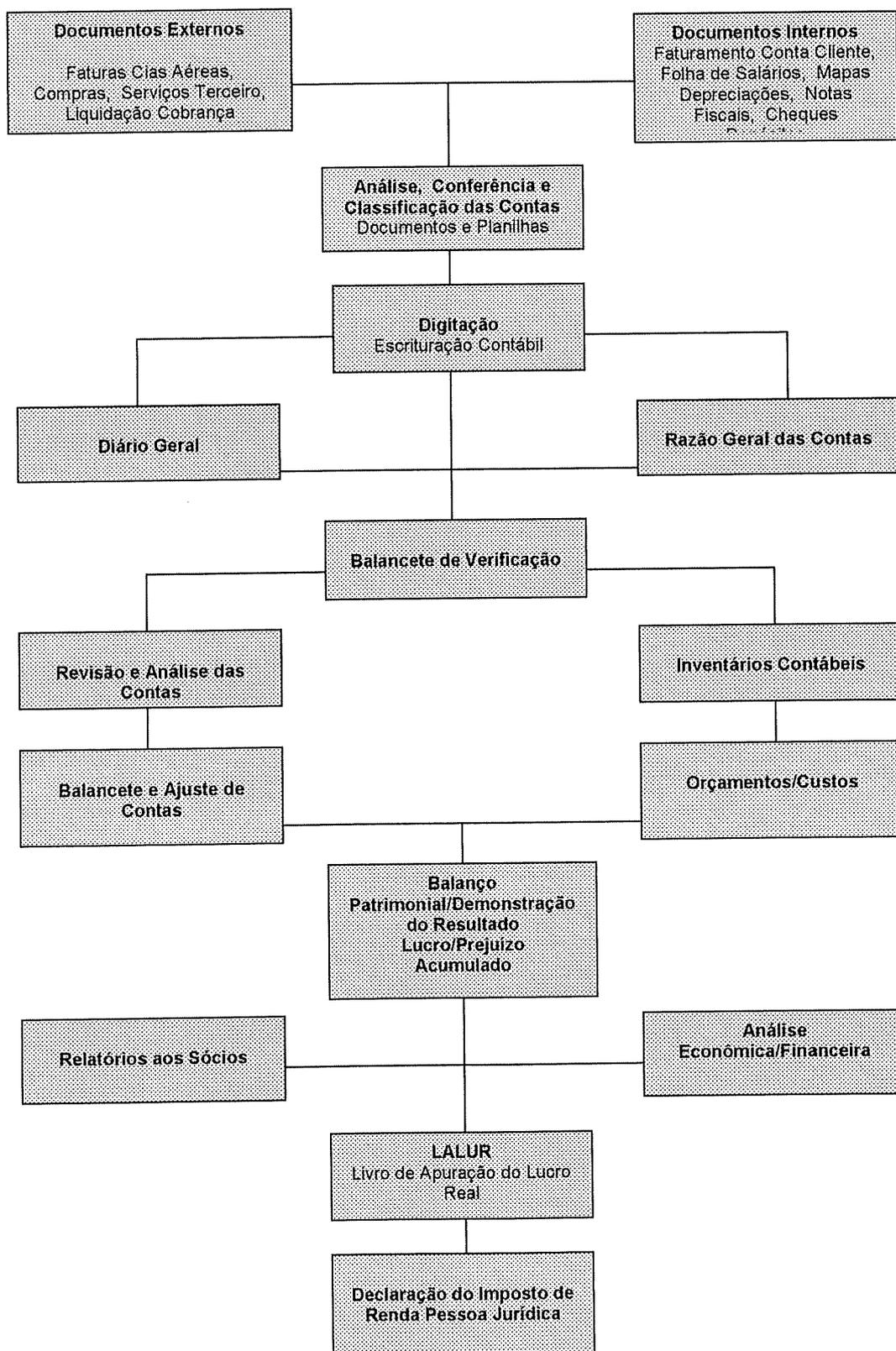
Percebe-se que no segmento das empresas prestadoras de serviços, mais especificamente das empresas de agenciamento ou intermediação na venda de bilhetes aéreos, a Contabilidade sempre esteve relegada a um segundo plano, chegando a tal ponto, que esta atividade econômica, considera como o seu "departamento de contabilidade", um mero setor de controle de comissões, que basicamente concilia os valores gerados de comissões pelos serviços prestados pela empresa repassadora, com os relatórios de vendas das diversas empresas chamadas de companhias aéreas.

De qualquer maneira, o Grupo Flytour tem dedicado uma atenção maior à realidade da sua contabilidade, possivelmente premido pelas dificuldades surgidas no mercado, pela concorrência desenfreada e pela própria globalização que exige empresas bastante competitivas.

É óbvio que se as peças contábeis não refletem a realidade da situação econômica de uma entidade, num determinado instante e na sucessão dos instantes (aspecto estático e dinâmico), fica até mesmo difícil, intuir se a empresa é competitiva no mercado em que atua.

O fluxograma a seguir, dá uma idéia da atividade operacional de uma empresa repassadora de bilhetes aéreos:

Figura 1 Fluxograma Contábil Flytour



O fluxograma contábil representado no gráfico 1, aparentemente é igual ao fluxo contábil das demais empresas, iniciando-se com a contabilização dos documentos internos e externos, onde se começa a delinear o aspecto patrimonial e econômico das mesmas, até o fornecimento de relatórios fiscais e gerenciais.

Atentar que nesta atividade econômica, sempre há uma divergência de valores entre as faturas das companhias aéreas (fornecedores) versus o faturamento gerado contra os diversos clientes, o que de imediato gera a necessidade de uma acurada conciliação contábil.

A divergência entre o valor da fatura da companhia aérea, e o valor apurado pela empresa consolidadora, é bastante intrigante, pois o sistema de reservas de passagens (vide item 5.3.1), bem como a venda de bilhetes, são efetuadas eletronicamente através da utilização dos poderosos *softwares* das diversas empresas aéreas.

Logo, os valores gerados nas faturas dos diversos fornecedores (cias. aéreas), deveriam ser totalmente compatíveis com os valores gerados no sistema operacional da empresa repassadora. Seja por inconsistência na tecnologia de informação, ou sejam por falhas humanas, sempre há a necessidade de se proceder a conciliações, a fim de se ajustar as constantes diferenças.

1.1 O Plano de Contas

O Plano de Contas existe a fim de que se possam registrar de forma adequada e uniformemente, as operações econômicas e financeiras das empresas, servindo como um facilitador para se averiguar a situação patrimonial por intermédio das demonstrações financeiras. A partir do pressuposto de que cada conta tem o seu código respectivo, o plano de contas é um dos mais importantes instrumentos para a confecção e execução dos trabalhos da contabilidade.

SÁ (1994, p. 13) , define conta como sendo “ expressão qualitativa e quantitativa, estática e dinâmica, de fatos patrimoniais da mesma natureza, ocorridos ou por ocorrer, em uma empresa ou em uma entidade”.

Ela é, portanto, o instrumento adotado para se guardar memória, a qual reúne fatos patrimoniais, da mesma natureza, e que por este motivo possui um objeto certo. Pode-se afirmar que a utilidade mais preponderante do plano de contas é de servir como um orientador na escrituração contábil, propiciando uma unidade de trabalho e protegendo este mesmo trabalho contra erros oriundos da falta de uma sistematização.

STICKNEY, (2000, p. 67), sustenta que “... uma conta precisa estar associada a um item específico do balanço, para que se possa acumular os aumentos e diminuições que ocorrem no item em questão, durante determinado período contábil”.

Por conseguinte, existem as contas, cuja função é consolidar, dentro de um mesmo título, todas as operações econômicas ou financeiras da mesma

espécie, a fim de que os usuários dos sistemas de informações contábeis tenham um conhecimento claro e coerente da situação patrimonial da empresa. Por outro lado, através da utilização do Plano de Contas, temos o desencadear de todo um processo contábil, o qual se inicia na classificação contábil e sua conseqüente escrituração, o que finalmente possibilita o "levantamento" das demonstrações financeiras da entidade.

As peças contábeis da empresa objeto do presente trabalho, não contemplam em seu escopo, todas as nuances dos dispêndios ocorridos quando há a figura do reembolso aéreo, porém, damos a seguir algumas contas que estão contidas no Plano de Contas da organização, as quais são utilizadas na integralização do sistema operacional, com a contabilidade:

- 1 - ATIVO
- 1.1. - Ativo Circulante
- 1.1.1 - Disponível
- 1.1.1.01 - Caixa
- 1.1.1.02 - Bancos Conta Movimento
- 1.1.1.02.0001 - Banco do Brasil S/A
- 1.1.1.03 - Bancos Conta Liquidez Imediata
- 1.1.1.03.0001 - Aplicações Banco do Brasil S/A
- 1.1.2 - CREDITOS
- 1.1.2.02 - Clientes**
- 1.1.2.02.0001 - Clientes Passagens Vendas Faturadas**
- 1.1.2.05 - Adiantamentos p/ Empregados
- 1.1.2.05.01 - Adiantamentos Salariais
- 1.1.2.06.0001 - Reembolsos Aéreos a Receber**
- 1.1.2.08 - Impostos a Recuperar

- 1.1.2.08.0001 - Imposto de Renda a Compensar
- 1.1.2.09 - Contas Correntes
 - 1.1.2.09.01 - Empresas Coligadas
 - 1.1.2.10 - Bancos Conta Vinculada
 - 1.1.2.10.0001 - Banco do Brasil S/A
 - 1.1.3 - Despesas de Exercício Seguinte
 - 1.1.3.01 - Despesas Antecipadas
 - 1.1.3.01.1 - Despesas Instalações a Vencer
 - 1.1.3.01.01
 - 1.1.3.01.02
 - 1.1.3.01.03 - Realizável a Longo Prazo
 - 1.2.3 - Créditos Diversos
 - 1.2.3.01 - Valores a Receber
 - .01.0001 - Valores a Receber
- 1.3 - Ativo Permanente
 - 1.3.1 - Investimentos
 - 1.3.1.01 - Incentivos Fiscais
 - 1.3.1.01.01 - Finam
 - 1.3.2 - Imobilizações Técnicas
 - 1.3.2.01 - Imobilizado
 - 1.3.2.01.01 - Instalações
 - 1.3.3 - Depreciações Acumuladas
 - 1.3.3.01 - Depreciações Acumuladas
 - 1.3.3.01.01 - Instalações conta Depreciação Acumulada
- 2 - PASSIVO
 - 2.1 - Passivo Circulante
 - 2.1.1 - Obrigações de Curto Prazo

- 2.1.1.01 - **Fornecedores Nacionais**
- 2.1.1.01.01 - **Cias. Aéreas**
- 2.1.1.02 - **Fornecedores Internacionais**
- 2.1.1.02.01 - **Cias. Aéreas**
- 2.1.1.03 - Financiamentos / Empréstimos
- 2.1.1.03.01 - Banco do Brasil S/A
- 2.1.1.04 - Obrigações com Pessoal
- 2.1.1.04.01 - Salários a Pagar
- 2.1.1.05 - Encargos com o Pessoal
- 2.1.1.05.01 - INSS a Recolher
- 2.1.1.06 - **Adiantamentos de Clientes**
- 2.1.1.06.01 - **Adiantamentos de Clientes – Emissões em C/C**
- 2.1.1.07 - Impostos e Taxas a Recolher
- 2.1.1.07.01 - ISS a Recolher
- 2.1.1.08 - Contas Correntes
- 2.1.1.08.01 - C/C Sócios
- 2.1.1.09 - Contas a Pagar
- 2.1.1.09.0001 - **Reembolsos Aéreos a Pagar**
- 2.1.1.09.02 - **Comissões a Repassar s/ Vendas**
- 2.1.1.10 - Provisões Tributárias
- 2.1.1.10.01 - Provisão p/ Imposto de Renda
- 2.1.1.14 - Provisões com Pessoal
- 2.1.1.14.01 - Provisão de Férias

- 2.2 - Exigível a Longo Prazo
- 2.2.1 - Obrigações de Longo Prazo
- 2.2.1.01 - Financiamentos e Empréstimos
- 2.2.1.01.01 - Banco do Brasil S/A

- 2.3 - Patrimônio Líquido
- 2.3.1 - Capital Social
- 2.3.1.01 - Capital Social Realizado

- 2.3.1.01.01 - Capital Social Subscrito
- 2.3.2 - Reservas
- 2.3.2.01 - Reservas de Capital
- 2.3.2.01.01 - Reserva de Incentivos Fiscais
- 2.3.3 - Lucros / Prejuízos Acumulados
- 2.3.3.01 - Lucro / Prejuízos Acumulados
- 2.3.3.01.01 - Resultados de Exercícios Anteriores

- 3 - RECEITAS
- 3.1 - Receitas Operacionais
- 3.1.1 - Receita Bruta Vendas de Passagens**
- 3.1.1.01 - Receita Bruta de Comissões**
- 3.1.1.01.01 - Comissões de Fornecedores**
- 3.1.2 - Deduções da Receita Bruta
- 3.1.2.01 - Impostos Incidentes s/ Serviços Prestados
- 3.1.2.01.0001 - Imposto s/ Serviços de Qualquer Natureza
- 3.1.2.02 - Receitas Canceladas**
- 3.1.2.02.01 - Comissões Canceladas**

- 3.1.3 - Outras Receitas Operacionais
- 3.1.3.01 - Receitas Financeiras
- 3.1.3.01.01 - Juros Ativos
- 3.2 - Receitas Não Operacionais
- 3.2.1 - Receitas Não Operacionais
- 3.2.1.01 - Ganhos em Alienações
- 3.2.1.01.01 - Alienações de Bens e Investimentos

- 4 - Custos / Despesas Operacionais
- 4.1 - Custos / Despesas Operacionais
- 4.1.1 - Custos Operacionais
- 4.1.1.01 - Custo de Pessoal
- 4.1.1.01.01 - Salários e Ordenados

- 4.1.1.02 - Encargos Administrativos
- 4.1.1.02.01 - Água e Luz
- 4.1.2 - Encargos Complementares
- 4.1.2.01 - Despesas Financeiras
- 4.1.2.01.01 - Juros Pagos ou Incorridos
- 4.1.2.02 - Despesas Tributárias
- 4.1.2.02.0001 - C.P.M.F.

O plano de contas acima, apresentado de forma sintética, contém nas contas negritadas, aquelas que são utilizadas na empresa consolidadora, para registrar a operacionalização da sua atividade, isto é, do seu negócio.

Assim, à guisa de exemplificação, considere-se os seguintes elementos obtidos no banco de dados da empresa:

ITEM	VALOR
<i>Venda de Bilhetes</i>	30.000.000,00
<i>Comissão Auferida pela GSA</i>	1.200.000,00
<i>Comissão a Repassar ao Cliente</i>	2.100.000,00
<i>Reembolso Recebido de Cia. Aérea</i>	1.000,00
<i>Comissões Glosadas da Empresa GSA</i>	40,00
<i>Comissões Glosadas do Cliente</i>	70,00

Desta forma, a contabilização se dará, da seguinte maneira:

CLASSIFICACAO		VALOR	
CÓDIGO	NOMENCLATURA	DÉBITO	CRÉDITO
1.1.2.02.0001	CLIENTES PASSAGENS VENDAS FATURADAS	30.000.000,00	
2.1.1.01.0001	FORNECEDORES CIAS. AÉREAS		30.000.000,00
3.1.1.01.0001	COMISSÃO DE FORNECEDORES		1.200.000,00
2.1.1.01.0001	FORNECEDORES CIAS. AÉREAS	1.200.000,00	
2.1.1.01.0001	FORNECEDORES CIAS. AÉREAS	2.100.000,00	
1.1.2.02.0001	CLIENTES PASSAGENS VENDAS FATURADAS		2.100.000,00
2.1.1.01.0001	FORNECEDORES CIAS AÉREAS	1.000,00	
1.1.2.06.0001	REEMBOLSOS AÉREOS A RECEBER		1.000,00
3.1.2.02.0001	COMISSÕES CANCELADAS	40,00	
2.1.1.01.0001	FORNECEDORES CIAS. AÉREAS		40,00
1.1.2.02.0001	CLIENTES PASSAGENS VENDAS FATURADAS	70,00	
2.1.1.01.0001	FORNECEDORES CIAS AÉREAS		70,00
TOTAL		33.301.110,00	33.301.110,00

Desta maneira, assim fica o balancete de verificação:

CONTA	DEBITO	CREDITO
Clientes Vendas Faturadas	27.900,070,00	
Fornecedores Cias. Aéreas		26.699.110,00
Comissões de Fornecedores		1.200.000,00
Reembolsos Aéreos a Receber		1.000,00
Comissões Canceladas	40,00	
TOTALIZAÇÃO	27.900.110,00	27.900.110,00

1.2 Objetivos da Contabilidade

A contabilidade deve ter como preocupação principal, o estudo do patrimônio das empresas, fornecendo relatórios gerenciais para a tomada de decisão dos seus gestores. Logo, para que os relatórios sejam confiáveis, é necessário que os dados e as informações imputadas na contabilidade, sejam absolutamente corretas, de tal maneira que os dados contabilizados contemplem todos os fatos econômicos ocorridos em uma determinada entidade, em um instante e na sucessão dos instantes. Ora, se os eventos de ordem econômica, não estiverem refletidos nas peças contábeis, pode-se afirmar que todos os relatórios emitidos pelo departamento de contabilidade, não estarão refletindo correta e coerentemente a realidade econômica e financeira daquela entidade.

MARION (1998,p.128), sustenta que “Contabilidade pode ser considerada como o sistema de informação destinado a prover seus usuários de dados para ajudá-los a tomar decisão”.

Com certeza, de posse das informações contábeis, passa-se a conhecer melhor a saúde econômica e financeira da empresa, podendo-se tomar decisões mais adequadas. Dentro deste pressuposto, dentro da teoria contábil, tendo por ângulo o aspecto informativo, a função principal da contabilidade é o suprimento das informações, as mais exatas possíveis, que permitam aos diversos usuários das demonstrações contábeis a tomada de suas decisões.

Pode-se concluir que a Contabilidade deveria identificar, quantificar e comunicar informações econômicas e financeiras para permitir julgamentos e decisões pelos usuários dessas informações.

FIEL (2000, p.65) , assegura que “ a Contabilidade é um instrumento que deve capturar informações corretas, completas e acuradas sobre todas as transações, bens, direitos e obrigações que compõem a atividade empresarial, ou que dela derivam, tendo ainda a função de registrar todas as ocorrências de forma sistemática, exercendo a função de importante ferramenta de controle”.

Sendo um importante instrumento para a tomada de decisão, é conveniente que as informações oferecidas sejam plenamente corretas, para não influenciar tomadas de decisões incompatíveis. Assim, não cabe à Contabilidade apenas registrar os fatos nas respectivas contas, mas sim oferecer relatórios gerenciais para a tomada de decisão.

Conforme citado por IUDÍCIBUS, (1997,p.22), Hendriksen adverte que “embora possa ser possível estabelecer os modelos decisórios que descrevem como os usuários realmente tomam suas decisões e qual informação desejam, este procedimento pode não levar aos melhores resultados, porque os usuários estão limitados pela informação contábil disponível no momento ou porque eles podem não estar usando os melhores modelos...”

O autor complementa a idéia , sustentando que “em outras palavras, o modelo decisório é influenciado pela informação disponível”.

1.3 Mensuração Contábil

A mensuração é o ato de medir, e medir por sua vez significa, segundo FERREIRA (1986,p.428), " determinar ou verificar, tendo por base uma escala fixa, e extensão, medida ou grandeza de; comensurar".

Na maioria dos campos da atividade humana existe a necessidade de um padrão de mensuração quantitativa. Existem medidas de tempo, distância, energia, tamanho, quantidade, peso e assim por diante. Sem tais medidas seria impossível fazer estimativas e comparações.

Na Contabilidade, alguns dos seus registros, tais como os inventários, contém dados em forma de quilos, metros, resmas e alqueires. Essas medidas são traduzidas para fins contábeis, em termos de unidades monetárias.

O Homem sempre quis mensurar, acompanhar a variação e controlar suas riquezas, e em virtude dessas necessidades humanas é que surgiu a Contabilidade. Onde houver uma organização formal ou informal que tenha transações econômicas passíveis de mensuração, aí deverá estar a Contabilidade, medindo, não somente o lucro, como também o desempenho global da organização, desde os objetivos, metas, implantação, implementação e realização dos negócios e indivíduos envolvidos.

Para Chambers, (1974, p.74), "a mensuração é a designação de números a objetos ou eventos mediante regras que especifiquem a propriedade a ser medida, mediante escala ou padrão a usar, e dimensões da unidade de medida".

Pela definição de Chambers, denotam-se três aspectos importantes:

- a) o objeto - o que medir
- b) o padrão - relaciona-se com a escala a ser usada, e
- c) a dimensão – relaciona-se com a unidade que deve ser usada.

Assim, para medir o patrimônio temos como parâmetro a moeda.

A mensuração contábil é o processo de atribuir valores às transações ou eventos, de modo que eles sejam ordenados sistematicamente, objetivando fornecer informações relativas ao patrimônio.

Assim, podemos afirmar que a mensuração contábil está ligada ao processo de atribuir valor aos ativos, passivos e patrimônio líquido, viabilizando avaliação financeira passada, presente e permitindo fazer projeções futuras.

A contabilidade, como mecanismo de mensuração para fornecer informações financeiras, dá ênfase à atribuição de valores monetários aos bens, direitos e obrigações.

A mensuração contábil tradicionalmente significa uma relação de valores numéricos para objetos e eventos relacionados à empresa, obtidos de tal modo que são convenientemente agregados.

Por outro lado, um sistema de mensuração contábil pode ser considerado como confiável, quando oferece ou fornece informações úteis para os diversos usuários.

O usuário está interessado em informações úteis para a devida tomada de decisão.

A mensuração contábil pode ser confiável conforme seja possível apresentar informações relevantes para fazer predições e para tomar decisões tanto para os investidores quanto para outros usuários de tais informações.

As recentes e crescentes dificuldades pelas quais passa a empresa consolidadora analisada neste trabalho, com a redução de sua margem de lucro e de rentabilidade, faz com que seja imperativo a adoção de critérios e controles rigorosos para a perfeita quantificação do seu resultado econômico.

CAPÍTULO II – DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

2.1 O conceito de prestação de serviços

Para MARTINS (1992, p.37), prestação de serviços, é a operação pela qual uma pessoa, em troca do pagamento de um preço (preço do serviço) realiza em favor de outra a transmissão de um bem imaterial (serviço). Logo, para que se estabeleça o conceito de serviço, deve haver uma transferência onerosa, por parte de uma pessoa a outra, de um bem imaterial.

É interessante e importante salientar, que uma empresa chamada de GSA (General Sales Agency), ou no jargão do turismo, uma repassadora ou consolidadora de bilhetes aéreos, é uma espécie de atacadista de bilhetes.

Este é o seu negócio. Esta é a sua atividade prestadora de serviços, qual seja, disponibilizar, através de todo o seu escopo e da sua “inteligência” operacional, passagens aéreas para pessoas que queiram viajar.

Assim, cabe à empresa consolidadora, a intermediação da venda de bilhetes e/ou passagens, bem como por conseguinte, cabe á companhia aérea, o transporte destas mesmas pessoas que manifestaram o desejo de viajar.

Existem diversos tipos de prestação de serviços. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por exemplo, classifica os serviços, como sendo da seguinte ordem:

- Serviços de alojamento e alimentação
- Serviços de reparação, manutenção e confecção
- Serviços de higiene pessoal, saunas, termas e fisioterapia
- Serviços de diversões, radiodifusão e televisão
- Serviços auxiliares da agricultura e da pecuária, excetuados aqueles sob contrato
- Serviços auxiliares da atividade financeira
- Serviços auxiliares de transporte
- Serviços técnicos especializados auxiliares à construção e ao estudo e demarcação do solo, incluindo agenciamento e locação de mão-de-obra.
- Serviços de limpeza, higienização, decoração e outros serviços domiciliares, sob encomenda de particulares.
- Serviços pessoais
- Serviços auxiliares diversos

Desta forma, e até porque o presente trabalho está embasado exclusivamente na idéia da prestação de serviços de intermediação na venda de passagens aéreas, convém definir de forma absoluta e categórica, a idéia do que venha a ser efetivamente, a prestação de serviços.

Convém ainda salientar, que os resultados dos serviços prestados, vão depender de quem os esteja executando. Um serviço oferecido a determinado cliente, nem sempre será oferecido da mesma forma a um outro cliente ,

além do que, os serviços não podem ser estocados, devendo ser consumidos no momento em que foram solicitados.

