Universidade Sul de Santa Catarina

Marketing e Gestão Comercial na Aviação Civil

UnisulVirtual
Palhoça, 2019

UNISUL
Universidade do Sul de Santa Catarina

Reitor
Mauri Luiz Heerdt

Vice-Reitor e Assessor Jurídico
Lester Marcantonio Camargo

Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Inovação
Hércules Nunes de Araújo

Chefe de Gabinete e Pró-Reitor de Administração e Serviços Acadêmicos
Ademar Schmitz

Secretária-Geral da Unisul
Mírian Maria de Medeiros

Diretor do Campus Universitário de Tubarão
Rafael Ávila Faraco

Diretor do Campus Universitário da Grande Florianópolis
Zacaria Alexandre Nassar

Diretora do Campus Universitário UnisulVirtual
Ana Paula Reusing Pacheco

Assessor de Marketing, Comunicação, Estratégia e Negócios
Fabiano Ceretta

Coordenador do Núcleo de Planejamento, Desenvolvimento e Avaliação
Fabrício da Silva Attanásio

UnisulVirtual

Campus Universitário UnisulVirtual

Diretora
Ana Paula Reusing Pacheco

Gerente de Administração e Serviços Acadêmicos
Renato André Luz

Gerência de Ensino, Pesquisa, Pós-graduação, Extensão e Inovação
Moacir Heerdt

Gerente de Relacionamento e Mercado
Guilherme Araujo Silva

Gerente da Rede de Polos
José Gabriel da Silva

Cléo Marcus Garcia

Marketing e Gestão Comercial na Aviação Civil

Livro didático

UnisulVirtual
Palhoça, 2019

Copyright © UnisulVirtual 2019
Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio sem a prévia autorização desta instituição.

Livro Didático

Conteudista
Cléo Marcus Garcia

Design Instrucional
Lis Airê Fogolari

Projeto Gráfico e Capa
Equipe UnisulVirtual

Diagramação
Frederico Trilha

Revisão Ortográfica
Diane Dal Mago

G19

Garcia, Cléo Marcus
Marketing e gestão comercial na aviação civil : livro didático / Cléo Marcus Garcia. – Palhoça : UnisulVirtual, 2019.
107 p. : il. ; 28 cm.

Inclui bibliografia.

1. Aeronáutica comercial - Marketing. 2. Aeroportos - Marketing. I. Título.
CDD (21. ed.) 387.70688

Ficha catalográfica elaborada por Carolini da Rocha CRB 14/1215

Sumário

Introdução | **7**

Capítulo 1
Marketing e Gestão Comercial na Aviação | **9**

Capítulo 2
Marketing Aeroportuário | **31**

Capítulo 3
Marketing Operadores Aéreos | **55**

Considerações Finais | **101**

Referências | **103**

Sobre o Professor Conteudista | **107**

Introdução

Prezado estudante,

Nos últimos 20 anos, a liberalização do mercado de aviação tem sido um dos fatores de mudança mais fundamental no ambiente comercial em que os aeroportos operam. O surgimento de *hubs* e o uso da Internet contribuíram para o processo de mudança do ambiente comercial dos aeroportos. As liberdades e flexibilidades operacionais que as empresas aéreas têm agora, juntamente com as informações e o aperfeiçoamento das opções disponíveis para os passageiros, significam que os aeroportos estão cada vez mais sujeitos à concorrência de outros aeroportos, em especial quando se trata de manter o tráfego existente - e atrair novos.

Neste livro vamos estudar a importância do Marketing para os provedores de serviços da aviação civil. Entender por que e como o conhecimento dos mercados atuais e potenciais de seus serviços podem influenciar na tomada de decisões. Compreender os negócios, seja ele operador de aeródromo, operador aéreo ou de tráfego aéreo, e também das técnicas de pesquisa de mercado que eles devem aplicar para obter o conhecimento necessário sobre o mercado. Diferenciar os “Clientes” e distingui-los de "Consumidores". Por fim, e mais importante, eles devem examinar seus mercados em um sentido dinâmico, e não estático, e antecipar mudanças futuras nas necessidades dos clientes.

Convido você a compreender esses e outros assuntos correlatos que se apresentam nos três capítulos deste livro.

Bons estudos

Prof. Cleo Marcus Garcia

Capítulo 1

Marketing e Gestão Comercial na Aviação

Introdução

Na organização da sociedade atual existe uma clara necessidade do desenvolvimento econômico, o que implica uma economia social de transporte. Isso quer dizer que haverá a necessidade de um serviço de transporte de qualidade. Se o modal for o transporte aéreo ou terrestre, isso talvez seja menos importante para eles, uma vez que atualmente existem muitas rotas de curta distância em que o transporte de superfície pode oferecer um nível de serviço, em termos de conforto e tempo de viagem porta a porta, tão bom ou melhor que o disponível nas empresas aéreas, estendendo isso às infraestruturas de apoio ao embarque e desembarque, Terminais Rodoviários e Ferroviários. No futuro, é provável que essa forma de competição se torne ainda mais acentuada, dados os ambiciosos planos de investimento atualmente em vigor em muitos países para a melhoria do transporte de superfície, especialmente ferroviário.

Provedores de serviços da aviação civil que devem aplicar com sucesso os princípios de Marketing precisam de um conhecimento profundo dos mercados atuais e potenciais de seus serviços. Esse conhecimento deve abranger uma compreensão dos negócios em que eles estão inseridos, seja ele operador de aeródromo, operador aéreo ou de tráfego aéreo, e também das técnicas de pesquisa de mercado que eles devem aplicar para obter o conhecimento necessário sobre o mercado. Devem ser capazes de identificar “Clientes” e distingui-los de “Consumidores”. Eles devem segmentar seus mercados e identificar os requisitos dos Clientes em cada um dos segmentos. Por fim, e mais importante, eles devem examinar seus mercados em um sentido dinâmico, e não estático, e antecipar mudanças futuras nas necessidades dos clientes.

Seção 1
Sobre Marketing

O Marketing é tão antigo quanto a civilização humana. Mesmo no estágio inicial da civilização humana, as trocas por meio do escambo ocorreram, sem qualquer consideração. As evidências disso podem ser identificadas em estudos antropológicos já realizados. O número de escavações arqueológicas em todo o mundo também confirmou essa prática. Naquela época, a troca não era bem organizada ou estruturada. Isso porque houve muito pouco excedente e os esforços para criar excedente não se concretizaram. Quando grupos de seres humanos passaram a viver em comunidades, surgiu a necessidade de troca dentro ou com outras comunidades. Evidências históricas indicavam que isso ocorria em um termo de permuta, de forma muita grosseira. Essa foi a semente mais antiga para o marketing moderno.

Figura 1.1 - Troca de Produtos

Fonte: Mapa do Sucesso (2017).

Você pode ter visto filmes baseados na Grécia antiga ou em Roma com imagens de bancas movimentadas do mercado e comerciantes ativamente envolvidos em comunicações persuasivas. É claro que esses comerciantes não teriam suas atividades chamadas de marketing e suas atividades podem parecer distantes de alguém que solicita passagens aéreas por meio de um site.

Com o passar dos anos, a abordagem de marketing também mudou. A partir de uma etapa de troca de bens e serviços domésticos, as trocas começaram a ocorrer entre famílias e entre os domicílios. Tal troca sempre ocorreu por meio do sistema de escambo. Mas quando essas trocas ocorreram entre diferentes grupos na sociedade, sentiu-se a necessidade de estabelecer um mecanismo para essa atividade. Originalmente usaram-se as pedras, como um tipo de moeda. Mas no devido tempo, metais preciosos como ouro e prata foram adotados como um meio de estabelecer um padrão de referência. É interessante notar que, até muito recentemente, o valor de muitos produtos e serviços estava ligado ao valor do ouro.

Dessa forma, percebe-se que o marketing é uma arte antiga e, desde o início das relações humanas, é realizado de alguma forma. No mundo moderno, o marketing está em toda parte; a maior parte das atividades que realizamos e a maioria das coisas que nos relacionamos estão ligadas ao marketing. As atividades e estratégias de marketing resultam na disponibilização de produtos e serviços que satisfazem os clientes e, ao mesmo tempo, geram lucros para as pessoas e empresas que oferecem esses produtos e serviços. Em um dia para uma viagem a negócios pelo modal aéreo, por exemplo, seu café da manhã, seu jornal, o veículo que leva até o aeroporto, a empresa aérea escolhida, o seu celular, o almoço em um *fast food* do aeroporto, o seu computador, sua conexão com a internet, seu *e-mail* quase tudo que você usa e tudo o que está ao seu redor foram tocados pelo marketing.

Para definir realmente o que é Marketing, é importante conhecer o que é mercado. O conceito de mercado passou por mudanças significativas ao longo dos anos, proporcionais às mudanças na estrutura e no escopo dos mercados. Kotler (2019) definiu **mercado** como "**Um conjunto que envolve todos os compradores atuais e potenciais de um produto**.". Essa definição implica que existe um comprador de um produto ou serviço, ou seja, existe um mercado. Com ela foi possível mudar a visão de que o mercado é um lugar físico. Além disso, essa definição também indica que o mercado se refere à existência de compradores de um produto ou serviço, assim, quando essas coisas são trocadas, envolvendo o comprador e o fornecedor, o processo de marketing começa.

Outra referência no assunto, Kohls e Uhl (1998) caracterizaram o mercado como "Uma arena, onde todos os compradores e vendedores eram altamente sensíveis às transações uns dos outros, e onde um deles afetou o outro.". Nesse conceito de mercado se concentra uma situação em que todos os compradores e vendedores poderiam se comunicar uns com os outros, eles também seriam capazes de trocar produtos entre si. Também podemos entender, a partir desta definição, que a **interação** entre comprador e vendedor é crucial para o mercado.

Quanto ao Marketing podemos dizer que é o desempenho de atividades de negócios que direcionam o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor (Americam Marketing Association, 2019).

A AMA define ainda Marketing como "atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para clientes, clientes, parceiros e sociedade em geral.".

Marketing envolve satisfazer as necessidades ou desejos do cliente. Para estudar marketing, é preciso primeiro entender as noções de produto e consumidor (ou mercado). O marketing tem sua marca dependendo do produto e do contexto / experiência percebida podendo ser visível ou tácita. Dessa forma, o Marketing permeia a maioria de nossas atividades diárias. Marketing é uma entidade onipresente.

Entende-se, dessa forma, que o Marketing é o ato de facilitar a troca de uma determinada mercadoria por bens, serviços e/ou dinheiro para oferecer valor máximo ao consumidor. Do ponto de vista da sociedade, o marketing é o elo entre os requisitos materiais de uma sociedade e seus padrões econômicos de resposta. O marketing satisfaz essas necessidades e desejos por meio dos processos de troca e da construção de relacionamentos de longo prazo.

Seguindo a linha de Kotler (2019), o autor diz que "Marketing é um processo social pelo qual indivíduos ou grupos obtêm o que precisam e querem por meio da criação, oferta e livre troca de produtos e serviços de valor com os outros." Para ele, definir uma situação de marketing, deve haver duas partes com potencial interesse, capazes de se comunicar umas com as outras e cada uma possuindo coisas de valor para a outra, seja um produto ou serviço. A partir dessa definição, pode-se dizer que o marketing consiste em um número de atividades facilitadoras. Porém, muitas vezes, o marketing é confundido com o ato de vender.

Para esclarecer isso, apresenta-se a distinção de Tanner e Raymond (2012) entre a venda e o marketing. Vender é o processo pelo qual o vendedor tenta desfazer-se do produto pelo melhor preço possível. O marketing é muito mais abrangente e visa a maximizar os retornos para o produtor, a um preço acessível para o consumidor. O marketing começa com a produção e termina com o cliente finalmente comprando o produto. A definição de Tanner e Raymond é muito clara em apontar que a venda é apenas uma atividade na cadeia das atividades de marketing.

O marketing pode ser visto como uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, entregar e comunicar valor aos clientes e gerenciar o relacionamento com os clientes, de maneiras que beneficiem a organização e seus acionistas. O marketing é a ciência de escolher mercados-alvo por meio de análise e segmentação de mercado, além de entender o comportamento de compra do consumidor e fornecer valor superior ao cliente.

O conjunto de compromissos necessários para o gerenciamento bem-sucedido do marketing inclui capturar *insights* de marketing, conectar-se com clientes, criar marcas fortes, moldar as ofertas de mercado, entregar e comunicar valor, criar crescimento a longo prazo e desenvolver estratégias e planos de marketing.

1.1 Evolução e Orientação do Marketing

Como observado anteriormente, a troca é a origem da atividade de marketing. Quando as pessoas precisam trocar mercadorias, elas naturalmente começavam um esforço de Marketing. Wroe Alderson, um dos principais teóricos do marketing, apontou: "Parece perfeitamente razoável descrever o desenvolvimento da troca como uma grande invenção que ajudou a iniciar o homem primitivo no caminho da civilização". (Prondiuni, 2019).

A produção não é significativa até que um sistema de Marketing seja estabelecido. Um ditado diz que: nada acontece até que alguém venda alguma coisa. Embora o Marketing sempre tenha feito parte dos negócios, sua importância variou bastante ao longo dos anos. O quadro a seguir identifica cinco épocas da história do marketing:

Quadro 1.1 - Evolução do Marketing

Era	**Atitude e abordagem predominantes**
Produção	Os consumidores preferem produtos que estão disponíveis e altamente acessíveis Melhorar a produção e distribuição “Disponibilidade e acessibilidade é o que a cliente quer”
Produto	Os consumidores preferem produtos que ofereçam mais qualidade, desempenho e recursos inovadores “Um bom produto se venderá”
Vendas	Os consumidores só comprarão produtos se a empresa promover / vender esses produtos “Propaganda e vendas criativas vão superar a resistência dos consumidores e convencê-los a comprar”
Marketing	Concentra-se nas necessidades / desejos dos mercados-alvo e em proporcionar satisfação melhor do que a concorrência “O consumidor é rei! Encontre uma necessidade e preencha”
Marketing de Relacionamento	Concentra-se nas necessidades / desejos dos mercados-alvo e entregando valor superior “Relacionamento de longo prazo com clientes e outros parceiros levam ao sucesso”
Triple Botton Line	Consequências sociais, financeiras e ambientais das decisões dos negócios

Fonte: Adaptado de Prondiuni (2019) e Turletti (2019).

A orientação de Marketing é um princípio de negócios que se concentra em identificar e atender às necessidades e desejos conhecidos e estudados dos clientes. Enquanto a orientação para o produto e a orientação para vendas valorizam o que a empresa fabrica e promove, a orientação para o marketing vincula o sucesso comercial à compreensão dos comportamentos e hábitos dos

consumidores. Seguindo os desenvolvimentos e tendências de um mercado cada vez mais internacional e conhecedor de tecnologia, a orientação de Marketing atual reflete a globalização, o aumento da conscientização do consumidor e a proliferação tecnológica dos dias atuais. (JAMES, 2019).

1.1.1 A era da orientação à produção

Conforme Bournemouth University (2019), a orientação da produção segue a premissa de que qualquer produto de alta qualidade pode ser facilmente vendido. Para grande parte da revolução industrial, os bens eram geralmente escassos e os produtores podiam vender praticamente tudo o que podiam produzir, desde que as pessoas pudessem comprá-los. Portanto, seu foco estava na produção e distribuição ao menor custo possível e em qual gerenciamento de marketing foram considerados esses problemas (por exemplo, redução de custos de distribuição, abertura de novos mercados).

A evolução das organizações orientadas para a produção para organizações orientadas para o Marketing foi impulsionada por uma mudança em direção a um mercado que atendia às necessidades e desejos dos clientes, em vez de fornecer estritamente os recursos e funcionalidades do produto. No mundo dos negócios de hoje, pode-se argumentar que os desejos, preocupações e opiniões dos clientes, e não os lucros do setor, são a força motriz por trás de muitas decisões estratégicas de negócios. No entanto, até a década de 1950, as organizações confiavam no pressuposto de que seus negócios seriam lucrativos desde que produzissem produtos de alta qualidade que fossem duráveis e funcionassem bem. (LUMEN, 2015).

1.1.2 A era da orientação ao produto

Na era do produto, em Marketing a ênfase não estava sobre estabelecer liderança de custos e distribuição universal, mas sobre confiar nos atributos do próprio produto para atrair consumidores.

As empresas desenvolveram esforços de marketing em torno da **qualidade**, **desempenho** e **recursos inovadores** do produto.

Atualmente, os conceitos da era do produto continuam sendo importantes no marketing, mas os produtores devem estar cientes de que um bom produto por si só geralmente não é suficiente. Ele deve ser precificado de forma adequada e promovido adequadamente, e os consumidores precisam encontrá-lo, isso significa garantir a distribuição.

1.1.3 A era da orientação para vendas

Ao contrário da orientação para a produção ou orientação para o produto, uma empresa que utiliza uma orientação para vendas se concentra, principalmente, na venda e promoção de um determinado produto. O gerenciamento bem-sucedido do relacionamento entre a empresa e seus clientes define o ato de vendas ou vendas. Cria valor para os clientes. A ênfase não é colocada na determinação de novos desejos do consumidor, como tal. Consequentemente, isso implica simplesmente vender um produto já existente e usar técnicas de promoção para atingir as maiores vendas possíveis. Essa orientação moderna pode se adequar a cenários nos quais uma empresa mantém estoque 'morto' ou vende um produto que está em alta demanda, com pouca probabilidade de mudanças nos gostos dos consumidores que diminuiriam a demanda.

Desde o início do século XX até o período seguinte à Segunda Guerra Mundial (embora o desenvolvimento tenha sido interrompido pelas guerras), a concorrência cresceu e o foco do marketing voltou-se para as vendas. Comunicações, publicidade e *branding* começaram a se tornar mais importantes, pois as empresas precisavam vender os crescentes resultados da produção em um mercado cada vez mais movimentado. Portanto, o marketing ainda era um "escravo"' da produção, mas focado na distribuição, comunicação e persuasão dos clientes de que os produtos de um fabricante eram melhores que os de outro. (BOURNEMOUTH UNIVERSITY, 2019).

Abordar o marketing com uma orientação de vendas era popular para empresas nas décadas de 1950 e 1960. Até esse momento, uma população crescente e falta de concorrência significativa se combinavam para criar um ambiente no qual as orientações de produção e produto poderiam levar ao sucesso. No entanto, depois que a demanda inexplorada causada pela Segunda Guerra Mundial foi saturada na década de 1950, tornou-se óbvio que os produtos não estavam vendendo tão facilmente quanto antes. A resposta foi se concentrar na venda. As décadas de 1950 e 1960 são conhecidas como a era das vendas, pois a filosofia orientadora dos negócios da época era a orientação de vendas.

Conforme Lumen (2015), uma orientação de marketing centrada nas vendas representou um marco importante nos negócios modernos. A quantidade de competição realizada naquele momento era sem precedentes e a escala do consumismo estava aumentando. Pela primeira vez, um esforço mais significativo teve que ser feito para entender os desejos dos clientes em potencial. No campo atual do marketing, a venda se tornou um sistema comercial holístico necessário para efetivamente desenvolver, gerenciar, habilitar e executar uma troca interpessoal de bens e serviços mutuamente benéfica por valor equitativo. Em outras palavras, a importância da venda o torna indispensável para os negócios modernos e, posteriormente, evoluiu para um sistema complexo. A venda efetiva requer uma abordagem de sistemas, envolvendo, no mínimo, funções que vendam, possibilitem a venda e desenvolvam recursos de vendas.

1.1.4 A era da orientação de marketing

A partir da década de 1960, a maioria dos mercados ficou saturado (o tamanho do mercado permanece o mesmo). Isso significa que agora existe uma intensa concorrência para os clientes. A sofisticação da gestão de marketing tornou-se, portanto, o que vemos agora em um departamento de marketing moderno. Os profissionais de marketing estão envolvidos em um nível estratégico dentro da organização e, portanto, informam a organização sobre o que deve ser produzido, onde deve ser vendido, quanto deve ser cobrado por isso e como deve ser comunicado aos consumidores. Os profissionais de marketing modernos pesquisam mercados e consumidores. Eles tentam entender as necessidades do consumidor (e as necessidades potenciais) e alocar recursos organizacionais adequadamente para atender a essas necessidades. Os profissionais de marketing modernos estão particularmente interessados em marcas. Eles também estão cada vez mais interessados em garantir que os funcionários entendam o marketing, ou seja, que todos na organização se envolvam em atividades de marketing.

1.1.5 A era da orientação de Marketing de Relacionamento

O final dos anos 90 assistiu ao início da era do relacionamento com o cliente, ainda usada atualmente, na qual as organizações tentam intensificar seu foco na satisfação do cliente ao longo do tempo. O resultado foi a criação do CRM (*Customer Relationship Management*), o processo de estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com clientes individuais para promover a lealdade e repetir os negócios. A mentalidade é toda sobre como construir a confiança do cliente e garantir que ele compre o produto que você oferece. As empresas estão sempre conectadas ao cliente em tempo real e estão sempre anunciando, garantindo que o cliente sempre as retorne.

1.2 O *Triple Bottom Line*

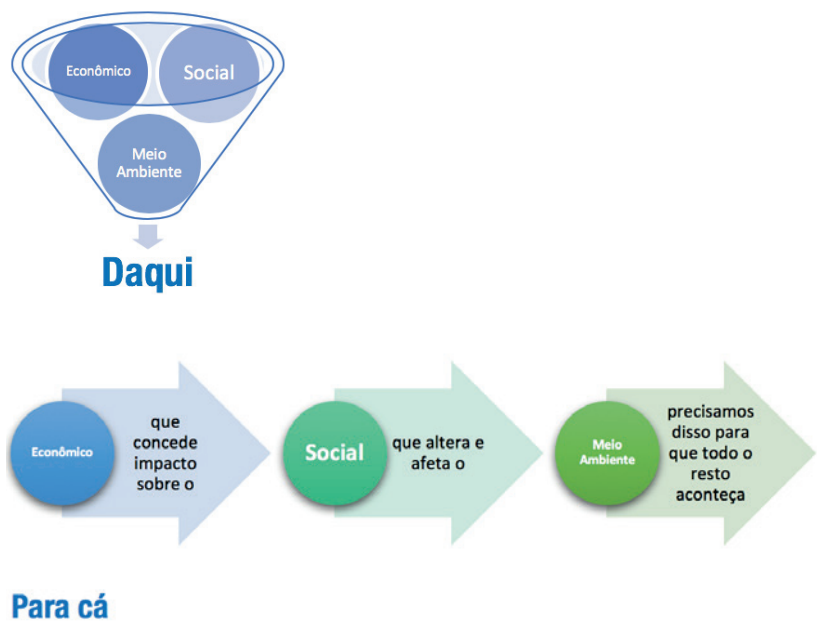
Em poucas palavras, a *Triple Bottom Line* é uma maneira de ver o impacto de uma empresa por meio de três medidas: valor econômico, impacto ambiental e responsabilidade social, geralmente chamados de pessoas, lucros e planeta. Está ligado à ideia de que uma empresa pode ser lucrativa, além de melhorar o planeta e melhorar a vida das pessoas.

Considerando que mundo está mudando e está mudando para melhor, podemos não ver, muitos não admitem, e alguns diriam o contrário, mas a verdade é que vivemos por mais tempo, aumentando exponencialmente a pressão populacional e a carga sobre os recursos naturais deste planeta, mas temos menos guerras, comunicamo-nos melhor e com mais eficiência, ou seja, estamos constantemente tornando o conhecimento mais acessível a todos. Ainda estamos longe da situação ideal, é claro - muitas pessoas morrem de fome todos os dias, ainda nos matamos e o bem-estar comum não é distribuído com eficiência.

Com isso as empresas começaram, há pouco tempo, a admitir que elas têm um papel relevante nesta questão. Em 1981, Freer Spreckley publicou um artigo chamado "*Social Audit — A Management Tool for Co-operative Working*", no qual ele sugeria que as empresas não apenas reportassem seus resultados econômicos, mas também seu impacto sobre a economia. O meio ambiente e sua capacidade de gerar o que ele chamou de "riqueza social". Foi em 1997, John Elkington inseriu a frase "*Triple Bottom Line*" em seu livro *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Mais recentemente, em 2018, Robert Sroufe publicou *Integrated Management: How Sustainability Creates Value for Any Business*, que incluiu a noção da linha de fundo integrada como um modelo de gerenciamento exclusivo que combina todos esses conceitos. Foi montado o cenário para muitos autores de marketing começarem a abordar esse problema no mundo do marketing e usá-lo como estrutura para planejar e medir o marketing sustentável. Até o pai do marketing moderno, Philip Kotler, incluiu a questão do papel de uma empresa além do lucro no livro *Brand Activism: From Purpose to Action* (TURLETTI, 2019).

Se realmente concordarmos com a ideia de que as empresas têm um papel além do lucro, o marketing deve comunicá-lo e ajudar a trazer o planejamento e a gestão do impacto social e ambiental do objetivo para a ação. É por isso que vemos cada vez mais programas de partes interessadas e sustentabilidade incluídos nas esferas de controle de marketing e comunicação, e porque o marketing sustentável é crucial para alcançar o sucesso da *Triple Bottom Line*.

Figura 1.2 – Processo: *Triple Bottom Line*



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O Marketing tem uma enorme responsabilidade, primeiro em mudar de mentalidade e depois em garantir que as empresas realmente façam uma diferença positiva operacionalmente das maneiras que dizem que farão.

? Então, o que podemos tirar dessa breve perspectiva da Evolução do Marketing?

Primeiro, considere que o marketing começou como uma disciplina voltada para o interior - focada no que a organização produziu. Agora o marketing é voltado para o exterior. Traz uma compreensão dos mercados e dos consumidores para a organização. Em segundo lugar, você pode considerar que o marketing que você conhece hoje é, de fato, um desenvolvimento muito recente - o marketing ainda é um assunto muito novo. Observa-se também, que, embora possamos falar sobre uma 'orientação de marketing', muitas organizações - especialmente pequenas e médias empresas - agem como se ainda estivessem no período de orientação de produção ou vendas. Na ausência de um bom entendimento de marketing, as organizações ainda podem se concentrar na produção ou nas vendas.

Em terceiro lugar, as definições modernas de marketing ocultam o fato de que o desenvolvimento da gestão moderna de marketing não foi um processo coordenado. As origens na produção e no gerenciamento da distribuição significam que os fabricantes foram mais rápidos em adotar práticas de marketing do que, digamos, o setor de serviços, incluindo bancos e grande parte da indústria do turismo.

Finalmente, podemos considerar que o marketing mudou rapidamente ao longo deste século e continua a mudar. Esses conceitos e formas atuais podem em breve ser substituídos por novos métodos que venham a atender os princípios básicos do Marketing.

1.3 Entendendo o papel do Marketing em uma empresa

Embora a definição da **American Marketing Association** (2019), citada anteriormente, possa nos ajudar a compreender melhor os parâmetros de marketing, ela não fornece uma imagem completa. As definições de marketing não podem concretizar transações específicas e outros relacionamentos entre esses elementos. As seguintes proposições são oferecidas para complementar esta definição:

1. A diretiva geral para qualquer organização é a declaração de missão ou uma expressão equivalente dos objetivos organizacionais. Reflete a filosofia de negócios inerente da organização.

2. Toda organização possui um conjunto de áreas funcionais (por exemplo, contabilidade, produção, finanças, processamento de dados, marketing) nas quais as tarefas pertinentes ao sucesso da organização são realizadas. Essas áreas funcionais devem ser gerenciadas para obter o máximo desempenho.
3. Toda área funcional é guiada por uma filosofia (derivada da declaração de missão ou dos objetivos da empresa) que governa sua abordagem em relação ao seu conjunto final de tarefas.
4. O marketing difere das outras áreas funcionais, porque sua principal preocupação são as trocas que ocorrem em mercados fora da organização.
5. O marketing é mais bem-sucedido quando a filosofia, as tarefas e a implementação da tecnologia disponível são coordenadas e complementares ao restante dos negócios.

