

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTUDO SOBRE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO DE EMPRESAS DE
TRANSPORTE AÉREO PARA ATENDER O MERCADO DE BAIXA RENDA:
ESTUDO DE CASO

Pedro Leme Fleury

Orientador: Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

SÃO PAULO

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Prof. Dr João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração

PEDRO LEME FLEURY

**ESTUDO SOBRE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO DE EMPRESAS DE
TRANSPORTE AÉREO PARA ATENDER O MERCADO DE BAIXA RENDA:
ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

SÃO PAULO

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Fleury, Pedro Leme

Estudo sobre estratégias de negócio de empresas de transporte aéreo para atender o mercado de baixa renda: estudo de caso / Pedro Leme Fleury. -- São Paulo, 2010.

159 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2010.

Orientador: Adalberto Américo Fischmann.

1. Estratégia organizacional 2. Transporte aéreo I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.401

À Isadora e Gabriela,
com todo meu amor
e carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu professor orientador Adalberto Américo Fischmann, pelos conselhos, apoio, suporte e principalmente paciência. Aos demais professores da casa, pelos conhecimentos transmitidos, e à FEA USP, pelo apoio institucional e pelas facilidades oferecidas.

Agradeço ao professor Silvio Aparecido dos Santos e ao grupo de alunos da disciplina de Seminário de Elaboração de Estudos e Pesquisa em Administração, com quem pude dialogar e trocar idéias a respeito do tema e formato dessa pesquisa.

Aos professores James Terence Coulter Wright e Fabio Lotti Oliva, pelas excelentes observações e sugestões realizadas no Exame de Qualificação dessa pesquisa.

Agradeço à minha esposa, Isadora, pelo carinho, amor e compreensão ao longo desses anos de curso. Sua história de dedicação e sucesso certamente me encorajou a realizar essa empreitada. Seu apoio é a minha maior força para vencer qualquer obstáculo.

Minha filha, Gabriela, que nasceu durante o período do Mestrado e transformou completamente a minha vida. Trouxe um universo novo cheio de alegria e felicidade, e me mostrou o verdadeiro sentido da vida.

Meus pais, Afonso e Tereza, por todo o apoio em toda a minha trajetória acadêmica, profissional e pessoal. Seus conselhos ajudaram muito na reflexão desse trabalho e desenvolvimento do conteúdo. Vocês sempre serão exemplos de pessoa, pais e profissionais. Tenho muito orgulho de ser seu filho e espero poder passar esse exemplo adiante.

Meus irmãos André e Fernando que sempre estiveram presente e contribuíram em todas as fases desse trabalho. Duas eternas referências em minha vida. Ser irmão mais novo certamente tem muitas vantagens.

Meus sogros, Sérgio e Rosângela, pela enorme dedicação que vocês têm à família, pelo carinho e ajuda em todos os momentos. Espero poder retribuí-los algum dia.

Aos entrevistados que dispuseram de seu tempo e compartilharam informações extremamente valiosas para a elaboração dessa dissertação.

Às empresas pela qual trabalhei ao longo desses anos, que permitiram que eu me dedicasse ao curso de mestrado.

RESUMO

O mercado de baixa renda tem se tornado cada vez mais relevantes para todos os setores empresariais. Estima-se que em 2010 as classes C e D serão responsáveis por mais da metade do consumo do mercado interno brasileiro. Empresas de transporte aéreo brasileiras de passageiros, que historicamente se caracterizaram por prestar serviço voltado para as classes de maior renda, passaram a desenvolver estratégias para atrair o público de baixa renda para viajar de avião, partindo de estratégias concebidas em outras indústrias e adaptando às particularidades do setor aéreo.

O presente trabalho identificou as estratégias de empresas aéreas brasileiras para atender o mercado de baixa renda. Devido ao fato do mercado de baixa renda para o transporte aéreo ser ainda embrionário, as estratégias se concentra ainda no composto mercadológico, como produto, preço, canal de distribuição, comunicação e serviço. Práticas adotadas pelo varejo para atrair e reter o consumidor de baixa renda, como a loja de vizinhança, porta a porta, meios de financiamento alternativos ao cartão de crédito tem sido testadas e adotadas pelas empresas aéreas analisadas, complementando as práticas usuais do mercado.

Essa pesquisa avaliou ainda os principais fatores indutores e restritivos à inserção da baixa renda no setor de transporte aéreo. A maior preocupação das empresas aéreas analisadas nesse estudo é com a infra-estrutura aeroportuária, que pode se tornar limitador da expansão do setor aéreo no Brasil. Já as operadoras de turismo são percebidas pelas empresas aéreas como agente indutor à inserção da população de baixa renda, em especial pela venda de pacotes de turismo.

Finalmente, essa pesquisa avaliou, ainda que de maneira sucinta as estratégias de negócio adotadas pelas empresas aéreas, e identificou um modelo de baixo custo brasileira. Trata-se de um modelo híbrido entre as estratégias de diferenciação e baixo custo. As empresas analisadas procuram simultaneamente oferecer serviços para clientes corporativos e estimular novos mercados, sobretudo o mercado de baixa renda. De acordo com Porter (1985), esse tipo de estratégia poderia ser classificado como meio-termo, visto que a empresa não adota nenhuma das estratégias genéricas. Porém, o histórico dessas empresas permite avaliar que essas empresas iniciaram sua operação com modelo mais próximo à estratégia de baixo custo, e tiveram que evoluir ou reformular completamente esse modelo de acordo com as características do mercado brasileiro.

ABSTRACT

The Bottom of Pyramid has become increasingly relevant market to all business sectors. It is estimated that in 2010 social classes C and D will account for over half the consumption of the Brazilian domestic market. Brazilian airlines, who have historically been characterized by providing service for the high income classes, began to develop strategies to attract low-income public to travel by plane, using strategies developed in other industries and adapting to the particularities of the airline industry.

This research has identified strategies for Brazilian airlines to reach the Bottom of Pyramid market. As this segment is still limit, strategies still focus on the marketing mix, such as product, price, distribution channel, communication and service. Practices adopted by retailers to attract and retain low-income consumers, as the neighborhood store, door to door, alternative financing to credit card have been tested and adopted by the airlines studied, complementing the usual practices of the market.

This research also evaluated the main factors that affect the introduction of Bottom of Pyramid in the airline industry. The major concern of airlines examined in this study is with the airport infrastructure, which can limit the expansion of the airline industry in Brazil. Tour operators are already perceived by the airlines as a promoter for this process.

Finally, this research evaluated the business strategies adopted by airlines, and identified a Brazilian low-cost model. The model is a hybrid between the strategies of differentiation and low cost. The analyzed airlines are seeking to offer services to both corporate customers and stimulate new markets, particularly the Bottom of Pyramid. According to Porter (1985), this strategy could be classified as stuck in the middle, because the company does not adopt any of the generic strategies. However, the history of these companies can assess that these companies started their operation with model closer to the strategy of low cost, and they had to evolve or completely redesign this model according to the characteristics of the Brazilian market.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE QUADROS.....	4
LISTA DE TABELAS.....	5
LISTA DE GRÁFICOS	6
LISTA DE FIGURAS.....	7
I. O Problema de Pesquisa.....	9
1.1. Introdução.....	9
1.2. Definição da Situação Problema.....	12
1.3. Justificativa.....	15
1.4. Objetivos de Pesquisa.....	17
1.5. Questões de Pesquisa.....	17
1.6. Definições Teóricas e Operacionais de Pesquisa	18
1.7. Hipóteses de Pesquisa.....	18
II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1. Estratégias de Empresas para o Mercado de Baixa Renda.....	19
2.2. Indústria de Transporte Aéreo de Passageiros.....	38
III. METODOLOGIA DA PESQUISA	69
3.1. Método.....	69
3.2. Universo e Amostra	71
3.3. Coleta de Dados e Instrumento de Coleta	73
3.3. Modelo Conceitual-teórico da Pesquisa	80
3.4. Limitações da Pesquisa.....	80
IV. ANÁLISE DE ASPECTOS INDUTORES E RESTRITIVOS	81
4.1. Mercado de Baixa Renda.....	81
4.2. Setor de Transporte Aéreo Brasileiro	89
4.3. Infra-estrutura Aeroportuária no Brasil	98
V. ANÁLISE DOS CASOS.....	103
5.1. Empresa A	103
5.2. Empresa B	119
5.3. Empresa C	126
VI. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE CASOS.....	133
6.1. Mercado de Baixa Renda.....	133
6.2. Aspectos Indutores e Restritivos	135
6.3. Estratégias para o Mercado de Baixa Renda	138

6.4. Estratégia de Negócio das Empresas Analisadas	144
VII. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	149
VIII. Referências.....	155

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil
ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres
BCG – Boston Consulting Group
CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica
FFP – Frequent Flyer Program
GDS – Global Distribution System
IBAM – Instituto Brasileiro de Administração Municipal
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômicas Avançadas
PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
POF - Pesquisa de Orçamento Familiar

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Valores que orientam o consumidor de baixa renda.....	30
Quadro 2 – Comparativo de Características de Clientes	48
Quadro 3 – Estratégias de Negócio de Empresas Aéreas.....	56
Quadro 4 - Questões de pesquisa e fontes de informação	78
Quadro 5 - Resumo das estratégias da Empresa A.....	118
Quadro 6 - Resumo das estratégias da Empresa B	125
Quadro 7 - Resumo das estratégias da Empresa C	132
Quadro 8 - Resumo comparativo das estratégias das empresas aéreas	139
Quadro 9 – Estratégia de baixo custo brasileira	148

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Importância das variáveis de preço	28
Tabela 2 - Atividades de lazer do público de baixa renda.....	34
Tabela 3 - Empresas brasileiras de transporte aéreo regular	72
Tabela 4 - Domicílios particulares, por grandes regiões, segundo as classes de rendimento mensal domiciliar	82
Tabela 5 - Domicílios particulares permanentes por existência de alguns bens duráveis	83
Tabela 6 - Distribuição da despesa monetária e não-monetária média mensal familiar por classes de rendimento familiar	85
Tabela 7 - Percentual das pessoas que utilizaram a Internet	87
Tabela 8 - Percentual das pessoas que utilizaram a Internet em cada local	88
Tabela 9 - Percentual das pessoas que utilizaram a Internet para cada finalidade	89
Tabela 10 - Evolução dos indicadores de cobertura financeira, lucratividade, aproveitamento, custo, yield e ponto de equilíbrio.....	96
Tabela 11 - Custo por Segmento de Atividade.....	97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Matriz de Avaliação de Valor da Southwest.....	55
Gráfico 2 - Número de viagens por habitante por ano	86
Gráfico 3 - Evolução de Assentos Quilômetros Transportados e PIB	91
Gráfico 4 - Relação ASK, PIB e PIB per capital.....	92
Gráfico 5 - Passageiros Quilômetros Transportados pelo Modal Terrestre	93
Gráfico 6 - Comparação Número de Passageiros Aéreo e Rodoviário	93
Gráfico 7 - Evolução do <i>Yield</i> Tarifa no Transporte Aéreo	95
Gráfico 8 - Preço de Combustível	98
Gráfico 9 - Análise de capacidade e utilização dos principais aeroportos brasileiros....	99
Gráfico 10 - Plano de Investimento da Infraero	101
Gráfico 11 - Investimentos previstos em 2009 pela Infraero	102

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Princípios da perspectiva da base da pirâmide para diminuição da pobreza .	23
Figura 2 - Cinco Forças de Porter.....	46
Figura 3 - Categorias de Aliança	66
Figura 4 - Modelo Teórico de Pesquisa.....	80
Figura 5 - Estratégia de negócio da empresa A	105
Figura 6 - Malha Empresa A - Primeiro Ano de Operação	106
Figura 7 - Malha Empresa A - Segundo Ano de Operações	107
Figura 8 - Malha Empresa A - Sétimo Ano de Operações	107
Figura 9 - Malha Empresa B - Início da Operação.....	119

I. O Problema de Pesquisa

1.1. Introdução

A evolução da sociedade é marcada por constantes mudanças. Na história recente, as mudanças mais significativas estão fortemente relacionadas ao processo de globalização, caracterizado pelo aprofundamento da integração econômica, social, cultural e política, promovida pelo barateamento dos meios de transporte e comunicação a partir do final do século XX. De maneira geral a globalização afeta todas as áreas da sociedade, principalmente comunicação, comércio internacional e liberdade de movimentação, com diferente intensidade dependendo do nível de desenvolvimento e integração das nações ao redor do planeta.

Os países emergentes, especialmente aqueles que compõem a sigla BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), têm se beneficiado do processo de globalização, tornando-se grandes economias de exportação, fortalecendo o mercado interno e adquirindo cada vez maior presença mundial.

Em 2005, o resultado combinado das economias emergentes atingiu um marco importante. Este foi responsável por mais da metade do PIB mundial ajustado pela paridade de poder de compra. A revista *The Economist* (16-22 de Setembro de 2007) afirmou que o tempo de ficar surpreso por esse desenvolvimento já passou, visto que as economias emergentes estão liderando o crescimento global em uma escala sem precedentes e estão tendo grande impacto em índices como inflação, taxas de juros, salários e lucros de corporações. Um dos vários desdobramentos desse processo é a inclusão de classes de baixa renda no mercado de consumo. Segundo Prahalad (2005),

há mais de 4 bilhões de pessoas pertencentes às classes de baixa renda que representam uma oportunidade de crescimento para as empresas.