Na atividade de prestação de serviços de que trata este trabalho, há ainda a variável sazonalidade, que impacta diferentemente a atividade, conforme as estações do ano. No verão, há o que chamamos de alta temporada. Assim, nos países de clima tropical, os negócios turísticos são mais procurados no verão, quando os dias são mais longos, o que possibilita ao turista um melhor aproveitamento do clima, aliado ainda a outros aspectos como férias escolares e afins.

Grönroos (1995), elenca várias definições para o termo serviços, dos quais inserimos algumas:

Serviço: atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens (American Marketing Association, 1960)

Serviços colocados no mercado: uma transação no mercado, realizada por uma empresa ou por um empreendedor, onde o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade de uma mercadoria tangível (Judd, 1964).

Para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas: atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio (Bessom, 1973)

Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem (Blois, 1974).

Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico (Kotler & Bloom, 1984:e Kotler, 1988).

O Dicionário Mini Aurélio, edição de 1999, define serviço como sendo "a atividade econômica de que não resulta produto tangível..."

Do conceito de prestação de serviços, fica evidenciado algumas características típicas entre as quais pode-se citar a sua intangibilidade, além da impossibilidade de se estocá-los. Numa atividade em que não há a constância da venda de serviços durante todo o ano, pois o segmento sofre de forma bastante acentuada o aspecto da sazonalidade, o setor forçosamente apresenta em determinados meses do ano, um crescimento na sua capacidade ociosa de mão-de-obra, o que por si também representa deseconomias.

2.2 Diferenças básicas em relação às Organizações Industriais

O quadro a seguir, apresenta diversas diferenças que existem entre a confecção de um produto e o conceito de serviços prestados:

Tabela 1 Diferenças clássicas entre manufatura e serviço

Manufatura	Serviço
Tangibilidade	Intangibilidade
Há transferência de posse	Não há transferência de posse
O produto pode ser vendido	O serviço não pode ser revendido
O produto pode ser demonstrado	O serviço não pode ser demonstrado
O produto pode ser estocado	O serviço não pode ser estocado
Produção antecipada - separabilidade	Produção simultânea – inseparabilidade
O produto pode ser transportado	O serviço não pode ser transportado
Produção, venda e consumo em locais diferentes	Produção, venda e consumo no mesmo local
Contato indireto com o cliente	Contato direto com o cliente
Impessoal – homogeneidade	Pessoal – heterogeneidade
Não há participação do cliente no processo	O cliente participa do processo
Tecnocrático	Humanístico
Estabilidade	Volatilidade
Trabalho intensivo	Capital intensivo
Centralizado	Descentralizado
Muita supervisão	Pouca supervisão
Necessário pouco julgamento pessoal	Necessário muito julgamento pessoal
Tempo de resposta longo	Tempo de resposta curto
Projeto do produto visa cliente.	Visa o cliente
Facilmente padronizável	Padronização complexa
Valor principal produzido em fábrica	Valor principal produzido em interações entre comprador e fornecedor
Habilidades técnicas	Habilidades para interagir com o público
Distinção clara entre as Funções de marketing e produção	Superposição entre as funções marketing e produção

Fonte: Nóbrega, Kleber Cavalcanti. Gestão de Qualidade em Serviços (1997,p.27)

A tabela retro apresentada contém as diferenças básicas entre a confecção de um determinado produto e a prestação de serviços. Pode-se destacar como diferenças fundamentais, a impossibilidade de se estocar serviços, além da dificuldade de se proceder de maneira homogênea ao tipo de serviço prestado.

Devido à necessidade da interação com o consumidor, e às diferenças comportamentais dos diversos colaboradores que prestam o serviço, estas diferenças funcionam como um empecilho para que se obtenha e se controle adequadamente a qualidade total nos serviços prestados por se tratar de algo essencialmente intangível.

2.3 Aspectos Tributários do ISS - Do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza

Pode-se afirmar que a expressão “imposto s/ serviços de qualquer natureza”, é uma denominação de imposto, o qual tem um sentido essencialmente econômico. É uma espécie de imposto sobre serviços de qualquer natureza, logo, ele onera ou incide sobre a prestação de serviços, de bens imateriais existentes na atividade econômica.

Assim, o ISS tributa serviços de qualquer natureza, porém, à luz da legislação, somente serão considerados serviços para efeito de tributação do ISSQN (imposto sobre serviços de qualquer natureza), os serviços definidos em lei complementar.

Em sua obra Imposto sobre Serviços – ISS, MARTINS, (1992,p.32-33) assegura que “tudo que não esteja expressamente enumerado na lista do Decreto-lei nº 834, de 1969, pura e simplesmente não é serviço para os efeitos do ISSQN”.

MARTINS (1992,p.33) afirma ainda que lastreado na Economia, na busca de uma classificação de bens, que “leva em conta a tangibilidade dos bens em razão de sua própria natureza, é costume dividir esses bens em duas categorias especiais” que evidentemente são os bens materiais ou corpóreos e os bens imateriais ou incorpóreos.

Na conceituação da prestação de um serviço, estamos efetivamente oferecendo a terceiros, um bem imaterial, que poderíamos definir como os bens que não são corporificados, isto é, que não têm existência física, enfim, bens que não se pode tocar, como o direito de marca, o direito autoral, bem como o objeto maior do presente trabalho, que é o transporte aéreo de passageiros. No transporte aéreo de passageiros, fica bastante evidenciado a idéia da imaterialidade do evento, quando na verdade, se presta nesta etapa da circulação econômica, o fornecimento de um bem imaterial (incorpóreo) chamado de transporte de passageiros. Claro está, que nesta etapa, não há fornecimento de qualquer bem material, e caso houvesse, estaríamos em contraste, dentro da figura do bem material nesta mesma etapa da circulação, e aí chamaríamos a este bem econômico, de mercadoria.

O ISS passou a ser um imposto específico sobre este ou aquele serviço, todos eles definidos, como já vimos, na norma legal. A administração municipal, quando faz o lançamento do ISSQN, deve indicar qual o serviço

que está sendo tributado, fazendo portanto, o devido enquadramento na lista de serviços que acompanha a lei complementar elencadora dos serviços. No segmento do turismo, razão maior do presente trabalho, a tributação municipal, tem incidido sobre “intermediação de passagens aéreas”.

A lista de serviços a que se refere o artigo 8º do decreto-lei nº 406, de 31.12.1968, contém vinte e nove grupos de prestação de serviços, para efeito de enquadramento dentro das atividades prestadoras de serviços. Dentro destas, destacamos:

“XI – Agências de turismo, passeios e excursões; guias turísticos e intérpretes”.

O código de serviço, constante da inscrição municipal “6203 – Serviço de turismo e assemelhados, inclusive agência de turismo, passagens, reserva de hotéis e organização de excursões”.

A finalidade deste capítulo, foi a de situar a atividade de uma empresa repassadora de bilhetes aéreos, exclusivamente dentro do conceito de prestação de serviços, no momento em que esta procede ao agenciamento ou intermediação. Esta é a sua atividade. Este é o seu negócio.

Atentar que eventualmente a receita do serviço auferido pela prestação de serviços de intermediação (comissões), pode ser glosada, gerando perdas para a empresa, conforme se insere de maneira mais detalhada no capítulo VI.

CAPITULO III - CARACTERIZAÇÃO DO TRANSPORTE AÉREO DE PASSAGEIROS NO BRASIL

Embora o transporte aéreo de passageiros no Brasil , ainda se apresenta com um caráter elitista, pode-se afirmar que no final do século XX, quer seja através do acirramento da concorrência, quer seja através da queda do valor das passagens aéreas, ou ainda pelas facilidades geradas para o pagamento do valor dos bilhetes, pessoas de outras camadas sociais tem se utilizado deste sistema de transporte .

3.1 Breve Histórico da Aviação Comercial no Brasil

Conforme inserido no *site* do DAC (Departamento da Aeronáutica Civil), tem-se uma espécie de breve relato do histórico da aviação comercial no Brasil.

Exatamente no ano de 1.927, se iniciou no Brasil, a exploração das primeiras linhas nacionais de transportadoras aéreas de passageiros. Embora tenha se iniciado de forma bastante rudimentar, visava evidentemente o atendimento ao usuário, e a integração do vastíssimo território nacional. Neste mesmo ano, foi criada a “Viação Aérea Rio Grande” que por este mesmo motivo teve como slogan durante muito tempo “VARIG a pioneira”.

Já nas décadas de 40 e 50, se até início dos anos 60, mais de vinte empresas foram criadas, sendo que todas elas concentraram as suas linhas

principalmente nas rotas do litoral. Isto se justifica pelo fato da maior parte da população da época, estar localizada em toda a costa atlântica.

Talvez pela falta de planejamento nesta época, parte daquelas empresas vieram a sucumbir.

Nos anos 60, a aviação brasileira alcançava uma grande crise econômica, alinhavada pela baixa rentabilidade da atividade, pelo excesso de oferta, além da necessidade de investimentos vultuosos exigidos para a renovação das aeronaves do pós-guerra.

A fim de escapar da crise que assolava as companhias aéreas do país, estas empresas em conjunto com o governo, reuniram-se para estudar e definir uma mudança radical na política então reinante, com vistas a garantir a continuidade dos serviços aéreos, mesmo que o número de empresas tivessem que ser reduzido, e que o governo tivesse que ter um controle mais rígido sobre elas.

Chegou-se à conclusão que deveria haver uma política de estímulo à fusão e associação de empresas, com o fim de reduzir o seu número a um máximo de duas empresas na exploração do transporte internacional, e três no transporte doméstico. Assim, iniciava-se o regime de competição controlada em que o governo passou a intervir pesadamente nas decisões, quanto às linhas, rotas, reequipamento de frota, no estabelecimento do valor das passagens e etc.

Neste momento, inicia-se uma segunda fase da evolução da política do governo para o segmento da aviação civil, o qual se estendeu até a década de

80, quando as Cias. adquiriram os primeiros aviões turbo-hélice e jatos da aviação civil brasileira.

Com a introdução de aeronaves maiores e mais modernas, as empresas viram-se forçadas a modificar a sua rede de linhas, oferecendo os seus serviços apenas nas localidades de maior expressão econômica, objetivando efetivamente, que o mercado pudesse viabilizar a utilização de aeronaves deste porte.

Para as cidades do interior, que normalmente possuíam aeroportos precários e pequenos, dos quais se utilizavam aeronaves de pequenos portes, estes aeroportos foram desativados. Assim, conforme informação do DAC - Departamento de Aeronáutica Civil, de um total de 335 cidades brasileiras servidas por linhas aéreas em 1958, somente 92 continuavam a dispor do serviço em 1975.

Na década de 80, e mais especificamente ao seu final, uma nova ordem política e social começou a se instalar, de maneira global, em quase todos os países do mundo. Foi uma espécie de um movimento liberal, que passou pela queda do muro de Berlim, até o início da derrocada do sistema de governo da antiga União Soviética.

É como se uma nova força filosófica liberal, imputasse aos governos, uma minimização na participação e no controle das Cias. aéreas, permitindo que a força de mercado é que determinasse a sua condução.

Claro que a partir do momento em que o governo brasileiro abandona o regime de indexação da economia e de fixação de preços, esta mesma política também se faz sentir na indústria do transporte aéreo de passageiros. Assim,

a partir de 1.989, com base nessa política, o governo abandonou o regime de fixação do preço das passagens aéreas, substituindo-o pelo estabelecimento de uma faixa de variação de preço em torno de um valor fixado pelo DAC- Departamento de Aeronáutica Civil, correspondente à tarifa básica.

Em decorrência desta política liberalizante, foi de imediato implementado o sistema de liberação monitorada das tarifas aéreas domésticas, foi aberto o mercado doméstico para a entrada de novas empresas, acabou-se com a delimitação de áreas por região para exploração do transporte regional.

3.2 Conceito de Agência de Viagens

São empresas prestadoras de serviços, que informam, organizam e tomam as medidas necessárias, em nome das pessoas que desejam viajar.

Oferecem uma gama infindável de serviços relativos a transporte e manifestações turísticas de todos os tipos, e organizam viagens a um preço determinado, seja através de programas estabelecidos por elas mesmas, seja pela livre escolha dos clientes.

De acordo com a Embratur, agência de turismo é a sociedade que tem por objetivo as atividades de: venda comissionada ou intermediação remunerada de passagens individuais ou coletivas, passeios, viagens e excursões, assistência especializada ao turista, operação de viagens, excursões e outros.

Assim, as agências de viagens, têm a função de facilitar e resolver todos os problemas dos turistas a fim de que possam realizar suas viagens da maneira mais satisfatória possível.

Logo, as agências de viagens proporcionam assessoramento nos negócios de viagens, organizando viagens e promovendo localidades e meios de transporte, objetivando satisfazer o cliente nas suas necessidades de deslocamentos.

Dados obtidos junto ao SINDETUR – Sindicato das Empresas de Turismo de São Paulo, indicam que no ano de 1995, haviam um total de 11.608 agências de viagens e turismo em funcionamento, em todo o território brasileiro.

3.3 Do Transporte Aéreo de Passageiros

O transporte aéreo de passageiros é a grande conquista do século passado. O avião, sem dúvida, é um meio de transporte de massa.

Atualmente, uma viagem aérea, via de regra, é uma viagem segura, rápida e confortável.

Pelas suas vantagens, o transporte aéreo é um grande fomentador do turismo, principalmente nas longas distâncias. Em virtude do grande progresso da aviação, as distâncias foram ficando “cada vez menores”.

Existem os vôos regulares que transportam diariamente milhares de pessoas, porém, há uma modalidade que atende prioritariamente ao tráfego turístico: são os chamados vôos *charters*.

Importante salientar que a própria evolução do transporte aéreo repercute diretamente no marketing das empresas hoteleiras. Isto é, grandes aviões, com grandes grupos de passageiros, exigem capacidade hoteleira para atendê-los. É por isso, que há um jargão nos negócios do turismo, que diz: o que separa os aviões, dos hotéis, é um táxi.

Assim, o serviço aéreo ou aviação regular, é um sistema formado por empresa de transporte aéreo com suas respectivas frotas, e voltadas para a exploração de serviços aéreos de transporte regular de passageiros, em linhas e condições devidamente estabelecidas pela legislação pertinente.

CAPITULO IV - REFLEXÕES SOBRE UMA EMPRESA REPASSADORA

Este capítulo tem por objetivo definir as chamadas empresas GSAs - General Sales Agency, sendo que o presente trabalho se desenvolve e tem por foco exatamente o estudo da figura do reembolso aéreo, sua manifestação, sua causa e seu efeito nos resultados de uma empresa repassadora de bilhetes de passagens aéreas.

4.1 O que é uma GSA

As empresas chamadas de repassadoras de bilhetes ou "GSA" - General Sales Agency, são empresas que exercem atividades de intermediação entre as fornecedoras de bilhetes aéreos, ou sejam, as chamadas companhias aéreas, e as agências de viagens.

Desta forma, as empresas denominadas de GSAs, atuam no segmento de venda de passagens aéreas a outras agências de viagens, que por motivos diversos não conseguem, ou não lhes é vantajoso, adquirir estes mesmos bilhetes diretamente das companhias aéreas.

Às vezes, o sistema de vendas da empresa chamada de consolidadora (GSA), permite que as empresas clientes (diversas agências de viagens), tenham crédito na empresa consolidadora, a qual lhes repassam esta

concessão de crédito, através da entrega de estoque de bilhetes aéreos em branco.

Ou seja, a empresa consolidadora, possui bilhetes aéreos concedidos pelas companhias aéreas, para que efetue a emissão que melhor lhe convier.

Por conseguinte, e de acordo com as conveniências da empresa consolidadora, diversos bilhetes são repassados às diversas agências de viagens, a fim de que aquelas empresas possam exercer a sua atividade de venda de passagens aéreas aos seus clientes.

Na prática, as agências de viagens, fazem a emissão dos bilhetes que estão em seu poder por consignação, contra as diversas companhias aéreas.

Como o sistema de controle de bilhetes emitidos, é todo controlado eletronicamente, de tal maneira que a empresa GSA acessa *on line* os computadores e aplicativos das diversas companhias de transportes aéreos de passageiros, temos que as companhias aéreas emitirão as suas faturas de venda de bilhetes, contra a empresa consolidadora, subsidiada pelos próprios valores alimentados no sistema de informação. É bastante óbvio, que cabe à empresa consolidadora, emitir a sua fatura contra as diversas agências de viagens, que são portadoras dos bilhetes em consignação.

4.2 O ciclo comercial da atividade

O ciclo comercial desta atividade econômica é também bastante peculiar, de tal maneira que apresenta os seus vencimentos de forma decendial, consistindo basicamente no seguinte esquema: para o chamado

fechamento do faturamento das vendas de bilhetes aéreos ocorridas dentro da primeira dezena de um determinado mês, ter-se-á como vencimento da fatura a data de 23 do mesmo mês, o que equivale a dizer que o faturamento das companhias aéreas são fechados nos dias 10, 20 e 30 de cada mês, e os seus vencimentos se dão respectivamente nos dias 23 do mês corrente, e nos dias 03 e 13 do mês subsequente.

4.3 A Consolidadora de Passagens Aéreas Grupo Flytour

O Grupo Flytour, tem uma história de sucesso que começou em 1974, com a abertura do primeiro empreendimento do grupo, a “EDO Representações Ltda.”, que durante alguns anos teve a missão de representar diversas companhias aéreas do Brasil e do exterior. Esta empresa foi substituída em 1979, pela Flytour Agência de Viagens e Turismo Ltda., que hoje atua como uma das principais atividades da Corporação Flytour, agindo na consolidação e representação de companhias aéreas, atendendo agências de viagens de todo o Brasil.

Desta forma, a divisão de distribuição de bilhetes aéreos, possui filiais nas cidades de Porto Alegre, Belo Horizonte, Governador Valadares, Recife, Rio de Janeiro, Campinas e Ribeirão Preto.

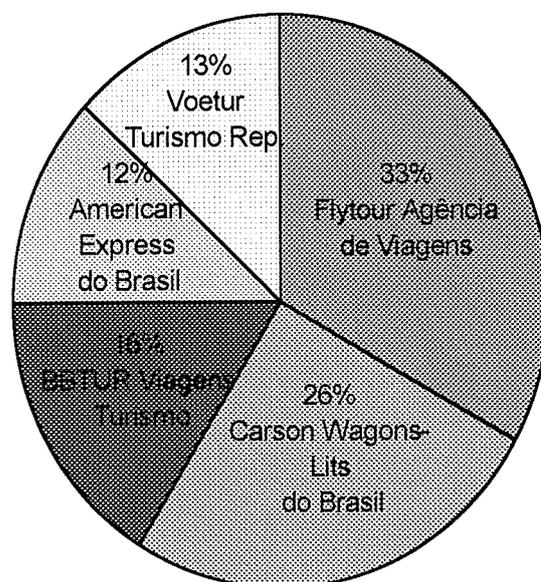
Em 1992, surgiu a idéia de multiplicar o sucesso da Flytour Agência de Viagens e Turismo através de uma rede de Unidades de Negócios, surgindo naquela época, a “Flytour Franchising Assessoria e Participações Ltda.”.

A divisão franchising, além de ser responsável pela expansão das unidades em todo o território brasileiro, assessora a rede de unidades Flytour que conta com 86 unidades de negócios distribuídas em todo o território nacional.

Confirmando sua qualidade como prestadora de serviços de características pioneiras, a Flytour firma-se como a maior emissora de bilhetes aéreos da América Latina, por três anos consecutivos.

O gráfico a seguir demonstra claramente a importância do Grupo Flytour, dentro do cenário do turismo no país, representando a maior empresa em volume de faturamento.

Gráfico1 As 5 maiores agências do Brasil



Fonte: Revista Gerencia de Viajes. Ago. 2001 pg. 11.

Flytour Agência de Viagens	33%
Carson Wagons-Lits do Brasil	26%
BBTUR Viagens Turismo	16%
American Express do Brasil	12%
Voetur Turismo Rep.	13%
Totalização:	100%

O Grupo Flytour é composto por 131 unidades de negócios em todo o Brasil, com certificação ISO 9002 (certificado de qualidade em prestação de serviços).

Aos poucos, baseando suas atividades no perfeito atendimento, na tecnologia e na qualidade de seus serviços, o Grupo Flytour foi se expandindo e hoje ocupa uma posição de destaque no mercado de turismo, como a maior rede de agências de viagens do Brasil e a única consolidadora certificada com o ISO 9002.

4.3.1 Breve Histórico do Grupo

1974 - Foi fundada a primeira empresa do grupo, a “Edo Representações Ltda.”, representando até abril de 1997, diversas companhias aéreas, sendo que atualmente, esta empresa se encontra desativada.

1979 - Foi fundada a “Flytour Agência de Viagens e Turismo Ltda.”, que atua exclusivamente na consolidação (repassadora de bilhetes de passagens aéreas), fazendo portanto a intermediação da prestação de serviços, entre as companhias aéreas e as agências de viagens.

1992 - Surge a idéia de multiplicar o sucesso da Flytour, em uma rede de unidades de negócios, surgindo desta idéia, a empresa franqueadora do Grupo, qual seja, a Flytour Franchising Assessoria e Participações, para dar suporte à denominada "Rede Flytour Brasil".

1997 - A primeira unidade da Rede Flytour Brasil, através de uma "joint venture", (aliança comercial), formou parceria com a agência norte americana "Rosenbluth", passando a representá-la no mercado nacional.

1998 - Certificação ISO 9002 para matriz, filial Porto Alegre, filial Belo Horizonte, para a empresa franqueadora e para Rosenbluth International Brasil.

1999 - Certificação ISO 9002, para a Rede Flytour Brasil.

2000 - Viajo.com e Turismo Net formam uma joint-venture e a Flytour passa a ser a agência que faz a operacionalização dos serviços prestados.

A empresa consolidadora do Grupo Flytour é a responsável pelo serviço de emissão de bilhetes aéreos, principal atividade da organização, atendendo aos agentes com serviços diferenciados, ágeis e eficientes. Mas além disso, a Flytour coloca ao alcance dos agentes de viagens um grande suporte de serviços, o Flyservice.

Através do Flyservice, todas as necessidades dos agentes de viagens são atendidas, tais como emissão 24 horas, Fly delivery (serviço de motoboys), diretório de hotéis, sistema de reservas, assessoria no embarque e desembarque e outros.

O grande poder de negociação do Grupo Flytour no mercado de turismo permite que o Flyservice obtenha tarifas especiais junto aos seus fornecedores, o que acaba se transformando em preços melhores para seus clientes.

Saliente-se ainda, que através de uma parceria com a Universidade Anhembi Morumbi, localizada na Cidade de São Paulo, a Flytour colocou dentro dessa instituição de ensino, uma agência, a "Flytour University", funcionando como qualquer outra de sua rede, totalmente informatizada, com todos os serviços que possui, pronta para efetuar reservas, oferecer pacotes de viagem, emitir bilhetes, enfim, fazer tudo o que for necessário para garantir o conforto e a tranquilidade de quem procurar por ela. Junto à agência funciona também o Centro de Treinamento de Viagens e Turismo, o que na prática também funciona como uma agência escola.

Nesse local, os alunos do curso de turismo terão a oportunidade de aprender na prática, vivenciando todas as situações do dia-a-dia de uma agência de turismo.

Ainda dentro de uma perspectiva de crescimento contínuo, e visando a ampliação da rede em todo o país, de forma organizada e padronizada, tendo como desafio a idéia de crescimento contínuo com qualidade, a "Flytour University" funciona como uma verdadeira universidade dentro do Grupo Flytour, oferecendo cursos, palestras e workshops aos colaboradores, franqueados, clientes e até mesmo ao público em geral. Os temas são os mais variados, incluindo desde a emissão de bilhetes aéreos até marketing e vendas aplicados ao turismo.

Todo o treinamento é montado e ministrado pela própria Flytour University ou, quando necessário, contratado junto a empresas ou profissionais de treinamento. A definição do que é apresentado pela Flytour University é dada pelas sugestões que chegam até a Flytour, sendo que a partir daí, se avalia o melhor curso para cada caso.

Outra área importante de atuação da Flytour University é a pesquisa de novas tecnologias. Um dos resultados dessa iniciativa foi a informatização das empresas da Rede Flytour Brasil e de seus clientes, que tiveram suas atividades de *front office* e de *back office* totalmente aperfeiçoadas, levando maior qualidade ao consumidor final.

4.3.2 Missão

Toda empresa, evidentemente tem a sua missão, esteja ela formalmente implementada ou não.

Se atentarmos para a missão de uma das empresas do Grupo Flytour, que basicamente é :

“O Grupo Flytour dedica-se a ser líder em qualidade de desenvolvimento e de distribuição de serviços e informações de viagens em termos globais. Nossa força e crescimento virão de associados comprometidos, liderança e inovação conceituais, satisfação total dos clientes, tecnologia aplicada e saúde financeira preservada”.