O Marketing é frequentemente uma parte crítica do sucesso de uma empresa, mas sua importância deve ser mantida em perspectiva. Para muitos grandes fabricantes, como Proctor & Gamble, Microsoft, Toyota e Samsumg, o marketing representa uma despesa importante, pois esses negócios dependem da eficácia de seus esforços de marketing. Por outro lado, para indústrias regulamentadas (como serviços públicos, serviços sociais, assistência médica ou pequenas empresas que fornecem um produto único), o marketing pode ser pouco mais do que algumas brochuras informativas.

1.4 Marketing como fonte de vantagem competitiva

O papel específico do marketing é fornecer assistência na identificação, satisfação e retenção de clientes. O professor de negócios de Harvard Theodore Levitt afirmou que o objetivo de todos os negócios é "**encontrar e manter clientes**." (Wilson, 1996).

A única maneira de atingir esse objetivo é criar uma vantagem competitiva. Ou seja, você deve convencer os compradores (clientes em potencial) de que o que você tem a oferecer satisfaz suas necessidades ou desejos particulares. Felizmente, você poderá oferecer essa vantagem de forma consistente; assim, eventualmente, o cliente comprará seu produto sem considerar alternativas. Esse comportamento leal é exibido por pessoas que dirigem apenas Toyota, escovam os dentes apenas com Colgate e compram apenas computadores Dell.

Criar esse compromisso cego - sem considerar alternativas - para uma determinada marca, loja, pessoa ou ideia é o sonho de todas as empresas. No entanto, é improvável que ocorra sem o apoio de um programa de marketing eficaz.

Os desejos e necessidades do consumidor devem conduzir as decisões de marketing, e nenhuma estratégia deve ser adotada até que ela passe no teste da pesquisa do consumidor.

Demanda é o princípio econômico que descreve o desejo, a disposição e a capacidade de um consumidor de pagar um preço por um bem ou serviço específico. Uma empresa na economia de mercado sobrevive produzindo mercadorias demandadas pelos consumidores. Consequentemente, determinar a demanda do consumidor é vital para a viabilidade futura de uma empresa. Hoje, muitas empresas têm foco no cliente. Nessa abordagem, os desejos e necessidades dos consumidores são os direcionadores de todas as decisões estratégicas de marketing. Nenhuma estratégia é adotada até que ela passe no teste da pesquisa do consumidor. Todos os aspectos de uma oferta de mercado, incluindo a natureza do próprio produto, são orientados pelas necessidades e desejos dos consumidores em potencial.

Uma **necessidade** é o desejo do consumidor pelo benefício específico de um produto ou serviço, seja ele funcional ou emocional. O benefício emocional tende a ser um fator mais forte para os consumidores, pois os benefícios funcionais podem ser facilmente copiados pelos concorrentes. Por outro lado, o consumidor quer é o desejo por produtos ou serviços que não são necessários, mas que os consumidores desejam. Por exemplo, a comida é considerada uma necessidade do consumidor. No entanto, um jantar elegante ou a sobremesa é considerado um desejo do consumidor, pois essas coisas não são necessárias para se viver.

Seção 2
Marketing de Serviços

A economia mundial é cada vez mais caracterizada como uma economia de serviços. Isso se deve, principalmente, à crescente importância e participação do setor de serviços nas economias da maioria dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. De fato, o crescimento do setor de serviços há muito tempo é considerado um indicador do progresso econômico de um país. A história econômica nos diz que todas as nações em desenvolvimento experimentaram, invariavelmente, uma mudança da agricultura para a indústria e, depois, para o setor de serviços como a base da economia. Essa mudança também provocou uma mudança na definição de bens e serviços.

As organizações de serviços variam muito em tamanho. Em um extremo da escala, existem grandes corporações internacionais operando em setores como companhias aéreas, bancos, seguros, telecomunicações e hotéis. No outro extremo da escala, há uma grande variedade de pequenas empresas de propriedade e operadas localmente, como restaurantes, lavanderias, salões de beleza e vários serviços de empresa à empresa.

O setor de serviços está passando por uma mudança revolucionária, que afeta drasticamente a maneira como vivemos e trabalhamos. Novos serviços estão sendo lançados continuamente para satisfazer nossas necessidades existentes e atender às necessidades que nem sabíamos que tínhamos. Quase cinquenta anos atrás, quando o primeiro sistema de compartilhamento eletrônico de arquivos foi criado, poucas pessoas provavelmente anteciparam a demanda futura por serviços bancários *on-line*, hospedagem de sites ou provedores de *e-mail*. Hoje, muitos de nós sentimos que não podemos ficar sem eles. Transformações semelhantes estão ocorrendo nos mercados *business-to-business.*

2.1 O papel da economia de serviços no desenvolvimento

A partir de 2008, os serviços constituíam mais de 50% do PIB nos países de baixa renda. À medida que suas economias continuam a se desenvolver, a importância do setor de serviços continua a crescer. Por exemplo, os serviços representaram 47% do crescimento econômico na África Subsaariana no período de 2000 a 2005, enquanto a indústria contribuiu apenas com 37% e a agricultura, apenas 16% no mesmo período. Isso significa que o recente crescimento econômico na África dependeu tanto de serviços quanto de recursos naturais ou têxteis, apesar de muitos desses países se beneficiarem das preferências comerciais de bens primários e secundários.

Como resultado dessas mudanças, as pessoas estão deixando o setor agrícola para encontrar trabalho na economia de serviços. Essa criação de emprego é particularmente útil, pois muitas vezes fornece emprego para trabalhadores não qualificados nos setores de turismo e varejo, o que beneficia os pobres e representa um aumento líquido geral do emprego. A economia de serviços nos países em desenvolvimento é mais frequentemente composta pelos seguintes setores: serviços financeiros, turismo, distribuição, saúde e educação.

2.2 Serviços como soluções

As empresas precisam entender seus serviços e seus clientes para garantir que seus serviços sejam vistos como soluções para as necessidades dos consumidores.

Se você deseja que os clientes comprem seus serviços, precisa oferecer a eles uma solução que custe menos do que o problema está custando. Sua solução pode:

- Economizar o dinheiro do seu cliente;
- Economizar o tempo de cliente: ou
- Melhorar a produtividade do seu cliente.

Isso é diferente da venda de soluções, porque, em vez de definir a solução e procurar problemas aplicáveis, você está adaptando seus serviços para atender aos problemas diários do seu cliente em potencial. Em essência, você está no ramo de solução de problemas e, se puder provar que pode resolver os problemas atuais de seu cliente, terá um cliente de longo prazo que voltará cada vez mais.

2.3 Venda de serviços como soluções

Sem serviços genuinamente valiosos para o seu cliente, você não tem receita. Enquanto "qual é a proposta de valor?" é um termo usado em excesso, abaixo está uma definição mais específica de valor, particularmente no que se aplica ao aplicativo de *software* (em contraste com o *software* de infraestrutura).

Ao vender serviços em vez de tecnologia, o foco deve estar nas pessoas e nas organizações - ouvindo e compreendendo seus projetos internos e levando em consideração seus cronogramas e orçamentos. É importante ouvir e oferecer uma oferta justa de serviços que realmente atendam às necessidades de um cliente. Atualmente, os orçamentos estão muito limitados para alguém comprar serviços de que realmente não precisa. Esse modelo pode ser uma boa base para uma empresa, levando a um fluxo de receita sustentável que pode ajudar a financiar ainda mais o desenvolvimento do produto.

Em outras palavras, devem-se criar receitas que possam sustentar e expandir os negócios, melhorar o produto a longo prazo e permitir que os clientes implementem melhor o *software*. Isso só acontece se o *software* e os serviços fornecerem valor real a uma organização.

Em um certo tempo, a *Red Hat Network*, uma líder mundial de soluções empresariais de código aberto, ofereceu um serviço valioso para quem comprou uma assinatura de *software*. Se você esperar passivamente pela renovação, poderá esperar que alguns clientes se perguntem: "Utilizamos este serviço de assinatura ou não? Realmente precisamos continuar pagando por isso? Uma abordagem proativa nesse cenário é demonstrar valor contínuo por meio do envolvimento regular do cliente, mostrando ao cliente os novos recursos que ele pode acessar por meio de sua assinatura, revisando o uso atual do produto e oferecendo serviços complementares para ajudá-lo a ser melhor treinado ou mais capazes de usar mais o produto para melhorarem seus processos.

O princípio fundamental aqui é valor. Nenhum cliente renovará um serviço de assinatura ou comprará mais serviços de consultoria se não vir valor genuíno nesses serviços no que se refere ao cumprimento de seus objetivos de negócios, seja melhor atendimento ao cliente, melhor capacidade de resposta de TI ou melhor gerenciamento de TI.

2.4 Serviços como produtos

A crescente importância do mercado de serviços na economia trouxe uma mudança na definição de bens e serviços. Os bens não são mais considerados separados dos serviços. Em vez disso, os serviços agora representam cada vez mais parte integrante do produto. É essa interconectividade entre bens e serviços que é representada em *continuum*[1] de bens e serviços.

Os serviços podem ser alternativamente definidos como produtos, como um empréstimo bancário ou um título, que são até certo ponto intangíveis. Se totalmente intangíveis, eles são trocados diretamente do produtor para o usuário, não podem ser transportados ou armazenados e são quase instantaneamente perecíveis.

Os produtos de serviço costumam ser difíceis de identificar, porque passam a existir ao mesmo tempo em que são comprados e consumidos. Eles compreendem elementos intangíveis que são inseparáveis; eles geralmente envolvem a participação do cliente de alguma maneira importante; eles não podem ser vendidos no sentido de transferência de propriedade; e eles não têm título. Hoje, no entanto, a maioria dos produtos é parcialmente tangível e parcialmente intangível; portanto, a forma dominante é classificá-los como bens ou serviços (todos são produtos).

A dicotomia entre bens físicos e serviços intangíveis não deve receber muita credibilidade. Essas não são categorias discretas. A maioria dos teóricos dos negócios vê um *continuum* com serviços puros em um ponto terminal e bens puros de *commodities* no outro ponto terminal. A maioria dos produtos se enquadra entre esses dois extremos. Por exemplo, um restaurante fornece um bem físico (a comida), mas também presta serviços na forma de ambiente, na culinária e no serviço da comida, no ambiente e na limpeza da mesa. E, embora algumas concessionárias entreguem bens físicos - como as de água que realmente fornece água - as estações de captação geralmente são tratadas como serviços.

1 **Continuum** representa uma **série de acontecimentos sequenciais e ininterruptos**, fazendo com que haja uma continuidade entre o ponto inicial e o final. Esta palavra é diretamente derivada do latim **continuum**, que pode ser traduzido literalmente como “contínuo”. (Significados, 2019)

2.5 Desenvolvimento de Novos Serviços

O novo processo de desenvolvimento de serviços envolve o reconhecimento de chances e oportunidades em um ambiente tecnológico em rápida mudança. O desenvolvimento de novos serviços refere-se a todas as atividades envolvidas na realização de novas oportunidades de serviço, incluindo *design* de produto ou serviço, *design* de modelo de negócios e marketing.

Ao dividir o desenvolvimento de serviços em duas partes, temos "serviço" e "desenvolvimento". As primeiras coisas que vêm à mente quando se olha para o **serviço** são: economia, finanças, atividades gerenciais, concorrência, preços e marketing. Todas essas palavras-chave estão relacionadas a risco e empreendedorismo e indicam claramente o escopo principal do termo "desenvolvimento de serviços. "

O desenvolvimento é muito abstrato e pode ser vinculado a algumas das seguintes palavras-chave: melhoria tecnológica, redução de custos, bem-estar geral, melhoria das relações e movimento em uma direção positiva. O desenvolvimento de serviços é visto, principalmente, como o crescimento de uma empresa por meio de várias técnicas. As técnicas mencionadas diferem, mas na verdade todas elas são sobre marketing tradicional. As duas principais perguntas necessárias para essa abordagem são: Como encontramos, alcançamos e abordamos os clientes? Como mantemos esses clientes satisfeitos com os novos serviços possíveis?

Ao fornecer uma solução, é importante se concentrar na oferta total que você oferece, em vez de se concentrar apenas no produto ou serviço. Uma oferta é um pacote que consiste em diferentes proporções de um produto físico, serviço, aconselhamento, entrega e custos.

Com base na teoria da contingência, uma ideia central para o desenvolvimento de novos serviços é que diferentes combinações de serviço, mercado e tecnologia podem exigir diferentes estratégias de marketing e modelos de negócios para torná-las um sucesso. Para mapear os fatores envolvidos e criar sinergia entre eles, o desenvolvimento de novos serviços baseia-se fortemente nos campos de tecnologia e redes de negócios. O novo processo de desenvolvimento de serviços envolve o reconhecimento de chances e oportunidades em um ambiente tecnológico em rápida mudança. Por exemplo, as fabricantes de aviões devem reconhecer que os investimentos em aeroportos regionais é uma oportunidade para criar aeronaves com características operacionais a esse tipo de mercado.

A tecnologia inovadora oferece importantes oportunidades para o desenvolvimento de novos serviços. Para uma empresa permanecer competitiva, é importante manter os serviços e processos atualizados. O investimento contínuo em inovação para serviços e processos dificulta a obtenção de uma grande

vantagem de funcionalidade tecnológica para outras pessoas. O desenvolvimento tecnológico pode ocorrer por meio da tomada de decisões sobre a aquisição, exploração e gerenciamento de tecnologias. Essas decisões devem ser tomadas envolvendo a equipe de pesquisa e desenvolvimento, a equipe de compras e os profissionais de marketing.

2.6 Serviços *versus* produtos

Um **produto** é um item **tangível** que é colocado no mercado para aquisição, atenção ou consumo, enquanto um **serviço** é um item **intangível**, que resulta da produção de um ou mais indivíduos. Embora pareça que a principal distinção entre os dois conceitos se baseia em sua tangibilidade, nem sempre é esse o caso. Na maioria dos casos, os serviços são intangíveis, mas os produtos nem sempre são tangíveis.

Uma coisa a ter em mente é que produtos e serviços estão intimamente alinhados. De fato, a maioria dos produtos carrega consigo um elemento de serviço. Por exemplo, quando um **consumidor** compra um carro, o produto vem com várias outras responsabilidades de serviço, como ajuste e manutenção. Dessa forma, há uma clara diferença entre os dois conceitos, e é imperativo que se entenda suas definições de trabalho.

2.7 Tangível *vs* Intangível

Avaliar a qualidade de um produto tangível é muito fácil. Como a maioria dos produtos é contável, palpável e visível, um consumidor pode avaliar sua durabilidade examinando-a. Um bom exemplo disso é quando um indivíduo está comprando uma casa. O comprador verificará todos os cantos da casa, incluindo o sótão, porão, fundação, cada cômodo individual e muito mais.

Por outro lado, um serviço não é algo que se possa sentir ou experimentar antes de pagar por ele. A intangibilidade é usada no marketing para descrever a incapacidade de avaliar o valor obtido ao se envolver em uma atividade usando qualquer evidência tangível. É frequentemente usado para descrever serviços onde não há um produto tangível que o cliente possa comprar, que possa ser visto, provado ou tocado. Essa é a característica mais definidora de um serviço que o diferencia de um produto.

Quando um cliente está comprando um serviço, ele percebe um risco relacionado à compra. É difícil para um cliente saber com antecedência o que estará recebendo. Para tranquilizar o comprador e aumentar sua confiança, os estrategistas de marketing precisam fornecer uma prova tangível da qualidade do serviço. Os provedores de serviços podem inspirar confiança no serviço,

tendo um local limpo que os clientes possam ver, um site de fácil navegação que mostre ofertas de serviços e uma equipe confiável e cortês para ajudar os clientes. Devido à intangibilidade do serviço, é menos provável que os consumidores mudem de marca ou experimentem novas.

Dada a intangibilidade dos serviços, sua comercialização se torna uma tarefa particularmente desafiadora e, no entanto, extremamente importante. Devido à crescente homogeneidade nas ofertas de produtos, os serviços prestados estão emergindo como um diferencial importante na mente dos consumidores. Por exemplo, no caso de duas cadeias de *fast food* que atendem a um produto semelhante (Pizza Hut e Domino), é a qualidade do serviço, e não o produto real, que distingue as duas marcas. Portanto, os profissionais de Marketing podem aproveitar a oferta de serviços para se diferenciar da concorrência e atrair consumidores. Esses serviços, como uma equipe educada e amigável, podem realmente distinguir um local de *fast food* de outro, e ambos oferecem o mesmo tipo de comida.

2.8 Produção *vs* Interação

Um potencial comprador de carro geralmente verifica as linhas da carroceria do carro, sente o couro usado nos assentos e leva o carro para um *test drive* antes de decidir comprar ou não o carro. Como é um produto, o comprador está ciente da linha de produção específica da qual o veículo provém e há muito mais; de fato, existem outros carros idênticos ao que está sendo comprado.

Mas, e o serviço que o comprador recebe do revendedor? A maneira como um vendedor de carros interage com um comprador não é da mesma maneira que ele interage com outro comprador. Se o comprador do carro tiver sorte, ele poderá encontrar um vendedor bem informado, cortês e disposto a negociar. Caso contrário, o vendedor de carros pode ser quem não tem informações ou se comporta de maneira indiferente.

2.9 Perecível *vs* Imperecível

A melhor maneira de ilustrar produtos perecíveis é considerar o dono de um restaurante. Se esse indivíduo não entender o conceito de deterioração[2] e redução de resíduos, ele corre o risco de arruinar seus negócios, já que a maioria dos alimentos frescos estraga em poucos dias. Outro exemplo é a tecnologia. Até alguns produtos intangíveis, como *software*, tornam-se obsoletos em algum momento. Os produtos imperecíveis incluem itens como joias e peças de automóvel.

2 Condição ou circunstância do que se altera de um estado bom para um estado pior; danificação, apodrecimento: deterioração de conservas alimentícias.

No entanto, existe a distinção entre perecíveis e imperecíveis nos serviços? Os serviços podem ser descritos como perecíveis, mas não imperecíveis. Um serviço perecível significa simplesmente que tem vida curta. Idealmente, esse serviço é consumido assim que é produzido. Ao contrário dos produtos, o serviço não pode ser armazenado para uso posterior.

Os serviços perecíveis são como voos de companhias aéreas, conserto de automóveis, entretenimento em teatro e manicures. Se um indivíduo compra uma passagem aérea para um dia específico e, em seguida, sofre um resfriado e não pode viajar, a passagem expira. O atributo perecível de alguns serviços dificulta o equilíbrio entre oferta e demanda.

Com base na história, é evidente que os produtores precisam adaptar ou substituir produtos, uma vez desatualizados. Considere a maneira como sites e e-books substituíram os livros em papel ou como os discos compactos substituíram cassetes e DVDs. Em outros casos, os serviços também se tornaram um substituto para certos produtos. Por exemplo, os serviços de *streaming* oferecidos por empresas de entretenimento como a Netflix agora são preferidos a DVD e programas de TV a cabo ou por satélite.

2.10 A importância da prestação de serviços

O marketing de serviços é composto por pessoas, processos e evidências físicas, todos exclusivos do marketing de serviços.

As pessoas são um fator determinante em um processo de entrega de serviços, uma vez que um serviço é inseparável da pessoa que o presta. Assim, uma empresa aérea é conhecida tanto por suas aeronaves quanto pelo serviço prestado por sua equipe. O mesmo vale para bancos e lojas de departamento. Consequentemente, o treinamento de atendimento ao cliente para a equipe tornou-se uma das principais prioridades de muitas empresas atualmente.

O processo de entrega do serviço é crucial, pois garante que o mesmo padrão de serviço seja entregue repetidamente aos clientes. Portanto, a maioria das empresas possui um plano de serviço que fornece os detalhes do processo de entrega do serviço. Esses projetos geralmente se resumem à definição do *script* de serviço e das frases de saudação a serem usadas pela equipe de serviço.

O conceito de inseparabilidade não significa que o mesmo serviço será entregue a cada cliente; ao contrário, significa que os mesmos padrões de qualidade serão aplicados a cada serviço. Por exemplo, não há dois cortes de cabelo iguais, mas cada cliente pode ser tratado com a mesma qualidade ou a Classe Executiva e Classe Econômica de uma empresa aérea, são diferenciadas, porém, o tratamento dado pelos tripulantes é o mesmo.

2.11 Relacionamentos baseados no cliente

Os provedores de serviços ao cliente visam a construir um nível de confiança com os clientes que leva a relacionamentos duradouros entre comprador e vendedor.

Os relacionamentos são um fator-chave quando se trata de marketing de serviços. Como o produto é intangível, grande parte da decisão de compra do cliente dependerá do grau em que ele ou ela confia no vendedor. Portanto, o provedor de serviços deve ouvir as necessidades do cliente, atendê-las por meio da oferta de serviços apropriada e criar um relacionamento duradouro que levará a vendas repetidas e boca a boca positiva.

Dado o cenário altamente competitivo de hoje, no qual vários fornecedores disputam um conjunto limitado de clientes, retê-los é ainda mais importante e mais econômico do que atrair novos. Como os serviços geralmente são gerados e consumidos ao mesmo tempo, eles realmente envolvem o cliente no processo de entrega do serviço, levando em consideração seus requisitos e *feedback*. Assim, eles oferecem maior escopo de personalização de acordo com os requisitos do cliente, potencialmente oferecendo maior satisfação e levando a maior retenção de clientes.

2.12 Construindo relacionamentos

A construção de relacionamentos com base no cliente também é importante devido à crescente homogeneidade das ofertas de produtos. Por exemplo, muitos salões de beleza que oferecem serviços homogêneos ou semelhantes, como corte de cabelo, coloração e estilo. Ter um salão bagunçado e sujo garantirá que o cliente nunca mais volte. Algo tão simples quanto a limpeza é uma boa maneira de aumentar a confiança do cliente, principalmente porque ele não sabe como será o corte de cabelo até que seja feito. Devido ao crescente número de salões disponíveis, seria muito fácil para um cliente ir a outro lugar. No entanto, ser amigável, profissional e ouvir as necessidades do cliente ajudarão a garantir a sua fidelidade.

Seção 3
Qualidade de Serviços

A qualidade do serviço geralmente se refere à comparação das expectativas de serviço de um cliente no que se refere ao desempenho da empresa. Uma empresa com um alto nível de qualidade de serviço provavelmente é capaz de atender às necessidades dos clientes e também permanecer economicamente competitiva em seus respectivos setores. As empresas de sucesso que permanecem competitivas e relevantes no mercado trabalham proativamente para obter informações de sua base de clientes atual ou potencial para garantir que atendam às suas necessidades.

Nenhuma discussão com profissionais, amigos ou colegas substituirá as informações que uma empresa pode receber de um cliente real.

As seguintes perguntas são cruciais ao obter *feedback* do cliente:

Do que o cliente gosta?
Do que eles não gostam?
Como as coisas podem ser melhoradas?
Suas necessidades e expectativas estão sendo atendidas?
Quanto eles vão pagar por alguma coisa?
A conveniência é importante?
Entre outras.

O *feedback* do cliente pode ser coletado por:

- **Perguntando diretamente aos consumidores**: essa tática é particularmente eficaz durante uma viagem aérea, porque os consumidores estão sendo investigados sobre suas experiências enquanto estão utilizando.
- **Questionários**: distribua questionários de uma página que fazem algumas perguntas importantes e incentivam os clientes a preenchê-los. Eles podem ser enviados por correio como cartões postais pré-pagos ou por e-mail aos consumidores que dão permissão para serem contatados.
- **Grupos focais**: isso envolve reunir vários clientes, sentar e discutir uma série de questões relevantes para os negócios de uma empresa. A vantagem de usar esse método em relação a um questionário é que ele fornecerá informações e *feedback* mais detalhados, em vez de respostas do estilo “marque a caixa” de um

questionário. Grupos focais presenciais e entrevistas individuais são ferramentas úteis que fornecem explicações sobre problemas relacionados ao produto ou ao consumidor, porque você está acessando a fonte principal diretamente.

- **Telefone**: Algumas pesquisas podem ser realizadas via telefone. Isso gera uma troca de conversas mais privada entre o cliente e o provedor de serviços.
- **Comunidades virtuais on-line ou painéis de consumidores particulares**: a tecnologia tornou cada vez mais fácil para as empresas obterem *feedback* de seus clientes. Com a explosão da tecnologia no mercado e a vida cotidiana do consumidor, muitas empresas estão agora construindo seus próprios painéis *on-line* proprietários de consumidores, o que lhes dá acesso contínuo ao seu mercado-alvo de forma contínua. Em troca de suas opiniões e *feedback* honestos, os clientes são incentivados por seu tempo. Os *blogs* e fóruns da comunidade também permitem que os clientes forneçam explicações detalhadas de experiências negativas e positivas com uma empresa.

Ainda há o *feedback* instantâneo, em que, recentemente, muitas organizações implementaram *loops* de *feedback* que lhes permitem captura-lo no ponto da experiência. Por exemplo, a *National Express*, uma das principais empresas de viagens do Reino Unido, convidou os passageiros a enviar mensagens de texto enquanto viajavam no ônibus. Isso demonstrou ser útil, pois permite que as empresas melhorem o atendimento ao cliente antes que os defeitos cheguem até eles, tornando muito mais provável que retorne na próxima vez.

Capítulo 2

Marketing Aeroportuário

Introdução

Nos últimos 20 anos, a liberalização do mercado de aviação tem sido um dos fatores de mudança mais fundamental no ambiente comercial em que os aeroportos operam. O surgimento de *hubs* e o uso da Internet contribuíram para o processo de mudança do ambiente comercial dos aeroportos. As liberdades e flexibilidades operacionais que as empresas aéreas têm agora, juntamente com as informações e o aperfeiçoamento das opções disponíveis para os passageiros, significam que os aeroportos estão cada vez mais sujeitos à concorrência de outros aeroportos, em especial quando se trata de manter o tráfego existente - e atrair novos.

Seguindo esta tendência, nas últimas décadas, o setor aeroportuário brasileiro, assim como mundial, passou de um setor caracterizado pela administração do setor público e pelos requisitos nacionais de operação para uma nova era de gestão aeroportuária, que começa a ser dominada pelo setor privado e por atores internacionais. Os aeroportos agora são empresas complexas que exigem uma ampla gama de competências e habilidades de negócios para atender às necessidades de seus usuários, assim como em qualquer outro setor. Além disso, a desregulamentação[1] dos mercados de transporte aéreo tornou o setor aeroportuário muito mais competitivo e concedeu aos aeroportos maiores incentivos para desenvolver estratégias de marketing inovadoras, proativas e agressivas, para que possam colher os benefícios desses desenvolvimentos.

Novos tipos de modelo de negócios de empresas aéreas, como transporte aéreo de baixo custo (*Low Cost*), surgiram por meio da desregulamentação; em muitos casos, isso exige que os profissionais de marketing de aeroportos adotem uma abordagem completamente diferente e incentivaram um desvio adicional da prática passada.

1 Processo que retira do governo a regulação sobre as bandas tarifarias praticadas pelos operadores aéreos. No Brasil, a desregulamentação do transporte aéreo começou no fim dos anos 90, com uma série de medidas. que deram às empresas aéreas autonomia para definir rotas, ofertar assentos e definir o preço das tarifas, que eram tabeladas e findou no início dos anos 2000.

O público que viaja também está se tornando mais experiente e, geralmente, está exigindo mais do operador do aeroporto em relação a entrega de um serviço de qualidade no momento em que controles mais rigorosos, especialmente no que diz respeito à segurança. Este capítulo apresenta os princípios e a prática do marketing aeroportuário, bem como as principais mudanças e futuros desafios de marketing que o setor aeroportuário enfrenta. Aplica princípios de marketing à indústria aeroportuária e examina o marketing aeroportuário e seu ambiente, como definir e medir o mercado de serviços aeroportuários, planejamento de marketing aeroportuário e elementos individuais do mix de marketing aeroportuário (produto, preço, promoção e distribuição).

