

ESTUDO DE CASO: RESOLVENDO PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS

Como o sistema de escala de tripulação da Comair entrou em colapso

A Comair é uma companhia aérea regional sediada em Cincinnati, Ohio. A empresa emprega aproximadamente 7 mil profissionais de aviação, que, juntos, supervisionam e operam mais de 1.100 vôos diários com 30 mil passageiros. A Comair voa para 113 cidades nos Estados Unidos, no Canadá e nas Bahamas. A princípio uma operadora independente, é hoje uma subsidiária inteiramente controlada pela Delta Airlines. As suas rotas incluem as principais conexões e mercados dos Estados Unidos, como Atlanta, Cincinnati, Orlando, Nova York, Washington, D.C. e Boston. Em 2004, 12,6 milhões de passageiros voaram em pelo menos um dos 170 jatos regionais Bombardier CRJ da Comair.

Ao longo de sua trajetória, a empresa tem sido uma líder premiada no setor de aviação regional. A Administração Federal de Aviação (FAA) dos Estados Unidos e várias revistas de negócios já destacaram a Comair inúmeras vezes por sua lucratividade, sua gestão e suas estatísticas de pontualidade, cancelamento e perda de bagagem. As glórias do passado, porém, não foram de grande valia para a empresa durante as férias de inverno em dezembro de 2004, quando um sistema legado crítico falhou e a Comair sofreu um pesadelo de relações públicas — além, claro, de um duro golpe financeiro.

Em 25 de dezembro de 2004, um bug no software de escala da tripulação forçou a Comair a suspender todas as suas operações, mantendo em terra os 1.100 vôos já programados. A medida alterou e até mesmo arruinou os planos de férias de 30 mil passageiros. A Comair e a Delta perderam 20 milhões de dólares. Embora o catalisador do desastre de TI tenha sido uma infeliz seqüência de eventos climáticos adversos, a Comair atraiu ainda mais críticas ao usar o clima como principal justificativa da falha. Terry Tripler, especialista do setor que atua em Minneapolis, classificou a atitude da Comair como 'indesculpável' e comparou o desastre a uma situação em que todas as caixas registradoras do Wal-Mart quebrassem às vésperas do Natal.

A linha do tempo dos eventos que levam a dezembro de 2004 claramente demonstra que uma empresa pode crescer vigorosamente mesmo quando alguns de seus processos críticos são falhos. A Comair começou suas operações em 1977, com três aviões a hélice em Cincinnati. Em 1984, a Delta começou sua parceria com a pequena operadora regional. Graças a isso, a Comair se tornou um dos membros originais do programa de conexões da Delta.

Em 1984, quando a frota da Comair consistia em 25 aviões a hélice, a empresa gerenciava suas tripulações usando caneta e papel. Dez anos depois, as regulamentações federais e sindicais forçaram a Comair a adotar padrões mais elevados em seus procedimentos administrativos. Para atender às regulamentações, a empresa alugou um software da SBS International que controlava as tripulações, informando para quais vôos elas estavam designadas e quantas horas passariam no ar. O sistema cumpria suas tarefas de maneira admirável e, durante muitos anos, a Comair continuou sua marcha rumo ao topo do setor. Em 1993, ela se tornou a primeira no segmento a comprar um jato regional Bombardier CRJ. Mas essa vantagem durou pouco: em 1996, outras companhias aéreas regionais já haviam incorporado jatos à sua frota. A

Comair procurou, então, novas maneiras de ganhar vantagem competitiva.

Uma das áreas que a Comair queria aperfeiçoar eram seus sistemas de informação. Os sistemas da empresa executavam uma variedade de aplicativos para escala de tripulação, manutenção de aeronaves e reservas de assentos que, além de não se relacionarem entre si, estavam tornando-se obsoletos. Em 1997, o departamento de TI cogitou a substituição do sistema legado SBS que a empresa vinha usando para gerenciar a tripulação. Então com 11 anos de uso, o aplicativo tinha sido escrito em Fortran, uma linguagem de programação dos anos 1950, na qual ninguém do departamento era especializado. Era também o único aplicativo da empresa que ainda usava a antiga versão IBM AIX do sistema operacional UNIX, em vez do HP UNIX. Depois que a idéia foi debatida, a SBS visitou a Comair para tentar vender-lhe o seu mais recente software de gerenciamento de tripulação, o Maestro. No entanto, um dos supervisores de tripulação que assistiam à apresentação já conhecia esse produto de um emprego anterior e deu uma opinião desfavorável a respeito. Em vista disso, a Comair deixou o Maestro de lado e partiu em busca de uma solução melhor. Nesse meio tempo, os usuários finais da empresa trabalhavam de maneira razoavelmente eficiente com o sistema legado, e não tinham de ser treinados para usar um sistema caro e de valor duvidoso.