No Brasil, o processo de inclusão das classes de baixa renda no mercado de consumo foi acelerado a partir dos anos 90, em que o padrão de renda e consumo das classes de baixa renda, em especial a classe C, se elevou substancialmente. Entre outros fatores, a estabilização da economia após a implantação do Plano Real (1993/94) foi uma das causas deste fenômeno, atraindo a atenção das grandes empresas para este novo mercado. Integrada por famílias entre quatro e dez salários mínimos, a classe C cresceu cerca de 3,4 milhões de famílias entre 1992 e 2000, atingindo um potencial de consumo de cerca de 28% do consumo nacional, equivalente a R\$ 226 bilhões anuais (THE BOSTON CONSULTING GROUP, 2002). Em 2010 estima-se que as classes C e D serão responsáveis por mais da metade do consumo total do país. A classe C deverá atingir 31% de participação, com R\$ 427,6 bilhões; ao passo que a classe D deverá atingir 28% de participação, com R\$ 381,2 bilhões. Ressalta-se o aumento da participação da classe D de 17% em 2007 para 28% em 2010. Esse fenômeno se deve entre outros fatores às políticas sócio-econômicas do governo federal, como a expansão do Programa Bolsa Família, e ao aumento real do salário mínimo de 53,7% entre abril de 2003 e janeiro de 2010 (CHIARA, 2009; CHIARA 2010)

De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (IBGE, 2008), existem no Brasil mais de 44 milhões de domicílios, dos quais 82% têm rendimento per capita de até 3 salários mínimos. Apesar do grande percentual de domicílios pertencentes à baixa renda, o televisor em cores já é presente em 94,8% dos domicílios; a geladeira em

93,3%; a máquina de lavar em 42,2%; o computador em 25,5% e finalmente o freezer em 16,1%.

A alta inserção de eletrodomésticos em domicílios de baixa renda é devida em parte ao esforço de empresas de varejo e fabricantes de eletrodomésticos em desenvolver estratégias de negócios e produtos específicos para o mercado de baixa renda. Segundo Prahalad (2005), o princípio econômico básico para empresas atuantes no mercado de baixa renda é baseado em embalagens com poucas unidades, baixa margem por unidade, alto volume e alto retorno ao capital empregado.

Desenvolver estratégias de negócios tendo como fundamento o princípio econômico apresentado representa um grande desafio para as empresas focadas no mercado de baixa renda. No Brasil, um exemplo de empresa que adotou um bem sucedido modelo de negócio é a Casas Bahia, rede varejista de móveis e eletrodomésticos que inovou em seu sistema de crédito, permitindo ao cliente de baixa renda dispor de um cadastro próprio, com crédito concedido de acordo com seu histórico de pagamentos, sem a exigência de comprovação de renda (PARENTE et al, 2008)

A TIM passou a investir suas operações nas classes C e D. Para conquistar esse público, a empresa saiu às ruas das principais cidades do país, fazendo o que se chama “arrastão”. Como “feirantes”, vendedoras uniformizadas passam a oferecer chips de planos pré-pagos em terminais de ônibus, mercados populares, praças e até em escolas de samba. Somado à rede de pontos alternativos de venda de chips, como padarias, lotéricas e bancas de revistas, esse novo canal já corresponde a 45% das vendas de novas linhas registradas pela TIM (OSCAR; 2010)

O mesmo processo começa a ocorrer com o setor de transporte aéreo. Entre as opções de lazer para baixa renda, viagens de avião com objetivo de visitas a parentes que moram distante, e até mesmo pacotes de viagem incluindo transporte aéreo começam a fazer parte da lista de consumo dos brasileiros de menor renda. Este fenômeno cria enorme mercado potencial para as empresas de transporte aéreo.

Pesquisa sobre turismo realizada pelo Instituto Vox Populi encomendada pelo governo brasileiro revelou que 58,8% dos 2.514 entrevistados fizeram pelo menos uma viagem no Brasil entre 2007 e 2009. Na pesquisa anterior entre 2005 e 2007 esse percentual era de 32%. Já o número de pessoas que não viajou e nem pretende viajar nos próximos dois anos caiu para 7,6%, ante 32% da pesquisa de 2007. A pesquisa constatou ainda que 15,8% das pessoas que recebem de um a três salários mínimos fizeram uma viagem nos últimos dois anos. Esse percentual sobe para 19,7% na faixa de 3 a 5 salários mínimos e 25,6% na faixa de 5 a 10 salários mínimos, valor superior ao observado nas faixas acima de 10 salários mínimos (ANDRADE, 2009).

1.2. Definição da Situação Problema

O setor de transporte aéreo brasileiro possui cunho estratégico para o país, sobretudo quando consideradas as dimensões do país e a necessidade de deslocamento da população para o seu desenvolvimento econômico, social e ambiental; reduzindo os desequilíbrios existentes entre os principais centros promotores do avanço socioeconômico e as fronteiras agrícolas e regiões remotas de ocupação mais recente.

De acordo com IPEA (2010), o transporte aéreo tem sido por décadas, e deverá ser ainda por muito tempo, o meio de integração nacional por excelência em países com dimensões continentais e cenários geográficos extremamente variados. Sua infraestrutura de apoio irradia-se de forma pontual pelo território, uma vez que não tem o caráter linear dos modais terrestres de transporte (ferroviário e rodoviário), o que permite vencer os obstáculos naturais sem grande dificuldade e com menores danos ambientais. A velocidade de operação, por sua vez, propicia a ligação de extremos de países continentais em um mesmo dia. Uma vantagem adicional é da escolha das aeronaves, que pode adaptar-se facilmente às condições da demanda. São muitas, portanto, as vantagens comparativas e competitivas do transporte aéreo, como elemento estratégico para a integração do território nacional, em especial para o transporte de passageiros.

O Brasil passa por um momento promissor, com perspectivas muito favoráveis de continuidade do seu desenvolvimento. Neste sentido, o transporte aéreo tem respondido rapidamente à mudança de perfil socioeconômico do país, frente ao crescimento do potencial de consumo das classes mais populares do Brasil.

Recentemente, das empresas aéreas às operadoras de turismo, todo o setor de turismo está definindo estratégias para seduzir os novos clientes. Um exemplo de empresa que rapidamente se voltou a esse público é a CVC, a maior empresa de viagens da América Latina. Sua estratégia está calcada em preços agressivos, boas condições de parcelamento e qualidade dos serviços (SVERBERI, 2010).

As empresas aéreas também têm adotado ações específicas para conquistar esse novo mercado. A redução média de 34% nos preços das passagens nos últimos dez anos tornou essa forma de transporte competitiva em comparação ao transporte rodoviário. Mesmo assim, o parcelamento virou uma importante arma na conquista dos turistas das classes C e D. A Trip Linhas Aéreas oferece uma linha de crédito do Banco do Brasil que permite ao cliente pagar em até 60 vezes. A TAM, em parceria com Itaú, trabalha com até 48 parcelas. Já a GOL oferece crédito com recursos próprios por meio do cartão de crédito VoeFácil com parcelamentos em até 36 vezes. A GOL também desenvolveu um novo formato de loja para atender o público que tem pouca familiaridade em viajar de avião. Instalada numa área de comércio popular de São Paulo, o Largo Treze, a loja presta atendimento diferenciado, o que inclui informações básicas sobre vôos e aeroportos (SVERBERI, 2010).

Porém, esse processo de inserção da baixa renda no setor de transporte aéreo só será possível se houver a possibilidade de crescimento da infra-estrutura necessária, sob responsabilidade do governo federal. Atualmente os principais aeroportos do país já estão saturados, acarretando grandes filas no check-in, superlotação na sala de embarque e demora na retirada das bagagens. Outro problema grave é o fato do sistema de controle e segurança do espaço aéreo ser bastante antiquado (ROMANINI et al, 2010)

O presente trabalho pretende identificar e analisar as estratégias de empresas aéreas para atender o mercado de baixa renda, assim como analisar os fatores indutores e restritivos à inserção da baixa renda no setor de transporte aéreo.

1.3. Justificativa

Apesar da importância do tema, a maioria dos estudos de administração de empresas e mais particularmente desenvolvimento de produtos é baseada em empresas focadas nos mercados de classes A e B ou empresas que atuam nos mercados de países desenvolvidos tais como os mercados norte-americano, europeu e mesmo asiático, onde o contexto do mercado difere da realidade brasileira. Neste sentido, é necessário desenvolver novas linhas de pesquisa voltadas para as características do mercado brasileiro, que possui uma parcela de consumidores de baixa renda muito maior, em volume, do que os de classe média e alta.

Recentemente pesquisadores brasileiros e estrangeiros têm se dedicado a esse tema, o que possibilita a troca de informações, análises e conclusões, tornando a discussão mais rica.

Grande parte dos trabalhos elaborados em estratégias de empresas para o mercado de baixa renda se volta para as indústrias de produção de bens de consumo, como alimentos, eletrodomésticos, higiene pessoal e limpeza. A análise de estratégias de empresas que vendem serviços para a população de baixa renda é ainda recente, e abre a discussão se as conclusões obtidas a partir de estudos de casos de empresas voltadas para bens de consumo também se aplica para indústrias de serviços.

O presente trabalho pretende expandir esse conhecimento a partir da identificação e análise da estratégia das principais empresas brasileiras de transporte aéreo para atender o mercado de baixa renda.

Esta dissertação não possui a pretensão de abordar em profundidade aspectos de estratégias de empresas aéreas ou de características do mercado de baixa renda, mas de justamente estudar a interface entre esses dois temas, apoiado em diversos estudos voltados para o estudo de estratégias de empresas aéreas, assim como para características do mercado de baixa renda, inclusive com relação ao turismo. Considera-se que a interface entre estratégias de empresas aéreas e mercado de baixa renda é um tema pouco explorado, principalmente pelo fato que a grande maioria dos estudos do setor aéreo ser de empresas de origem de países desenvolvidos. A contribuição desse trabalho aplica-se não somente para o conhecimento referente ao setor de transporte aéreo, mas de estratégias de empresas voltadas para baixa renda em geral.

O trabalho pretende ainda avaliar variáveis ambientais que influenciam as empresas aéreas na oferta de serviços para a população de baixa renda. Salienta-se, porém que a visão estabelecida nessa pesquisa destaca a ótica de gestores de empresas aéreas e empresas parceiras. Não se pretende analisar nesse trabalho a ótica do consumidor de baixa renda com relação ao comportamento de compra de passagem aérea, e tampouco de agentes participantes do setor, como órgãos do governo. A avaliação de todos os agentes envolvidos no problema certamente tornaria a pesquisa mais completa e abrangente, porém devido restrições de prazo e recursos para conclusão da dissertação de mestrado, optou-se por restringir o escopo da pesquisa apenas para a ótica dos gestores de empresas aéreas e empresas parceiras.

1.4. Objetivos de Pesquisa

Os objetivos a seguir buscam responder a questão formulada na seção anterior:

- Analisar o potencial do mercado de baixa renda para empresas aéreas;
- Identificar e analisar fatores indutores e restritivos à inserção da baixa renda no setor de transporte aéreo;
- Identificar e analisar as estratégias de empresas aéreas para atender o mercado de baixa renda.
- Contribuir para o desenvolvimento de conhecimento sobre estratégias de empresas para o mercado de baixa renda.

1.5. Questões de Pesquisa

Dado o contexto exposto anteriormente surgem os seguintes questionamentos com relação às empresas voltadas para o mercado de baixa renda:

- A população de baixa renda é um mercado potencial para as empresas aéreas?
- Quais estratégias de negócio foram estabelecidas pelas empresas aéreas brasileiras de transporte regular de passageiros para atender o mercado de baixa renda?
- Quais são os fatores indutores e restritivos à inserção da baixa renda no setor de transporte aéreo?

1.6. Definições Teóricas e Operacionais de Pesquisa

As seguintes definições operacionais se fazem necessárias para o claro entendimento da questão de pesquisa deste trabalho:

- Empresas aéreas brasileiras de transporte regular de passageiros: empresas aéreas nacionais responsáveis pelo transporte de passageiros pelo modal aéreo.
- Mercado de baixa renda: mercado composto por famílias cuja renda mensal é de até 10 salários mínimos.
- Fatores indutores à inserção da baixa renda: fatores ambientais externos às empresas aéreas que agem no sentido de aumentar o potencial do mercado de baixa renda para as empresas aéreas;
- Fatores restritivos à inserção da baixa renda: fatores ambientais externos às empresas aéreas que agem no sentido de restringir o potencial do mercado de baixa renda para as empresas aéreas;

1.7. Hipóteses de Pesquisa

As seguintes hipóteses foram estabelecidas para essa pesquisa:

- O mercado representado pela população de baixa renda é um segmento de clientes em potencial, porém ainda incipiente;

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica ora apresentada busca esclarecer e refletir sobre os principais conceitos e características dos dois grandes objetos de pesquisa em pauta: empresas de transporte aéreo e mercado de baixa renda.

2.1. Estratégias de Empresas para o Mercado de Baixa Renda

O tema de estratégias de empresas para baixa renda tem sido abordado em diferentes linhas de pesquisa, sendo as principais relacionadas à estratégia geral, marketing e varejo, e desenvolvimento de produtos. Apesar de cada linha de pesquisa defender visões distintas sobre a questão de estratégias para baixa renda, pode-se dizer que as linhas de pesquisas se sobrepõem em determinadas análises e conclusões.

Na linha de pesquisa de estratégia geral Prahalad (2005) defende que a abordagem do mercado de baixa renda com o portfólio existente de produtos e serviços produzidos e precificados para mercados de países desenvolvidos, ou a redução de custo de operações estabelecidas para esses produtos são ineficientes, tendo em vista que não atende às necessidades desse mercado e não viabiliza o processo de compra.

Prahalad (2005) definiu doze princípios que constituem a base para filosofia de inovação com o objetivo de atender ao mercado de baixa renda:

- Otimizar a relação preço versus desempenho de produto. Dar atendimento e atenção aos mercados de baixa renda não depende tão somente de preços baixos.

