



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LUCIANA PADOVEZ CUALHETA

**PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO SERVIÇO -
ATIVIDADES CRÍTICAS PARA O SETOR DE TRANSPORTE AÉREO**

GOIÂNIA
2015

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS TESES E DISSERTAÇÕES ELETRÔNICAS (TEDE) NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: **Dissertação** **Tese**

2. Identificação da Tese ou Dissertação

Autor (a):	LUCIANA PADOVEZ CUALHETA		
E-mail:	lu_padovez@yahoo.com.br		
Seu e-mail pode ser disponibilizado na página?	<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
Vínculo empregatício do autor			
Agência de fomento:		Sigla:	
País:	BRASIL	UF:GO	CNPJ:
Título:	PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO SERVIÇO – ATIVIDADES CRÍTICAS PARA O SETOR DE TRANSPORTE AÉREO		
Palavras-chave:	PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO SERVIÇO; TRANSPORTE AÉREO; INOVAÇÃO EM SERVIÇOS		
Título em outra língua:	NEW SERVICE DEVELOPMENT PROCESS – CRITICAL ACTIVITIES FOR THE AIR TRANSPORT INDUSTRY		
Palavras-chave em outra língua:	NEW SERVICE DEVELOPMENT PROCESS; AIR TRANSPORT; SERVICE INNOVATION		
Área de concentração:	ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES		
Data defesa: (30/11/2015)			
Programa de Pós-Graduação:	PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO		
Orientador (a):	MAURO CAETANO		
E-mail:	maurocaetano1912@gmail.com		
Co-orientador (a):*			
E-mail:			

*Necessita do CPF quando não constar no SisPG

3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento SIM NÃO¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF ou DOC da tese ou dissertação.

O sistema da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações garante aos autores, que os arquivos contendo eletronicamente as teses e ou dissertações, antes de sua disponibilização, receberão procedimentos de segurança, criptografia (para não permitir cópia e extração de conteúdo, permitindo apenas impressão fraca) usando o padrão do Acrobat.

Assinatura do (a) autor (a)

Data: ____ / ____ / ____

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LUCIANA PADOVEZ CUALHETA

**PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO SERVIÇO -
ATIVIDADES CRÍTICAS PARA O SETOR DE TRANSPORTE AÉREO**

Dissertação apresentada como exigência para obtenção do título de Mestre em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE, da Universidade Federal de Goiás – UFG, sob a orientação do Prof. Dr. Mauro Caetano de Souza.

GOIÂNIA
2015

Ficha catalográfica elaborada automaticamente
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a), sob orientação do Sibi/UFG.

Padovez Cualheta, Luciana

Processo de desenvolvimento de um novo serviço - atividades críticas
para o setor de transporte aéreo [manuscrito] / Luciana Padovez
Cualheta. - 2015.

LXXXVI, 86 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Caetano .

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade
de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE)
, Programa de Pós-Graduação em Administração, Goiânia, 2015.

Bibliografia. Apêndice.

Inclui lista de figuras, lista de tabelas.

1. Processo de desenvolvimento de novo serviço. 2. Transporte
aéreo. 3. Inovação em serviços . I. Caetano , Mauro, orient. II. Título.



ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Aos 30 dias do mês de Novembro de 2015, no horário de 16hs às 17hs horas, foi realizada, na sala 210 a Defesa de Dissertação do Mestrado do PPGADM/UFG cujo título é: Processo de Desenvolvimento de um Novo Serviço - atividades críticas para o setor de Transporte aéreo.
de autoria do(a) discente Luciana Padoviz Cuolhota

A Comissão Examinadora, constituída pelo(a) professor(a) orientador(a) Mauro Castano de Souza e pelos professores Candido Vieira Borges Junior e Isidro Antonio da Silva emitiu o seguinte parecer:

Resultado final:

- Aprovado(a)
 Reprovado(a)

Recomendações: _____

Eu, Mauro Castano de Souza, orientador(a) do(a) discente, lavrei a presente Ata que segue por mim assinada e pelos demais membros da Comissão Examinadora.

Prof(a): Orientador(a)

1º Examinador(a)

2º Examinador(a)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me guiado até este momento.

Agradeço imensamente aos meus pais Mauro e Kátia por sempre acreditarem em mim e não medirem esforços para que todos os meus sonhos se realizem.

Agradeço a minha irmã Lian pelo companheirismo, amizade e incentivo.

Agradeço a minha avó Lourdes por ter me transmitido o seu apreço pela leitura, servindo-me de exemplo sempre.

Agradeço ao meu esposo Gustavo pela paciência, compreensão, apoio e incentivo diante da minha ausência para realizar esse trabalho.

Agradeço a professora Maria Clarice Silva Patriarca e ao professor Ricardo Limongi pelo incentivo para que eu cursasse o Mestrado na UFG.

Agradeço ao professor Mauro Caetano por me orientar e pelas contribuições ao meu trabalho.

Agradeço a todos os membros da banca examinadora pelas opiniões, críticas e disponibilidade de tempo para analisar esse trabalho.

Agradeço aos meus amigos do curso de Mestrado que dividiram comigo as angústias e felicidades inerentes a esse processo.

Agradeço a todos os professores e servidores do PPGADM/FACE pelas contribuições à minha formação.

E finalmente, agradeço a todos que de forma direta ou indiretamente, contribuíram para que esse trabalho pudesse ser realizado.

“A persistência é o melhor caminho para o êxito”

Charles Chaplin

RESUMO

O setor de serviços de transporte aéreo é altamente relevante para a economia global e tem crescido cerca de seis vezes mais que o PIB mundial nos últimos anos. Apesar disso, o setor não tem sido capaz de gerar a rentabilidade desejada devido aos altos custos e a incapacidade de entregar um serviço diferenciado ao cliente. Nesse contexto, a inovação em serviços torna-se prioritária. O presente estudo teve como objetivo identificar quais são as principais práticas do processo de desenvolvimento de um novo serviço (PDNS) para empresas do setor de transporte aéreo. Para tanto, são identificadas as práticas de PDNS propostas na literatura, que compõem um modelo conceitual. Através da condução de estudos de casos múltiplos e da comparação dos seus resultados com a literatura, identificou-se que dez dessas práticas são recorrentes para as empresas do setor de transporte aéreo, sendo elas a análise do ambiente externo, análise da capacidade financeira da empresa, a criação de atividades de suporte, a definição do preço do novo serviço, o treinamento dos funcionários, a adaptação da estrutura física da empresa, a divulgação do novo serviço, evidenciação dos benefícios do novo serviço para o cliente, a obtenção de *feedback* dos clientes e a comparação dos custos realizados versus o planejado. Sugere-se que pesquisas futuras busquem compreender como e porque cada uma dessas práticas é realizada, ampliando a compreensão acerca do assunto.

Palavras-chave: Processo de desenvolvimento de novo serviço. Transporte aéreo. Inovação em serviços.

ABSTRACT

The air transport sector is highly relevant to the global economy and has grown about six times the global GDP in recent years. Nevertheless, it has not been able to generate the desired profitability, due to high costs and the inability to deliver differentiated services to customers. In this context, innovation in services is a priority. This study aimed to identify what are the main practices in the new service development process (NSDP) for companies in the air transport industry. Several NSDP practices are identified in the literature which make up a conceptual model. By conducting multiple case studies and comparing the results with the literature, ten of those practices are found to be recurrent in the air transport industry. They are: analyzing the external environment, analysis of the financial capacity of the company, the creation of support activities, the new service price definition, employee training, adaptation of the physical structure, the disclosure of the new service, disclosure of the benefits of the new service for the customer, obtaining customer feedback and the comparison of actual costs versus planned costs. Future research should try to understand how and why those activities occur.

Keywords: New service development process. Air transport. Service innovation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - PDNS com quatro fases.....	12
Figura 2 - <i>Blueprinting</i>	16
Figura 3 - <i>Houses of quality</i>	17
Figura 4 - <i>Stage-Gate</i>	18
Figura 5 - TRM para serviços.....	20

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Métricas de novos serviços.....	22
Quadro 2 - modelo conceitual de PDNS proposto.....	24
Quadro 3 - Atributos de serviço.....	28
Quadro 4 - resumo das entrevistas realizadas.....	32
Quadro 5 - Resumo das práticas do PDNS realizadas pela empresa A.....	36
Quadro 6 - Resumo das práticas do PDNS realizadas pela empresa B.....	38
Quadro 7 - Resumo das práticas do PDNS realizadas pela empresa C.....	41
Quadro 8 - Resumo das práticas do PDNS realizadas pela empresa D.....	43
Quadro 9 - Comparação das práticas de PDNS identificadas na literatura com as realizadas pelas empresas	48

SUMÁRIO

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO SERVIÇO – PRINCIPAIS PRÁTICAS PARA O SETOR DE TRANSPORTE AÉREO	1
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO SERVIÇO – PRINCIPAIS PRÁTICAS PARA O SETOR DE TRANSPORTE AÉREO	2
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	8
LISTA DE QUADROS.....	9
1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS	12
2.2 FERRAMENTAS E MODELOS DE APOIO À INOVAÇÃO EM SERVIÇOS	15
2.3 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS	21
2.4 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS DE TRANSPORTE AÉREO	26
3 MÉTODO	30
3.1 ESCOLHA DOS CASOS	30
3.2 FONTES DE EVIDÊNCIA	31
3.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS DOS ESTUDOS MULTICASOS	31
3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE RESULTADOS	32
4 RESULTADOS	33
4.1 CASO DA EMPRESA A	33
4.2 CASO DA EMPRESA B.....	36
4.3 CASO DA EMPRESA C.....	38
4.6 CASO DA EMPRESA D	41
4.7 DISCUSSÃO DOS CASOS.....	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A - ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA	57
APÊNDICE B - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO.....	59
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ANÁLISE DOCUMENTAL.....	60
APÊNDICE D - EVIDÊNCIAS DO ESTUDO DE CASO NA EMPRESA A.....	61

APÊNDICE E - EVIDÊNCIAS DO ESTUDO DE CASO NA EMPRESA B	66
APÊNDICE F - EVIDÊNCIAS DO ESTUDO DE CASO NA EMPRESA C	68
APÊNDICE G - EVIDÊNCIAS DO ESTUDO DE CASO NA EMPRESA D	72

1 INTRODUÇÃO

Dada a contribuição do setor de serviços para a economia global, seu desenvolvimento tem se tornado prioridade para a maioria das empresas (ZHAO; Di BENEDETTO, 2013). A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico reforça a necessidade da inovação em serviços para melhorar o desempenho do setor (OECD, 2007). Os resultados são monetários (aumento da rentabilidade, da venda, *market share* etc.) e não monetários (maior lealdade dos clientes, melhoria da imagem diante de consumidores e concorrentes etc.) (THAKUR; HALE, 2013), o que reforça sua relevância e a necessidade de pesquisas sobre o assunto.

A inovação em serviços pode resultar de processos pouco formais, sem a existência de um departamento específico de P&D com esse propósito nas empresas, o que dificulta a compreensão sobre a forma como o processo de inovação é desenvolvido (OECD, 2007). Apesar de sua relevância teórica e gerencial, o conhecimento sobre inovação em serviços ainda é disperso e inconclusivo, exigindo mais pesquisas sobre o assunto (O'CASS; SONG; YUAN, 2013). A literatura de inovação em produtos tem sido usada de maneira inadequada para explicar inovação em serviços e pesquisas que tratem das características da inovação em serviços são fundamentais para o desenvolvimento desse campo teórico (O'CASS; SONG; YUAN, 2013).

De modo complementar, Thakur e Hale (2013) identificaram que a maioria dos trabalhos sobre inovação em serviços é feito em economias desenvolvidas e sobre indústrias de serviços específicas, principalmente relacionadas a TI, finanças e telecomunicações. Um estudo bibliométrico sobre as pesquisas em inovação identificou as principais áreas de pesquisa sobre o assunto no mundo, sendo divididas em pesquisa básica (relacionadas à gestão) e pesquisa prática (relacionadas às áreas de saúde mental, serviços médicos, serviços públicos e TI) (SAKATA et al., 2013). Esses estudos demonstram que o setor de transporte aéreo não tem sido pesquisado em termos de inovação em serviços apesar de sua relevância para a economia mundial.

O setor de serviços de transporte aéreo, responsável pela geração de 58 milhões de empregos ao redor do mundo (IATA, 2014), registrou 12,2% de crescimento no Brasil comparando o ano de 2013 com 2014 (IGBE, 2014). Cerca de 1% do PIB mundial foi gasto com transporte aéreo no ano de 2014 (IATA, 2014). A indústria do transporte aéreo cresceu seis vezes mais que o PIB mundial nos últimos 40 anos, porém, mesmo com o alto

crescimento esse setor não tem sido capaz de gerar a rentabilidade desejada pelos investidores (PEARCE, 2012).

A rentabilidade das companhias aéreas não está relacionada apenas aos altos custos operacionais, mas também à ineficiência de processos, lentidão na adoção de novas tecnologias e, principalmente, à dificuldade de fornecer serviços diferenciados aos clientes (IATA, 2013). Os serviços de transporte aéreo tornaram-se quase que *commodities* na medida em que a concorrência aumenta e a oferta e preços cobrados pelas companhias aéreas se tornam similares (ROTHKOPF; WALD, 2011). Além da forte concorrência, o setor é caracterizado pela alta regulamentação, sendo que novos serviços precisam seguir normas previamente estabelecidas (IATA, 2014). Thakur e Hale (2013) apontam que a alta regulamentação é uma das principais barreiras para a inovação em serviços.

Diante do exposto, o presente estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: quais são as práticas do processo de desenvolvimento de um novo serviço (PDNS) para empresas do setor de transporte aéreo? O objetivo geral do estudo é identificar as principais práticas do processo de desenvolvimento de um novo serviço para empresas do setor de transporte aéreo e os objetivos específicos são:

- Identificar modelos conceituais de PDNS que possam ser aplicáveis ao transporte aéreo;
- Caracterizar, a partir da literatura, os serviços de transporte aéreo e as ferramentas e modelos de apoio à inovação nesse setor;
- Identificar quais práticas encontradas na literatura são realizadas pelas empresas.

Ao alcançar seus objetivos, o presente estudo irá contribuir com a literatura de inovação em serviços em transporte aéreo e terá implicações práticas ao identificar as principais atividades do processo de inovação em serviço para as empresas do setor de transporte aéreo, podendo ser usado como ferramenta de apoio ao processo de inovação em serviços no setor. Pode contribuir também para a formulação de políticas públicas de apoio à inovação, ao identificar quais são as principais práticas realizadas pelas empresas e quais elas ainda deixam de fazer.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico desse estudo é composto por uma seção sobre inovação em serviços, identificando como o assunto é abordado pelos pesquisadores da área e suas recomendações para que o processo de desenvolvimento de um novo serviço seja bem sucedido, uma seção que apresenta as ferramentas e modelos de apoio à inovação em serviços, incluindo suas principais características e contribuições, uma seção sobre a mensuração dos resultados da inovação em serviços, identificando como as empresas podem avaliar se a inovação foi bem sucedida ou não, e uma seção final que trata do setor de transporte aéreo, identificando as peculiaridades do setor e as principais inovações já realizadas.

2.1 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Os termos “desenvolvimento de serviços” e “inovação em serviços” costumam ser tratados como sinônimos ou similares na literatura, porém, Menor, Tatikonda e Sampson (2002) fazem uma distinção entre esses termos. Para os autores, o desenvolvimento de serviço abrange os aspectos e atividades táticas necessárias para o desenvolvimento de um novo serviço, enquanto a inovação em serviços trata das implicações estratégias de se oferecer um novo serviço para o mercado. O termo NSD - *New Service Development* (Processo de Desenvolvimento de um Novo Serviço), de acordo com os autores, apresenta-se como o que melhor incorpora os dois conceitos.

A estrutura teórica de PDNS, de acordo com a proposta de Kindstrom e Kowalkowski (2009), é composta por quatro fases: 1) sentindo o mercado; 2) desenvolvimento; 3) vendas e, 4) entrega, conforme representado na Figura 1.

Figura 1 - PDNS com quatro fases.



Fonte: Adaptado de Kindstrom, Kowalkowski (2009).

Conforme demonstrado na Figura 1, na fase 1 é feito um exame detalhado do mercado, dos concorrentes, dos fornecedores, da voz do consumidor e da estrutura da organização. A fase 2, de desenvolvimento, inclui a formação de times multifuncionais para gerar idéias, desenvolver novos serviços e testá-los. O sucesso da fase 3, de vendas, depende da competência dos funcionários para convencer os clientes a adquirir os serviços ou para entregá-los da maneira correta. Já a fase 4, de entrega, é simultânea à interação com o cliente. A Figura 1 em forma de círculo representa as fases de PDNS que devem acontecer de forma cíclica, no sentido horário, num constante processo de reabastecimento e reavaliação das informações.

Sundbo (1997), por sua vez, acredita que o processo de inovação em serviços ocorre em quatro etapas. A primeira consiste na geração de idéias por um ou vários funcionários, seguida pela segunda etapa de transformação da idéia em um projeto de inovação, na qual é feita a apresentação da idéia para os gestores. Na terceira etapa ocorre o desenvolvimento, por meio da criação de protótipo e teste com clientes, seguida pela quarta etapa de implantação. Apesar de apresentar as quatro etapas, o autor acredita que a inovação em serviços não é um processo simples e linear, sendo que as etapas podem se confundir ou se repetir mais de uma vez. Por isso, o processo de desenvolvimento de um novo serviço deve ser bem estruturado e planejado, reduzindo os riscos de fracasso (SUNDBO, 1997).

Um modelo teórico de PDNS deve ser compreensível, ao tratar todos os conceitos e dimensões pertinentes ao processo, deve abordar os níveis táticos e estratégicos da organização, deve ser de fácil visualização, através de figuras, por exemplo, além de simples e facilmente generalizável. O PDNS é a combinação de recursos humanos, tecnológicos, de materiais e de informação usados para o desenvolvimento de um novo serviço, considerando o tempo disponível e a qualidade desejada (HARVEY; LEFEBVRE; LEFEBVRE, 1993).

Sundbo e Gallouj (1998) avançaram a discussão sobre a influência do ambiente no processo de inovação em serviços. Os autores propõem um modelo com as forças motrizes que impulsionam a inovação. Essas forças são divididas em internas e externas. As forças externas são compostas pelo ambiente e pelos atores externos. No ambiente externo destacam-se as trajetórias profissionais que envolvem regras e métodos que mudam de acordo com o setor, as trajetórias gerenciais em voga no mercado, como sistemas motivacionais e de pagamento de funcionários, as trajetórias de tecnologia, as trajetórias institucionais, que abrangem as regulações e políticas governamentais e a trajetória social, que trata de comportamentos socialmente aceitos e difundidos, como a conscientização ecológica, por

exemplo. Já os atores são pessoas ou organizações envolvidas direta ou indiretamente com a empresa que está inovando, como clientes, concorrentes, fornecedores, empresas do setor público etc.

As forças internas envolvem a gestão e estratégia, que normalmente norteiam as bases da inovação de acordo com a estratégia de mercado da empresa, o setor de inovação (em substituição ao tradicional setor de P&D), responsável pelo desenvolvimento das idéias e os funcionários, que normalmente geram ideias e implementam o novo serviço. Todas as forças destacadas pelos autores influenciam no processo de inovação e devem ser levados em consideração no momento do seu planejamento (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).

Sobre as forças internas, Sundbo e Gallouj (1998) reforçam que a qualificação dos profissionais é fundamental para o sucesso da inovação, pois ela só chega ao mercado de fato quando é transmitida pelos funcionários aos clientes. Por isso, contratar pessoas qualificadas, treiná-las e motivá-las é essencial para a geração de boas idéias e implantação dos serviços inovadores.

A forma como a empresa decide analisar cada parte do ambiente interno e externo e a forma como se relaciona com cada um dos atores (clientes, concorrentes, fornecedores, etc) depende de sua estratégia organizacional. Por isso, Sundbo (1997) afirma que a inovação em serviços segue o paradigma da inovação estratégica, guiando-se pelo mercado.