Há a integração de elementos-chave da teoria do marketing com o marketing do aeroporto na prática. Serão apresentados exemplos da indústria de diferentes tipos de aeroportos em todo o mundo para desenvolver a base teórica do assunto e mostrar aplicações da vida real. A natureza dinâmica da indústria aeroportuária exige que estudantes e profissionais tenham uma profunda apreciação contemporânea das questões e desafios do marketing aeroportuário.

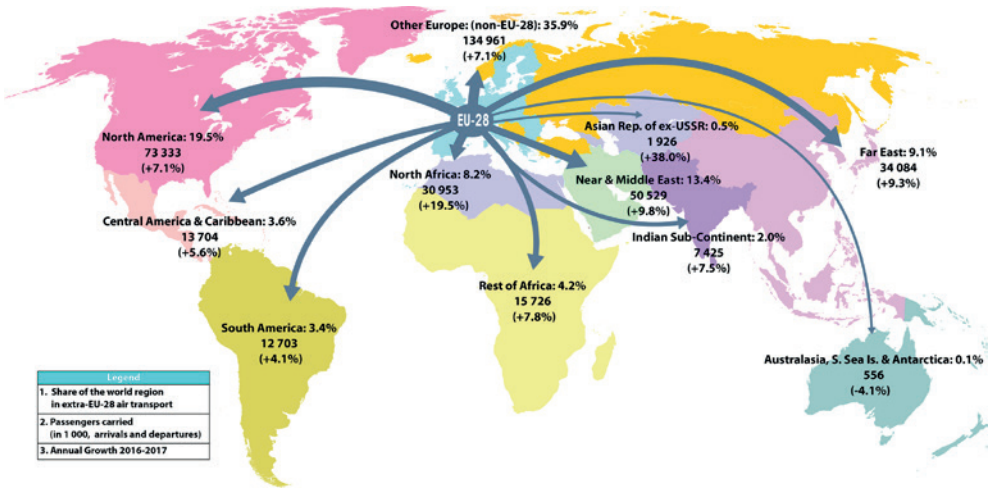
Seção 1
Evolução do Marketing Aeroportuário

Até a década de 1980, os aeroportos geralmente adotavam uma abordagem passiva ao marketing. A opinião de muitos na indústria, mesmo até recentemente, era que os aeroportos eram monopólios naturais. No Brasil, por exemplo, até o ano de 2012 aproximadamente 97% do movimento operacional estava em aeroportos administrados por uma única empresa Governo Federal, além disso havia outros de Governos Estaduais e Municipais sendo que eles não estavam em posição de influenciar as decisões de seus mercados-alvo por meio do marketing. Essa visão tradicional foi contestada nas últimas décadas.

É fato que atualmente uma grande proporção de produtos e serviços na maioria dos aeroportos está sujeita à concorrência e que as decisões de marketing do aeroporto podem ajudar a construir relacionamentos que têm um impacto profundo nos clientes do aeroporto. O transporte aéreo possui contribuição fundamental para a economia, na Comunidade Europeia, por exemplo, existem mais de 150 linhas aéreas regulares, uma rede de mais de 450 aeroportos e 60 prestadores de serviços de navegação aérea. O setor de aviação emprega

mais de 4,5 milhões de pessoas. Somente as empresas aéreas e os aeroportos contribuem com 1,5% para o PIB europeu. Cerca de 1 bilhão de passageiros partiram ou chegaram aos aeroportos europeus em 2017, segundo a Comissão Europeia (2018), destes 3,4% tiveram como destino ou origem a América do Sul, um crescimento de 4,1% em relação ao ano anterior, fora da comunidade europeia a América do Norte é a maior ligação com a Europa pelo modal aéreo com 19,5% do movimento, conforme apresentado na figura a seguir.

Figura 2.1 - Movimento de Passageiros Europeus em 2017 pelo modal aéreo



Fonte: Comissão Europeia (2018).

Em suma, os desenvolvimentos no mercado europeu de aviação fizeram com que os aeroportos enfrentassem mais empresas aéreas, dispostas e capazes de levar seus negócios a outros lugares se o serviço, o preço e as condições de mercado fossem mais favoráveis. É assim que as empresas aéreas buscam obter um melhor retorno sobre seus ativos móveis. Os aeroportos também operam em um ambiente em que mais passageiros têm maior escolha entre aeroportos e empresas aéreas. Além disso, os aeroportos são mais ativos, operando mais comercialmente em resposta às pressões competitivas, atraindo passageiros e empresas aéreas. Desta forma, o mercado aeroportuário tornou-se muito mais dinâmico e competitivo, como ilustrado a seguir.

Figura 2.2 - Um mercado aeroportuário dinâmico na Europa

Fonte: Adaptado de Comissão Europeia (2012, tradução nossa).

A competição nos aeroportos foi incentivada por vários fatores. A demanda por transporte aéreo, medida em receita de passageiros-quilômetro (RPKs) é caracterizada pelo crescimento a longo prazo: dobrou a cada 15 anos desde a década de 1970 e a previsão é dobrar novamente nos próximos 15 anos. Mais de 8 bilhões de passageiros viajaram de avião em 2017; espera-se um crescimento de 4,1% a cada ano durante os próximos 23 anos, para mais de 20 bilhões de passageiros em 2040. Além disso, 118 milhões de toneladas de carga foram transportadas por via aérea em 2017. A demanda de carga, medida em receita por tonelada por quilômetros (RTKs), deverá crescer a uma taxa ainda mais rápida que a demanda de passageiros: em 4,9% cada ano no mesmo período (ACI, 2018).

Antes da desregulamentação, o Governo Federal através do Departamento de Aviação Civil regulava firmemente o mercado doméstico, enquanto a regulamentação internacional era baseada em acordos bilaterais de serviços aéreos (*Air Service Agreements - ASAs*) entre governos; estabelecendo tarifas, frequências, capacidades e acesso ao mercado. Muitas rotas internacionais ainda se baseiam em ASAs bilaterais, mas as restrições por elas negociadas geralmente não são tão rigorosas quanto no passado. Uma das principais consequências da desregulamentação é que as empresas aéreas estão agora mais livres. Eles são mais livres para escolher para onde voam de e para, e, geralmente definem tarifas, frequências, capacidades e rotas de acordo com demandas comerciais. Isso proporcionou aos aeroportos não apenas maiores oportunidades para atrair novas rotas através do marketing, mas também desafios associados à

manutenção de rotas existentes. Por exemplo, 2500 novas rotas foram criadas dentro da Europa em 2011 e outras 2000 foram fechadas. Isso resultou em um aumento líquido de 500 novas rotas, mas também alta rotatividade nas rotas existentes (THELLE, PEDERSEN e HARHOFF, 2012).

Novos tipos de modelo de negócios de empresas aéreas, como as de baixo custo, surgiram por meio da desregulamentação. Isso proporcionou mais oportunidades aos aeroportos, em muitos casos exigindo que os profissionais de marketing adotassem uma abordagem completamente diferente e incentivando um desvio adicional da prática passada. O público em viagem também está se tornando mais experiente e menos leal, desfrutando de uma maior variedade de aeroportos e serviços aéreos e, geralmente, exigindo mais dos aeroportos a entrega de produtos e serviços de qualidade no momento em que controles mais rigorosos estão sendo implementados, especialmente no que diz respeito à segurança.

À medida que os aeroportos crescem, eles são capazes de explorar novas oportunidades para desenvolver atividades comerciais e cada vez mais vem procurando fazer isso para diversificar seus negócios. Isso significa que o marketing aeroportuário muitas vezes se estende a uma gama muito maior de clientes, visando não apenas empresas aéreas e passageiros, mas também, trabalhadores de um aeroporto, além de acompanhantes/visitantes, entusiastas e também o público em geral, fornecedores de serviços de aviação (por exemplo, empresas de apoio em solo e *catering*), prestadores de serviços comerciais de passageiros (por exemplo, lojas de varejo, alimentos e bebidas, estacionamento e aluguel de carros), compradores (por exemplo, serviços de publicidade em aeroportos, imóveis ou consultoria em aeroportos) e fornecedores (por exemplo, construtoras).

O marketing de aeroportos também se trona cada vez mais relevante devido ao impacto que um aeroporto pode ter no desenvolvimento econômico e social da área que ele está inserido. Por esse motivo, o marketing aeroportuário, realizado por aeroportos públicos e privados, pode ter objetivos mais amplos do que apenas melhorar o bem-estar do operador aeroportuário. A parceria com as partes interessadas, como empresas locais, agências de turismo e desenvolvimento regional, é mais comum nos aeroportos do que com muitos outros setores, devido aos resultados positivos que o crescimento do movimento operacional pode trazer.

As mudanças no ambiente de negócios aeroportuários deram aos aeroportos um incentivo maior para desenvolver abordagens inovadoras, proativas e agressivas ao marketing. Isso foi encorajado ainda mais por transformações recentes na maneira como os aeroportos são adquiridos e operados. Em muitos países, o setor passou de um setor caracterizado pela propriedade do setor público e pelos requisitos nacionais para uma nova era de gerenciamento de aeroportos, onde aeroportos maiores se tornaram grandes empresas internacionais que tendem a pertencer e ser operadas pelo setor privado ou por Parcerias Público-Privadas (PPPs).

A primeira grande concessão de aeroportos no Brasil ocorreu em 2012, e a tendência para a concessão de aeroportos ainda continua. Muitos aeroportos de pequeno porte ainda são operados pelo setor público e podem até ser operados sem fins lucrativos, tendo como premissa a integração nacional, mas temos um número crescente que já é operado como entidades comerciais. Atualmente, 14% dos aeroportos em todo o mundo têm algum nível de participação privada, mas isso pode aumentar, graças ao incentivo de financiamento privado e à dependência reduzida de investimentos do governo, ou ainda pela possibilidade de serem operados como parcerias público-privadas, o Brasil planeja conceder 54 aeroportos para empresas privadas. Iniciou o ambicioso programa em 2017, levantando R$ 3,72 bilhões por meio de um leilão de concessões para quatro aeroportos (AIRPORT TECHNOLGY, 2018).

Paralelos podem ser traçados, em certa medida, entre como o marketing que evoluiu como conceito, tema abordado no Capítulo 1, e como o marketing do aeroporto que evoluiu na prática. A teoria sugere que as empresas operavam em uma era orientada para a produção até a década de 1950, com foco nos meios de produção e na suposição de que as necessidades e desejos do consumidor não mudam rapidamente. Isso foi seguido pela era das vendas orientadas, entre as décadas de 1950 e 1960, quando as empresas se concentraram em promover um produto ou serviço existente sem realmente determinar o que os consumidores precisam e desejam.

Muitos aeroportos foram desenvolvidos para fins militares e não civis, especialmente na época da Segunda Guerra Mundial. Transferindo-os para uso civil, os governos decidiram quais empresas aéreas operariam entre quais aeroportos sob o sistema de propriedade e controle do governo, sistema regulado quer perdurou no Brasil por décadas. Os principais aeroportos eram frequentemente desenvolvidos como símbolos de status - o objetivo era fazer o país parecer forte e poderoso - mas os aeroportos não eram necessariamente orientados ao cliente ou com fins lucrativos. Isso não importava, pois eles eram de propriedade do governo e não tinham acionistas privados buscando um retorno sobre seu investimento.

Outros aeroportos regionais e locais também tendiam e ainda tendem a ser de propriedade pública, geralmente por prefeituras que se orgulham e protegem seu aeroporto, especialmente porque isso proporciona à região oportunidades de conectividade com grandes centros. Muitos foram criados para fins de desenvolvimento regional, em processos conduzidos por políticos locais (mais) ambiciosos, e isso ainda ocorre atualmente. Porém, vários fecharam como resultado de muito pouco tráfego, ou não possuem tráfego suficiente para sua sustentabilidade, caracterizando-se como aeroportos deficitários, como

o Aeroporto de Nacala em Moçambique, que foi construído com recursos do BNDES e inaugurado em 2014 com capacidade para 500 mil passageiros por ano, recebe menos de 20 mil, sendo que os voos internacionais nunca chegaram, hoje ele é conhecido como aeroporto fantasma.

Figura 2.3 - Aeroporto de Nacala - Moçambique, o fantasma

Fonte: O País (2019).

Eles não se concentraram nas necessidades e desejos pré-determinados dos clientes, nem operaram como empresas comerciais com foco no marketing. A literatura sugere que estamos agora em uma era orientada para o marketing que surgiu na década de 1970, caracterizada por empresas focadas no **desenvolvimento de produtos e serviços que atendem às necessidades e desejos dos clientes**. Apesar de exemplos em contrário, como os aeroportos fantasmas, há evidências dessa era de marketing nos aeroportos, embora tenha aparecido aqui um pouco depois da década de 1970, como resultado de mudanças generalizadas significativas que realmente não ocorreram na indústria até a década de 1980.

É importante, no entanto, observar que as empresas não começaram apenas com o marketing quando a era orientada para o marketing surgiu. O marketing existe de uma forma ou de outra há muito tempo, embora no que possa ser considerado uma forma pré-moderna de marketing. A evidência inicial disso é o comércio de escambo no Egito antigo, onde trocas de valor agregado era realizado entre várias partes; como aponta Baker, “o enigma do marketing é que é uma das atividades mais antigas do homem e, no entanto, é considerada a mais recente das disciplinas de negócios” (BAKER, 2006).

Este também é o caso dos aeroportos. Em virtude do desejo dos governos de desenvolvê-los como símbolos de status, bem como do glamour associado às viagens aéreas desde o início, os aeroportos sempre foram estruturas comerciais de uma maneira ou de outra, embora as atividades de marketing certamente não fossem tão direcionadas, orientadas ao cliente e variadas como são hoje. Alguns dos primeiros exemplos de atividades de marketing de aeroportos podem ser vistos na internet, incluindo pôsteres antigos. Um exemplo, mostrando um avião e um hidroavião, foi criado por Harry Herzog para o Projeto Federal de Arte da *Works Progress Administration* em Nova York por volta de 1937 para promover os aeroportos municipais de Nova York.

Figura 2.4 - New York City municipal airports, WPA poster, ca. 1937

Fonte: Wikmedia Commons (2019).

As abordagens contemporâneas ao marketing também evoluíram, como marketing de relacionamento (com foco na construção de boas relações com clientes e retenção de clientes através da lealdade), marketing industrial (com foco na construção e manutenção de boas relações com outras empresas e organizações), marketing social (com foco nas atividades de marketing que beneficiam e não prejudicam a sociedade), e-marketing (marketing baseado na Internet) e, mais recentemente, marketing de mídia social. Há evidências que sugerem que os

aeroportos adotaram toda a gama de abordagens contemporâneas ao marketing: por exemplo, introduzindo esquemas de fidelidade nos aeroportos, colaboração com as partes interessadas locais, patrocinando eventos e atividades da comunidade local e usando a Internet como uma plataforma para várias atividades de marketing, incluindo marketing de mídia social.

Mas como podemos descrever o Marketing Aeroportuário?

Certamente há inúmeras definições, sobre diferentes visões, porém a definição que vale a pena mencionar com melhor relação ao Marketing Aeroportuário é dos renomados acadêmicos de marketing Armstrong e Kotler (2007, p. 5-7). Eles definem o marketing como "o processo social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que precisam e desejam através da criação e troca de valor com os outros". Eles continuam dizendo que o marketing é "o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com os clientes para capturar o valor dos clientes em troca". Esta definição reconhece a importância de relacionamentos de longo prazo com os clientes; isso é particularmente relevante para os aeroportos, especialmente devido à confiança em repetir negócios (por exemplo, de empresas aéreas, passageiros e empresas de carga), mas também por causa de sua natureza composta e do impacto que eles têm na área circundante.

"marketing é o processo social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que precisam e desejam através da criação e troca de valor com os outros e o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com os clientes para capturar o valor dos clientes em troca"

Mas quando tratamos especificamente de Marketing Aeroportuário, achamos a definição de Papadopoulou (2019):

Marketing Aeroportuário é a função pela qual, de acordo com a Estratégia Corporativa, o aeroporto pode interagir com seus grupos-alvo, identificar e atender às necessidades de cada grupo, a fim de estimular e acelerar seu crescimento, resultando em mais receitas aeronáuticas e não aeronáuticas.

1.1 O Marketing da Indústria de Serviços

Os aeroportos são essencialmente prestadores de serviços e o marketing desempenha um papel diferente nas empresas de serviços e nas empresas que lidam exclusivamente com produtos, onde partes operacionais da organização lidam com produção e o departamento de marketing lida principalmente com vendas. Essa abordagem não funciona com serviços, como aeroportos, nos quais a produção e o consumo geralmente ocorrem simultaneamente e por meio

da interação entre a organização, outras partes interessadas e fornecedores e o usuário final. A equipe responsável pelo marketing em uma empresa de serviços deve, portanto, desenvolver e manter relacionamentos muito mais próximos e mais abrangentes do que é típico em muitas empresas de bens, devido à natureza inseparável dos diferentes aspectos do serviço.

Como as mercadorias, os aeroportos são objetos físicos que podem ser vistos, tocados, ouvidos e cheirados, eles oferecem recursos tangíveis do produto, como a infraestrutura e as instalações que fornecem ao usuário final (por exemplo, uma área para pouso e decolagem ou uma área de estacionamento). No entanto, diferentemente das mercadorias, geralmente não há troca de propriedade permanente por componentes físicos de um aeroporto quando os clientes pagam para usá-lo, o que significa que é importante que os aeroportos reforcem a identidade da marca e incentivem a lealdade por meio do marketing.

Além disso, os clientes que pagam para usar um aeroporto, seja através da taxa de embarque ou outra forma, geralmente pagam por recursos de serviço intangíveis. Portanto, o marketing do aeroporto precisa desenvolver pistas tangíveis que forneçam evidências dos benefícios disponíveis, como sinais de qualidade de serviço que os clientes podem associar ao aeroporto. A heterogeneidade dos serviços aeroportuários pode causar um problema aqui, porque recursos de serviço, como qualidade de serviço, podem variar dependendo de quando, onde e como eles são entregues e por quem. Portanto, os aeroportos precisam investir em **recrutamento e treinamento** e, do ponto de vista de marketing, é importante **medir e gerenciar o desempenho dos recursos do serviço**.

Finalmente, os serviços tendem a ser perecíveis: não podem ser armazenados para venda ou uso posterior. É o caso da maioria dos produtos e serviços aeroportuários, o que significa que os aeroportos não são capazes de criar estoques e podem enfrentar problemas na relação entre demanda e oferta. Usar a **pesquisa de mercado** para antecipar e planejar a demanda futura é importante, e os aeroportos também podem usar elementos individuais de seu mix de marketing para influenciar e responder a mudanças na oferta e na demanda, como o uso de preços diferenciais (por exemplo, incentivos para estimular a demanda durante períodos de menor movimento) , sistemas de reserva (por exemplo, para estacionamento e alocação de faixas horárias) e procedimentos para gerenciar flutuações na demanda (por exemplo, contratar prestadores de serviços terceirizados, compartilhar capacidade com outros prestadores de serviços etc.). Um resumo das características do serviço e suas implicações para o marketing do aeroporto é apresentado no quadro a seguir, abaixo.

Quadro 2.1 - Características de um serviço e implicações para a comercialização no aeroporto

	Característica de serviço	Implicações para o marketing do aeroporto
Inseparável	O produto do aeroporto geralmente é produzido e consumido simultaneamente, geralmente por meio da interação entre o aeroporto, outros provedores de serviços e o usuário final.	É importante que os aeroportos desenvolvam e mantenham relacionamentos estreitos porque a interação determina o resultado do serviço.
Nenhuma transferência de propriedade	Os clientes do aeroporto geralmente não obtêm acesso pessoal ou ilimitado aos produtos e serviços pelos quais pagam.	Importante para os aeroportos, para reforçar a identidade da marca e incentivar a lealdade.
Intangível	Os produtos e serviços aeroportuários geralmente não têm substância; eles não podem ser vistos, provados ou tocados.	É importante que os aeroportos desenvolvam pistas tangíveis que forneçam evidências dos benefícios disponíveis (por exemplo, níveis de qualidade de serviço).
Heterogêneo	A qualidade dos produtos e serviços aeroportuários geralmente varia dependendo de quando, onde e como eles são fornecidos e por quem.	É importante que os aeroportos invistam no controle de qualidade (por exemplo, sistemas de treinamento e gerenciamento de pessoal).
Perecível	Os produtos e serviços do aeroporto geralmente não podem ser armazenados para venda ou uso posterior.	É importante que os aeroportos antecipem e planejem a demanda futura e usem elementos de seu mix de marketing para influenciar e responder a mudanças na oferta e na demanda.

Fonte: Adaptado de Halpern e Graham (2013, tradução nossa).

Seção 2
O Mercado de Serviços Aeroportuário

Prevê-se que a indústria mundial de serviços aeroportuários atinja cerca de US $ 211,5 bilhões até 2023 e a previsão é de um crescimento de 4,2% entre 2018 e 2023. O futuro da indústria de serviços aeroportuários parece promissor com oportunidades no turismo de lazer e negócios, movimentação de carga e serviços ligados a operação de aeronaves. Os principais fatores de crescimento para esse mercado são o aumento do tráfego aéreo de passageiros, a abertura de novos aeroportos e a expansão de novas rotas domésticas e regionais no mercado de aviação.

O ponto crucial de qualquer sistema de marketing é sempre o cliente, e um entendimento completo dos clientes é essencial para o planejamento eficaz do mix de marketing na fase posterior do processo de marketing. Os clientes podem ser definidos como indivíduos ou empresas que compram os bens e serviços que uma organização produz e que a satisfação de suas necessidades e requisitos é vital para o sucesso de qualquer organização. Em termos gerais, geralmente existem cinco mercados de clientes diferentes:

- indivíduos,
- empresas que usam os bens e serviços para seu próprio produto,
- revendedores (como certos intermediários),
- governos que usam os bens e serviços para serviços públicos e
- consumidores internacionais, isso pode incluir qualquer um dos grupos de clientes acimas, se eles forem de outro país.

Para aeroportos, há uma variedade de mercados, cada um contendo clientes com requisitos específicos que precisam ser satisfeitos com a combinação de recursos tangíveis e intangíveis de produtos e serviços oferecidos no aeroporto. Isso inclui passageiros, empresas aéreas, operadores de turismo, agentes de viagens, transeuntes e visitantes. Em um sentido amplo, outras empresas, como Fixed-Base Operator (FBO)[2] e concessionárias de varejo, usam áreas do aeroporto para vender seus próprios serviços individuais e ressarcindo o mesmo por meio de taxas de concessão ou aluguéis, e também podem ser considerados clientes do aeroporto. Da mesma forma, os funcionários do aeroporto contribuem para o produto, mas também atuam como clientes quando estão envolvidas as instalações comerciais, neste caso o varejo, onde eles são clientes.

2 Empresa comercial que tenha sido autorizada por uma autoridade aeroportuária a operar no aeroporto fornecendo serviços aeronáuticos, como abastecimento de combustível, estacionamento e hangaragem, aluguel de aeronaves, manutenção de aeronaves, instrução de voo e serviços similares à Aviação Geral (SKYBRARY, 2017).

O interessante é que as opiniões dos aeroportos e das empresas aéreas sobre a importância desses diferentes grupos variam. Os aeroportos definem frequentemente as empresas aéreas e os passageiros como clientes-chave, enquanto as empresas aéreas podem considerar os passageiros apenas como clientes e como eles mesmos os principais clientes dos aeroportos. Freathy e O'Connell (2000) discutem como as empresas aéreas podem ser definidas como clientes primários e os passageiros como clientes secundários, mas argumentam que essa distinção é difícil de manter na prática porque os limites de responsabilidade entre operadores aeroportuários e empresas aéreas geralmente são ofuscados na mente do passageiro, ou seja, para ele é tudo um único serviço. Hermann e Hazel (2012) dividem os clientes do aeroporto em cinco grupos:

- Empresas Aéreas,
- Passageiros,
- Não-viajantes (funcionários, visitantes e clientes de varejo, conhecedores e recepcionistas e vizinhos),
- Inquilinos / prestadores de serviços (varejo, estacionamento, assistência em terra, anunciantes), e,
- Parceiros de desenvolvimento em potencial (promotores imobiliários, receptivos, provedores de serviços de transporte, governo).

Graham (2008) utiliza uma classificação mais simples que define clientes como comércio, transportadores de passageiros e carga, outros indivíduos e outras organizações. Os clientes comerciais incluem empresas aéreas, aviação geral, operadores turísticos, agentes de viagens e transeuntes.

As **empresas aéreas** são claramente os principais impulsionadores do negócio geral de viagens aéreas: a menos que forneçam um produto adequado, passageiros e transportadores de mercadorias não poderão usar um determinado aeroporto. Conforme dados de 2011, as empresas aéreas principais representavam 76% dos RPKs em todo o mundo. Sendo o segundo maior mercado de passageiros as LCCs (*Low-cost carrier*), representando 17% dos RPKs. Depois, há empresas aéreas regionais (com 4% dos RPKs globais) e as empresas aéreas de fretamento/charter (3%). Além disso, a tonelada de quilômetros percorridos (TKPs) nos mercados de carga e correio responde por uma participação global de 30% e 1% no mercado, respectivamente. Além disso, em alguns aeroportos a aviação geral pode ser um mercado importante. Isso pode abranger atividades como instrução de voo, segurança pública, taxi aéreo entre outros, bem como atividades particulares de voo e lazer, como paraquedismo, acrobacias e asa-delta.

Outros clientes comerciais incluem **operadoras de turismo**, que tradicionalmente vendem assentos em voos fretados como parte de um pacote turístico. Portanto, o operador turístico pode tomar uma decisão sobre quais aeroportos devem ser utilizados, enquanto a empresa aérea fretada pagará e consumirá o produto do aeroporto. A esse respeito, as operadoras de turismo podem ser consideradas clientes separados das empresas aéreas que realizam voos fretados, embora essa seja uma área obscura, uma vez que, muitas empresas aéreas de fretamento e operadores turísticos pertencentes a grandes empresas de viagem que fazem seus próprios pacotes de voos. Os agentes de viagens vendem indiretamente certas partes do produto do aeroporto ao comercializarem assentos de empresas aéreas e, portanto, podem ser definidos como clientes e intermediários de distribuição. Para o tráfego de carga, existem outros intermediários, como despachantes ou empresas globais de logística, que fornecem a interface entre o remetente e a empresa aérea. Eles costumam tomar decisões sobre qual aeroporto usar para transportar a carga, identificando o melhor custo benefício para si e seu cliente.

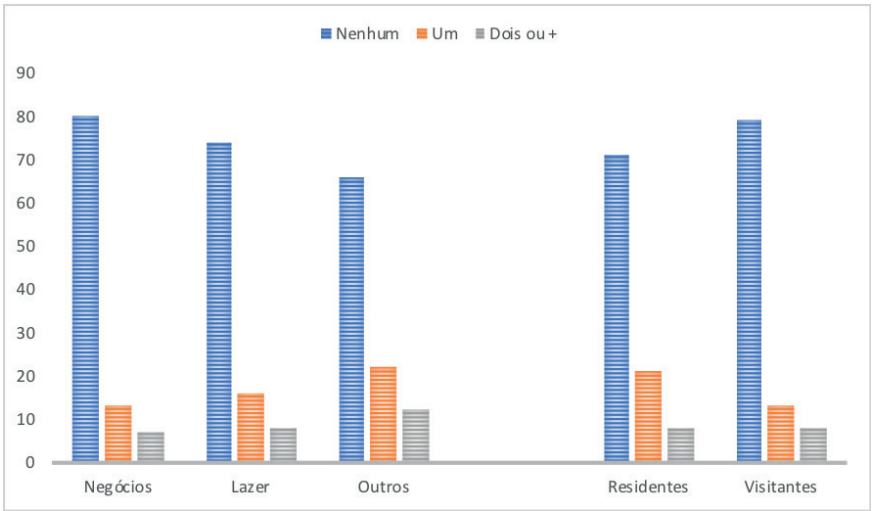
Os **usuários finais** - ou seja, os passageiros e os proprietários da carga que está sendo transportada - são outro grupo de clientes. Os passageiros são claramente de importância fundamental para os aeroportos, não apenas porque consomem o produto que a empresa aérea fornece, mas também porque são clientes diretos das instalações comerciais do aeroporto. Ao contrário dos passageiros, o usuário final no mercado de carga raramente entra em contato com o próprio aeroporto. Em vez disso, os remetentes de frete tendem a lidar apenas com o despachante ou o integrador do sistema, geralmente distante do aeroporto.