É necessário oferecer produtos e serviços a preços muito inferiores à oferta do mercado de alta renda, porém com qualidade.

- A inovação requer soluções híbridas. A maioria das soluções que realçam o desempenho em preços, exige tecnologias avançadas e emergentes.
- Como os mercados de baixa renda são imensos, as soluções desenvolvidas para estes mercados têm que possibilitar o aumento de escala e o transporte entre países.
- Mercados desenvolvidos estão acostumados ao desperdício de recursos. Todas as inovações desenvolvidas para o mercado de baixa renda precisam observar a conservação de insumos. Reduzir a intensidade de recursos deve ser um princípio crucial no desenvolvimento de produtos.
- O desenvolvimento de produtos deve começar por um profundo entendimento da funcionalidade, não apenas da forma. Lavar roupa num riacho a céu aberto é muito diferente de lavar roupa no ambiente controlado de uma máquina automática que se ajusta ao nível de sujeira e aos lotes de roupas coloridas e neutras.
- As inovações em processos são tão cruciais nos mercados de baixa renda quanto inovações em produto. Muitas vezes a inovação pode ser um formato de distribuição diferenciado ou orientação para potenciais consumidores.
- Adequar o trabalho necessário às aptidões existentes é fundamental. O projeto de produtos e serviços deve levar em conta os níveis de qualificação, infra-estrutura deficiente e dificuldade de acessar serviços em áreas remotas.
- Instruir os clientes com o uso de produtos é crucial. Devem ser desenvolvidas abordagens novas e criativas de instrução, como vídeos montados em caminhões

e produções teatrais itinerantes de baixo custo, com o objetivo de demonstrar a maneira de utilizar os novos produtos.

- Os produtos devem funcionar em ambientes hostis. Eles devem ser desenvolvidos de tal forma que possam adequar a infra-estruturas de baixa qualidade, como energia, temperatura e higiene adequadas.
- A pesquisa de interfaces é crítica, dada a natureza da população consumidora que é heterogênea em relação à cultura, idioma e nível de aptidões profissionais.
- Não há inovação que progrida e perdure sem ter chegado ao alcance do consumidor. Projetar métodos para chegar efetivamente ao mercado de baixa renda, a custo baixo, é fundamental para o sucesso das inovações.
- Os mercados de baixa renda permitem, e ao mesmo tempo obrigam, desafiar os paradigmas encastelados.

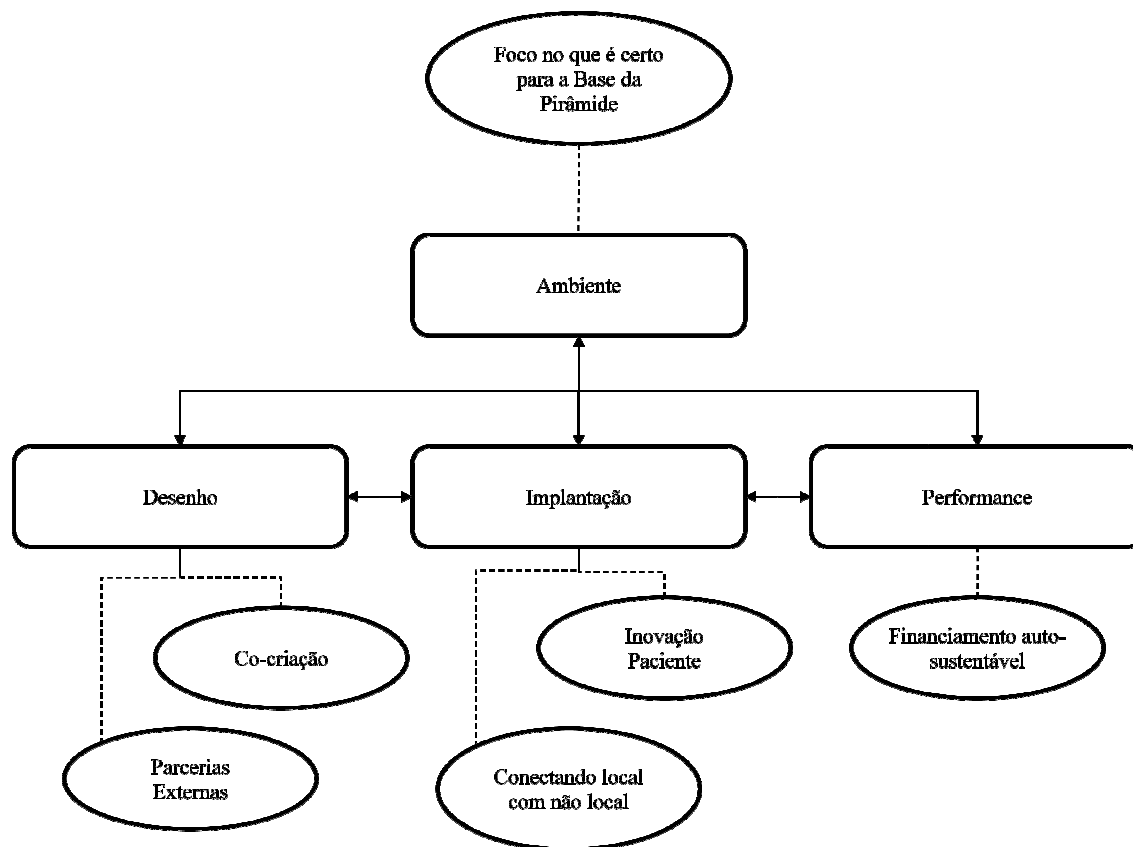
London (2007) sugere seis princípios baseados em um dos seguintes componentes de desenvolvimento de iniciativa voltada para a baixa renda: design, implantação, performance e visão do ambiente de negócio (Figura 1). Os princípios destacados pelo autor são:

- A perspectiva da base da pirâmide requer a entrada de um empreendimento ou iniciativa externo dentro da economia informal onde a baixa renda vive e opera, e pressupõe ainda o desenvolvimento de uma nova competência, definida por London e Hart (2004: 164) como “a habilidade de criar uma rede de relações de confiança com uma diversidade de organizações e instituições, gerar desenvolvimento participativo, e compreender, alavancar e construir a infra-estrutura social existente”. O autor acrescenta ainda que organizações não

devem assumir que modelos de negócio implantados com sucesso em uma comunidade de baixa renda pode ser automaticamente transferível para outros.

- A participação da população de baixa renda no empreendimento é tido como crucial. Enquanto a participação de agentes externos é requerido como catalisador do desenvolvimento de iniciativas para baixa renda, a invenção em parceria e desenvolvimento *bottom-up* são chaves para o sucesso;
- A implantação deve permitir a conexão entre comunidades locais e não locais, através da venda de produtos e serviços ao qual a população de baixa renda não tinha acesso, ou em vender produtos e serviços produzidos pela comunidade de baixa renda a outra comunidade.
- A estratégia para a baixa renda tem como premissa a inovação, sobretudo no modelo de negócio que requer orientação de longo prazo, e que pode tomar tempo para apresentar frutos. É provável que algumas iniciativas irão falhar, e portanto é necessário apostar em diferentes oportunidades e se basear em um processo de variação e experimentação;
- Necessidades sociais não atendidas representam oportunidades de negócio, e a chave para o crescimento é a rentabilidade associada à vantagem competitiva sustentável no longo prazo. Novamente argumenta-se que esta vantagem é mais fácil de emergir a partir do estabelecimento de relações de parceria com benefícios mútuos com organizações locais, instituições da comunidade e empreendedores já trabalhando com a comunidade;
- A estratégia para atender à população de baixa renda deve se basear em recursos existentes e infra-estrutura presente no mercado de baixa renda, investindo na construção de capacidade local.

Figura 1 - Princípios da perspectiva da base da pirâmide para diminuição da pobreza



Fonte: London (2007)

Yunus (2007) concebeu o conceito de "Empresa Social", que seria um negócio com o objetivo de resolver problemas sociais e ambientais, sem a preocupação básica de geração de lucros. De acordo com o autor, uma empresa social é uma empresa orientada a uma causa ao invés de fins lucrativos, com o potencial de agir como um agente de mudança para o mundo. Existem três tipos de empresas sociais:

- Empresas que tem como principal objetivo a maximização dos benefícios sociais, em vez de lucros para os proprietários.
- Empresas de propriedade de pessoas pobres, que visam a maximização do lucro de forma que os dividendos vão para os pobres. Neste caso, o benefício social criado vem de sua propriedade.

- A combinação dos dois primeiros modelos. Uma empresa que tem como objetivo social benefícios e é propriedade dos pobres e desfavorecidos.

Giovinazzo (2003) elaborou um estudo com o objetivo de comparar o resultado financeiro alcançado por empresas com maior foco na produção de bens para o mercado de baixa renda com empresas voltadas para as classes A e B entre 1997 e 2001. A autora concluiu que empresas com maior foco na produção de bens para o mercado de baixa renda tiveram resultado financeiro superior com relação a empresas voltadas para as classes A e B. A autora analisou ainda alguns aspectos da estratégia das empresas com foco no mercado popular e identificou que apresentam um perfil bem definido, onde o preço é variável crítica e fonte de vantagem competitiva, resultado da redução do custo pela oferta de produtos simples, padronizados e utilização de tecnologia madura.

Nascimento e Yu (2003) identificam as principais diretrizes estratégias de empresas voltadas para o mercado de baixa renda:

- Produção em grande escala com objetivo de reduzir custo unitário;
- Distribuição física deve ser de baixo custo e ter agilidade de entrega;
- Pontos de distribuição preferidos são as pequenas lojas de varejo;
- Procuram evitar as grandes redes de varejo devido ao grande poder de barganha destas;
- Condições de compra (preço acessível e pequenas prestações) são critérios importantes;
- É vital atentar para a preferência e necessidade deste público;
- Capacidade de captar as alterações de preferências populares e conseguir desenvolver rapidamente produtos que atendem a demanda é essencial;

No setor de serviços, Giovinazzo et al (2008) analisou os aspectos críticos e oportunidades para os cartões de crédito no mercado de baixa renda. Os resultados da pesquisa mostram que as empresas devem adotar estratégias para ganhar vantagem competitiva com preços mais baixos, reduzir custos através da racionalização de serviços não relevantes para o segmento, utilizar a mesma marca oferecida às classes A e B e apostar em redes de distribuição aliadas às redes de varejo.

Zancul et al (2004) analisaram as estratégias de baixa renda com foco no processo de desenvolvimento de produtos. Nesse estudo, os autores apresentaram algumas práticas comuns entre fabricantes de produtos populares, conforme abaixo:

- Empresa deve ter entendimento claro das necessidades do consumidor de baixa renda;
- O emprego de tecnologias e de processo comprovados reduz o custo de pesquisa e desenvolvimento de produto;
- Empresas fabricantes de produtos populares atuam usualmente como seguidor rápido no que diz respeito a desenvolvimento de novas tecnologias;
- Utilização intensiva do conceito de plataformas e de produtos derivados;
- Empresas possuem foco em baixo custo de desenvolvimento;
- Inovações em processos com focos em reduções de custo produzem diferencial de mercado.

Sobral (2008) realizou estudo de multi casos com empresas fabricantes de tanquinhos e televisores voltadas para o mercado de baixa renda a fim de avaliar o processo de desenvolvimento de produtos destas empresas a partir de entrevistas semi-estruturadas.

A autora corrobora as conclusões obtidas por Zancul et al (2004). Nesta pesquisa foi identificado que as empresas pesquisadas utilizam tecnologia conhecida e ofertam produtos que já tenham atingido custo unitário razoável para o mercado, assim como a utilização do conceito de plataforma de produto.

Já as áreas de Marketing e Varejo concentram a maioria das pesquisas relacionadas a estratégias para o mercado de baixa renda.

Zamith (1993) realizou um estudo que teve como finalidade verificar o mix de marketing do varejo alimentar destinado à população de baixa renda na cidade de São Paulo e, para isso, fez uma pesquisa nos bairros do Tucuruvi, Capão Redondo e Perdizes, sendo os dois primeiros zonas de baixa renda e o último uma zona de classe média-alta. Observou-se que a população de baixa renda paga mais caro pelos alimentos e, além disso, as lojas possuem um ambiente inferior ao das lojas das regiões de renda superior, visto que os estabelecimentos nessas regiões não tem escala para obter grandes descontos nas indústrias. O preço mais alto no varejo de vizinhança é compensado pela oferta de produtos em embalagens adequadas e pela proximidade da residência ao local de compra, o que elimina o custo de deslocamento.

Ainda em relação às lojas de vizinhança, Barki (2005) afirma que o consumidor de baixa renda tem preferência por elas, em virtude das relações criadas, da empatia e da confiança que mantém com o pessoal do estabelecimento, além da opção de crédito informal, denominada de venda fiado.

Prahalad (2005) afirma que, ao contrário do senso comum, consumidores de mercado de baixa renda valorizam marcas, são altamente orientados a valor de acordo com a necessidade, estão cada vez mais conectados por internet e telefones celulares e aceitam novas tecnologias rapidamente.

Prado (2008) explorou o mito de que os consumidores de baixa renda não têm consciência de marca e não são fiéis a elas, ou seja, o único fator que interessaria para estes consumidores seria o atributo preço. A autora realizou pesquisa com consumidoras de baixa renda, com o objetivo de analisar o comportamento de compra de produtos alimentícios. Verificou-se que marca, presença de brinde, figurinha, ilustração, sabor e aspectos nutricionais, como presença de vitaminas e minerais e ausência de gordura trans, também são atributos relevantes no momento de compra. De acordo com a autora, as mães de família de baixa renda não compram produtos de marcas desconhecidas por medo de errar. Caso cometa um erro, ele só será reparado muitas vezes, no recebimento do(s) salário(s) seguinte(s).