Nesse contexto, Cheng e Krumwiede (2012) analisaram três estratégias organizacionais com a inovação em serviços, sendo elas a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência e a formação de times interfuncionais. Os autores identificaram que a orientação para o cliente está altamente relacionada com a inovação incremental. Isso provavelmente acontece em função dos clientes não conseguirem prever como as suas necessidades irão evoluir e tem uma visão limitada do que desejam. O cliente faz sugestões de melhorias para aquilo que ele já conhece. Dessa forma, os autores acreditam que as empresas que tem orientação apenas para o cliente e promovem inovações de acordo com as suas sugestões, acabam inovando de forma incremental, promovendo melhorias nos serviços já existentes.

Acredita-se que orientação para a concorrência esteja relacionada com a inovação radical, ao contrário do que os autores previam, provavelmente porque ao identificar os serviços oferecidos pela concorrência as empresas buscam criar serviços novos e não apenas melhorados para se diferenciar no mercado. A formação de times interfuncionais, por sua vez, é a orientação estratégica mais relacionada com a inovação radical em serviços por permitir a

disseminação de informações e ideias entre diferentes áreas, compartilhamento de conhecimentos e visões distintas e estimular a resolução de problemas com mais criatividade (CHENG; KRUMWIEDE, 2012).

Dessa forma, Cheng e Krumwiede (2012) sugerem que a inovação em serviços com orientação para o mercado deve seguir uma sequência específica de atividades. Inicialmente, a orientação para o cliente deve ser buscada para implantar inovações incrementais nos serviços. Então, a empresa deve agregar conhecimentos sobre seus competidores, ampliando o setor de inteligência de mercado, para dar início ao desenvolvimento da inovação radical. Por fim, devem ser criados times interfuncionais para que exista compartilhamento das ideias e informações.

Para que o planejamento da inovação seja adequado, é necessário considerar também os fatores que podem atrapalhar a inovação. Em uma pesquisa realizada com gerentes responsáveis pelo PDNS, Thakur e Hale (2013) identificaram e classificaram as principais barreiras à inovação em três categorias: econômicas, internas e externas. Dentre as econômicas, pode-se destacar a capacidade da empresa de financiar pesquisas e desenvolvimentos de novos serviços, bem como de reagir às demandas do mercado ou ações dos competidores. As barreiras internas são relacionadas ao funcionamento interno da empresa, como a sua capacidade de contratar, treinar e manter equipe qualificada, a cultura organizacional, o estímulo e aceitação a mudanças. Por fim, as barreiras externas abrangem aqueles que a empresa nem sempre consegue controlar, como o risco de imitação e as regulamentações propostas pelo governo.

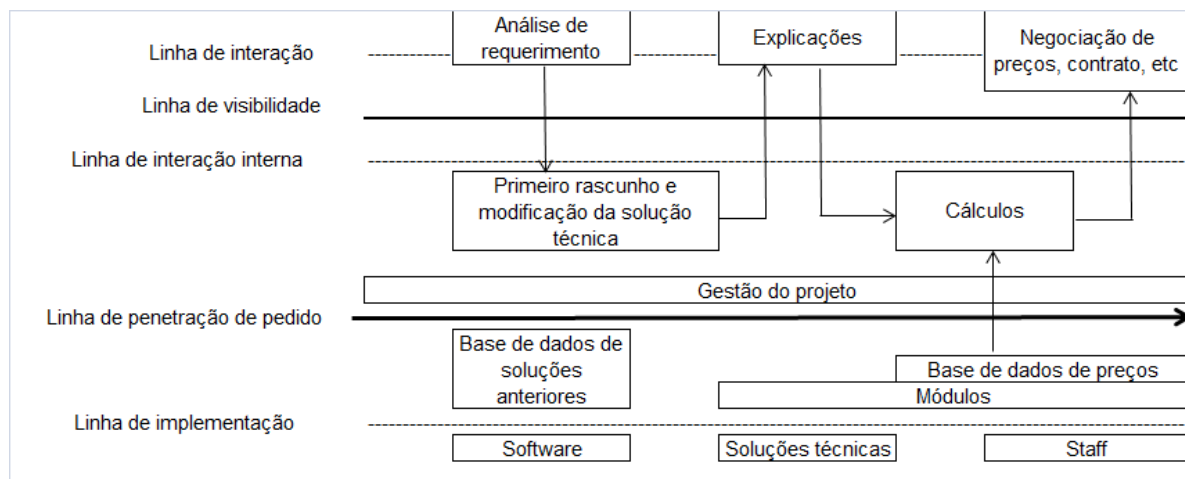
2.2 FERRAMENTAS E MODELOS DE APOIO À INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Nessa seção são apresentadas algumas das principais ferramentas e modelos de apoio à inovação em serviços identificadas na literatura com as suas principais contribuições, para que seja possível identificar um modelo conceitual aplicável ao transporte aéreo.

O *blueprinting* é uma ferramenta criada por Shostack (1984), por meio da qual o serviço é visualizado como um todo e não por partes, aumentando a velocidade de resposta às demandas do mercado, melhorando a eficiência da gestão e aumentando as chances de sucesso na implementação de um novo serviço. Inicialmente, é preciso mapear todas as atividades e processos que compõem o serviço, identificando possíveis pontos de falha, agindo de forma preventiva. O resultado do processo é representado por uma figura com linhas de ação, conforme demonstrado na Figura 2.

De acordo com a Figura 2, as caixas representam atividades, as linhas representam as relações entre essas atividades e as setas representam fluxos do processo de prestação do serviço. A primeira linha de cima para baixo separa as atividades de interação entre o cliente e o prestador de serviço. Acima dessa linha estão as atividades realizadas pelos clientes sem a ajuda de funcionários. A linha da visibilidade separa as atividades que são visíveis ou não para os clientes. Já a linha da interação interna refere-se à interação entre os funcionários da linha de frente e de suporte. Abaixo da linha de penetração de pedido estão as atividades que independem da participação do cliente, como estoque de materiais, compra e manutenção de máquinas e equipamentos, novas contratações e treinamento de funcionários. Por fim, a linha de implementação separa as atividades de gestão e planejamento das atividades de suporte (FLIEBA; KLEINALTENKAMP, 2004). Percebe-se que a ferramenta permite enxergar e compreender o serviço de forma completa e integrada.

Figura 2 - Blueprinting.



Fonte: adaptado de Flieba e Kleinaltenkamp (2004).

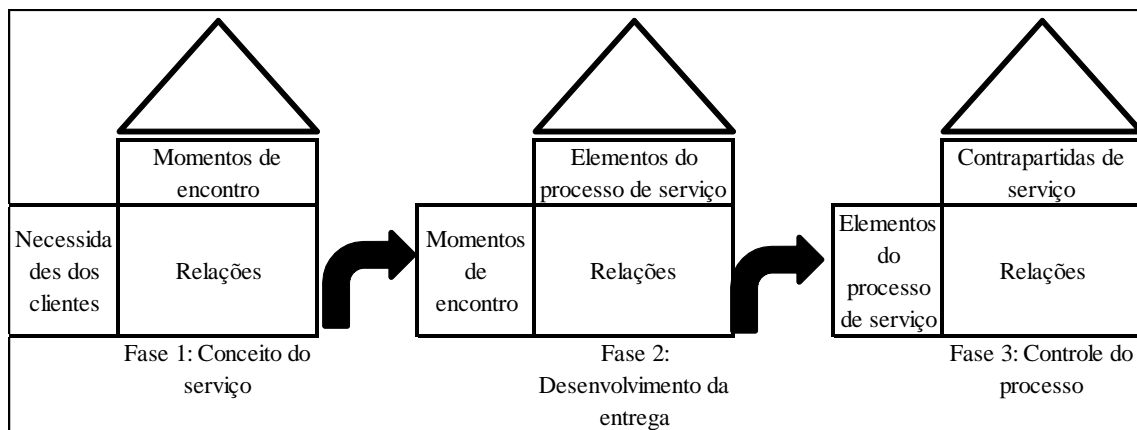
O mapeamento prévio do serviço como um todo permite evitar erros na entrega, já que as correções ocorrem em grande parte durante a fase de planejamento. A empresa deve definir um tempo padrão de execução do serviço, analisando a capacidade, custos e expectativas do cliente, determinando um prazo máximo para que a entrega ocorra (SHOSTACK, 1984). Como os funcionários são os responsáveis pela entrega do serviço ao cliente, o autor destaca ainda a relevância das atividades de recrutamento, seleção e treinamento de pessoas.

Outra ferramenta de apoio à inovação em serviços é a chamada QFD (*Quality Function Deployment*), cujo uso pode reduzir os riscos e custos de fracasso na inovação em serviços. A ferramenta propicia a tomada de decisões assertivas e o envolvimento da equipe no processo de desenvolvimento de serviços que estão de acordo com as expectativas e

necessidades dos clientes. O QFD é representado por uma matriz visual, cuja aparência lembra a de uma casa, razão pela qual ele também pode ser identificado como *house of quality*, conforme demonstrado na Figura 3, a partir de Stuart e Tax (1996).

Segundo Stuart e Tax (1996), na construção da primeira casa apresentada na Figura 3, é definido o conceito do serviço. São apresentadas as necessidades chave dos clientes e as interações entre essas necessidades com cada ponto de encontro ou “momentos de verdade” (momentos da prestação de serviços nos quais o cliente tem contato com a empresa), que podem influenciar positiva ou negativamente a percepção do cliente acerca do serviço prestado.

Figura 3 - Houses of quality.



Fonte: Adaptado de Stuart e Tax (1996).

Na construção da segunda casa da Figura 3, a empresa deve identificar as necessidades do cliente para cada ponto de encontro e o nível de importância dada a cada uma dessas necessidades, através de pesquisas de mercado. Então, precisa definir os atributos de serviços que irá oferecer para satisfazer essas necessidades. Pode ser incluída também uma coluna para comparação da empresa com competidores, demonstrando as atividades a serem priorizadas pela empresa para garantir vantagem competitiva. Então, a empresa deve relacionar cada uma dessas atividades entre elas e entre outros pontos de encontro que serão analisados, para conseguir tomar uma decisão visualizando o todo. Finalmente, na terceira casa, são analisados os gaps entre as expectativas dos clientes e as entregas realizadas pelos competidores, demonstrando as atividades a serem priorizadas pela empresa para garantir vantagem competitiva (STUART; TAX, 1996).

Outro modelo apresentado na literatura, o de pré-requisitos, considera que a entrega de um serviço ocorre com a participação do cliente e sua percepção dos resultados alcançados. Edvardsson e Olson (1996) acreditam que a empresa apenas fornece os pré-requisitos para a

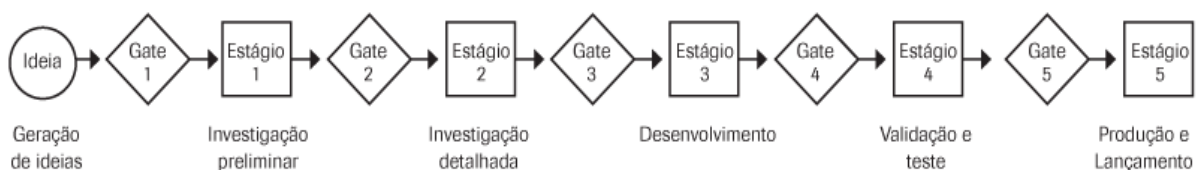
existência do serviço, já que ele será co-criado com o cliente. O modelo desenvolvido pelos autores determina que o novo serviço deva ser planejado a partir de três componentes: 1) Conceito do serviço; 2) Processo do serviço; 3) Sistema do serviço.

O componente 1, conceito do serviço, consiste na criação do protótipo do serviço, descrevendo as necessidades dos clientes e de que forma elas serão atendidas. Deve incluir pesquisas com clientes e funcionários, definição do mercado alvo, realização de pesquisas de mercado e com a concorrência, análise de viabilidade econômica e de recursos, além de prever custos e preço do novo serviço sendo criado. O componente 2, processo de serviço, é um conjunto de atividades que devem ser realizadas para que o serviço seja entregue, da forma mais padronizada possível. Já o componente 3, sistema de serviço, inclui os recursos necessários para a realização do conceito de serviço. Esses recursos constituem subsistemas como a equipe de funcionários, os clientes, o ambiente físico e tecnológico, e a estrutura organizacional (EDVARDSSON; OLSSON, 1996).

O desenvolvimento do sistema de serviço abrange a seleção e treinamento dos funcionários envolvidos na criação do novo serviço, definindo suas responsabilidades e os mecanismos adotados para motivá-los, a adaptação da estrutura física e organizacional da empresa para ofertar o novo serviço e a criação de mecanismos para informar o cliente corretamente sobre o serviço que estará disponível e como utilizá-lo (EDVARDSSON; OLSSON, 1996).

O modelo proposto por Cooper (2007), chamado *Stage-Gate* propõe o planejamento do novo serviço a partir de fases (*stages*) e pontos de tomada de decisão (*gates*) (Figura 4). Segundo o autor, cada *stage* descreve uma lista de atividades realizadas pela equipe responsável pelo projeto. Já os *gates* são momentos de decisão do tipo seguir em frente ou interromper, ou seja, decide-se dar ou não continuidade ao projeto de acordo com as atividades já desenvolvidas, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 - Stage-Gate.



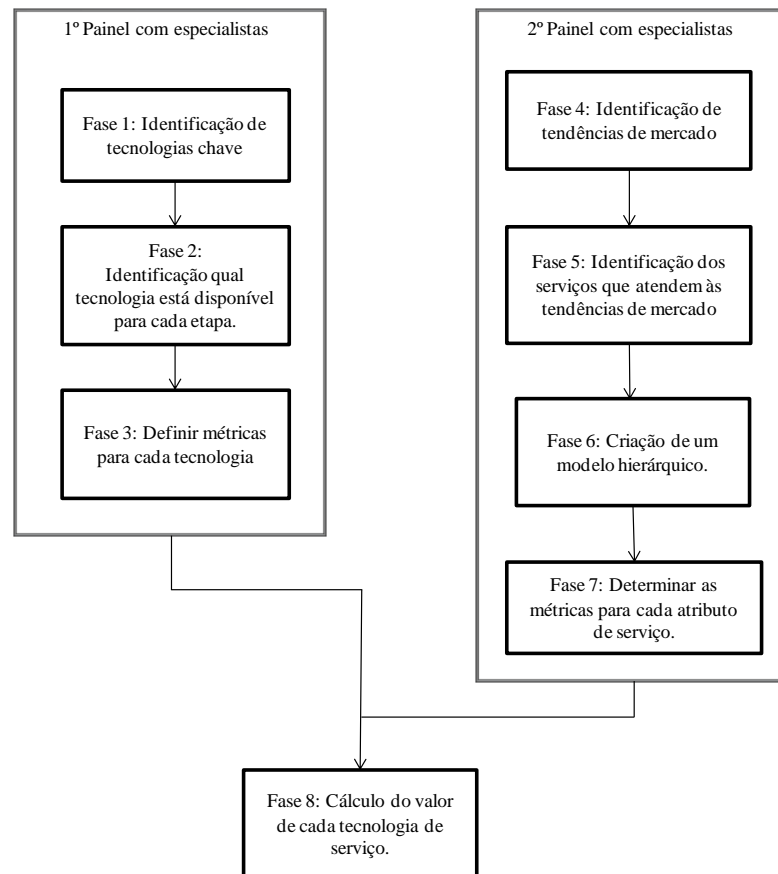
Fonte: Adaptado de Cooper (2007).

Na Figura 4 o círculo simboliza a ideia inicial, os losangos representam os pontos de tomada de decisão (*gates*) e os quadrados representam as fases do modelo. A descoberta ou

ideia inicial é feita através de *brainstorming*, pesquisas com clientes, uso de *technology roadmapping* etc. O primeiro *gate* deve avaliar se a ideia vale a pena. Caso a decisão seja favorável, o primeiro *stage* vai listar as atividades de escopo desse projeto. A tomada de decisões é intercalada com as fases de desenvolvimento de atividades até a realização de testes e lançamento do serviço no mercado (COOPER, 2007).

O *Technology Roadmapping* (TRM), que Cooper (2007) sugere utilizar na fase de geração de ideias, é uma ferramenta de suporte para tomada de decisões estratégicas de longo prazo. Ele é representado por uma figura (*roadmap*) e pode auxiliar as organizações a sobreviver em momentos de crise, pois, apesar de ser simples, provoca análises profundas pelos gestores. (PHAAL; FARRUKH; PROBERT, 2004).

Para criar um modelo de *roadmap* que possa ser usado por empresas de serviços, Martin e Daim (2012) sugerem que sejam realizadas oito fases. Inicialmente, devem ser feitos dois painéis com especialistas. O primeiro painel seria com desenvolvedores da tecnologia com a função de identificar as tecnologias chave para a empresa e prospectar novas tecnologias (fase 1), identificar e estabelecer qual tecnologia estará disponível em cada etapa do desenvolvimento (fase 2) e definir as métricas para cada tecnologia (fase 3). O segundo painel é realizado com especialistas de mercado e tem como função verificar as tendências de mercado (fase 4) e identificar os objetivos e serviços a serem desenvolvidos para atender as tendências, bem como suas métricas (fase 5). A fase 6 consiste na criação de um modelo hierárquico para analisar se os serviços a serem desenvolvidos vão contribuir para que os objetivos e a missão da organização sejam atingidos. Então, é realizada a fase 7 para determinar as métricas para cada atributo do serviço que será desenvolvido. Finalmente, a fase 8 consiste em calcular, de forma matemática o valor de cada tecnologia de serviço, através do somatório da contribuição da tecnologia de serviço (TSC) e da contribuição da missão do serviço (SMC) (MARTIN; DAIM, 2012). Essas fases estão resumidas na Figura 5.

Figura 5 - TRM para serviços.

Fonte: Adaptado de Martin e Daim (2012).

Bettencourt, Brown e Sirianni (2013) consideram que a maioria das ferramentas de apoio à inovação em serviços, como *blueprinting* e pesquisas de qualidade, auxiliam a empresa a gerar inovação incremental, mas são insuficientes para gerar inovação radical e introduzir serviços realmente originais no mercado, pois as empresas não identificam as motivações por trás dos desejos dos clientes, nem os colocam na posição de parceiros de desenvolvimento de serviços. Por isso, os autores propõem o modelo chamado centrado na tarefa, que é composto por quatro etapas.

Na primeira etapa, a empresa forma parcerias com os seus consumidores para identificar porque necessitam de determinados serviços e as razões por trás delas. Então, na segunda etapa, a empresa identifica se esse serviço é parte de um serviço maior, mapeando os pontos iniciais e finais da tarefa que o cliente precisa realizar. A terceira etapa consiste em identificar quais oportunidades existem para auxiliar os consumidores a realizar as tarefas da melhor forma possível e quais resultados são relevantes para eles, mas estão sendo entregues de forma insatisfatória pelas empresas de serviços. Por fim, a quarta etapa trata do envolvimento de recursos, equipe e tempo para desenvolver novos serviços que criem valor

para o cliente, de acordo com o que foi encontrado anteriormente (BETTENCOURT; BROWN; SIRIANNI, 2013).

O modelo proposto por Bettencourt, Brown e Sirianni (2013) tem mais foco na geração de ideias do que no processo de desenvolvimento do serviço propriamente dito. Caso as empresas sejam habituadas a promover apenas inovação incremental, podem falhar em realizar a inovação radical, mesmo seguindo os passos sugeridos. Além disso, os autores criticam a inovação incremental como se essa não tivesse validade. Ao contrário disso, ela pode ser tão ou mais relevante para a empresa e gerar melhores resultados do que a inovação radical, conforme afirmado por Sundbo (1997). A grande contribuição do modelo centrado na tarefa está na identificação das necessidades do mercado, que podem auxiliar para o sucesso da inovação quando implantada.

Os modelos e ferramentas apresentados nessa seção auxiliam no processo de desenvolvimento e implantação do novo serviço, porém não abrangem atividades de mensuração da inovação, que serão tratadas no próximo item.

2.3 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Indicadores financeiros, tais como lucro, valor absoluto de vendas e retorno sobre o investimento são alguns dos mais utilizados para mensurar os resultados da inovação em produtos, porém, para serviços essa medida pode ser insuficiente, pois é preciso identificar se a inovação gerou valor para o cliente, aumentando sua satisfação. As empresas de serviço devem usar métricas relacionadas ao cliente e aos aspectos internos da organização, além das usuais métricas financeiras (STOREY; KELLY, 2000).