Percebe-se nitidamente uma preocupação com a saúde financeira da empresa, isto é, através da operacionalização do negócio, trazer rendimentos

suficientes para pagar todas as suas obrigações, remunerar o capital dos investidores e operar com uma razoável folga de liquidez, o que efetivamente, é o objetivo maior das empresas e a razão da própria sobrevivência das entidades.

A missão de uma organização, é a sua essência, o seu negócio. No modelo de missão, acima apresentado, percebemos uma preocupação com a própria perpetuação da entidade, pois na sua missão, aparece "... tecnologia aplicada e saúde financeira preservada".

Como temos visto no presente trabalho, a partir do momento que aparece a figura do reembolso aéreo, a missão da empresa, no aspecto que trata da saúde financeira preservada, fica um pouco afetada. Enfim, a partir do momento em que a legislação não permite que haja um ressarcimento das perdas verificadas quando do evento reembolso aéreo, fica bastante patente que parte do esforço canalizado para se obter os conceitos de eficácia através de um lucro sustentável e desejado, fica prejudicado.

Para a empresa ter garantida a sua continuidade no tempo e no espaço, é mister que ela cumpra conveniente e satisfatoriamente a missão para qual foi destinada, porém, sempre com o objetivo precípua de atingir a eficácia empresarial.

Segundo KASSAI (1999,pg. 24, 25),

"a missão, ou a razão de ser da própria empresa, é cumprida em sua plenitude quando se busca atingir cada vez mais o que denominamos de eficácia empresarial, ou seja, à medida que são atendidas preocupações básicas, inerentes à própria vida de uma empresa e, conseqüentemente, proporcionando um lucro condizente com o retorno mínimo exigido pelos investidores".

Com a nova dinâmica da economia, com a implantação de um código de defesa do consumidor e com a concorrência e a globalização dos mercados, o segmento passou a sentir a necessidade de instrumentos de gestão e partindo-se do pressuposto de que toda organização tem uma missão, esta missão somente será cumprida se a organização for eficaz e conseguir produzir serviços cujos valores superem os valores dos recursos consumidos, com exceção evidentemente das entidades sem fins lucrativos.

4.3.3 A gestão da qualidade

Em um mercado cada vez mais globalizado, as entidades buscam a excelência competitiva, maximizando vantagens competitivas mundiais, operando em ambiente em que a competição por resultados e por sobrevivência é importante, e que práticas de gestão de qualidade estão quase que totalmente disseminadas.

As publicações que tratam de qualidade, dão ênfase à qualidade dos bens fabricados, sendo que a literatura referente à qualidade na área da prestação de serviços, fica relegada a um segundo plano.

Em parte isto ocorre, devido ao fato de não existir muitas pesquisas sobre a gestão da qualidade de serviços, além da grande dificuldade de se controlar a qualidade de algo intangível, como o é a prestação de serviços.

O Grupo Flytour, objetivando a plena satisfação do seu mercado consumidor, desde 1.996, tem visado com a implantação do programa de

qualidade em suas diversas unidades de negócios, se apresentar como um elemento diferenciador, agregando valores aos serviços prestados.

Para a satisfação do mercado consumidor, exige-se que a empresa estabeleça uma Gestão de Qualidade dos Serviços, que funcione como uma alavanca competitiva da organização, frente à concorrência.

Sem dúvida, a própria globalização contribuiu para o aumento do grau de exigência dos consumidores, gerando nos mesmos um espírito crítico mais apurado e mais exigente, querendo para si, o mesmo tratamento e nível de serviços que lhes são prestados, nos locais diferentes da sua origem.

Importante salientar que a maneira de verificar o sucesso do programa de qualidade total, é a mensuração do nível de satisfação dos consumidores.

Como a qualidade tem o seu maior desempenho nas atividades manufatureiras, pode-se imaginar os transtornos em atividade nas quais a qualidade não tem sido normalmente praticada, como no ramo da prestação de serviços, no qual está inserido o foco do presente trabalho.

Desde os anos de 1.996, o Grupo Flytour, começou a trilhar no caminho da qualidade total, de tal maneira que ficou bastante evidenciada, a idéia de que a qualidade é algo que deve ser praticado constantemente, isto é, a qualidade é um caminho sem volta.

4.3.4 Definindo a qualidade

Na "escola da qualidade" de acordo com os conceitos de Philip Crosby, a qualidade é "o cumprimento dos requisitos". Logo, se o fornecedor de

serviços entrega a determinado consumidor exatamente aquilo que este mesmo consumidor tenha se disposto a receber, a empresa fornecedora dos serviços, teria prestado um serviço com qualidade. Para Crosby (1992), a única diferença na qualidade de serviços, em relação à manufatura, é o contato com o cliente.

Assim, para um determinado passageiro, que pretenda embarcar em determinado dia e hora, para uma certa localidade devidamente pactuada, temos que se a empresa aérea cumprir com o horário do voo, respeitar a reserva do passageiro, respeitar o plano de voo exigido pelos órgãos competentes, prestar um serviço de bordo de acordo com o pré-estipulado e entregá-lo no seu destino, a empresa teria fornecido um serviço com qualidade.

Conforme já foi visto, a prestação de serviços apresenta características próprias, bem diferentes das atividades manufatureiras, e assim sendo, torna-se por demais complicado, motivado por estas mesmas características, atribuir-lhe uma avaliação adequada. Entre estas características, podemos citar a intangibilidade, heterogeneidade, presença do cliente, simultaneidade entre a produção do serviço e o consumo e outros.

GRÖNROOS (1995), estipula pelo menos duas dimensões para se avaliar a qualidade da prestação de um determinado serviço: uma dimensão relacionada ao resultado do próprio serviço – o que – (qualidade técnica) e uma outra dimensão relacionada ao processo em si do fornecimento do serviço – como – (qualidade funcional). Grönroos define como sendo a qualidade total dos serviços, o resultado da avaliação que determinado cliente faz de um

serviço que por ele é consumido, além da forma como este serviço lhe é passado.

O Grupo Flytour, no ano de 1996, contratou a assessoria de Philip Crosby, reconhecida internacionalmente na área da gestão de qualidade. Embora sua abordagem tenha sido focada de forma mais acirrada em manufaturas, não se deixou de dar um enfoque também no que diz respeito ao tratamento da qualidade na área de serviços.

Durante uns 18 meses, (de janeiro de 1996 até junho de 1997) todos os colaboradores foram treinados, de acordo com os ensinamentos da escola da qualidade de Philip Crosby. Esse treinamento baseou-se nos aspectos motivacionais, e num forte sistema de comunicação e liderança da alta administração da empresa.

O processo da qualidade no Grupo Flytour passou por três etapas. A primeira foi dividida em duas: sensibilização dos colaboradores e manualização dos processos.

A sensibilização dos colaboradores foi garantida por reuniões constantes, onde conceitos como comprometimento, momento da verdade do cliente, satisfação do cliente, tipos de cliente (interno e externo), trabalho em equipe, além de ficar bem clara a idéia de que os erros porventura existentes são chamados de não conformidades, os quais podem ser quantificados e mensurados financeiramente.

Sem a assimilação desses conceitos não haveria a continuidade do processo. Para tanto foram aplicados jogos lúdicos através dos quais os conceitos eram praticados.

Essas reuniões foram bastante produtivas e serviram como importantes indicadores do grau de envolvimento dos colaboradores. Motivados, eles contribuíram para a elaboração dos manuais de procedimentos operacionais. A manualização contou com a participação de colaboradores de todos os níveis hierárquicos.

A segunda etapa foi a pós auditoria de certificação que ocorreu em 1998 e cujo órgão certificador foi a SGS ICS Certificadora Ltda.

Depois de certificada, a Flytour entrou definitivamente no processo da qualidade, cumprindo cronogramas de auditorias internas e externas, semestralmente, e se utilizando de ferramentas para garantir a manutenção do certificado e a satisfação do cliente. As ferramentas de maior uso são: o RAC (relatório de ação corretiva) e as avaliações de serviços.

O RAC é um instrumento que auxilia na melhoria do processo da qualidade, devendo ser utilizado sempre que identificada uma não conformidade em qualquer atividade que esteja no escopo da certificação da empresa. Trata-se de um formulário cuja correta utilização habilita todos os colaboradores a resolver problemas reais (não conformidades), de forma prática e eficaz. Para tanto, o correto preenchimento do relatório e o entendimento da metodologia nele contida, são fatores determinantes para a obtenção do resultado esperado.

O processo de melhoria da qualidade está centralizado na devida identificação dos chamados PNCs (preço do não cumprimento), sendo que estes não cumprimentos, representam para a empresa, o quanto custa fazer

as coisas erradas. Logo, se a empresa fizesse determinada atividade corretamente, da primeira vez, a entidade não teria esta perda.

De acordo com os passos sugeridos pela escola da qualidade de Crosby, foram recomendados 14 passos ou etapas, de tal forma que estes procedimentos foram tomados para a empresa como um todo.

Assim, os passos tomados e recomendados, foram:

1. Comprometimento da gerência
2. Equipe de melhoria da qualidade
3. Cálculo ou custo da qualidade
4. Avaliação do custo da qualidade
5. Conscientização
6. Ação corretiva
7. Comitê para o Dia do Zero Defeito
8. Treinamento de supervisores
9. Dia do Zero Defeitos.
10. Estabelecimento de Metas
11. Remoção de causa de erros
12. Reconhecimento
13. Conselhos de qualidade
14. Fazer tudo novamente.

O projeto de qualidade total de Crosby, pelo menos da maneira pela qual o Grupo Flytour foi orientado, perseguia com bastante veemência os erros desnecessários que também é claro, geravam perdas desnecessárias e que

comprometiam todo um esforço dos gestores na busca do atingimento dos seus objetivos.

Denotava-se então, uma grande preocupação quanto à prevenção de falhas, mediante a utilização de planilhas denominadas de "modelo de processo", na qual se alocava de maneira sucinta o fluxograma de todas as atividades da empresa.

O objetivo maior da utilização do "modelo de processo", era determinar eventuais falhas no processo, como por exemplo, atividades que eram feitas em duplicidade, retrabalhos e outros.

De acordo com a abordagem de Crosby, o seu conceito de serviços está vinculado às atividades tradicionais de prestação de serviços, como os serviços de saúde, financeiros, de transportes e lazer.

A sua definição de qualidade na área de serviços, é pura e simplesmente quando os serviços são produzidos e prestados de acordo com os requisitos.

A escola da qualidade de Philip Crosby, dá ênfase para a prevenção de defeitos e correção dos eventuais desvios, sendo que estes defeitos e desvios são perfeitamente mensurados e valorizados. O auge da qualidade para Crosby, é a obtenção do zero defeito, que em outras palavras significa prestar os serviços livre de erros.

No aspecto comportamental, esta escola fomenta que deve haver a participação, o envolvimento e o comprometimento de todos os colaboradores envolvidos nos processos de prestação de serviços.

Dada a dificuldade de avaliação da qualidade na prestação de serviços, devido a sua característica de subjetividade, tem sido sugerido por autores que a qualidade de um serviço seja mensurada pela comparação entre a expectativa e a percepção do serviço recebido pelo cliente.

Ora, para uma empresa repassadora de bilhetes aéreos, adepta da qualidade total, que treina os seus colaboradores, e que possui uma determinação firme de prestar serviços de qualidade, qualquer falha que houver no circuito operacional ou comercial de sua atividade, mesmo que desta falha ela não tenha sido a causadora, com certeza, a mácula e o ceticismo recairão sobre ela.

GRÖNROOS (1995), quando trata do assunto “lições de qualidade”, elenca que “qualidade em serviços não pode ser separada do processo de produção e entrega”. Por este pressuposto, mesmo que a empresa repassadora cumpra com todos os requisitos, mas por quaisquer motivos o passageiro não consiga embarcar, deixou de haver a parte final da prestação de serviços, e logo, deixou de haver a prestação de serviços com qualidade total.

4.3.5 Processo de melhoria da qualidade em serviços.

No processo de melhoria da qualidade de serviços, alguns itens assumem relevada importância na questão do gerenciamento dos serviços, como: estratégia, projeto de serviços, participação do cliente, recuperação do serviço, treinamento, endomarketing e outros.

Também são importantes, dentro do enfoque do processo de melhoria contínua de qualidade, o sistema de garantia da qualidade, a padronização, os recursos ou talentos humanos, auditorias da qualidade de serviços e a liderança.

A estratégia da prestação de serviços deve estar focada e preocupada com aqueles itens que são geradores da prestação de serviços com um diferencial competitivo, isto é, que passem a agregar serviços auxiliares, até então não considerados ou ignorados. Para o bom exercício desta estratégia, convém que haja um padrão coerente e eficaz de decisões, e que todos na organização entendam perfeitamente em quais aspectos a empresa pretende ser excelente, e quais regras e comportamentos devem ser adotados para a perfeita garantia da obtenção dos objetivos estratégicos.

Para a idéia de um planejamento da qualidade em serviços, deve-se identificar as necessidades do cliente. Claro que a empresa deve se estruturar de tal maneira que atenda convenientemente bem ao seu cliente, até mesmo porque, de acordo com as nuances da certificação do ISO 9000, haverá uma pesquisa avaliativa da parte do cliente.

Óbvio está, que quanto mais o planejamento da qualidade na prestação de serviços estiver em sintonia com os requisitos do cliente, mais a pesquisa de campo tenderá à pontuação máxima, e mais a empresa estará prestando serviços em sintonia com os requisitos do cliente.

No Grupo Flytour tem-se como premissa maior o seguinte: "o cliente é a pessoa mais importante para a organização, e ele sempre tem razão", isto de acordo com os manuais de instrução direcionado aos atendentes.

Como já vimos, no ato da prestação de serviços, uma das suas características é exatamente a presença do cliente durante o processo de consumo de serviço.

Supomos que esta participação do cliente deve ser projetada de acordo com o nível de expectativa do cliente, relação custo-benefício, bem como a própria pré-disposição do cliente no processo de prestação de serviços.

Neste aspecto, o Grupo Flytour, tem possibilitado o treinamento do cliente, disponibilizando para vários deles, tecnologia de ponta e possibilitando inclusive acesso às palestras que versam sobre as questões da qualidade total.

Enfim, para a organização, que já é um destaque na tecnologia de ponta em relação às demais empresas do seu segmento de prestação de serviços, é essencialmente estratégico que os seus clientes tenham acesso a toda esta tecnologia.

Por último, dentro deste tópico, tem-se a padronização dos serviços. Este assunto é algo eminentemente crítico, pois como vimos, há a questão da heterogeneidade presente nas atividades de prestação de serviços, o que torna a padronização algo bastante complexo, e às vezes impraticável.

Dentro do conceito de qualidade, tudo se inicia com o estabelecimento de um padrão (padrão de qualidade) ou meta a ser alcançada, e a respectiva comparação entre aquilo que foi alcançado com os padrões pré-estabelecidos.

Uma padronização razoável de serviços, passa pelo menos pelos aspectos de pontualidade, qual seja, prestar o serviço dentro do prazo

estipulado, conclusão efetiva dos serviços prestados (integridade), previsibilidade e a devida satisfação do cliente.

Embora a padronização em serviços, pela sua própria natureza seja algo complicado, a inexistência de um padrão de procedimentos é um fator que responde como um verdadeiro incentivo na geração de desvios e de defeitos em geral. Isto é, a inexistência de padronização é um fator de não conformidades.

Dos ensinamentos preconizados pela escola da qualidade de Crosby, algumas tecnologias foram utilizadas e aplicadas à exaustão, como por exemplo, o mapeamento de todos os processos, a definição destes mesmos processos, as suas delimitações, ou seja a atividade início e a atividade término, a definição da autoridade e da responsabilidade, a identificação dos clientes e seus requisitos, o estabelecimento de indicadores de desempenho (nível de reclamações, produtividade), identificação de fatores críticos de controle e afins.

Toda esta preocupação na verdade, está centrada em dois aspectos: através da avaliação e da análise dos processos já vigentes, cuja estratégia de melhoria consiste na identificação e na resolução de não conformidades, minimizando assim os custos indesejados, e no outro aspecto, através da análise, definição e redefinição dos processos, mediante técnicas de planejamento e padronização, fazer tudo certo desde a primeira vez.

Para que tudo funcione a contento, e se obtenha através dos procedimentos e padronização dos serviços prestados, a plena eficácia (serviços prestados livres de erro) a escola da qualidade Crosby, preconiza

que deve haver o absoluto envolvimento e comprometimento da alta gerência da empresa. Isto é, como poderia uma empresa atingir os seus objetivos, os quais são fartamente expostos a todos os colaboradores, através de seminários, de palestras, e de treinamento, se o exemplo que vem da cúpula da empresa, não comunga com a sua própria diretriz?

4.3.6 A certificação ISO 9000

Surgida em 1987, como um modelo de Sistema da Qualidade, as normas ISO série 9000, são úteis para orientação, implementação e avaliação e finalmente para a obtenção da certificação de Sistemas da Qualidade. Dentre as normas da série, a ISO 9004-2, com nomenclatura "Gestão da Qualidade e elementos do sistema da qualidade – parte 2: diretrizes para serviços", contém orientação para a implantação de um sistema de qualidade.

É uma proposta com uma estrutura bastante rígida, que leva em conta a documentação dos processos, e que estabelece requisitos para uma série de aspectos do serviço, tais como a política da qualidade da empresa, responsabilidade da administração, atribuição de responsabilidades em todos os níveis, especificação do serviço, treinamento e desenvolvimento do pessoal, avaliação da qualidade pelo prestador de serviço e pelo cliente, mediante pesquisas, análise e melhoria do serviço.

4.4 Cultura Organizacional

Cultura organizacional é o conjunto de normas, de valores, de crenças e de concepções assumidas em determinada organização, que a faz diferente das demais.

Claro que a cultura organizacional pode e deve sofrer alterações, pois o sucesso de uma empresa depende da sensibilidade da mesma para perceber e se for o caso, responder às mudanças ambientais. Pode-se concluir, que as crenças e valores se expressam na empresa, através dos aspectos comportamentais das pessoas.

Por conseguinte, nas organizações prestadoras de serviços, como o é o Grupo Flytour, considera-se que deva estar inserido dentro da sua cultura, uma postura bastante determinada de servir, enfim, que haja no escopo de seus colaboradores a forte disposição em ajudar o cliente, fornecendo-lhe um serviço coerente com o que foi acordado, mesmo que tenha que alterar algumas regras ou regulamento, sempre em benefício do próprio cliente.

Considera-se que uma organização se pauta na própria tradição da instituição. O Grupo Flytour, evidentemente também tem as suas peculiaridades no aspecto da sua cultura organizacional:

- Em termos de ambiente de trabalho, é exigida a utilização de roupa padronizada (uniforme), tendo sido liberada a utilização de “trajes comuns” às sextas-feiras (casual day), aliás, um conceito muito utilizado atualmente.
- Grupo Flytour, tenta vender uma imagem de “modernidade tecnológica”, pela imagem de equipamentos e instalações modernas.

- Divulga-se como a maior agência de viagens da América do Sul , sendo uma das poucas empresas na atividade em que atua, a possuir o certificado ISO 9000.
- É bastante difundida a idéia de que o colaborador deve ser motivado a entender a necessidade do cliente, e atendê-lo da melhor forma possível. Isto é, evidencia-se a atender o cliente, com prestação de serviços de qualidade (que satisfaçam plenamente os requisitos do cliente).
- É uma empresa familiar, sendo comandada de forma determinada, ousada e inovadora pelo seu presidente.
- A empresa divulga enfaticamente, que é o cliente quem paga o salário dos seus funcionários (colaboradores) , por isto, investe muito em treinamento pessoal.
- A qualidade tem sido a grande preocupação da administração do Grupo Flytour, e ações e programas motivacionais e de liderança são uma constante entre as intenções da direção. Assim, há grande preocupação na divulgação e na adoção de mecanismos e procedimentos voltados à motivação das pessoas.
- A imagem do Grupo Flytour, confunde-se com a de seu presidente, denotando-se claramente a sua influência na companhia, sendo a liderança do mesmo , fator determinante na empresa.
- Em linhas gerais, estas são as principais características da cultura organizacional do Grupo Flytour, que tem como slogan principal a seguinte frase: "Flytour. Com você sempre".

O fluxograma a seguir, de uma empresa consolidadora de passagens aéreas, dá uma idéia da complexidade que envolve todo o seu aspecto operacional, na prestação de serviços de intermediação ou agenciamento. Passando pela reserva de lugares na aeronave, pelo calculo, emissão e venda do bilhete, percebe-se diversos processos e atividades que são inerentes a este segmento da economia.

CONTATOS DA AGENCIA DE VIAGENS COM O GSA

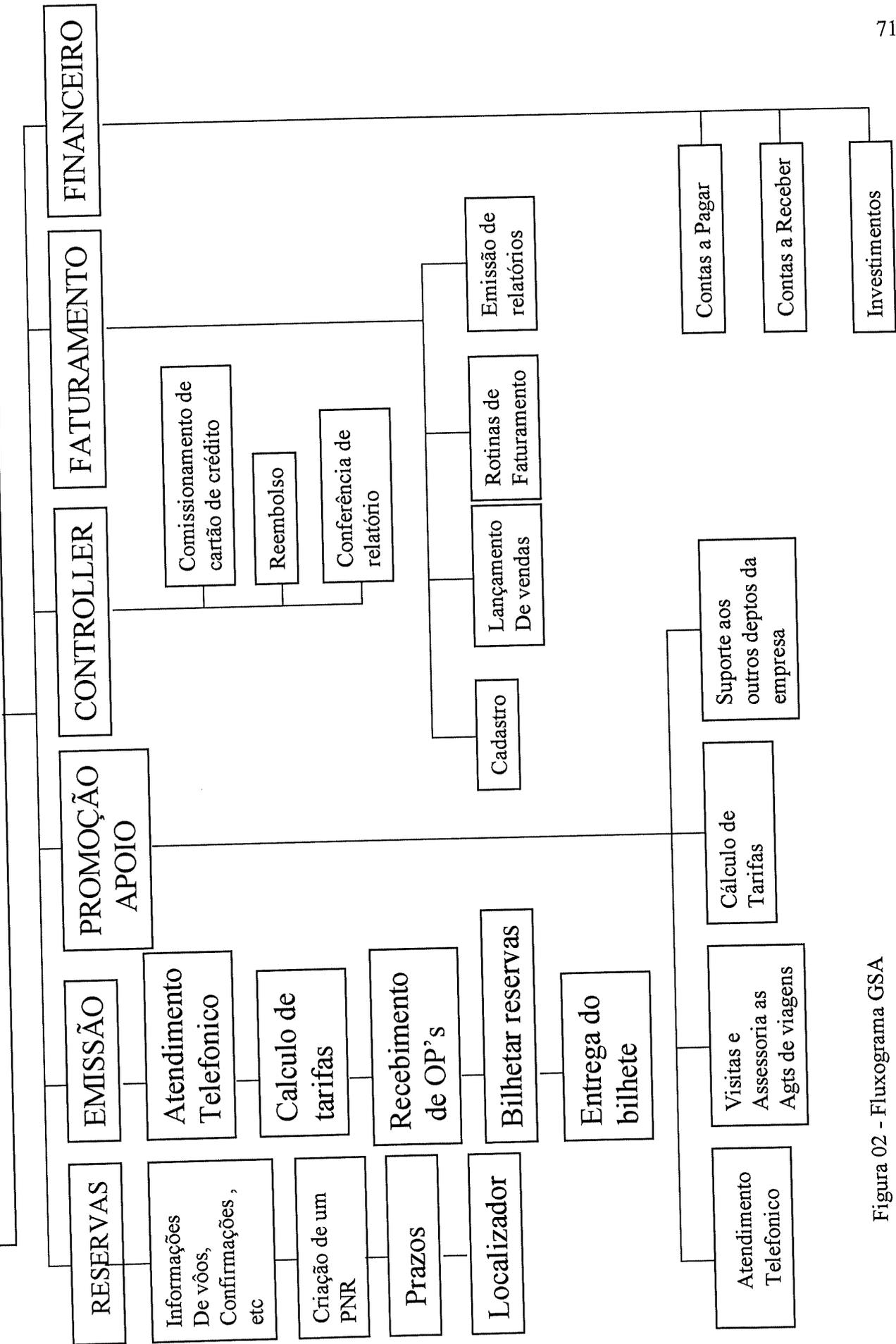


Figura 02 - Fluxograma GSA

Na conclusão deste capítulo, convém salientar a preocupação maior de especificar a empresa repassadora ou consolidadora de bilhetes de passagens aéreas, denominada de Grupo Flytour, nos seus aspectos organizacionais, o seu processo de melhoria de qualidade constante, objetivando a fidelização do cliente e a sua continuidade no acirrado mercado em que atua.