De acordo com Nardi (2009), os eletroeletrônicos são os ícones de consumo, o primeiro setor varejista a dar real importância ao consumidor de baixa renda e o pioneiro a criar condições de consumo para essa parcela da população. De acordo com o autor, os produtos eletroeletrônicos entram na categoria de consumo como:

- Facilitadores da vida cotidiana, produtos que até então não eram acessíveis aos consumidores de baixa renda, e que melhoram e otimizam o serviço diário das famílias, melhorando sua qualidade de vida, como o liquidificador, forno micro-ondas, freezer, ferro de passar, aspirador de pó, geladeira, fogão e cafeteira.

- Produtos de status social, além da sua utilização, normalmente voltados ao lazer, como televisores, DVDs, MP3, vídeo games, micro systems, entre outros.

O momento de compra é carregado de expectativas, de carga emocional de conquista muito grande e de sensação de poder muito forte.

Nardi (2006) realizou pesquisa quantitativa e qualitativa do varejo de eletroeletrônicos mapeando aspectos para entender o perfil do consumidor de baixa renda. A percepção de preço pelo consumidor de baixa renda pode ser avaliada pelas seguintes variáveis levantadas na pesquisa.

Tabela 1 - Importância das variáveis de preço

Importância do preço	Porcentagem
O próprio preço	14%
O valor da prestação	28%
Forma de pagamento	25%
Desconto à vista	34%
Total	100%

FONTE: Nardi (2006)

De acordo com o resultado da pesquisa, as variáveis que possuem maior relevância para o mercado de baixa renda são: pagamento à vista (34%), seguido pelo valor da prestação (28%) e forma de pagamento (25%). Em contrapartida, o próprio preço final ou o valor numérico do preço é apontado como fator de menor importância (14%). Pode-se concluir que fatores de acesso, como valor da prestação, desconto e forma de pagamento são mais relevantes do que o preço do eletroeletrônico.

Aguiar et al (2008) analisam aspectos sociológicos que influenciam o comportamento do consumidor de baixa renda, como o papel da família, o sistema de ajuda mútua e

relações pessoais. Para os autores, a família dita extensa, composta por avós, tios e primos, é um porto seguro para a população de baixa renda, assumindo um papel determinante em diversas circunstâncias, como cuidar dos filhos, compartilhar terrenos, acolher familiares que migraram de outras regiões. A família extensa, e até a mesma a comunidade onde a população está inserida, funciona em um sistema de ajuda mútua para assegurar um modo de sobrevivência próprio e estruturado. Esse fato se deve à enorme descrença popular nas instituições – na polícia, no judiciário, na classe política, nas empresas, etc. O princípio que rege essas relações é o da reciprocidade, que por fim tornam as relações pessoais muito mais intensas. Nesse ambiente é comum haver troca intensa de informações e formação de opinião sobre política, oportunidades de trabalho, diálogo com o varejo informal e finalmente propaganda boca a boca.

Esses aspectos sociológicos acabam por definir os seguintes valores que orientam o consumidor de baixa renda (AGUIAR et al, 2008):

Quadro 1 – Valores que orientam o consumidor de baixa renda

Valores e conservadorismo	A população de baixa renda adota comportamentos muito mais conservadores quando comparados à atitude mais liberal da elite brasileira.
Gosto pela fartura	A fartura significa plenitude, distanciamento das necessidades. Relaciona-se à quantidade, em ter mais do mesmo, como uma mesa, farta de comida, mas de pouca variedade.
Baixa auto-estima	Os consumidores de baixa renda sentem-se inferiorizados e percebem que são considerados como cidadãos de “segunda classe”.
Dignidade	Essa população mostra uma enorme preocupação na manutenção da sua dignidade e em não ser confundida como “marginal” ou desonesta.
Preferência por lojas da vizinhança	No caso de varejo alimentar, um critério fundamental que determina a escolha da loja é a proximidade física.
Flexibilidade no crédito	Muitos consumidores de baixa renda não participam do mercado formal de trabalho e têm uma maior inconstância em seus rendimentos, sem dia certo para receber o pagamento pelos seus serviços.
Fidelidade a marcas	Os consumidores da baixa renda também demonstram uma forte preferência e fidelidade por marcas.
O paradoxo do poder e frustração no processo de compra	Com poucas alternativas de entretenimento, visitas a lojas representam uma fonte de lazer. No processo de compra os consumidores demonstram muito prazer e revelam também um sentimento de “poder”. Por outro lado, o seu limitado orçamento provoca constantes frustrações.
Exclusivo x Inclusivo	Uma diferença de comportamento entre a classe baixa e a população de maior renda está no sentimento de exclusivo x inclusivo. Enquanto a classe alta gosta de produtos feitos sob medida que ofereçam uma imagem de exclusividade para que o indivíduo se sinta único, o consumidor de classe baixa busca produtos que ofereçam a idéia de inclusão, de um sentimento de pertencimento. Este consumidor já se sente excluído e o consumo é uma forma de sentir-se parte integrante da sociedade.
Contato Face a Face	A cultura popular brasileira valoriza fortemente o contato face a face.
Redes de Contato	Um canal bastante interessante, criativo, e muito forte no mercado popular, é o porta a porta.

FONTE: Aguiar et al (2008)

Parente e Barki (2008) afirmam que o segmento de baixa renda é dotado de identidade própria. Expressa uma racionalidade em que o preço é fundamental. No entanto, a variedade dos produtos, o atendimento, o ambiente do estabelecimento e a confiança são

fatores decisivos na escolha da loja para compra de produtos e serviços. O atendimento é fundamental em função de sua baixa instrução e dificuldade de leitura das informações apresentadas no ponto de venda. O consumidor se sente gratificado quando compreende as funções e características de produtos e serviços a partir do atendimento da loja. Já o ambiente da loja deve ser marcado por cores vivas, forte iluminação, fartura de exposição, clareza e simplicidade na comunicação.

Barki e Parente (2010) conduziram estudo qualitativo que identificou quatro aspectos relevantes a respeito do comportamento do consumidor de baixa renda:

- **Importância da dignidade:** estudo demonstrou que grupo de baixa renda demonstra forte preocupação em manter o auto-estima e em ser tratado com dignidade. Concluiu-se que a decisão de compra não é racional baseada apenas em preço, mas em conjunto de satisfação econômica, necessidades sociais e pessoais; em que a percepção de ser reconhecido e respeitado assume papel relevante.
- **Relacionamento personalizado.** O público de baixa renda tende a criar forte senso de comunidade e rede social, baseado na ajuda mútua, característica que também é presente no comportamento de compra, onde o atendimento personalizado se torna extremamente importante. Sobre esse aspecto, empresas que buscam opções de auto-serviço ou com serviço simplificado de forma a reduzir custo e conseqüentemente o preço são interpretadas de forma negativa pela baixa renda. A percepção do consumidor de baixa renda é que a empresa não considera relevante fornecer um serviço com a mesma qualidade que clientes de melhor poder aquisitivo, estabelecendo uma relação de complexo de inferioridade.

- Proposta de valor. O modelo de decisão de compra de baixa renda procura maximizar valores que são relevantes, como a importância pela dignidade e relacionamento personalizado mencionados anteriormente. Para o público de baixa renda, muitas vezes o produto de marca e mais caro apresenta proposta de valor melhor que itens de menor custo.
- O significado de abundância. Consumidores de baixa renda gostam de lugares cheios, como ruas comerciais cheias de pedestres, com muitas informações visuais e sonoras.

De acordo com Barki (2010), o desenvolvimento do canal de distribuição é um dos maiores desafios para alcançar o público de baixa renda, devido ao baixo nível de profissionalização, informalidade, as rotas inseguras, capilaridade, a distância e a falta de infra-estrutura. O autor aponta dois elementos importantes para atingir satisfatoriamente a população de baixa renda:

- Alinhamento de estratégia para o segmento de baixa renda, que sugere muito mais do que algumas pontuais adaptações, mas uma mudança na mentalidade dos funcionários da corporação. Empresas com DNA de baixa renda compreendem as peculiaridades do mercado de baixa renda e têm maior propensão a ter uma forte vontade de criar uma estratégia de distribuição satisfatória;
- A relevância do relacionamento, que embora importante em qualquer mercado, parece ter um maior grau de relevância no mercado de baixa renda. Relacionamento foi percebido como mais amigável em mercados de baixa renda e essencial, pois é muito difícil para os fabricantes de chegar a todo o mercado

sozinho. É mais provável ter uma distribuição satisfatória quando os fabricantes de estabelecer fortes relacionamentos no canal de marketing.

Algumas pesquisas foram realizadas para analisar o mercado de lazer para o público de baixa renda. Moreira (2006) realizou um estudo com jovens de baixa renda do bairro de Itaquera na cidade de São Paulo com o objetivo de identificar a preferência de lazer. O resultado da pesquisa descreve que esses jovens gostam de ouvir música e assistir à televisão no lazer, mas que gostariam de se divertir fora de casa, com algum tipo de atividade nas proximidades, pois possuem dois fatores restritivos: a falta de tempo e dinheiro.

Vianna et al (2007) conduziu pesquisa que buscou verificar quais as atitudes de indivíduos de população de baixa renda (selecionados segundo o critério sócio-econômico Brasil) residentes em São Paulo com relação a atividades de lazer. O resultado da pesquisa pode ser apresentado pela tabela que se segue:

Tabela 2 - Atividades de lazer do público de baixa renda

Atividade	Frequência
Assistir à televisão	95%
Ouvir rádio	73%
Ouvir música	72%
Conversar/bater papo	67%
Orar	49%
Assistir à vídeo/DVD	39%
Manter relações sexuais	39%
Cozinhar	35%
Visitar amigos / parentes	29%
Utilizar produtos de tabacaria	28%
Utilizar microcomputador/internet	26%
Ler jornais	17%
Fazer compras	17%
Apreciar bebidas alcoólicas	14%
Compras	12%
Viajar	12%
Ler revistas/livros	11%

Fonte: Vianna et al (2007)

Dentre as atividades de lazer acima citadas, as duas únicas atividades que representam potencial de consumo para as empresas de transporte aéreo são: visitar amigos e parentes (29%), em especial quando a distância a ser percorrida para a visita justificar a compra de uma passagem de transporte aéreo; e viajar com apenas 12% de frequência.

O Ministério do Turismo e Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM) encomendaram à empresa Data Popular (2005) pesquisa sobre turismo e renda baixa, cuja amostra foi de 1,5 mil questionários distribuídos em São Paulo, Belo Horizonte,

Porto Alegre, Salvador e Goiânia. A pesquisa identificou a presença de organizadores de turismo informal, que organizam a viagem, elaborando o roteiro e o programa que vai realizar. A atividade de organização de turismo funciona como renda auxiliar ou possibilita a viagem sem custo para os organizadores de turismo. O estudo mostrou ainda que, em geral, o turista de baixa renda percorre distâncias curtas ou médias e escolhe como destino lugares que se encontram no interior do seu próprio estado. Passear, descansar e visitar a família e amigos ou namorados são os principais motivos para ele viajar. O ônibus de rodoviária é, sem dúvida, o mais utilizado como meio de transporte. A passagem é paga à vista da mesma forma como a viagem na sua totalidade. A hospedagem se dá, predominantemente, em casa de amigos ou parentes, possivelmente por ser local onde se gasta menos dinheiro. É também neste lugar onde fazem as principais refeições. Essa pesquisa é capaz de destacar outros elementos relevantes, relacionados abaixo:

- Os organizadores de turismo de baixa renda são informais, desconhecem o universo do turismo, não têm acesso a informações e têm restrições orçamentárias que inviabilizam a formalização e incremento do seu negócio.
- A principal forma do operador de turismo de baixa renda divulgar uma excursão é o boca-a-boca, utilizado em todas as cidades como o principal meio para disseminar a notícia de que haverá uma excursão para tal lugar.
- Viajam com frequência ao longo de todo o ano, principalmente nos finais de semana e feriados.
- Deslocam-se para destinos com interesse turístico variado, que apresentam atrações razoáveis, como praias até aqueles que são inusitados e que retratam uma situação específica, como excursões para cidades onde existem presídios, excursão de migrantes ou mesmo as excursões de cunho religioso, por exemplo;

- Observa-se a presença mesmo que modesta de pacotes turísticos, sendo grande parte deles de natureza informal. Esses pacotes são utilizados mais freqüentemente por pessoas idosas e são de curta duração.
- É recorrente o uso de excursões de curta duração no formato “bate e volta”.
- O uso do ônibus clandestino é uma realidade que não pode ser desconsiderada e acontece, sobretudo, como uma forma de baratear os custos das excursões e viabilizar o acesso ao universo do turismo popular.
- 3% dos turistas de baixa renda viajaram de avião.
- Os turistas de baixa renda se hospedam predominantemente na residência de amigos e parentes, como uma estratégia que alia um lugar de interesse e a vontade de viajar, com a possibilidade de realizar este desejo diante de um orçamento restrito.
- 16% dos turistas se hospedaram em hotéis, pousadas ou pensões. Observa-se, mesmo que de modo limitado, a presença significativa de turistas de classes C e D hospedando-se em hotéis e pousadas – principalmente os que partem de Porto Alegre e Belo Horizonte - e alimentando-se em bares e restaurantes.
- 23% dos turistas se alimentaram em bares, restaurantes, hotéis ou pensões.
- 92% das viagens realizadas por pessoas de baixa renda são pagas à vista. O pagamento à vista evidencia a completa ausência de mecanismos institucionais (públicos ou privados) que viabilizem o consumo turístico nesse segmento de renda.
- Os turistas de baixa renda desconhecem os pacotes turísticos de baixo valor disponíveis no mercado e quando colocados diante desta possibilidade vêm esta forma de viajar e os valores apresentados como possíveis, principalmente para os jovens e idosos. Já o público que constituiu família, demanda um tipo de

pacote diferenciado, capaz de atender uma demanda familiar mais extensa e que envolve um desembolso maior de recursos.