Em 1998, Jim Dublikar, então diretor de gerenciamento de risco e tecnologia de informação da Comair, marcou uma consultoria com a SABRE Airline Solutions. Além de consultoria, a empresa de Southlake, no Texas, fornece também softwares para empresas aéreas. O objetivo era delinear uma estratégia de TI de longo prazo para administrar os sistemas legados e a infra-estrutura de TI da Comair. Cinco meses de reuniões produziram um plano quinquenal para avaliar a viabilidade dos sistemas existentes e, conforme necessário, eliminá-los, substituí-los ou aperfeiçoá-los. Um dos componentes-chave fadados à eliminação e substituição era o sistema de gerenciamento de tripulação. Dublikar achava fácil tomar essa decisão. Além de ser arriscado manter o antigo sistema em uso, novas tecnologias prometiam trazer benefícios financeiros graças ao aumento da produtividade e a um controle mais rígido de despesas. No entanto, a implementação dessa parte do plano foi prejudicada por uma série de incidentes.

No fim da década de 1990, o departamento de sistemas de informação da Comair dedicou a maior parte de seu tempo aos preparativos para o 'bug do milênio', o que envolvia programar os sistemas legados para reconhecer a mudança de século nas datas. Essa questão fazia parte do plano quinquenal, assim como lançar um sistema de passagens eletrônicas e um aplicativo de gerenciamento de receita, atualizar a rede corporativa e mudar o sistema de manutenção e engenharia. Em 1999, todas essas iniciativas estavam em curso ou finalizadas. Substituir o sistema de gerenciamento de tripulação era o passo seguinte. As coisas nessa área avançavam lentamente, pois a empresa estava acostumada demais ao sistema SBS, e muitos de seus processos e regras de negócios (tais como a definição da jornada de um piloto) estavam relacionados ao antigo software. A escolha de um novo sistema

de gerenciamento de tripulação foi finalmente agendada para o ano 2000. No entanto, antes disso, a Comair atravessou um período de turbulência. Primeiro, Dublikar deixou a organização. Depois, a Delta comprou a empresa, o que trouxe novas vozes para o processo de tomada de decisão.

A Delta viu a Comair como uma aquisição fácil. Sua antiga parceira apresentava lucros de maneira consistente, estava saindo-se bem na bolsa de valores e era líder nas estatísticas de desempenho. Com base nessa perspectiva, a Delta não via razões para mexer nas operações da Comair. O foco da Delta não era TI, e sim marketing. De fato, a Delta instalou seu próprio departamento de marketing na Comair logo depois da aquisição.

Dublikar só foi substituído no início de 2000, o que deixou um vácuo de liderança no departamento de TI. De acordo com um ex-funcionário de TI da empresa, Eric Bardes, a equipe não queria criar polêmica em torno da aquisição e da falta de um líder. Eles se limitaram a esperar que a parte administrativa da empresa estimulasse suas iniciativas. Enquanto isso, a parte administrativa esperava que o departamento de TI fosse proativo. E, assim, os projetos remanescentes do plano quinquenal, incluindo a substituição do sistema de gerenciamento de tripulação, ficaram pelo caminho.

Em 2001, outro evento tirou o foco de atenção da Comair dos seus projetos de TI. Uma greve de pilotos com duração de 89 dias quebrou as pernas tanto da companhia aérea quanto do Aeroporto Internacional Cincinnati / Northern Kentucky, onde a Comair opera 90 por cento de seus vôos. Com 800 vôos diários cancelados, a Delta perdeu 200 milhões de dólares naquele trimestre. Em junho, quando a greve foi suspensa, a equipe de operações de vôo não podia simplesmente apertar um botão mágico e retomar as atividades. A trabalhadora de programar vôos e tripulações impedia a empresa de pensar na substituição do sistema de escala.