Quadro 1 - Métricas de novos serviços.

Medidas Financeiras	Lucro
	Vendas (valor absoluto)
	Retorno sobre o investimento
	<i>Market Share</i>
	Custos
	Aumento nas vendas (%)
Medidas do cliente	Satisfação do cliente
	Novos clientes
	<i>Feedback</i> dos clientes
	Retenção de clientes
	Competitividade
Medidas internas	Potencial futuro
	Eficiência
	Alinhamento estratégico
	<i>Feedback</i> dos funcionários
	Processo de desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Storey e Kelly (2000).

O Quadro 1 apresenta um resumo das métricas apresentadas por Storey e Kelly (2000), que podem ser utilizadas para avaliar os resultados da implantação de novos serviços. Os autores propõem que lucro, valor absoluto de vendas, retorno sobre o investimento, *market share*, custos e aumento percentual nas vendas são métricas financeiras para avaliar os resultados da inovação em serviço. As métricas relacionadas ao cliente são a satisfação, número de novos clientes, retenção dos clientes, competitividade e *feedback*. Já as métricas internas se referem à eficiência, potencial futuro da inovação, alinhamento estratégico, *feedback* dos funcionários e processo de desenvolvimento da inovação em serviços.

Voss (1992), por sua vez, propõe métricas para avaliar o sucesso do novo serviço que são classificadas em financeiras, de competitividade e de qualidade. As métricas financeiras pretendem verificar se a inovação em serviços impactou na rentabilidade, na redução de custos e foi executada abaixo dos custos previstos. Em termos de competitividade, o autor propõe avaliar se o novo serviço atingiu ou superou os níveis de *market-share* desejados, aumentou o número de vendas e de novos clientes, teve impacto positivo para a reputação da empresa, ajudou a impulsionar a venda de outros produtos e serviços. Já em termos de qualidade, deve-se analisar se o serviço inovador gera resultados aos clientes superiores aos

da concorrência, se gera uma experiência mais completa ao cliente, e se é amigável ao usuário e permite realizar as atividades desejadas.

Além de avaliar os resultados da inovação em serviços, Voss (1992) propõe uma forma de avaliar o processo de desenvolvimento de um novo serviço, para que a empresa consiga ajustar seu processo e garantir o resultado final da inovação. Para fazer essa avaliação, a empresa deve responder algumas perguntas: o PDNS foi capaz de identificar e satisfazer necessidades dos clientes? Foi capaz de resolver problemas dos clientes? Expandiu mercados? Criou valor para os clientes? Teve uma equipe de desenvolvimento eficiente? Durante o processo de desenvolvimento, a comunicação interna foi adequada? O serviço foi testado antes de ser lançado? O novo serviço está alinhado com a estratégia da organização? Os recursos físicos, financeiros e humanos foram suficientes para o desenvolvimento e entrega do novo serviço?

Para avaliar e comparar a capacidade das empresas de serviços em inovar, podem ser usadas medidas de custo, efetividade e velocidade. Nesse caso, são medidos o custo médio de desenvolvimento de um novo serviço, o custo individual de desenvolvimento de novo serviço, quantos novos serviços são desenvolvidos anualmente pela empresa, o percentual de novos serviços que tem sucesso no mercado, o tempo da etapa de geração de idéia, o tempo gasto na criação do protótipo, a velocidade do lançamento, a velocidade de aceitação do novo serviço no mercado (VOSS, 1992).

Os modelos e ferramentas analisados sugerem a existência de quatro fases no processo de desenvolvimento de um serviço: planejamento, desenvolvimento, implantação e mensuração. Tais modelos e ferramentas não descrevem detalhadamente as práticas que devem ser realizadas em cada uma dessas fases e, por isso, o modelo conceitual apresentado no Quadro 2 foi formulado com a descrição das práticas de cada fase do PDNS. Dessa forma, é possível visualizar quais práticas devem ser realizadas durante o processo de desenvolvimento de um novo serviço.

Quadro 2 - Modelo conceitual de PDNS proposto.

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO SERVIÇO			
FASE	Nº	PRÁTICAS	FONTE
Planejamento	1	Geração de idéias	Kindstrom e Kowalkowski (2009); Sundbo (1997).; Cooper (2007); Bettencourt, Brown e Sirianni (2013)
	2	Análise do ambiente interno	Kindstrom e Kowalkowski (2009); Edvardsson e Olson (1996); Edvardsson e Olson (1996); Bettencourt, Brown e Sirianni (2013)
	3	Análise do ambiente externo	Kindstrom e Kowalkowski (2009); Cheng e Krumwiede (2012); Stuart e Tax (1996); Edvardsson e Olson (1996); Bettencourt, Brown e Sirianni (2013)
	4	Alinhamento com a estratégia organizacional	Sundbo e Gallouj (1998); Cheng e Krumwiede (2012); Martin e Daim (2012);
	5	Análise da capacidade financeira da empresa	Edvardsson e Olson (1996); Thakur e Hale (2013)
	6	Identificação das tecnologias disponíveis	Martin e Daim (2012)
	7	Definição de um mercado alvo	Edvardsson e Olson (1996)
	8	Descrição dos resultados desejados	Harvey, Lefebvre e Lefebvre (1993); Edvardsson e Olson (1996)
Desenvolvimento	9	Identificação das necessidades da equipe de trabalho	Sundbo e Gallouj (1998)
	10	Formação de times multifuncionais	Kindstrom e Kowalkowski (2009); Harvey, Lefebvre e Lefebvre (1993); Sundbo e Gallouj (1998); Cheng e Krumwiede (2012)
	11	Descrição de como as necessidades e expectativas dos clientes serão atendidas.	Sundbo (1997); Stuart e Tax (1996); Martin e Daim (2012)
	12	Definição dos momentos de encontro	Stuart e Tax (1996); Flieba; Kleinaltenkamp (2004); Bettencourt, Brown e Sirianni (2013)
	13	Definição de quais atividades o cliente vai realizar sozinho	Shostack (1984); Flieba; Kleinaltenkamp (2004); Bettencourt, Brown e Sirianni (2013)
	14	Criação das atividades de suporte	Shostack (1984); Flieba; Kleinaltenkamp (2004)
	15	Definição de tempo padrão de execução	Shostack (1984); Flieba; Kleinaltenkamp (2004); Bettencourt, Brown e Sirianni (2013)
	16	Decisão de quais tecnologias utilizar	Martin e Daim (2012)
	17	Descrição de custos	Edvardsson e Olson (1996)
	18	Definição do preço do novo serviço	Edvardsson e Olson (1996)
Implantação	19	Treinamento dos funcionários	Sundbo e Gallouj (1998); Shostack (1984); Edvardsson e Olson (1996); Kindstrom e Kowalkowski (2009);
	20	Motivação da equipe de trabalho	Sundbo e Gallouj (1998)
	21	Teste de mercado	Sundbo (1997); Coopér (2007)
	22	Adaptação da estrutura física e organizacional da empresa	Edvardsson e Olson (1996); Flieba; Kleinaltenkamp (2004)
	23	Compra de materiais e equipamentos necessários	Shostack (1984); Flieba; Kleinaltenkamp (2004)
	24	Divulgação do novo serviço	Edvardsson e Olson (1996)

	25	Explicação ao cliente sobre como utilizar o novo serviço	Edvardsson e Olson (1996); Bettencourt, Brown e Sirianni (2013)
	26	Evidenciação dos benefícios do novo serviço para o cliente	Edvardsson e Olson (1996); Bettencourt, Brown e Sirianni (2013)
Avaliação dos resultados da inovação	27	Calculo da contribuição do serviço para a imagem da empresa	Martin e Daim (2012); Voss (1992); Voss (1992)
	28	Medir aumento nas vendas	Storey e Kelly (2000); Voss (1992)
	29	Medir <i>market share</i>	Storey e Kelly (2000); Voss (1992)
	30	Comparação dos custos realizados versus planejado	Storey e Kelly (2000); Voss (1992)
	31	Calculo o retorno sobre o investimento	Storey e Kelly (2000); Voss (1992)
	32	Obtenção de <i>feedback</i> dos funcionários	Storey e Kelly (2000).
	33	Obtenção de <i>feedback</i> dos clientes	Storey e Kelly (2000).
	34	Identificação de novos usuários	Storey e Kelly (2000); Voss (1992)
	35	Comparação dos resultados em relação aos da concorrência	Voss (1992); Bettencourt, Brown e Sirianni (2013)

Fonte: Resultado da pesquisa.

2.4 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS DE TRANSPORTE AÉREO

O crescimento do setor de transporte aéreo no Brasil pode ser explicado por fatores como o crescimento da economia brasileira, mudanças na distribuição de renda com ascensão da classe C e concorrência do setor, regulamentada pela Lei nº 11.182/2005 que institui a liberdade tarifária e liberdade de oferta, entre outros (BRASIL, 2005). O ambiente de livre concorrência tende a estimular a inovação, a busca por redução de custos e o aumento da eficiência dos integrantes do sistema de transporte aéreo (ANAC, 2014).

A inovação no transporte aéreo pode ser alcançada em três áreas: novos modelos de negócio, segmentação avançada de mercado e novas tecnologias. A decisão dos modelos de negócio refere-se ao portfólio de negócios da companhia aérea e a sua escolha de quais rotas e mercados atender. Esse conceito está ligado à segmentação avançada de mercado, pois a empresa vai decidir qual é seu público alvo e de que maneira deseja atendê-lo (de maneira *premium* ou competindo por preços, por exemplo). Já as novas tecnologias são criadas para aumentar a percepção de valor, entregando a melhor experiência possível ao cliente (FRANKE, 2007).

Para identificar qual dessas três áreas é mais vantajosa para a empresa, Nicolau e Santa-Maria (2012) demonstram que a inovação dos tipos segmentação avançada de mercado e novas tecnologias aumentam de maneira mais significativa o valor de mercado da companhia aérea, pois geram mais retornos financeiros. Os autores também demonstram que a segmentação avançada de mercado é a que mais impacta nas vendas da empresa, reduzindo o risco de mercado da companhia aérea, quando bem aplicada (NICOLAU; SANTA-MARIA, 2012).

Uma viagem aérea implica em diversos pontos de contato entre o cliente e a companhia aérea escolhida, desde a compra da passagem até o desembarque e retirada da bagagem. As companhias aéreas precisam ter uma visão holística de todos os pontos de encontro, pois o serviço final entregue ao cliente é um somatório do serviço prestado em cada um deles (DE JAGER; ZYL; TORIOLA, 2012; KU; CHEN, 2013).

De Jager, Zyl e Toriola (2012) identificaram os atributos dos serviços de transporte aéreo considerados mais importantes pelos clientes, sendo eles a disponibilidade de horários, os serviços de bordo, a conveniência de compra e o país de origem da companhia aérea. Já Aksoy, Atilgan e Akinci (2003) identificaram os atributos de serviços que influenciam na percepção dos clientes quanto à qualidade do serviço prestado. Os principais atributos são

serviço de alimentação, equipe, características da cabine, serviços de internet, entretenimento do voo, país de origem, promoção, pontualidade e velocidade, preços e aeronave, conforme demonstrado no Quadro 3. Os autores identificaram que quando os clientes escolhem companhias aéreas de seu país, os atributos mais importantes são o preço, a pontualidade, a velocidade, os serviços disponíveis na internet e bebidas gratuitas. Já quando os clientes optam por companhias aéreas estrangeiras, as características da cabine, a equipe, o modelo da aeronave e serviços de entretenimento durante o voo são os atributos mais valorizados (AKSOY; ATILGAN; AKINCI, 2003).

Para aumentar sua rentabilidade, as companhias aéreas oferecem serviços adicionais aos clientes e cobram taxas não inclusas no preço da passagem. Esses serviços adicionais podem ser do tipo complementares, como locação de veículo, reserva de hotel, reserva de passeios turísticos, seguro de viagem e podem ser feitos diretamente pelo *site* ou balcão de atendimento da companhia aérea ou serviços diretamente relacionados com o transporte aéreo, tais como alimentação dentro da aeronave, venda de assentos maiores e mais confortáveis, disponibilização de internet WiFi, entre outros. O faturamento proveniente de serviços adicionais no mundo aumentou de US\$ 36 bilhões no ano de 2012 para US\$ 42 bilhões em 2013 com ticket médio acima de US\$ 13 por passageiro (IATA, 2013).

O'Connell e Warnock-Smith (2013) alertam que o pagamento de taxas adicionais por serviços é melhor aceito quando os clientes escolhem viajar usando uma *LCC (Low Cost Carrier)*, pois o preço da passagem é baixo. Quando o cliente escolhe uma *FSC (Full Service Carrier)* sua expectativa é que todos os serviços já estejam inclusos no preço da passagem. Algumas *FSC* usam essa percepção como estratégia de *marketing*, com anúncios do tipo: “sem cobrança de taxas adicionais”, na tentativa de garantir a preferência dos clientes.

As principais inovações em serviços de transporte aéreo realizadas por companhias aéreas ao redor do mundo nos últimos anos são *check-in online*, quiosques de autoatendimento, venda de serviços adicionais pela internet e não apenas no balcão da companhia aérea, bilhetes do tipo “somente ida” com preços menores, terminal exclusivo para os clientes *premium*, serviço de *transfer* com limusine, oferta de assento do meio vago para aumentar o conforto dos demais passageiros, serviço de cabine híbrido (alimentação inclusa para primeira classe e cobrada nas demais), permissão de uso de aparelhos celulares a bordo, serviço de sms dentro do voo, serviço de internet, televisão ao vivo ou rádio a bordo, tela de entretenimento individual, cabine com assentos mais largos e espaçosos, programas de

fidelidade dos clientes, assentos-cama totalmente reclináveis, rotas especiais exclusivas para clientes *premium* (ROTHKOPF; WALD, 2011).

Quadro 3 - Atributos de serviço.

Atributos	Descrição
Serviço de alimentação	Quantidade de comida e bebida servida durante o voo
	Variedade de comida e bebida servida durante o voo
	Frequência do serviço de bordo
	Qualidade da comida e bebida servidas
	Bebidas gratuitas
Equipe	Credibilidade transmitida pela tripulação ao responder perguntas
	Aparência física da tripulação
	Atenção da tripulação com os passageiros
	Capacidade da tripulação de falar outras línguas
Características da cabine	Temperatura da cabine
	Ventilação da cabine
	Conforto dos assentos
	Limpeza da cabine
	Facilidade para escolher o assento
	Inovação contínua em serviços
Serviços de internet	Disponibilidade de informações no site da empresa
	Possibilidade de comprar passagens on-line
Entretenimento de voo	Variedade de músicas para ouvir durante o voo
	Informações visuais sobre o voo (velocidade, altura, tempo)
	Filmes para assistir durante o voo
	Possibilidade de fazer ligações durante o voo
País de origem	País de origem da companhia aérea
Promoção	Atratividade dos anúncios feitos pela companhia aérea
	Variedade de itens " <i>duty free</i> " vendidos durante o vôo
	Ofertas especiais para clientes frequentes
	Atratividade visual dos materiais (bilhete, cartão de embarque, etc)
Pontualidade e velocidade	Entrega da bagagem sem atrasos
	Partidas e chegadas no horário certo
	Serviços de <i>check-in</i> ágeis
Preços	Tarifas atrativas
Aeronave	Novos modelos de aeronave

Fonte: Adaptado de Aksoy, Atilgan e Akinci (2003).

As empresas optam por adotar cada uma dessas inovações de acordo com sua estratégia de negócio e normalmente as inovações relacionadas à redução de custos (como os quiosques de autoatendimento) se tornam rapidamente o novo padrão da indústria ao serem adotadas em larga escala (ROTHKOPF, WALD, 2011). Para que o cliente se sinta estimulado a usar um novo serviço, esse precisa estar bem ajustado ao restante do processo (KU; CHEN, 2013). No caso dos quiosques de *check-in*, se houver algum problema na execução e o cliente

precisar ir até o balcão para pegar seu cartão de embarque, por exemplo, ele pode se sentir desmotivado a usar o serviço novamente. Além de ajustar os processos, a empresa deve evidenciar para o cliente os benefícios do novo serviço, como por exemplo, a redução do tempo de espera com filas, estimulando sua adoção (KU; CHEN, 2013).

3 MÉTODO

Nessa seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para condução do presente estudo. Trata-se de pesquisa qualitativa ao tentar compreender o significado de um fenômeno que ocorre no mundo social, alcançando um entendimento aprofundado sobre o tema analisado (COOPER; SCHINDLER, 2011). É um estudo exploratório, ao pesquisar um tema sobre o qual existem poucos estudos (COLLIS; HUSSEY, 2005) e descritivo ao relatar as principais práticas do processo de desenvolvimento de um novo serviço realizadas pelas empresas.

O método de coleta de dados escolhido é o de estudo de caso, ideal para investigação aprofundada de determinada realidade (EISENHARDT, 1989) e de eventos em seu contexto real (YIN, 1994). Mais especificamente, a pesquisa adotou o método de estudos de casos múltiplos, pois ao analisar mais de um caso, consegue-se maior riqueza analítica, maior profundidade e resultados mais convincentes, tornando o trabalho mais robusto (YIN, 1994).

3.1 ESCOLHA DOS CASOS

No presente estudo considerou-se como unidade de análise o novo serviço criado por empresas de transporte aéreo no Brasil. Inicialmente, foram identificadas as empresas do setor de transporte aéreo localizadas em Goiânia, por conveniência da pesquisadora. Existem na cidade de Goiânia treze empresas de transporte aéreo (ANAC, 2015), sendo duas aeroagrícolas, uma linha aérea, seis de táxi aéreo e manutenção, uma de aeropublicidade, uma de aeroreportagem, uma de aeroinspeção e uma de aerofotografia.

Todas essas empresas foram contatadas por telefone entre os meses de Junho a Outubro de 2015 para identificar seu interesse e disponibilidade para participar da pesquisa. Dentre elas, oito informaram o contato de pelo menos um possível respondente para a pesquisa e cinco se recusaram a participar. Foram feitos pelo menos quatro contatos telefônicos e via e-mail para viabilizar a coleta de dados nas empresas. Dentre elas, quatro aceitaram participar da pesquisa, sendo a primeira do setor de gerenciamento de aeronaves, a segunda uma linha aérea, a terceira do setor de manutenção de aeronaves e a quarta de transporte aeromédico.

Dessa forma, foram conduzidos quatro estudos de caso de empresas de transporte aéreo no estado de Goiás, mais especificamente na cidade de Goiânia. Seus nomes não serão

revelados, garantindo a confidencialidade das informações, conforme solicitado pelas empresas.

3.2 FONTES DE EVIDÊNCIA

Para garantir a qualidade do estudo e a validade do constructo foram utilizadas três fontes de evidência de estudo de caso: análise de documentos, observação e entrevistas semiestruturadas. Dessa forma, foi feita a triangulação dos dados e o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, aumentando a qualidade dos resultados encontrados (YIN, 1994).

A análise documental consistiu na investigação dos sites e redes sociais das empresas aéreas pesquisadas por informações sobre os serviços inovadores criados por elas e de propagandas do novo serviço no *Youtube*. Os relatórios da ANAC também foram utilizados para fazer a caracterização das empresas.

A observação consistiu em observar o ambiente interno das empresas pesquisadas. O roteiro semiestruturado de entrevistas foi elaborado a partir do modelo conceitual apresentado no Quadro 2, abrangendo as práticas do processo de desenvolvimento de um novo serviço encontradas na literatura.

3.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS DOS ESTUDOS MULTICASOS

A literatura de transporte aéreo aponta estudos que utilizaram entrevistas semiestruturadas para obtenção dos dados. Os trabalhos de Weber e Sparks (2004) e McCarthy et al. (2015) apontam que as entrevistas devem ter duração de no mínimo trinta e no máximo sessenta minutos. Gegg et al. (2014) utilizaram entrevistas com duração média de uma hora, enquanto Kleymann (2005), Jarach et al. (2009) e Akbar et al. (2014) recomendam que a duração das entrevistas não ultrapasse duas horas.