CAPITULO V - INDICADORES DO SEGMENTO, POTENCIAL ECONÔMICO E ASPECTOS OPERACIONAIS

Em virtude da grandiosidade econômica que representa o segmento do turismo, este capítulo apresenta alguns dados que ilustram a pujança e o destaque da atividade, quer seja na geração de empregos, no fluxo de pessoas e da riqueza gerada.

5.1 Indicadores do Segmento

O ramo da prestação de serviços de viagens e turismo é considerada como a maior fonte de geração de empregos no mundo. Em 1996, foi responsável pela utilização de aproximadamente 265 milhões de trabalhadores (1 em cada 9). No Brasil, os dados da *World Travel and Tourism Council* de 1994, aponta que a atividade, direta ou indiretamente, era responsável pela manutenção de 5,8 milhões de postos de trabalhos (1 em cada 11 trabalhadores).

A tabela a seguir demonstra o crescimento anual da demanda de passageiros dos anos de 1.990 a 2.000. Importante salientar que nos anos de 1.992 e 1.999, houve um decréscimo da demanda em relação aos anos imediatamente anteriores. Conforme já explicado na introdução deste trabalho, guerras e rumores de guerra, ou acontecimentos econômicos relevantes

podem afetar a indústria do turismo. Pode-se justificar este decréscimo nos anos arrolados, por variáveis aleatórias como a Guerra do Golfo Pérsico de 1992, e a maxi desvalorização cambial de 1.999, que afetou de modo significativo a demanda de passagens internacionais.

Tabela 2 Crescimento anual da demanda de passageiro quilometro por segmento

	Período: 1990 a 2000 (em 000)					
	NACIONAL		INTERNACIONAL		TOTAL	
	Demanda Cresc.		Demanda Cresc.		Demanda Cresc.	
	Pass/Kms	%	Pass/Kms	%	Pass/Kms	%
1990	14.966.942	0	14.021.526	0	28.988.468	0 %
1991	15.074.648	0,70 %	14.070.729	0,40 %	29.145.413	0,50 %
1992	11.806.194	-21,70 %	17.096.706	21,50 %	28.902.900	-0,80 %
1993	12.269.534	3,90 %	18.671.503	9,20 %	30.941.037	7,10 %
1994	13.494.207	10,00 %	21.059.933	12,80 %	34.554.140	11,70 %
1995	15.693.393	16,30 %	22.714.677	7,90 %	38.408.070	11,20 %
1996	16.593.681	5,70 %	24.844.784	9,40 %	41.438.465	7,90 %
1997	14.823.705	7,40 %	27.896.628	12,30 %	45.720.333	10,30 %
1998	22.538.794	26,50 %	27.484.200	-1,50 %	50.027.994	9,40 %
1999	22.199.401	-1,50 %	22.464.394	-18,30 %	44.663.795	-10,70 %
2000	21.219.241	-4,40 %	20.456.536	-8,90 %	41.675.777	-6,70 %
Fonte: Revista Turismo em Números. Set/2001 – pg.2						

A tabela abaixo, denominada de “empresa nacional – linha internacional”, apresenta dos anos de 1.990 a 2.000, a capacidade total de assentos oferecidos (pleno emprego), versus a demanda, ou seja a capacidade ocupada.

Mais uma vez, denota-se a queda de procura de vôos internacionais em virtude de graves turbulências econômicas, ou de estado de guerra, como o acontecido em 1.992 (Guerra do Golfo Pérsico), fatos que efetivamente comprometem a performance das viagens ao exterior.

Tabela 3 Empresa nacional – linha internacional

	Período: 1990 a 2000 (em 000)		
	Oferta	Demanda	Aproveitamento
	Ass/Kms	Ass/Kms	%
1990	19.953.716	14.021.526	70,3
1991	22.121.425	14.070.729	63,6
1992	28.711.382	14.096.706	59,5
1993	30.461.247	18.671.503	61,3
1994	31.715.631	21.059.933	64,4
1995	35.863.281	22.714.677	63,3
1996	39.988.719	24.844.784	62,1
1997	42.239.885	27.896.628	66
1998	42.549.646	27.489.200	64,6
1999	36.620.694	22.464.394	61,3
2000	33.188.744	20.456.536	61,6
TOTAL	364.414.370	230.786.616	63,3

Fonte: Revista Turismo em Números – set/2001 – pg.2

Pela tabela 4 denominada de "entrada e saída de turistas no Brasil", percebe-se que há um incremento ano a ano, seja na mensuração da entrada

de turistas no país, bem como a medição da saída de turistas do Brasil, o que denota a expansão constante deste segmento da atividade econômica. Na parte da tabela em que se explicita os valores em dolar , fica evidenciado o potencial econômico do segmento.

Tabela 4 Entrada e saída de turistas

Ano	Entrada de Turistas Estrangeiros	Saída de Turistas Nacionais
1993	1.572.000	1.400.000
1994	1.853.000	2.100.000
1995	1.991.000	2.600.000
1996	2.666.000	3.797.249
1997	2.995.000	4.852.079
1998	3.100.000 (estimativa)	4.400.000 (estimativa)

Ano	Ingressos Financeiros	Despesas Financeiras
1993	US\$1.091 Bilhão	US\$1.892 Bilhão
1994	US\$1.925 Bilhões	US\$2.931 Bilhões
1995	US\$2.097 Bilhões	US\$3.412 Bilhões
1996	US\$2.469 Bilhões	US\$5.825 Bilhões
1997	US\$2.669 Bilhões	US\$4.576 Bilhões
1998	US\$2.8 Bilhões (estimativa)	US\$4 Bilhões (estimativa)

Tabela 5 Desembarques aéreos nacionais

Ano	Desembarques Aéreo Nacionais
1994	14 milhões passageiros/ano
1997	21, 2 milhões passageiros/ano
1998	25 milhões passageiros/ano (estimativa)

Fonte: EMBRATUR, OMT-Organização Mundial de Turismo e INFRAERO

O avião, surgido no século XX, foi paulatinamente tomando lugar dos navios no segmento de transporte de passageiros.

Da tabela 6 a seguir, percebe-se que nos idos de 1930, era incipiente e insignificante o sistema de transportes aéreos de passageiros. Na atualidade, milhões de pessoas se utilizam das aeronaves para o seu deslocamento.

Tabela 6 Passageiros via marítima x via aérea

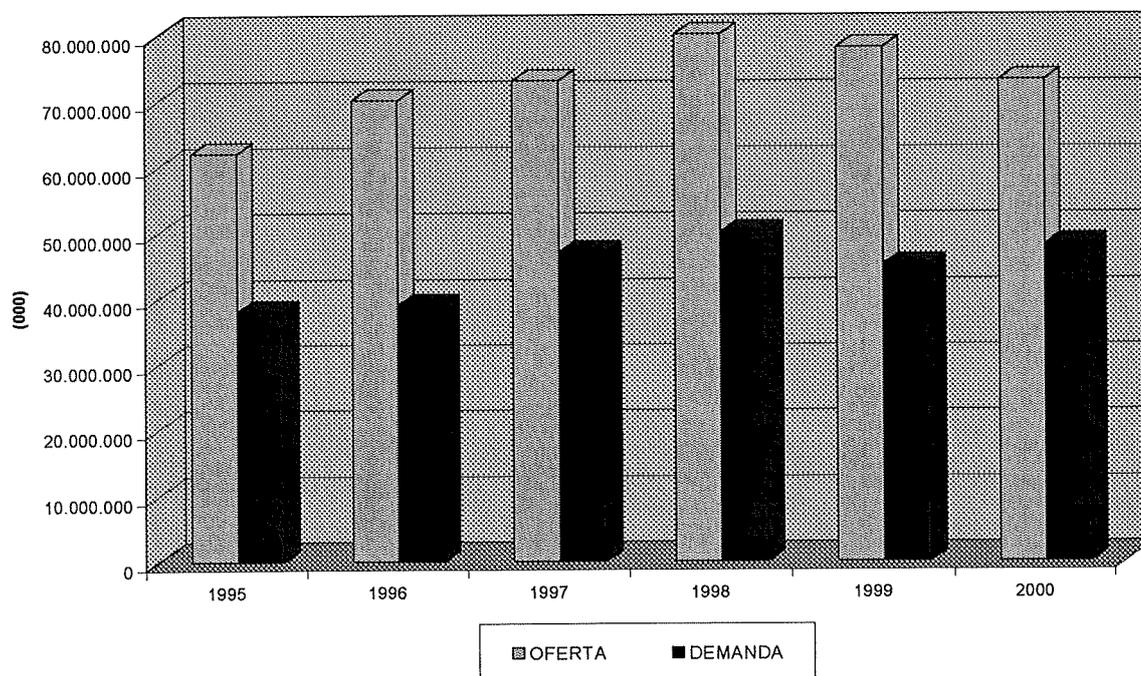
ANO	PASSAGEIROS	
	VIA MARITIMA	VIA AÉREA
1930	360.000	-0-
1952	194.000	138.000
1954	220.000	200.000
1955	214.000	268.000
1963	788.000	2.836.000
1968	375.000	5.258.000

Fonte: Fuster, Luis Fernandes – Teoria e Técnica de Turismo. (1971,P.299)

Neste aspecto, pode-se afirmar que o ponto de equilíbrio entre o sistema marítimo de transportes de passageiros versus o sistema aéreo, ocorreu no início dos anos 50 do século passado.

Daí para frente, denota-se claramente que o sistema marítimo de transporte de passageiros, é algo totalmente superado. Embora não tenha a apresentação dos dados de períodos mais recentes, a tabela denota claramente o vertiginoso crescimento e expansão do sistema aéreo de transporte de passageiros. O gráfico a seguir demonstra a oferta total de assentos versus a sua utilização parcial. Em virtude desta capacidade ociosa, é que surge a figura do *overbooking*, que será detalhado no Capítulo seis(6.1.5).

Gráfico 2 Linhas domésticas e internacionais



Fonte: Revista Turismo em Números, set/2001, p. 47

A tabela 7, representa nos diversos anos (de 1.995 a 1.998), a participação porcentual do faturamento das atividades de transportes aéreos, onde pode se destacar a preponderância das vendas de passagens aéreas, que é da ordem de 80%.

Tabela 7 Linhas domesticas e internacionais %

ITENS	1995	1996	1997	1998	1999
Passagens	77,1	77,5	80,8	81,3	82,6
Fretamentos	16,0	5,3	3,7	4,0	3,3
Correios	0,3	0,7	0,6	0,6	0,6
Carga	5,7	15,6	14,2	13,4	13,1
Outros	0,9	0,9	0,7	0,6	0,4
TOTAL	100,0	100,0	100,	100,0	100,0

Fonte: Revista Turismo em Números, set/2001, p. 37

A tabela 8, indica os valores em reais, atribuídos por tipo de utilização das aeronaves, quais sejam passageiros, fretes, cargas e afins. Destaque-se o faturamento obtido com a venda de passagens aéreas que predominam absolutamente sobre as demais possibilidades de faturamento.

Tabela 8 Linhas domesticas e internacionais R\$

ITENS	1995	1996	1997	1998	1999
Passagens	3.889.583.842	4.599.001.023	5.632.270.496	5.982.128.157	7.089.857.264
Fretamentos	809.606.042	315.286.759	255.699.648	295.945.346	285.630.886
Correios	16.185.374	41.474.801	44.752.624	42.861.394	50.503.288
Carga	285.667.253	925.069.379	986.946.184	987.376.522	1.123.798.361
Outros	45.907.714	51.134.172	50.835.783	47.502.267	37.348.361
TOTAL	5.046.950.225	5.931.966.134	6.970.504.734	7.355.813.686	8.587.137.110

Fonte: Revista Turismo em Números, set/2001, p. 42

5.2 Potencial econômico do pessoal envolvido

Em intrigante tema, intitulado “Resultados otimistas fazem pensar”, o jornal “O Estado de São Paulo” de 10/04/01 , assegura que temos no Brasil, nos dias de hoje, 4,4 milhões de pessoas atuando no turismo.

A pesquisa revela por exemplo, que de 1992 a 1999 o crescimento dos postos de trabalho no turismo foi de 24%, bem superior aos 10% do conjunto da economia brasileira no mesmo período. Nos segmentos de agência de viagens, empresas de turismo e de entretenimento e lazer, o indicador superou a marca dos 40% no mesmo período.

Com os 4,4 milhões de pessoas atuando no setor, temos que isto representa 6,1% da população economicamente ativa.

As boas notícias e os desafios vão além. Focam também a questão do indispensável profissionalismo requerido para realizar este potencial.

O setor de serviços, no qual está inserido o turismo, vem sendo considerado o de maior e mais rápido crescimento no cenário da economia mundial.

A construção de um aeroporto, que sem dúvida demora vários anos para ser construído, além dos diversos segmentos da economia que são abrangidos durante o tempo da sua construção, também cria diretamente, novos postos de trabalho, com o pessoal que será contratado pelas companhias aéreas que irão operacionalizar no novo aeroporto.

Fica bastante claro, que a possibilidade de que milhões de pessoas viajem, não importa se viagem de lazer ou a negócios, há também a necessidade que milhares de pessoas estejam envolvidas nos serviços prestados pelas companhias aéreas.

Dados constantes do último levantamento efetuado no Brasil, que datam de 1994, que foi um estudo do WTTC – *World Travel & Tourism Council*, dão conta que a atividade do turismo movimentava algo em torno de 45 bilhões de dólares no país, ocupando naquela ocasião o décimo lugar mundial.

Sem dúvida, é uma cifra bastante significativa e interessante para a economia de qualquer país.

5.2.1 Aspectos Econômicos e Sociais do Turismo

A influência da atividade do turismo é tão significativa e marcante na economia, que conforme levantamento do IBGE, publicado sob o título de

(matriz, insumo, produto), o turismo impacta 52 segmentos diferentes da economia, empregando, em sua cadeia, desde a mão-de-obra mais qualificada, em áreas que utilizam-se de alta tecnologia (transportes e comunicações), até as de menor qualificação, tanto no emprego formal quanto no informal.

Uma publicação da ABAV (Associação Brasileira dos Agentes de Viagens), comentando sobre o grande impacto econômico gerado pela atividade turística, sustenta que " não é preciso ir muito longe para imaginar quanto um hotel gasta em televisores, condicionadores de ar ou até mesmo de suco de laranja. Ou, ainda, quantos automóveis são adquiridos todos os anos pelas milhares de locadoras de automóveis espalhadas por todo o planeta e, ainda, quanto esta frota consome em combustível. Isto quer dizer que o Turismo impacta a siderurgia, a agricultura, a metalurgia, a indústria petrolífera, etc.

Entre as vantagens do turismo como fonte geradora de empregos, destacam-se:

- Alto grau de impacto através de toda a economia.
- A facilidade com que promoções e novos investimentos geram empregos.
- Maior potencial de criação de empregos em relação a outros setores econômicos.
- Geração de empregos de meio expediente e sazonais, para pessoas de outras ocupações.

- Geração de primeiros empregos, principalmente para os jovens.

Assim, podemos concluir que o turismo é cada vez mais, um segmento fundamental para o desenvolvimento nacional, gerando emprego e renda.

“De acordo com os dados da Embratur”, artigo constante do jornal “Brasilturis Jornal”, edição de Junho de 2001, lê-se à pagina 4, que. ..”de acordo com os dados da Embratur, mais de US\$ 7 bilhões de impostos por ano são gerados pela atividade no Brasil. E cabe lembrar ainda que, sob o volume de passagens aéreas vendidas, incide 5% de Imposto s/ Serviços, que são arrecadados pelas agências de viagens, em benefício dos diversos municípios brasileiros, onde as tais agências estão localizadas.

A Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, está iniciando a 4ª turma de “Economia do Turismo”, sob a égide do MBA/USP. Na verdade, é um curso de especialização em turismo para empresários, e profissionais que militam nesta área.

Em artigo intitulado “Expectativa é de que 2000 termine com 67,8 milhões de embarques e desembarques!” publicação de 30 de dezembro de 2000, do jornal “ O Estado de São Paulo”, demonstra o grande fluxo de passageiros que se utilizam do sistema de transporte aéreo de passageiros.

O ano de 2000 terminou com uma movimentação recorde de passageiros nos 67 aeroportos administrados pela Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária (Infraero), refletindo, entre outros fatores, uma maior afluência da classe média ao transporte aéreo.

A expectativa da Infraero é de que um total de 67,840 milhões de embarques e desembarques terão sido processados em seus aeroportos em 2000, concretizando projeções de crescimento de 8% no número de passageiros transportados.

Este crescimento se deve, entre outras razões, à própria redução de custos, que em muitas rotas tornam os aviões competitivos com os ônibus-leito.

5.2.2 Definição de turismo

Definição da Ansett Airlines of Australia, de 1977:

"Turismo refere-se à provisão de transporte, alojamento, recreação, alimentação e serviços relacionados para viajantes domésticos e do exterior. Compreende a viagem para todos os propósitos, desde recreação até negócios.

Assim, o turismo pode envolver viagens de lazer, culturais, de saúde, negócios e outros.

Alguns autores, no aspecto econômico, tratam o turismo como uma indústria.

PALOMO (1991), define o turismo como atividade econômica pelos seguintes motivos:

- a propensão a viajar é um ato humano;

- a recreação é uma atividade desenvolvida por indivíduos, isolada ou grupalmente;
- os deslocamentos são atos que compreendem gastos e receitas;
- o consumo de bens e serviços turísticos pode enquadrar-se em mais de uma atividade econômica;
- a geração de riqueza por meio de um processo produtivo é clara e tipicamente uma atividade econômica.

A primeira das definições de turista, adotada pela Comissão de Estatística da Liga das Nações, em 1937, referia-se ao turista internacional como “a pessoa que visita um país que não seja o de sua residência por um período de pelo menos, vinte e quatro horas”.

Baseadas nesta definição, houve definições posteriores. Claro está que o turista não é apenas aquele que visita um país, que não seja o de sua residência.

No livro de BENI (2001,p.34), encontramos que as Nações Unidas patrocinaram uma conferência sobre viagens internacionais e turismo, realizadas em Roma, que recomendou definições de “visitante” e “turista” para fins de estatísticas internacionais, e conclui:

“Para propósitos estatísticos, o termo visitante descreve a pessoa que visita um país que não seja o de sua residência, por qualquer motivo, e que nele não venha a exercer ocupação remunerada”.

Esta definição inclui:

Turistas – visitantes temporários que permaneçam pelo menos vinte e quatro horas no país visitado, cuja finalidade de viagem pode ser classificada sob um dos seguintes tópicos:

Lazer (recreação, férias, saúde, estudo, religião, cultural e esporte), negócios, família, missões e conferências;

Excursionistas – visitantes temporários que permaneçam menos de vinte e quatro horas no país visitado.

BENI, (2001,p.37), sustenta ainda que é comum e da essência do turismo, a “viagem de deslocamento”.

Este é um elemento implícito na noção de turismo. O movimento está intimamente conectado ao próprio sentido etimológico do termo “tour”: viagem em circuito; deslocamento de ida e volta. (tour, em francês, significa apenas “movimento circular”, em linguagem figurada. Com ele, os ingleses, no começo do século XVIII, formaram tourism, tourist. Deve-se, pois aos ingleses o sentido atual do termo).

Claro está que sem deslocamento não existe turismo e, ainda que pareça óbvio, para se aprofundar na correta noção desse fenômeno, é necessário colocar em destaque este seu elemento indispensável (o deslocamento).

Segundo BENI (2001,p.38) os bens turísticos podem ser:

- materiais (monumentos, museus, galerias de arte, praias e outros) e imateriais (clima, paisagem e outros).

- imóveis (terrenos, casas, hotéis, museus, galerias e outros) e móveis (produtos gastronômicos, artísticos e artesanais);
- duráveis ou perecíveis (artesanais ou produtos gastronômicos);
- de consumo (bens que satisfazem diretamente as necessidades dos turistas) e de capital (os que são utilizados para a produção de outros bens);
- básicos, complementares e interdependentes;
- naturais ou artificiais.

O turismo encontra-se ligado, praticamente, a quase todos os setores da atividade social humana e por este mesmo motivo, tem “n” conceitos.

O transporte aéreo talvez seja o único segmento que vem demonstrando uma tendência de diminuição de preços ao consumidor em termos reais, o que faz com que o transporte aéreo de passageiros deixe de ser uma atividade elitista.

O setor de turismo, integra o setor de serviços, que é denominado de “terciário”.

Apesar da sua grande relevância na economia, a literatura sobre esse setor é escassa e específica.

Vale aqui lembrar, que as características fundamentais dos serviços são:

- os serviços são imateriais

- para que haja serviço é preciso haver necessariamente o contato direto entre prestador de serviço e o cliente. O usuário participa da produção do serviço, pois é a partir do momento em que o cliente estiver “frente à frente” com o funcionário da empresa prestadora de serviços, que ocorre a ação da “venda” da prestação de serviços. Logo, esta interação geralmente não acontece na venda de produtos, pois não há a presença e a participação do futuro comprador, no momento em que os produtos estão sendo fabricados.

BENI, (2001,p.176), comenta alguns pontos fundamentais que determinam as particularidades do setor de turismo e de seu produto:

- a empresa turística não trabalha com estoque em decorrência da imaterialidade de sua produção.
- os serviços turísticos oferecidos mas não demandados são, perecíveis no tempo.

Exemplifica-se quando um avião, parte com setenta lugares vazios, embora tenha duzentos e vinte assentos, esse setenta lugares estão perdidos.

Isto é, há a plena capacidade (pleno emprego) de oferta de lugares ou de assentos, da ordem de 220 unidades. Como houve a venda e o embarque de 150 passageiros, aquela ociosidade de 70 lugares naquele vôo específico, é um caso perdido, pois não se consegue estocar serviços.

Embora de maneira sucinta, o presente capítulo deixa claro a importância que representa a atividade turística para a economia, dentro da qual se insere o transporte aéreo de passageiros.

5.3 Aspectos Operacionais

Em virtude da atividade de transporte aéreo de passageiros, estar subordinada a diversas entidades e órgãos, com todas as suas nomenclaturas, siglas, funções e características próprias, tem o presente tópico o objetivo de dar um caráter elucidativo para estes aspectos, além de esclarecer alguns procedimentos que são exclusivos desta atividade, como o aspecto da reserva de assentos, o aspecto do bilhete em si, além da figura principal que é o consumidor.

5.3.1 O aspecto da reserva aérea.

A reserva aérea é o sistema através do qual se controla e garante o uso dos serviços oferecidos por uma determinada companhia aérea a um determinado usuário.

A reserva de assento em aeronaves, é prática comum em qualquer companhia aérea, permitindo por exemplo que o cliente escolha o local desejado para sentar-se (janela ou corredor, próximo às portas, e outros).

Toda empresa aérea mantém um departamento cuja atividade principal é bloquear espaços em suas aeronaves para um determinado destino. Os vôos

para esse destino recebem uma numeração; têm horários estipulados para decolagem e aterrissagem, definidos a partir de um consenso entre todas as empresas aéreas, uma vez que há coincidência de destinos entre elas; seguem uma rota específica, podendo ser realizada em voo direto: São Paulo – Maceió (por exemplo), ou com escalas abrangendo vários destinos e realizando aterrissagens em cada ponto da rota: São Paulo - Rio de Janeiro - Salvador- Maceió.

Para se concretizar uma reserva aérea o atendente tem que ser treinado. O fluxo dessa atividade inicia-se pelo atendimento telefônico, ou por Internet e finaliza-se com o embarque, ou não do passageiro. Cada empresa aérea utiliza-se de um sistema de reservas, mas para todos os sistemas as informações básicas são:

- Último sobrenome e primeiro nome do passageiro, nessa ordem.
- Número do (s) voo (s), data (s), horário (s) .
- Contato telefônico do passageiro.
- Prazo para compra do bilhete aéreo, ou nº do bilhete caso o passageiro já o possua.

Finalizada a reserva, o sistema gera um código localizador para ser informado ao passageiro e também inserido no bilhete no momento da emissão. Todas as alterações, até o momento do embarque do último trecho da reserva, ficam gravadas no histórico do localizador da reserva. Desta forma é possível para o passageiro saber detalhadamente todas as mudanças ocorridas em sua reserva, assim como quem as solicitou e quando. A possibilidade de visualização do histórico da reserva é essencial para a

elucidação de quaisquer dúvidas, ou mal entendidos que possam surgir durante todo o processo de compra e utilização de um bilhete aéreo.

A continuidade do processo de viagem acaba assumindo um caráter dicotômico. O passageiro pode utilizar integralmente seu bilhete e sua reserva, ou não utilizar o bilhete nem a reserva. Não havendo a utilização da reserva, o bilhete ainda tem validade por um ano. Passado esse período, o prazo é expirado e não há como o passageiro prorrogá-lo. Durante o prazo de vigência do bilhete, o passageiro pode solicitar o reembolso do mesmo. As companhias aéreas reembolsam parcialmente o valor pago pelo bilhete e o prazo médio para esse reembolso, é de 30 dias.