- As restrições de crédito parecem constituir um aspecto crítico do acesso de pessoas de renda mais baixa ao mercado de viagens turísticas.

Esses elementos sugerem que existe mercado potencial para pacotes turísticos de baixo custo, que poderiam ser viabilizados se combinassem formas de pagamento facilitadas para viagens de pequenas e médias durações e médias distâncias.

Bacha et al (2009) realizou pesquisa buscando analisar hábitos de viagem das classes populares. O estudo baseou-se em pesquisa quantitativa, do tipo survey, conduzida junto com uma amostra de natureza não probabilística, constituída por 861 indivíduos, pertencentes às classes C e D, residentes na cidade de São Paulo. A pesquisa chegou às seguintes conclusões que são relevantes para esse trabalho:

- Com relação ao número de viagens de lazer, identificou-se que 22% dos entrevistados não fizeram nenhuma viagem nos últimos três anos, comparados a 55% que realizaram até 3 viagens.
- Já o destino preferido, no total, as entrevistas revelaram que 68% dos respondentes preferem praia, 25% preferem campo (ou interior do Estado) e os demais tem preferência por grandes centros (6%) ou outros tipos de destinos (3%).
- Na opinião de 85% dos entrevistados, a estação do ano preferida para viagens é o verão; 17% preferem primavera, 17 % outono e 12% inverno, coerentes com os comentários anteriores quanto ao destino preferido que é a praia.

- As principais fontes de informação quanto a turismo são as relações pessoais, destacando-se familiares (64%) e amigos (49%). Do ponto de vista de mídias, sobressai TV (24%) e rádio (20%). Vale ressaltar, de um lado, que 94% da amostra assistem TV diariamente e 71% ouvem rádio diariamente. Por outro lado, trata-se de uma amostra que não tem hábitos de leitura e o percentual de uso de computador e navegação na internet é baixo, apenas 22% o fazem diariamente.

Os meios de transporte mais usados são automóvel com 57% das respostas e ônibus (37%). Bem menos usados são o avião (5%) e barcos ou navios (1%). O automóvel é mais usado em viagens curtas e por aqueles que viajam com mais frequência. Para viagens mais longas e mais frequentes, o meio de transporte mais usado é o ônibus.

2.2. Indústria de Transporte Aéreo de Passageiros

Os seguintes aspectos do setor de transporte aéreo de passageiros serão analisados:

- Setor de Transporte Aéreo: prove uma visão geral da evolução do setor de transporte aéreo de forma global e principais mudanças, assim como análise dos fatores de influência;
- Segmentos de Mercado: identifica os principais perfis de clientes de empresas aéreas e necessidades;
- Estratégias Gerais de Empresas Aéreas: identifica modelos de estratégias de empresas aéreas e suas características;
- Programa de Fidelidade: avalia as características de programas de fidelidade do ponto de vista de relacionamento com cliente e econômico;

- Alianças: identifica as principais formas de alianças entre empresas aéreas e benefícios a respeito;

2.2.1 Setor de Transporte Aéreo

Segundo Doganis (2010), a indústria de transporte aéreo apresenta um paradoxo: apesar das altas taxas de crescimento nos últimos 50 anos, o setor é apenas marginalmente lucrativo. Ao longo desse período, o setor de transporte aéreo foi caracterizado por instabilidade estrutural e dinamismo, que acarretaram o surgimento de novas empresas que atualmente possuem grande relevância, como o caso da GOL no Brasil, ou a falência ou desaparecimento de empresas de grande renome, como a Varig. Os principais vetores que contribuem para esse fenômeno foram as rápidas mudanças tecnológicas e aberturas regulatórias no setor.

A principal mudança tecnológica se dá no projeto de aeronaves, impulsionado por duas tendências. A primeira tendência é resultado das constantes pressões para a elevação de segurança de transporte aéreo, que ocasionou a busca por redundâncias de sistemas hidráulicos e eletrônicos, pelo aumento da confiabilidade dos componentes, introdução sistemática de novos equipamentos de navegação e detecção de falhas. A segunda tendência é pela redução de custos operacionais, no qual as empresas fabricantes de aeronaves passaram a desenvolver aeronaves mais confortáveis, rápidas, com componentes mais leves, maior autonomia e eficiência dos motores. Segundo Doganis (2006), maiores velocidades e aeronaves maiores levaram a grandes saltos de produtividade horária de aeronaves.

Se por um lado os desenvolvimentos tecnológicos trouxeram benefícios nos custos operacionais e segurança, por outro lado, elevaram os preços das aeronaves, tornando empresas aéreas cada vez mais intensivas em capital.

A tecnologia teve impacto não somente na melhoria das aeronaves, mas também a forma de comercializar passagens. Shaw (2007) ressalta que no período de tarifas reguladas pelo governo, o processo de mudança de tarifas era extremamente lento, pois os representantes comerciais de empresas aéreas eram responsáveis por entregar tabelas de preço para cada agência de turismo. Com o advento dos sistemas GDS (Global Distribution Systems) e sistemas computacionais de gestão de receita, a velocidade de mudança de tarifas e a propagação das mesmas em todos os canais de distribuição se tornou muito mais elevada.

A melhor utilização dos seus recursos financeiros, humanos e materiais, por meio do aumento da extensão das etapas de vôo e do número de assentos disponíveis também é um fator que, em longo prazo, contribuiu para os ganhos de eficiência das empresas aéreas e redução de custos das empresas de transporte aéreo de passageiros. Neste sentido, a distância média percorrida por passageiro e os assentos por decolagem cresceram continuamente em escala mundial. Outro aspecto relevante é a evolução dos níveis de produtividade dos empregados das empresas aéreas. Os períodos de crescimento rápido da produtividade ocorreram por ocasião da incorporação de um grande número de aeronaves novas e de maior capacidade às frotas das empresas aéreas. A maior oferta de assentos sem a necessidade de mais contratações de pessoal induziu aumentos expressivos de produtividade, intercalados por períodos de maior estabilidade (HOFTON, 1989).

Já o processo de desregulamentação, em curso desde 1978 a partir da aprovação do *Airline Deregulation Act* pelo então presidente norte-americano se James Carter, se dá com objetivo de afrouxar as regras de preço de tarifas, utilização de rotas e frequências de vôos. Vasigh et al (2008) argumenta que desde o *Airline Deregulation Act*, a indústria aérea americana, e até certo ponto mundial, tem sido caracterizada por um período de volatilidade. Antes da desregulamentação, a indústria aérea era relativamente estável com perdas mínimas e lucros saudáveis, porém, era claro que esse estado era devido à regulamentação que prevenia competição entre as empresas aéreas e a entrada de novos competidores no mercado. Após a desregulamentação, a rentabilidade da indústria assumiu um caráter cíclico, em que períodos de rentabilidades robustas são seguidos por períodos de grandes perdas.

De acordo com Vagish *et al* (2008), os fatores que afetam a demanda de tráfego aéreo são inúmeros e complexos, e ocorrem em âmbito global, nacional e regional. O primeiro fator de influência da demanda de tráfego aéreo é crescimento do PIB, uma vez que influencia tanto o volume de viagens a negócio quanto turismo. O segundo fator é o nível de emprego e renda per capita, uma vez que influencia diretamente o volume de viagens a lazer. Aspectos internos da indústria, como a venda de passagens a custo mais baixo, especialmente pelas empresas de baixo custo, estimularam a demanda de passagens aéreas, fenômeno que foi denominado posteriormente de “Southwest effect”.

De acordo com Doganis (2010), concomitantemente a essas mudanças, houve uma alteração do padrão de demanda e atitude dos passageiros. O resultado foi o aumento da

competição entre as empresas e conseqüente queda dos preços para os passageiros. Desta forma, o modelo tradicional das empresas de transporte aéreo acabou tornando-se ineficiente, dando abertura ao aparecimento e fortalecimento de um novo modelo de negócio, chamado de “empresas de baixo custo”, ou *Low Cost Carrier*.

Shaw (2007) avalia o ambiente mercadológico, utilizando o modelo PESTE (Político, Econômico, Social, Tecnológico e Ambiental), conforme abaixo:

- Político. Existem várias formas de influência do estado sobre a indústria de transporte aéreo, como o aumento da necessidade de segurança devido o terrorismo, a crescente desregulamentação do mercado e conseqüente aumento de competitividade entre as empresas, o processo de privatização de empresas aéreas, o auxílio do estado às empresas aéreas, como por exemplo, às empresas norte-americanas após o atentado de 11 de setembro, e a alocação de *slot* em aeroportos.
- Econômico. A demanda por transporte aéreo apresenta forte elasticidade com o crescimento do PIB de determinado país.
- Social. Diversas mudanças têm afetado a indústria de transporte aéreo, como o envelhecimento populacional e a crescente necessidade de serviços especiais, a mudança na estrutura familiar e o impacto na propaganda, a presença feminina em viagens a negócio, e a crescente pressão no ambiente de trabalho, demandando mais serviços de bordo.
- Tecnológicos. O desenvolvimento de tecnologias tem influenciado tanto no sentido de diminuir a demanda de transporte aéreo através da criação de outras formas de comunicação cada vez mais eficientes (e-mail, vídeo-conferência e

internet); quanto na redução de custo de comercialização pela utilização cada vez maior da internet como canal de distribuição.

- Ambiental. Destaca-se a crescente pressão para que as empresas aéreas, e conseqüentemente as empresas fabricantes de aeronaves, reduzam a emissão de CO₂ na atmosfera, fator que poderá influenciar a demanda de passagem aérea no futuro.

Moreira (2004) analisa o setor aéreo brasileiro com base no modelo das cinco forças de Porter, de acordo com a Figura 2.

- Fornecedores. Os principais fornecedores da indústria do transporte aéreo são os fabricantes de aeronaves e peças de reposição, bancos com linhas de financiamento específicas para transações envolvendo aeronaves, empresas de leasing, os fornecedores de combustíveis, os aeroportos e os sistemas de distribuição (Global Distribution Systems - GDS). Em todos os casos, existem poucos fornecedores que atendem à indústria aérea, com alto poder de barganha, operação de menor risco que as empresas aéreas e melhor rentabilidade. Essa situação sugere forte transferência da rentabilidade da cadeia para os fornecedores, mas em contrapartida não representa ameaça importante de integração vertical para frente.
- Compradores. Os consumidores dos serviços das empresas aéreas podem ser segmentados em passageiros viajando a negócios e passageiros viajando por outros motivos (nestes a participação do lazer é amplamente majoritária), sendo que no Brasil sua proporção varia entre 70 a 80% e 30 a 20%, respectivamente, conforme já apontado. Entre os passageiros motivo negócios é útil subsegmentá-

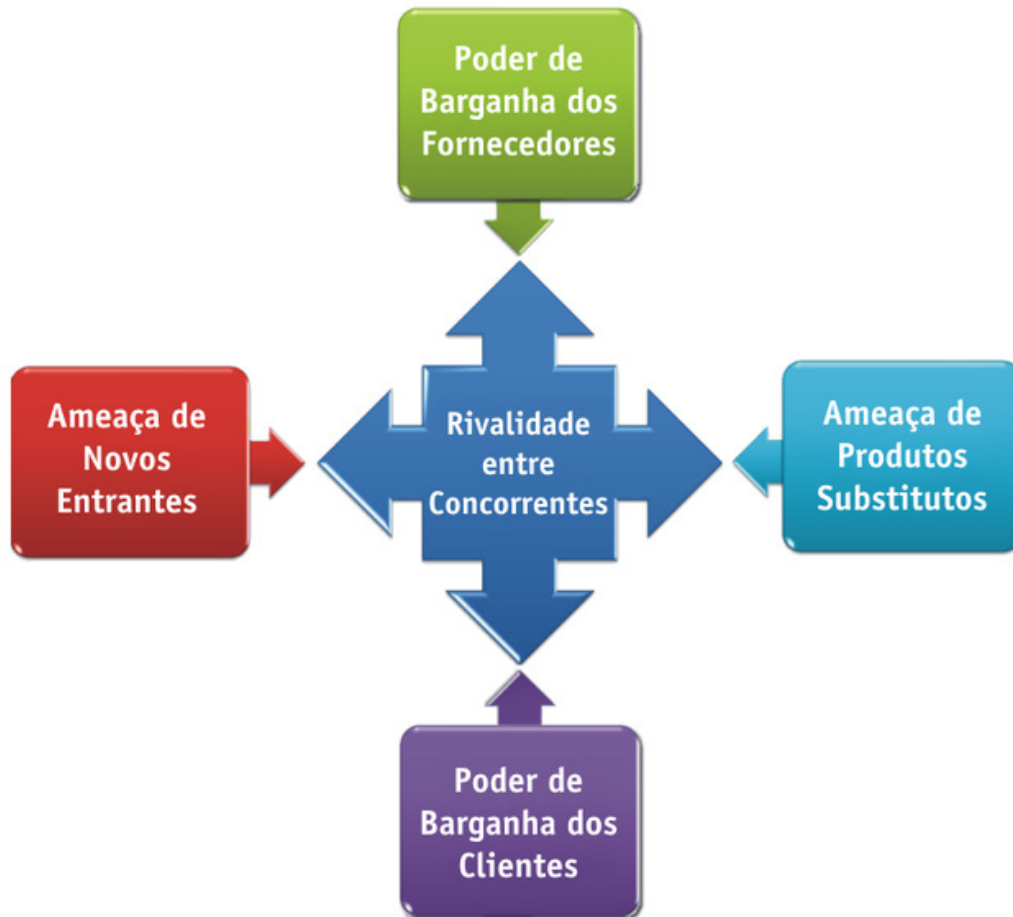
los em passageiros vinculados a grandes empresas e vinculados a pequenas e média empresas. Em linhas gerais, essa segmentação é oportuna, pois cada um dos segmentos tem comportamento de compra distinto. O viajante a lazer apresenta maior sensibilidade ao preço, menor sensibilidade ao horário e maior antecipação de compra, ao passo que o viajante a negócios de grandes empresas apresenta comportamento inverso. Não só os consumidores finais são os clientes das empresas aéreas: também os intermediários o são. Os intermediários podem ser segmentados em operadores, consolidadores (ou agentes gerais), agentes de viagens, sendo que estes últimos podem ser classificados como especializados em grandes contas corporativas e especializados em pequenas contas e varejo. Em decorrência do seu porte, operadores e consolidadores detêm um elevado poder de barganha perante as empresas aéreas, em oposição às pequenas agências. As grandes agências situam-se em posição intermediária. À exceção dos operadores, o advento da Internet e o uso de sistemas “ticket-less” (sistemas que permitem às empresas aéreas a não utilização de bilhetes aéreos, sendo substituídos pelo bilhete virtual) estão reduzindo enormemente o poder de barganha dos intermediários, especialmente na venda de viagens domésticas. O volume de capital necessário e a complexidade operacional dificultam a possibilidade de integração vertical para trás dos intermediários de vendas de passagens, apesar desse fato ter ocorrido mais de uma vez recentemente.