As entrevistas do presente estudo tiveram, em média, sessenta e três minutos de duração. Todas as entrevistas foram gravadas, após a autorização dos participantes para posterior transcrição. Todas elas foram realizadas presencialmente, na sede da empresa pesquisada.

Os dois respondentes da empresa A são os proprietários e fundadores da empresa. Os respondentes da empresa B são o Gerente de Transportes e o Gerente Comercial, respectivamente. Os dois respondentes da empresa C são Gerentes Comerciais do setor de

manutenção, cada um responsável por um grupo de aeronaves. Um dos respondentes da empresa D é o proprietário e fundador da empresa e outro é o enfermeiro chefe responsável pelo serviço de transporte aeromédico. O Quadro 4 resume essas informações.

Quadro 4 - Resumo das entrevistas realizadas.

Empresa	Entrevistado	Função do entrevistado	Duração
A	1	Proprietário 1	2 horas e 17 minutos
	2	Proprietário 2	1 hora e 25 minutos
B	1	Gerente de transportes	49:51 minutos
	2	Gerente Comercial	41:30 minutos
C	1	Gerente Comercial 1	53:15 minutos
	2	Gerente Comercial 2	42:02 minutos
F	1	Proprietário	42:35 minutos
	2	Enfermeiro chefe	59:01 minutos

Fonte: Elaborado pela autora.

A observação foi feita no ambiente interno da empresa, identificando possíveis práticas que fazem parte do processo de desenvolvimento de um novo serviço. Já na companhia aérea foi realizada também nos balcões de *check-in*, balcão de vendas e salas de embarque da companhia no aeroporto de Goiânia/GO (SBGO-ICAO/GYN-IATA) durante o mês de agosto de 2015.

A análise documental foi realizada durante os meses de setembro e outubro de 2015. O site e relatórios da ANAC e os sites de cada uma das empresas foram consultados para fazer a caracterização dos casos. O site de cada uma das empresas foi pesquisado por completo na tentativa de identificar menção ou realização de qualquer prática do processo de desenvolvimento de um novo serviço. Nas redes sociais *Twitter* e *Facebook* foram pesquisadas as postagens de 2014 e 2015 de cada uma das empresas. Já no *Youtube* foram feitas buscas usando o nome da empresa de três formas: (1) isoladamente, (2) associado à palavra “propaganda” e (3) associado à palavra “anúncio”. Nas redes sociais e *Youtube* também se buscou identificar as práticas do PDNS de cada uma das empresas, com foco naquelas de divulgação do novo serviço. A atividade de análise documental teve duração total aproximada de sete horas.

3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE RESULTADOS

Para análise dos dados foram usadas técnicas de análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2010), deve acontecer em três fases fundamentais: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados, com inferência e interpretação. Durante a pré-análise, as evidências foram revisadas, retomando o contato da pesquisadora com o assunto.

Na fase de exploração, as entrevistas foram transcritas, codificadas, e categorizadas com uso do *software* Nvivo. Os relatórios da observação e da análise documental também foram codificados e categorizados no *software*. Nesse processo, cada uma das práticas realizadas pelas empresas no processo de desenvolvimento de um novo serviço foi definida como um nó, permitindo comparações com as práticas encontradas na literatura e entre os quatro casos. Na etapa de tratamento dos resultados, foi utilizada a tática sugerida por Eisenhardt (1989) ao trabalhar com estudos de casos múltiplos, que é buscar as similaridades e diferenças entre os casos, o que pode forçar o surgimento de categorias e conceitos que o pesquisador não havia previsto. Por fim, foi feita a comparação das práticas encontradas nos estudos de caso com aquelas encontradas na literatura e apresentadas no Quadro 2, para atender os objetivos propostos pela pesquisa.

Ressalta-se que, usando os procedimentos descritos nessa seção, a confiabilidade da pesquisa é garantida com a descrição de quais práticas foram realizadas e permitindo sua replicação em pesquisas futuras. A validade do construto é alcançada com o uso de fontes de evidências múltiplas e pela revisão dos textos pelos respondentes. Por fim, a validade externa é garantida com a comparação dos resultados dos casos entre si e com a teoria (YIN, 1994).

4 RESULTADOS

Nessa seção são apresentados os resultados da pesquisa, com uma breve apresentação das empresas pesquisadas, a descrição dos casos estudados, detalhando as práticas realizadas por cada uma das empresas ao desenvolver um novo serviço, bem como a comparação dos casos entre si e com as práticas propostas na literatura, para identificar quais são as principais práticas do PDNS realizadas pelas empresas do setor de transporte aéreo.

4.1 CASO DA EMPRESA A

A empresa A foi fundada em 2003 e trabalha com gerenciamento de aeronaves, compra e venda de aeronaves, atendimento de aeronaves executivas nacionais e estrangeiras e simuladores de voo. É uma pequena empresa, de acordo com a classificação do Sebrae

(2015), pois tem 10 funcionários. A inovação em serviços relatada pela empresa foi a criação do serviço de gerenciamento de aeronaves, que, em muitos momentos se confunde com a criação da própria empresa.

O serviço de gerenciamento de aeronaves foi criado a partir da identificação de uma oportunidade de mercado, doze anos atrás. Os proprietários da empresa A são pilotos e trabalhavam como funcionários de outra empresa, cujo nome não foi revelado. Em um momento de redução de custos eles foram demitidos e decidiram criar seu próprio negócio, uma empresa de gerenciamento de aeronaves. A ideia da criação desse serviço veio através de pesquisas em sites, revistas especializadas, conversas com outros pilotos em viagens; mas, principalmente, porque eles identificaram que as empresas tinham dificuldade para gerenciar suas próprias aeronaves, já que esse não é seu *core business*. Como pilotos, eles entendiam mais de aeronaves do que os empresários e por isso, decidiram transformar sua *expertise* em um serviço especializado.

Inicialmente, não havia capital para criação do serviço. Os proprietários pesquisaram e identificaram que não havia nenhum *software* no mercado pronto para fazer o serviço de gerenciamento de aeronaves, dado que o serviço era novo no Brasil. Por isso, contrataram um programador para criar um *software* próprio, de acordo com o que precisavam para o serviço funcionar. Como não tinham recursos abundantes, o programador também era inexperiente e o *software* foi sendo construído aos poucos, conforme as necessidades iam sendo identificadas. Segundo o respondente 2 da empresa A esse processo de criação do *software* é contínuo, tendo em vista que até hoje são feitas diversas atualizações.

O primeiro cliente foi o empregador anterior que acreditou no novo serviço. Como o serviço de gerenciamento de aeronaves era novo no Brasil, foi necessário agregar outros serviços a ele para captar clientes. A empresa passou a trabalhar também com compra e venda de aeronaves para captar clientes e oferecer o serviço de gerenciamento. Desde o início o mercado alvo foi definido e o foco da empresa A é a aviação executiva, justamente por sua característica: empresários que tem aeronaves menores e as utilizam para passeio ou viagens de trabalho, sem que esse seja seu negócio principal.

O serviço de gerenciamento de aeronaves consiste em fazer a gestão dos documentos e burocracia necessários para ter uma aeronave, gestão da operação da aeronave com controle de horas voadas, controle de combustível, comissaria aérea, limpeza, higienização, manutenção da aeronave, além de fornecer tripulantes que estão sempre disponíveis para o momento em que a empresa desejar utilizar a aeronave.

No início, os proprietários não sabiam exatamente quanto cobrar pelo novo serviço, já que ele era novo mercado e não havia concorrentes. A definição de preços foi feita de maneira empírica, baseada mais na necessidade de receita e no perfil do cliente. Hoje, após doze anos de mercado, o respondente 1 da empresa A afirma que essa definição é feita de forma mais assertiva, baseada no tamanho da empresa contratante e da aeronave que possui. Já o respondente 2 acredita que poderiam cobrar ainda mais pelo serviço, dada a sua qualidade, mas que o momento econômico do país não tem permitido esse aumento.

A divulgação do novo serviço foi feita inicialmente pelos próprios proprietários que, na ausência de capital para investimento em propaganda prepararam alguns panfletos falando da empresa e do serviço e, em viagem de carro, passaram por diversos aeroportos do Brasil divulgando a empresa e o serviço de gerenciamento de aeronaves. De acordo com o respondente 1 da empresa A, isso foi fundamental para que os potenciais clientes e também pilotos conhecessem o serviço.

Além disso, segundo o respondente 2, a empresa foi divulgada em revistas especializadas e *outdoors* com conteúdo destinado aos aviadores, na tentativa de atraí-los para trabalhar na empresa. Atualmente, a divulgação é feita mais através do “boca a boca”, ou seja, um cliente indica para o outro.

Para que o serviço pudesse ser realizado como proposto, foi necessário contratar novos funcionários e criar áreas de suporte, como o setor administrativo. Todos esses funcionários passaram por treinamentos e passam até hoje, pois isso faz parte da estratégia da empresa. Foi necessário também formar parcerias, como forma de reduzir custos. Como a empresa gerencia várias aeronaves, conseguiu contratos com fornecedores de combustível que definem preços menores do que os praticados no mercado. Firmou também parcerias com empresas de limpeza, manutenção e seguro, garantindo descontos por volume de serviço. Dessa forma, além de garantir a redução dos seus custos, a empresa A consegue reduzir os custos dos seus clientes também, agregando valor ao serviço, segundo o respondente 2.

Por acreditar na qualidade do seu serviço, a empresa A oferece um contrato de experiência de 30 dias para as empresas que contratam o serviço de gerenciamento de aeronaves. Além disso, o cliente tem liberdade para romper seu contrato a qualquer momento, sem pagamento de multas. De acordo com o respondente 1 da empresa A, nenhum cliente nunca rompeu o contrato com a empresa por insatisfação, o que acaba sendo um mecanismo de controle dos resultados do serviço. Além desse controle, a empresa monitora os custos, tanto os seus quanto os de seus clientes e tem relatórios mensais e anuais de desempenho

financeiro. A satisfação dos clientes é mensurada esporadicamente, questionando-os se tem alguma sugestão de melhoria para os serviços. Os funcionários também são ouvidos e tem liberdade para dar ideias e sugestões em reuniões periódicas.

Percebe-se que a inovação faz parte da estratégia da empresa, mas segundo o respondente 1 da empresa A, a inovação acontece de maneira não planejada e não existe um setor da empresa voltado especificamente para isso. Para o respondente 2, a busca constante por inovação garantiu que a empresa existisse e tivesse sucesso até o momento. O Quadro 5 resume as principais práticas do processo de desenvolvimento de um novo serviço realizadas pela empresa A. As evidências do estudo de caso estão disponíveis no apêndice D.

Quadro 5 - Resumo das práticas do PDNS realizadas pela empresa A.

Fase	Prática
Planejamento	Identificação de oportunidade
	Análise do ambiente externo
	Definição de mercado alvo
	Identificação das tecnologias disponíveis
	Análise da capacidade financeira da empresa
Desenvolvimento	Formação de parcerias
	Criação das atividades de suporte
	Decisão de quais tecnologias utilizar
	Definição do preço do novo serviço
Implantação	Criação de contrato de experiência
	Criação de serviços auxiliares
	Treinamento dos funcionários
	Adaptação da estrutura física e organizacional da empresa
	Divulgação do novo serviço
	Evidenciação dos benefícios do novo serviço para o cliente
Avaliação dos resultados	Comparação dos custos realizados versus o planejado
	Obtenção de <i>feedback</i> dos funcionários
	Obtenção de <i>feedback</i> dos clientes

Fonte: Resultados da pesquisa.

4.2 CASO DA EMPRESA B

A empresa B foi fundada em 1976 e trabalhava exclusivamente com taxi aéreo. Em 2006 passou a operar com voos regionais, atendendo principalmente a região centro-norte do país. De acordo com o anuário da ANAC (2014) a empresa tem cento e setenta e seis funcionários, sendo classificada como média empresa (SEBRAE, 2015). A empresa conta com uma frota de dez aeronaves que operam em treze destinos.

Os respondentes da empresa B relataram o processo de criação do serviço de linhas aéreas comerciais regionais. A empresa trabalhava essencialmente com táxi-aéreo e serviços

de UTI móvel, quando percebeu a necessidade do mercado por rotas regionais específicas, principalmente de clientes corporativos e decidiu aproveitar essa oportunidade. Inicialmente, buscou oferecer rotas diferentes das ofertadas pelas grandes companhias aéreas, com preços mais atrativos e um serviço de bordo básico, reduzindo seus custos. As evidências desse estudo de caso são apresentadas no Apêndice E.

Para adquirir as três aeronaves comerciais que possui, a empresa teve que fazer financiamentos junto aos bancos. Foi necessário contratar funcionários, como tripulantes, comissários, pilotos, equipe de atendimento em solo, manutenção etc. Segundo o respondente 1 a empresa procurou profissionais com experiência no mercado para reduzir também seus custos de treinamento. A maior parte dos treinamentos foi realizada por empresas homologadas pela ANAC, até que se aprendesse o padrão de acordo com as regulamentações da agência.

Os custos do novo serviço são definidos por uma equipe com o auxílio de um *software*. Esse *software* foi criado no início do processo de criação do serviço para auxiliar no processo de definição de custos, precificação das rotas, identificação de quais rotas eram mais rentáveis etc. Ele monitora histórico de vendas, datas comemorativas, eventos que serão realizados em cada cidade atendida pela companhia para ajudar na definição dos preços. Segundo o respondente 2 esse processo é fundamental para que a empresa tenha preços competitivos.

Além de formar uma nova equipe, a empresa teve que adequar sua estrutura física, que praticamente dobrou de tamanho desde a criação do serviço de linhas aéreas comerciais. Dessa forma, ela garante que a equipe e as aeronaves estejam prontas para atender todos os voos. Foi necessário criar atividades de suporte, principalmente no que tange a manutenção das aeronaves e na adaptação das atividades do setor administrativo para gerenciar mais uma linha de negócio. A motivação dos funcionários, segundo os respondentes da empresa B é feita com alguns programas de bonificação, de acordo com o desempenho.

Para divulgação do serviço a empresa utiliza intensamente o ambiente *online*. Foram feitos alguns investimentos em propagandas de televisão, *outdoors* e rádio, mas segundo o respondente 1 da empresa B esses esforços não geram tanto resultado quanto a mídia *web*. Por isso, a presença da empresa é forte nas redes sociais. Durante a análise de documentos, foram identificados vários anúncios das rotas da companhia no *Facebook* e *Twitter* institucional, conforme apresentado no apêndice E.

Para avaliar os resultados do novo serviço, a companhia utiliza alguns indicadores. O primeiro é a comparação dos custos realizados com os custos planejados. De acordo com o respondente 1 da empresa B isso é controlado pelo sistema, que indica as receitas versus os custos, o percentual que cada custo representa no total de custos da empresa, dentre outros. Segundo o respondente 2, é feita uma pesquisa de satisfação com os clientes, além de acompanhamento da frequência de voos por passageiro para tentar estabelecer um relacionamento com ele. Segundo os respondentes, os funcionários também tem abertura para expor seu *feedback* em relação à qualidade do serviço prestado.

De acordo com o respondente 1 da empresa B a inovação é uma questão de sobrevivência para a empresa, principalmente em momentos de crise no país. Para ele, os custos da empresa estão controlados, mas ela poderia crescer, comprando mais aeronaves e oferecendo mais rotas, porém isso não é possível devido à recessão que o Brasil enfrenta em 2015. Além disso, ele cita a dificuldade de lidar com a alta regulamentação do setor que acaba aumentando os custos, principalmente para empresas regionais. O respondente 2 cita ainda a dificuldade de competir com as grandes companhias aéreas que conseguem diluir seus custos, oferecendo preços mais baixos aos clientes. O Quadro 6 resume as práticas do processo de desenvolvimento de um novo serviço realizadas pela empresa B.

Quadro 6 - Resumo das práticas do PDNS realizadas pela empresa B.

Fase	Prática
	Análise do ambiente externo
	Definição de mercado alvo
	Análise da capacidade financeira da empresa
Desenvolvimento	Definição do preço do novo serviço
	Decisão de quais tecnologias utilizar
	Formação de times multifuncionais
	Criação das atividades de suporte
	Descrição dos custos
Implantação	Treinamento dos funcionários
	Adaptação da estrutura física e organizacional da empresa
	Motivação da equipe de trabalho
	Divulgação do novo serviço
	Evidenciação dos benefícios do novo serviço para o cliente
Avaliação dos resultados	Obtenção de <i>feedback</i> com clientes
	Medir a quantidade de voos por cliente
	Comparação dos custos realizados com o planejado
	Obtenção de <i>feedback</i> dos funcionários

Fonte: Resultados da pesquisa.

4.3 CASO DA EMPRESA C

A empresa C está presente no mercado aeronáutico desde 1986 e atua na área de manutenção e serviços de apoio a usuários de aviação. Dentre as atividades de manutenção atua com serviços de inspeções e reparos em células de aeronaves, revisão geral de motores, hélices e acessórios, revitalização de interiores, *design* e pintura. Em 2008 ela adquiriu outra empresa, a mais antiga empresa de manutenção de aeronaves da região, aumentando sua estrutura. Trata-se de pequena empresa, pois tem cinquenta e dois funcionários (SEBRAE, 2015).

O serviço inovador relatado pela empresa é o de manutenção das aeronaves Embraer Phenom 100 e Phenom 300. Até então, a empresa C não tinha aproximação com a Embraer, mas desde a divulgação do lançamento dessas aeronaves executivas, estreitou o relacionamento na tentativa de se tornar um centro de manutenção credenciado. A estratégia deu certo, pois a Embraer decidiu autorizar o funcionamento de mais três centros de serviço no Brasil, além do seu próprio, e a Empresa C foi a escolhida para realizar tal atividade na região Centro-Oeste. Para isso, a Embraer fez visitas ao hangar da empresa, avaliou seu corpo técnico, exigiu a compra de uma série de ferramentas específicas e os técnicos passaram por treinamentos em sua fábrica. Esses procedimentos garantiram à Empresa C a homologação junto à ANAC para realizar a manutenção dessas aeronaves.

O respondente 1 da empresa C afirma que esse novo serviço só pôde ser oferecido porque a empresa analisou o ambiente externo e tomou conhecimento da fabricação e comercialização de aeronaves executivas e estreitou o relacionamento com a Embraer. Após a homologação, a empresa reformou um de seus hangares para atender a manutenção de aeronaves turbo hélice e destinou dois hangares exclusivamente para a manutenção de aeronaves a jato.

Inicialmente, não foi necessário contratar novos funcionários, apenas treiná-los para realizar a manutenção de acordo com as normas exigidas pelo fabricante. Alguns desses treinamentos foram realizados na Embraer, outros na sede da Empresa C e outros em outros países, como nos Estados Unidos, mas todos por empresas homologadas pela ANAC.

A divulgação do novo serviço foi feita de forma individualizada, contatando os proprietários de aeronaves e informando que a Empresa C estava autorizada a realizar esse tipo de manutenção. De acordo com o respondente 1 da empresa C esse é um diferencial da empresa, pois ela cria relacionamento com o cliente, faz o controle de suas manutenções para não ultrapassar o período de um ano e monitora o portal da ANAC, identificando novos proprietários ou mudanças de propriedade para estar sempre em contato com donos de

aeronaves. A respondente 2 informou ainda que são feitas malas diretas periodicamente para que o cliente fique atento aos serviços disponíveis.

Uma barreira que a empresa teve desde o início da implantação do novo serviço e ainda tenta superar é a crença dos proprietários de aeronaves de que a manutenção só pode ser realizada no centro de serviços da Embraer. Tanto a Empresa C quanto a Embraer tem trabalhado no intuito de divulgar ao cliente que a Empresa C é um centro de serviços autorizado a atendê-lo, no mesmo padrão oferecido pela Embraer.

Em relação à cobrança do serviço, ocorre uma precificação similar a das concessionárias de veículos, de acordo com o respondente 1 da empresa C. É definido o valor da hora de cada trabalhador de acordo com o tipo de aeronave e definida uma quantidade padrão de horas para executar cada serviço. Dessa forma, é possível controlar não somente o custo e preço do serviço, mas também a quantidade de horas para executá-lo, prevendo o prazo de entrega para o cliente.