5.3.2 BSP - Bank Settlement Plane

O BSP é um sistema padronizado para as empresas aéreas participantes, que oferece um sistema simplificado de emissão, prestação de contas e administração de vendas. Ele faz parte da IATA (Associação Internacional do Transporte Aéreo), e foi criado pelas próprias empresas aéreas e é por elas mantido.

Apesar de ser um sistema mundial, ele apresenta algumas características específicas em determinados países, sem prejuízo para o conceito de padronização. No Brasil foi adotado o sistema vigente no Japão, país onde está implantado desde 1970.

As agências participantes do BSP passam a receber um único estoque de bilhetes, que pode ser utilizado para emissões de todas as empresas

aéreas participantes, quer se trate de bilhetes domésticos, quer internacionais.

O fornecedor deste estoque é o próprio BSP ou quem ele determinar (geralmente um banco). No final de cada período de emissão (atualmente um decêndio), a agência emite um relatório único, que é encaminhado ao fornecedor (BSP ou banco). Este se encarregará de enviá-lo ao Centro de Processamento, que por sua vez o encaminhará às companhias aéreas envolvidas.

A agência passa a ser gerenciadora de todo o processo de venda, começando pela emissão de bilhetes, e até preenchimento de solicitações de reembolsos integrais ou parciais (em alguns casos, com os cálculos correspondentes).

Não obstante tratar-se de um sistema internacional padronizado, as companhias aéreas se reservam o direito de aceitar ou não alguns dos procedimentos do BSP.

Quando uma companhia não aceita total ou parcialmente algum procedimento padrão, emite uma circular que é enviada às agências, notificando-as das alterações.

Os formulários administrativos BSP obedecem a um padrão de cores: cor preta para os formulários/documentos debitando a agência, e cor vermelha para créditos a favor da mesma.

O advento do BSP, veio racionalizar a distribuição do produto oferecido pelas companhias aéreas no Brasil, através dos agentes de viagem, aprimorando desta maneira, o relacionamento entre elas.

As operações do BSP no Brasil, datam do ano de 1991, o que propiciou ao Brasil, modernizar seus métodos de comercialização de passagens, atingindo padrões internacionais de eficiência no controle e distribuição de bilhetes.

Com o poder de centralizar a cobrança de todas as companhias aéreas, o BSP, emite uma única fatura de cobrança para o agente de viagens, embora esta mesma fatura possa conter diversos valores das diversas companhias aéreas com as quais o agente de viagem se relaciona comercialmente. O controle e o repasse do recebimento desta fatura junto ao banco portador, fica por conta e ordem do BSP, que funciona neste caso, como uma agência de cobrança das faturas que são devidas às companhias aéreas.

Portanto, o que se denota é que o BSP, é uma entidade que atua em nome de todas as empresas aéreas, de onde pode-se concluir que as empresas aéreas ficaram focadas no seu negócio, isto é, na sua atividade fim, terceirizando desta feita os seus controles de venda e de cobrança.

5.3.3 IATA – International Air Transport Association

A associação Internacional de Transporte Aéreo, foi fundada no ano de 1945, pelas linhas aéreas de diversos países, na expectativa de gerenciar e sanar inúmeros problemas surgidos com o rápido crescimento do transporte aéreo, após o término da Segunda guerra mundial.

Em síntese, a finalidade maior da IATA, é prestar serviços seguros, rápidos e eficientes aos passageiros. Do ponto de vista das companhias

aéreas, a IATA, representa um órgão gerenciador e centralizador dos problemas comuns das diversas companhias aéreas, fomentando informações, diretrizes e bases.

5.3.4 A figura do consumidor

A recessão econômica do final dos anos 70 e primeira metade dos anos 80 no Brasil, provocou importantes mudanças no comportamento dos consumidores. Assim, cada consumidor tem um conjunto de necessidades que precisam ser bem atendidas. Quando ele se defronta com uma necessidade não satisfeita, estabelece-se um estado de tensão, que gera desequilíbrio e insatisfação.

Como sabemos, os negócios estão sujeitos à ação de variáveis exógenas (externas), que evidentemente sobre as quais as empresas não conseguem influir diretamente. Estas variáveis do meio ambiente, atuam nas diversas atividades com menor ou maior possibilidade de representação, de oportunidade ou de ameaça.

É bastante óbvio, que também a atividade do segmento de serviços de transportes aéreos de passageiros, é afetada por ela.

Também embasada nestas variáveis, os consumidores/passageiros, compram e pagam bilhetes de passagens aéreas, fazem reservas e também, embora tenham feito reservas de vôo e até procedido ao pagamento do bilhete que lhe dá pleno direito de viajar, às vezes reservas são canceladas, bem

como também deixam de comparecer ao aeroporto no dia e hora marcados para o embarque.

O consumo dos serviços de transporte aéreo de passageiros, está intimamente ligado a diversos fatores, os quais podem ser de ordem econômica, social, política e de aspectos comportamentais.

Por um lado, temos que o objetivo de uma empresa prestadora de serviços é a satisfação dos seus consumidores. Satisfazer as expectativas e os requisitos dos clientes, é razão de ser das empresas de serviços. Algumas empresas renegam esta verdade absoluta. Se assim não se proceder, possivelmente haverá uma migração da clientela, partindo-se do pressuposto que a concorrência é bastante acirrada no segmento de serviços de transporte aéreo de passageiros.

Logo, para atingir o seu objetivo básico, a empresa treina seus funcionários, pois no momento em que este estiver frente a frente com o cliente em potencial, é que ocorre a ação da "venda" da prestação dos serviços. Logo, quanto melhor for o preparo do profissional, melhor será o nível da prestação do serviço, como também, da imagem da empresa. Daí, a grande importância do treinamento, que sem dúvida fará com que o colaborador melhore o seu conhecimento e a sua habilidade no desenvolvimento dos negócios da empresa.

Procura obter uma tecnologia de informações de ponta, desenvolve uma rede de distribuição, no afã de cumprir com os requisitos/exigências do cliente, porque sabe que do outro lado, há um cliente exigente, que seleciona

os seus fornecedores de serviços, valendo-se possivelmente de critérios que considera insubstituíveis para a sua plena satisfação.

De posse das informações obtidas, neste segmento do turismo, fica bastante viável atender com qualidade as necessidades dos clientes em potencial, tendo o foco da prestação de serviços, voltado para aquilo que o cliente valoriza, que pode ser: o preço, a qualidade do serviço prestado, tipo do serviço, empatia no atendimento e outros.

Outro aspecto importante, dentro do quesito de "atendimento com qualidade" é a questão da distribuição dos serviços. No segmento aéreo, há a diversidade de ofertas, pois que existem dezenas de companhias aéreas, oferecendo a possibilidade de centenas de rotas de viagens.

Por outro lado, existem os desejos e as necessidades dos passageiros, e para que haja uma maior eficiência, há de haver uma central de distribuição de bilhetes, que atinjam eficientemente as demandas de passagens. Se o agente de viagem, intermedia uma série de fornecedores (companhias aéreas), e do outro lado, também há consumidores com os mais variados desejos e necessidades, é conveniente e importante que o intermediário da prestação de serviços (agência de viagens), esteja preparado para satisfazer às exigências e especificações com qualidade, dos clientes em potencial.

Por outro lado, na intermediação da venda de passagem aérea, aparece outra vantagem, que acaba agregando valores para o consumidor e para o fornecedor. Do lado do consumidor, este pode contar com especialistas que se dedicam à atividade (venda de passagens aéreas), enquanto que para os fornecedores, estes tendem a cada vez mais se especializar no seu

negócio, isto é, estar mais focado na sua atividade fim, que é o transporte aéreo de passageiros.

Em que pese todo esse esforço e preocupação da empresa, treinando seus funcionários, obtendo tecnologia de ponta, e desenvolvendo cada vez mais critérios, procedimentos, padronização e roteiros para se ter uma equipe de colaboradores treinada, envolvida e comprometida com o seu negócio, com os clientes internos e externos, nota-se que embora haja toda esta concentração e canalização de esforços, tudo pode cair por terra, a partir do momento em que há a concretização da venda da passagem aérea, porém no dia agendado o passageiro não aparece.

Se atinarmos, na prestação de serviços de transporte aéreo de passageiros, existem em paralelo, uma série de outros serviços. Assim, para um simples deslocamento, há a informação de vôo, freqüências, telefones, computadores, *check-in*, traslados, sistema de reserva de lugar na aeronave, serviços de bordo, serviços no aeroporto, assistência médica de emergência a passageiros, e afins.

Todo este arsenal de refeições, serviços de despacho de bagagens e outros serviços auxiliares existente estão disponibilizados para os usuários, e alguns deles, são mensurados e quantificados de acordo com a quantidade de reserva de passageiros existentes para determinados vôos. À guisa de exemplo, podemos ilustrar o seguinte fato: se está previsto que um vôo partirá com um determinado número de passageiros, este mesmo número será transformado em quantidade de refeições que se prestarão a serem servidas a

bordo. Se neste embarque houver “*no show*” fica bastante evidenciado o desperdício com refeições e afins.

5.3.5 Infraero – Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária

A Infraero tem como função dar apoio às Companhias Aéreas e proporcionar aos passageiros, facilidades e serviços que representam comodidade, segurança e eficiência durante sua passagem e permanência nos aeroportos.

As facilidades compreendem climatização de ambientes, escadas rolantes, elevadores, carrinhos de bagagem, pontes de embarque/desembarque, sistema informativo de vôo, iluminação, serviço médico, berçário, sanitários, sinalização e serviços de órgãos públicos, entre os mais conhecidos.

5.3.6 Embratur – Instituto Brasileiro de Turismo

O Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR, é uma autarquia especial vinculada ao Ministério do Esporte e Turismo, o qual tem jurisdição em todo o território nacional, e tendo por finalidade formular, coordenar, executar e fazer executar a Política Nacional do Turismo. Desta forma, a gestão do turismo no governo, é executada pela Embratur.

Da leitura da Lei nº 8.181, no seu artigo 31, fica bastante claro as funções e as competências estabelecidas para a execução da Embratur, dentre as quais se destacam:

- propor ao Governo Federal normas e medidas necessárias à execução da Política Nacional de Turismo e executar as decisões que, para esse fim, lhe sejam recomendadas,
- promover e divulgar o turismo nacional, no país e no exterior, de modo a ampliar o ingresso e a circulação de fluxos turísticos e planejar o seu desenvolvimento, e,
- fomentar e financiar, direta e indiretamente, as iniciativas, planos, programas e projetos que visem o desenvolvimento da indústria do turismo, além de cadastrar as empresas, e exercer função fiscalizadora, nos termos da legislação vigente.

Embora não esgote todas as possibilidades e extensão da competência da Embratur no gerenciamento de uma política nacional do turismo, os itens citados dão uma visão geral do envolvimento deste órgão nos assuntos do turismo do país.

5.3.7 O bilhete de passagem

Quando adquire o bilhete de passagem aérea, o passageiro formaliza um contrato entre ele e a empresa aérea.

O contrato pode ter intermediários, como um agente de viagens, e estabelece direitos e deveres do passageiro e da empresa aérea e, eventualmente, do intermediário, este, de forma solidária com o transportador.

O bilhete deve indicar local e data de emissão, pontos de partida e destino do passageiro. O bilhete de passagem é pessoal e seu portador deverá identificar-se no aeroporto, antes do embarque.

Se a viagem for cancelada pela empresa aérea, o passageiro tem direito ao reembolso do valor pago pelo bilhete.

Em casos de reembolso do valor do bilhete de passagem aérea, este só será imediato se o passageiro pagou o bilhete à vista. Se o pagamento foi feito através do cartão de crédito, o reembolso será creditado no cartão do passageiro.

Se o pagamento foi feito através de agente de viagem, que aliás é o foco deste estudo, este receberá o reembolso para depois repassá-lo ao passageiro. Saliente-se que passagens aéreas compradas a crédito, só serão reembolsadas após a liquidação do débito.

É importante salientar também, que nos aeroportos, as empresas aéreas organizam listas de espera para atendimento de passageiros que não tenham reserva. Os passageiros são atendidos por ordem de inscrição na lista de espera, preenchida no Aeroporto, após o atendimento de todos os passageiros com reserva confirmada e anotada no bilhete de passagem.

Logo, as listas de espera existem a fim de preencher assentos que ficariam vagos em consequência de desistência ou não comparecimento por parte de passageiros que tinham reservas confirmadas.

5.4 Aspectos financeiros da atividade

Este tópico teceu uma panorâmica sobre alguns órgãos e entidades que existem em função das atividades do transporte aéreo e alguns aspectos operacionais da atividade, salientando o aspecto mais importante que é a figura do consumidor final.

5.4.1 Da compra e da venda do bilhete

O Grupo Flytour tem como uma de suas atividades, aliás, a principal, o repasse de bilhetes aéreos, qual seja, obtém bilhetes em branco das companhias aéreas, os quais ficam em seu poder, através de um sistema de consignação.

Convém destacar ainda, que a critério exclusivo da própria Flytour, é possível que alguns agentes de viagens recebam também em consignação parte dos bilhetes aéreos que até então estavam em poder da empresa consolidadora.

A partir do momento em que um determinado passageiro, manifeste o desejo de adquirir uma passagem, é feita a reserva nos sistemas operacionais das companhias aéreas, e caso realmente se efetive a compra/venda, a



companhia aérea irá proceder ao faturamento do valor daquele bilhete, contra o Grupo Flytour. Da mesma forma, cabe à Flytour faturar a venda daquele mesmo bilhete contra o seu cliente, que é um determinado agente de viagem.

Conforme já afirmado anteriormente, o vencimento da fatura dar-se-á sempre num espaço de tempo equivalente a treze dias fora a dezena. Saliente-se ainda que o vencimento inserido na fatura da companhia aérea contra a empresa consolidadora, é exatamente o mesmo vencimento que constará também, na fatura da consolidadora contra o agente de viagem.

5.4.2 Da questão da pontualidade dos pagamentos

Outra questão bastante intrigante, é o fato de que em linhas gerais, a empresa consolidadora não pode atrasar os seus compromissos junto às companhias aéreas, sendo que em caso de impontualidade, a empresa simplesmente fica descaracterizada como prestadora de serviços de intermediação, tendo o contrato de prestação de serviços cancelado.

Para uma atividade que remunera numa faixa de 3 a 4 por cento, sobre o valor do bilhete vendido, fica bastante configurado o alto grau de risco que esta atividade representa.

Em síntese, para a empresa repassadora de bilhetes, pouco importa se ela tenha ou não recebido as suas faturas geradas contra os diversos agentes de viagens, em tempo hábil. O que é líquido e certo, é que ela, empresa repassadora, deve sempre honrar os seus compromissos pecuniários nos prazos convencionados.

5.4.3 Dos riscos/inadimplência

Conforme salientado no início deste trabalho, as diversas agências de viagens adquirem bilhetes junto às empresas repassadoras, possivelmente porque não conseguem adquiri-los diretamente das companhias aéreas.

Logo, em caso de eventual inadimplência dos clientes, o ônus fica todo canalizado para a empresa repassadora, pois como já vimos, esta não pode e não convém ficar inadimplente perante as companhias aéreas. Numa atividade na qual a remuneração pelos serviços prestados fica aquém dos 5%, se torna bastante claro o risco que a empresa se sujeita, em caso de inadimplência.

Saliente-se que praticamente o valor da comissão auferida, é também o preço do custo do dinheiro, no mercado financeiro, e caso a empresa se veja premida a fazer a captação de recursos, a entidade praticamente sofrerá uma transferência de renda dos seus cofres para os cofres da instituição financeira, para fazer frente a problemas de liquidez.

CAPITULO VI - A QUESTÃO DO REEMBOLSO AÉREO

6.1 Aspectos Operacionais do Reembolso Aéreo

Este capítulo é de característica essencial no presente trabalho, pois vai ao encontro dos seus dois grandes problemas, mensurando as perdas ocorridas no reembolso aéreo e sugerindo ao final, medidas para eliminação ou redução destas perdas.

6.1.1 Introdução

Neste segmento de mercado, há sempre uma preocupação exagerada e exacerbada com as questões do crescimento do volume de vendas, isto é, há a pretensão de se absorver mais fatias do mercado. Logo, quando existe um “esfriamento” deste mercado seja por variáveis estruturais ou conjunturais, como por exemplo a “subida” do dólar, o segmento fica apreensivo e perplexo.

Partindo do pressuposto de que o mercado é quem determina a Receita, e que os acionistas e/ou capitalistas têm a decisão de quanto deve ser o retorno dos seus investimentos, só resta aos gestores/administradores, tomarem decisões sábias na política do controle dos custos, ou sejam, dos sacrifícios que as empresas processam, na busca da sua receita.

A proposta deste trabalho é proceder a um levantamento no aspecto do chamado “reembolso aéreo”, que em síntese ocorre, quando um determinado

cliente faz a reserva de um vôo, liquida a fatura, mas simplesmente deixa de viajar por todo o trecho contratado, ou parte dele.

Normalmente, este evento pode ser voluntário, isto é, quando há a desistência ou o cancelamento do serviço por parte do usuário, ou involuntário, quando o cancelamento ocorre por conta e ordem do fornecedor dos serviços.

Uma das poucas definições de reembolso encontrada, na apostila do “Curso de Reembolso Aéreo” da Fl.ytour específica para a atividade do turismo, diz que “reembolso é a devolução parcial ou total, de uma quantia cobrada antecipadamente e que correspondeu a uma despesa efetiva.”

A transmissão de serviços turísticos é, quase sempre, considerada efetuada quando o turista liquida antecipadamente os serviços contratados, numa base de confiança. Quando tais serviços não são prestados ou utilizados, no todo ou em parte, pode haver lugar ao reembolso do valor dos serviços não utilizados.

Na ocorrência da figura do reembolso aéreo, de que trata este trabalho, temos que não há uma medição do custo deste evento nas empresas, o qual atinge praticamente todos os departamentos da Unidade de Negócios.

Embora partindo-se do pressuposto de que as peças contábeis pudessem refletir a perfeita realidade dos seus fatos administrativos, não podemos afirmar que esta determina em seus lançamentos e relatórios, o custo pleno do evento chamado de “reembolsos aéreos”.

Os diversos gastos que envolvem a figura do reembolso aéreo, quer sejam financeiros ou não financeiros, deveriam estar comprovados e legitimados na composição dos resultados da empresa. Não há um controle

interno severo, que passe a realizar e quantificar o acompanhamento físico-financeiro de projetos e atividades, que torne bastante visível e conhecido o desempenho, a avaliação e o resultado de setor, ora em estudo.

Pode-se afirmar que a questão do “reembolso aéreo” afeta a vida de uma empresa, prejudicando as idéias de otimização no uso da capacidade dos gestores, os quais devem garantir um retorno satisfatório sobre os valores investidos na atividade.

O atual ambiente de negócios, exige que as empresas sejam competitivas em qualidade, na priorização do atendimento ao cliente, mas que preservem e sustentem o retorno do investimento.

Neste contexto, cabe à organização dedicar ênfase especial ao “reembolso aéreo”, pois como se percebe, o crescimento da figura do reembolso aéreo, compromete a busca de um melhor resultado econômico para a organização.

A essência da figura do “reembolso aéreo”, não se restringe apenas à perda gerada com a glosa de comissões, bem como das perdas tributárias. Esta “perda” é mais ampla, avançando no campo do retrabalho, das perdas financeiras, institucionais, de processos judiciais, de defesa do consumidor e da qualidade total, às quais evidentemente não estão contempladas plenamente nas peças contábeis.

Convém salientar que se está em um ambiente de negócios e finanças, onde dinheiro, tempo, paciência, agilidade e flexibilidade são preponderantes, e no qual os clientes sentem-se na maioria das vezes lesados e insatisfeitos, achando que os inconvenientes causados provêm da nossa displicência.

É por isso que embora o departamento de reembolso aéreo, não agregue nenhum valor, o mesmo precisa disponibilizar funcionários treinados e dedicados.

Nos tempos atuais agilidade é palavra de ordem. Os agentes de viagens, sabem que o pagamento do reembolso aéreo depende de processos internos dos seus fornecedores (companhias aéreas), fato este, que muitas vezes ocasiona situações de tensão entre a empresa e os clientes.

6.1.2 Tipos de reembolso

O reembolso aéreo ocorre como resultado de várias situações, tais como: aquela em que o passageiro liquida a fatura mas não comparece para o embarque, ou ainda quando há o pagamento da fatura, há o comparecimento ao aeroporto, mas foi criada uma situação de *overbooking* (vide item 6.1.5). Existe ainda a necessidade de se proceder ao reembolso, em virtude do cancelamento do voo por parte da companhia aérea, ou simplesmente o fim das atividades operacionais de determinada empresa aérea.

Assim, sendo o reembolso pode ser:

- a) Reembolso voluntário: acontece quando há desistência ou cancelamento do serviço por parte do usuário.
- b) Reembolso involuntário: neste caso acontece cancelamento ou alteração do serviço por parte do fornecedor.

Logo, não importa a causa que tenha dado origem à figura do reembolso

aéreo, pois sempre haverá o oneroso processo de devolução das verbas pagas e não utilizadas.

6.1.3 Como solicitar um reembolso

Nos processos de solicitação de um reembolso aéreo, alguns quesitos são exigidos, conforme segue:

- Deve haver uma padronização pela unidade de negócios, do documento de solicitação de reembolsos.
- Deve-se discriminar com a maior precisão possível todos os dados do reembolso solicitado (data de emissão, câmbio utilizado, percurso, forma de pagamento, etc). Isto agilizará o processo.
- Se utilizar estoque de bilhetes da própria companhia aérea, envie diretamente a ela a solicitação.
- Se utilizar estoque de bilhetes de consolidador, envie a solicitação ao Departamento de Reembolso da empresa repassadora.
- Se emitir com estoque BSP, considerar três situações possíveis:
 - a) Quando se tratar de reembolso integral, com pagamento *invoice*, efetue os cálculos, reembolse seu cliente e encaminhe o formulário e bilhete anexo junto ao relatório decendial, ao Centro de Processamento BSP ou banco determinado.
 - b) Em caso de reembolsos parciais, com pagamento *invoice*, preencha o formulário de reembolso, anexe o bilhete e encaminhe à companhia aérea,

que devolverá o processo com os cálculos efetuados. Reembolse seu cliente e envie o formulário anexo ao relatório decencial.

C Em caso de pagamento com cartão de crédito, preencha o formulário, anexe o bilhete e encaminhe-o à companhia aérea, que fará os cálculos correspondentes. O valor será creditado diretamente ao cartão do usuário.

Verifica-se que há um processo bastante burocratizante no atendimento das questões do reembolso aéreo. Enfim, há todo um trabalho não remunerado para a formalização de um pedido de reembolso aéreo.

6.1.4 Documentos necessários para a solicitação do reembolso

Além da burocracia necessária para se solicitar um reembolso, há a necessidade de se anexar diversos documentos e comprovantes, conforme a seguinte relação:

- Bilhete original
- Para pagamento com cartão de crédito, enviar cópia do boleto utilizado.
- Em caso de reemissão, cópia do bilhete original.
- Em caso de bilhetes conjugados, independentemente de qual seja o trecho a ser reembolsado, enviar cópia da contracapa do bilhete conjugado.
- Em caso de bilhetes extraviados, envie um termo de responsabilidade assinado pelo passageiro, acompanhado de uma

cópia de sua identidade. As assinaturas devem ser iguais, para efeito de conferência por parte da companhia aérea).

- Em se tratando de reembolso de bilhetes roubados, proceder da mesma forma aos bilhetes extraviados. Porém, neste caso deve ser encaminhado um Boletim de Ocorrência (BO), expedido pela Delegacia de Polícia.(Secretaria da Segurança Pública).
- Para casos de *downgrade* (utilização de classe de serviço inferior à adquirida) serão necessários a capa do bilhete e o *boarding pass* original, comprovando a diferença de classe. Por este motivo, informe ao seu passageiro que quaisquer documentos fornecidos pelo *check in* da companhia aérea devem ser guardados.
- Para mudança de trecho, proceder da mesma maneira ao *downgrade*.

Como se observa, há efetivamente todo um ritual a se seguir, no processo de solicitação do reembolso aéreo, e às vezes mesmo com o cumprimento de todos estes requisitos, existe por parte da empresa aérea, uma morosidade no retorno das verbas pleiteadas a este título, fato que provoca um desgaste no relacionamento do fornecedor, da empresa repassadora e do cliente.