A categoria de **cliente "outro indivíduo"** inclui todos os indivíduos que usarão alguns recursos do produto do aeroporto, mas não serão clientes diretos das empresas aéreas. Isso inclui **funcionários** do aeroporto que trabalham para o operador aeroportuário, empresas aéreas, operação de solo, concessionárias comerciais e outras organizações. Esses indivíduos podem usar as instalações comerciais do aeroporto, principalmente por causa de sua conveniência, e outras instalações, como estacionamento. Como regra geral, haverá entre 800 e 1.000 funcionários em um aeroporto por milhão de passageiros; eles serão clientes em potencial, mas isso pode variar consideravelmente, dependendo do tipo de empresa aérea e passageiro e da função do aeroporto (GRAHAM, 2008). Uma pesquisa nos aeroportos internacionais da costa oeste dos EUA constatou que 45% dos funcionários usavam a praça de alimentação diariamente e 26% as usavam apenas semanalmente. Os números equivalentes para o varejo (lojas) foram de 4% e 18%, respectivamente (ACRP, 2011).

Além disso, haverá os **acompanhantes dos passageiros**. Esses podem usar as instalações de varejo e alimentação no terminal e nos estacionamentos. O tamanho desse mercado dependerá da finalidade da viagem e da duração do transporte dos passageiros associados e será influenciado por outros fatores, como cultura e nacionalidade. Os voos internacionais e de longa distância para passageiros que viajam para fins de lazer geralmente atraem mais os **acompanhantes dos**

passageiros. O gráfico a seguir confirma que são os passageiros de viagens a negócios, e os não residentes que possuem o menor número de acompanhantes no Aeroporto Internacional de Los Angeles. Mesmo sendo dados de mais de uma década estas informações ainda refletem o cenário atual, não só para Los Angeles, mas para outros aeroportos com as mesmas características. Também haverá visitantes não diretamente relacionados à atividade de transporte aéreo. Por exemplo, pode haver **entusiastas da aviação** que visitam o aeroporto para ver aeronaves, fotografar (*spotters*), comprar mercadorias especializadas e talvez fazer um passeio pelo aeroporto. Os **residentes locais** também podem visitar o aeroporto para usar as instalações de varejo e áreas de alimentação e lazer, ou homens e mulheres de **negócios** podem usar as instalações para conferências e reuniões.

Gráfico 2.1 - Acompanhamento de visitantes no Aeroporto Internacional de Los Angeles por finalidade de viagem e tipo de passageiro, 2006



A categoria de cliente **'outra organização'** inclui concessionárias, que normalmente fornecem as instalações comerciais do terminal, como varejo e alimentação. Organizações como servidores públicos também podem ser considerados clientes do aeroporto. Esses grupos contribuem para o produto geral do operador do aeroporto e também são definidos como fornecedores. O mesmo raciocínio pode ser aplicado a organizações que alugam áreas do operador aeroportuário dentro e fora do terminal e as empresas estabelecidas no entorno do aeroporto como consequência da estratégia de um operador aeroportuário para estabelecer uma cidade aeroportuária ou aerotropolis[3].

3 Uma cidade ou área urbana centralizada em torno de um aeroporto. Consiste em um núcleo central com anéis de desenvolvimento que permeiam para o exterior. Ao contrário de uma cidade tradicional, no entanto, seu núcleo é um aeroporto e todo o desenvolvimento vizinho é, por sua vez, suportado pela indústria aeroportuária (INTERNATIONAL AIRPORT REVIEW, 2016).

É importante reconhecer que alguns desses diferentes grupos de clientes serão inevitavelmente interdependentes. Por exemplo, se o número de empresas aéreas que atendem ao aeroporto diminuir, é provável que isso reduza o volume de passageiros, funcionários e acompanhantes dos passageiros e, em última análise, se o declínio for consideravelmente grande - torne o aeroporto menos atraente para outros clientes, como os proprietários de áreas comerciais.

Certamente também é verdade que os diferentes grupos de clientes, especialmente as empresas aéreas e os passageiros, verão os aeroportos sob diferentes perspectivas. Na maioria dos casos, dada a natureza competitiva do setor de transporte aéreo, os interesses das empresas aéreas se alinham bastante aos interesses dos passageiros. No entanto, isso nem sempre pode ser o caso; por exemplo, com as empresas aéreas prestando muita atenção aos passageiros "*premium*" de maior rendimento ou não apoiando planos de expansão que possam beneficiar os passageiros, mas aumentar a concorrência do setor.

2.1 Comportamento dos clientes do aeroporto

Depois de identificar os principais clientes do aeroporto, é importante avaliar seu comportamento em relação aos fatores que afetarão sua escolha em relação ao aeroporto. Para cada cliente, a escolha de um aeroporto é resultado de uma gama de processos decisórios complexos. Para empresas aéreas de passageiros, um dos fatores mais importantes é o tamanho e a natureza da região atendida, especialmente se os serviços ponto a ponto são o principal foco. As oportunidades de transporte de carga (de preferência em ambas as direções, origem e destino) em voos de passageiros também precisam ser consideradas. Se uma empresa aérea deseja desenvolver ou manter um hub e atrair tráfego, também procurará uma localização geográfica central em relação aos mercados que deseja atender (HALPERN e GRAHAM, 2013).

Claramente, o produto do aeroporto deve ser capaz de atender às necessidades da empresa aérea. Deve haver capacidade e slots suficientes para permitir que a empresa aérea opere os serviços que deseja hoje e no futuro assim como outras características físicas do aeródromo, como o comprimento da pista, que precisa ser adequado às aeronaves utilizadas. A infraestrutura também precisa atender aos requisitos de uma empresa aérea específica, como processos rápidos para empresas *Low Cost* ou ainda instalações de conexão confiáveis para empresas que utilizam o aeroporto com Hub. Os operadores de aviação executiva buscarão um serviço rápido, eficiente e personalizado para os executivos. Fatores comerciais a considerar incluem a presença de outras empresas aéreas e a quantidade de concorrência existente.

Tão importante quanto, são os **custos** da operação no aeroporto. Sem dúvida, o valor das tarifas aeronáuticas pode ser crucial aqui, razão pela qual muitos aeroportos oferecem descontos e incentivos. A assistência em atividades relacionadas, como o financiamento de pesquisas de mercado e campanhas promocionais, também pode ser significativa. Além disso, a escolha da empresa aérea será influenciada por outros custos, como serviços de apoio em solo e preço do combustível, sobre os quais o operador do aeroporto geralmente terá menos controle. Se a empresa aérea estiver projetando uma presença significativa no aeroporto ou quiser desenvolver o aeroporto como base, isso envolverá o recrutamento de funcionários locais e, portanto, o custo da mão-de-obra pode ser importante no processo decisório.

No que diz respeito às operações de carga, os aeroportos precisam ter uma forte demanda por esses serviços ou estar localizados centralmente para operar como um hub de carga. Os custos operacionais podem, novamente, ser muito importantes, pois o tráfego de carga pode ser altamente sensível ao preço e ser facilmente transferido de um aeroporto para outro pelos despachantes, desde que atendam aos requisitos de entrega dos remetentes. Fatores mais específicos serão a capacidade do aeroporto de operar à noite e ter agilidade no desembaraço aduaneiro, um bom histórico relacionado a meteorologia e acesso adequado para o escoamento da carga através de vias rápidas e seguras, para que a carga possa ser transportada com eficiência até o destino final. Os voos de carga geralmente usam grandes aeronaves que precisam de equipamentos especializados para carregamento e transferência. Além disso, certos tipos de carga, como carga viva, mercadorias perigosas ou perecíveis, podem exigir instalações especializadas de manuseio e armazenamento que podem não estar disponíveis em todos os aeroportos. Gardiner et al. (2005) dividem os fatores que afetam as operações de carga em localização (geografia, demanda local, disponibilidade operacional), qualidade do aeroporto (congestionamentos e atrasos, tarifas, infraestrutura, acesso ao solo, mão-de-obra) e influências de terceiros (restrições ambientais, acordos bilaterais, legislação, marketing de aeroporto etc.).

A tabela a seguir apresenta os resultados de uma pesquisa com transportadoras não integradas, ou seja, empresas que realizam somente o transporte da carga, em que foi solicitado a elas classificar, em ordem crescente os fatores mais significativos que influenciaram a sua escolha de aeroporto. As operações noturnas foram as mais importantes, seguidas pelos custos, reputação do aeroporto e demanda local. Porém, para empresas transportadoras integradas, que realizam todo o processo envolvendo a carga, fatores como a meteorologia para garantir alta confiabilidade e espaço para construir instalações dedicadas, que são necessárias para essas operações podem ser vitais na escolha.

Tabela 2.1 - Fatores que influenciam a escolha do aeroporto pelos operadores de carga

Fator	Rank
Operações Noturnas	1
Custos gerais mínimos	2
Reputação do aeroporto em relação a carga	3
Demanda Local – Origem e Destino	4
Influência dos Despachantes	5
Acesso viário ao aeroporto	6
Tempo de desembaraço aduaneiro	7
Incentivos financeiros do Operador do Aeroporto	8
Tempo de transporte aos principais mercados	9

Fonte: Halpern e Graham (2013).

Considerando a escolha do aeroporto pelo passageiro, é o processo mais complexo. A natureza dos serviços aéreos oferecidos (por exemplo, em termos de tarifas, destinos e horários) - com efeito, o produto da empresa aérea - será o fator crucial, pois ninguém escolherá voar de um aeroporto, a menos que ofereça as oportunidades de viagem adequadas a sua necessidade. O aeroporto só pode influenciar indiretamente esses fatores comercializando para as empresas aéreas; portanto, em muitos aspectos, os passageiros estarão mais preocupados com o voo do que com o aeroporto. Eles podem, por exemplo, optar por usar um aeroporto que normalmente não seria sua escolha preferida apenas para conseguir um preço mais acessível ou ganhar mais pontos em programas de fidelidade. Eles também podem precisar viajar para aeroportos fora do seu centro urbano ou região para terem acesso a certos tipos de voo, como serviços de longa distância que não estão disponíveis localmente. Cada indivíduo passará por um processo único e é complicado analisar os muitos fatores para a tomada de decisão sobre qual aeroporto usar, e é essencial que os aeroportos tentem entender esse comportamento do consumidor.

Um **fator chave que afetará a escolha do passageiro** será a proximidade e/ou a facilidade de acesso do aeroporto. Isso será influenciado pelo custo e disponibilidade de transporte público para o aeroporto, bem como pelo custo e conveniência do estacionamento. Pode ser que o aeroporto mais próximo não seja o mais fácil ou mais conveniente para os passageiros usarem. A escolha do passageiro também será influenciada pelas preferências pessoais de um determinado aeroporto, devido a fatores relacionados ao produto do aeroporto e à experiência geral. Por exemplo, em um estudo qualitativo de passageiros do Reino Unido, identificou que os passageiros preferiam aeroportos menores porque

eram menos formais, ofereciam melhor atendimento ao cliente, eram menos congestionados e permitiam que os passageiros se sentissem mais no controle e consequentemente mais confortáveis. Familiaridade e confiabilidade também foram considerados fatores importantes, especialmente para passageiros à negócios. A escolha do passageiro também pode ser influenciada pelo envolvimento de terceiros ou intermediários como agentes de viagens ou escritórios de viagens corporativas durante seu processo de decisão (SYKES e DESAI, 2009).

No que diz respeito a outros clientes individuais, muitos estão diretamente ligados aos mercados de empresas aéreas ou de passageiros e, portanto, não têm escolha a não ser usar um determinado aeroporto. Isso inclui funcionários e acompanhantes. No entanto, os entusiastas da aviação serão atraídos para o aeroporto se produtos específicos forem oferecidos. O aeroporto de Manchester, por exemplo, tem sua área específica para visitantes, um “parque dos sonhos” para amantes da aviação. Isso inclui um passeio pelo Concorde, locais elevados para observação de pousos e decolagens, uma área de recreação infantil com tema de aviação, uma loja de produtos da aviação e uma ciclovia no entorno do aeroporto. Da mesma forma, o Aeroporto de Munique possui áreas para visitantes que incluem um cinema, uma área de observação e terraço, uma loja de produtos com foco na aviação, passeios pelo aeroporto, aeronaves antigas e uma exposição no aeroporto sobre a história da aviação e do aeroporto.

Em termos de oferta de atrações para outros visitantes ao aeroporto, isso será muito influenciado pela natureza do produto fornecido, seja um centro médico, como no aeroporto de Frankfurt ou o centro automotivo da Audi no Aeroporto de Congonhas. Os clientes locais dessas instalações tendem a não fazer escolhas entre diferentes aeroportos, mas certamente comparam o produto no aeroporto com outros similares próximos (por exemplo, shopping centers) e tomam sua decisão com base em fatores gerais como preço, qualidade e acessibilidade.

Os clientes de “outra organização” levarão em conta fatores diferentes. Por exemplo, os varejistas só querem operar em um aeroporto se tiverem provas de que o perfil de passageiro, visitante não viajante e funcionários é atraente o suficiente para o seu produto. O tempo médio de permanência e a taxa de penetração, (a proporção de passageiros que utilizam as instalações) também serão considerados. Por exemplo, instalações como Duty Free ou Área de Alimentação tendem a ter um amplo apelo e alta taxa de penetração, mas, lojas especializadas podem interessar apenas a uma parcela menor de passageiros. Por esse motivo, aeroportos menores geralmente acham difícil atrair revendedores especializados. Para algumas organizações, como as que fornecem serviços de aluguel de carros e outros serviços de acesso à cidade, seus produtos estarão intimamente ligados a viagens e voos de e para o aeroporto e estarão em concorrência limitada com outras organizações. No entanto, os varejistas podem ter que levar em consideração o volume e a qualidade do espaço de varejo no centro das cidades e shoppings próximos.

2.2 Planejando produtos para aeroportos

No item anterior identificamos o comportamento do consumidor e os fatores que influencia em sua decisão. Agora, isso precisa ser considerado no contexto de como um operador aeroportuário pode projetar e entregar seu produto para garantir que está atraindo e atendendo adequadamente seus público-alvo. Como o produto pode ser desenvolvido para diferenciar o aeroporto de seus concorrentes, a fim de obter uma vantagem competitiva e criar um valor superior ao cliente, provavelmente será uma consideração importante. As políticas de diferenciação com indústrias de serviços, incluindo aeroportos, podem ser muito variadas, pois podem se relacionar com o produto físico (como recursos e design), a imagem, as diferenças de pessoal (por exemplo, relacionadas a cortesia e comunicação) e o serviço (como velocidade e precisão) (HOFFMAN, BATESON, *et al.*, 2009).

Historicamente, o setor aeroportuário tendia a oferecer um conjunto bastante comum de serviços e instalações, ou um produto bastante genérico para atender todas as suas empresas aéreas, passageiros e outros clientes, independentemente das necessidades específicas dos diferentes segmentos de mercado dentro desses grupos de clientes. O foco costumava estar no nível principal e real do produto, e não no nível diferenciado. A principal diferenciação que ocorreu foi o check-in personalizado para passageiros da classe econômica e executiva (que na verdade era um produto da empresa aérea) e embarque remotos, em vez de pontes de embarque para passageiros que viajam em empresas aéreas fretadas ou de lazer.

No entanto, no mundo moderno dos aeroportos, esse foco em um produto predominantemente “de tamanho único que serve para todos” para os clientes não é mais apropriado. A maior competitividade fez com que os aeroportos tivessem prestado muito mais atenção à diferenciação de seus produtos para atender aos requisitos e expectativas de diferentes segmentos de mercado, enquanto ao mesmo tempo a gama de diferentes segmentos de empresas aéreas se tornou maior (por exemplo, Empresas de Baixo Custo, Alianças entre Empresas). Além disso, a separação do produto - uma tendência observada no setor de empresas aéreas por vários anos - agora está ocorrendo nos aeroportos, com as empresas aéreas e os passageiros pagando (ou pagando mais) apenas pelas partes do pacote geral de serviços e instalações que desejam, como Salas Vip, por exemplo.

Quando os **clientes são as empresas aéreas** uma área importante em que os aeroportos tentaram obter uma vantagem competitiva com eles é aumentando a eficiência dos processos essenciais (inspeção de segurança, restituição de bagagens). Em particular, se um aeroporto deseja atrair as empresas aéreas que planejam usá-lo como um hub para o processamento de tráfego de conexão, deve oferecer um **Tempo Mínimo de Conexão** - MCT (*Minimum connect time*)

que seja atraente. Esse é o intervalo mínimo que deve decorrer entre uma chegada e partida programados para que dois serviços possam ser reservados como uma conexão. Alguns aeroportos possuem um MCT que se aplica a todos os serviços, enquanto em outros casos pode ocorrer uma de MCTs, isso pode estar relacionado a empresa aérea, terminal, tipo de passageiro e a rota. Neste sentido o design do terminal é um fator importante a ser considerado para minimizar os tempos de conexão: caso dos terminais que estão separados a certa distância, os quais não são adequados para realizar conexões. Assim como a segregação do tráfego internacional e doméstico, embora eficiente por causa dos diferentes processos envolvidos, também dificulta a velocidade das transferências domésticas-internacionais. A tabela a seguir mostra a variedade de MCTs em diferentes aeroportos pelo mundo.

Tabela 2.2 - A variedade de MCTs em diferentes aeroportos pelo mundo

Aeroporto	MCT (min)	Rota	MCT (min)	Rota
Amsterdam	40	Dentro da Europa	50	Europa – Resto do mundo
Atlanta	55	Doméstico - Doméstico	60	Doméstico - Internacional
Bangkok	75	Todas as rotas		
Chicago O'Hare	50	Doméstico - Doméstico	75	Doméstico - Internacional
Dubai	75	Todas as rotas		
Sydney	30	Doméstico - Doméstico	60	Doméstico - Internacional
Vienna	30	Todas as rotas		

Fonte: Adaptado de Halpern e Graham (2013).

As operações que envolvem sistemas de aliança como Star Alliance Oneworld e SkyTeam também dependem de conseguir boas conexões entre seus membros. Novamente, se os serviços domésticos e internacionais não estiverem intimamente ligados, um aeroporto estaria em considerável desvantagem competitiva. Além disso, se o aeroporto estiver realmente interessado em atrair empresas aéreas com alianças internacionais, precisará demonstrar que seu design e instalações permitem que os membros da aliança obtenham as economias de custo e os benefícios da marca ao operar instalações conjuntas, como balcões de check-in e salas vip das empresas aéreas. Esse projeto pode ser difícil de alcançar com instalações existentes, uma vez que muitas delas demandam de infraestruturas muito antigas, porém, se torna mais fácil com novos terminais, que possuem uma nova visão voltada ao marketing.

Um bom exemplo disso é o Aeroporto de Heathrow, em Londres, onde a conclusão do Terminal 5 facilitou a alocação das operações da British Airways e da Oneworld para os Terminais 3 e 5, SkyTeam para o Terminal 4 e Star Alliance para um novo terminal que substituirá os antigos Terminais 1 e 2. O problema potencial é que a associação à aliança pode mudar, um ponto ilustrado pelo caso do Aeroporto de Manchester: em 1996, Swissair, Cingapura Airlines e Delta Airlines fizeram parte da Global Excellence e foram alocadas no Terminal 2. Em 2012, no entanto, Cingapura estava com a Star Alliance no Terminal 2, a Delta com SkyTeam também no Terminal 2 e empresa Suíça também com a Star Alliance, só que no Terminal 1.

Certos aeroportos também têm a opção de projetar todo o seu produto para atrair empresas aéreas que atendem a passageiros da categoria premium. Isso é algo muito raro, mas o London City Airport é um bom exemplo do produto aeroportuário, um aeroporto cujo foco é o tráfego premium – em especial executivos. Nele os tempos de processamento são reduzidos ao mínimo e existem serviços focados para viajantes a negócios, como sapato, comida rápida e lojas de varejo que oferecem mercadorias como camisas, gravatas e livros com foco neste público. Além disso, é fornecido um acesso rápido e fácil ao Lado Ar, com um serviço de motorista ou, alternativamente, um esquema de estacionamento que permite estacionamento ilimitado e acesso ao estacionamento de curta duração por 12 meses. Este produto foi atraente o suficiente, combinado com uma localização ideal perto do centro comercial e financeiro de Londres, para atrair a British Airways para realizar voos, somente para executivos, deste aeroporto com destino a Nova York.

Por outro lado, alguns outros aeroportos desenvolveram seus produtos para satisfazer as necessidades das empresas de baixo custo. Estas empresas são atraídas para aeroportos com terminais e processos simples, como instalações de conexões, salas de espera de empresas aéreas, pontes de embarque e ônibus de passageiros, para que os custos possam ser reduzidos e um curto tempo operacional mantido (HALPERN e GRAHAM, 2013, apud Barrett, 2004; NJOYA e NIEMEIER, 2011).

Uma abordagem alternativa para o operador aeroportuário que gerencia um complexo aeroportuário com vários terminais é levar empresas diferentes a administrá-los, mantendo o controle sobre as atividades do aeródromo e ganhando financeiramente com aluguéis e outras receitas. Isso poderia gerar mais concorrência e permitir que cada terminal se concentrasse mais nas necessidades dos diferentes segmentos de mercado. No entanto, também podem surgir problemas em termos de coordenação das operações e planejamento de longo prazo no aeroporto. Até agora, existe pouca experiência com essa prática, sendo a exceção mais notável nos EUA, como no Aeroporto Internacional John

F. Kennedy, onde as empresas aéreas têm seus próprios terminais. Da mesma forma, em alguns aeroportos australianos, incluindo o Aeroporto de Sydney, existem terminais domésticos administrados pelas empresas aéreas. Essa opção também foi considerada para outros aeroportos, por exemplo, no aeroporto de Londres Stansted e para um segundo terminal no aeroporto de Dublin, mas que ainda não foi implantada (GRAHAM, 2008).

No caso dos **Clientes Passageiros** existem muitas maneiras de segmentar este mercado, mas normalmente é necessário fazer uma distinção importante entre os **mercados de negócios e de lazer**. Geralmente, os viajantes a negócios desejam passar pelos aeroportos da maneira mais eficiente possível, buscam agilidade com um certo conforto. Enquanto o mesmo se aplica a certos grupos de passageiros a lazer, outros podem ver o aeroporto de uma maneira diferente como parte de sua experiência de viagem.

Quando falamos de passageiros executivos em viagens a negócio, a agilidade dos processos talvez seja o fator fundamental em relação a sua percepção do produto aeroportuário. Por esse motivo, processos específicos de segurança da aviação civil (e às vezes imigração e alfândega) ou rotas rápidas estão frequentemente disponíveis para passageiros “premium”. Se um aeroporto está confiante em fornecer um serviço rápido, ele pode aprimorar o produto, adicionando uma garantia: por exemplo, o sistema de via rápida do Aeroporto de Copenhague, CPH Express, garante que 99% dos passageiros passem pelos processos de inspeção de segurança em menos de cinco minutos. Outra área em que os processos podem ser acelerados é o estacionamento. Por esse motivo, muitos aeroportos possuem espaços dedicados que podem ser reservados com antecedência perto do terminal e fornecem serviços adicionais, como estacionamento com manobrista, lavação e abastecimento para este segmento de passageiro. (ORC International, 2009).

É comum em alguns aeroportos, principalmente no Oriente Médio, disponibilizarem uma área totalmente segregada para check-in, segurança da aviação civil, imigração e outros processos para passageiros “premium”. Um exemplo é o Aeroporto Internacional do Bahrain, que projetou seu lounge premium de check-in para se parecer mais com um estilo de hotel, com poltronas e sofás que eliminam qualquer necessidade de ficar na fila. Há também a opção de oferecer um terminal dedicado inteiro para o perfil “premium”, como no Aeroporto Internacional de Doha. O Aeroporto de Frankfurt foi um dos primeiros a fornecer esse terminal, que além de fornecer processos dedicados, oferece serviço de manobrista, assistentes pessoais, serviço de catering de alto padrão e instalações com banheiros, dormitórios, entretenimento e negócios (SOBIE, 2007).

Figura 2.5 - Área Premium Aeroporto de Doha

Fonte: Executive Traveller (2016).

Em alguns casos, o pagamento por esses serviços especiais pode nem ser necessário, como no Cartão de Visitante Frequente do Aeroporto Internacional de Hong Kong; ele pode ser fornecido gratuitamente a qualquer pessoa que viajou pelo aeroporto três ou mais vezes no último mês e permite que eles tenham uma autorização para realizar a imigração mais rápida. Além dos serviços e processos essenciais, a operadora aeroportuária com seus parceiros concessionários precisa garantir que sua oferta comercial também atenda às necessidades de seus mercados-alvo. Por exemplo, o London Stansted Airport, que atende predominantemente à demanda de baixo custo possui muitas máquinas de autoatendimento com alimentos e bebidas, enquanto o Terminal 5 do aeroporto de Heathrow, que possui uma quantidade substancial de tráfego de longa distância e de conexão, possui muitas lojas de varejo e lojas de grife bem como muitos restaurantes. Os passageiros a lazer, em particular, precisarão de balcões receptivos de boas-vindas com informações turísticas e outras instituições focadas em viagens. Os aeroportos também encontraram muitas outras maneiras de diferenciar seus serviços comerciais: por exemplo, em serviços de internet e cobrança em serviços na chegada, como transporte de bagagem.

Nos aeroportos com passageiros em conexão com longa permanência no aeroporto, vem sendo introduzido um número crescente de maneiras inovadoras para manter esses passageiros ocupados. Por exemplo, o Aeroporto Changi de Cingapura possui piscina, sauna, academia e cinema, e esse aeroporto e o Aeroporto Internacional de Hong Kong oferecem também um passeio de ônibus pelo centro da cidade caso os passageiros, que estiverem em conexão, permanecerem por um determinado período em solo. O Aeroporto Schiphol de Amsterdã possui uma galeria de arte, biblioteca e cassino.

Como esses exemplos encerramos este capítulo. Convido você a pensar sobre esses exemplos como usuário desses serviços, e tentar visualizar a partir dos conhecimentos adquiridos aqui, pensar como a execução pode ser melhorada.

Capítulo 3

Marketing Operadores Aéreos

Introdução

Para uma empresa aérea aplicar com sucesso os princípios de Marketing ela precisa de um profundo conhecimento dos mercados atuais e potenciais de seus serviços. Esse conhecimento deve abranger uma compreensão dos negócios em que eles estão inseridos e das técnicas de pesquisa de mercado que eles devem aplicar para obter o conhecimento necessário sobre o mercado, estas técnicas discutiremos também neste capítulo. Elas devem ser capazes de identificar “Clientes” e distingui-los de “Consumidores”. Elas devem segmentar seus mercados e identificar os requisitos dos Clientes em cada um dos segmentos. Por fim, e mais importante, elas devem examinar seus mercados em um sentido dinâmico, e não estático, e antecipar mudanças futuras nas necessidades dos clientes.