Segundo o respondente 1 da empresa C, tal forma de precificação tornou-se incompatível com os manuais e normas da Embraer para manutenção das aeronaves Phenom 100 e Phenom 300. A Embraer define uma quantidade padrão de horas para execução de cada serviço e essa quantidade é maior do que a realizada pela Empresa C, o que torna o serviço de manutenção das aeronaves Embraer mais oneroso quando comparado às demais. Por isso, a Empresa C precisou discutir os padrões com a Embraer e com os demais centros de serviços autorizados para reavaliar os parâmetros e garantir a continuidade da execução do serviço. Segundo o respondente da empresa C essa foi uma atividade de avaliação dos resultados da inovação.

A empresa monitora seus custos e lucros para identificar os resultados da inovação em serviços. Além disso, realiza mensalmente pesquisas de satisfação por telefone com os clientes e, segundo a respondente 2, são feitos voos teste após a manutenção com acompanhamento de um responsável pelo setor comercial, verificando se o cliente ficou satisfeito com o serviço.

Para os dois respondentes, a inovação faz parte da estratégia da empresa, mas poderia ser mais estimulada e evidenciada. Não existe um setor de inovação e, apesar de existir certa liberdade para que os funcionários apresentem suas ideias, não existe nenhum estímulo para que isso ocorra ou premiações para as melhores ideias. De acordo com eles, os processos de inovação ainda são muito informais e poderiam ser melhorados. As evidências do estudo de

caso da empresa C estão apresentadas no apêndice F. O Quadro 7 resume as práticas do processo de desenvolvimento de um novo serviço realizadas pela empresa C.

Quadro 7 - Resumo das práticas do PDNS realizadas pela empresa C.

Fase	Prática
Planejamento	Análise do ambiente externo
	Formação de parcerias
	Homologação da ANAC
	Análise da capacidade financeira da empresa
	Definição de um mercado alvo
Desenvolvimento	Definição do preço do novo serviço
	Criação das atividades de suporte
Implantação	Treinamento dos funcionários
	Adaptação da estrutura física e organizacional da empresa
	Divulgação do novo serviço
	Evidenciação dos benefícios do novo serviço para o cliente
Avaliação dos resultados	Comparação dos custos realizados versus planejado
	Cálculo do lucro
	Reavaliação da forma de execução do serviço, propondo alterações.
	Obtenção de <i>feedback</i> dos clientes

Fonte: Resultados da pesquisa.

4.6 CASO DA EMPRESA D

A Empresa D é uma empresa de Táxi Aéreo especializada em transporte aeromédico fundada em 2004. Segundo o site da empresa, ela tem bimotores, turbo hélices e jatos para o atendimento de passageiros enfermos e opera em quatro bases (Goiânia, Palmas, Salvador, Macapá). Segundo o respondente 1 da empresa D, a empresa tem cerca de quarenta funcionários diretos e mais quarenta terceirizados, sendo considerada uma pequena empresa (SEBRAE, 2015).

O serviço relatado pelos respondentes da empresa D é o de criação do transporte aeromédico que se confunde com a criação da própria empresa. A oportunidade de criação do serviço foi identificada pelo proprietário que já era piloto de avião e acabava fazendo transporte de enfermos de maneira informal. Na época algumas empresas já eram homologadas para esse tipo de serviço, porém em aeronaves maiores. Como o respondente 1 da empresa D tinha apenas aeronaves bimotor em 2002 e não tinha recursos suficientes para adquirir outra aeronave, ele iniciou um processo para homologação do serviço de transporte aeromédico por aeronaves bimotor junto à ANAC.

Nesse processo, foi necessário buscar tecnologias para adaptação da aeronave e dos equipamentos médicos necessários para o transporte de enfermos. O respondente 1 da

empresa D conheceu um engenheiro que o ajudou e, durante dois anos, eles desenvolveram juntos as adaptações necessárias para a homologação. Esse engenheiro fundou a sua própria empresa de equipamentos médicos para aeronaves e sua parceria com a Empresa D perdura até os dias atuais.

Além do processo de homologação foi necessário criar uma série de serviços de suporte para que o serviço pudesse ocorrer. Foram contratados pilotos, co-pilotos, desenvolvido um setor de manutenção, outro setor de controle dos voos, além da área administrativa. A Empresa D passou a formar também uma carteira de médicos e enfermeiros prestadores de serviço. Como o transporte aeromédico é altamente especializado, foi necessário treinar o pessoal para a realização do serviço, incluindo os médicos e enfermeiros que fazem os cursos no Brasil e no exterior. Os cursos são particulares e pagos pela empresa. Os profissionais compensam o valor recebido pelo treinamento em horas de trabalho. O respondente 2 da empresa D afirmou que são feitos pelo menos dez treinamentos por ano.

A precificação do serviço foi feita baseada na estrutura de custos, adicionando a margem desejada. É feita também pesquisa com os concorrentes para identificar se o preço está de acordo com o praticado pelo mercado. Nesse processo de precificação a empresa precisou negociar valores com os médicos que inicialmente cobravam um valor exorbitante para realizar o serviço, segundo o respondente 1 da empresa D. Atualmente, segundo ele, a empresa D paga um valor similar ao pago nos plantões médicos, mesmo que o médico trabalhe durante uma quantidade inferior de horas. Dessa forma a empresa D garante que terá bons profissionais para prestar o serviço. O respondente 2 aponta que o alto preço cobrado pelos profissionais da saúde foi um dos principais empecilhos para o início do serviço.

Para que a empresa pudesse ofertar transporte aeromédico de qualidade foi necessário fazer adaptações na estrutura física da mesma, garantindo a separação entre o lixo comum e lixo hospitalar, o controle da temperatura ideal para manter os equipamentos, a conservação adequada dos medicamentos, atendendo aos critérios exigidos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Em relação à divulgação, foi feita inicialmente através do “boca a boca”. Há cerca de oito meses a empresa D contratou uma agência de publicidade para cuidar do *marketing* e divulgação da empresa. Uma das ações realizadas pela agência é ampliar a presença da empresa F nas redes sociais, conforme identificado na análise documental. Segundo o respondente 2 da empresa D a presença nas redes sociais tais como *Facebook*, *Youtube* e *Instagram* tem sido fundamental para o aumento no número de clientes da empresa.

O setor de *marketing* da empresa também passou a realizar pesquisas de satisfação com o cliente. São feitas pesquisas de pós voo por telefone e cada aeronave contém um formulário de avaliação que pode ser preenchido e enviado para a empresa. Essa pesquisa de satisfação é uma das formas de avaliar os resultados do processo de desenvolvimento do novo serviço. Além dela, a empresa D mensura o faturamento, horas de voo, custos totais e custos por base, através de um sistema interno que também foi desenvolvido no início da criação do serviço e vem sendo aprimorado até hoje. As evidências do caso da empresa D estão descritos no Apêndice G. As práticas realizadas no PDNS da empresa D estão resumidas no Quadro 8.

Quadro 8 - Resumo das práticas do PDNS realizadas pela empresa D.

Fase	Práticas
Planejamento	Análise do ambiente externo
	Identificação de uma oportunidade
	Formação de parcerias
	Homologação do serviço junto à ANAC
	Análise da capacidade financeira da empresa
Desenvolvimento	Definição do preço do novo serviço
	Descrição dos custos
	Criação das atividades de suporte
	Formação da equipe de trabalho
Implantação	Adaptação da estrutura física da empresa
	Treinamento dos funcionários
	Divulgação do novo serviço
	Evidenciação dos benefícios do novo serviço para o cliente
Avaliação dos resultados	Obtenção de <i>feedback</i> com clientes
	Comparação dos custos realizados versus planejado
	Obtenção de <i>feedback</i> dos funcionários

Fonte: Resultados da pesquisa.

4.7 DISCUSSÃO DOS CASOS

Os casos das empresas A, B, C, D demonstram que a inovação em serviços é parte da estratégia das empresas e lhes garante competitividade. Nas empresas esse processo teve início com a descoberta de uma oportunidade de mercado e ocorreu de forma pouco estruturada. Isso vai ao encontro do que diz a OCDE (2005) ao afirmar que os processos de inovação em serviços resultam de processos pouco formais e sem departamentos específicos para tal. Em nenhuma das empresas foi criado um departamento de inovação em serviços. Nas empresas A e D, os proprietários informaram, ao longo das entrevistas que os processos de

inovação não foram planejados de forma nenhuma, contrariando a afirmação de Shostack (1984) que acredita que sem o planejamento a inovação em serviços tende a fracassar.

As quatro empresas estudadas realizam uma série de práticas no seu processo de desenvolvimento de novos serviços, porém nenhuma delas utiliza alguma ferramenta ou modelo de apoio, conforme os descritos na seção 2. Segundo Shostack (1984) e Stuart e Tax (1996) o uso de ferramentas de apoio à inovação pode ajudar na redução dos seus custos. Todas as empresas estudadas fizeram a análise da capacidade financeira da empresa na fase de planejamento da inovação. As empresas B e D fizeram ainda a descrição dos custos detalhados do novo serviço, conforme recomendado por Edvardsson e Olson (1996). Segundo o Manual de Oslo (2007), um dos principais objetivos da inovação é a redução de custos, e não o aumento deles. Por isso as empresas precisam se conscientizar da importância de mapear os custos ao longo do processo de inovação para que eles não superem o planejado e acabem desestimulando iniciativas futuras de inovação. Mesmo com o mapeamento de custos, nas empresas B e D os custos da inovação superaram o planejado.

Durante a fase de planejamento, todas as empresas realizaram a análise do ambiente externo, buscando entender melhor a concorrência, identificar inovações realizadas no mercado brasileiro e mundial e identificar possíveis oportunidades de inovação. Essa atividade é essencial para a competitividade, conforme ressaltado por Kindstrom e Kowalkowski (2009).

De forma mais específica, as empresas A e D identificaram lacunas no seu ramo de atuação anterior e criaram uma nova empresa, juntamente com o novo serviço, a partir dessa análise. Nas empresas B e C foram identificados serviços que ainda não eram oferecidos pela concorrência, considerados oportunidades de mercado. Trata-se de uma das estratégias propostas por Cheng e Krumwiede (2012), a orientação para a concorrência, mas ao contrário do proposto pelos autores, essa estratégia gerou apenas inovação incremental e não radical nas empresas B e C estudadas.

Em três das quatro empresas estudadas, A, C e D foi identificada uma prática de planejamento que não havia sido citada no modelo conceitual. Trata-se da formação de parcerias. Na empresa A essa parceria foi realizada com empresas de manutenção, limpeza e de fornecimento de combustíveis. Na empresa C foi feita parceria com a Embraer e na empresa D a parceria com a empresa de engenharia foi fundamental para criar e desenvolver o serviço de transporte aeromédico. Segundo Dahlander e Gann (2010), as empresas podem se abrir aos parceiros motivadas por fatores financeiros ou internos, como a geração de

conhecimento. Nos casos estudados, a empresa A tinha interesse em conseguir descontos e melhores políticas de preços, enquanto as empresas C e D estavam mais preocupadas com a geração de conhecimento provenientes das parcerias.

A descrição do mercado alvo, conforme recomendado por Edvardsson e Olson (1996) foi realizada pelas empresas A, B e C. A empresa A identificou as tecnologias disponíveis. As práticas de geração de ideias, de análise do ambiente interno e de descrição dos custos desejados não foram citadas explicitamente por nenhuma das empresas. Verificou-se ainda, que na fase de planejamento as empresas C e D tiveram que obter a homologação para o serviço junto à ANAC, o que retardou o processo de implantação do serviço. Isso vai ao encontro da pesquisa de Thakur e Hale (2013) ao afirmar que a alta regulamentação pode atrapalhar ou até impedir a inovação em serviços.

Na fase de desenvolvimento as quatro empresas fizeram a definição de atividades de suporte, conforme recomendado por Flieba e Kleinaltenkamp (2004), evidenciando que o serviço não é entregue ao cliente de forma isolada, demandando vários setores da organização. Essas atividades são principalmente de manutenção e administrativas, como gerenciamento de contratos e operações, por exemplo.

As empresas B, e D fizeram a descrição dos custos e as quatro empresas fizeram a definição do preço do novo serviço, conforme recomendado por Edvardsson e Olson (1996). Essa definição do preço nas quatro empresas citadas é baseada na estrutura de custos interna e na pesquisa dos preços dos concorrentes, tentando manter a competitividade no mercado.

As empresas A e B detalharam a prática de decisão sobre quais tecnologias utilizar. Nas empresas A e B essas tecnologias foram usadas nas atividades de suporte, com a criação de *softwares* de apoio para a realização do serviço. Nenhuma das empresas citou a definição de um tempo padrão para execução dos serviços, conforme recomendado por Shostack (1984). A empresa C citou que a precificação é relacionada ao tempo para realização do serviço, mas não especificou qual é o tempo padrão de realização do mesmo.

Segundo Cheng e Krumwiede (2012) a formação de times multifuncionais permite o compartilhamento de ideias e visões distintas, aumentando a criatividade e o potencial para inovação. Na empresa B foram formados times multifuncionais para conduzir o processo de inovação em serviços.

Nenhuma das empresas definiu quais atividades o cliente irá realizar sozinho. A empresa A realizou duas práticas nessa fase de desenvolvimento que não estavam descritas no modelo conceitual. Primeiramente, a empresa criou um serviço auxiliar para conseguir

entregar o serviço principal. Como os clientes não conheciam o serviço de gerenciamento de aeronaves, ela passou a trabalhar com venda de aeronaves e oferecer o serviço de gerenciamento para os compradores. A empresa A criou também um contrato de experiência de trinta dias para que os clientes pudessem conhecer o serviço e decidir se queriam mantê-lo.

As práticas de identificação das necessidades da equipe de trabalho, descrição de como as necessidades e expectativas dos clientes serão atendidas e descrição dos momentos de encontro na fase de desenvolvimento do novo serviço não foram citadas explicitamente por nenhuma das empresas.

Na fase de implantação todas as empresas realizaram o treinamento dos funcionários, que segundo Sundbo e Gallouj (1998) são essenciais para que o novo serviço tenha sucesso. O treinamento nas empresas ocorre antes do serviço ser implantado pela primeira vez ou quando um novo funcionário é contratado.

Todas as empresas divulgam o novo serviço, evidenciando seus benefícios. Essa divulgação é feita principalmente usando as mídias *online*, com forte presença nas redes sociais, gerando interação com os consumidores. Isso vai ao encontro do estudo de Rapp et al. (2013) que afirmam que os métodos do *marketing* tradicional não são mais suficientes para conseguir engajamento e lealdade dos clientes. Segundo os autores o uso das mídias sociais é fundamental para construir relacionamento com os clientes e fortalecer a marca.

Nas quatro empresas estudadas foi necessário realizar adaptações na estrutura física e organizacional da empresa, conforme recomendado por Edvardsson e Olson (1996). Segundo Sundo e Gallouj (1998) as atividades de motivação são tão importantes quanto as de treinamento para que o serviço tenha sucesso. Apesar disso, apenas a empresa B relatou práticas de motivação dos funcionários. Os testes de mercado, conforme realizado por Sundbo (1997) não foram explicitamente citados por nenhuma das empresas.

A avaliação dos resultados da inovação não é tarefa simples (STOREY; KELLY, 2000). Os respondentes afirmaram que não conseguem relacionar diretamente as inovações em serviço relatadas com o aumento nas vendas ou no *market share* e buscam usar outras formas de mensuração dos resultados da inovação. Todas as empresas comparam os custos realizados com o planejado. Trata-se de uma métrica financeira. Conforme recomendado por Storey e Kelly (2000) e Voss (1992) as métricas financeiras podem ser insuficientes para mensurar a inovação em serviços. Nesse sentido, as empresas A, B e D obtém *feedback* dos funcionários em relação ao desempenho do serviço. Na empresa C percebeu-se que os funcionários não tem a mesma abertura que nas demais. As quatro empresas obtém *feedback*

dos clientes, através de pesquisas de satisfação e a empresa B mensura a quantidade de voos comprados por cada cliente, identificando sua regularidade.

Na empresa C, durante a avaliação dos resultados da inovação, percebeu-se que a atividade não estava bem executada, o que poderia impactar negativamente na quantidade de clientes da empresa. Por isso, foi feita uma nova negociação com a Embraer para reavaliar os padrões exigidos pela empresa, garantindo que o serviço continuasse tendo sucesso no mercado.

Nenhuma das empresas afirmou ter feito cálculo de retorno do investimento ou comparação dos resultados em relação à concorrência. Apenas a empresa C citou o cálculo do lucro como métrica. Percebe-se que não existe consenso a cerca da avaliação dos impactos da inovação nas empresas, exigindo pesquisas futuras sobre o tema.

O Quadro 9 indica quais empresas realizam cada uma das práticas propostas no modelo conceitual. Identificou-se que, apesar dos serviços criados por cada empresa serem diferentes uns dos outros e das empresas terem características distintas, com processos de inovação em serviços distintos, dez práticas de PDNS apresentadas no modelo conceitual foram realizadas pelas quatro empresas. Essas práticas são consideradas nesse estudo as principais para o processo de desenvolvimento de um novo serviço no setor de transporte aéreo, pois são abordadas na literatura e realizadas pelas quatro empresas investigadas. Dessa forma, o objetivo proposto pelo presente estudo é alcançado.

Tais práticas são a análise do ambiente externo e análise da capacidade financeira da empresa, na fase de planejamento, a criação das atividades de suporte e definição do preço do novo serviço na fase de desenvolvimento, o treinamento dos funcionários, a adaptação da estrutura física e organizacional da empresa, a divulgação do novo serviço e evidenciação dos seus benefícios na fase de implantação, a comparação dos custos realizados versus o planejado e a obtenção do *feedback* dos clientes na fase de avaliação dos resultados na inovação.

Quadro 9 - Comparação das práticas de PDNS identificadas na literatura com as realizadas pelas empresas estudadas.

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO SERVIÇO			
FASE	Nº	PRÁTICAS	EMPRESAS QUE REALIZARAM
Planejamento	1	Geração de idéias	-
	2	Análise do ambiente interno	-
	3	Análise do ambiente externo	A, B, C, D
	4	Alinhamento com a estratégia organizacional	D
	5	Análise da capacidade financeira da empresa	A, B, C, D
	6	Identificação das tecnologias disponíveis	A
	7	Definição de um mercado alvo	A, B, C
	8	Descrição dos resultados desejados	-
Desenvolvimento	9	Identificação das necessidades da equipe de trabalho	-
	10	Formação de times multifuncionais	B
	11	Descrição de como as necessidades e expectativas dos clientes serão atendidas.	-
	12	Definição dos momentos de encontro	-
	13	Definição de quais atividades o cliente vai realizar sozinho	-
	14	Criação das atividades de suporte	A, B, C, D
	15	Definição de tempo padrão de execução	-
	16	Decisão de quais tecnologias utilizar	A, B
	17	Descrição de custos	B, D
	18	Definição do preço do novo serviço	A, B, C, D
Implantação	19	Treinamento dos funcionários	A, B, C, D
	20	Motivação da equipe de trabalho	B
	21	Teste de mercado	-
	22	Adaptação da estrutura física e organizacional da empresa	A, B, C, D
	23	Compra de materiais e equipamentos necessários	-
	24	Divulgação do novo serviço	A, B, C, D
	25	Explicação ao cliente sobre como utilizar o novo serviço	-
	26	Evidenciação dos benefícios do novo serviço para o cliente	A, B, C, D
Avaliação dos resultados da inovação	27	Calculo da contribuição do serviço para a imagem da empresa	-
	28	Medir aumento nas vendas	-
	29	Medir <i>market share</i>	-
	30	Comparação dos custos realizados versus planejado	A, B, C, D
	31	Calculo o retorno sobre o investimento	-
	32	Obtenção de <i>feedback</i> dos funcionários	A, B, D
	33	Obtenção de <i>feedback</i> dos clientes	A, B, C, D
	34	Identificação de novos usuários	-
	35	Comparação dos resultados em relação aos da concorrência	-

Fonte: Resultados da pesquisa.