6.1.5 A questão do *Overbooking*

O *overbooking*, que é uma palavra de origem inglesa indica uma idéia de número acima do que foi relacionado. A palavra é utilizada mundialmente para indicar situação onde um passageiro é impedido de viajar por conta do excesso de lotação no vôo, ou seja, quando a venda de passagens aéreas e a apresentação dos passageiros para embarque ocorrem em número superior ao dos lugares da aeronave.

Na eventual ocorrência deste fato, os consumidores que sofrem prejuízos têm seus direitos resguardados pela legislação, em especial pelo chamado Código de Defesa do Consumidor, Lei nº 8078/90.

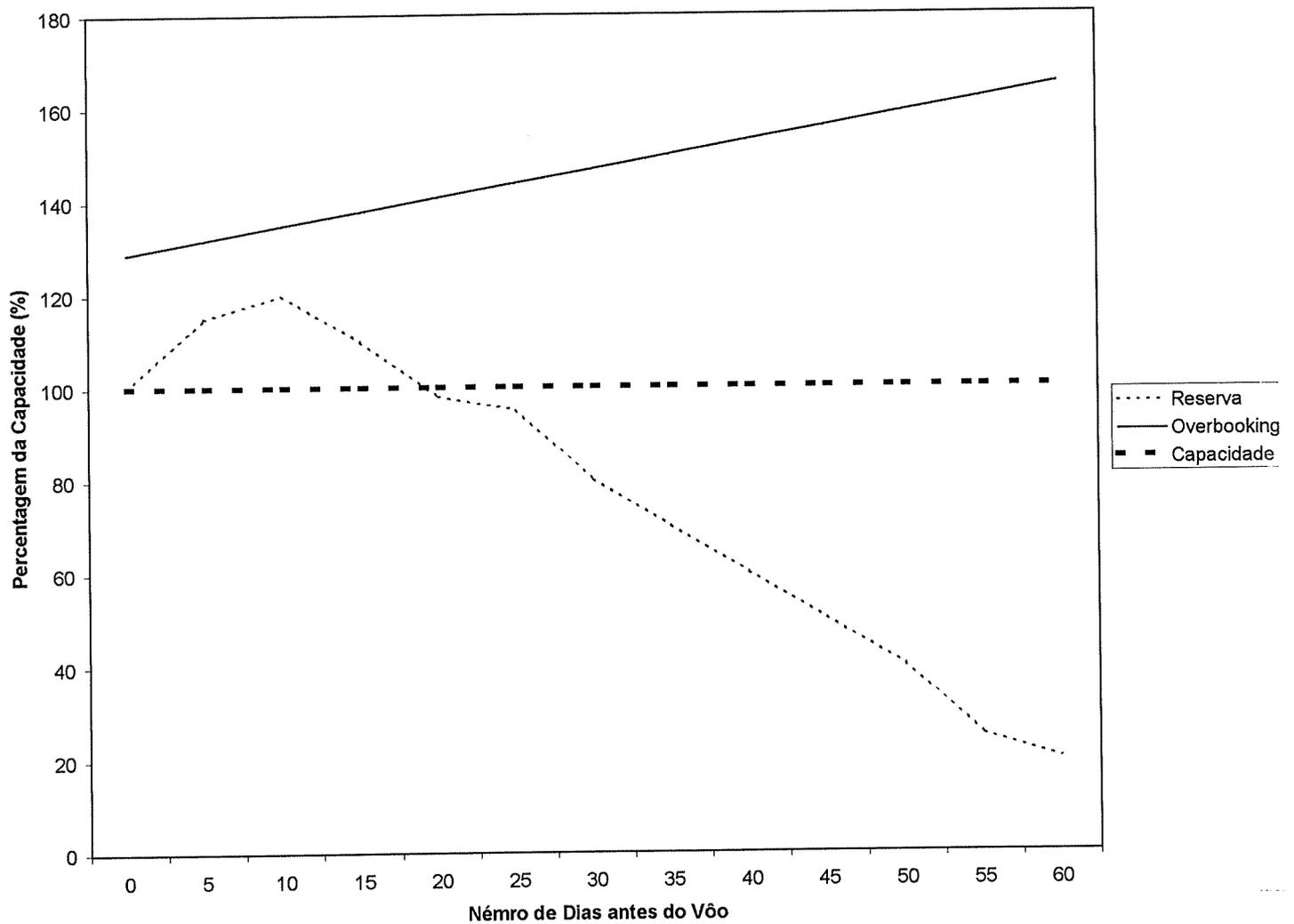
O *overbooking*, consiste na prática das empresas aéreas vender, de forma totalmente intencional, mais assentos do que a capacidade plena das aeronaves.

Tal evento ocorre, partindo-se do pressuposto de que via de regra, nem todos os adquirentes de passagem aérea comparecem no momento de embarque, e tenta-se assim, de certa forma, coibir o custo da capacidade ociosa. Esta prática tem sido bastante comum nesta atividade.

O gráfico 5 a seguir, trabalha com as três variáveis com as quais as companhias aéreas se defrontam, qual sejam: o *overbooking*, a reserva de vôo e o pleno emprego da oferta de assentos, as quais já foram citadas no presente trabalho. Conforme a revista IOB, da qual se extraiu o presente gráfico "... os cálculos envolvidos tornam-se mais complexos quando se sabe

que cada uma dessas variáveis pode-se alterar com o horizonte de tempo e o voo”.

Gráfico 3 Overbooking



Fonte: Revista IOB/Temática Contábil e Balanços – Nº. 41 – out 2000

Na revista IOB – Temática Contábil e Balanços, exemplar 41 de 2000, p. 11, encontramos que "... a estimativa errônea do *overbooking* pode representar um custo significativo para a empresa. Por um lado, subestimar o número de cancelamento ou não-comparecimento significa ter capacidade ociosa, que poderia ser completada pelo passageiro com desconto. Por outro lado, ao superestimar o número de cancelamento ou de não-comparecimento, tem-se o risco de vender um número maior de bilhetes, com o comparecimento de um número de passageiros maior que a capacidade.

Sustenta ainda a revista que esta única variável que é o *overbooking*, introduz incertezas no processo decisório da empresa. Embora "... faz-se necessário calcular a receita adicional gerada pelo *overbooking*, a probabilidade do cancelamento da reserva, do não-comparecimento, do custo esperado do *overbooking*, entre outros.

Em geral o nível de *overbooking* permitido por uma empresa é decrescente à medida que se aproxima a data do voo. A partir de uma determinada data antes do voo o número de reservas pode ser superior à capacidade do avião, e esse número tende a cair devido ao cancelamento das reservas (vide gráfico 5).

É de se notar que esta única variável introduz uma série de problemas e incertezas ao processo decisório. Faz-se necessário calcular a receita adicional gerada pelo *overbooking*, a probabilidade do cancelamento de reserva, do não-comparecimento, do custo esperado do *overbooking*, entre outros. Os cálculos envolvidos tornam-se mais complexos quando se sabe que cada uma dessas variáveis pode-se alterar com o horizonte de tempo e o voo.

O *overbooking* se manifesta principalmente na época chamada de "alta temporada" que evidentemente é aquele momento em que a procura por passagens aéreas aumentam vertiginosamente. No caso brasileiro, poderíamos citar como fazendo parte do período de alta temporada, os meses de janeiro, fevereiro, julho, e dezembro de cada ano, meses estes que coincidem com as férias escolares, ou com os meses da estação verão.

Neste momento, aflora o excesso de passageiros com reservas para certos vôos, o que importa na sobra de alguns, que evidente, não conseguem embarcar. Este fato por si, reflete muito bem a idéia do *overbooking*.

Por outro lado, a figura do *overbooking*, é na verdade uma conseqüência de um outro fato também corriqueiro na aviação comercial. É o "*no show*", que simplesmente indica o não comparecimento de passageiros com reservas para determinados vôos.

Assim, trata-se na prática, de um bloqueio ou reserva de lugares em determinado vôo, que não são usados nem cancelados. É isto que insere uma situação totalmente descabida e absurda de um determinado vôo estar lotado até a hora de sua saída e, ao ser fechado, existirem vagas disponíveis.

CASAES, (1999;p.18), página 18, sustenta que "se estimarmos que o *no show* causa uma perda anual de R\$1 bilhão, será muito fácil avaliar a sua importância. São cerca de 450 mil passageiros que não comparecem mensalmente para o embarque, embora com reserva confirmada. Esses números são alarmantes, pois representam, aproximadamente, 20% de todos os bilhetes vendidos no país. O próprio DAC é que assegura esses índices."

Com o problema do *no show* as companhias de aviação têm por hábito praticar o *overbooking*, que é uma forma de contrabalancear e prevenir a eventual ausência de passageiros que estão com a passagem/viagem confirmada.

Se houvesse um pleno equilíbrio entre a ausência de passageiros com reservas de voo, versus o excesso de passagens vendidas para este mesmo voo (*overbooking*), poder-se-ia afirmar que os voos partiriam sempre com plena capacidade, trazendo para as empresas aéreas razoáveis rentabilidades.

Na verdade, o que existe é uma espécie de compensação entre o excedente de passageiros confirmado, e o não comparecimento de outros tantos passageiros. No entanto, nos momentos em que há grande procura, que evidentemente ocorrem em períodos de alta temporada ou de realização de grandes eventos (como o campeonato mundial de futebol), há uma queda do *no show*, o que resulta na sobra, no aeroporto, de passageiros confirmados, por falta de lugar no avião.

Existe norma que já é aplicada, obrigando as empresas a indenizar os passageiros excedentes. Por outro lado, a recíproca não é verdadeira, pois que não há similar punição para agências de viagens em geral e para passageiros que efetuam reservas e/ou bloqueios, mas que por inúmeros motivos, não as cancelam e não as utilizam.

Saliente-se que o único sistema de transporte de passageiros que procede ao reembolso do valor pago, em casos da não utilização do serviço, é o do transporte aéreo de passageiros. Assim, basta se verificar que no caso

de uma viagem terrestre, para aquele passageiro que adquirir a sua passagem, e não comparecer no momento do embarque, este perderá o direito a novo embarque, e também não terá o valor do dispêndio, de volta. O máximo que pode ocorrer é de haver a possibilidade de se embarcar posteriormente, mas em geral não há a devolução do preço pago pela passagem.

No transporte marítimo de passageiros, a tônica é a mesma. Assim, na passagem adquirida, se vier a ocorrer do adquirente não se apresentar no dia e hora marcada para a sua apresentação e embarque, este não terá direito a novo embarque e também não será ressarcido pelo custo que lhe onerou. Este procedimento parece ser bastante razoável, pois ele implica no bloqueio de um espaço que não será utilizado, deixando de ser comercializado, provocando uma capacidade ociosa e gerando um prejuízo para a empresa.

Assim sendo, percebe-se que a única atividade no ramo de transporte de passageiros, que procede à devolução do valor pago, desde que não utilizado o serviço contratado, é a atividade de transporte aéreo de passageiros.

Em ambos os casos, seja no transporte rodoviário ou marítimo, por exemplo, passageiro que confirmar reserva e não a utilizar terá, como penalidade, a perda do valor pago, pois nem será ressarcido nem fará jus a um novo programa de embarque.

Pode-se concluir que na verdade, é o *no show*, que tem como consequência a adoção do *overbooking*. Isto é, fica-se numa espécie de

círculo vicioso: continua a inconveniência do “*no show*” que, por conseguinte, gera o “*overbooking*”.

Isto ocorre, porque as companhias aéreas temerosas de ter os seus vôos partindo com capacidade ociosa, com ausências não canceladas de passageiros confirmados, sobrepõem um percentual de excesso de reservas para aqueles vôos considerados críticos. Não são raras as oportunidades em que aeronaves decolam com uma ponderável parcela de assentos vazios, muito embora até o instante do *check-in* o sistema acuse lotação total.

No afã de minimizar este procedimento danoso ao transporte aéreo de passageiros, algumas sugestões são feitas, como aquela que parte do pressuposto de que as companhias interessadas não assumem a coragem de punir o passageiro confirmado e não embarcado, convalidando o seu bilhete para outro vôo. Por quê não lhe tirar o direito de marcação a partir de então?

Com isto, todo passageiro que tivesse o seu bilhete confirmado e não comparecesse no horário do vôo, sem cancelamento, teria que se sujeitar à condição de “*stand by*”, o que equivale, como se sabe, a depender de lugar num próximo vôo que escolha para sua viagem.

Talvez o desconforto gerado de obrigar o passageiro a comparecer ao aeroporto sem saber se embarcará ou não, ficando na dependência de vaga eventual, poderia funcionar como um freio na prática do *no show*. Assim, se a figura do “*no show*”, fosse eliminada, também se extinguiria a figura do *overbooking*.

6.1.5.1 Como Agir em Casos de “*overbooking*”

O “*overbooking*” é uma prática bastante usual na aviação civil e basicamente consiste na marcação de assentos superior à capacidade do avião, permitindo à empresa aérea, viabilizar maiores opções de viagem àquelas pessoas que efetivamente tencionam viajar, tendo por base histórico de cancelamentos tardio de reservas, de não comparecimento dos passageiros e de reservas “frias”. Claro, a prática do *overbooking*, visa também proteger as empresas aéreas de prejuízos decorrentes dos fatos anteriormente relacionados.

O passageiro com reserva confirmada deverá comparecer para embarque no horário estabelecido pela empresa aérea. Quando o passageiro comparece dentro do prazo previsto e não encontra assento disponível, mesmo tendo confirmado a reserva com a devida antecedência, fica bastante explícito, que o mesmo está sendo prejudicado pelo “*overbooking*”. Nesse caso, configura-se infração da empresa aérea, que está descumprindo o contrato firmado com o passageiro, podendo vir a ser penalizada.

É interessante notar que no caso de haver “*overbooking*”, a empresa aérea poderá ter algumas punições, e no mínimo, tem que resolver o impasse criado, porém, quando este mesmo passageiro faz a reserva e não comparece, a companhia aérea terá que devolver o valor do bilhete pago.

À guisa de esclarecimento, quando há a figura do “*overbooking*”, o passageiro de imediato, tem o direito de ser incluso obrigatoriamente no vôo

seguinte para o destino descrito no bilhete da mesma empresa que o preteriu ou em outra.

A empresa deverá assumir despesas com alimentação, transporte e comunicação. Caso o passageiro tenha que pernoitar em localidade onde não reside, a empresa deverá lhe proporcionar hospedagem.

Porém, quando o passageiro não comparece em tempo hábil para o embarque, a empresa aérea poderá ocupar seu assento com passageiros da lista de espera.

6.1.5.2 Outras considerações sobre o *overbooking*

Quando há a figura do reembolso aéreo, que gera perdas para a empresa repassadora, bem como para a companhia aérea, este fato raramente é divulgado pela imprensa.

Porém, quando há a figura do *overbooking*, a imprensa implacavelmente divulga este fato, comprometendo sem dúvida o nome das empresas envolvidas. Assim, à guisa de curiosidade e informação, damos o fato abaixo:

Transbrasil vende mais bilhetes do que deveria e impede parte dos passageiros de embarcar para Orlando, nos Estados Unidos.

Esta foi a manchete constante do Jornal da Tarde, de 08 de janeiro de 2001.

O jornal explica que houve o *overbooking* (que ocorre quando a empresa vende mais bilhetes do que o avião comporta) e que mais uma vez a

companhia aérea foi a causadora. O jornal ainda cita que “a maioria dos passageiros disse ter reservado os bilhetes com quatro meses de antecedência e confirmado os lugares no avião três dias antes, conforme o recomendado pela Transbrasil.”

A prática do *overbooking* conforme visto neste capítulo, é uma espécie de auto defesa das companhias aéreas, para contornar as eventuais ausências de passageiros que estão com reservas e assentos assegurados. Às vezes, esta auto defesa das companhias aéreas, que na essência visam eliminar a capacidade ociosa de assentos, trazem em seu rastro, diversas despesas adicionais.

6.1.6 O evento “No Show”

O “no show” consiste basicamente na ausência da apresentação ao aeroporto, de passageiro que tem a sua reserva garantida nos sistemas de informações das diversas companhias aéreas.

A situação do “no show” é tão caótica que sempre há preocupações e estudos que tentam minimizar os seus efeitos danosos.

Por outro lado, o “no show” representa no Brasil um índice de 28%, querendo a Varig reduzi-lo para pelo menos 14%.

No mesmo ano de 1998, de um total de 830 mil passageiros com reservas na Varig, 182 mil deixaram de voar, sem que houvesse o competente cancelamento da reserva.

Este mesmo artigo de jornal, cita que os prejuízos da Varig em 99 foram de US\$922 mil de alimentação não usada, e mais US\$4 milhões pagos nos sistemas de reservas.

Como o objetivo máximo operacional das companhias aéreas, é a utilização da plena capacidade de assentos em seus vôos, o “*no show*” contribui negativamente para a obtenção do pleno objetivo, e por outro lado, para contrabalançar este evento, temos a figura do *overbooking*.

No intuito desta minimização, os departamentos de custos e de estatísticas das companhias aéreas, têm desenvolvido estudos para adequar esta questão, que é o impacto negativo e perverso do *no show*.

Um sistema de informação deve estar vinculado ao objetivo pretendido pela empresa. Sua atuação deve-se concentrar naquelas variáveis que mais influenciam na tentativa de alcançar esta finalidade.

Nesse sentido a pesquisa operacional tem um importante papel a desempenhar. Pela modulação do problema, é possível ter um instrumento gerencial que faça a devida alocação dos recursos escassos da empresa, melhorando a utilização da capacidade e a lucratividade, extraindo um preço máximo do cliente.

Com a preocupação dos problemas causados pelo binômio “*no show*” versus “*overbooking*”, a American Airlines é a empresa aérea que mais tem-se destacado na tentativa de resolução desse problema. O sistema de pesquisa operacional da empresa obteve um benefício líquido em três anos de US\$1, 4 bilhão e um acréscimo de receita de US\$500 milhões por ano.

Outra variável que deve ser incluída no modelo é a conexão. Com efeito, tem-se observado um aumento substancial no número de conexões, o que torna o denominado “problema de transporte” de uma empresa aérea bastante complexo.

O não comparecimento do passageiro com bilhete confirmado para o embarque pode causar vários transtornos às companhias aéreas. Os vôos partem com assentos vazios, sem contar os custos envolvidos no desperdício de refeições e o prejuízo causado à imagem da empresa pela insatisfação do passageiro que não consegue lugar nos vôos fechados.

No artigo (COM NO-SHOW todos perdem), A Revista Ícaro - Revista de Bordo da Varig, edição de fevereiro de 2.000, afirma que a Varig registrou 2.057.060 *no-shows* em 1.998, com perda de US\$470.208.496. Certamente neste caso, não houve da parte dos passageiros qualquer preocupação com o cancelamento prévio da reserva, embora que o cancelamento neste caso, propicia reais vantagens tanto para a empresa como para o próprio cliente.

Ainda na edição da mesma revista, do mês de setembro de 2.000, o Sr. Ozires Silva, presidente da Varig, afirma que “de fato, a indústria do transporte aéreo é uma das mais complexas do mundo, por conter a maior quantidade de fatores variáveis que se possa imaginar, desde a taxa de ocupação de assentos até as condições climáticas da rota a ser percorrida”.

6.1.7 Da defesa do consumidor

O código de Defesa do Consumidor que teve sua aprovação em data de 9 de Agosto de 1990, passou a vigorar no dia 11 de março de 1991, através de uma Lei de nº 8.078.

De certa forma, até o advento dessa lei, o consumidor se encontrava numa situação bastante complicada e vexatória, pois que ele não tinha muitas opções para recorrer em caso de descumprimento por parte dos seus fornecedores de serviços.

Do advento dessa lei, percebeu-se que os consumidores passaram a ter uma preocupação maior com os seus direitos, e conseqüentemente passaram a reivindicá-los. Ora, se esta é uma verdade absoluta, pode-se concluir que boa parte dos empresários e fornecedores de serviços, centralizavam o foco na sua receita e no seu faturamento, deixando em segundo plano a qualidade de serviços, que eles prestavam.

O enfoque dos direitos dos consumidores, se pulverizou de tal ordem, em praticamente todas as camadas da população do mercado consumidor, sendo quase possível generalizar a idéia de que toda a população saiba da existência dos PROCONs (Grupo Executivo de Proteção ao Consumidor), que funciona na prática como um elo de ligação, nos casos em que há o intuito de se prejudicar aos consumidores.

Pode-se afirmar que essa legislação veio ao encontro dos desejos dos consumidores brasileiros, que por muito tempo foram lesados nos seus anseios, sem que houvesse uma preocupação maior com a defesa dos seus

direitos. Mais cômico dos seus direitos, o consumidor exerce cada vez mais a sua cidadania, no afã de que os seus direitos sejam preservados e garantidos.

Desta forma, o surgimento do Código de Defesa do Consumidor alertou aos clientes, a importância do seu papel no controle da qualidade, isto é, de que o fornecedor satisfaça aos seus requisitos, reivindicando atendimento adequado de acordo com aquilo que foi anteriormente contratado.

Esta preocupação com os direitos do consumidor, também se faz presente nas atividades do transporte aéreo de passageiros. É evidente que o consumidor passou efetivamente a se preocupar mais com os seus direitos, e o efeito desta preocupação, tem gerado em algumas empresas, custos adicionais que acabam comprometendo o patrimônio das empresas, e portanto, oferecendo resultados poucos promissores em relação aos resultados estimados.

Na ocorrência do *overbooking*, como já foi citado, os consumidores que se julgam prejudicados, têm os seus direitos plenamente resguardados pela legislação, e é óbvio, em especial pelo Código de Defesa do Consumidor, Lei nº 8078/90.

Com o objetivo maior de desestimular a prática do evento chamado de *overbooking*, prevenir e evitar desavenças e perdas para os consumidores, além de evidentemente preservar a imagem e a rentabilidade das empresas envolvidas, até mesmo porque, às vezes estas ocorrências exigem para solucioná-las a discussão em esfera judicial, diversas entidades, órgãos e empresas firmaram compromisso para os casos do *overbooking*.

Da leitura do “Termo de Compromisso” assinado por diversas entidades, dentre as quais: Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor, Departamento de Aviação Civil, Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor, Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor do Estado de São Paulo – PROCON, Instituto Brasileiro de Política e Direito do Consumidor – BRASILCON, Junta de Representantes das Companhias Aéreas Internacionais do Brasil – JURCAIB, Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias – SNEA, além de praticamente todas as companhias aéreas nacionais, fica bastante explícito uma preocupação exacerbada com os direitos dos passageiros.

Assim, na sua Cláusula primeira, o termo assegura que:

“O presente TERMO estabelece as regras comuns aplicáveis aos casos de “overbooking” com a finalidade de atender ao usuário portador de bilhete válido com reserva confirmada, que tenha comparecido para “check-in” no prazo e condições requeridas, e que deixou de embarcar no voo a que tinha direito ou ainda àquele usuário sujeito ao risco de não embarcar, em razão do excesso de passageiros”.

O que se denota da leitura deste termo, é que em se verificando uma situação típica de *overbooking*, em determinado voo, há o compromisso dos transportadores em oferecer alternativas de compensação, descritas em várias subcláusulas do citado Termo de Compromisso, além do que uma espécie de necessidade de estabelecer regras para a compensação do *overbooking*, e também uniformizando os procedimentos junto às companhias aéreas, nas tratativas junto aos respectivos passageiros.

Assim, a subcláusula primeira, assegura que "a compensação consiste na oferta de um valor crescente, por parte do transportador, aos passageiros optantes, em troca da aceitação destes em realizar em outro vôo a viagem inicialmente reservada para o vôo em que se verificou o *overbooking*".

O que fica bastante explicitado, é uma preocupação por parte das companhias aéreas, para que o passageiro embarque em outro vôo. Caso isto não ocorra, além da figura do reembolso aéreo, corre-se também o risco de contendas judiciais.

Na sua cláusula terceira, o Termo trata do sistema das compensações, ou seja de créditos compensatórios, cuja variável é a distância do trecho percorrido. Assim, para trechos de até 1.100 km, o passageiro fará jus a 105 DES (Direitos Especiais de Saque), o qual poderá ser convertido, a critério do passageiro:

- a) em dinheiro
- b) na aquisição de outro bilhete de passagem aérea, a ser utilizado pelo passageiro;
- c) em "*up grade*" para classe superior àquela para a qual o passageiro tiver bilhete de passagem, em outro vôo;
- d) no pagamento de excesso de bagagem.

A conclusão óbvia, é que as companhias se propõem a fazer todo o esforço, para que o passageiro não fique "no chão".

Quanto mais passageiros estiverem embarcando, significa probabilidades de minimizar a capacidade ociosa dos assentos, além de preservar a imagem da empresa, o que poderia lhe trazer aborrecimentos e perdas.

Num mercado, em que o consumidor passa a ser a figura mais importante da relação, algumas empresas estão se adequando a esta nova realidade.