Hoje, os clientes dispõem de uma enorme variedade de preços diferentes, bem como regras e condições aplicáveis (franquia de bagagem, escolha antecipada de assento etc.). Imagine voar em uma determinada data, por exemplo daqui a três meses, de Florianópolis a Maceió e retornando a capital catarinense após quatro dias de estadia. Uma empresa aérea ofereceria em média de quatro a seis categorias de preços diferentes na classe econômica. Algumas tarifas, geralmente as mais caras, permitem remarcação e reprogramação flexíveis, bagagem extra, enquanto outras se aplicam apenas a determinadas datas e horários. Ao considerar as ofertas on-line dentro de um determinado período, surgem as seguintes perguntas: Qual categoria de preço você escolheria? Com base em quais critérios? O que você acha que seria a preferência de um cliente?

Pesquisas de mercado mostram que, para a escolha do cliente, os atributos mais importantes, além do preço, são imagem, segurança e regularidade. O principal objetivo do marketing das empresas aéreas é direcionar os compradores para produtos “mais caros” e ajustar os preços o mais próximo possível da sua máxima disposição a pagar. Como o último pode diferir entre indivíduos e situação da viagem, o preço do transporte aéreo tende a se tornar cada vez mais

individual e situacional. Mas, podem surgir outras questões, como por exemplo, o que levaria você a pagar mais por uma passagem aérea? Em quais situações você estaria preparado para pagar mais por ela?

Não podemos esquecer que as empresas aéreas fazem parte do setor de serviços de viagens e turismo, onde os concorrentes competem para oferecer a melhor experiência, apesar de produtos finais muito semelhantes. Diferentemente das organizações que vendem produtos tangíveis, como carros, artigos de papelaria ou marcas de alimentos, as empresas aéreas vendem experiência de "glamour" para seus clientes. A experiência que eles fornecem aos clientes é intangível e invisível, características estas já discutidas anteriormente.

Seção 1
O mercado de serviços de transporte aéreo

Como em qualquer empresa, o principal ponto a considerar ao analisar os negócios e o gerenciamento de empresas aéreas são os modelos de negócios de linhas aéreas mais usados. O modelo de negócios, em geral, determina a maneira como se pretende ganhar dinheiro com a empresa aérea. E para isso existem várias possibilidades, como as descritas abaixo que mostram apenas um grupo genérico, e mais comum, de modelos de negócios disponíveis às empresas aéreas e presentes no mercado mundial.

Existem basicamente cinco principais modelos de negócios que estão sendo usados pela maioria das empresas ao redor mundo. É claro que essas empresas tendem a adicionar suas particularidades a cada modelo, na esperança de se antecipar à concorrência, mas ainda assim a estrutura permanece dentro de um destes 5 (cinco) modelos. Estuda-se a inserção de um sexto modelo de negócios de empresas aéreas, que podemos chamar de modelo híbrido, aplicado a algumas empresas aéreas que se dobram para combinar dois ou mais dos modelos disponíveis em seu benefício. Neste contexto, serão apresentados a lista de modelos de negócios de empresas aéreas típicas, nos quais estarão os cinco modelos convencionais, mais o híbrido:

Empresas com Serviço Completo - *Full Service Network Carriers* (FSNC)

Mais antigo e popular, uma "Legacy" ou "FNSC" é uma empresa aérea que se concentra em fornecer uma ampla gama de serviços antes do embarque e a bordo da aeronave, incluindo diferentes classes de serviço e voos de conexão.

Como a maioria das FSNCs opera um modelo de *hub-and-spoke*[1], e por isso muitas vezes são chamadas de empresas *hub-and-spoke*. Na maioria dos países, a (geralmente antiga) operadora nacional opera como uma FSNC. Exemplos são Air Canada, Air France/KLM, Lufthansa, British Airways, EgyptAir, Austrian Airlines, Air China e Aerolineas Argentinas e outras. Embora a maioria destas "ex-transportadoras nacionais" estejam agora privatizada, total ou pelo menos em grande parte, em alguns países, geralmente menores, ainda há interesses significativos do Estado em que suas respectivas transportadoras sejam de capital nacional. Os EUA é o único país em que há um número bastante significativo de empresas multinacionais independentes e totalmente privatizadas operando. Em muitos países, a maioria africanos e asiáticos, em sentido contrário, apenas empresas estatais operam (DLR, 2008).

As FSNCs são caracterizadas pelos seguintes aspectos (DLR, 2008):

- **Frota**: Diferentes tipos de aeronaves, desde pequenas aeronaves regionais, ATR42 / E190 / A318 até aeronaves *widgets* de longo alcance como B747 / B777 / A340 / A380;
- **Vasta rede de integração**: voos domésticos, continentais e intercontinentais (algumas se estabelecem apenas em seu continente), com foco no respectivo país de origem
- **Rede estruturada**: rede *hub-and-spoke*, frequentemente complementada por voos não-hub;
- **Horários**: ampla variedade (origem e destinos) oferecidos pelo respectivo hub, com muitas frequências;
- **Variedade de serviços**: 2-4 classes de serviço, serviços dedicados em *Busines Class* e *First Classe*;
- **Preços**: gestão complexa dos resultados, distinção de preços.

Em geral, as empresas aéreas, consideradas tradicionais, e os modelos de negócios semelhantes podem ser considerados confiáveis, com bom atendimento ao cliente, previsível e razoavelmente decente a bordo e também no que diz respeito a entretenimento, deixando alguns benefícios na forma de programas de Fidelidade para passageiros frequentes. O quadro a seguir apresenta como funcional o modelo operacional de uma FNSC.

1 Método de organização do tráfego aéreo no qual um aeroporto principal é usado como distribuidor de voos para aeroportos regionais ou outro hub. A maioria das grandes empresas aéreas possui vários hubs, alegando que os hubs permitem oferecer mais voos para os passageiros através de conexões. (Bonsor, 2019).

Quadro 3.1 - Modelo Operacional de uma Full Service Network Carriers - FSNC

Estratégia	Diferenciação
Tamanho	Geralmente grande
Modelo Operacional	Hub and Spoke / Multi Hub and Spoke; Mistura de voos de curta, média e longa distância; Diferentes modelos de aeronaves e motores; Taxa de ocupação da aeronave moderada (60%); Classe de serviço e qualidades diferentes (classe econômica, classe executiva e primeira classe) incluindo: flexibilidade de voo, serviços de bordo extensos, serviços em solo, principais aeroportos.
Gerenciamento	Agentes de viagem, serviço de bordo com alimentação e bilhetes com assentos pré-agendados.

Fonte: Hunter (2006).

Empresas de Baixo Custo - *Low Cost Carrier* (LCC)

O aumento nos últimos anos do conceito do *Low Cost Carrier* – LCC foi apoiado pelo alto impacto financeiro no mercado de empresas aéreas com perfil FSNC, resultantes das súbitas flutuações das condições econômicas, demonstrando a estreita relação entre a economia e o transporte aéreo. O modelo LCC refere-se às empresas aéreas regulares de baixo custo, digamos também, de poucas exigências, quando o transporte é o aéreo. Os principais clientes destas empresas geralmente são passageiros de lazer (férias) e de negócios.

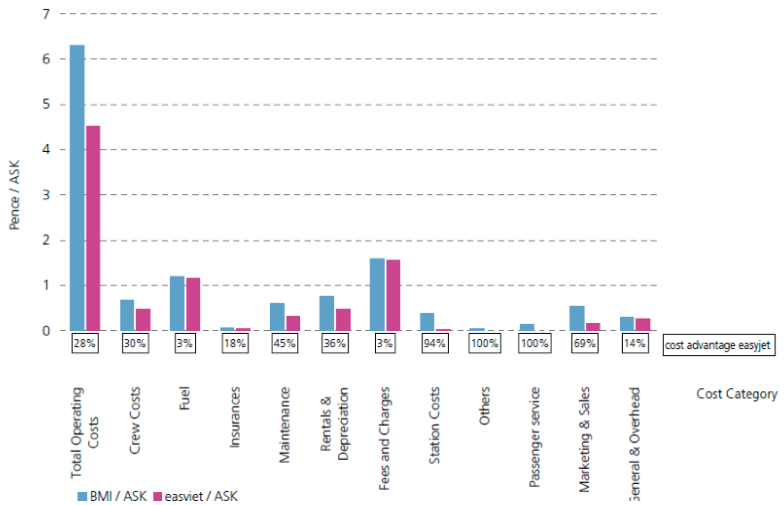
A ideia das empresas de baixo custo teve seu início nos Estados Unidos, mas atualmente está passando por um crescimento acelerado em todo mundo. Elas concentram-se na redução de custos para implementar uma estratégia de liderança de preços nos mercados em que atuam. Difícil não lembrar das passagens aéreas vendidas a R$ 1,00 oferecidas pela Gol quando iniciou suas atividades no Brasil (Figura 1.1). Como o nome sugere, as empresas de baixo custo são focadas em reduzir os custos ao menor possível e fazer as pessoas acreditarem (com razão, na maioria dos casos) que estão recebendo a tarifa mais baixa possível em uma determinada rota. As *Low Cost* concentram-se na redução de custos para implementar uma estratégia de liderança de preços nos mercados em que atuam.

Figura 3.1 - Promoção da Gol Passagem R$ 1,00

Fonte: Voe com Desconto (2012).

O uso de uma frota de aeronaves nova (ano de fabricação) e homogênea (padrão relacionado a tamanho e fabricante, exemplo Boeing 737-700 / 800 ou Airbus 319/320) geralmente leva a uma redução de nos custos de combustível, manutenção, pessoal, despesas gerais e, se adquiridas em grandes encomendas a preços com desconto, melhorado assim capital da empresa. A flexibilização e a desregulamentação certamente ajudaram as LCCs a ganhar mercado e a serem lucrativas, consequentemente elas forneceram mais acessibilidade para viajar, ao oferecer tarifas mais acessíveis. A filosofia de “assentos livres”, também pode ser citada neste contexto, pois incentiva os passageiros a embarcar rapidamente e, assim, ajuda a evitar atrasos garantindo a eficiência e redução do tempo em solo, características desta classe. Outro aspecto das LCC é a utilização de aeroportos menores pois, além da ausência de congestionamento, estes aeroportos geralmente cobram taxas mais baixas que os maiores e estão mais dispostos a fazer parcerias com a promoção de novas rotas como forma também de melhorar seus resultados financeiros. Por fim, nesta categoria os custos operacionais são reduzidos com a venda direta de bilhetes on-line e implementando configurações com grande quantidade de assentos em suas aeronaves e eliminando todos os tipos de serviços de bordo gratuitos, como catering, entretenimento a bordo, jornais e revistas. A figura a seguir mostra uma comparação de custos entre a EasyJet e a British Midland, ambas europeias, sendo uma FSNC e a outra uma LCC.

Figura 3.2 - Comparação de custos da EasyJet e BMI British Midland



Fonte: DLR (2008).

Dentro das estratégias operacionais das *Low cost* aplicada por algumas empresas aéreas como Raynair e EasyJet está a terceirização completa, exceto tripulação de cabine, pilotos, agentes de reservas, funções da matriz e, em certo nível, manutenção. Essa estratégia permite às empresas aéreas uma expansão agressiva, negociação de vantagens com os aeroportos e assinatura de contratos de longo prazo. Por outro lado, outros LCCs, como a Southwest, não terceirizam e buscam por interesses trabalhistas comuns, lealdade e serviço de alta qualidade. O quadro a seguir apresenta o modelo operacional de uma LCC.

Quadro 3.2 - Modelo Operacional de uma Low Cost Carrier - LCC

Estratégia	**Minimização dos custos operacionais e liderança de preços**
Tamanho	Southwest, EasyJet e Ryan Air são grandes, mas normalmente as empresas aéreas LCC são menores que as empresas aéreas FNSC
Modelo Operacional	Ponto a ponto, sem conexão, de curta distância (400 a 600 milhas) Padronização frota de aeronaves (B737 por exemplo) Taxa de ocupação da aeronave alta; Tempo de permanência em solo reduzido

continua ...

Estratégia	Minimização dos custos operacionais e liderança de preços
Mercado	Transporte aéreo barato, com horário da reserva e escolha do voo Pouca flexibilidade para mudança de voo Sem serviços de bordo Normalmente não usam aeroportos principais Algumas terceirizam o serviço de apoio em solo
Gerenciamento	Bilhete eletrônico, nenhuma agência de viagens e reservas pela Internet ou direta

Fonte: Hunter (2006).

Os modelos de negócios de empresas aéreas de baixo custo causaram uma mudança significativa na maneira de como o transporte aéreo é percebido hoje (AIRLINE BASICS, 2013). Embora as LCCs inicialmente se concentrassem nos serviços de curta distância, eles estenderam suas redes para serviços de média distância e atualmente há até empresas de longa distância e intercontinentais de baixo custo. As principais razões para este desenvolvimento podem ser o aumento da concorrência nas rotas estabelecidas e novos Acordos Bilaterais. Tanto a Ryanair quanto a EasyJet, por exemplo, iniciaram voos imediatamente de vários pontos da Europa Ocidental para Marrocos após a entrada em vigor do novo acordo (bilateral) entre a UE e Marrocos.

Empresas Charter

Os modelos de negócios de empresas aéreas fretadas (charters) está presente nas viagens de férias oferecidas por várias empresas que organizam e comercializam este tipo serviço em todo o mundo, como as Agências de Turismo CVC, Thomas Cook entre outras. Na maioria dos casos, estas empresas não vendem passagens individuais. Em vez disso, assinam contratos com agências de viagens para o transporte de um determinado número de passageiros para um determinado local e por um período específico. Tornando-se responsabilidade da agência de viagens vender o maior número possível de assentos da aeronave. Por esse motivo, elas normalmente têm uma taxa de ocupação superior as LCCs e FSNCs. Estas empresas têm margens pequenas e seu tamanho é considerado pequeno se comparado aos modelos de baixo custo e as de serviço completo (AIRLINE BASICS, 2013). As operadoras charter têm os menores custos operacionais de todos os modelos e seu foco principal é o mercado de turismo. Eles poderiam ser considerados transportadoras de baixo custo, mas com algumas diferenças específicas, que muitas vezes podem ser por exigências das próprias agências de viagens.

As charters servem o transporte aéreo com foco em pacotes de turismo, muitas vezes no sistema "*all inclusive"* (que inclui, além da viagem aérea, os hotéis, *transfer* para hotel e aeroporto, passeios etc.) e geralmente são reservados com bastante antecedência. Desta forma, para atender seus clientes, as operadoras de turismo alugam uma aeronave para fazer uma rota específica em um dia determinado estabelecido no pacote comercializado. Essas operadoras são responsáveis pela venda de todos os assentos disponíveis e precisam ter um alto fator de ocupação para obter lucros.

A seguir estão algumas das características do modelo de charter (HUNTER, 2006).

- Fornecedor de serviços aéreos primário para férias de lazer.
- Essas empresas aéreas são o primeiro conceito de empresa aérea de baixo custo, assim como foi a BRA no Brasil.
- Configuração das aeronaves com alta capacidade de assentos, permitindo baixos custos unitários
- Operações em horários não regulares e às vezes diferentes do padrão, como voos na madrugada.
- Usam na maioria das vezes aeroportos secundários (segunda categoria, por exemplo) para reduzir custos e taxas aeroportuárias.
- Serviço básico de bordo. Algumas empresas servem refeições e outras são simples, dependendo da distância da viagem (curta ou longa) e da estratégia da empresa em relação a voos ponto a ponto

Em alguns casos, uma aeronave pode ser fretada por mais de uma agência de viagens se o destino for raro o suficiente para fazer com que um operador de turismo não consiga vender todos os pacotes para lotar a aeronave. Conforme Hunter (2006), existem várias vantagens para esse modelo de negócios de empresas aéreas charters, como:

- Nenhuma venda direta de passagens, o que torna desnecessário fazer investimentos em sistemas de marketing e reservas;
- Fluxo de caixa seguro, desde que os acordos com as operadoras de turismo sejam assinados com antecedência;
- Baixo custo no atendimento ao cliente, pois os operadores de Charter costumam usar as técnicas aplicadas pelos modelos de negócios de empresas aéreas de baixo custo, como refeições não incluídas a bordo ou pagamento por bagagem adicional.
- O principal problema das transportadoras charters é obter bons contratos com as operadoras de turismo. A oferta muitas vezes excede a demanda nesse mercado, embora isso varie de país para país e seja altamente dependente das características de viagem de um país.

Empresas Regionais

As empresas aéreas regionais podem competir fornecendo serviços em áreas onde não há demanda suficiente para atrair serviços das LCCs e FSNCs. Essas empresas tendem a operar setores com ligações mais curtas usando aeronaves de baixa capacidade (ATR 42, por exemplo). Eles podem entregar passageiros aos hubs das principais empresas aéreas ou voar nos principais mercados durante horários e dias em que a demanda não justifica o uso de aviões maiores operados pelas principais empresas aéreas, melhorando, assim, a mobilidade geral dos países em questão (VALDEZ, 2017).

As empresas aéreas regionais tentam encontrar seus fluxos de renda em:

- Bilhetes vendidos em rotas menores com viajantes frequentes, especialmente em áreas onde meios de transporte alternativos são difíceis, caros, inconvenientes ou uma mistura de todos esses itens;
- Acordos com grandes empresas que precisam fornecer a seus funcionários um meio de transporte viável de casa para o trabalho;
- Subsídios do governo para áreas que precisam ser conectadas ao resto do mundo, apesar de economicamente inviável;
- Voar através de uma subsidiária ou em parceria com outras empresas aéreas (principalmente *Legacy*) e "alimentar" passageiros em seus hubs para viagens adicionais, especialmente em voos de longo curso. (Exemplo modelo utilizado VARIG com as Rio Sul / Nordeste.)

Também é preciso destacar que essas empresas aéreas geralmente encontram custos operacionais um pouco menores devido ao uso de aeronaves menores, aeroportos regionais, com taxas aeroportuárias e custos mais acessíveis e um número significativamente menor de passageiros, devido a capacidade das aeronaves, o que se traduz em custos de reserva e emissão de bilhetes muito menores.

Empresas Aérea de Carga

No mercado de carga aérea, a cadeia tradicional de carga aérea deve ser diferenciada da cadeia integrada, conforme demonstrado na figura a seguirFigura 1.3. Na cadeia tradicional de carga aérea, as empresas aéreas de carga geralmente cooperam estreitamente com os expedidores que compram capacidade de carga das mesmas e organizam serviços de coleta e entrega em solo. Neste seguimento existem os seguintes grupos de empresas aéreas de carga (SHAW, 2011):

- As empresas aéreas de transporte de passageiros como Delta Air Line que não operam aeronaves de carga, mas comercializam ativamente suas capacidades de carga de porão. Eles operam um modelo de negócios FSNC e obtêm receitas adicionais com o segmento de carga.
- As empresas aéreas combinadas, algumas das quais fundaram subsidiárias para o negócio de carga, empregam aeronaves de passageiros e carga combinados e exclusivamente cargo. Exemplos são British Airways, LATAM e Azul.
- O terceiro grupo são empresas aéreas de carga total que operam serviços regulares ou fretados por conta própria, exemplo a brasileira Modern Logistics e a Russa Volga-Dnepr.
    - Uma das maiores empresas aéreas nesta categoria é a Cargolux, com sede no Luxemburgo, que opera aeronaves Boeing 747-400F em voos regulares em todo o mundo.
- O quarto grupo é representado por empresas aéreas independentes que voam como transportadoras contratadas para outras empresas aéreas e integradores nos contratos ACMI - *Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance* (Aeronaves, Tripulação, Manutenção e Seguros).

Ao contrário dos voos de passageiros, todos os voos de carga combinados e as empresas aéreas de carga são geralmente unidirecionais, respondendo pelos fluxos de comércio internacional. Portanto, permitir que uma empresa aérea de carga opere entre países estrangeiros, é crucial para o seu sucesso, conforme estabelece a **Quinta Liberdade do Ar**.

Quinta Liberdade do Ar é o direito de embarcar, no país B, passageiros, mala postal e carga destinados ao território de um outro país (C), bem como de desembarcar, no país B, passageiros, mala postal e carga procedentes de um outro país (C), em voos originados e/ou destinados ao país da empresa (ANAC, 2016).

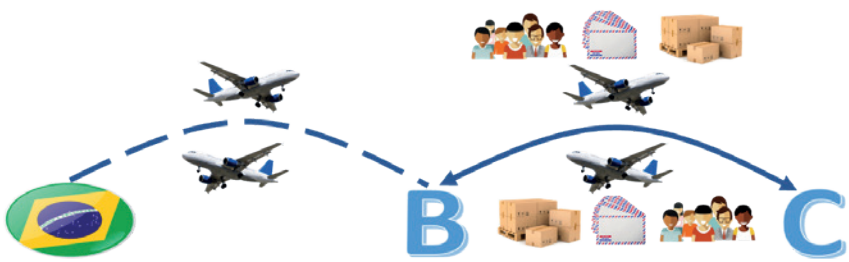
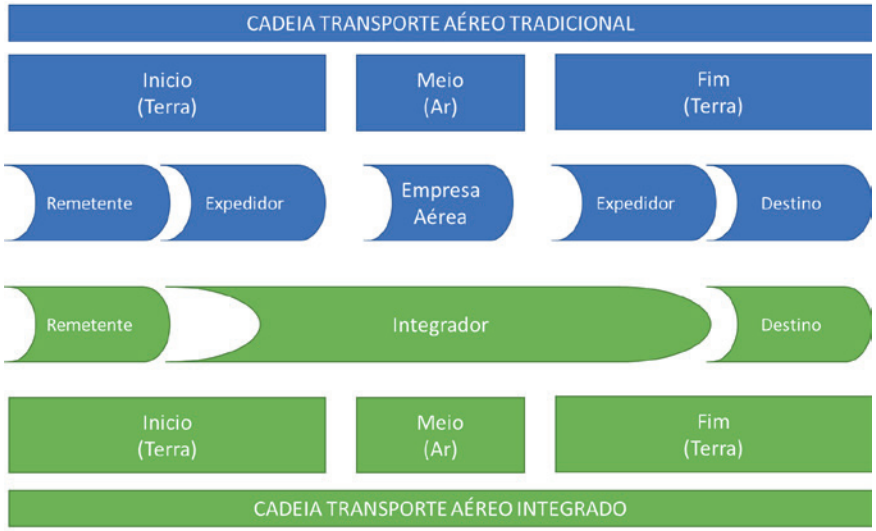


Figura 3.3 - Cadeia de Transporte Aéreo de Carga Tradicional *vs* Integrado



Fonte: DLR (2008, pp. 12, tradução nossa).

Diferentemente das empresas aéreas de carga tradicionais, que dificilmente oferecem serviços terrestres e se concentram principalmente na venda de capacidades de transporte aéreo para empresas de logística, o sistema integrado oferece serviços abrangentes de porta a porta aos seus clientes, controlando assim todos os aspectos do canal de vendas e do processo de transporte. Enquanto as operadoras de carga tradicionais e expedidores transportam praticamente todos os tipos de produtos, os de sistema integrado concentram-se em especializados, especialmente de entrega rápida.

Para garantir entregas pelo mundo em prazo curtos e pré-estabelecidos (geralmente durante a noite), os integradores operam redes de *Hub e Spoke* que consistem em hubs primário e secundário em cada região no mundo. Para garantir entregas noturnas entre as regiões mais importantes, a centralização é um elemento crucial do modelo de negócios deste sistema integrado. Os principais players neste tipo de operação são DHL, FedEx, TNT e UPS, que oferecem serviços a nível mundial usando suas respectivas empresas aéreas e seus parceiros.

Este modelo de negócios das empresas aéreas de carga é bastante autoexplicativo. São operadoras que ganham a vida transportando produtos para diversos tipos de remetentes ou grandes operadores logísticos. Essas empresas aéreas geralmente operam com voos noturnos e não possuem custos associados ao transporte de pessoas. No entanto, elas são altamente dependentes de contratos com empresas de envio e remessa, as quais, geralmente exigem um nível de serviço com excelência, o que, por sua vez, significa para as empresas aéreas de carga custos adicionais associados à garantia de confiabilidade no transporte em níveis de absoluta perfeição.

Empresas Aérea Hibrida

Uma introdução mais recente ao mercado é a empesa aérea hibrida em que podemos colocá-la como um novo modelo de negócios na aviação. A reação das empresas aéreas aos desafios atuais do setor de aviação as forçou a se adaptar e a serem mais flexíveis. O modelo de negócios e a inovação tecnológica podem ser considerados os principais pilares da transformação das empresas aéreas. A sua capacidade criativa de se adaptar e evoluir é essencial para a sua sobrevivência no mercado altamente competitivo.

O modelo de negócios híbrido representa uma nova dimensão na inovação de empresas aéreas, sendo principalmente um conjunto de capacidades para desencadear a criação de valor em consonância com os objetivos econômicos e sociais destas empresas. Amit e Zott (2012) propõem uma definição do modelo de negócios que “descreve a essência, a estrutura e a governança das transações destinadas a criar valor através da exploração das oportunidades de negócios no mercado”. Para diferenciar seus negócios, algumas LCC estão adotando modelos de negócios que incluem a mudança para aeroportos primários, iniciando atividades de *Hub e Spoke*, oferecendo refeições e outros serviços de bordo e também entrando em alianças ou formando suas próprias (Zuidberg & De Wit, 2012).

A batalha pelos passageiros preocupados com os custos também obrigou muitas FNSC a mudar e adaptar seu foco. Klophaus, Conrady e Fichert (2012) afirmaram que a maioria das LCCs europeias adotou uma estratégia de mercado híbrida e mudou os elementos principais de seu modelo básico de negócios. De fato, uma empresa aérea híbrida adota um modelo de negócios atual que compreende os melhores recursos dos modelos de negócios Legacy e de baixo custo em um único, equilibrando custos (conhecido por ser o foco dos LCCs) e valor (conhecido por ser o foco operadoras de serviço completo), conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro 3.3 - Elementos Centrais de LCC e FNSC

Elementos Centrais LCC		**Elementos Centrais FNSC**
Flexibilidade de tarifas aéreas		Reserva de assento
Redução volume de Catering		Sem cobranças para comidas e bebidas a bordo
Tempo de solo inferior a 30min		para comidas e bebidas a bordo
Políticas de Marketing agressivo	**Modelo Hibrido de Empresa Aérea**	Entretenimento a bordo
Preços de acordo com o assento na aeronave		Programas de Fidelidade
Venda direta das passagens aéreas		Voos de conexão
Várias rotas “ponto a ponto”		Sistema diferenciado de tarifas
		Parceria com agências de viagens (venda de paswsagens)

Fonte: Blaga (2017).

As empresas aéreas híbridas correm com a ideia de um modelo de empresa de baixo custo, onde acomodam passageiros e oferecem serviços excepcionais. A ideia de aderir a operações de baixo custo está chegando rapidamente o setor da aviação.

Um exemplo para uma empresa do tipo híbrido é a Aer Lingus. Como membro da aliança Oneworld, a empresa irlandesa costumava oferecer um produto de serviço completo, tanto em voos de Dublin e Shannon para a Europa quanto em serviços transatlânticos para os EUA. O aumento da concorrência em ambos os mercados, no entanto, levou a grandes perdas que acabaram resultando em um redesenho drástico, e até agora bem-sucedido financeiramente, do modelo de negócios da empresa aérea. A Aer Lingus agora oferece serviços de baixo custo de Dublin para os principais aeroportos europeus que, ao mesmo tempo, alimentam os voos de longa distância para a América do Norte.

Algumas empresas aéreas de carga começaram também a oferecer voos de passageiros usando aeronaves flexíveis de “*Quick Change*”. A TNT Airways é um exemplo. A empresa aérea Belga usa uma aeronave Boeing 737-300QC para fretamentos de passageiros, permitindo que a empresa maximize a utilização da aeronave, pois os voos de carga com modelo integrado geralmente ocorrem à

noite, enquanto os passageiros preferem voar durante o dia. O Airpost na França (agora vendido à Air Contractors e renomeado como ASL) oferecia serviços semelhantes na operação do Boeing 737 (Figura 1.4) durante a noite para La Poste (França) e durante o dia para passageiros em voos Charters.