Os resultados do estudo demonstram que as empresas do setor de transporte aéreo que desejam inovar em serviços, podem realizar o PDNS em quatro fases, sendo elas o planejamento, o desenvolvimento, a implantação e avaliação dos resultados da inovação. Em cada uma dessas fases podem ser realizadas as principais práticas para o setor de transporte aéreo, conforme constatado nos estudos de caso analisados. No planejamento as práticas recorrentes são a análise do ambiente externo e análise da capacidade financeira da empresa. No desenvolvimento, as práticas recorrentes são a definição do preço do novo serviço e a criação das atividades de suporte. Já na fase de implantação, costuma-se realizar o treinamento dos funcionários, a adaptação da estrutura física da empresa, a divulgação do novo serviço e a evidenciação dos seus benefícios. Por fim ao avaliar os resultados do processo de inovação, as práticas recorrentes são a comparação dos custos realizados versus o planejado e a obtenção de *feedback* dos clientes.

Apesar de ser apresentado de forma simples e linear, vale ressaltar que conforme apontado por Sundbo (1997) algumas práticas do PDNS se confundem e se sobrepõem. Por isso, as principais práticas apresentadas nos estudos de caso podem ser realizadas simultaneamente ou mais de uma vez durante o processo de desenvolvimento de um novo serviço no setor de transporte aéreo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da importância do setor de serviços para a economia global e da necessidade de inovação nesse setor para garantir competitividade, os estudos sobre inovação em serviços ainda não inconclusivos e dividem opiniões, demandando mais pesquisas sobre o assunto. Conceitos de inovação em produtos são usados de maneira inapropriada para o setor de serviços e a inovação em serviços nas empresas costuma ocorrer por meio de processos pouco formais, dificultando a compreensão sobre o tema.

A partir disso, o presente estudo teve como objetivo identificar as principais práticas do processo de desenvolvimento de novos serviços (PDNS) para empresas do setor de transporte aéreo. Para isso foram pesquisados na literatura modelos e ferramentas de apoio à inovação em serviços aplicáveis ao setor de transporte aéreo, permitindo a identificação de práticas teóricas recomendadas para o processo de inovação em serviços. Então, o setor de serviços de transporte aéreo foi caracterizado para melhor compreensão de suas peculiaridades. Por fim, foram conduzidos quatro estudos de caso em empresas brasileiras do

setor transporte aéreo, a fim de identificar as principais práticas realizadas pelas mesmas ao desenvolver um novo serviço, permitindo a comparação entre teoria e prática.

Os resultados indicam que a inovação é parte da estratégia das empresas do setor de transporte e, embora os processos de inovação ocorram de formas diferentes em cada empresa, algumas práticas identificadas na literatura foram realizadas por todas elas. Tais práticas são a análise do ambiente externo, a análise da capacidade financeira da empresa, a criação de atividades de suporte, a definição do preço do novo serviço, o treinamento dos funcionários, a adaptação da estrutura física da empresa, a divulgação do novo serviço, a evidenciação dos benefícios do novo serviço para o cliente, a obtenção de *feedback* dos clientes e a comparação dos custos realizados versus o planejado.

Algumas práticas encontradas na literatura não foram realizadas explicitamente pelas empresas pesquisadas, sendo elas a geração de ideias, a análise do ambiente interno, a descrição dos resultados desejados, a descrição de como as necessidades e expectativas dos clientes serão atendidas, a definição dos momentos de encontro, a definição de quais atividades o cliente irá realizar sozinho, a definição do tempo padrão de execução, testes de mercado, a explicação ao cliente sobre como usar o novo serviço, o cálculo da contribuição do serviço para a imagem da empresa, a mensuração do aumento nas vendas, a mensuração do *market share*, o cálculo do retorno sobre o investimento, a identificação de novos usuários, e a comparação dos resultados em relação aos da concorrência.

O estudo contribui com a literatura de inovação em serviços em transporte aéreo, na medida em que preenche uma lacuna identificada nas pesquisas de Thakur e Hale (2013) e Sakata et al. (2013), ao demonstrar que o setor de transporte aéreo não tem sido pesquisado em termos de inovação em serviços. Tem implicações práticas ao poder ser usado como ferramenta de apoio pelas empresas do setor de transporte aéreo que desejam inovar, dada a apresentação das práticas de inovação em serviço encontradas na literatura e das principais práticas realizadas por empresas existentes. Tais resultados também podem ser usados pelos órgãos reguladores ou pelo governo para a promoção de políticas de incentivo à inovação.

O presente estudo tratou apenas de quatro empresas de transporte aéreo no contexto brasileiro. Futuramente, sugere-se pesquisar outras empresas em diferentes contextos, verificando se as práticas se repetem. Não foi possível identificar se as práticas foram realizadas de fato, já que elas foram identificadas em estudos de caso *ex post facto*, o que pode constituir outra limitação do presente estudo. Além disso, o presente estudo buscou identificar quais são as práticas do processo de desenvolvimento de um novo serviço

realizadas pelas empresas de transporte aéreo e não como e porque elas ocorrem. Sugere-se que pesquisas futuras busquem compreender como e porque cada uma dessas práticas é realizada, ampliando a compreensão acerca do assunto, além de buscar identificar porque algumas práticas propostas na literatura não foram realizadas pelas empresas. Nesse sentido, podem ser usados estudos longitudinais, através de métodos como estudo de caso ou pesquisa ação.

REFERÊNCIAS

AKBAR, Y.; NEMETH, A.; NIEMEIER, H. Here we go again... the permanently failing organization: an application to the airline industry in Eastern Europe. **Journal of Air Transport Management**, v. 35, p. 1-11, 2014.

AKSOY, S.; ATILGAN, E.; AKINCI, S. Airline services marketing by domestic and foreign firms: differences from the customers' viewpoint. **Journal of Air Transport Management**, v. 9, p. 343-351, 2003.

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil. **Anuário do Transporte Aéreo: dados estatísticos e econômicos de 2013**, publicado em 2014.

_____. **Empresas de linhas aéreas regulares**. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/arquivos/pdf/especializadas/regulares.pdf>>.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70; LDA, 2010.

BETTENCOURT, L. A.; BROWN, S. W.; SIRIANNI, S. J. The secret to true service innovation. **Business Horizons**, v. 56, n. 1, p. 13-22, 2013.

BRASIL. **Lei nº 11.182 de 27 de Setembro de 2005**. Cria a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC. 2005.

CHENG, C. C.; KRUMWIEDE, D. The role of service innovation in market orientation – new service performance linkage. **Technovation**, v. 32, p. 487-497, 2012.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, R. G. Managing technology development projects. **IEEE Engineering Management Review**, v. 35, n. 1, p. 67-76, 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DAHLANDER, L.; GANN, D. M. How open is innovation? **Research Policy**, vol. 39, p. 699-709, 2010.

DE JAGER, J. W.; ZYL, D. V.; TORIOLA, A. L. Airline service quality in South Africa and Italy. **Journal of Air Transport Management**, v. 25, p. 19-21, 2012.

EDVARDSSON, B.; OLSSON, J. Key concepts for new service development. **The Service Industries Journal**, 1996.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 1989.

FLIEBA, S.; KLEINALTENKAMP, M. Blueprinting the service company Managing service processes efficiently. **Journal of Business Research**, v. 57, p. 392–404, 2004.

FRANKE, M. Innovation: the winning formula to regain profitability in aviation? **Journal of Air Transport Management**, v. 13, p. 23-30, 2007.

GEGG, P.; BUDD, L.; ISON, S. The market development of aviation biofuel: drivers and constraints. **Journal of Air Transport Management**, v. 39, p. 34-40, 2014.

HARVEY, J.; LEFEBVRE, E.; LEFEBVRE, L. A. Technology and the creation of value in services: a conceptual model. **Technovation**, v. 13, n. 8, p. 481-495, 1993.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa mensal de serviços**. jan. 2014.

IATA- International Air Transport Association. Iata Economics Briefing nº10. **Profitability and the air transport value chain**. jun. 2013.

_____. **Annual Review**. jun. 2014.

JARACH, D.; ZERBINI, F.; MINIERO, G. When legacy carriers converge with low-cost carriers: exploring the fusion of European airline business models through a case-based analysis. **Journal of Air Transport Management**, v. 15, p. 287-293, 2009.

KINDSTROM, D.; KOWALKOWSKI, C. Development of industrial service offerings: a process framework. **Journal of Service Management**, v. 20, n. 2, p. 156-172, 2009.

KLEYMANN, B. The dynamics of multilateral allying: a process perspective on airline alliances. **Journal of Air Transport Management**, v. 11, p. 135-147, 2005.

KU, E. C. S.; CHEN, C. Fitting facilities to self-service technology usage: Evidence from kiosks in Taiwan airport. **Journal of Air Transport Management**, v. 32, p. 87-94, 2013.

MARTIN, H.; DAIM, T. U. Technology roadmap development process (TRDP) for the service sector: A conceptual framework. **Technology in Society**, v. 34, p. 94-105, 2012.

McCARTHY, F.; BUDD, L.; ISON, S. Gender on the flightdeck: experiences of women commercial airline pilots in the UK. **Journal of Air Transport Management**, v. 47, p. 32 - 38, 2015.

MENOR, L. J.; TATIKONDA, M. V.; SAMPSON, S. E. New service development: areas for exploitation and exploration. **Journal of Operations Management**, v. 20, p. 135-157, 2002.

NICOLAU, J. L.; SANTA-MARIA, M. J. Effect of innovation on airlines' operating leverage: A Spanish case study. **Journal of Air Transport Management**, v. 25, p. 44-46, 2012.

_____. Gauging innovation worth for airlines. **Journal of Air Transport Management**, v. 20, p. 9-11, 2012.

OECD – Science, Technology and Industry Scoreboard. 2013.

OECD. **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica. 3. ed., Brasília: Eurostat/Finep, 2007.

O’CASS, A.; SONG, M.; YUAN, L. Anatomy of service innovation: Introduction to the special issue. **Journal of Business Research**, v. 66, p. 1060-1062, 2013.

O’CONNELL, J. F.; WARNOCK-SMITH, D. An investigation into traveler preferences and acceptance levels of airline ancillary revenues. **Journal of Air Transport Management**, v. 33, p. 12-21, 2013.

PHAAL, R.; FARRUKH, C. J. P.; PROBERT, D. R. Technology roadmapping—A planning framework for evolution and revolution. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 71, p. 5-26, 2004.

PEARCE, B. The state of air transport markets and the airline industry after the great recession. **Journal of Air Transport Management**, v. 21, p. 3-9, 2012.

RAPP, A. et al. Understanding social media effects across seller, retailer and consumer interactions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, p. 547-566, 2013.

SAKATA, I. et al. Bibliometric analysis of service innovation research: Identifying knowledge domain and global network of knowledge. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 80, p. 1085-1093, 2013.

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 20 out. 2015.

SHOSTACK, J. L. Designing services that deliver. **Harvard Business Review**, jan-fev, 1984.

STOREY, C.; KELLY, D. Measuring the Performance of New Service Development Activities. **The Services Industries Journal**, v. 21, n. 2, p. 71-70, 2000.

STUART, F. I.; TAX, S. S. Planning for service quality: an integrative approach. **International Journal of Service Industry Management**, v. 7, n. 4, p. 58-77, 1996.

SUNDO, J. Management of Innovation in Services. **The Service Industries Journal**, v. 17, n. 3, p. 432-455, 1997.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation in Service**. Manchester, 1998. Policy Research in Engineering, Science & Technology - PREST. Project Report S2.

ROTHKOPF, M.; WALD, A. Innovation in commoditized services: a study in the passenger airline industry. **International Journal of Innovation Management**, v. 15, n. 4, p. 731-753, 2011.

THAKUR, R.; HALE, D. Service innovation: A comparative study of US and Indian Firms. **Journal of Business Research**, v. 66, p. 1108-1123, 2013.

VOSS, C. A. Measurement of innovation and design performance in services. **Design Management Journal**, v.3, n. 1, 1992.

ZHAO, Y. L.; DI BENEDETTO, A. Designing service quality to survive: Empirical evidence from Chinese new ventures. **Journal of Business Research**, v. 66, p. 1098-1107, 2013.

WEBER, K.; SPARKS, B. Consumer attributions and behavioral responses to service failures in strategic airline alliances settings. **Journal of Air Transport Management**, v. 10, p. 361-367, 2004.

YIN, R. K. **Case Study Research: design and methods**. Thousand Oakes, CA: Sage, 1994.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA

Identificar um serviço considerado inovador pela empresa.

- Você considera que esse é um serviço inovador? Por quê?
- De onde surgiu a idéia de criação desse serviço? Como essa oportunidade foi identificada?
- Vocês fizeram pesquisa de mercado ou com concorrência para criar o serviço? Como?
- Foi feita análise do ambiente externo antes da criação do serviço? Como?
- Foi feita análise do ambiente interno antes da criação do serviço? Como?
- Vocês tinham os recursos financeiros adequados para a criação do serviço? Como conseguiram?
- Na época da criação do serviço, vocês dominavam a tecnologia necessária para que ele pudesse ocorrer? Como ela foi adquirida? Foi necessário aprimorá-la ao longo dos anos?
- Quais eram as expectativas de vocês no momento da criação desse serviço?
- Como vocês sabiam que teriam clientes para esse serviço?
- Quem foram os responsáveis pela criação do serviço? Como essas responsabilidades foram divididas?
- Vocês precisaram criar atividades de suporte para garantir a execução do serviço? Explique.
- Na época, você conseguia saber exatamente o custo que esse produto teria para a empresa e quanto cobrar do cliente? Como foi feito?
- Vocês sabiam se o serviço iria atender as expectativas do cliente? Como?
- O novo serviço foi cobrado do cliente? Como foi feita sua precificação?
- Como vocês fizeram para colocar esse novo serviço no mercado? Quais foram as dificuldades encontradas nesse processo? Quais fatores foram fundamentais para que desse certo?
- Foi necessário fazer adaptações na estrutura física da empresa para que o serviço pudesse funcionar? Quais? Como foi esse processo?
- Como era o quadro de funcionários responsáveis por esse serviço na época? Como é hoje?
- Os funcionários precisaram de treinamento para trabalhar com o novo serviço? Como foi feito?

- A empresa faz alguma atividade para motivar seus funcionários na prestação do serviço de gerenciamento de aeronaves com qualidade? Como funciona?
- Como foi feita a divulgação do novo serviço? Quanto foi gasto?
- Como vocês conseguiram captar clientes para o serviço?
- Quanto é cobrado pelo serviço atualmente? Como esse preço foi/é definido?
- Em sua opinião, o teve sucesso desde o início? Tem sucesso hoje? Foi necessário fazer alguma adaptação para que esse sucesso ocorresse? Quais foram os fatores determinantes para alcançar esse resultado?
- O que você faria diferente se pudesse voltar no tempo e criar esse serviço novamente?
- Como você mede os resultados desse serviço para sua empresa?
- Como você mantém o nível desse serviço para os clientes?
- Existe alguma pesquisa de satisfação com clientes e funcionários para identificar se o serviço está sendo realizado adequadamente? Como ela ocorre?
- Quem são os concorrentes da empresa para esse serviço? Há quanto tempo estão no mercado?
- Existe um departamento de desenvolvimento de novos serviços na empresa?
- Como esse departamento é estruturado? Quem são os responsáveis por cada atividade?
- A inovação em serviços é parte da estratégia de negócios da empresa?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

Observar os seguintes ambientes em busca de serviços inovadores das empresas que aceitaram participar da pesquisa seja para questionar sobre eles na entrevista ou para comprovar que realmente existem:

- Balcão de *check-in*
- Balcão de vendas
- Sala de embarque
- Ambiente interno da aeronave
- Ambiente interno da empresa

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ANÁLISE DOCUMENTAL

Fontes:

- Site da empresa de transporte aéreo
- *Facebook* da empresa de transporte aéreo (Postagens de 2014 e 2015)
- *Twitter* da empresa de transporte aéreo (Postagens de 2014 e 2015)
- *Youtube* (pesquisar o nome da empresa isolado; o nome da empresa + “propaganda”; o nome da empresa + “anúncio”)

Evidências:

- Identificar conteúdo sobre o novo serviço no site da empresa.
- Identificar postagens sobre o novo serviço nas redes sociais da empresa.
- Identificar possíveis propagandas que divulguem o novo serviço pesquisando o nome da empresa no *Youtube*.
- Identificar qualquer prática do processo de desenvolvimento de novo serviço realizado pelas empresas e citado em uma dessas fontes.

APÊNDICE D - EVIDÊNCIAS DO ESTUDO DE CASO NA EMPRESA A

Fase	Prática	Evidência
Planejamento	Identificação de oportunidade	<p>“E eu falei gente, nós temos que ampliar isso, nós temos que oferecer uma prestação de serviço completa. Não tinha controle de nada. Se chegasse no final do mês e perguntasse pra nós quanto que esse avião consumiu de combustível, não tinha a mínima idéia. Quem tinha q fazer isso? A empresa. E o que a empresa quer saber de manutenção de avião, uma empresa que vende móveis, por exemplo. Ela vai ter que lidar, fazer cotação de pneu de avião, fazer cotação de filtro de óleo de avião, que não tem a mínima noção, de como que fazia isso. Eu falei gente, nós temos que começar a fazer isso.” (Respondente 1 da empresa A)</p> <p>“Veio essa necessidade primeiro de servir os aviadores e a gente viu que com isso poderia resolver o problema dos proprietarios de aviões.” (Respondente 2 da empresa A)</p>
	Análise do ambiente externo	<p>“Surgiu em viagens fora, pesquisa, revistas especializadas” (Respondente 1 da empresa A)</p> <p>“Nós fomos para os Estados Unidos pesquisamos sobre o assunto, fizemos curso lá...” (Respondente 2 da empresa A)</p>
	Definição de mercado alvo	<p>“Nosso foco é aviação executiva. O que nos somos bons é nisso é essa prestação personalizada para o empresário. Nós aprendemos a lidar com empresários nesses anos todos, nos aprendemos a linguagem do empresário, então nos não vamos mudar isso nunca porque isso é o que nos fazemos melhor, é esse o DNA da empresa, nunca mudará, isso é o que nos fazemos melhor, nós fomos moldados para isso, jamais sairá do foco de aviação executiva” (Respondente 1 da empresa A)</p>
	Identificação das tecnologias disponíveis	<p>“Terceirizamos esse desenvolvimento porque era uma coisa, até então, até hoje é, não existe no mercado nenhum programa pra você comprar uma plataforma, pronto, porque é um trabalho novo.” (Respondente 1 da empresa A).</p> <p>“Foram ideias, olha, nós vamos começar assim, nós vamos começar com o diário de bordo de aeronaves, nesse diário de bordo o quê que ele vai ter? Ele vai gerar todas as horas de voo que o avião que o avião teve, vai gerar um formulário, uma planilha de voos para os aviadores porque ai eu tenho, ele lança na caderneta dos aviadores, ele lança na caderneta do avião e ele lança a parte financeira despesas do voo, despesa de combustível e despesa de manutenção se tiver, então começou daí.” (Respondente 2 da empresa A).</p>
	Analisar a capacidade financeira da empresa	<p>“Isso aí foi feito assim, com pouco dinheiro e muita força de vontade.” (Respondente 1 da empresa A)</p>
Desenvolvimento	Formação de parcerias	<p>“Nós temos um contrato com fornecedor de combustível eu sou exclusivo dele ele falou: “está bom eu te dou o preço X% mais barato, mas você abastece só comigo os oito aviões”. Então, eu tenho volume, eu sou um cliente</p>