6.1.7.1 Da legislação de serviços turísticos

Antes da introdução no Brasil do Código de Defesa do Consumidor, já era facultado aos consumidores dos serviços de transportes aéreos, o “direito” de solicitar o reembolso do valor pago por uma passagem aérea, não utilizada, até mesmo porque é o IATA que edita e regulamenta as normas para se proceder ao reembolso aéreo.

Assim, quando por uma razão qualquer, o passageiro desiste da viagem contratada ou não conclui o percurso total e realiza somente parte do percurso original, este pode requerer o reembolso do valor pago, total ou proporcional.

Este procedimento vem de praxes internacionais do segmento da indústria aérea, notadamente das Resoluções IATA (*International Air Transport Association*), organização não governamental internacional, que regulamenta as interações entre as empresas aéreas do mundo todo, e cujas

resoluções acabam tendo força de “lei internacional “ pelo reconhecimento do seu teor pelos Governos dos diversos países onde se sedia uma empresa aérea associada da IATA.

No Brasil, além das convenções emanadas da IATA, o Ministério da Defesa, através do Comando da Aeronáutica, exala a Portaria nº 676/GM5 de 13/11/2000 (última Edição), a qual aprova as Condições Gerais do Transporte aéreo no Território Nacional e em seu Capítulo II, - Do transporte de pessoas, Seção III – Do reembolso, e estabelece:

Art. 7º - O passageiro que não utilizar o bilhete de passagem terá direito, dentro do respectivo prazo de validade, à restituição da quantia efetivamente paga e monetariamente atualizada, conforme procedimentos a seguir:

I Bilhete doméstico – o saldo a ser reembolsado deverá ser o equivalente ao valor residual do percurso não utilizado, calculado com base na tarifa, expressa em moeda nacional, praticada pela empresa emissora na data do pedido do reembolso; e

II Bilhete internacional – o saldo a ser reembolsado deverá ser equivalente ao valor residual do percurso não utilizado calculado com base na tarifa expressa em moeda estrangeira efetivamente paga pelo passageiro e convertida na moeda corrente nacional à taxa de câmbio vigente na data do pedido do reembolso.

§ 1º - Se o reembolso for decorrente de uma conveniência do passageiro, sem que tenha havido qualquer modificação nas condições contratadas por parte do transportador, poderá ser descontada uma taxa de serviço correspondente a 10% (dez por cento) do saldo reembolsável ou o equivalente em moeda corrente nacional, a US\$ 25,00 (vinte e cinco dólares americanos), convertidos à taxa de câmbio vigente na data do pedido do reembolso, o que for menor.

§ 2º - O reembolso de bilhete adquirido mediante tarifa promocional obedecerá às eventuais restrições das condições de sua aplicação.

§ 3º - As condições de reembolso de bilhete coletivo em viagens de fretamento será estabelecido no respectivo contrato de fretamento.

§ 4º - Para os vôos "charter" do tipo IT, as condições de reembolso serão estabelecidas no contrato de prestação de serviço firmado com o passageiro.

Art 8º - Para o reembolso de bilhete com o prazo de validade expirado, será prerrogativa da empresa emissora adotar o critério de correção do valor a ser reembolsado.

Art 9º - O prazo máximo para o efetivo pagamento do valor a ser reembolsado é de 30 dias, contados a partir da data de solicitação do reembolso.

Art 10º - Nenhum reembolso será devido pelo transportador se, por iniciativa do passageiro, a viagem for interrompida em aeroporto de escala.

Art 11º - Quando ocorrer troca de classe de serviço de superior para inferior por solicitação ou não do passageiro, este terá direito ao reembolso correspondente.

Uma situação é a regulamentação genérica sobre os direitos que o passageiro possui em requerer reembolso de sua passagem não utilizada ou parcialmente utilizada. Outra situação, esta muito mais complexa, é a forma do cálculo utilizada pelas empresas aéreas do mundo inteiro, para determinar qual é o valor reembolsável. Isto quer dizer que em termos gerais, não há muita dificuldade em se proceder ao valor do reembolso aéreo correspondente, porém, quando se examina caso a caso, as mais diversas nuances e detalhes aparecem, tornando bastante complexa a atividade do reembolso aéreo.

Quando se trata de um bilhete de passagem integral, isto é, a viagem não foi realizada, não há maiores dificuldades em se determinar o valor do reembolso, ressalvadas as condições de comercialização daquela determinada tarifa aérea. Em outras palavras: se for uma tarifa regular, (chamada de 100 pontos ou válida por um ano), o reembolso corresponde ao valor total pago, deduzido da taxa de 10% do valor (ou do equivalente a US\$25, 00, o que for menor) a título de taxa de serviço, conforme previsto no § 1º do item II do Artigo 7º acima.

No caso de um reembolso parcial da mesma base tarifária acima, (admitindo-se que somente parte do trajeto originalmente contratado foi utilizado) o cálculo "residual" do segmento não utilizado obedece a regras de pro - rateio, baseado nos princípios determinados pelas Resoluções IATA,

específicas sobre essa complexa matéria. Complexa, porque leva em consideração a "construção tarifária" do bilhete de passagem (origem/destino, rota aplicável, milhagem mínima/máxima permitida para a rota/valor, etc....).

Para facilitar e padronizar procedimentos, estudos estatísticos promovidos pela IATA, criaram os chamados fatores de pro - rateios, utilizados pelas empresas aéreas.

Esse fatores de pro-rateios são adotados não só para cálculos de reembolsos como também para o faturamento das relações "interlineares" entre as empresas aéreas. (ou seja; para que uma empresa cobre pelo aceite de bilhetes da outra empresa, em regime de reciprocidade).

No entanto, nessas mesmas condições, mas em se tratando de tarifas promocionais (aquelas em que determinada empresa aérea oferece descontos na base tarifária dos 100 pontos, mas introduz condições de venda e utilização restritas), o método do cálculo de reembolso acima descrito não será aplicado. Em seu lugar, as empresas aéreas informam aos passageiros quais são as condições para reembolso, se aplicáveis, antes da venda daquele bilhete, naquela base tarifária.

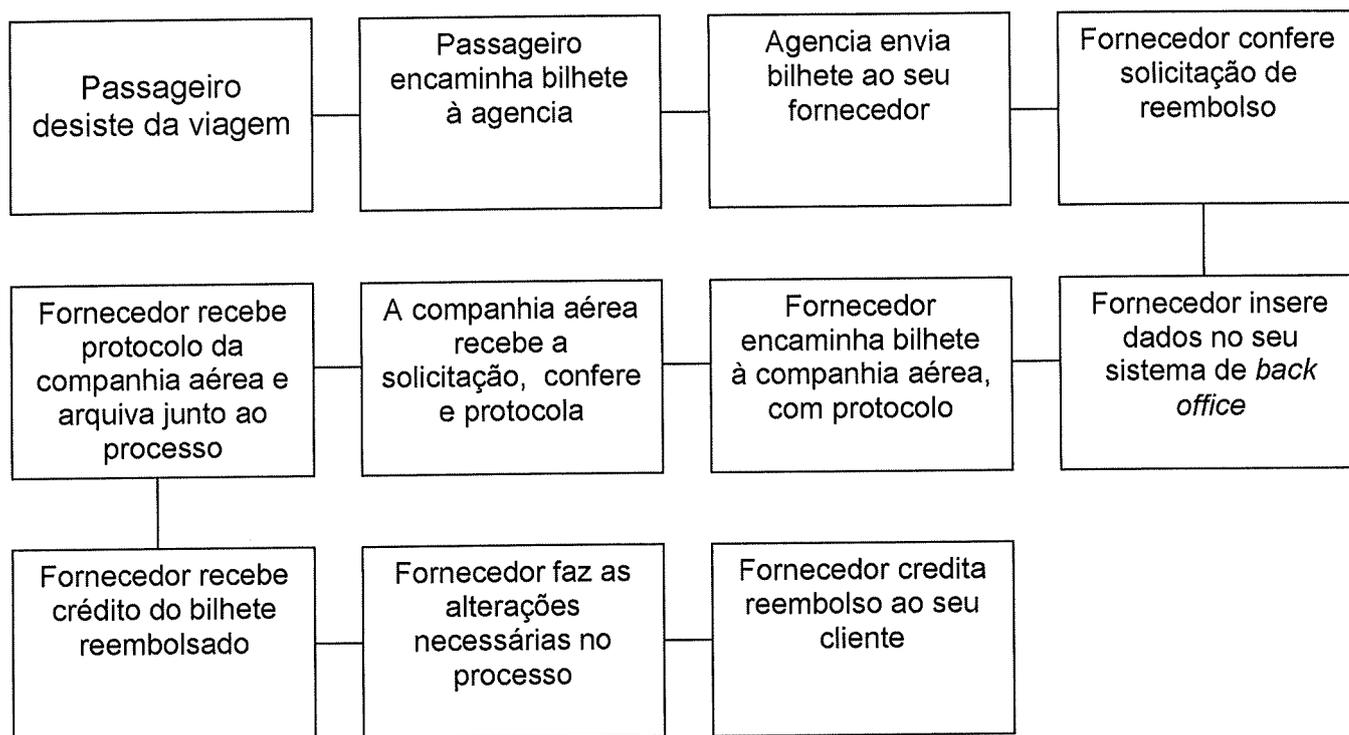
No caso de haverem restrições a reembolso, o passageiro estará ciente.

Obviamente que isto não encerra a questão. Com a introdução do Código de Defesa do Consumidor no Brasil, as regras e procedimentos em vigor adotadas pelas empresas aéreas brasileiras podem ser questionadas em âmbito legal, caso qualquer passageiro se sinta lesado em seus direitos, por não concordar com o método e valor reembolsado.

6.1.8 Fluxograma de um Reembolso

O fluxograma abaixo, dá uma idéia de como se processa o reembolso aéreo, a partir do momento em que o passageiro deixa de embarcar.

Figura 2 Fluxograma de um reembolso



Fonte: Grupo Flytour – Departamento de Treinamento

6.1.9 Do Faturamento, das Comissões e dos Valores Reembolsados

As tabelas 9, 10 e 11 refletem os valores apurados no banco de dados do Grupo Flytour, dando uma idéia do potencial do volume de vendas da empresa,

bem como da participação da figura do reembolso aéreo nessa mesma estrutura de vendas

Tabela 9 Vendas, comissões e reembolsos de 1998 – R\$

PERÍODO	VENDAS	COMISSÕES	REEMBOLSOS
JAN 1998	17.791.566, 75	793.491, 13	377.335, 40
FEV 1998	15.013.059, 76	586.935, 91	246.411, 03
MAR 1998	18.075.579, 24	701.015, 33	248.008, 56
ABR 1998	20.993.449, 29	806.417, 12	239.029, 71
MAI 1998	21.509.996, 73	950.866, 46	260.236, 42
JUN 1998	22.279.202, 71	942.822, 18	264.113, 47
JUL 1998	24.124.941, 54	1.010.233, 67	342.842, 58
AGO 1998	22.835.214, 61	951.022, 02	318.510, 93
SET 1998	22.775.823, 50	955.829, 68	301.678, 03
OUT 1998	23.242.444, 74	1.006.052, 84	333.405, 79
NOV 1998	22.623.242, 00	1.063.712, 35	507.211, 39
DEZ 1998	25.850.357, 45	1.065.753, 68	607.607, 23
TOTAL	257.114.878, 32	10.834.152, 37	5.183660, 52

Fonte: Banco de Dados do Grupo Flytour

Tabela 10 Vendas, comissões e reembolsos de 1999 – R\$

PERÍODO	VENDAS	COMISSÕES	REEMBOLSOS
JAN 1999	21.982.999,00	1.024.153,00	296.039,40
FEV 1999	17.872.324,00	712.807,00	276.501,52
MAR 1999	24.475.188,00	1.091.967,00	350.821,13
ABR 1999	24.258.579,00	990.572,00	234.979,29
MAI 1999	27.426.306,00	1.184.961,00	361.299,52
JUN 1999	30.093.278,00	1.313.212,00	271.943,79
JUL 1999	30.337.910,00	1.337.950,00	326.921,63
AGO 1999	33.291.397,00	1.545.271,00	391.778,31
SET 1999	33.341.286,00	1.471.159,00	370.427,29
OUT 1999	33.672.451,00	1.733.567,00	233.367,69
NOV 1999	30.439.987,00	1.486.688,00	364.717,61
DEZ 1999	31.153.917,00	1.605.599,00	350.352,73
TOTAL	338.345.622,00	15.497.901,00	3.829.150,41

Fonte: Banco de Dados do Grupo Flytour.

Tabela 11 Vendas, comissões e reembolsos de 2000 – R\$

PERÍODO	VENDAS	COMISSÕES	REEMBOLSOS
JAN 2000	26.787.403,00	1.247.267,00	339.277,33
FEV 2000	29.739.286,00	1.451.568,00	426.226,33
MAR 2000	32.384.963,00	1.298.640,00	371.531,83
ABR 2000	33.717.212,00	1.497.827,00	260.317,34
MAI 2000	39.737.298,00	2.144.325,00	353.912,39
JUN 2000	43.031.979,00	1.900.399,00	420.403,43
JUL 2000	41.785.090,00	1.898.852,00	392.553,09
AGO 2000	43.032.382,00	2.272.340,00	583.175,08
SET 2000	44.643.797,00	2.345.598,00	431.718,00
OUT 2000	46.088.458,00	2.126.587,00	489.727,08
NOV 2000	48.403.657,00	2.090.830,00	507.211,39
DEZ 2000	47.469.594,00	2.943.864,00	607.607,23
TOTAL	476.821.119,00	23.218.096,00	5.183.660,52

Fonte: Banco de Dados do Grupo Flytour.

Das tabelas 9,10 e 11 verifica-se que a participação dos reembolsos aéreos procedidos, em relação ao volume de vendas dos anos de 1.998,1.999 e 2.000, foram respectivamente da ordem de 2,02%,1,13% e 1,9%.

Isto é, no triênio em estudo, houve um percentual médio da ordem de 1,09%, sobre o volume total das vendas que geraram devoluções (reembolsos).

6.2 Da Quantificação das Perdas no Reembolso Aéreo

Neste tópico tem-se a apuração da quantificação das perdas geradas na Organização Flytour, quando há a ocorrência do reembolso aéreo, através dos diversos valores obtidos e demonstrados, os quais contribuem de uma maneira negativa na formação do resultado econômico, levando-se em conta os seguintes itens ou aspectos: o custo da mão-de-obra, o custo tributário envolvido, o estorno efetivo da remuneração pelo esforço de vendas (glosa de comissões), dos custos indiretos e do custo de transação.

6.2.1 O Custo da Mão de Obra do Departamento de Reembolso

O custo da mão-de-obra direta alocada no departamento de reembolso, já considerado os créditos reflexos, tais como férias e décimo terceiro salário, bem como os encargos de previdência social e do fundo de garantia, além dos benefícios do vale transporte, vale refeição, assistência médica e uniformes, estão demonstrados no quadro abaixo:

Tabela 12 Custo da mão de obra do departamento de reembolso – R\$

ITEM	1998	1999	2000	TOTAL
CUSTO DA MÃO-DE-OBRA	86.183, 10	91.107, 29	97.748, 88	275.039, 00
TOTAL	86.183, 10	91.107, 29	97.748, 88	275.039, 00

Fonte: Departamento de Contabilidade – Grupo Flytour

Desta forma, o quadro acima deixa bastante claro, que a simples manutenção do departamento de reembolso, já gera um custo médio anual fixo da ordem de aproximadamente R\$ 92.000, 00 (noventa e dois mil reais).

6.2.2 O Custo Tributário

Conforme já ficou evidenciado no presente trabalho, pela própria natureza da atividade econômica, os impostos incidentes sobre a receita do Grupo Flytour, são: o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza, o PIS, e a Cofins, além do imposto de renda retido e devido na fonte. Destes, quando há a glosa da comissão pelo evento do reembolso aéreo, a empresa também recupera os tributos federais, qual sejam o PIS, a Cofins e o próprio imposto de renda retido e devido na fonte, porém, quanto ao imposto sobre serviços de qualquer natureza, não há esta possibilidade. O fisco municipal entende que o Grupo Flytour, presta serviços de intermediação na venda de passagens aéreas. E quanto a esta definição, não há como discordar, pois quando os atendentes estão fazendo reservas, emitindo bilhetes, cobrando o valor destes mesmos bilhetes, se está efetivamente, prestando serviços de

intermediação. E também se nos parece bastante claro, que não há como se estornar serviços prestados.

Desta maneira, sempre que há o evento do reembolso aéreo, a empresa não consegue recuperar o tributo municipal denominado de ISS, mesmo havendo o estorno parcial de suas receitas de prestação de serviços. Para o período objeto deste estudo, o gráfico abaixo demonstra o valor do ISS gerado e recolhido sobre as receitas pela prestação de serviços de intermediação, receitas estas que acabaram sendo glosadas(estornadas). Assim, pode-se afirmar que se recolhe um tributo sobre uma base de cálculo (uma receita), que entrou nos cofres da empresa, mas que posteriormente foi estornada, o que faz com que a empresa não fique sequer com nenhum centavo daquela receita, e ainda arque com o tributo de competência municipal. Enfim, fica-se sem a receita, porém assume-se o ônus deste tributo, o que se configura como um pleno desperdício.

Tabela 13 Custo tributário – R\$

ITEM	1998	1999	2000	TOTAL
ISS NÃO RECUPERADO	10.025, 36	8.029, 16	24.754, 43	42.808, 95
TOTAL	10.025, 36	8.029, 16	24.754, 43	42.808, 95

Fonte: Departamento de Contabilidade – Grupo Flytour

Da análise do quadro acima, pode-se concluir que sobre uma determinada receita inicial, obtida ou auferida em função de serviços prestados de intermediação na venda de bilhetes, houve uma redução parcial desta

mesma receita, porém como não há “estorno” de serviços prestados, a empresa assume o ônus deste tributo.

6.2.3 A Questão dos Tributos Federais incidentes sobre a Receita

Sobre o volume da receita gerada, há o recolhimento do imposto de renda retido e devido na fonte, o recolhimento do PIS e da Cofins.

Neste caso, quando ocorre o reembolso aéreo, também é gerada uma perda financeira, representada pelo custo do dinheiro, pois há efetivamente o desencaixe de verbas com o recolhimento do tributo. Todavia, quando há a glosa da comissão (estorno de comissões), os valores dos tributos recolhidos acabam sendo compensados com futuros tributos da mesma natureza, não provocando maiores perdas. A tabela abaixo, ilustra esta possibilidade:

Tabela 14 Tributos Federais – R\$

ITENS	1998	1999	2000	TOTAL
I. RENDA FONTE	3.007, 60	2.408, 74	7.426, 32	12.842, 66
P I S	1.303, 29	1.043, 79	3.218, 07	5.565, 16
COFINS	6.015, 21	4.817, 49	14.852, 65	25.685, 35
TOTAL	10.326, 10	8.270, 02	25.497, 04	44.093, 17

Fonte: Departamento de Contabilidade – Grupo Flytour.

Do presente quadro, pode-se deduzir que houve o desencaixe financeiro, oriundos de uma base de cálculo que posteriormente foi estornada. Embora que estes tributos sejam perfeitamente compensáveis, não se configurando portanto como ônus tributários, de qualquer maneira sempre

acabam trazendo na operação algum dispêndio, como é o caso da contribuição da C.P.M.F. sobre a qual se tece alguns comentários em tópico próprio.

Convém salientar, que nos atos constitutivos da empresa objeto deste estudo, consta:

“A sociedade tem por objeto a exploração das atividades de agência de turismo, com a venda de passagens aéreas, marítimas, rodoviárias, ferroviárias, fluviais e lacustres por conta própria ou de terceiros; operações de acomodação em hotéis e similares; locação de veículos e afins; incluindo-se operações de câmbio manual, conforme lei vigente no país; participar do capital de outras empresas, na forma majoritária ou não; podendo ainda prestar serviços de representações comerciais de terceiros e interligados”.

Conforme já salientado na introdução deste item, os tributos de nomenclatura PIS, Cofins e o imposto de renda retido na fonte, são perfeitamente compensáveis. Isto é, eles incidem sobre o faturamento, que no caso em questão, é a receita auferida pela intermediação na venda de passagens aéreas.

Quando há o estorno da comissão anteriormente auferida, em virtude da figura do reembolso, os valores recolhidos destes tributos, são compensados, pois na planilha de cálculo, há a exclusão do valor da comissão glosada, da base de cálculo tributária, sob a denominação de “comissões canceladas”. Mesmo assim, com o advento do reembolso aéreo, sempre há um custo administrativo para o controle destas compensações.

6.2.4 CPMF

É um tributo que incide sobre as movimentações financeiras das pessoas físicas e jurídicas, e também se apresenta de forma negativa, quando há o evento reembolso. Não é desgastante lembrar que no momento em que há a emissão de um determinado cheque por parte da empresa repassadora, automaticamente se estará acumulando valores que serão subtraídos das contas correntes bancárias, valores estes que serão canalizados para os cofres da Receita Federal.

Desta feita, a entidade tem o preço do seu serviço prestado, estornado e ainda é apenada por mais um tributo de cunho federal. O quadro abaixo dá uma idéia deste dispêndio:

Tabela 15 CPMF – R\$

ITEM	1998	1999	2000	TOTAL
C.P.M.F.	761, 92	610, 21	1.881, 33	3.253, 46
TOTAL	761, 92	610, 21	1.881, 33	3.253, 46

Fonte: Departamento de Contabilidade – Grupo Flytour

6.2.5 Da glosa de comissões

Este é o tópico que norteou todo o trabalho, qual seja, demonstrar que embora tenha havido um trabalho de prestação de serviços com qualidade, voltado para a venda de bilhetes aéreos, a pura e simples não utilização do

bilhete implica no estorno do valor total do preço do serviço. O quadro abaixo, demonstra os valores estornados nos respectivos períodos:

Tabela 16 Glosa de comissões – R\$

ITEM	1998	1999	2000	TOTAL
Glosa de Comissões	200.507, 26	160.583, 22	495.088, 63	856.179, 11
TOTAL	200.507, 26	160.583, 22	495.088, 63	856.179, 11

Fonte: Departamento de Contabilidade – Grupo Flytour

6.2.6 Dos Custos Indiretos

Despesas com alugueres, condomínio, energia elétrica, leasing de equipamentos, custos da holding e outros compõem o total dos custos rateados para o departamento. Embora efetivamente haja o rateio de custos fixos para o departamento, isto é, custo que existiriam independente da existência daquele setor, pode-se afirmar que alguns itens seriam desnecessários caso não houvesse aquele departamento, e por conseguinte haveria um “enxugamento” na estrutura de custos da empresa. O quadro a seguir, contempla estes valores:

Tabela 17 Custos indiretos – R\$

ITEM	1998	1999	2000	Total
Custos Indiretos	195.407, 39	211.704, 17	237.708, 25	644.819, 81
TOTAL	195.407, 39	211.704, 17	237.708, 25	644.819, 81

Fonte: Departamento de Contabilidade – Grupo Flytour

6.2.7 Do custo de transação

Pressupondo-se que transação, é a ocorrência restrita e unitária de um evento qualquer, sendo que no presente trabalho representa cada bilhete unitário vendido, isto é, para cada passagem aérea vendida, tem-se uma única transação, determinou-se como custo de transação o total dos gastos(custos e despesas) envolvidos na operação, divididos pelo total de transações (total de bilhetes vendidos) nos respectivos períodos.

Há uma tendência no mercado norte-americano, nesta mesma atividade de que trata o presente trabalho, em se proceder alterações no sistema de remuneração pelos serviços prestados às companhias aéreas.

Assim, em vez da companhia aérea remunerar a empresa repassadora em função de um percentual sobre o volume de vendas, a companhia pagaria um valor fixo (management fee) ou seja, uma taxa de gerenciamento, sobre cada bilhete vendido, independente do valor do mesmo. Como a tendência deste mercado está sendo canalizada para este novo procedimento, a empresa repassadora, através de análises e levantamentos, apurou os valores que seriam tomados como custo de transação.

Este tópico enfim, alinha o custo médio de emissão por bilhete (custo médio unitário). Este levantamento serviu de subsídios para o presente trabalho, sendo que o valor constante da planilha abaixo demonstrada é basicamente o custo unitário de transação (por bilhete), multiplicado pelo número total de bilhetes (transações) que geraram reembolso.

Tabela 18 Custo das transações – R\$

ITEM	1998	1999	2000	TOTAL
Custo da Transação	19, 95	23, 62	27, 17	23,89
Transações Reembolsadas	7.397	8.748	9.627	25.772
TOTAL	147.570, 15	206.627, 76	261.565, 59	615.763, 50

Fonte: Departamento de Estatísticas – Grupo Flytour

Assim, o custo da transação conforme a tabela acima, representa todos os custos envolvidos, enfim o sacrifício dispendido para se obter determinada receita. Saliente-se ainda, que no custo de transação ora apresentado, já estão excluídos o próprio custo de departamento de reembolso.