- Novos entrantes. As exigências de capital e a complexidade operacional também se constituem em elevadas barreiras à entrada no setor do transporte aéreo, especialmente nas ligações internacionais. Além dessas barreiras à entrada, existe a política governamental, cuja disposição é fundamental na admissão de novos entrantes, por se tratar de indústria controlada. Outra barreira à entrada é

de ordem político-legal, cuja principal restrição, no caso dos serviços aéreos domésticos, é a limitação de 20% na participação de empresas estrangeiras no capital votante de empresas aéreas.

- **Produtos substitutos.** De uma forma geral, produtos substitutos não ameaçam seriamente as empresas aéreas. No passado, supunha-se que o desenvolvimento das comunicações teria impacto redutor na demanda das viagens motivadas por negócios, em decorrência da redução da necessidade presencial na realização dos negócios. Contudo, isso não ocorreu. Mesmo em mercados maduros, a demanda por transporte aéreo é crescente. Ao contrário, o transporte aéreo tem se tornado substituto de outros produtos, notadamente o transporte coletivo rodoviário. Com o barateamento dos preços das tarifas aéreas, especialmente com o surgimento das empresas *low cost, low fare*; o transporte por ônibus rodoviários tem decrescido muito.
- **Rivalidade entre concorrentes.** Um aspecto paradoxal no transporte aéreo doméstico de passageiros é a existência de uma crônica crise econômico-financeira no setor. O setor é muito mais concentrado do que o setor comprador, os compradores no seu conjunto são pouco sensíveis a preço, o setor é objeto de grande intervenção governamental e a demanda cresce a taxas mais altas do que o Produto Interno Bruto brasileiro. Esses elementos deveriam conduzir a um quadro de alta rentabilidade, não fosse a elevada rivalidade existente entre concorrentes.

Figura 2 - Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter (1986)

2.2.2 Segmentos de mercado

Shaw (2007) define segmento de mercado como o grupo de clientes que possui necessidades em comum, de forma que seja viável a definição de combinação de produto, preço e promoção. O autor estabelece segmentação do cliente de empresa aérea em dois grupos: viajante a negócio, que pode ser sub-dividido em cliente

corporativo e profissional independente; e viajante a lazer a passeio ou visitando parentes.

De acordo com Shaw (2007), o segmento de clientes corporativos possui os seguintes requerimentos:

- Grande frequência de vôo e conveniência de horário (início e fim do dia);
- Pontualidade;
- Operação em aeroportos de fácil acesso;
- Disponibilidade de assento próximo à data de viagem e possibilidade de alteração de última hora;
- Benefícios no programa de fidelidade;
- Comodidade do serviço de aeroporto, como preferência de *check-in*, sala VIP e embarque antecipado;
- Serviço de bordo, entretenimento e conforto do assento.

O profissional independente possui as mesmas necessidades do cliente corporativo, porém pelo fato de pagar a passagem aérea, irá efetuar análise mais criteriosa de custo-benefício.

Já o viajante a lazer se caracteriza pelas seguintes características (SHAW, 2007):

- Sensibilidade ao preço da passagem;
- Não requer frequência de vôo e disponibilidade próxima à data do vôo, uma vez que usualmente programa a viagem com antecedência;
- Possibilidade de viajar em horários fora do pico;
- Aceita gastar mais tempo para *check-in*;

O Quadro 2 apresenta um resumo das principais características dos clientes corporativos e de lazer identificados através do referencial teórico a respeito do setor de transporte aéreo.

Quadro 2 – Comparativo de Características de Clientes

Características	Cliente Corporativo	Cliente Lazer
Condições Comerciais	Baixa sensibilidade ao valor da passagem, porém influenciado pelo programa de fidelidade	Alta sensibilidade ao preço da passagem
Oferta de vôos	Grande frequência de vôo e conveniência de horário	Não requer frequência de vôo e disponibilidade próxima à data do vôo e pode viajar em horários fora do pico
Localização de aeroporto	Necessidade de acesso rápido ao aeroporto	Aceita se locomover a aeroportos afastados
Antecedência de compra	Disponibilidade de assento próximo à data de viagem e possibilidade de alteração de última hora	Grande antecedência de compra
Serviço de aeroporto	Comodidade do serviço de aeroporto, como preferência de check-in, sala VIP e embarque antecipado	Aceita gastar mais tempo para check-in
Serviço de bordo	Aprecia serviço de bordo, entretenimento e conforto do assento	Não requer serviço de bordo sofisticado
Canal de distribuição	Utilização preferencial de agências de viagem	Compra por agências de turismo e internet

Fonte: Shaw (2007)

2.2.3 Estratégias gerais de empresas aéreas

Existem diversos modelos para analisar as estratégias de empresas aéreas. Um modelo que possui ampla adoção na indústria de transporte aéreo é o definido por Porter (1989), que afirma que a posição relativa de uma empresa dentro da indústria é definida como estratégia competitiva e determina a rentabilidade da empresa comparada com concorrentes. Porter (1989) define ainda os três tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo, diferenciação e enfoque, sendo que a última tem duas variantes (enfoque no custo e enfoque na diferenciação).

A liderança em custo pressupõe que a empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria, onde a empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais, porém sem ignorar as bases da diferenciação. Um líder de custo deve obter paridade ou proximidade com base na diferenciação relativa a seus concorrentes para ser um competidor acima da média.

Na indústria de transporte aéreo, a estratégia de liderança em custo, caracterizada pela perseguição do custo mais baixo da indústria com base no que os clientes podem abrir mão em termos de serviço, de maior sucesso foi denominada *low-cost, low-fare*, ou custo-baixo, preço-baixo. Os fundamentos da estratégia de liderança em custo são: a) a utilização de apenas um tipo de aeronave, que permite a redução de custo de treinamento de pilotos e manutenção de aeronaves; b) utilização de aeroportos descongestionados, que permite uma maior utilização da aeronave; c) planejamento de malha ponto a ponto, que também aumenta a utilização da aeronave; d) serviço de bordo simplificado de forma a reduzir o tempo de solo da aeronave; e) otimização da

quantidade de assentos por aeronave, reduzindo o espaçamento entre as poltronas; possuem serviço de bordo simplificado e aumentar a sua produtividade; f) estimulam a uso de soluções de auto-serviço como *check-in* por totem com *drop* de bagagem de forma a reduzir o número de funcionários no aeroporto. Todas as iniciativas de empresas com estratégia de liderança em custo buscam reduzir o CASK (custo por assento quilômetro voado), principal parâmetro de eficiência operacional entre as empresas aéreas. As vantagens de custo desse modelo são obtidas em vôos de curta duração de até 3 horas (Shaw, 2007; Gillen & Gados, 2008)

O argumento que o modelo ponto a ponto é mais eficiente do ponto de vista de custo do que o modelo *hub and spoke* também é sustentado por West et al (2008). No modelo ponto a ponto os vôos são diretos entre as cidades. Já no modelo de *hub and spoke*, o passageiro é transportado do aeroporto de origem para um aeroporto intermediário onde efetua conexão para um vôo para o destino final. O princípio básico do modelo de *hub and spoke* é agregar o tráfego de passageiros de forma a aumentar a ocupação da aeronave. Em estudo realizado com dados de empresas aéreas norte-americanas de 2004 a 2006, West et al (2008) concluíram que o modelo *hub and spoke* aumenta consideravelmente o tempo de solo da aeronave devido ao congestionamento e limitações de capacidade do aeroporto em momentos de pico do dia, acarretando em atrasos de vôos que se propagam por toda a malha da empresa aérea. Os autores concluíram que a rentabilidade da empresa possui relação direta com o modelo de malha da empresa aérea: empresas que operam com o modelo ponto a ponto apresentam melhor rentabilidade do que no modelo *hub and spoke*.

Vagish et al (2008) acrescentam a essa análise o argumento que o modelo de *hub and spoke* usualmente concentra os vôos no aeroporto em determinados períodos do dia requerendo uma infra-estrutura para atender o movimento de pico de passageiros. Nos momentos de menor demanda de vôos essa infra-estrutura e funcionários tornam-se ociosos afetando o custo de operação.

Em contrapartida, Borenstein (1992) destaca os possíveis efeitos anti-competitivos do modelo *hub and spoke*, visto que este modelo aparentemente cria uma barreira à entrada de outras empresas aéreas e aumentava o poder de mercado da companhia no seu hub.

Vagish et al (2008) destacam outras áreas de redução de custo de empresas aéreas de baixo custo, tais como: maior produtividade de seus funcionários, uma vez que as empresas de baixo custo apresentam menor custo de salário de tripulação por hora de vôo. Os autores citam como exemplo o caso em que os pilotos da Southwest voam em média mais horas do que as demais empresas norte-americanas. Outra área é com relação ao custo de venda de passagem, em que as empresas aéreas *low cost* vendem preferencialmente pela internet, ao passo que as empresas tradicionais vendem utilizando sistema GDS (*Global Distribution Systems*).

Segundo Flouris et al (2006), as empresas com menor custo, além de roubar clientes de outras empresas aéreas que são sensíveis a custo, estimulam a demanda em pares de cidade em que o cliente não voaria se não fosse pelo preço reduzido. Do ponto de vista de rentabilidade, as empresas com menor custo podem assumir duas estratégias: ganho de mercado oferecendo serviço por preço menor ou cobrança do mesmo preço que as outras empresas aéreas, porém com maior rentabilidade. Essa última estratégia só pode

ser adotada quando a empresa de menor custo possui marca forte e serviço comparável às concorrentes.

Já na estratégia de diferenciação, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de dimensões amplamente valorizadas pelos compradores, de forma a ser recompensada pela sua singularidade com um preço-prêmio, cujo valor deve ser superior ao seu custo de diferenciação. Na estratégia de diferenciação, o diferenciador deve visar a paridade ou proximidade de custos com relação a seus concorrentes, reduzindo o custo em todas as áreas que não afetam a diferenciação (Porter, 1989). Flouris et al (2006) acrescentam ainda que a estratégia de diferenciação não precisa necessariamente agregar mais valor ao cliente. Basta que o cliente perceba que existe mais valor. Outro ponto relevante defendido pelos autores é que a estratégia de diferenciação é mais atraente quando as necessidades e preferências de clientes não são homogêneas.

Três fatores são essenciais para as empresas aéreas que adotam a estratégia de diferenciação: serviço pessoal, marca forte e presença de mercado. As empresas com estratégia de diferenciação usualmente adotam uma estratégia multi produto para atingir tanto o cliente corporativo quanto o cliente a lazer. Porém, a competição por diferenciação se dá de maneira mais intensa na primeira classe e classe executiva, onde as empresas estão utilizando poltronas novas e mais espaçosas, desencadeando uma corrida que parece não ter fim, mas que não se traduz em maior rentabilidade para a empresa, uma vez que o custo por assento quilômetro voado cresce consideravelmente. A mesma competição ocorre em outros aspectos do serviço de transporte como serviço no aeroporto, em que as salas de espera em aeroportos para viajantes freqüentes,

passageiros de classe executiva e primeira classe estão cada vez mais sofisticadas, e também o serviço de bordo das classes econômicas e executivas (SHAW, 2007).

As empresas aéreas que adotam o modelo de diferenciação utilizam as agências de viagem como canal principal de venda. Por um lado as agências garantem maior cobertura geográfica e personalização de serviço para clientes finais, por outro o custo de comissão vem crescendo percentualmente em relação ao volume de vendas, principalmente pelo fato das agências de viagem terem se consolidado e aumentado o seu poder de barganha com as empresas aéreas. Com a introdução de portais de venda de passagem pela internet, as empresas aéreas passaram a reduzir gradativamente a comissão incorrida para agências de viagem, que por sua vez, redefiniu o negócio de simples canais de venda de empresas aéreas para gestores de viagem, especialmente no segmento de clientes corporativos (SHAW 2007).