		<p>interessante para o fornecedor.” (Respondente 1 da empresa A)</p> <p>“Nosso temos relação comercial bacana com as empresas de manutenção, as empresas de manutenção vem muito atrás da gente.” (Respondente 1 da empresa A)</p> <p>“Nós somos parceiros da GPSEM e então nós somos parceiros da Boeing, somos parceiros da maior FBO que existe no mundo que chama Universal nós somos parceiros deles, então quando vem avião para cá a Universal aciona a gente aqui.” (Respondente 2 da empresa A)</p>
	<p>Criação das atividades de suporte</p>	<p>“Nós temos um avião nosso, um monomotor, qual é a função dele? Dar suporte, qual é o suporte? O avião dá um problema, fura um pneu lá em Araguaína precisa levar um pneu e um mecânico, nosso aviãozinho vai, nós temos monomotor para isso. Avião vai para Gurupi e vai ficar uma semana parado lá em Gurupi e o piloto vai ficar uma semana eu falo: “ Eu preciso do piloto aqui para atender outro voo”, eu mando um aviãozinho lá, busco o cara, deixo o avião lá, busco o cara, fica aqui a semana inteira e depois no dia de voltar, agente leva lá, porque esse aviãozinho aqui é para dar suporte, porque se você deixa o cara parado uma semana também no local você vai enlouquecendo.” (Respondente 1 da empresa A)</p> <p>“Área de suporte, funcionário, ai começou a parte de administrativo. Primeiro foi a parte administrativa depois nos contratamos por último foi o piloto” (Respondente 1 da empresa A)</p>
	<p>Decisão de quais tecnologias utilizar</p>	<p>“Nós tivemos que desenvolver, sentar com o programador, falar escuta, eu preciso de um relatório assim assim assim assado. Ai eu preciso que o programa consiga fazer isso, isso e isso. Integrar a parte operacional com a arte administrativa da empresa.” (Respondente 1 da empresa A)</p> <p>“Antes a gente usava Inhaxes, hoje mudamos o sistema para plataforma web. Tem que acompanhar a tecnologia.” (Respondente 2 da empresa A).</p>
	<p>Definição do preço do novo serviço</p>	<p>“É por mês, é um contrato mensal. Ele nos paga mensalmente para gente resolver o problema dele e ai passa a resolver todos os problemas.” (Respondente 1 da empresa A)</p> <p>“Isso ai de preço a gente não fez estudo, isso ai foi totalmente empírico, depende de cada caso, depende da crise da época, depende do tanto que a gente estava precisando, a gente não tinha um número não, cada caso é um caso.” (Respondente 1 da empresa A)</p> <p>“É muito tempo fazendo a gente não erra o preço não, pode ser que um mês dá mais trabalho, mas no outro não dá.” (Respondente 1 da empresa A)</p> <p>“No início era assim, o cara falava: É, só vou pagar tanto, feito”. Quase igual Casas Bahia, quer pagar</p>

		<p>quanto? Hoje a gente consegue colocar preço e negociar melhor porque nosso serviço tem qualidade. Dava até para cobrar mais.” (Respondente 2 da empresa A).</p> <p>“Custa cerca de 35 mil por mês.” (Respondente 2 da empresa A).</p>
Implantação	Criação de contrato de experiência	<p>“Tipo assim com um contrato de 30 dias se você não gostou do nosso serviço, dispensa a gente. Tanto acreditar no nosso negócio que a gente acreditava. “Vamos dar cara a tapa”. Não tem porque o cara ter dificuldade de dispensar a gente, para que? Nós não somos ruins, nós temos que dar essa possibilidade, com 30 dias se não gostar da gente pode dispensar a gente.” (Respondente 1 da empresa A)</p> <p>“Não, porque ele tem a oportunidade dele mandar a gente ir embora, eu dou essa liberdade, não está satisfeito dispensa a gente, a gente dá essa liberdade com comunicação de 30 dias de antecedência ele pode dispensar a gente, ninguém nunca dispensou, até hoje, então a gente da essa possibilidade.” (Respondente 1 da empresa A)</p> <p>“Então como não há prejuízo para gente caso o contratante cancelar a gente pede para avisar 30 dias” (Respondente 2 da empresa A)</p>
	Criação de serviços auxiliares	<p>“E aí venda de avião, o foco era a venda, porque a venda nós descobrimos que era a venda que começava uma relação comercial mais prolongada, a gente vendia um avião para um cara que nunca teve um avião e a gente já vendia um pacote de serviço de gerenciamento junto.” (Respondente 1 da empresa A)</p> <p>“Hoje a gente já está instalando a cultura de compartilhamento de aeronave. Não faz sentido o cara ter um avião que usa três dias no mês e fica parado vinte e sete. A gente mostra isso pra ele, a gente cuida.” (Respondente 2 da empresa A).</p>
	Treinamento dos funcionários	<p>“Até hoje, muito, muito, o treinamento ele é diário, ele é o tempo todo, isso a gente treina muito e isso a gente não para.” (Respondente 1 da empresa A)</p> <p>“Treinamento tem sempre, de várias formas, principalmente com pilotos. Aqui a gente tá o tempo todo conversando e ensinando alguma coisa.” (Respondente 2 da empresa A)</p>
	Adaptação da estrutura física e organizacional da empresa	<p>“Primeiro foi a parte administrativa depois nos contratamos por último foi o piloto.” (Respondente 1 da empresa A)</p> <p>“O prédio novo está em construção, porque para continuar crescendo tem que mudar.” (Respondente 2 da empresa A).</p>
	Divulgação do novo serviço	<p>“Vamos pegar um carro e vamos sair fazendo uma viagem pro Sul do Brasil, passando de aeroporto em aeroporto, conversando com pilotos e pessoas relacionadas à aviação e colocando, nós desenvolvemos um cartaz e nesse cartaz dizia, nós colocamos algumas aeronaves oferecidas à venda, que ai nós descobrimos que era uma maneira de ganhar um dinheiro, pra poder</p>

		<p>fomentar nosso negócio. (...). E nós saímos nesses aeroportos e fomos descendo até o Paraná, de aeroporto em aeroporto, parava, olhava no mapa a cidade que tinha aeroporto razoável, colava cartaz, punha alguns folders, conversava com aviadores, deixava cartão de visita.” (Respondente 1 da empresa A)</p> <p>“colocamos alguns outdoors mais voltados para os aviadores, para puxar os aviadores para perto da gente porque eles estavam começando a ter ideia ruim da gente, então assim na época dos aviadores 23 de outubro que é o dia do aviador, coloca outdoor: “Parabéns aviadores FBO Brasil”. Revista, à gente colocava em revistas locais.” (Respondente 2 da empresa A).</p>
	<p>Evidenciação dos benefícios do novo serviço para o cliente</p>	<p>“Sabemos que no mundo dos negócios faz-se necessário flexibilidade, agilidade e eficiência. Por isso que além de uma eficiente gestão de toda burocracia do setor, a (Empresa A) também oferece a você, um completo gerenciamento de tudo que se refere à operação de sua aeronave, como o controle de horas voadas, controle de combustível, comissária aérea, limpeza e higienização de sua aeronave, além de tripulantes altamente capacitados. Fazendo com que seus voos atinjam o mais alto nível de conforto e comodidade e segurança para você, sua equipe e família.” (Site da empresa A)</p>
<p>Avaliação dos resultados</p>	<p>Comparação dos custos realizados versus o planejado</p>	<p>“Eu preciso ter o movimento financeiro junto com o ...eu preciso lançar todas as despesas que o avião teve e lançar uma planilha. Eu preciso informar o cliente o que o avião gastou com o combustível x . Eu preciso chegar no final do ano e quero saber quantos litros de combustível esse avião consumiu, pra eu ter essa informação na ponta do lápis pro cliente. Eu preciso emitir um relatório de despesa de viagem. É feito um voo e a tripulação tem que alimentar, tem que hospedar. Isso tudo gera uma despesa. Eu preciso desse relatório de despesa pra informar meu cliente, pra reembolsar a tripulação da despesa que foi feita.” (Respondente 1 da empresa A)</p> <p>“Nós temos relatórios mensais de resultados, nos temos ao final do ano, nos fazemos um levantamento.” (Respondente 1 da empresa A)</p> <p>“De controle eu tenho mensal e eu tenho uma planilha anual de crescimento da empresa e a gente faz essa mesma planilha para os proprietários de aviões também para ver quanto que ele gastou só que é só para nível de despesa e não tem receita né é só despesa para eles, a gente tem um controle mensal e um controle anual, porque a gente tinha duas empresas aqui ai fechou ai hoje só tem a Flight support, só que eu tenho diversos braços como de receitas: gerenciamento, receitas de vendas de aeronaves, receitas de vendas de diários de bordo e eu tenho receitas vindos da CINCON, que a gente representando a CINCON que é um centro de treinamento americano, então a gente tem essas linhas de receitas. E a gente tem as linhas de despesas também administrativas com o pessoal, administrativas com tributos, de encargos com bancos, nas administrativas eu separo os pagamentos para o setor público água, luz e</p>

		telefone porque eu analiso mais a fundo esses gastos ai para ver o que a gente tem que economizar o que não pode porque eu sou administrativo financeiro.” (Respondente 2 da empresa A)
	Obtenção de <i>feedback</i> dos funcionários	“A equipe tem liberdade para dar a ideia, só que normalmente não dão ideias, mas eles tem liberdade, assim, a gente ouve muito eu gosto de trabalhar com pessoas que discordam de mim, adoro alguém que discorda e fala assim: “você esta errado”, aquilo para mim é o máximo, porque se eu estiver com uma equipe que todo mundo concorda comigo você concorda que eu estou trabalhando sozinho, se eu falo uma bobagem todo mundo: “é realmente muito bom, parabéns”, eu estou sozinho” (Respondente 1 da empresa A)
	Obtenção de <i>feedback</i> dos clientes	“Eu vejo pelo se o pessoal que está de boa com a gente ou não, eu acho que é por ai, é mais pelo relacionamento e pelas quantidades de erro que a gente tem, a gente pergunta sempre o que o cliente está achando, se ele está gostando.” (Respondente 2 da empresa A).

APÊNDICE E - EVIDÊNCIAS DO ESTUDO DE CASO NA EMPRESA B

Fase	Prática	Evidência
	Análise do ambiente externo	<p>“A gente é meio que obrigado a fugir da concorrência das grandes. A gente viu o que elas faziam e tentou fazer diferente.” (Respondente 1 da empresa B).</p> <p>“Como é regional a gente procura oferecer horário, a aeronave é um pouco menor, mas por outro lado fornece um outro nível de voo, então a pessoa desfruta de outra vista, Assim, tem condições de visualizar coisas que não visualiza nas grandes” (Respondente 1 da empresa B)</p>
	Definição de mercado alvo	“a nossa é praticamente 90% de corporativo. Agora a gente que opera São Luis. Mas praticamente é, São Luis e Carolina são os únicos destinos turísticos que a gente tem. O resto são todos negócio mesmo.” (Respondente 1 da empresa B)
	Análise da capacidade financeira da empresa	<p>“Trabalhou bastante com financiamento, buscando fora também. Então assim, caixa, caixa acho que ninguém tem né?” (Respondente 1 da empresa B)</p> <p>“É, tem que comprar, então pra isso você depende de financiamento, de crédito de banco.” Respondente 1 da empresa B)</p>
Desenvolvimento	Definição do preço do novo serviço	<p>“Nosso processo de precificação sempre foi importante, desde o início. Hoje ele monitora a realidade do mercado 6 meses pra frente.” (Respondente 1 da empresa B)</p> <p>“Nós temos um software que monitora as tendências de mercado, as principais rotas, se tem feriados ou não. Sem ele a gente não ia conseguir ser competitivo, nem lucrar na hora certa.” (Respondente 2 da empresa B).</p>
	Decisão de quais tecnologias utilizar	“a gente contratou alguém da área de tecnologia. Ele ta com a gente até hoje e ta aprimorando ainda o sistema”(Respondente 1 da empresa B)
	Formação de times multifuncionais	“O desenvolvimento do serviço foi interno mesmo, falo assim, desse grupo que a gente tinha antes, que já tinha bagagem de aviação, equipe de manutenção, os engenheiros, tem o grupo de mercado.” (Respondente 1 da empresa B)
	Criação das atividades de suporte	“a questão de manutenção também teve que trazer mecânico com as carteiras, com experiência no avião pra dar esse suporte.” (Respondente 1 da empresa B)
	Descrição dos custos	“A gente tem essa pessoa pra definir os custos, ver se está tudo certo”. (Respondente 1 da empresa B)
	Treinamento dos funcionários	“A maioria das capacitações são ligadas a alguns cursos obrigatórios, então a gente acaba dependendo de empresas homologadas perante a ANAC. Mas todos são treinados.” (Respondente 1 da empresa B).
Implantação	Adaptação da estrutura física e organizacional da empresa	“a gente tinha apenas o hangar que é o lá de baixo, depois construiu esse daqui, que é o dobro do tamanho do de lá. Então a estrutura física pode falar que dobrou.” (Respondente 1 da empresa B)
	Motivação da equipe de trabalho	“o pessoal de atendimento de aeroportos, a gente tem plano de metas comercial, plano de metas operacional. Então o que a gente consegue fazer pra eles é bonificar em cima de alguns parâmetros” (Respondente 1 da empresa B)

		<p>“Nós fazemos uma bonificação por desempenho, para premiar que trabalha melhor, quem se dedica mesmo.” (Respondente 2 da empresa B).</p>
	Divulgação do novo serviço	<p>“Fizemos algumas ações locais como outdoor, até rádio, televisão, só que não é tão efetivo. Acaba que o web marketing, essas coisas, disparadas, acompanhamento das agências, acaba que da mais resultado que... Então é mais nas nuvens, garantir uma posição no Google aí de busca essas coisas.” (Respondente 1 da empresa B)</p> <p>“A partir de 15 de junho, voos também para Carolina/MA” (Post no Facebook da empresa B no dia 22/05/2015).</p> <p>“Novos voos: Redenção/ Marabá/Redenção a partir de 25 de agosto todas as terças e quintas-feiras.” (Post no Facebook da empresa B no dia 24/08/2015).</p>
	Evidenciação dos benefícios do novo serviço para o cliente	<p>“Nossos trechos exclusivos permitem a você voar muito mais. E quem não gosta de exclusividade, né?” (Post no Twitter da empresa B no dia 22/12/2014).</p>
Avaliação dos resultados	Obtenção de <i>feedback</i> com clientes	<p>“A gente também faz pesquisa de satisfação com os clientes, pra acompanhar alguns itens de atendimento de pontualidade, essas coisas.” (Respondente 1 da empresa B)</p> <p>“Tem uma pesquisa de satisfação, feita por telefone pra ver se o cliente gostou do atendimento, do voo. Temos que melhorar isso ainda, porque não dá pra fazer com todos, mas é feito sim, desde o início.” (Respondente 2 da empresa B).</p>
	Medir a quantidade de voos por cliente	<p>“a gente tem o, controla a quantidade de voo, a quantidade, o nível, o tanto que a pessoa voou com a gente.” (Respondente 1 da empresa B)</p>
	Comparação dos custos realizados com o planejado	<p>“Vai esse controle estatístico. Falo assim, o próprio sistema contratado, ele já te oferece parâmetros de receita vendida, receita voada, têm assim, hoje os custos são todos planilhados através do sistema que tem, então você consegue saber o valor do quilômetro, você consegue saber quanto que o combustível representa no custo total, quanto que a manutenção representa no custo total. Daí eu conheço meu custo real desse serviço.” (Respondente 1 da empresa B)</p> <p>“Tem uma dificuldade assim para competir com as grandes companhias aéreas, né? Elas podem ter uma estrutura maior, mas diluem melhor os custos. Tem hora que a gente fica negativo para competir.” (Respondente 2 da empresa B).</p>
	Obtenção de <i>feedback</i> dos funcionários	<p>“Sim, a gente tem bastante abertura, como a empresa é relativamente pequena, então tem muito esse acesso. Dá pra dizer o que está achando do serviço.” (Respondente 1 da empresa B)</p> <p>“A gente tem abertura para falar e eu inclusive cobro isso da minha equipe, que eles tragam ideias.” (Respondente 2 da empresa B).</p>

APÊNDICE F - EVIDÊNCIAS DO ESTUDO DE CASO NA EMPRESA C

Fase	Prática	Evidência
Planejamento	Análise do ambiente externo	“Nós identificamos oportunidade, porque como era uma aeronave nova no mercado e por se tratar de uma aeronave fabricada no Brasil, que tinha uma grande expectativa no mercado brasileiro e tudo mais e tal, essas aeronaves foram vendidas tendo como base financiamento do BNDES e tudo mais, tendo condições bastante vantajosas e tudo, então a gente sabia que essas aeronaves iam ser bem comercializadas no Brasil como realmente foram”. (Respondente 1 da empresa C)
	Formação de parcerias	<p>“nós começamos a nos aproximar da Embraer para ver qual seria a política dela em relação a pós venda. E ai eles resolveram criar além da própria Embraer, que tem o centro de serviço dela, eles resolveram abrir mais três centros de serviço em outras regiões do Brasil. E nós aqui na região Centro-Oeste nós fomos escolhidos.” (Respondente 1 da empresa C)</p> <p>“para você ter uma homologação do trabalho você precisa ter todos os mecânicos qualificados, com cursos e além de ter o ferramental, quando a gente decidiu fazer isso a gente teve várias reuniões com o pessoal da EMBRAER, o pessoal da EMBRAER eles vem até o hangar para ver a estrutura, ver se a gente tem a capacidade para fazer esse trabalho e após a aprovação de tudo a gente conseguiu pegar a receita de serviço, a gente pegou o serviço em Brasília, o serviço em Goiânia o que nós ajudou muito foi Brasília porque o fluxo de aeronave de Phenom lá é muito grande.” (Respondente 2 da empresa C).</p>
	Homologação da ANAC	<p>“Quem homologa, quem certifica a empresa é a Agência Nacional de Aviação Civil, mas quem te dá a, digamos assim, a autorização para você ser um centro de serviço autorizado do fabricante é o fabricante. Nós passamos pelo crivo dos dois.” (Respondente 1 da empresa C)</p> <p>“A ANAC também teve que autorizar.” (Respondente 2 da empresa C).</p>
	Análise da capacidade financeira da empresa	<p>“foi feito com recurso próprio” (Respondente 1 da empresa C)</p> <p>“eu não sei bem como foi, mas sei que foi recurso próprio. A Diretoria viu que valia a pena e decidiu investir.” (Responde 2 da empresa C).</p>
	Definição de um mercado alvo	<p>“O produto que eu vendo, que é o serviço, ele é direcionado, porque a partir do momento que você compra um avião, você vai precisar dele. Então não é a mesma coisa que vender um serviço ou um produto que teoricamente a pessoa não precise dele. Não é? Então comprou o avião, ele vai precisar dele. Vai ter que levar esse avião em algum lugar. Então é ai que a gente se aproxima do cliente.” (Respondente 1 da empresa C)</p> <p>“Quando a aeronave ela é transferida, quando ela troca de proprietário, existe uma área no site da ANAC, que é atualizado, e a gente consegue identificar lá quem é o</p>

		proprietário e quem é o operador da aeronave” (Respondente 1 da empresa C)
Desenvolvimento	Definição do preço do novo serviço	<p>“A engenharia da Embraer já nos passou os estimados de horas para cada uma das intervenções de manutenção que deveria ser cobrado.” (Respondente 1 da empresa C)</p> <p>“Você tem o valor do homem hora trabalhado. Como nós temos aeronaves, nós temos basicamente três tipos de aeronave: você tem aeronave de motorização convencional, que são aeronaves com motores a pistão, que nem o motor de um carro. Você tem o turboélice, você tem o jato, então são aeronaves de complexidades diferentes. Então para cada uma delas tem um valor de homem hora diferente. Tem alguns serviços que a gente termina cobrando um valor fechado, mas a grande maioria dos serviços é baseado na quantidade de horas trabalhadas.” (Respondente 1 da empresa C)</p> <p>“Tem alguns serviços que a gente tem que seguir o manual da Embraer porque tem garantia, não da pra mudar. Agora quando já acabou a garantia ou são serviços por fora, o comercial que define e a gente tem liberdade pra não perder cliente por preço.” (Respondente 2 da empresa C).</p>
	Criação das atividades de suporte	<p>“Mas mesmo assim a gente tem um controla das datas de vencimento dessas inspeções, então normalmente se o cliente não se manifesta, quando vai faltando ali uns dois meses se aproximando da data a gente já começa a lembrar ele de que ele tá chegando em um momento de ele fazer a inspeção. Nós tivemos que criar esse tipo de atividade que é um suporte para o cliente e pra nós também.” (Respondente 1 da empresa C)</p> <p>“Precisou de colocar recepcionista, atendentes ao telefone, para atender esses novos clientes.” (Respondente 2 da empresa C).</p>
Implantação	Treinamento dos funcionários	<p>“Para cada aeronave que a gente é certificado tem que ter treinamento.” (Respondente 1 da empresa C)</p> <p>“Existe algumas aeronaves que tem técnicos nossos que foram treinados aqui mesmo dentro da empresa e alguns outros técnicos nossos que saíram até do Brasil para fazer treinamento nos Estados Unidos e tal, que nos Estados Unidos tem algumas empresas que prestam serviço para fabricantes. Tem algumas empresas que o fabricante em si não tem o curso de treinamento, ele terceiriza para uma empresa especializada” (Respondente 1 da empresa C)</p> <p>“porque todo mundo tem que ter curso, por várias vezes nós fomos na Embraer fazer treinamento, eles vieram aqui para dar treinamento, os nossos mecânicos tiveram que ir para fora do Brasil fazer curso.” (Respondente 2 da empresa C).</p>
	Adaptação da estrutura física e organizacional da empresa	<p>“E o nosso espaço ele já estava pequeno lá no hangar. Então nós pegamos um outro hangar, que é um hangar que fica aqui na frente, nós reformamos esse hangar e passamos toda a parte de turboélice para esse hangar. E lá no hangar anterior ficou só a parte de manutenção de jatos.” (Respondente 1 da empresa C)</p>
	Divulgação do novo serviço	<p>“A manutenção de uma aeronave, como é uma coisa muito baseada na confiança, você fazer propaganda em</p>