A idéia maior do chamado custo de transação, é quantificar todo o esforço canalizado na venda de um bilhete, desde o contato inicial do interessado, até o bilhete ser entregue ao passageiro, sendo que este custo também independe do passageiro embarcar ou não.

Conclui-se que o custo de transação compatível ou proporcional ao volume de reembolsos praticados, é apenas um redutor do resultado econômico da empresa, nada agregando de valor.

6.2.8 Da valorização dos desperdícios

A tabela abaixo, resume as possibilidades de gastos adicionais quando há o reembolso aéreo.

Conforme apresentado neste trabalho, a empresa é remunerada pelo seu esforço de vendas, e é penalizada por algo que não decide, quando há o reembolso aéreo.

Vê-se que o grupo Flytour é subtraído parcialmente das comissões auferidas pelos serviços prestados que totalizam o valor de R\$ 856.197,11, para o período analisado. Não bastasse esta redução na sua receita de prestação de serviços, a empresa ainda arca com outros gastos exigidos pela administração do próprio reembolso aéreo, como o custo da mão-de-obra do departamento (R\$ 275.039,27) e os custos indiretos (R\$ 644.819,81).

Destaque-se ainda o custo da transação, que aplicado proporcionalmente ao nível de reembolsos ocorridos (quantidade de transações geradas, mas reembolsadas), representa uma cifra da ordem de R\$ 615.763,50.

No aspecto tributário, embora tenha havido tratativas junto ao Órgão competente, não se consegue compensar o respectivo imposto sobre serviços, o que faz com que além da empresa ficar sem a sua receita (parcial), ainda tenha que assumir o ônus do tributo ISS.

Tabela 19 Valorização dos desperdícios

ITENS	1998	1999	2000	TOTAL
Glosa de Comissões	200.507, 26	160.583, 22	495.088, 63	856.179, 11
ISS não recuperado	10.025, 36	8.029, 16	24.754, 43	42.808, 95
Custo da Mão- de- Obra	86.183, 10	91.107, 29	97.748, 88	275.039, 27
Custos Indiretos	195.407, 39	211.704, 17	237.708, 25	644.819, 81
C.P.M.F.	761, 92	610, 21	1.881, 33	3.253, 46
Custo da Transação	147.570, 15	206.627, 76	261.565, 59	615.763, 50
TOTAL	640.455, 18	678.661, 81	1.118.747, 11	2.437.864, 10

A tabela de valorização dos desperdícios, traduz nos valores apresentados uma das preocupações do presente trabalho, qual seja a de demonstrar, caracterizar, justificar e mensurar a perda havida para a empresa repassadora de bilhetes aéreos, quando se procede ao reembolso aéreo.

É evidente que se pudesse prever quais os bilhetes vendidos, que provocariam por quaisquer motivos uma desistência de vôo, valeria muito mais a pena para a entidade, que o tempo e dinheiro despendidos com estes passageiros desistentes, seriam melhor aplicados em outra atividade que melhor remunerasse o investimento envolvido.

Se o lucro contábil é a diferença entre o total da receita deduzida de custos envolvidos para a sua obtenção, a quantificação dos resultados no caso das empresas GSA, quando houvesse o reembolso aéreo, poderia levar em conta também, o valor que se deixou de ganhar por não se aplicar o recurso em outra atividade.

Na verdade, o que se quer afirmar é que o departamento que cuida das questões do reembolso aéreo, poderia estar "produzindo" vendas, o que certamente agregaria receitas para a empresa, ao invés de existir para exatamente cuidar das tratativas quando não se concretiza uma venda. Logo, se os recursos financeiros são escassos, é de bom alvitre que se canalize prioritariamente, as ações para aquelas atividades que remuneram melhor o investimento realizado, desde que essas atividades possam ser quantificadas de forma ou maneira coerente.

Portanto, para o caso da empresa repassadora de bilhetes aéreos, que aleatoriamente convive com a figura do reembolso aéreo, que é algo

imprevisível nas suas atividades, pode-se afirmar que pelo fato dela não poder optar por uma ação alternativa, pode se ter alguns benefícios perdidos, e que obviamente refletem negativamente no resultado econômico da entidade, além de prejudicar no processo decisório da alta gerência.

6.3 Sugestões para Redução do Impacto

Na “Caracterização do Problema” do presente trabalho, que está inserido no item 2.1, tem se como o grande problema o seguinte:

“Pressupondo-se que o evento chamado de reembolso aéreo provoca perdas para a empresa consolidadora, quais sugestões se podem elencar, no sentido de que se forem adotadas, venham eliminar ou minimizar estas mesmas perdas?”.

Conforme o desenvolvimento deste trabalho percebe-se todo um esforço para que haja um atendimento com qualidade na prestação de serviços de intermediação na venda de passagens aéreas. Assim, há efetivamente a prestação de serviços, e conforme tratado e definido no Capítulo II, prestação de serviços “é a operação pela qual uma pessoa, em troca do pagamento de um preço(preço do serviço), realiza em favor de outra a transmissão de um bem imaterial (serviço)”.

Entendendo que o serviço de intermediação foi efetivamente prestado (agenciamento na venda de passagens) e considerando-se que a empresa tem toda uma gama de despesas e custos, enfim sacrifícios para obter o

atingimento da sua receita, tem-se que ela é penalizada quando ocorre o reembolso aéreo.

Neste aspecto, conforme visto no item 6.2.5, além da empresa sofrer o estorno da receita da sua efetiva prestação de serviços, outros custos e despesas se agregam na sua estrutura, reduzindo o seu potencial de resultado.

Assim, no intuito de prestar uma modesta contribuição ao assunto, no sentido de eliminar ou minimizar o impacto penalizador do reembolso aéreo para as empresas consolidadoras, sugere-se o seguinte:

6.3.1 Reter o valor pago

Uma possibilidade que se apresenta para resguardar o interesse das companhias aéreas, quando há a reserva de assentos na aeronave, mas o passageiro simplesmente não comparece, seria a de não proceder à restituição do valor do bilhete pago.

Houve efetivamente a contratação do serviço, houve a reserva do assento, e desde que no dia pactuado a aeronave esteja disponível para o embarque do passageiro, isto é, a companhia aérea cumpriu com todos os requisitos, mas o passageiro não se apresenta, não há coerência em se proceder ao reembolso pela não utilização da aeronave.

Por analogia poderia se utilizar o critério de outros sistemas de transportes de passageiros, que simplesmente não reembolsam o passageiro pelo não comparecimento ao embarque, como é o caso da navegação marítima.

O pressuposto é que a partir do instante em que é feita a reserva da passagem, o passageiro já tem o seu lugar assegurado na aeronave, o que em tese já é um fator impeditivo para que a companhia aérea venda este mesmo lugar para outros potenciais adquirentes.

Ora, se a reserva do assento na aeronave foi feita e se o adquirente do bilhete liquidou a fatura, cabe ao transportador aéreo respeitar o espaço reservado na aeronave para determinado passageiro.

Conforme visto no tópico que trata da questão do *overbooking* (que consiste na marcação de assentos superior à capacidade do avião), caso o passageiro com reserva confirmada compareça dentro do prazo previsto e não encontre assento disponível, tem-se configurado uma infração da companhia aérea, a qual pode vir a ser penalizada (inclusive com processos judiciais), pois os consumidores que sofrem prejuízos têm seus direitos resguardados pela legislação, em especial pelo Código de Defesa do Consumidor, (lei nº 8078/90).

Por outro lado, quando o mesmo passageiro que fez a reserva de assentos, que liquidou a fatura, mas que não comparece para embarque no horário estabelecido pela empresa aérea, não é penalizado . Além do que neste caso, o seu não comparecimento para embarque provoque um aumento da capacidade ociosa de assentos, além de gerar todo um trâmite administrativo (que gera um custo adicional) a fim de que se lhe restitua o valor do bilhete pago e não utilizado .

Conforme visto, quando a companhia aérea vende o bilhete, mas não honra a reserva de assento do passageiro, esta sofre alguma forma de

punição, pela impossibilidade de embarque do passageiro, porém quando o passageiro não se apresenta para o embarque, este não sofre qualquer punição.

Neste caso específico, todos os valores demonstrados no presente trabalho, que contribuem de forma negativa para o objetivo da empresa que é o de obter a sua eficácia (vide Tabela 19), deixariam de existir, pois a possibilidade de não se devolver os valores liquidados em fatura, aos passageiros, deixariam de gerar os respectivos estornos de comissões na empresa consolidadora, bem como ficaria cancelada a necessidade atual da manutenção do chamado departamento de reembolso aéreo.

Dentro desta possibilidade, a empresa consolidadora agregaria nos três anos que compõem o presente estudo (1998,1999 e 2000), conforme constantes da "Tabela 19", um total de R\$ 2.437.864,10, e desta feita teria eliminado das suas peças contábeis, dos seus demonstrativos gerenciais e dos seus custos, os efeitos negativos gerados quando da ocorrência do reembolso aéreo, na sistemática atual.

6.3.2 A Cia Aérea Arca com o Custo

A outra possibilidade seria a companhia aérea arcar com o custo da desistência do passageiro, de tal maneira que a mesma restitua a verba paga pela não utilização da aeronave, mas não desconte a respectiva comissão gerada na intermediação efetuada pela empresa consolidadora.

Neste caso, a empresa consolidadora não teria o “estorno” da sua receita de serviços prestados, o que sem dúvida reduziria os valores das suas perdas, conforme demonstrados na “Tabela 19 – Valorização dos desperdícios”.

Desta maneira, mesmo que as companhias aéreas não procedam à glosa da comissão (estorno), há sempre um custo na empresa consolidadora, representado pelas atividades do seu departamento de reembolso aéreo, já demonstrados no item 6.3.2. , que neste caso cuidará normalmente do processo de reembolso do valor a ser pago ao passageiro.

Neste caso, embora a empresa consolidadora não venha a sofrer uma redução no valor da sua receita total (pois não haverá o estorno da sua comissão), ela terá que assumir os custos gerados pela manutenção do seu departamento de reembolso, além do custo tributário denominado de CPMF.

A tabela abaixo, demonstra claramente estes custos:

Tabela 20 Custos gerados sem a glosa de comissões

ITENS	1998	1999	2000	TOTAL
Custo mão-de-obra	86.183,10	91.107,29	97.748,88	275.039,27
Custos Indiretos	195.407,39	211.704,17	237.708,25	644.819,81
C.P.M.F.	761,92	610,21	1.881,33	3.253,46
Total	282.352,41	303.421,67	337.338,46	923.112,54

Fonte : Departamento de Contabilidade Grupo Flytour

No capítulo que trata da prestação de serviços, deixou-se patente que a empresa consolidadora presta um serviço de intermediação na venda de passagens aéreas. Assim, é como se a empresa aérea tivesse terceirizado o seu departamento de vendas, isto é, a sua atividade meio, chamada de venda de bilhetes. Entende-se que o negócio da companhia aérea, ou seja, a sua atividade fim é o transporte aéreo de passageiros.

Assim, cabe à empresa consolidadora, a intermediação da venda de bilhetes, sendo este portanto o seu negócio e a sua missão. E a sua remuneração, é gerada exclusivamente pela prestação de serviços de intermediação da venda de passagens aéreas

Enfim, se MARTINS (1992,p.37), afirma que “prestação de serviços, é a operação pela qual uma pessoa, física ou jurídica, em troca do pagamento de um preço (preço do serviço) realiza em favor de outra a transmissão de um bem imaterial (serviço)”, pode-se afirmar que o negócio da empresa consolidadora é o da prestação de serviços para as companhias aéreas , e por elas é remunerada.

Se num evento subsequente, o passageiro deixa de embarcar, de qualquer maneira o serviço de reserva de assentos e da própria venda do bilhete foi prestado.

6.3.3 Criação de um Seguro Anti-Reembolso

Uma eventual possibilidade de se cobrar um seguro embutido no preço de todos os bilhetes vendidos, também resolveria a questão, embora que o ônus do prêmio fosse de responsabilidade de todos os clientes.

Mediante o cálculo dos valores reembolsados no período, sobre o volume total das vendas das passagens aéreas, tem-se a variação percentual dos valores de reembolso aéreo.

A sugestão que se dá é que seja cobrado um valor adicional sobre o preço das passagens aéreas, de tal maneira que possa remunerar os possíveis casos de reembolso.

A tabela abaixo, apresenta um percentual da ordem de 1,323% , para os três anos analisados. Isto quer dizer que do total das vendas de bilhetes realizados neste período, por vários motivos, um percentual acima de 1% destas mesmas vendas, foram retornados aos passageiros, que deixaram de embarcar.

Tabela 21 Participação do reembolso s/ as vendas

ITEM	PERÍODO			TOTAL
	1998	1999	2000	
Reembolso	5.183.660,52	3.829.150,41	5.183.660,52	14.196.471,45
Vendas	257.114.878,32	338.345.622,00	476.821.119,00	1.072.281.619,32
Percentagens	2,016%	1,131%	1,087%	1,323%

Fonte: Departamento de Contabilidade – Grupo Flytour

No caso hipotético de ser criado esta espécie de seguro contra reembolso aéreo, a empresa consolidadora não sofreria uma redução no valor da sua receita (pois não haveria o estorno da sua comissão), porém ela teria que assumir os custos gerados pela manutenção do seu departamento de reembolso, além do custo tributário de CPMF.

A tabela abaixo, demonstra claramente estes custos:

Tabela 22 Custos gerados sobre o “seguro reembolso”.

ITENS	1998	1999	2000	TOTAL
Custo mão-de-obra	86.183,10	91.107,29	97.748,88	275.039,27
Custos Indiretos	195.407,39	211.704,17	237.708,25	644.819,81
C.P.M.F.	761,92	610,21	1.881,33	3.253,46
Total	282.352,41	303.421,67	337.338,46	923.112,54

Fonte : Departamento de Contabilidade Grupo Flytour

Dentro das sugestões elencadas no presente trabalho, para eliminar ou minimizar os custos quando ocorre o reembolso aéreo, percebe-se que a única possibilidade que eliminaria todos os dispêndios adicionais, seria a possibilidade da companhia aérea simplesmente não restituir o valor pela não utilização do bilhete. Para os demais casos sugeridos, quais sejam o da companhia arcar com o custo do reembolso, ou ainda se criar uma espécie de seguro contra o reembolso aéreo, de qualquer maneira, caberia à empresa consolidadora arcar com os custos oriundos da administração do reembolso.

CONCLUSÃO

O foco de uma empresa consolidadora de bilhetes aéreos é a prestação de serviços através da intermediação da venda de passagens aéreas entre o passageiro e a companhia aérea, passando por todas as etapas que estiverem inseridas nesse processo, que é individualizado, cada qual com suas particularidades e atividades específicas.

Dentro do escopo dessas atividades está o reembolso, que não é considerada prioritária e por isso, embora este segmento tenha o respaldo de avançada tecnologia de informação, não há uma preocupação com os valores gastos com o reembolso aéreo. Portanto, o departamento de reembolso de uma empresa consolidadora foca o cumprimento dos procedimentos, critérios e prazos pré-estabelecidos e não o aprimoramento dos meios de desenvolvimento das etapas do reembolso, nem a medição do que esse processo representa financeiramente para a empresa que o contém.

Essa forma de encarar a atividade de reembolso vai contra a visão de alguns autores que afirmam a instalação de uma nova forma de competição global que exige que as empresas estejam comprometidas com o contínuo aperfeiçoamento de seus serviços e empenhadas em lutar contra o desperdício. Ora, em que pese à possibilidade de uma empresa prestar um serviço com qualidade, dentro dos prazos e livre de erros, esse fato por si só,

não implica que deixe de se ter certos ônus adicionais, os quais muitas vezes passam despercebidos na estrutura de custos da empresa.

O presente trabalho corrobora para esta afirmação, no estudo do impacto negativo no seu resultado econômico, em virtude da ocorrência do reembolso aéreo.

Convém citar que para a atividade de transporte aéreo de passageiros no Brasil, até os idos de 1994, não havia e não se exigia uma preocupação maior com aspectos tais como, produtividade, qualidade e rentabilidade. A questão do reembolso aéreo, de certa forma privilegiava os cofres das consolidadoras, deixando um ganho financeiro na empresa. Afinal, num período caracterizado por um processo inflacionário de larga escala, havia certamente a aplicação das verbas obtidas junto às companhias aéreas a título de reembolso aéreo, no mercado financeiro.

Numa espécie de alavancagem financeira, a empresa consolidadora obtinha ganho, pois no momento do repasse do reembolso a quem de direito, não era imputada qualquer remuneração financeira ao valor original. Naquele período geralmente os ganhos financeiros obtidos superavam o custo da prestação de serviços envolvida no processo, inclusive de alguns custos tributários, contribuindo para o descontrole que avançou no tempo e no espaço.

A contabilidade nesta atividade é encarada como algo informal que se presta mais a fornecer relatórios, guias e declarações para os órgãos arrecadadores estatais, do que ao fornecimento de relatórios gerenciais para a tomada de decisão pelos responsáveis para a gestão da empresa.

Apenas para exemplificação, em determinado trabalho de auditoria e contabilidade, foram levantados alguns casos em que sequer houve a devida cobrança por parte de alguns clientes do seu merecido contra cheque de reembolso, o que é óbvio, confirma a deficiência dos controles administrativos e financeiros das empresas componentes deste nicho de mercado.

Depreende-se do presente trabalho, que apenas o valor da multa que é debitada da restituição que deve ser paga ao passageiro, não é suficiente para manter a remuneração da prestação de serviços da empresa aérea, devendo portanto, esta punição não se limitar apenas ao ressarcimento parcial de multa cobrada pela companhia aérea. A sugestão, de per si, sustenta e corrobora a razão de ser e a contribuição do presente trabalho, focando na idéia de perda existente quando há a desistência de embarque em determinado voo, e que essa mesma perda venha a ser ressarcida também à empresa consolidadora.

Assim, embora o Grupo Flytour não abra mão da prestação de serviços com qualidade, que atenda plenamente aos requisitos e exigências dos seus clientes, tem-se como certo que a atividade de reembolso aéreo não agrega valor para a empresa, no aspecto da obtenção dos resultados desejados.

Sabedores de que hodiernamente, ganha-se com produtividade e com uma estrutura de custos enxuta, até mesmo porque a outra ponta, representada pelas receitas é determinada pelo mercado, é viável, racional e de bom senso que os responsáveis por esse segmento de mercado estabeleçam um grupo de trabalho, visando obter maneiras eficientes de contornar as tais perdas.

A pretensão maior deste trabalho é fomentar uma discussão que forneça subsídios aos gestores e planejadores das empresas de consolidação, de tal maneira que esta variável representada pelo reembolso aéreo, seja levada em conta no planejamento orçamentário e que seja considerada na execução e no controle das atividades operacionais, comerciais, administrativas e financeiras. De outra forma, em virtude de uma incipiente literatura existente, aliado à delimitação e limitação do presente trabalho, quiçá apareçam novos trabalhos, que venham enriquecer e ampliar o conhecimento sobre o assunto.

BIBLIOGRAFIA

- ACERENZA, Miguel Angel. Promoção turística: um enfoque metodológico. 5ª ed. São Paulo: Pioneira , 1991
- ANDRADE, Maria Margarida de. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: Noções práticas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARRETTO, Margarita. Manual de iniciação ao estudo do turismo. Campinas/SP: Papyrus, 1995
- BENI, Mario Carlos. Análise estrutural do turismo. 4ª ed. São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2001
- Boletim IOB: Caderno Temática Contábil e Balanços, São Paulo, nº 41, p.07 – 11 out 2000
- CASAES, Carlos. O problema do no show. Gazeta do turismo. São Paulo. 2ª quinzena – jan, 1999. p.18
- CHAMBERS, Raymond J. Accounting evaluation and economic behavior. Texas:Scholars Book, 1966.

COBRA. Marcos; ZWARG, Flavio Arnaldo. Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias. 1ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

COM NO-SHOW todos perdem. Revista Ícaro – Revista de bordo da Varig, Porto Alegre, nº 86, p.76, fev 2000.

CROSBY Philip B. Qualidade é investimento. 5ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1992.

CROSBY Philip B. Qualidade sem lágrimas. 5ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio Editora , 1992.

DAC – Departamento de Aeronáutica Civil. Termo de Compromisso. Disponível em: <http://www.dac.gov.br/passageiros/termocompromisso.asp> acesso em 12/09/2001.

DE ACORDO com os dados da Embratur. Brasilturis Jornal, São Paulo, p. 4, jun de 2001.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. Métodos e técnicas de pesquisa em turismo. 2ª ed. São Paulo: Futura, 1998.

ECO, Umberto. Como se faz uma tese. 12ª ed. São Paulo: Perspectiva, 1995.

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. Estudos do turismo brasileiro, data de referência: 1996. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br/economia/EconMercTrab.asp> acesso em 25/10/2001.

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. Embratur – apresentação.

EXPECTATIVA é de que 2000 termine com 67,8 milhões. Jornal O Estado de São Paulo, São Paulo, p.7 de 30 dez 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário aurélio da língua portuguesa. 2ª ed. , 1986, Rio de Janeiro, ed. Nova Fronteira.

FIEL, Claudio Quirino. A contabilidade gerencial estratégica: base para decisões. 2000. Tese de doutorado. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2000.

FUSTER, Luis Fernandes. Teoria e Técnica de Turismo, 2ª ed. , Madrid. Ed. Nacional, vol.I, 1971.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo:Atlas, 1987.

GRÖNROOS, Christian. Marketing: Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro:Campus.1995

HENDRIKSEN , Eldon S.,VAN BREDA Michael. Teoria da Contabilidade. São Paulo, ed. Atlas, 1999.

ÍCARO. Revista de Bordo Varig. Com no-show todos perdem. Porto Alegre, nº 186, p.76, fev. 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de.Teoria da Contabilidade.5ª ed. São Paulo. Ed. Atlas.1997.

KASSAI, José Roberto, KASSAI Silvia, Ariovaldo dos Santos, Alexandre Assaf Neto.Retorno de investimento.São Paulo. Ed. Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos da metodologia científica. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAGES, Beatriz Helena Gelas, MILONE, Paulo Cesar. Turismo: Teoria e prática. São Paulo: 3ª ed. Atlas, 2000

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de Serviços. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 1991

- MARION, José Carlos. Contabilidade Empresarial. 8ª ed. São Paulo , Atlas, 1998.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para Elaboração de Monografia. 2ª edição .São Paulo: Atlas, 1994.
- MARTINS, Sérgio Pinto. Imposto sobre Serviços – ISS. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1992
- NOBREGA, Kleber Cavalcanti. Gestão de Qualidade em Serviços. Tese apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo ,1997.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de, Tratado de Metodologia Científica 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- OLIVEIRA, Marco Antonio Garcia, Cultura Organizacional, 1ª ed. São Paulo: Nobel, 1998.
- PALOMO, Manuel Figueirola. Elementos para el estudio de la economia de la empresa turística. Espanha, Síntesis, 1991.
- PELIZZER, Hilário A. Uma introdução à técnica do turismo. 1ª ed. São Paulo.Livraria Pioneira Editora, 1978.

- PETROCCHI, Mario. Turismo: planejamento e gestão. 1ª ed. São Paulo: Futura, 1998.
- RESULTADOS otimistas fazem pensar. Jornal O Estado de São Paulo, São Paulo, p.3, 10 fev 2001.
- REY, Luís. Planejar e redigir trabalhos científicos. 2ª ed. São Paulo: Ed. Edgard Blücher Ltda., 1991.
- ROBLES JR. Antonio. Custos de Qualidade – Uma estratégia para a competição global. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- SÀ, Antonio Lopes de. Plano de Contas. 8ª ed. Atlas, 1994.
- STICKNEY, Clyde P. Contabilidade Financeira: uma introdução aos conceitos, métodos e usos. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- TRANJAN, Roberto Adami. A Empresa de corpo, mente e alma. 3ª ed. São Paulo: Editora Gente, 1997.
- TURISMO EM NÚMEROS. Caderno de Estatísticas. São Paulo, Associação Brasileira de Agentes de Viagens, v. 1, set 2001.

VASCONCELOS, Nanci Pereira de. Manual para edição de trabalhos acadêmicos. 1ª ed. São Paulo. Café Editora Expressa, 1999.

VAZ, Gil Nuno. Marketing turístico: receptivo e emissor: um roteiro estratégico para projetos mercadológicos públicos e privados. 1ª ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos. 1ª ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

YIN, Robert. Case study research: design and methods. Sage Publications Inc., USA, 1991.