Flouris et al (2006) destacam o desafio de manter um serviço singular de maneira constante, uma vez que é relativamente simples copiar as iniciativas da empresa, e que a arma mais importante que a estratégia de diferenciação deve explorar é a fidelidade à marca.

A terceira estratégia genérica definida por Porter (1989) é o enfoque. Esta estratégia é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro da indústria. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los. O autor apresenta ainda duas variantes para a estratégia de enfoque: enfoque no custo e enfoque na

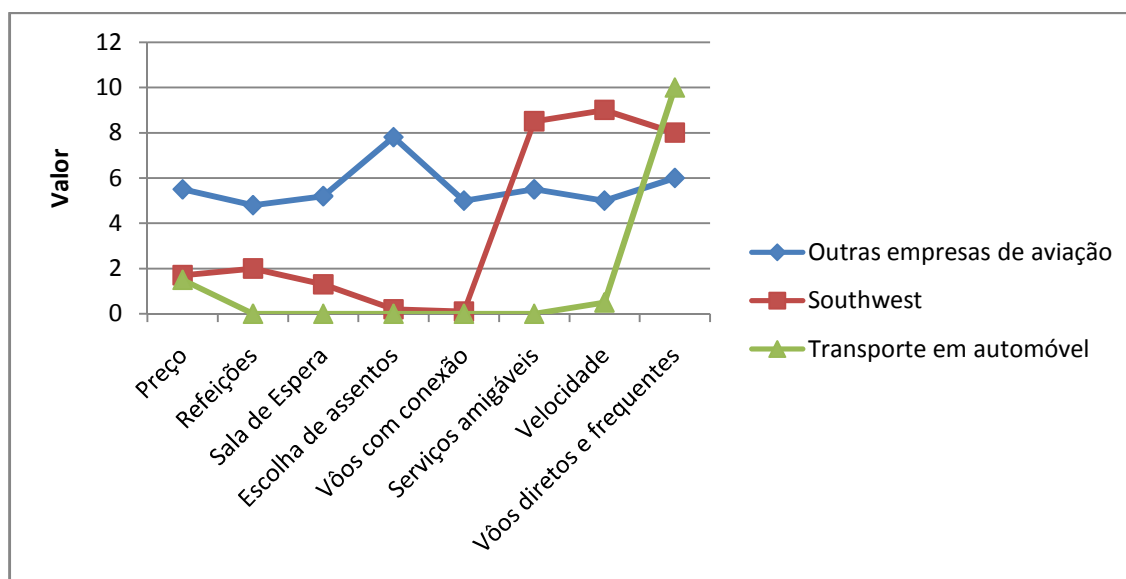
diferenciação. A estratégia de enfoque se baseia na premissa que o mercado é heterogêneo e que os concorrentes que adotaram estratégias genéricas de liderança em custo ou diferenciação apresentam desempenho inferior na satisfação das necessidades de um segmento em particular, o que abre a possibilidade para a estratégia de enfoque.

Flouris et al (2006) destacam três formas primárias de segmentar a indústria: de forma geográfica, por tipo de cliente e por linha de produto. A segmentação por mercado talvez seja a mais comum na indústria. Empresas que operam aviões de menor porte conseguem atender mercados de menor demanda, viabilizando a operação em mercados que não seriam atendidos pelas empresas tradicionais. A segmentação por mercado ocorre quando a empresa foca apenas em segmento de cliente limitado ou especificado. Algumas empresas aéreas norte-americanas focam apenas no cliente corporativo, operando com aeronaves que possuem apenas assentos de classe executiva. A segmentação por produto talvez seja a mais incomum. O caso mais emblemático talvez seja a Chalk's Ocean Airways, que transporta turista de aeroportos comuns para resorts, onde pouso e decolagem são feitos na água. Outro exemplo é o emprego de helicópteros para ligar aeroportos relativamente próximos.

Flouris et al (2006) criticam o modelo de estratégia de Porter, ao argumentar que as empresas não podem simplesmente existir dentro da indústria, mas sim modelar a indústria de forma que lhe seja mais favorável. Os autores sugerem a utilização do conceito de competências essenciais desenvolvido por Hammel e Prahalad, porém não é claro como esse conceito seria aplicado na indústria de transporte aéreo.

Kim e Mauborgne (2005) criticam o modelo convencional de estabelecer estratégias por induzir as empresas a vencer a concorrência por meio da construção de posições defensáveis no âmbito da ordem setorial vigente, acarretando em perspectivas de lucro e crescimento cada vez menores. Os autores propõem uma lógica estratégica diferente, baseada na inovação de valor, onde as empresas devem criar espaços de mercado não explorados, tornar a concorrência irrelevante, criar e capturar a nova demanda, romper o *trade-off* valor-custo e alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo. Os autores exemplificam esse modelo com base na empresa aérea Southwest, uma vez que a empresa criou uma inovação de valor ao romper o *trade-off* que os clientes eram obrigados a exercer entre a velocidade dos aviões, e a economia e flexibilidade do transporte de automóvel do outro. Para tanto a Southwest ofereceu transporte de alta velocidade com partidas freqüentes e flexíveis a preços atraentes aos compradores. Pelo Gráfico 1 é possível identificar que a curva da Southwest difere nitidamente da de seus concorrentes na matriz de avaliação de valor.

Gráfico 1- Matriz de Avaliação de Valor da Southwest



FONTE: Kim & Mauborgne (2005)

O Quadro 3 resume as estratégias de empresas aéreas entre estratégias de diferenciação e baixo custo.

Quadro 3 – Estratégias de Negócio de Empresas Aéreas

Aspectos	Estratégia de diferenciação	Estratégia de baixo custo
Marca	Extensões à marca: tarifa + serviços	Uma marca: baixo custo
Modelo de tarifas	Complexo	Simples
Canal de distribuição	Preferencialmente agências de turismo	Preferencialmente internet
Check-in	Orientado ao cliente	Simplificado, com forte orientação a auto-serviço
Aeroportos	Utilização de aeroportos congestionados localizados nos grandes centros	Utilização de aeroportos afastados e descongestionados
Modelo de malha	Hub and spoke, com opções de interline e code-share	Ponto a ponto
Segmentação de classes	Duas classes ou mais	Uma única classe
Serviço de bordo	Sofisticado e segmentado por produto	Simples e com opções de serviços especiais pagos
Utilização de aeronave	Média a alta	Muito alta
Produto	Diversos produtos integrados	Um único produto: baixo custo
Tempo de solo	Alto, devido a aeroportos congestionados	Baixo, em média 25 min
Tipos de aeronaves	Diversificado	Único
Receitas auxiliares	Foco no produto principal	Venda cruzada de serviços complementares
Configuração da aeronave	Maior espaço entre poltronas	Alta densidade de assentos
Serviço ao cliente	Opção de serviço completo para o cliente	Geralmente com baixa satisfação do cliente
Operação	Diversificada, com transporte de cargas e serviços de manutenção para outras empresas aéreas	Focada na atividade central (transporte de passageiros)

Fonte: O'Connell & Williams, 2005

De forma geral o serviço oferecido pela empresa de baixo custo melhor se adéqua às necessidades do segmento de clientes de lazer, ao passo que o cliente corporativo é melhor atendido pelas empresas de estratégia de diferenciação (SHAW, 2007).

Há uma forte tendência de jovens em utilizar empresas aéreas de baixo custo. Clientes de empresas aéreas de baixo custo tendem a organizar a sua viagem para comprar tarifas mais baratas, e a grande maioria possui o hábito de pesquisar apenas as tarifas apenas no site da empresa, evidenciando que a imagem de sempre menor custo se enraizou na cabeça de seus clientes. Em contrapartida, clientes de empresas aéreas de serviço diferenciado são preocupados com preço, mas toleram pagar uma tarifa mais cara em troca de serviços de maior valor (O'CONNELL & WILLIAMS, 2005).

Empresas aéreas da União Européia de baixo custo relataram seu sucesso em atrair viajantes de negócios em algumas de suas rotas. Recente, pesquisas mostram que os viajantes de negócios que trabalham para pequenas empresas estão mais dispostos a trocar serviço de bordo, frequência e programas de fidelidade por tarifas mais baixas do que aqueles que trabalham para grandes empresas. Empresas aéreas que estabeleceram estratégias de negócio bastante próximas a da Southwest Airlines tem tido mais sucesso com esse segmento em comparação a empresas que tentaram adotar algumas práticas de empresas de diferenciação, como cabine executiva e programas de fidelidade, uma vez que o valor percebido por esses serviços foi interpretado pelos clientes como inferior ao de empresas tradicionais, e o custo incremental pela perda de espaço na aeronave e aumento de tripulação não compensou tais ações. O preço é uma área em que algumas companhias aéreas de baixo custo têm segmentado viajantes a lazer e a negócios.

Algumas empresas aéreas introduziram uma série de diferentes classes e restrições tarifárias, em que as tarifas mais baratas possuem regras para inibir a compra por clientes corporativos, como o estabelecimento de grande antecedência de compra e obrigatoriedade de permanência no destino aos sábados. Já as tarifas mais caras possuem conceitos apreciados por clientes corporativos como a isenção de multas para alteração e cancelamento (MASON, 2001).

A proporção de viajantes dos Estados Unidos dispostos a pagar por serviços diferenciados tem diminuído, devido à crescente participação das empresas de baixo custo (HOFER, WINDLE, e DRESNER, 2008). As empresas de baixo custo foram capazes de modificar os grupos de passageiros e criar novos segmentos de mercado. Com o cliente fortemente segmentado em grupos, companhias aéreas que optaram pela estratégia de diferenciação já não conseguem cobrir todos os clientes e segmentos de mercado com um modelo de rede único. Essas empresas precisam preservar core business com ligações intercontinentais e plataforma de alimentação aos seus principais aeroportos, em torno do qual uma variedade segmentos de negócios pode surgir. Para garantir sucesso nos segmentos têm que ser competitivo de forma autônoma, em termos de custo e qualidade. Estratégias de subsídios cruzados entre os segmentos não é mais viável (GILLEN & GADOS, 2008).

Em resposta à ameaça de empresas de baixo custo, as empresas aéreas tradicional adotaram estratégias distintas: (1) Tornaram-se uma empresa aérea de produto premium, como Emirates, (2) transformaram-se em uma empresa de baixo custo, como Aer Lingus, (3) estabeleceram uma filial de baixo custo, ou (4) reduziram o custo de sua operação sem modificar a essência de seu negócio. A estratégia de se tornar empresa

aérea de produto premium requer uma grande quantidade de novos conhecimentos e a transformação para uma empresa de baixo custo exige uma nova cultura empresarial. Ambas as estratégias requerem investimentos consideráveis de alto risco (FRANKE, 2007).

O estabelecimento de uma empresa filial de baixo custo possui três objetivos básicos (GILLEN & GADOS, 2008):

- Responder às empresas de baixo custo em mercados chave (American, Northwest, America West, Air Canada, Continental, United e Delta);
- Tratar a empresa como unidade de negócio independente em segmentos de mercados específicos, como no caso de Qantas, Lufthansa e Singapore;
- Estabelecer um teste para a adoção do modelo low-cost e entrar em novos mercados (Singapore e Cathay Pacific).

A primeira opção de resposta às empresas de baixo custo não se demonstrou uma alternativa de sucesso por diversos fatores. As empresas de baixo custo criadas pelas empresas tradicionais não foram estabelecidas como empresas independentes, e não conseguiram atingir os mesmos custos das empresas de baixo custo concorrentes. Diversas causas podem ser apontadas para esse insucesso, como a contaminação de práticas e custos da empresa matriz (salários altos, baixa produtividade, baixa utilização de aeronaves, custo de leasing e depreciação superiores); canibalização de vendas entre as empresas do mesmo grupo; baixa sinergia entre as malhas das empresas; e confusão entre as marcas, principalmente quando o nome da empresa principal era utilizada na empresa de baixo custo ou quando compartilhavam o mesmo sistema de reserva (GILLEN & GADOS, 2008).

Já a segunda abordagem, em que a empresa de baixo custo é independente da empresa matriz, se mostrou como uma opção de sucesso. É possível destacar o fato das empresas de baixo custo operar de maneira independente, com foco em mercados regionais ou domésticos distintos da empresa principal, segmentos de cliente diferente, e ainda com sinergias de malha com a empresa matriz (GILLEN & GADOS, 2008).

Programa de Fidelidade

Um dos mais conhecidos instrumentos de marketing das companhias aéreas são os Programas de Fidelidade, ou *Frequent Flyer Programs* (FFPs). Tais programas dão uma recompensa, normalmente em descontos totais ou parciais na compra de passagens aéreas, para clientes que voam frequentemente pela empresa aérea. Usualmente existe um mínimo de pontos que devem ser acumulado para possibilitar a emissão de passagem aérea grátis. As empresas aéreas passaram também a vender pontos para bancos, que por sua vez utilizaram o artifício do acúmulo de milhas como forma de incentivo ao uso de cartões de crédito como forma de pagamento de seus clientes. Essa modalidade permitiu a criação de receita auxiliar para as empresas aéreas.

Normalmente, os consumidores também são classificados de acordo com a quantidade de pontos acumulados (por exemplo, padrões de clientes “diamante”, “ouro” e “prata”). Os serviços das empresas aéreas usualmente são segmentados de forma que os clientes mais fiéis possuem acesso a sala VIP da empresa aérea em aeroportos, *check-in* preferencial, embarque preferencial, e até mesmo opção de upgrade para classe executiva ou primeira.