		<p>revista, por exemplo, ela não funciona. Uma propaganda em uma revista, mesmo direcionada para o mercado aeronáutico, ela funciona muito mais como uma coisa institucional, para estar fortalecendo a marca e tudo mais, do que realmente que ela te dê um retorno, que alguém te ligue porque “ah não, eu vi a propaganda na revista, então queria pegar um orçamento”. Não é assim que funciona. Ela termina funcionando muito mais através de uma aproximação da empresa diretamente ao cliente, principalmente às tripulações das aeronaves e a opinião de um tripulante com outro. Então é muito comum, por exemplo, quando eu viajo para fazer divulgação da empresa, quando eu chego em um lugar onde nós já temos clientes, eu procuro apoio de algum piloto que já é cliente nosso para estar me aproximando, me aproximando dos outros porque ai fica mais fácil.” (Respondente 1 da empresa C)</p> <p>“Além de Marketing que você já faz dia a dia mesmo, a gente manda mala direta, a aviação, as vezes, ela é um pouco fechada, mas a maior propaganda é a boca boca, ainda na aviação, o pessoal quando faz aquisição de aeronave junto a fabrica eles já divulgam quais são os centros de serviços e há uma distribuição por setores, por exemplo, Goiânia atende Goiânia-Brasilia e Palmas, a própria EMBRAER ele já divulga qual centro de serviço que atendera aquela aeronave dependente do lugar onde ela está, então eles ajudam bastante nessa divulgação.” (Respondente 2 da empresa C).</p>
	<p>Evidenciação dos benefícios do novo serviço para o cliente</p>	<p>“É questão de visitar mais, de insistir mais, porque, assim, a experiência que a gente tem com outras aeronaves é essa. Você tem que insistir mais. Ai você consegue um, ai aquele um começa a influenciar na região onde ele está. Ai daqui a pouco a economia muda por alguma coisa ou a atividade econômica muda alguma coisa, ai o cara já começa a pensar que levar o avião de onde ele está até São Paulo já não é mais tão viável assim, que não vale tanto a pena.” (Respondente 1 da empresa C)</p> <p>“E o diferencial que nós temos aqui que outras empresas não têm é essa de tentar se aproximar mais do cliente. Buscar mais ele” (Respondente 1 da empresa C)</p> <p>“A gente mostra para o cliente que aqui ele tem um serviço diferenciado” (Respondente 2 da empresa C).</p>
<p>Avaliação dos resultados</p>	<p>Comparação dos custos realizados versus planejado</p>	<p>“Se aquele fluxo de aeronaves que você tem você está pagando os custos de investimento, seus custos fixos.” (Respondente 1 da empresa C)</p>
	<p>Cálculo do lucro</p>	<p>“Normalmente é pelo lucro mesmo, pelo retorno que você tem da aeronave.” (Respondente 1 da empresa C)</p> <p>“Dá pra medir o lucro pela quantidade de horas trabalhadas e o que foi gasto naquela aeronave.” (Respondente 2 da empresa C).</p>

	<p>Reavaliação da forma de execução do serviço, propondo alterações.</p>	<p>“às vezes a gente, no começo, nós começamos a seguir o manual dele baseado na questão do tempo para fazer cada atividade e tudo mais, para cobrar, baseado na nossa maneira de trabalhar essa precificação, a gente começou a ver que tinha muita coisa que saía muito cara. A gente começou a achar que muita coisa, da maneira que eles cobravam, era uma maneira que encarecia demais o serviço”. (Respondente 1 da empresa C)</p> <p>“Aquilo ali ser um guia e não exatamente que a gente tivesse que seguir aquilo ali ao pé da letra. Entendeu? Então aí com isso começou também a nos dar uma flexibilidade maior para poder fazer as coisas às vezes da maneira que a gente acha mais justa e melhor para o mercado também.” (Respondente 1 da empresa C)</p>
	<p>Obtenção de <i>feedback</i> dos clientes</p>	<p>“A gente faz uma ligação para saber a satisfação do cliente com relação a prazo, tipo de serviço, eu marco mais ou menos o horário que o cliente está vindo porque nós temos muitos clientes de fora, quando o cliente sai ele decolar daqui a gente marca mais ou menos uma hora e meia eles vão estar chegando, a gente liga para saber como que foi o voo, então assim, ainda nós estamos precisando colocar isso no sistema, mas ainda não existe no sistema, mas a gente consegue trabalhar caso a caso ainda porque são poucos e são fáceis.” (Respondente 2 da empresa C).</p> <p>“É até mais porque quando o avião faz manutenção existe um voo de experiência e nesse voo de experiência, às vezes, o comercial voa para saber a satisfação do cliente, a gente vai conversando, o mecânico vai junto, então assim, dá para gente ter uma ideia bacana do próprio voo.” Respondente 2 da empresa C)</p>

APÊNDICE G - EVIDÊNCIAS DO ESTUDO DE CASO NA EMPRESA D

Fase	Prática	Evidência
Planejamento	Análise do ambiente externo	“Sim, tinham outras que faziam o serviço, eu conhecia. Mas não era para o tipo de avião que eu tinha. Eu comecei algo diferente.” (Respondente 1 da empresa D)
	Identificação de uma oportunidade	<p>“É, É, todo mundo fazia pra buscar, busca um amigo meu ali, tá meio ruim lá na fazenda tal, na cidade tal. Levava oxigênio e um técnico de enfermagem. Com isso a gente viu a necessidade que “tava” errado com esse tipo de transporte. A pessoa às vezes não podia ser “transportado”, a gente não entendia da fisiologia de voo. É, muitos voos tinham que ser um avião ocupado com UTI. Então a gente não tinha nada disso. E eu decidi montar uma empresa de táxi aéreo, que “seja” especializada na época em UTI aérea.” (Respondente 1 da empresa D)</p> <p>“Foi exatamente dessa observação porque como ele voava na Região Norte a Região Norte é muito carente de recursos diversos, principalmente na área de saúde, então ele pegava muitos pacientes na região norte e levava para outros centros mais evoluídos, Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre e daí se viu a necessidade constante de estar aperfeiçoando o serviço e melhorando ainda mais a acessibilidade para outras pessoas.” (Respondente 2 da empresa D)</p>
	Formação de parcerias	“E eu corri atrás pra tentar desenvolver, conseguir um engenheiro que desenvolvesse um avião, que pudesse pequeno porte pra se atender isso. Eu gastei dois anos pra conseguir achar esse engenheiro e consegui homologar(...)Foi o primeiro projeto dele também e com isso “abriu” as portas pra ele e pra minha empresa também.”(Respondente 1 da empresa D)
	Homologação do serviço junto à ANAC	<p>“Quando eu consegui homologar, eu homologuei três aeronaves bimotor de uma vez só.” (Respondente 1 da empresa D)</p> <p>“Com relação às aeronaves nós precisamos homologá-las para que elas sejam classificadas como ambulâncias tipo E.” (Respondente 2 da empresa D)</p> <p>“A Agência Nacional de Aviação Civil precisa vistoriar e saber exatamente o que nós estamos colocando dentro das aeronaves para que não interfira no peso, balanceamento, desenvolvimento da aeronave, nos quesitos de segurança.” (Respondente 2 da empresa D)</p>
	Análise da capacidade financeira da empresa	<p>“Capital próprio. Já peguei financiamento do FINAME. Consegui um FINAME pra comprar uma aeronave lá fora. E já usei banco particular também, mas os juros são “muitos” elevados.” (Respondente 1 da empresa D)</p> <p>“Algumas com capital próprio e outras com financiamento, algumas no Brasil e outras fora do Brasil, uma vez que a aviação se torna muito mais barata, por exemplo, em países da América do Norte, Estados Unidos, enquanto uma aeronave aqui custa um valor lá essa mesma aeronave ficaria por um terço do valor com</p>

		os processos de homologação e tudo mais esse valor cairia praticamente pela metade.” (Respondente 2 da empresa D).
Desenvolvimento	Definição do preço do novo serviço	<p>“Não sabia. Antigamente o médico que dava o preço dele e às vezes o preço do voo, o preço daquele médico, ficava mais caro do que o meu voo. Um exemplo: O voo era dez mil, o médico cobrava mais dez. Então cobrava vinte mil. Ou seja, o médico não fazia praticamente nada.” (Respondente 1 da empresa D)</p> <p>“É baseado no nosso custo fixo. Pra poder chegar num preço do transporte aero-médico (...)E via também o preço do mercado. Dos concorrentes também. Como a aeronave minha era um custo inferior, podia voar um pouco mais barato.” (Respondente 1 da empresa D)</p> <p>“Nós temos contratos com Governos Estaduais, Municipais e o Governo Federal e isso ai a gente presta serviço mediante a licitação e tudo mais, então alguns são pagamentos programados com cliente privado e cliente particular em si, existem algumas condições em nível de sinal, pagamentos através de boletos, cartões de crédito, parcelados de acordo com a necessidade do cliente, o capital que está envolvido, e nós prestamos serviços também para seguradoras, seguradoras normalmente o pagamento é imediato, assim, é muito variante, mas posso assegurar que os Governos são pagamentos programados, segurados os pagamentos geralmente são imediatos e cliente privado já são de acordo com a necessidade do cliente, transferência bancaria, cartão de crédito, boleto.” (Respondente 2 da empresa D).</p>
	Descrição dos custos	<p>“Eu vejo o preço do médico. Vejo o preço do equipamento embarcado e... pra poder chegar num denominador comum né!?” (Respondente 1 da empresa D)</p> <p>“Vária de acordo com a distância em si porque a aviação é um serviço inovador e tudo, mas é um serviço muito caro ainda no Brasil, eu acredito, não tenho certeza, não é uma informação precisa, mas o lucro final de todo um voo gira em torno de 15%, 14% somente, então se eu faço um voo que custa 100 mil reais, eu acredito que de lucro a empresa vai ter 14 mil reais, 15 mil reais.” (Respondente 2 da empresa D).</p>
	Criação das atividades de suporte	<p>“Olha, “você” tem que ter um suporte muito grande por trás de você. Você tem que ser uma equipe. Você sozinho você não consegue nada. Pra começar, tem que ter os pilotos. Piloto e co-piloto. Você tem que ter no mínimo, no mínimo dois tripulantes por avião. A equipe que vai... de manutenção, a equipe de coordenação de voo, a equipe de operações que dá o treinamento para os pilotos. Então são vários. É um falando com o outro. Um depende do outro. Então você depende da área de operações pra saber se o piloto está em dia, da área de manutenção pra saber se o avião pode voar e a coordenação de voo, ela pega o voo. Aí ela vai saber qual avião vai fazer aquele tipo de voo de acordo com o cliente, às vezes ele quer um bimotor, às vezes ele quer um turbo-hélice, de cabine pressurizada, às vezes ele</p>

		<p>quer um jato. Vai de acordo com a necessidade e com o gosto do cliente também.” (Respondente 1 da empresa D)</p> <p>“Então a logística ela não envolve uma única pessoa, estou falando muito de coordenação, mas eu preciso estar interligado com o departamento aeromédico, com o piloto chefe, com o chefe de operações, com suporte operacional, e fora outras regiões a nível de abastecimento, suporte alimentar, suporte logístico, tudo isso, então se for analisar é aproximadamente 20 pessoas ou 10 seguimentos envolvidos em um único transporte.” (Respondente 2 da empresa D).</p>
	<p>Formação de times multifuncionais</p>	<p>“Tenho. Tenho uma carteira de médicos que já trabalha pra mim fazendo esse serviço hoje.” (Respondente 1 da empresa D)</p> <p>“Teve que formar toda uma equipe, com pilotos, enfermeiros, médicos, setor administrativo, manutenção. É muita gente.” (Respondente 2 da empresa D)</p>
<p>Implantação</p>	<p>Adaptação da estrutura física da empresa</p>	<p>“Sim, com relação a empresa como nós trabalhamos com saúde nós temos que considerar que isso é uma estrutura hospitalar de pequeno porte, mas hospitalar, a nível de dejetos, de dejetos de sangue, secreção, fluidos, nós temos que ter um reservatório específico para que seja desprezado por isso, o lixo como é um lixo hospitalar não pode entrar em contato com o lixo comum, nós temos que fazer tal adaptação para que depois venha uma empresa de incineração recolha esse lixo, seja insinerado e nos envie laudos posteriores, com relação a acondicionamento dos materiais, como você pode observar essa sala, ela tem que ficar com o ar condicionado ligado, eu tenho um termômetro aqui que marca a temperatura constante para saber se essa temperatura é aceitável dentro dos padrões da vigilância sanitária para assegurar bom funcionamento dos equipamentos, a eficácia dos medicamentos, conservação dos medicamentos.” (Respondente 2 da empresa D).</p>
	<p>Treinamento dos funcionários</p>	<p>“Desde o piloto ao limpador do avião. Médico, equipe médica tem que fazer fisiologia de voo, enfermeiro tem que fazer o curso também(...)Tenho a equipe médica e eles fazem o curso, geralmente com o pessoal em São Paulo ou nos Estados Unidos e quando “chega” eles “passa” o curso, “passa” o que eles “aprendeu” para os outros colegas.” (Respondente 1 da empresa D)</p> <p>“Os cursos alguns são anuais, por exemplo, um curso para transporte aeromédico ele é feito anualmente na empresa para todo ou qualquer piloto que venha trabalhar com isso, assim como médicos e enfermeiros, mas nós profissionais médicos, enfermeiros e pilotos temos outros cursos que são feitos constantemente, então se a gente for colocar uma média, uma média de 10 a 12 cursos por ano.” (Respondente 2 da empresa D).</p> <p>“A atualização de nossos profissionais com treinamentos especializados garante o excelente desempenho em nosso atendimento, oferecendo para nossos clientes soluções seguras e confiáveis.” (Post no Facebook da</p>

		<p>empresa D no dia 02/10/2015).</p> <p>“Toda tripulação e equipe médica é composta por profissionais de excelência que passam periodicamente por cursos de atualização, como Introdução a Medicina Aeroespacial, Fisiologia de Voo, intervenções de bordo, emergências gerais, dentre outros, e estão habilitados e graduados para o transporte de enfermos sempre de prontidão para missões de remoção aérea.” (Publicação no site da Empresa D)</p>
	<p>Divulgação do novo serviço</p>	<p>“É, a divulgação do serviço era muito supérflua no começo. A gente ia, fazia uma remoção, entregava um cartão de bolso para o cliente e aquilo ali “é” o “boca-a-boca”. Começou assim: Ahh a empresa do Júnior, do Arédio Júnior “tá” homologada. Aí o pessoal.. eu tinha muita amizade com muitos pilotos e aí ia passando um pro outro. Começou dessa forma. Foi um passando pro outro. E depois nós “começamos” a contratar empresas “profissional” nessa área. Demorou. Nós estamos hoje com dez anos de empresa, agora, agora que realmente conseguiu contratar uma empresa profissional nessa área que “tá” fazendo nossa divulgação no Brasil, internacional também que eu tinha homologado pra fazer voo internacional.” (Respondente 1 da empresa D)</p> <p>“Hoje em dia ele está sendo muito divulgado através das redes sociais, dos meios de comunicação da internet <i>facebook, instagram, youtube</i> esses canais de comunicação é que tem fortalecido a divulgação do serviço de transporte aeromédico o site de busca também como o Google, estão mostrando muito a eficácia do nosso serviço.” (Respondente 2 da empresa D).</p> <p>“Com capacidade, conhecimento e muita experiência a “Empresa F” se destaca no serviço de transporte aeromédico, superando desafios e salvando vidas!” (Post no <i>Facebook</i> da empresa D no dia 14/10/2015).</p> <p>“Para garantir a eficiência do trabalho, a equipe da “Empresa F” tem profissionais qualificados para acompanhar todo o transporte do paciente até o hospital de destino.” (Post no <i>Facebook</i> da empresa D no dia 04/10/2015).</p>
	<p>Evidenciação dos benefícios do novo serviço para o cliente</p>	<p>“Há 13 anos a “Empresa F” se destaca no mercado pela equipe capacitada e com conhecimentos especializados para realizar o serviço de transporte aeromédico” (Post no <i>Facebook</i> da empresa D no dia 11/10/2015).</p> <p>“Situações de urgência e emergência não têm hora para acontecer, e é por isso que a “Empresa F” está disponível 24 horas para atender aos chamados!” (Post no <i>Facebook</i> da empresa D no dia 07/10/2015)</p> <p>“Contamos com equipe médica altamente qualificada para acompanhar todo o processo - desde o hospital de origem, ao embarque na aeronave e voo, até a internação no hospital de destino - garantindo a excelência do trabalho.” (Post no <i>Facebook</i> da empresa D no dia 28/08/2015)</p>

		<p>Nossas aeronaves são equipadas com aparelhos modernos que dão todo o suporte que o paciente precisa. (Post no Facebook da empresa D no dia 03/08/2015)</p> <p>Se a emergência não escolhe o lugar, nós também não. A “Empresa F” possibilita o atendimento também nas regiões mais remotas. (Post no Facebook da empresa D no dia 08/07/2015)</p>
Avaliação dos resultados	Obtenção de <i>feedback</i> com clientes	<p>“Eles “liga” pro cliente pra saber se foi bem atendido. Se tem alguma coisa pra reclamar. Dentro do avião vai uma cartinha também com um envelope pra eles “poder” responder e postar pra gente novamente. Pra saber como foi o atendimento. Médico, enfermeiro, piloto, co-piloto, como foi o voo em si, se foi bem atendido.” (Respondente 1 da empresa D)</p> <p>“Nós executamos o voo, trasportamos o paciente para onde quer que ele vá e depois de aproximadamente 24 horas, quando a pessoa se sente um pouco mais segura e tudo, nós entramos em contato, a gente tem um protocolo a seguir para saber exatamente se as necessidades dos clientes foram atendidas, se ele foi prontamente atendido o que mais o agradou, quais seriam os pontos de melhoria, se ele tivesse que indicar a empresa para alguém se ele indicaria, nós procuramos buscar todas essas informações para saber se realmente estamos trilhando o caminho certo ou não. (Respondente 2 da empresa D)</p>
	Comparação dos custos realizados versus planejado	<p>“Controlo tudo. Hora que o voo, o que gastou de combustível, o que gastou em cada base.” (Respondente 1 da empresa D)</p>
	Obtenção de <i>feedback</i> dos funcionários	<p>“Eu, da minha parte, como empresa dou total, total abertura. Inclusive quando a pessoa vê alguma coisa errada, uma coisa, uma ideia, eu peço demais que fale pra mim. Eu eu, eu gosto de ouvir, eu gosto de escutar.” (Respondente 1 da empresa D)</p> <p>“Sim, é uma coisa que a empresa observa muito são essas capacidades dos seus colaboradores estarem implementando novas ideias nos serviços assim como eu falo pelo departamento aeromédico onde eu tenho toda, toda eu disse toda a autonomia para fazer o que se faça necessário dentro do serviço, os outros departamentos também.” (Respondente 2 da empresa D).</p>