Figura 3.4 - Europe Airpost – Boeing 737-300F Quick Change (QC)

Fonte: AirCargo News (2015).

Seção 2
Marketing nas Empresas Aéreas

Para aplicar com sucesso os princípios de Marketing uma empresa aérea precisa ter um conhecimento profundo dos mercados atuais e potenciais de seus serviços. Esse conhecimento deve abranger uma compreensão dos negócios em que eles estão inseridos e das técnicas de pesquisa de mercado que eles devem aplicar para obter o conhecimento necessário sobre o mercado. Eles devem ser capazes de identificar “Clientes” e distingui-los de “Consumidores”. Devem segmentar seus mercados e identificar os requisitos dos Clientes em cada um dos segmentos. Por fim, e mais importante, eles devem examinar seus mercados em um sentido dinâmico, e não estático, e antecipar mudanças futuras nas necessidades dos clientes.

Inicialmente, qualquer empresa aérea precisa primeiro responder à pergunta sobre qual mercado ou mercados devem ser estudados. Para fazer isso, ele deve responder à pergunta fundamental sobre os negócios em que participa. Ao fazer isso, existem duas possibilidades. A primeira e óbvia maneira é definir a participação nos negócios em termos do que a empresa faz. Assim, seria fácil para uma empresa aérea dizer que era uma "*Player*" no negócio da aviação.

Porém, há um problema significativo ao fazer isso. Isso resultará em uma subestimação séria da extensão e da natureza da competição enfrentada pela empresa aérea. Como consequência, definir a participação nos negócios dessa maneira geralmente é caracterizado pelo termo "Miopia em Marketing"[2]. Uma maneira muito melhor é examinar a questão do ponto de vista das necessidades que a empresa pretende satisfazer e da concorrência que enfrenta. Uma grande empresa aérea combinada estará trabalhando em pelo menos nas seguintes áreas:

2.1 Áreas

2.1.1 Transporte

Existe uma clara necessidade econômica e, muitas vezes, social de transporte. Aqueles com essa necessidade buscarão uma forma de que ela seja satisfeita da melhor maneira possível. Se o uso é feito de transporte aéreo ou de qualquer tipo de transporte de superfície, para ele, isso será o menos importante. Atualmente, existem muitas rotas de curta distância em que o transporte de superfície pode oferecer um nível de serviço em termos de conforto e tempo de viagem "porta a porta" que é tão bom ou melhor que o disponível nas empresas aéreas. No futuro, é provável que essa forma de competição se torne ainda mais acentuada, dados os ambiciosos planos de investimento atualmente em vigor em muitos países para a melhoria do transporte de superfície, especialmente ferroviário.

2.1.2 Comunicação

As empresas aéreas sempre ajudaram as pessoas a se comunicarem, pois, as viagens oferecem oportunidades para reuniões presenciais. Não se deve mais presumir, no entanto, que a viagem é essencial para que essas reuniões ocorram. O mundo está passando por uma revolução tecnológica baseada em videoconferências, chamadas em conferência e e-mail. No futuro, a videoconferência se tornará ainda mais barata, de melhor qualidade (com a

2 A visão curta de muitas empresas, que as impede de definir adequadamente suas possibilidades de mercado é **Miopia em Marketing** focando apenas na venda de produtos no lucro, ao invés de colocar em primeiro lugar à satisfação dos clientes. Empresas que se preocupam com a satisfação dos clientes, se adaptam as transformações do Mercado e vencem num mundo de competitividade. (ADMINISTRADORES, 2012)

expansão das redes de banda larga) e amplamente acessível. Atualmente, mais empresas estão investindo em sistemas de videoconferência para seus funcionários. Além disso, um número crescente de computadores pessoais está sendo comercializados com webcam embutidas, o que antes era diferencial no equipamento, hoje é um item básico, permitindo que a videoconferência chegue a qualquer lugar que tenha uma internet disponível. Esses são indicadores da quantidade substancial de concorrência que as empresas aéreas já enfrentam no setor de telecomunicações. O grau dessa competição aumentará ainda mais no futuro, especialmente durante períodos de recessão, quando muitas empresas sob forte pressão para economizar recursos, buscarão alternativas como o uso da tecnologia da redução de seus custos.

2.1.3. Lazer

Hoje, as empresas aéreas estão cada vez mais envolvidas no setor de lazer intensamente competitivo. Os clientes precisam decidir como usarão sua renda e seu tempo disponível, e a compra de pacotes de turismo pode ser uma alternativa. No entanto, também pode ser usado para comprar uma grande variedade de outros itens de consumo. O tempo de lazer descartável pode ser usado para tirar férias com viagem aérea. Igualmente, pode ser usado para outras atividades de lazer. Certamente será que viajar de avião se torna uma experiência cansativa devido a atrasos nos voos e manobras cada vez mais caóticas nos aeroportos, provocadas pelo aumento do congestionamento e pelos crescentes requisitos de segurança.

Os principais produtos das empresas aéreas são serviços de voo; cada voo programado pode ser considerado como um produto separado. As inúmeras atividades que contribuem para a prestação de serviços de voo pela empresa aérea aos passageiros incluem: operar a aeronave; serviços de bordo, que se referem aos serviços prestados aos passageiros durante o voo; serviços em terra, como manuseio de bagagem, conexão de passageiros, tratamento dos resíduos, além de engenharia e manutenção; finança; marketing; e gestão de recursos humanos. A classificação dos efeitos de cada atividade como direta ou indireta é baseada na presença de controle da atividade pela empresa aérea. Por exemplo, a operação do voo é geralmente controlada pela empresa aérea e os efeitos econômicos, sociais e ambientais do voo são classificados como diretos, enquanto os efeitos econômicos, sociais e ambientais do tratamento e descarte de resíduos realizados por outras entidades são classificados como indiretos.

2.1.4. Logística

No setor de transporte aéreo, raramente é possível ter sucesso de vendas contra o transporte terrestre quando a base comparativa é o preço. As tarifas de transporte de superfície são quase sempre mais baratas do que as cobradas

pelas empresas aéreas. Geralmente, estas tarifas são apenas uma fração do equivalente à base do aéreo. Neste conceito as empresas aéreas só terão êxito se propuserem ao emissor um conceito logístico baseado em transporte rápido, baixos estoques e investimento reduzido no local de armazenamento.

Portanto, eles competem em um negócio de logística, com seus rivais sendo as empresas de transporte de terrestre que oferecem uma filosofia de logística diferente, bem como outras empresas aéreas que concorrem por uma fatia do mercado de transporte aéreo disponível.

2.1.5 Informação

Em uma questão de menor relevância, mas ainda interessante, no ramo de cargas de seus negócios, as empresas aéreas certamente competem em negócios associados a informações. Por exemplo, até meados da década de 1980, muitas empresas aéreas tinham mercados lucrativos relacionados a movimentação de documentos considerados urgentes. Mas, desde então, esse mercado tem sido progressivamente desafiado pela comunicação eletrônica destes mesmos documentos, inicialmente por meio de equipamentos de fax, hoje praticamente inexistentes, e, mais recentemente, por e-mail.

Outro exemplo de competição para as empresas aéreas pela comunicação eletrônica está no campo da publicação de jornais. Até recentemente, muitas empresas aéreas tinham mercados lucrativos no transporte de jornais. Os jornais eram mercadoria clássica de transporte aéreo, no sentido de que um jornal desatualizado não tinha valor e, portanto, a velocidade era essencial para levá-los rapidamente ao mercado final. O problema para as empresas aéreas agora é que os editores de jornais perceberam que existem duas maneiras de garantir que isso aconteça. Eles podem, a um grande custo, enviar jornais impressos, usando a maneira antiga, transporte aéreo, ou a alternativa de transmitir os dados contidos no jornal de maneira muito barata para as estações de impressão de forma eletrônica. Assim os documentos podem ser impressos perto de onde serão vendidos e distribuídos por transporte terrestre, a um custo total muito inferior do que utilizando o transporte aéreo.

2.1.6 Venda de Serviços

Para administrar uma empresa aérea de sucesso, é necessário desenvolver várias habilidades, e muitas operadoras têm uma importante fonte de receita com a venda desses serviços para outras pessoas ou empresas que precisam delas. As habilidades tradicionais vendidas são aquelas associadas à manutenção de aeronaves, capacitação de pessoal, apoio em solo nos aeroportos e processamento e gerenciamento de dados.

Resumindo de forma geral, as empesas aéreas participam de muitos negócios e devem ter uma visão ampla ao responder à pergunta “Em que negócio estamos?”. Se o fizerem, estarão em melhor posição para identificar corretamente seus clientes e levando em conta a extensa e crescente quantidade de concorrência que eles enfrentam. Mas quem são esses clientes?

2.2 Mas, que é o «cliente»?

Passamos agora à tarefa de abordar um dos erros mais fundamentais e comuns cometidos no marketing de empresas aéreas, a falha em fazer uma correta distinção entre o “Consumidor” e o “Cliente”. Para isso vamos iniciar com as definições, os “Consumidores” são aquelas pessoas que realmente viajam. Eles são, portanto, fáceis de identificar e analisar. Eles tornam clara sua existência relatando voos e seus requisitos e preferências podem ser analisados usando questionários. Portanto, eles geralmente recebem muita atenção dos responsáveis pelo marketing nos negócios das empresas aéreas. Infelizmente, eles podem não ser tomadores de decisão sobre as coisas que realmente importam. No Marketing, esses tomadores de decisão são definidos como “Clientes”. Há pelo menos quatro decisões de clientes que devem ser analisadas:

2.2.1 A viagem será realizada?

Hoje, para muitas empresas, o custo da viagem é um item importante nas despesas corporativas, uma vez que há outros diversos custos a ela e não somente a passagem aérea em si. Em um período de recessão, as empresas tentarão reduzir os gastos, a fim de minimizar o efeito da recessão na lucratividade das empresas ou, em casos extremos, impedir a falência. Em tal situação, os executivos podem apresentar ao seu chefe a necessidade de realização de uma viagem de negócios, apenas para descobrir que as despesas necessárias não são aprovadas. Em vez disso, eles são instruídos a usar, digamos, telefone, e-mail ou videoconferência como forma de conduzir os negócios em questão. Em tal situação, o verdadeiro “Cliente” para as empresas aéreas pode ser o CEO ou Financeiro da empresa, que será o real tomador de decisão e não o que possui o interesse na viagem.

2.2.2 Qual modal de transporte será selecionado?

Como mencionado anteriormente, é provável que o futuro perceba um aumento significativo no volume de concorrência que as empresas aéreas enfrentarão dos operadores de transporte de superfície, especialmente onde as ferrovias estão presentes ou em forte expansão. Em rotas de curta distância, elas são capazes de oferecer um menor tempo de viagem ponto a ponto e, sem dúvida, melhor qualidade de serviço do que as empresas aéreas. As transportadoras enfrentarão um desafio significativo para o mercado de viagens de negócios.

Para aqueles que viajam a lazer, o impacto da concorrência no transporte de superfície provavelmente será maior ainda. Além da concorrência na qualidade do serviço, os operadores terrestres poderão desafiar as empresas aéreas no aspecto de preço, com os serviços de trem e ônibus provavelmente se tornando cada vez mais significativos. Neste caso o "Cliente" pode ser o membro da família que possui maior influência nas decisões da viagem.

2.2.3. Para viagens aéreas, que classe de serviço será adquirida?

Em muitas empresas aéreas, os passageiros têm a opção de voar em Primeira Classe (pelo menos em rotas de longo curso), Classe Executiva e Classe Econômica. No mercado de viagens de negócios, a pessoa que viaja terá pouca ou nenhuma influência na decisão sobre qual classe será comprada. Quase todas as empresas têm uma Política Corporativa de Viagem, na qual executivos muito seniores podem viajar na Primeira Classe, aqueles de classe média na Classe Executiva (pelo menos em rotas de longo curso), enquanto os funcionários juniores devem estar satisfeitos com a Classe Econômica. É interessante notar que, durante períodos de recessão, quase todas as empresas adotam uma política de desclassificação para economizar dinheiro, em especial eliminando muitas viagens de Primeira Classe e Classe Executiva.

2.2.4. Qual empresa aérea será selecionada?

Caso seja definido que uma viagem específica será feita por via aérea, a questão da escolha da empresa aérea é claramente crucial. No passado, muitos viajantes de negócios tinham a opção de tomar essa decisão. Tem sido uma grande tendência nos últimos dez anos que esta opção escolha está reduzindo. Ultimamente, cada vez mais as empresas centralizaram as compras de viagens para obter acesso a descontos corporativos junto as empresas aéreas. Tais políticas restringiram a escolha que o viajante individual poderia exercer, mesmo que não estivesse restrito ao uso de uma única empresa aérea.

Nas viagens aéreas de lazer, o mercado ainda é geralmente um atacado. Muitas empresas aéreas ainda se restringem principalmente à venda de blocos de assentos para operadores turísticos. As pessoas que viajam terão, portanto, muito pouco a dizer nas empresas aéreas com as quais voam.

» Dada a importância dessas quatro decisões, há uma necessidade crucial de considerá-las adequadamente para que políticas de marketing eficazes sejam estabelecidas. Em particular, o erro de supor que o "Cliente" é a mesma pessoa que embarca na aeronave deve ser evitado.

2.3 Mercado de Passageiros do Transporte Aéreo

As empresas aéreas criam valor para funcionários, investidores, governos, **clientes e consumidores**. Os clientes das empresas aéreas, que incluem passageiros e fornecedores de viagens corporativas, exercem considerável poder de mercado no setor de transporte aéreo por meio de suas decisões de compra e comportamento de viagem. Como comprador de um produto de aviação comercial, os clientes são responsáveis por estimular a inovação de produtos e serviços e seu comportamento decide, em última instância, quais empresas aéreas são bem-sucedidas e quais empresas falham. Como todas as empresas aéreas oferecem o mesmo produto básico, transporte aéreo seguro de A a B, elas buscam se diferenciar de seus concorrentes em preço e/ou serviço. As empresas aéreas só terão sucesso se conseguirem criar valor sustentável para seus clientes.

Enquanto os clientes tomam decisões de compra, os consumidores realmente experimentam (consomem) o produto ou serviço que foi comprado. Satisfazer as necessidades dos passageiros, que podem ser clientes e consumidores, é inerentemente desafiador e complexo. Vamos nos concentrar em três ferramentas de gerenciamento usadas pelas empresas aéreas para obter vantagem competitiva sustentável: segmentação de passageiros, valor do cliente e retenção de clientes.

2.3.1 Segmentação de Passageiros

Para adaptar efetivamente seus produtos e serviços às necessidades de clientes específicos, as empresas aéreas segmentam seus passageiros em diferentes grupos. O processo de segmentação busca identificar grupos de clientes que compartilham características comuns. Os segmentos de mercado resultantes contêm clientes com preferências e/ou comportamento de compra semelhantes. As preferências do cliente diferem entre os segmentos de mercado. Critérios que incluem nacionalidade, idade e motivação da viagem (negócios ou lazer) são normalmente usados para segmentar passageiros. Os indivíduos que viajam a negócios, por exemplo, podem ter necessidades muito diferentes do que se estivessem viajando para fins de lazer. Os segmentos de mercado podem ser categorizados com base em critérios situacionais, socioeconômicos, demográficos ou psicográficos.

Os **Critérios Situacionais** estão relacionados ao contexto em que o cliente viaja. As variáveis típicas de segmentação incluem:

- Canais de vendas (como agentes de viagens, online ou telefone)
- Data e hora do voo;
- Localização e acesso aos aeroportos de origem e destino;

- Disponibilidade de assentos e passagem;
- Flexibilidade da reserva (alterações de horário, franquia de bagagem etc.);
- Benefícios através de programas de Fidelidade;
- Serviços aeroportuários (Sala VIP, Estacionamento etc.);
- Serviços de bordo

A **Segmentação Socioeconômica e Demográfica** considera as características pessoais de viajantes individuais. Neste cenário os critérios típicos são:

- Gênero (os passageiros podem exibir necessidades e prioridades diferentes em função do sexo. Algumas empresas aéreas oferecem salas de espera nos aeroportos e banheiros a bordo com características específicas);
- Nacionalidade;
- Religião;
- Idade;
- Assistência a Passageiros de Necessidade Assistência Especial, como cadeirantes;
- Status do Programa de Fidelidade;
- Renda;
- Idioma;
- Ocupação;
- Grau de Formação;
- Se os passageiros viajam sozinhos, em grupo, em grupo familiar ou com bebês ou crianças pequenas.

A **Segmentação Psicográfica** concentra-se na motivação da viagem, compromissos, valores, atitudes, interesses, opiniões, personalidade, comportamento e características do estilo de vida. Essas características podem indicar por que uma categoria de produto específica é preferida, mas não por que um produto específico foi escolhido. O maior desafio da segmentação psicográfica é que esses critérios geralmente são mais difíceis de medir e operacionalizar do que os critérios de segmentação demográfica. Para esta segmentação as variáveis incluem:

- Motivação da viagem: o motivo da viagem, como negócios ou lazer;
- Destino;
- Duração do voo: curta ou longa distância;

- Duração total da viagem (tempo fora de casa);
- Classe de viagem: econômica, plus, classe executiva ou primeira classe;
- Experiência de viagem: frequência de voo;
- Histórico cultural do passageiro;
- Preferência de empresa aérea. Isso pode ser baseado no modelo de negócios da empresa aérea (como serviço completo, baixo custo, ou charter), seus padrões de segurança e serviço, valor e reputação da marca (alta qualidade ou baixo custo), sua ressonância cultural e familiaridade com o passageiro e se pertence ou não a uma aliança de empresas aéreas;
- Associação ao programa de fidelidade de empresa aéreas ou alianças de empresas aéreas: pontos no programa e nível de status;
- Preferência de assento (seja para um assento específico como 4A, uma janela, um assento extra para as pernas ou um assento em uma área “tranquila” sem presença de crianças);
- Considerações ambientais: idade da aeronave e certificados ambientais da empresa aérea.

A indústria da aviação usa diferentes variáveis para segmentar seus passageiros. A fabricante de aeronaves Airbus, por exemplo, segmenta passageiros em seis grupos de acordo com variáveis socioeconômicas, demográficas e psicográficas, que podem ser visualizadas a seguir:

Viajantes Negociadores / Barganham	**Viajantes Convencionais**
Barato “Chic” Idade de 20 a 45 anos Poucos a Negócios Ocasionalmente a Lazer Tamanho do Segmento: Principal	Experientes em viagens Idade: 25 - 45 Ocasionalmente a Negócios Ocasionalmente a Lazer Tamanho do segmento: Principal
Viajantes Tradicionais	**Viajantes com Tendências**
Conservadores / Habituais Idade: 55+ Poucos a Negócios Ocasionalmente a Lazer Tamanho do segmento: principal	Cosmopolitas / Exploradores Idade: 18 - 99 Frequente a Negócios Frequente a Lazer Tamanho do segmento: médio

Viajantes Senior	Viajantes da Alta Sociedade
Senior do mercado corporativo	Líderes da empresa / VIPs / celebridades
Idade: 45 - 70	Idade: 20 - 99
Frequente a Negócios	Muito Frequente a Negócios
Frequente a Lazer	Frequente a Lazer
Tamanho do segmento: médio	Tamanho do segmento: nicho

Depois que os segmentos são identificados, as empresas aéreas precisam identificar os requisitos desses clientes e explorar a maneira mais eficaz de segmentá-los e envolvê-los. Técnicas de pesquisa de mercado convencionais, como questionários, pesquisas de opinião e grupos focais, há muito tempo investigam a importância relativa de diferentes dimensões do produto (incluindo conforto, conveniência e preço). No entanto, esses métodos podem não refletir com precisão o verdadeiro comportamento da decisão, onde as restrições e compensações de recursos financeiros desempenham um papel importante. A pesquisa de mercado contemporânea aplica métodos sofisticados que permitem a identificação de motivos ou preferências reveladas (em oposição às preferências declaradas) que às vezes os clientes são incapazes ou não querem divulgar.

As inovações nas técnicas de análise de dados e a exploração do “Big Data” permitirão uma segmentação de clientes mais sofisticada. Os operadores de empresas aéreas estão cada vez mais usando métodos estatísticos avançados para analisar grandes quantidades de dados de clientes na busca de padrões e tendências que identificam novos segmentos de clientes e permitem que eles adaptem seus produtos a segmentos individuais.

2.3.2 Valor para o Passageiros

A qualidade do serviço tornou-se uma questão importante no setor aéreo e é uma das maneiras pelas quais as empresas se diferenciam e criam valor para seus clientes. Os principais desenvolvimentos no atendimento ao cliente ocorreram desde o início dos anos 30, inclusive; a introdução de comissários de bordo, aeronaves pressurizadas, melhorias na restauração a bordo e inovações na prestação de serviços em solo. No novo milênio, há evidências de um foco renovado nas características do produto e na qualidade do serviço, especialmente na executiva e na primeira classe. Os principais fatores de qualidade do serviço são:

- Crescimento da demanda por viagens de classe executiva e produtos premium (primeira classe);
- Inovação tecnológica e digital que permite recursos de serviço, como programas de entretenimento a bordo individuais, internet, assentos reclináveis e atualizações de serviço ao vivo;

- Foco mais forte em produtos de longa distância por FSNCs como reação à queda na lucratividade das rotas de curta distância devido ao aumento das empresas de baixo custo (LCCs);
- Novos concorrentes da Ásia e do Oriente Médio, especializados em fornecer níveis superiores de serviço de bordo a clientes premium.

Serviços novos ou aprimorados visam agregar valor ao cliente. O valor do cliente pode ser visto como o excedente de benefícios para ele, que ocorre ao examinar as utilidades que os clientes experimentam no processo de consumo de um produto ou serviço em comparação com os custos de fornecê-lo. Assim, o valor do cliente é o valor subjetivo ou a utilidade percebida que um cliente deriva de um produto ou serviço. O valor do cliente é baseado na teoria da utilidade econômica, que pressupõe que o comportamento humano busca maximizar a utilidade individual. A utilidade do cliente pode ser usada para gerar vantagem competitiva estratégica. Um conhecimento das diferentes dimensões do valor do cliente permite investimentos diretos em fatores específicos de qualidade ou custo. O valor do cliente não deve ser confundido com o patrimônio do cliente; este define o valor do cliente para a empresa.

Um debate de longa data se concentra em fatores de serviço “Hard” *vs* “Soft”. Fatores Hard são aqueles como flexibilidade de preço e passagem que são mensuráveis e similares para todos os clientes. Os fatores Soft são geralmente chamados de fatores de conveniência que são subjetivamente interpretados e experimentados por clientes individuais. Geralmente, estes fatores são intangíveis, como a percepção da simpatia da tripulação de cabine ou a qualidade da comida a bordo. No campo dos serviços aéreos, estes fatores, Soft, são cada vez mais importantes.

O efeito de fatores Hard e Soft no valor do cliente pode ser afetado por variáveis sociodemográficas e demográficas contextuais. Por exemplo, o impacto de elementos destes serviços é influenciado pelo contexto cultural e pela experiência anterior de viagem de passageiros individuais. Os elementos de serviço têm um significado diferente para diferentes segmentos de clientes. Embora pesquisas tem demonstrado que não há grandes diferenças entre viajantes a negócios e a lazer, e viajantes frequentes e não frequentes na percepção do valor do cliente para um voo em classe executiva, segmentos de clientes separados por classe de reserva (primeira, executiva, econômica) e local de domicílio indicam diferenças em relação à importância do preço, marca e conforto para dormir quando se trata de avaliar a gama de produtos e preços oferecidos por diferentes empresas aéreas.

Os viajantes de primeira classe mostram uma sensibilidade ao preço consideravelmente mais baixa em conexão com uma maior afinidade com a marca e uma ênfase mais forte no conforto do assento. Recentemente, pesquisas indicaram que um segmento específico de clientes está disposto a pagar um adicional por serviços ambientais, como compensação de carbono, por exemplo (WITTMER; WEGELIN, 2012).

Invariavelmente, os passageiros demonstram alta disposição de pagar por recreação, segurança e flexibilidade. Isso pode ser entendido como passageiros com alta propensão a pagar por seu bem-estar. O bem-estar é visto como uma maneira de ser individualizada e subjetivamente experiente, que está ligada ao estresse relacionado à viagem e determinada pelo comportamento de viajantes individuais (De Vos et al. 2013, Ettema et al. 2010). Quanto maior a classe de viagem, maior o bem-estar pessoal.

As empresas aéreas estão cada vez mais adaptando mais produtos a viajantes individuais, em um esforço para aumentar o valor do cliente. Esses serviços são fornecidos sob a forma de serviços suplementares, como acesso à internet a bordo, acesso ao *lounge* e serviços de transporte terrestre. Os passageiros pagam uma tarifa adicional por esses serviços, gerando receita adicional (denominada 'auxiliar') acima da passagem aérea básica. Isso permite aos passageiros personalizar suas viagens aéreas e maximizar seu valor. Essa tendência é acelerada pelo desenvolvimento das TIC´s - Tecnologias da Informação e Comunicação e pelos métodos de "Big Data", pois isso permite que as empresas aéreas identifiquem e respondam às necessidades individuais dos clientes. As receitas auxiliares se tornaram um fluxo de receita cada vez mais importante para todas as empresas aéreas, não apenas para as LCCs.

Evolução dos serviços de bordo na Swiss International Air Lines: Em resposta a uma pesquisa de mercado detalhada, a SWISS introduziu assentos ***fully-flat*** na classe executiva em 2009. Os assentos totalmente reclináveis foram equipados com tecnologia de almofada de ar que permite aos passageiros modificar a suavidade de seus assentos. Além disso, cada assento está equipado com uma tela de TV e sistema de entretenimento. A frota de longa distância da SWISS agora está equipada com a nova classe executiva, fornecendo um produto consistente. Para criar ainda mais valor para o cliente, a SWISS gasta um esforço considerável em serviços de catering de alta qualidade. Seu programa "SWISS Taste" visa oferecer aos passageiros o melhor da culinária suíça nas classes econômica, executiva e primeira. Em 2014, a SWISS anunciou a introdução do "SWISS Choice", um primeiro passo em direção a serviços mais individualizados. Os passageiros podem reservar seus assentos e encomendar produtos com isenção de impostos com antecedência ou comprar franquia de bagagem adicional.

2.3.3 Fidelidade do Passageiros

Algumas pessoas voam frequentemente com uma empresa aérea ou aliança. As empresas aéreas buscam oferecer suporte a comportamentos repetidos de compras, construindo relacionamentos de longo prazo por meio do CRM - *Customer Relationship Marketing* (Marketing de Relacionamento com o Cliente). O CRM coloca ênfase igual ou maior à manutenção do relacionamento com os clientes existentes, assim como na busca por novos, uma vez que é muito mais barato e fácil aprimorar os relacionamentos existentes do que desenvolver novos.

Retenção e fidelização do cliente, as empresas aéreas gastam tempo e esforço consideráveis na construção da fidelização do cliente por meio de Programas de Passageiro Frequente (FFPs - *Frequent Flyer Programmes*). A lógica para operar um FFP é promover a retenção de clientes. Clientes fiéis têm um impacto significativo no valor da empresa.

Relações duradouras com os clientes são benéficas para as empresas. A retenção de clientes é importante devido ao aumento da concorrência e desenvolvimentos nas ICT - *Information Communication Technology* (TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação). A internacionalização e a globalização dos mercados, a liberalização, os ciclos de vida mais curtos dos produtos e o desenvolvimento contínuo de produtos acentuam ainda mais o problema. Isso levou as empresas aéreas a procurar reduzir custos e se concentrar em atender e exceder as necessidades de segmentos específicos de clientes. Entretanto, focar nas necessidades dos clientes não é uma medida altruísta, mas uma decisão de negócios baseada no conhecimento de que o recrutamento de clientes é mais caro que a sua retenção. Um pequeno aumento na retenção de clientes pode levar a um aumento nos lucros. Com o tempo, as empresas aéreas deixaram de tentar satisfazer todos os clientes para priorizar os clientes mais valiosos e influenciar o comportamento de clientes menos valiosos para convertê-los em clientes leais e lucrativos.