Poucos meses depois, a instabilidade causada pela greve pareceu pequena perto do impacto dos ataques terroristas em 11 de setembro de 2001. A Delta sofreu prejuízos de quase 9 bilhões de dólares nos quatro anos seguintes. No fim de 2002, o departamento de TI da Comair convidou a SABRE, a SBS e outros fornecedores para demonstrar seus sistemas de gerenciamento de tripulação. Mas a empresa não fechou nenhum contrato naquele momento por questões de custo. Somente em junho de 2004 a Delta finalmente aprovou a substituição do sistema legado de gerenciamento de tripulação. A Comair decidiu-se pelo AirCrews Operations Manager, da SABRE, e agendou o lançamento para 2005. Evidentemente, 2005 não chegou rápido o suficiente.

No fim de dezembro de 2004, uma rigorosa tempestade de inverno caiu sobre o Vale Ohio. A neve e o gelo prejudicaram de tal maneira os aviões, pistas e operações que a Comair teve de cancelar ou atrasar mais de 90 por cento de seus vôos entre 22 e 24 de dezembro. O mau tempo e os

cancelamentos seriam, contudo, apenas parte de um problema muito maior. No dia 25, o software de gerenciamento de tripulação, então com aproximadamente duas décadas de uso, simplesmente entrou em colapso. Ninguém da Comair sabia que o software registrava mudanças de escala com um contador antiquado, que não comportava mais de 32.768 mudanças por mês. As tempestades dos dias anteriores haviam levado a tantas mudanças de escala que o software chegou ao limite e entrou em pane. Toda a programação de vôos de 25 de dezembro e 90 por cento da programação do dia seguinte simplesmente desapareceram. A Comair não tinha um sistema reserva e o fornecedor de software precisou de um dia inteiro para reverter a falha. A empresa só voltou a funcionar normalmente em 29 de dezembro, mas o estrago já estava feito. Em questão de alguns poucos dias, a Delta perdeu praticamente todo o lucro produzido pela Comair no trimestre anterior.

A Comair sustenta que a peça central do problema foi o mau tempo, não as limitações de seu velho software. Em março de 2005, a companhia aérea ainda não havia implementado o novo pacote de software SABRE. Continuava usando o sistema legado SBS, agora dividido em dois módulos, de maneira que mudanças na escala dos pilotos e mudanças na escala das aeromoças tenham, cada grupo, um limite mensal de 32 mil. A Comair também está monitorando o volume de transações com mais cuidado.

Fontes: Stephanie Overby, "Bound to Fail", *CIO Magazine*, 01 maio 2005; www.comair.com, acessado em 30 jun. 2005; www.saberairlinesolutions.com, acessado em 30 jun. 2005; TechWeb News, "Comair downed by computer counting limit", *TechWeb*, <http://www.techweb.com/wire/56700130>, acessado em 29 dez. 2004; Katie Fairbank, "Airlines holiday troubles blasted", *Dallas Morning News*, conforme publicado em www.jsonline.com/bym/news/dec04/287755.asp, acessado em 27 dez. 2004; Jim Wagner, "Comair back in air after computer outage", *IT Management*, <http://itmanagement.earthweb.com/erp/article.php/3451981>, acessado em 27 dez. 2004; e Jim Wagner, "Feds to probe Comair after computer outage", *IT Management*, <http://itmanagement.earthweb.com/erp/article.php/3452501>, acessado em 28 dez. 2004.

Questões do estudo de caso

1. Quais eram os problemas enfrentados pela Comair com seus sistemas? O que causava o problema? Qual era o seu impacto?
2. Quais eram as soluções disponíveis à administração? A administração escolheu a melhor solução? Por quê? Você consegue pensar em outras soluções que a Comair poderia ter considerado?
3. Quais aspectos humanos, organizacionais e tecnológicos influenciaram os processos de tomada de decisão das partes envolvidas neste caso?
4. Quais questões humanas, organizacionais e tecnológicas a Comair tem de considerar se resolver desenvolver um novo sistema?