Uma abordagem importante para aprimorar a retenção de clientes é um programa de fidelização de clientes. A lealdade do cliente é fundamental para o marketing de relacionamento e leva em consideração como as empresas podem se beneficiar de clientes fiéis, aumentando a lucratividade do cliente e reduzindo os custos de marketing do cliente. Empresas de diferentes setores estabeleceram programas de fidelidade. Os exemplos clássicos são empresas de varejo; os clientes acumulam pontos em cada compra, que posteriormente podem ser usados para comprar produtos com desconto. O mecanismo do programa de fidelidade no setor aéreo é semelhante. Os passageiros coletam pontos de milhagem em cada voo, que posteriormente podem ser usados para comprar voos, *upgrades* ou produtos de marca de empresas aéreas.

Além disso, um cliente pode atingir diferentes níveis de status, dependendo do número de pontos de milhagem coletados. Quanto maior o nível de status, mais benefícios o cliente recebe. Os benefícios podem incluir o uso de check-in prioritário, linha de segurança prioritária, embarque prioritário, lista de espera prioritária ou espera para voos totalmente reservados, um serviço mais personalizado, acesso a salas de classe alta, serviços de limusine, maior limite de bagagem e upgrades. Por ter diferentes níveis de associação, as empresas aéreas geram marketing aspiracional (representa ou está associado a um estilo de vida sofisticado e atrativo que os consumidores desejam) e os diferentes benefícios de status aumentam a qualidade do serviço ao longo da cadeia de serviços do passageiro. Os diferentes níveis de status geralmente recebem nomes de joias raras (por exemplo, safira, rubi, esmeralda ou diamante) ou metais preciosos (como prata, ouro e platina) para sugerir exclusividade e valor.

O programa de retenção de clientes, como cartões e clubes, tem quatro metas principais que, coletivamente, têm um impacto positivo na retenção e no lucro dos clientes:

Seleção de clientes: um programa de fidelidade permite que uma empresa construa melhor segmentos de clientes. Por exemplo, o acesso a um programa de fidelidade pode ser limitado a um determinado grupo de clientes, permitindo que seja um programa aberto ou fechado. Também é possível abordar especificamente vários segmentos de clientes. Ao criar incentivos, como um programa de status, alguns clientes são selecionados e tratados melhor que outros. Com uma segmentação estruturada clara, a satisfação do cliente, o valor e a retenção do cliente podem ser aprimorados e, além disso, as informações do cliente podem ser aprimoradas. Os programas de fidelidade permitem que uma empresa colete um grande número de pontos de dados de seus passageiros, como frequência de voo e comportamento de compra. A empresa aérea pode lucrar simultaneamente com o aumento da conscientização do mercado, que pode ser utilizada para desenvolver um plano de marketing mais direcionado e serviços individualizados. A obtenção desses dados é de extrema importância para aumentar as atividades de compra cruzada e diminuir a sensibilidade dos preços. O gerenciamento de informações é importante para o gerenciamento bem-sucedido do relacionamento com o cliente, pois ajuda a segmentar os clientes e, finalmente, criar maior valor e lealdade do cliente.

Interação e integração através do diálogo: Os programas de fidelidade exigem contato e interação regulares com os passageiros.

Melhoria da imagem e fortalecimento da identificação: se um cliente se sente direcionado direta e individualmente por uma empresa aérea, um certo valor emocional adicional é gerado. Os programas do cliente podem ser desenvolvidos

de maneira específica ou abrangente da empresa. O programa abrangente da empresa diminui reconhecidamente o próprio investimento financeiro e a lealdade criada é distribuída principalmente entre os parceiros do programa, e não apenas com a própria empresa.

2.3.4 Alianças de empresas aéreas e programas de fidelidade

As alianças de relacionamentos têm uma longa história no setor da aviação. Ao longo da história do transporte aéreo comercial, as transportadoras costumam preferir o conforto das relações cooperativas do que as competitivas, mas o movimento moderno da aliança pode ser datado de 1993. Quando então, a KLM e a Northwest Airlines anunciaram seu desejo de estabelecer uma parceria estratégica. Eles conseguiram avançar uma vez que o governo dos Estados Unidos lhes concedeu imunidade contra as leis antitruste dos EUA, o que ocorreu após a assinatura de um acordo de "Céus Abertos / *Open Skies*" entre o governo dos EUA e da Holanda. A mudança da KLM / Northwest foi seguida em 1995 pela Lufthansa e United Airlines, propondo o que se tornou a Star Alliance. Mais uma vez, a imunidade antitruste estava disponível quando o governo alemão concordou com um Acordo de Céus Abertos ao estilo dos EUA. A Star Alliance cresceu rapidamente em termos de número de membros, com atualmente 27 empresas aéreas associadas (StarAliance, 2019).

As alianças de empresas aéreas são um fator importante na fidelidade dos passageiros e uma característica essencial de alguns programas de fidelidade. As alianças permitem que as empresas aéreas parceiras ofereçam aos membros de seus programas de fidelidade individuais o benefício de poderem coletar e resgatar pontos de passageiro frequente com outras transportadoras da aliança, além de conceder a eles acesso a uma ampla gama de benefícios que aumentam o valor do cliente, como mais destinos, conexões de voo aprimoradas, frequências de voo aprimoradas e acesso a mais salas VIP do aeroporto. No entanto, cada empresa aérea dentro de uma aliança mantém e administra seu próprio FFP - *Frequent Flyer Programme* / Programa de Viajante Frequente e seleciona o nível de recompensa e bônus que oferece. Isso pode tornar o alinhamento dos benefícios e recompensas das diferentes associações do FFP em uma aliança intrinsecamente desafiadora.

Algumas empresas aéreas, por exemplo, podem fornecer aos passageiros que possuem um bilhete com sua empresa aérea algum tipo de serviço preferencial (como acesso ao lounge para uma classe econômica que voa como membro de alto status) que não está disponível para passageiros com status equivalente ao FFP, com bilhetes emitidos por uma empresa aérea parceira. Isso ocorre porque os pontos do programa necessários para obter um nível de status específico com diferentes empresas aéreas dentro de uma aliança variam. Um passageiro da Lufthansa, por exemplo, precisa coletar 100.000 pontos de milhas de status para se tornar um "Membro Ouro" da *Miles and More*, enquanto um passageiro da Aegean Airlines só precisa coletar 20.000 pontos de milhas de status para se tornar um mesmo membro de ouro. Como consequência, um passageiro pode ter um cartão Eegean Miles e Bonus Gold, apesar de voar principalmente com a Lufthansa. Esse fato levou as empresas aéreas dentro de uma aliança a diferenciar os benefícios para os passageiros com base em sua associação e nível de status no FFP.

O objetivo de uma aliança é permitir que os clientes se beneficiem da cobertura geográfica combinada e do serviço de todas as empresas aéreas associadas. Três alianças - Star Alliance, Oneworld e Skyteam - atualmente dominam o mercado de passageiros. Embora as operadoras de rede de serviço completo tenham sido as primeiras a celebrar acordos formais de aliança, elas não são as únicas empresas aéreas que buscam criar benefícios de fidelidade para os clientes. Várias transportadoras de baixo custo, incluindo a Southwest (EUA), Gol (Brasil) e Air Ásia (Malásia), operam programas de associação ou fidelidade que oferecem benefícios como embarque prioritário ou maior limite de bagagem.

A tabela a seguir compara os indicadores básicos das alianças globais das empresas aéreas, entre os quais os mais importantes em termos de construção da rede mais eficiente são vários destinos servidos por elas, bem como o número de partidas diárias que a aliança atende. A Star Alliance é a que proporciona mais partidas diárias, com o dobro de voos da Oneworld, mas cobre apenas 1,5 vezes mais destinos que ela. Em termos de qualidade dos serviços prestados, os passageiros podem estar interessados no número de salas VIP. Para este indicador podemos dizer que as quantidades estão adequadas para todas as alianças.

Tabela 3.1: Uma comparação de indicadores básicos de alianças aéreas globais

Membros	27	19	13
Aeronaves	4701	2853	2294
Passageiros Transportados	727,42 mil	568,77 mil	353,60 mil
Empregados	460.238	452.590	317.028
Partidas Diárias	21.636	15.189	10.117
Aeroportos	1.328	1.024	883
Salas VIP	Mais de 1.000	1.045	603
Países Atendidos	195	178	151

Fonte: Novák Sedláčková & Turiak (2014).

Somente as empresas aéreas que criam valor duradouro para todos os seus clientes poderão competir com sucesso no mercado. Três elementos são cruciais. Primeiro, as empresas aéreas devem identificar diferentes segmentos de clientes e projetar produtos feitos sob medida para satisfazer a necessidade de cada segmento. Novas técnicas de mineração de dados (geralmente chamadas de Big Data) permitirão às empresas aéreas identificarem melhor as diferenças entre os segmentos. Como em outros setores, a digitalização será fundamental para melhorar a capacidade das empresas aéreas de criar valor duradouro para o cliente.

Em segundo, as empresas aéreas devem maximizar o valor do cliente para cada passageiro. Eles devem inovar e oferecer serviços que atendam e, de preferência, excedam as necessidades e expectativas dos clientes. Como resultado, a oferta de serviços adicionais além da experiência de viagem é um fator essencial para o desempenho financeiro das empresas aéreas.

Em terceiro lugar, as empresas aéreas devem reter os clientes ao longo do tempo. As empresas aéreas podem usar programas de fidelidade para aumentar a retenção e a fidelidade. No entanto, as empresas aéreas estão se tornando cada vez mais conscientes de que alterar as modificações dos programas de fidelidade pode ter um efeito adverso na fidelidade do cliente. Assim, a instalação e a evolução dos programas de fidelidade do cliente devem ser tratadas com muito cuidado. Independentemente de a empresa aérea ser uma FSNC europeia que está sofrendo pressão crescente das transportadoras premium do Oriente Médio no exterior e das LCCs em casa ou em uma pequena empresa aérea regional que voa entre aeroportos secundários, a questão da lealdade e retenção de clientes é crucial.

2.4 Etapas na aplicação dos princípios de marketing ao gerenciamento de empresas aéreas

O modelo “4Ps” é poderoso e descreve muito do que uma empresa aérea deve fazer se aplicar os princípios de marketing para alcançar o sucesso nos negócios. No entanto, não fornece uma descrição completa. Porém vamos descrever a aplicação do marketing constituindo em seis estágios interligados:

2.4.1 O Cliente

O pilar da atividade de marketing bem-sucedida é que as empresas devem obter conhecimento completo de seus clientes atuais e potenciais. Esse conhecimento precisa incluir informações sobre tamanho do mercado, informações demográficas, requisitos e atitudes do cliente. Também é preciso prever a capacidade futura do mercado e possíveis mudanças futuras nas necessidades dos clientes. Os processos pelos quais as empresas aéreas buscam essas informações serão os de pesquisa e análise de mercado

2.4.2 O ambiente de marketing

A natureza de políticas de marketing sólidas variará claramente de acordo com as restrições e oportunidades fornecidas pelo ambiente externo. Ao analisar o ambiente de marketing de uma empresa, é comum usar o modelo conhecido como análise **PESTLE**. Este modelo categoriza os fatores no ambiente de marketing sob os cinco títulos de Política, Econômica, Social, Tecnológica, Legal e Ambiental. A tarefa do analista é isolar os fatores no ambiente externo que terão um impacto significativo na formulação de políticas de marketing sólidas e avaliar suas implicações.

A análise PESTLE é um método estratégico através do qual as empresas aéreas podem pesar todos os fatores externos que estão afetando os negócios, sendo eles:

- **Ambiente POLÍTICO (P)**: Na maioria dos países, há regulamentos restritos para a indústria da aviação. Isso ocorre principalmente devido aos riscos associados e que podem resultar em mortes ou acidentes ou danos irreparáveis. Várias políticas foram elaboradas para proteger os passageiros mais do que a indústria da aviação. Os fatores de insegurança ou guerra que afetam determinados países sempre têm um impacto negativo no setor aéreo. Esse é um grande obstáculo, pois as empresas aéreas começarão a perder clientes em áreas com ameaças de alta segurança.
- **Fatores ECONOMICOS (E):** Fatores econômicos têm uma profunda influência no setor de aviação. A recente recessão econômica fez com que o mercado de viagens visse seu período mais baixo. A

economia e as viagens premium diminuíram. Além disso, as empresas aéreas também estavam sob pressão para lidar com o aumento dos preços dos combustíveis. Esses fatores dificultaram a geração de lucros. Além disso, as empresas aéreas também enfrentam dificuldades com o aumento da demanda de mão-de-obra por parte dos funcionários. Todos esses fatores econômicos resultaram em aumento de falências das principais empresas aéreas.

- **Fatores SOCIAIS (S):** As empresas aéreas também criam valores sociais como qualquer outro negócio, pois o consumidor de hoje mudou. Para atender às demandas em constante mudança dos consumidores, as empresas aéreas precisam incorporar mudanças. Agora, os passageiros preferem as empresas aéreas que prestam serviços prolongados a tarifas baixas. Nos últimos anos, houve uma redução nas viagens em classe executiva, o que representa uma enorme perda para as empresas. A automação é outro fator que afeta o setor de transporte aéreo, pois as pessoas usam os recursos do Skype ou realizam uma chamada de conferência em vez de viajar.
- **Mudanças Tecnológicas (T):** A importância dos fatores tecnológicos pode ser entendida a partir do uso pesado de tecnologia no setor aéreo global. Agora, os passageiros preferem acessar os serviços de emissão de bilhetes e check-in através de seus dispositivos portáteis, em vez de formar uma linha ou fazer uma reserva manualmente. O setor de aviação também realiza campanha publicitária na plataforma social para atrair mais clientes. Deixar de ser um especialista em tecnologia pode resultar na perda de clientes. Além disso, a tecnologia também significa que as aeronaves são mais leves, proporcionando velocidade e economia de combustível. O aumento dos avanços tecnológicos pode fazer com que as empresas aéreas obtenham lucros oferecendo segurança e serviços aprimorados.
- **Questões LEGAIS (L):** Semelhante a fatores econômicos ou políticos, os fatores legais também têm importância especial para analisar o ambiente externo do setor aéreo. Existem muitas leis criadas para o tráfego aéreo e a segurança dos passageiros. Existem muitos regulamentos que exigem que as empresas aéreas ofereçam viagens seguras junto com serviços de alta qualidade. As empresas aéreas são responsáveis por acidentes aéreos ou qualquer outro tipo de dano ou desastre. Muitas leis foram propostas que regulam como as empresas aéreas tratam seus passageiros.

- **Aspectos Ambientais / ENVIRONMENTAL (E):** Fatores ecológicos afetam mais o setor de aviação do que qualquer outro setor. O combustível é uma despesa muito importante da indústria e as empresas aéreas são obrigadas a investir mais em aeronaves ecologicamente corretas e econômicas. As mudanças climáticas também têm um impacto na indústria da aviação, uma vez que as empresas aéreas são obrigadas a praticar o procedimento de "voo verde" para proteger o meio ambiente. Esse processo envolve enormes finanças; no entanto, as empresas aéreas não podem se comprometer, porque até os passageiros são responsabilizados por sua pegada de carbono.

Concluindo, pode-se dizer que o setor aéreo global se tornou muito competitivo e também é um negócio muito caro. Esse aumento no custo de fazer negócios, enfrentando a concorrência das empresas aéreas de baixo custo, cumprindo as regras e regulamentos impostos pelo governo, bem como as mudanças no perfil e na demanda dos consumidores, levou o setor a fazer sua análise de fatores externos para atender ao setor requisitos.

Além disso, acidentes e ataques recentes afetaram bastante a lucratividade e a viabilidade do setor de aviação. Fazer uma análise do PESTLE ajudará a determinar as áreas fracas e quanto esforço é necessário para investir, a fim de voltar ao caminho certo.

2.4.3 Formulação da Estratégia

Claramente, não será possível definir políticas de marketing sem que as informações de marketing sejam cruciais na definição da direção estratégica geral de uma empresa. Essa direção estratégica deve identificar as metas e objetivos da empresa, os mercados em que participará e os métodos que empregará para garantir a exploração bem-sucedida do potencial de mercado.

2.4.4 Gerenciamento de Preços e Receitas

O objetivo do gerenciamento de preços e receitas é estimular a demanda de diferentes clientes para obter a maior receita possível deles. A essência é entender as percepções de valor dos clientes e alinhar com precisão os produtos certos a cada segmento de clientes. Portanto, sugere-se que os sistemas de gerenciamento de receita combinem mineração de dados (Big Data) e pesquisa operacional com estratégia. Essencialmente, isso envolve maximizar a receita de uma combinação de clientes de alto rendimento e sensíveis ao preço; como esses sistemas visam reduzir a desocupação de assentos e incrementar os

fatores de carga, acabam assim aumentando as taxas de ocupação da aeronave. Além disso, esses sistemas também gerenciam o excesso de reservas visando minimizar a quantidade de *overbooking* que pode impactar negativamente a imagem da empresa.

2.4.5 Seleção e controle de canais de distribuição

Depois que uma estratégia geral for selecionada, os próximos três estágios deverão seguir logicamente. O setor de aviação de hoje oferece às empresas aéreas muitas rotas possíveis para o sucesso (e, curiosamente, muitas maneiras diferentes pelas quais elas podem falhar). O que importa é que uma estratégia clara seja selecionada e adotada de forma constante a longo prazo. Cada opção estratégica possível resultará em um requisito para um conjunto vinculado de decisões sobre produtos, preços e distribuição.

2.4.6 Políticas de vendas, publicidade e promoção

Um erro comum é assumir que as palavras “Marketing” e “Venda” são sinônimos. Eles não são. O termo “Marketing”, como vimos, descreve uma filosofia total para administrar um negócio inteiro. “Venda” é a etapa final de um processo de marketing aplicado corretamente, pelo qual os clientes são persuadidos a comprar os produtos da empresa.

O “marketing” deve facilitar a “venda”. É provável que seja muito mais fácil vender algo para alguém que esteja disponível em resposta a uma necessidade bem pesquisada e bem compreendida do cliente. De fato, uma das falhas tradicionais da indústria no passado foi a chamada Orientação da Produção, na qual as empresas faziam o que gostavam de fazer, ou achavam mais fácil de fazer, e depois tentavam convencer os clientes relutantes, através da venda em alta pressão, para comprar produtos além do ideal. Não se deve pensar, no entanto, que “Marketing” tornará obsoletas as habilidades de Venda. Nos mercados competitivos de hoje, os clientes geralmente têm muitas opções em aberto. Convencê-los a exercer essa escolha de uma maneira particular exigirá o uso de habilidades profissionais de alta ordem.

2.5 Pesquisa de mercado de empresas aéreas

A recente história turbulenta no setor de empresas aéreas apresentou aos operadores do setor oportunidades e desafios em todo o cenário de negócios. Com o *Open Skies*, a privatização de algumas empresas e a redução do capital estatal, a consolidação das empresas aéreas ganhou um grande impulso especialmente na Europa e na América do Norte.

Novos modelos de negócios surgiram, não apenas em termos de operações de baixo custo, mas também na forma de operadoras verdadeiramente "multinacionais" operando em escala mundial. As operadoras do Oriente Médio, como Emirates e Qatar Airways, são um grande exemplo deste cenário, encontram-se em forte ascensão e estão se expandindo globalmente.

A ascensão de empresas aéreas de baixo custo, como a Norwegian Airlines, está vendo as empresas aéreas se expandindo muito além das rotas transatlânticas tradicionais. Essas operadoras 'desmembram' sua oferta de produtos, permitindo tarifas mais baixas para todos os passageiros e o benefício da personalização da experiência de viagem para outros. Os passageiros podem escolher exatamente quais produtos e serviços precisam e pagam.

Por outro lado, há grandes desafios, os preços do petróleo podem causar grandes mudanças na lucratividade. Greves trabalhistas continuam a atingir as operadoras em alguns países. As interrupções na cadeia de suprimentos podem afetar a fabricação de aeronaves e as operações diárias de voo. Cada vez mais, passageiros insatisfeitos estão postando sua manifestação online, oferecendo inúmeros desafios às empresas aéreas. A seguir destacam-se algumas oportunidades e ameaças do setor aéreo.

Quadro 3.4 - Oportunidades e ameaças do setor aéreo

Oportunidades no setor de empresas aéreas	**Ameaças do setor aéreo**
Cada vez mais há Atividade de M&A. Com a fusão do Alasca e da Virgin Programas de otimização de custos e sistemas de gerenciamento de combustível estão em ascensão Aeronaves com baixo consumo de combustível e preços relativamente baixos de combustível Novas tecnologias e sistemas de bordo para clientes Oportunidades de crescimento digital e sistemas de TI mais eficientes para otimizar custos A mídia social pode fortalecer os programas de fidelidade do cliente	Aumento da concorrência em algumas rotas Diminuição do tráfego premium (*First Class*) Tarifas reduzidas Transportadoras nacionais que lutam para competir com descontos e novos participantes no mercado

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa de mercado de empresas aéreas é um processo complexo que geralmente pode consumir muitos recursos. No entanto, é crucial para um plano de negócios bem elaborado e pode fazer toda a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa aérea.

Cada vez mais, os consumidores consideram o setor de aviação muito mais um negócio de hospitalidade do que simplesmente uma forma de ir de um lugar para outro. A história da indústria de transportes marca a influência da inovação, tecnologia e know-how de engenharia. Os consumidores prestam muita atenção às viagens aéreas, e sua satisfação com o setor aéreo fica em muitas situações abaixo do nível dos bancos. Desnecessário será dizer que há um espaço considerável para melhorias nos índices de satisfação dos passageiros das empresas aéreas.

Dependendo do modelo geral de negócios de empresas aéreas escolhido para uma determinada empresa (abordamos sobre modelos de negócio de empresas aéreas anteriormente), o mercado que precisa ser analisado para sua pesquisa de mercado pode ser realmente uma de duas coisas:

- Uma sociedade (regional, nacional ou especificada de maneira ainda diferente)
- Um conjunto de negócios (empresas, que serão os principais ou únicos clientes da empresa aérea)

Dependendo de qual dos dois mercados e empresa aérea vai se aproximar, as ferramentas e técnicas usadas para a pesquisa de mercado da empresa aérea serão ligeiramente diferentes. Além disso, podemos dizer que, a segunda opção é muito mais fácil do ponto de vista dos pesquisadores, mas funciona apenas com nichos de mercado cuidadosamente escolhidos.

Vamos primeiro dar uma olhada na pesquisa de mercado para uma sociedade específica de pessoas que uma empresa aérea acredita serem clientes em potencial. Pode haver uma variedade de sociedades abordadas e aqui estão apenas alguns exemplos:

- Todas as pessoas de um determinado país vão para o exterior de férias.
- Todas as pessoas de viagens de negócios que viajam extensivamente em assuntos comerciais para dois países próximos.
- Todos os imigrantes (do nosso país) que optam por viver em alguns outros países selecionados.
- Todos os imigrantes que entram no nosso país.
- Todo o tráfego de trânsito que está usando nosso país como ponto de conexão (por exemplo, do Extremo Oriente para a Europa Ocidental).
- Entre outros.

Ao fazer uma pesquisa de mercado de empresas aéreas, é preciso especificar quais grupos podem ser de seu interesse, pesquisá-los minuciosamente e criar um (ou talvez dois) grupos que pareçam mais adequados como clientes-alvo.

Os principais itens que precisam ser avaliados para os grupos escolhidos inicialmente como possíveis ocorrências para a pesquisa de mercado uma empresa aérea são os seguintes:

- O número total de pessoas no grupo especificado.
- Qual a porcentagem do grupo que provavelmente viajará de avião?
- Qual a porcentagem do grupo "aéreo" que está disposto a tentar e talvez se comprometer com uma nova transportadora (ou seja, quantos estão voando com a concorrência e quantos estão dispostos a mudar)?
- Qual seria o incentivo para essas pessoas trocarem de operadora?
- Quão rica é a pessoa comum nesse grupo e qual porcentagem de seu dinheiro (ou que quantias específicas) está disposta a gastar em viagens aéreas?
- O valor acima será suficiente para cobrir seus custos e gerar um nível de renda adequado?
- Quais são as tendências gerais nos hábitos de viagem dessas pessoas? Eles vão viajar mais a cada ano, menos ou o fluxo de tráfego é bastante estável?
- Que tipo de viagem essas pessoas preferem? Seriam geralmente viagens de férias com as pessoas voltando depois de duas semanas da jornada de entrada ou são viagens de negócios com um pernoite?
- Que tipo de serviço eles esperam a bordo?

Como você pode ver, há muitas perguntas que precisam ser respondidas durante uma pesquisa de mercado de empresas aéreas e a lista acima não é de forma alguma exaustiva. Por uma questão de fato, as perguntas reais que você precisará fazer dependem amplamente do grupo específico e do serviço que sua empresa aérea pretende oferecer.

A pesquisa de mercado das empresas aéreas, conforme descrito acima, pode ser realizada de várias maneiras e provavelmente nenhuma delas fornecerá resultados garantidos, prontos para uso e confiáveis. Esse é o problema geral da pesquisa de mercado - fornece estimativas aproximadas, às vezes bastante precisas, mas nunca será capaz de garantir nada.

A gama de ferramentas de pesquisa de mercado de empresas aéreas é bastante abrangente, nosso foco é compreender como elas funcionam sendo que o aprofundamento no assunto requer cursos específicos com elevada carga horária, mas, no mínimo, deve-se analisar alguns aspectos prováveis, realizando:

- Consulta a dados em órgãos de turismo do país (ou do país de origem dos seus passageiros em potencial). Eles têm estatísticas de viajantes de e para um determinado país com muitas informações adicionais.
- Criando uma enquete que possa ser distribuída aos passageiros em potencial. Isso pode ser realizado nos aeroportos onde eles chegam ou partem ou em outros lugares.
- Tentando entrar em contato com a embaixada do país de onde seus clientes podem estar vindo. Eles também têm conhecimento sobre a quantidade de imigrantes, bem como sobre o tráfego de negócios e lazer e provavelmente estarão bastante interessados em ajudar.
- Contratando empresas de pesquisa de mercado de empresas aéreas profissionais ou uma empresa de consultoria global para fazer o trabalho para você (esse é provavelmente o método mais caro).

A pesquisa de mercado voltada a empresas aéreas geralmente pode ser feita por meio de uma pesquisa completa na Internet e informações específicas provavelmente seriam obtidas por meio da interação direta com os clientes em potencial. Esse processo geralmente exige algum tempo para decolar, mas pode ser realmente gratificante e levar uma empresa aérea a saber exatamente o que esperar de seus clientes.

2.6 Soluções de pesquisa de mercado para empresas aéreas

Os resultados da pesquisa de mercado sobre a satisfação do cliente apontam para algumas soluções fáceis e baratas de melhorar as perspectivas dos passageiros para as empresas aéreas. As viagens aéreas podem ser mais agradáveis para os passageiros aplicando alguns truques do comércio de hospitalidade: treinando agentes do aeroporto e comissários de bordo para serem gentis com os passageiros. Não aplicar a taxa de antecipação para um voo anterior que possui assentos disponíveis. Garantir que os membros da família se sentem juntos e não cobrar mais por isso. Tudo isso é simples o suficiente para incorporar no serviço de atendimento ao cliente da empresa aérea, deixando o maior desafio de fazer mudanças efetivas nos canais de telefone e web que os passageiros costumam utilizar.

A seguir vamos apresentar algumas soluções específicas para pesquisa de mercado para empresas aéreas:

2.6.1 Pesquisa do Consumidor - Grupos Focais

Pode-se realizar em grupos focais com os consumidores para entender seu baixo nível de conhecimento da empresa aérea e para entender por que eles consideram ou não um destino ou escolhem sua empresa aérea. Os Grupos Focais são discussões de 8 a 10 participantes semelhantes aos clientes-alvo de uma empresa. Os participantes podem, por exemplo, ser viajantes de negócios frequentes. Um moderador orienta e estimula a discussão. Quando apropriado, os entrevistados recebem uma pré-tarefa. Isso pode ser uma âncora ou focar a conversa e criar uma plataforma para discussão. Além disso, isso fornece dados significativos ou informações adicionais que podem ser analisadas posteriormente.

O processo geralmente envolve 'técnicas projetivas' e pode incluir tarefas separadas. A fase é colaborativa e iterativa. Os clientes fornecem discussão, uma visão geral dos dados recebidos anteriormente e as principais informações sintetizadas.

2.6.2 Benefícios

- Descobrir informações qualitativas para entender fatores e contexto significativos.
- Observar e fazer um *storyboard*[3] de novas ideias e temas.
- Adquira a capacidade de categorizar e mapear o reconhecimento da marca - para obter mais informações sobre as necessidades não atendidas e atendidas dos clientes.

2.6.3 Escute a "voz do cliente" - pesquisas quantitativas on-line

Pode-se realizar um estudo quantitativo de "atitudes e uso" para quantificar as escolhas dos consumidores na seleção de destinos e na escolha de empresas aéreas. As pesquisas permitem que você obtenha uma maior compreensão de:

- Necessidades do cliente (atendidas e não atendidas).
- Segmentação de clientes.
- Ofertas de produtos existentes *vs*. ofertas de seus principais concorrentes.
- Lacunas no seu produto *vs*. Concorrentes.
- Identificação e análise preliminar da sua diferenciação potencial de produto.

3 **Storyboard é uma construção gráfica que revela quadro a quadro o conteúdo de um conteúdo audiovisual, como um vídeo utilizado em uma estratégia de marketing** (Neipatel, 2019)**.**

Os entrevistados alvo podem incluir clientes e não clientes; usuários de serviços e produtos de parceiros, selecionando os participantes apropriados. Deve-se planejar o escopo geográfico, estrutura, tamanho da amostra, representatividade geográfica e duração da entrevista.

2.6.4 Rastreamento de Inteligência de Mercado e Concorrente

Rastrear e relatar continuamente anúncios de concorrentes na mídia, online, impressa e em outdoors. Esses anúncios apresentam as empresas aéreas e destinos. Acompanhar e relatar continuamente os mais recentes desenvolvimentos do setor, utilizando bancos de dados existentes e de rede de especialistas do setor. A pesquisa é realizada utilizando web, periódicos on-line, notícias do setor e outras informações públicas, bem como dados internos no mercado de empresas aéreas. A análise estratégica de mercado pode alcançar o seguinte:

- Entender as lacunas no seu conhecimento atual.
- Periodicamente, entregar relatórios de rastreamento com base em suas necessidades.
- Analisar sua posição atual no mercado.
- Testar cenários futuros e impactos de decisão.

2.6.5 Entrevistas por telefone ou F2F (*Face to Face*) com agentes de viagens

Descobrir o que os clientes das empresas aéreas recomendam e por quê. Por que eles não recomendam a empresa aérea em relação a outras?

Desenvolver um guia de discussão robusto para usar na realização de entrevistas por telefone ou F2F com agentes de viagens. Isso permite que você obtenha uma compreensão mais completa dos motivos pelos quais as agências de viagens usam empresas específicas. Isso permitirá uma análise mais aprofundada do posicionamento competitivo da indústria e das estratégias de produtos.

2.6.6 Rastreamento de marca

Rastrear e medir continuamente o reconhecimento da marca da empresa aérea *vs* a dos concorrentes. Monitorar as dimensões quantitativas (por exemplo, custo, valor da marca) e qualitativa (por exemplo, percepção, análise do cliente) de produtos específicos e marcas de serviço. A força e a evolução de uma marca em um mercado dependem do posicionamento financeiro, de reputação, competitivo e estratégico de uma empresa. Existem vários fatores que podem impactar o valor da marca no mercado, desde estratégias competitivas de preços até mudanças nas preferências do consumidor.

Seção 3

Tendências para o Setor de Transporte Aéreo Mundial

Nos últimos 30 anos, o setor de aviação sofreu várias mudanças, como o aumento da participação de mercado das transportadoras de baixo custo (LCCs) e o enfrentamento de outros desafios significativos, que vão desde erupções de vulcões até surtos de doenças infecciosas. Os próximos 30 anos provavelmente serão mais turbulentos, à medida que uma nova onda de mudança tecnológica e inovação se desenrolar. Alguns estão vendo essa onda varrendo a indústria aérea, citando como precedentes o mercado de táxi antes da chegada do Uber, a indústria da música antes dos *streamings* e as locadoras de VHS e DVD antes do surgimento da Netflix.

E a tecnologia não é a única fonte de interrupção. O mundo político através das eleições presidenciais nos lembra que a política sempre pode trazer surpresas. Como uma indústria global, sujeita também à regulamentação em nível nacional, a indústria aérea é altamente sensível a essas surpresas: por exemplo, o Reino Unido, após o Brexit[4], continuará sendo parte da legislação europeia existente que rege as empresas aéreas ou precisará renovar acordos com a Europa, EUA e outros países?

A trajetória da indústria aérea pelo mundo é muito semelhante ao seu principal componente, o avião. Às vezes decola para o céu a grandes altitudes e às vezes mergulha em direção ao solo. Entre esses altos e baixos, está a história da indústria, de sua sobrevivência, das novas e emergentes tendências que impulsionam seu crescimento. E quais seriam as 5 tendências que estão impulsionando e continuarão a impulsionar a história das empresas aéreas no futuro?

Tendência 1: É um novo passageiro - as empresas aéreas precisarão criar um ritmo ‘social’ para criar valor da marca

Várias empresas aéreas, líderes mundiais, decolaram em seu voo “social” e algumas estão se entregando a novas maneiras de se envolver com os clientes para construir relacionamentos duradouros com eles. Sim, isso significa sair da zona de conforto corporativo e envolver-se em tempo real com o cliente, mas isso é um feito que as empesas aéreas terão que alcançar se quiserem aumentar o valor da marca e obter uma parcela do pensamento do cliente atual.

4 Brexit é uma abreviação para “British exit” (“saída britânica”, tradução livre). Esse, é o termo mais comumente usados quando se fala sobre a decisão do Reino Unido de deixar a União Europeia.

Enquanto algumas empresas aéreas assumiram a liderança no envolvimento com os clientes mergulhando nas mídias sociais e no gerenciamento delas, outras ainda estão apenas molhando os pés, talvez por medo da "água fria". Entre as recentes campanhas e iniciativas inovadoras de mídia social das empresas aéreas estão o "Looking for Linda", da Virgin Atlantic (VA), "Linda", era uma comissária de bordo fictícia da Virgin Atlantic que compartilhou suas viagens pelo mundo. Os fãs que adivinhassem corretamente os destinos de "Linda" eram inscritos em sorteios semanais de passagens para um dos destinos da Virgin Atlantic, este concurso interativo atraiu os clientes com seu conceito único; oferecendo recompensas exclusivas, reuniu 15.000 inscritos e aumentou sua audiência social em mais de 8.000 pessoas. Devido ao sucesso da iniciativa, a Virgin Atlantic continua usando o ***Social Marketing Suite*** para outras campanhas.

Social Marketing Sute trabalha com conjuntos de mídias sociais projetados para gerenciar, monitorar e analisar informações relacionadas a uma ou várias contas de mídia social por meio de um único produto. As equipes de marketing e comunicação que esperam utilizar as mídias sociais em sua estratégia de marketing geralmente aproveitam os conjuntos de mídias sociais para atender às suas necessidades de negócios, incluindo gerenciamento, monitoramento e análise. O gerenciamento inclui a automação de postagens, o envolvimento com as comunidades e a integração de contas na mídia. Monitorar é ouvir, rastrear e coletar informações nos canais de mídia social.

Citamos ainda o serviço *'Meet & Seat'* da KLM, onde os passageiros podem selecionar assentos ao lado de outros passageiros com base em interesses mútuos em seus perfis de mídia social; e o Facebook da British Airways, chamado 'Perfect Days', que incentiva os viajantes a compartilhar uma lista de desejos de viagem e um itinerário via Facebook.

Como a mídia social tem precedência no setor de gerenciamento de relacionamento com o cliente, as empresas aéreas precisarão criar um "*pool*" de recursos grande e robusto que possa responder a consultas, reclamações, postagens e tweets de clientes constantemente.

Como os estudos indicam, hoje o volume de comunicação de mídia social para algumas das principais empresas aéreas no mundo varia entre 15.000 a 200.000 tweets e entre 60.000 a 1.000.000 seguidores no Facebook, mas em um futuro próximo, os números aumentarão de forma gigantesca. E como o apresentador da BBC Nik Gowing observa em seu estudo, *'Skyful of Lies and Black Swans*', ainda há um longo caminho a percorrer antes que as empresas aéreas possam se tornar competentes no gerenciamento de mídias sociais (Shaw, 2011).

Assim, fará sentido estratégico para as empresas aéreas estabelecerem parceria com fornecedores que possam proporcionar a eles um "*pool*" de recursos prontos de especialistas em mídia social e plataformas de tecnologia que ajudam a melhorar o valor da marca através das mídias sociais.

Tendência 2: O mundo do cliente é on-line e off-line - as manobras entre os dois são a chave do sucesso

O meio on-line, a Internet, representada por agências on-line e sites especializados no setor, hoje é um poderoso gerador de receita para as empresas aéreas. Conforme indicado pelos dados de pesquisa de mercado, hoje quase 75% das passagens aéreas são compradas on-line. O comércio eletrônico e a automação de processos de negócios, como o check-in na Web, melhoraram bastante a conveniência das viagens aéreas. Além disso, a crescente popularidade do telefone inteligente, que deverá desempenhar um papel ativo no gerenciamento de relacionamento com o cliente e na geração de receita no futuro. (Shaw, 2011)

Não importa quão forte seja o canal on-line, o canal off-line ou o centro de atendimento ao cliente da empresa aérea continuará sendo um ponto de contato crítico entre as empresas aéreas e seus passageiros, graças ao toque 'pessoal' e personalizado que ele oferece. Para muitas reclamações e desafios relacionados a serviços, os passageiros ainda preferem "falar" com um agente de atendimento ao cliente. Em muitos casos, os clientes geralmente deixam de fazer uma compra on-line de passagens aéreas ou pacotes de viagens devido a erros técnicos, velocidade lenta do site ou durante o processo de cobrança usando cartões de débito/crédito. Esses clientes podem ser retidos pela convergência inteligente dos canais on-line e off-line, pelo posicionamento inteligente do número da central de atendimento ao cliente ou ativando o recurso clique para ligar no site das empresas aéreas ou nos sites das agências de viagens. Onde o canal on-line falha, o canal off-line - o centro de atendimento ao cliente pode assumir o controle sem problemas para solucionar dúvidas ou problemas do cliente. Muitos sites atualmente, antes de demonstrar os resultados de uma pesquisa consulta de preço, pedem um telefone e/ou e-mail de contato, neste momento entra a equipe off-line.

Tendência 3: ***Analytics*** - Um 'altímetro' para os negócios de empresas aéreas

Com a proliferação de canais, os dados gerados (Big Data) em cada canal estão se multiplicando a cada minuto. Essa enorme pilha de dados é uma mina de ouro que contém informações muito cruciais sobre perfis de passageiros, escolhas e preferências que podem ser aproveitadas pelas empresas aéreas para desenvolver ofertas de produtos, eliminar ofertas de produtos / serviços que não atraem os clientes, monitorar os desafios enfrentados pelos clientes e fornecer soluções personalizadas, prever as necessidades e preferências do cliente através da análise de dados históricos e efetuar a venda cruzada e/ou efetiva de produtos ou serviços adicionais.

Tudo isso e muito mais em termos de vendas, marketing e atendimento ao cliente podem ser alcançados com a ajuda da análise. Com sua capacidade de extrair informações cruciais de uma enorme pilha de dados que ajuda as empresas a

tomar boas decisões de negócios, a análise está emergindo como um facilitador estratégico para os negócios das empresas aéreas. Para o setor de empresas aéreas, a análise assume importância na forma de análise de mídia social, análise de centro de atendimento e análise de modelo de receita.

Um altímetro mede a altura de uma aeronave acima do nível do mar - uma informação crucial para a aeronave permanecer no ar. Uma ferramenta *Analytics* equipa os negócios das empresas aéreas com informações cruciais; nesse sentido, a análise está emergindo como um 'altímetro' que ajudará os negócios das empresas aéreas a permanecer no ar.

Tendência 4: Mudando o curso da geração de receita

Inadvertidamente, o aumento dos preços dos combustíveis, as condições econômicas aborrecidas e a crescente concorrência são realidades que estão afetando o potencial de geração de receita dos negócios das empresas aéreas em nível mundial atualmente. As empresas aéreas estão explorando novas maneiras de mudar o curso da geração de receita. Algumas dessas estratégias incluem explorar fluxos alternativos de geração de receita, como vender produtos e serviços auxiliares em toda a cadeia de valor.

A rota auxiliar é hoje um importante gerador de receita para as empresas aéreas. A AirAsia é boa nos serviços auxiliares das principais companhias aéreas. Suas receitas auxiliares aumentaram 7% em 2018, e fez-se 22% de sua receita total. As malas ainda representam 47% de sua receita auxiliar total, seguidas de assentos (um pouco abaixo de 8%) e alimentos e bebidas a bordo, 7% (FRANKO, 2019). Os serviços que estão emergindo como favoritos no menu de serviços auxiliares incluem pagamento por bagagem despachada, reserva de um assento preferido e wi-fi a bordo. A maioria das empresas aéreas enfrenta o problema de vazamento de receita em vários níveis dos negócios e agora está procurando ativamente refrear esse desafio ao iniciar um programa total de integridade da receita. As empresas aéreas devem observar o programa de integridade total da receita, que abrange vários processos, incluindo processos de emissão de bilhetes, emissão de bilhetes eletrônicos, controle de partidas e gerenciamento de relacionamento com clientes.

Tendência 5: maior foco na rota de regulamentação e padronização

Os regulamentos e diretrizes sobre padronização continuarão a dominar o ambiente de negócios das empresas aéreas agora e no futuro. A maioria desses regulamentos está relacionada a finanças e contabilidade, meio ambiente e direitos do consumidor. Por exemplo, enquanto as empresas aéreas da União Europeia são penalizadas por emissões de poluentes acima do limite especificado pelas autoridades reguladoras, as empresas aéreas americanas tiveram de se adaptar às novas regras de preços estabelecidas pelo Departamento de Transporte dos EUA, em que as companhias aéreas agora devem incluir impostos nos anúncios de passagens aéreas.

Embora a regulamentação preveja maior segurança dos passageiros e maior sustentabilidade dos negócios, ela aumenta o custo total das operações. É um custo que geralmente as empresas aéreas devem suportar por conta própria - sem repassar aos passageiros. Como são fornecidas novas regulamentações para o setor global de empresas aéreas, as empresas aéreas devem se envolver em um programa de conformidade que possa otimizar processos de negócios e transformar operações.

Para o sucesso e a administração de longo prazo de uma organização, é necessária publicidade e comunicação adequadas com as grandes pessoas do grupo. A publicidade é considerada a melhor forma de marketing, pois atinge grande quantidade de pessoas em menor tempo. Assim como na companhia aérea, um anuncio visto pode transmitir facilmente as mudanças, serviços e novas rotas aos passageiros.

Assim, encerramos o último capítulo do nosso livro.

Considerações Finais

Prezado estudante,

No percurso de leitura dos capítulos realizados aqui mostrou que a pesquisa do mercado, os objetivos dos negócios, entender as necessidades e particularidades dos clientes e do consumidor, colabora para o sucesso dos serviços oferecidos na área da aviação civil.

Iniciamos com um apanhado histórico dos conceitos de Marketing e como foram sendo aplicados no setor da aviação civil no passar dos anos. A evolução do marketing aeroportuário nos mostrou como o setor teve um aumento significativo no uso desse meio de transporte e dos serviços atrelados a ele. Vimos que não se trata mais apenas de compra de passagem para o deslocamento de um ponto ao outro. Os serviços oferecidos aumentaram, desde a compra do voo e as comodidades que estão em torno.

Analisando o comportamento dos clientes, vimos que as empresas podem modificar, ampliar e melhorar os serviços oferecidos, e com isso fidelizar o cliente.

O mercado da aviação civil está em alta e assim deve permanecer segundo especialistas, por isso, quanto mais conhecimentos na área da gestão, melhores serão os resultados.

Esperamos ter contribuído com os seus estudos e conhecimentos nessa área.

Sucesso!

Prof. Cléo Marcus Garcia

Referências

ACI. **Annual World Airport 2018**. Airport Cuncil internacional. [S.l.], p. 2. 2018.

ACRP. **Report 54:** Resource Manual for Airport In-Terminal Concessions. Washington: Transportation Research Board, 2011.

ADMINISTRADORES. (12 de Abril de 2012). **Miopia em Marketing**. Acesso em 12 de Setembro de 2019, disponível em https://administradores.com.br/artigos/miopia-em-marketing.

AIRCARGO NEWS. (2015). **PEMCO delivers a quick change B737 to Airpost**. Acesso em 15 de Setembro de 2019 , disponível em https://www.aircargonews.net/services/freighter-conversions-mro/pemco-delivers-a-quick-change-b737-to-airpost/

AIRLINE BASICS. (2013). **Common Airline Business Models**. Acesso em 18 de agosto de 2019, disponível em AirlineBasics.com: http://airlinebasics.com/common-airline-business-models/

AIRPORT TECHNOLGY. **Airport privatisation**: the great debate, 2018. Disponivel em: https://www.airport-technology.com/features/airport-privatisation-great-debate/. Acesso em: 25 Agosto 2019.

AMERICAM MARKETING ASSOCIATION. **Definitions of Marketing**, 2019. Disponivel em: https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/. Acesso em: 12 jul 2019.

ANAC. (28 de Fevereiro de 2016). **Liberdades do Ar**. Acesso em 15 de Setembro de 2019, disponível em https://www.anac.gov.br/A_Anac/internacional/acordos-internacionais/6liberdades-do-ar-1

ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. **Marketing:** An Introduction. 8ª. ed. [S.l.]: Pearson Education, 2007.

BAKER, M. J. **Marketing:** Theory and Practice. 2. ed. Oxford: Macmillan, 2006.

BLAGA, L. (1 de December de 2017). The Hybrid Airline Model. Generating Quality for Passengers. **Expert Journal of Business and Management**, 149-154.

BONSOR, K. (2019). **How Airlines Work**. Acesso em 18 de setembro de 2019, disponível em howstuffworks.com: https://science.howstuffworks.com/transport/flight/modern/airline3.htm.

BOURNEMOUTH UNIVERSITY. **Marketing. Bournemouth University**, 2019. Disponivel em: https://media3.bournemouth.ac.uk/marketing/02defining/01history.html. Acesso em: 15 jun 2019.

CARMONA-BENÍTEZ, R. B., & LODEWIJKS, G. (2008). **Literature review of the passenger airline business models**. Acesso em 15 de agosto de 2009, disponível em https://pdfs.semanticscholar.org/6f4f/2eece553ad9e1c181f783e14217c151f04be.pdf

COMISSÃO EUROPEIA. Air transport statistics. **Comissão Europeia**, 2018. ISSN ISSN 2443-8219. Disponivel em: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Air_transport_statistics. Acesso em: 03 Setembro 2019.

COMISSÃO EUROPEIA. **Airport Competition in Europe**. [S.l.]: Copenhagen Economics, 2012.

DLR. (2008). **Airline Business Models***.* German Aerospace Center, Köln.

EXECUTIVE TRAVELLER. **Review**: Qatar Airways Al Mourjan business class lounge, Doha Hamad Airport, 2016. Disponivel em: https://www.executivetraveller.com/qatar-airways-al-mourjan-business-class-lounge-doha-hamad-international-airport-review. Acesso em: 23 agosto 2019.

FRANKO, I. (2019). **Tendências das receitas auxiliares das companhias aéreas em 2019** *[incluindo informações da AirAsia, American Airlines e Volaris]*. Acesso em 25 de setembro de 2019, disponível em Diffin Travel: https://www.diggintravel.com/2019-airline-ancillary-revenue-trends/

FREATHY, ; O'CONNELL,. Market segmentation in the European airport sector. **Marketing Intelligence & Planning**, 01 Junho 2000. 3.

GARDINER, J.; HUMPHREYS, I.; ISON, S. **'Freighter operators' choice of airport: a threestage**. Transport Reviews. [S.l.], p. 85-101. 2005.

GRAHAM, A. **Managing Airports:** An International Perspective. 3ª. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.

HALPERN, ; GRAHAM,. **Airport Marketing**. USA and Canada: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-52938-9.

HERMANN, N.; HAZEL, B. **The Future of Airports:** Part 1 – Five Trends That Should Be on Every Airport's Radars. New York: [s.n.], 2012.

HOFFMAN, D. et al. **Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases**. Centage Learning. London. 2009.

HUNTER, L. (2006). Low-Cost Airlines: Business model and Employment Relations. **European Management Journal***, 24*, 315-321.

INTERNATIONAL AIRPORT REVIEW. **Aerotropolis**: Defined, 2016. Disponivel em: https://www.internationalairportreview.com/article/22379/aerotropolis-defined/. Acesso em: 25 Agosto 2019.

JAMES, B. **The Evolution of Marketing Orientation. Azcentral**, 2019. Disponivel em: https://yourbusiness.azcentral.com/evolution-marketing-orientation-14771.html. Acesso em: 15 mai 2019.

KLOPHAUS, R., CONRADY, R., & FICHERT, F. (2012). Low costs going hybrid: Evidence from Europe. **Journal of Air Transport Management** (23), 54-58.

KOHLS, R. L.; UHL, J. **Marketing of Agricultural Products**. 8. ed. [S.l.]: Pearson, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 15. ed. [S.l.]: Pearson, 2019. 896 p.

LUMEN. Evolução da orientação de marketing. In: _____ Marketing sem Limites. [S.l.]: [s.n.], 2015.

MAPA DO SUCESSO. **Escambo** - Troca de Produtos. Mapa do Sucesso, 2017. Disponivel em: https://mapadosucesso.com/escambo-troca-de-produtos/. Acesso em: 25 mai 2019.

Neipatel. (2019). **Storyboard: Descubra O Que É, Como Criar Um e 12 Ferramentas de Criação**. Acesso em 22 de setembro de 2019, disponível em https://neilpatel.com/br/blog/storyboard/

NOVÁK SEDLÁČKOVÁ, A., & TURIAK, M. (2014). **Comparison of selected global airline alliances indices**. Acesso em 20 de setembro de 2019, disponível em https://www.czasopismologistyka.pl/artykuly-naukowe/send/-/6819

O PAÍS. **Brasileiros consideram "calote" crédito do Aeroporto de Nacala**, 2019. Disponivel em: http://opais.sapo.mz/brasileiros-consideram-calote-credito-do-aeroporto-de-nacala. Acesso em: 21 agosto 2019.

PAPADOPOULOU, I. **Airport Marketing within a highly critical**, 2019. Disponivel em: http://web.tecnico.ulisboa.pt/~vascoreis/projects/airdev/Presentation_I_PAPADOPOULOU.pdf. Acesso em: 2019 Agosto 20.

PRONDIUNI. **Introduction to Marketing**, 2019. Disponivel em: http://www.pondiuni.edu.in. Acesso em: 28 mai 2019.

SHAW, S. (2011). **Airline Marketing and Management**. (6ª ed.). England: Farnham.

SIGNIFICADOS. **Significado de Continuum**, 2019. Disponivel em: https://www.significados.com.br/continuum/#targetText=Continuum%20representa%20uma%20série%20de,traduzido%20literalmente%20como%20"contínuo". Acesso em: 20 agosto 2019.

SKYBRARY. Fixed Base Operator (FBO), 2017. Disponivel em: https://www.skybrary.aero/index.php/Fixed_Base_Operator_(FBO). Acesso em: 25 Agosto 2019.

STARALIANCE. (2019). **Star Alliance Member Airlines**. Acesso em 15 de Setembro de 2019, disponível em https://www.staralliance.com/en/

SYKES, W.; DESAI, P. **Understanding Airport Passenger Experience**. Independent Social. [S.l.]. 2009.

TANNER, J., & RAYMOND, M. A. (2012). **Marketing Principles***.* FlatWorld.

THELLE, M. H.; PEDERSEN, T. T.; HARHOFF, F. **Airport Competition in Europe**. Copenhagen Economics. Copenhagen. 2012.

TRIPADVISOR. (Dezembro de 2016). **Swiss A330-300 Business Class FULLY FLAT BED 2 METER**. Fonte: https://www.tripadvisor.com/LocationPhotoDirectLink-g1-d8729160-i234481408-Swiss_International_Air_Lines-World.html

TURLETTI, P. **The Triple Bottom Line**: A Must for Sustainable Marketing, 2019. Disponivel em: https://medium.com/@PabloTurletti/the-triple-bottom-line-a-must-for-sustainable-marketing-af638ce20f02. Acesso em: 27 Agosto 2019.

VALDEZ, A. (Setembro de 2017). **Strategies for the Airline Industry**. Fonte: Biz Fluent: https://bizfluent.com/list-6691967-strategies-airline-industry.html

VOE COM DESCONTO. (2012). Fonte: http://www.voecomdesconto.com/passagens-aereas-gol-por-r1.html/passagens-aereas-gol-1-real

WIKMEDIA COMMONS. **New York City municipal airports**, WPA poster, ca. 1937, 2019. Disponivel em: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:New_York_City_municipal_airports,_WPA_poster,_ca._1937.svg. Acesso em: 25 Agosto 2019.

WILSON,. **Stop Selling, Start Partnering**: The New Thinking About Finding and Keeping Customers. New York: Jonh Wilwy & Sons, 1996. 296 p. ISBN 0471147419.

ZOTT, C., & AMIT, R. (2012). Creating value through business model innovation. **MITSloan Management Review***, 53*(3).

ZUIDBERG, J., & DE WIT, J. (2012). The growth limits of the low cost carrier model. **Journal of Air Transport Management**, 17-23.

Sobre o Professor Conteudista

Cléo Marcus Garcia

Graduado em Administração com Habilitação em Marketing pela Faculdade Energia de Administração e Negócios (Florianópolis-SC) e Mestre em Engenharia Aeronáutica – Segurança e Aeronavegabilidade Continuada pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA (São José dos Campos- SP). Certificado pela ANAC em Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional e AVSEC - Operador de Aeródromo e pelo CENIPA é Elemento Credenciado - Aeroportos, também é diplomado pela Airport Cuncil Internacional – ACI em Gestão de Aeroportos. Atualmente, é professor da Unisul e Vice Coordenador do Curso de Ciências Aeronáuticas. Possui experiência da gestão de aeroportos por aproximados 20 anos. Atuou como instrutor em diversos cursos específicos na área de gestão de aeroportos, entre eles: Gestor de Aeroportos Regionais nos níveis básico e intermediário; Curso de Operações Aeroportuárias, Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional - SGSO, Certificação Operacional de Aeroportos; Gestão Operacional; entre outros. Como tutor EAD corporativo, participou dos Cursos de Formação e Atualização de Fiscais de Pátios e Pistas e Gestão Operacional Níveis 1 e 2. Em sua formação profissional realizou diversos cursos na área de gestão e operações aeroportuárias, destacando: Gerenciamento da Segurança da Aviação Civil (AVSEC); Gestão de Serviços de Prevenção Salvamento e Combate a Incêndio – SESCINC; Gestão Operacional; Gestão Avifauna; Prevenção de Acidentes Aeronáuticos; Gestão de Projetos na Aviação Civil; Certificação Operacional; Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional, entre outros.