Gilbert (1996) descreve os programas de fidelidade do ponto de vista de marketing de relacionamento, desde a efetiva aquisição até a retenção de clientes para a construção de uma operação mais eficiente e, finalmente, melhor posição perante a concorrência. O processo de aquisição é baseado em abordagens tradicionais de marketing com a segmentação de proponentes através de mídia e canais de distribuição, como mala direta, adesão individual em lojas e aeroportos, e indicação de novos membros pelos membros existentes. Já a retenção exige as seguintes etapas de: (1) identificar mais sobre o cliente através da análise de dados, (2) melhorar e tornar o produto / serviço mais atrativo (3) informar a construir conhecimento do comportamento cliente, (4) induzir os clientes a comprar mais regularmente, experimentar diferentes produtos, etc. (5) reter o cliente, desenvolvendo diferentes sistemas de fidelização; (6) conduzir a aumento do valor do cliente para a empresa, de forma a proporcionar maiores lucros e permitir que a empresa possa aumentar investimento na aquisição de mais de novos membros. As etapas podem ser vistas como uma espiral crescente que coloca a empresa em posição cada vez mais forte.

Lederman (2004) analisa os efeitos do programa de fidelidade para uma empresa aérea no seu principal hub, e estima o impacto marginal do programa sobre demanda. A autora conclui que, em primeiro lugar, programas de fidelidade são determinantes significativos de escolha dos consumidores e, adicionalmente, melhoras no programas de fidelidade de uma companhia são mais valorizados por consumidores que têm como ponto de origem o *hub* da companhia do que por consumidores de outros aeroportos.

De acordo com Figer (2007), os programas de fidelidade mudam a elasticidade da demanda de passagens aéreas de uma companhia com relação a passagens de concorrentes. A compra de passagens de empresa aérea não pertencente ao programa de fidelidade significa uma perda de oportunidades de acúmulo de milhas. Isso pode ser ilustrado a partir de um exemplo simples: um consumidor com x pontos numa empresa e x pontos em outra está numa situação pior do que o consumidor com $2x$ pontos em uma única empresa, dado o sistema não linear de recompensas por pontos. Conseqüentemente, uma compra feita de uma empresa aérea quando o consumidor já tem compras feitas em outra empresa pode ser interpretado como uma perda de um benefício, ou um surgimento de um custo de troca artificial. A partir da imposição de custos de trocas aos consumidores que já participam do programa de milhas, o programa de fidelidade também aumenta o custo de concorrentes conseguirem novos consumidores. De acordo com a autora, preços em mercados completamente fidelizados podem ser cerca de 14% mais altos do que em mercados sem programas de fidelidade. Porém, a busca pelo cliente fiel pode gerar também um cenário de competição agressiva antes da escolha do consumidor, tornando a decisão de adoção de um programa de fidelidade pela empresa aérea ambíguo.

De acordo com Gilbert (1996), é necessário avaliar quatro medidas financeiras referentes a programas de fidelidade:

- Custos de aquisição e de ponto de equilíbrio do cliente: é importante para estimar o custo admissível que deve ser empregado para adquirir um cliente;
- Curvas de atrito: é importante analisar os atritos de clientes ao longo do tempo. Há uma necessidade de recolher dados periódicos para analisar os prejuízos sejam sofridos, a fim de verificar desgaste natural (morte, mudança), por

oposição a uma redução substancial. O problema com os programas de fidelidade é que os membros podem ficar inativos, porque eles optaram por participar de outros programas.

- Valor do cliente: Existe uma necessidade de identificar o valor da vida do cliente, de modo a calcular os custos e benefícios da aquisição e retenção de diferentes estratégias. Como muitas vezes os membros inscritos pertencem a vários programas, é fácil realizar comparação entre programa.
- Lucro potencial: Com base no exposto, o lucro potencial de programas de fidelidade diferente ou novo sector e lançamentos de produtos é essencial como um guia para planejamento de negócios futuros.

Marketing de relacionamento sob a forma de programas de fidelidade pode ser arruinado se não houver a devida preocupação para o custo e a eficiência global para expandir a lealdade do cliente. Os quatro seguintes pontos de explicar os dilemas correntes associados a sistemas de marketing de relacionamento de empresas de transporte aéreo (GILBERT, 1996):

- Há uma crescente hostilidade por parte das empresas que financiam viagens a negócio e não conseguem controlar as suas políticas de viagem de maneira efetiva devido à distorção dos trabalhadores das diretrizes da empresa.
- As companhias aéreas têm deixado de reconhecer o grande passivo de milhas não amortizadas. Isto tem colocado um ônus enorme no replanejamento das regras e condições de programas de fidelidade.
- Houve uma falha ao considerar que, quando todos oferecem recompensas semelhantes não há concorrência vantagens e os custos de manutenção existente ou de conquista de novos clientes pode aumentar.

- O governo pode tributar sobre programas de fidelidade como um meio de adquirir os benefícios de receitas. Também pode haver um controle mais próximo dos programas de fidelidade para re-estabelecer um mercado mais justo para as empresas aéreas menores ou recém-chegadas ao mercado local.

Alianças entre empresas aéreas

De acordo com Yergin et al (2000), os fatores que levam as empresas a formarem alianças são a globalização da indústria e a crescente liberalização dos mercados. A liberalização do mercado pode ser definida como fator indutor à forma de aliança tanto pelo fato que reduz barreiras para empresas atuarem em novos mercados ou até mesmo adquirirem novas operações, como pelo estabelecimento de maior competitividade no setor.

Os acordos entre empresas aéreas assumem as mais diversas formas. As mais comuns são as seguintes (DOGANIS, 2006):

- *Interline*: Acordo comercial bilateral entre empresas aéreas para comercialização mútua de segmentos operada pela empresa aérea parceira, mantendo a identidade das duas empresas aéreas. O acordo estabelece o fator de cálculo da cobrança de passagens vendidas, assim como rotas a serem comercializadas.
- *Code-share*: Acordo comercial bilateral entre empresas aéreas para compartilhamento de vôos. Usualmente os programas de fidelidade são incluídos no acordo, onde o cliente poderá optar em qual programa deseja

acumular ou utilizar seus pontos ou milhas. Esse tipo de acordo assume duas modalidades: *blocked space*, em que a empresa que opera o voo disponibiliza apenas quantidade limitada de assentos para venda pela empresa parceira; ou *free sell*, em que a quantidade de assentos é determinada pela capacidade do voo. O acordo estabelece os fatores de cálculo da cobrança de passagens vendidas, milhas ou pontos adquiridos, milhas ou pontos utilizados e rotas a serem comercializadas.

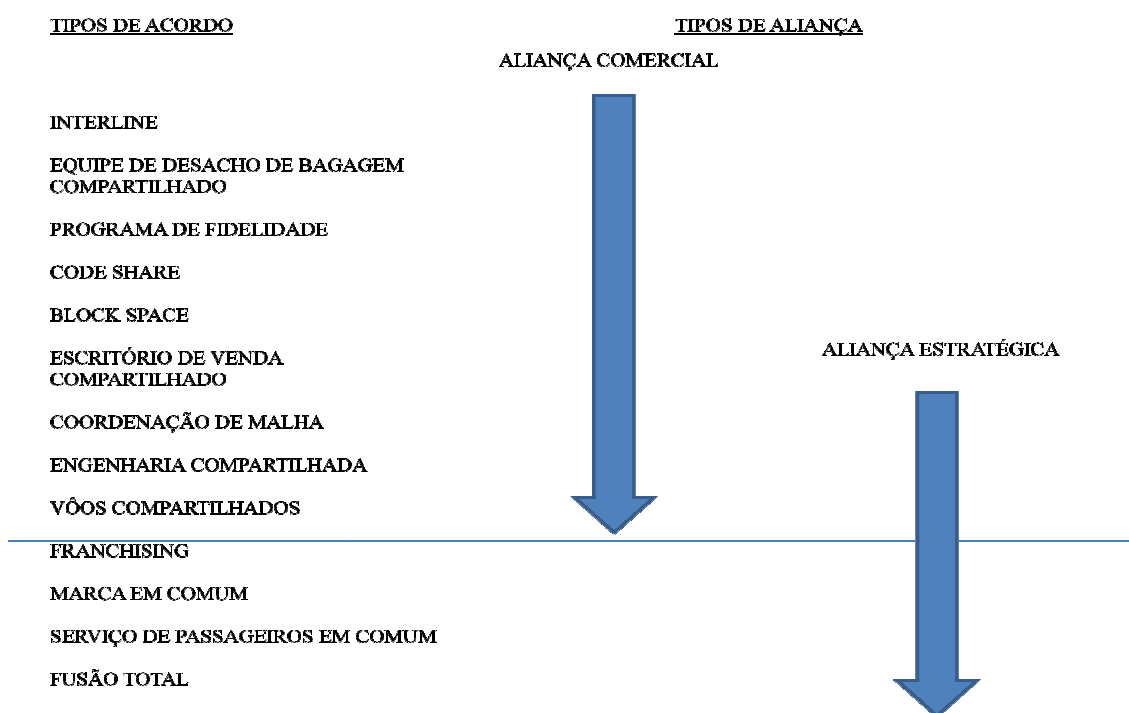
- Aliança: Acordo comercial entre duas ou mais empresas aéreas de cooperação em diversas áreas da empresa aéreas. Envolve operações de *code-share* em diversas rotas, coordenação de malhas e horários de vôos, escritórios de vendas compartilhados, centros de manutenção compartilhados, equipe de despacho de bagagem únicos, programas de fidelidade combinados, e assim por diante. As alianças costumam estabelecer marcas fortes que possam convencer o cliente no processo de decisão de compra. As três maiores alianças globais de transporte aéreo de passageiros são Star Alliance, SkyTeam e OneWorld.
- Aquisição: Compra do controle acionário de uma empresa por outra. Foi bastante comum nos mercados americanos e europeus após o processo de desregulamentação do mercado por dois motivos: a) diversas empresas iniciaram operação após a desregulamentação, e a aquisição foi uma forma de consolidação de mercado, especialmente em períodos de recessão; b) aquisição de empresas secundárias, mas que possuem operação em mercado de interesse da empresa.
- Fusão: União de duas ou mais companhias que formam uma única empresa, geralmente sob controle administrativo da mais próspera. Assim como as aquisições, as fusões se iniciaram após o processo de desregulamentação,

porém usualmente com o objetivo de busca de sinergias entre empresas aéreas e redução de custos.

- Joint venture. Associação de empresas, que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica. Difere da sociedade comercial porque se relaciona a um único projeto cuja associação é dissolvida automaticamente após o seu término. Um exemplo comum no setor aéreo refere-se ao desenvolvimento de softwares de reserva e distribuição.

Doganis (2006) distinguiu os acordos de caráter meramente comerciais daqueles mais estratégicos. De acordo com o autor uma aliança estratégica é aquela caracterizada pelo compartilhamento de ativos no qual, a partir de uma marca em comum e de um serviço padrão, os parceiros almejam um único ou uma ampla gama de objetivos empresariais.

Figura 3 - Categorias de Aliança



Fonte: Doganis (2006)

Na formação das alianças, ainda segundo Doganis (2006), as empresas aéreas passam por fases de maturação. Para ter sucesso na evolução das fases, as companhias parceiras precisam assegurar-se que:

- Os benefícios sejam amplos em termos de: marketing e geração de receita, redução de custos e sinergia e, redução de competição;
- A visão e objetivos de longo prazo da aliança sejam compartilhados por todas as parceiras envolvidas, e ainda comunicados para todos os níveis hierárquicos;
- A governança seja clara, neutra e forte através de um comitê executivo, onde haja confiança mútua, bom relacionamento entre empresas, pessoal motivado, e apreciação mútua de diferenças organizacionais e culturais;
- Alto nível de serviço ao passageiro que seja padronizado por todas as empresas.

Os principais benefícios que direcionam a formação de alianças são (DOGANIS, 2006):

- Busca por economia de escala e escopo. Alianças que realizam o compartilhamento de vôos permitem que empresas aéreas possam oferecer as rotas adicionais geradas pelo acordo sem a necessidade de operar aquela rota. Em contrapartida, a empresa que opera a rota pode ter os seus assentos vendidos, mas sem incorrer com os custos de comercialização da passagem aérea, como agências de turismo, cartão de crédito e outros. Esse fator permite ainda às empresas aéreas oferecer mais opções de destino, tornando o seu produto mais competitivo no mercado, assim como o seu programa de fidelidade. Do ponto de vista da concorrência, as alianças permitem aumentar o

domínio em alguns *hubs* e mercados pelo aumento da frequência de vôos, que pode pressionar os demais concorrentes para fora desses hubs e mercados.

- Redução de custos, oriundos de processos de compras centralizados; redução de folha de pagamento pela utilização de centros de manutenção, escritórios de venda e serviço aeroportuário compartilhados; aumento de utilização de aeronaves; e até mesmo redução de estoque de manutenção.
- Redução de competição, principalmente pelos processos de aquisição e fusão conforme mencionado anteriormente;
- Contorno a barreiras regulatórias. A indústria de transporte aéreo de passageiros é considerada estratégica para a grande maioria de países, que impõem fortes controles de capital e nacionalidade para as empresas. É comum mercados em que pelo menos 51% do capital da empresa aérea tenha que ser nacional e muitas vezes a restrição para novas empresas é grande. Nesse aspecto as alianças são formas importantes de empresas aéreas a mercados fechados.

Brueckner e Whalen (2000) mostram que a coordenação de horários de vôos, proximidade dos portões de embarque e outras melhorias na conexão entre duas empresas aéreas reduzem o custo de operação das empresas, acarretando a diminuição em 25% do preço de passagens para um vôo de duas empresas aliadas, comparado ao preço das companhias não aliadas.

Silveira (2007) aponta que as variáveis mais importantes para efetuar operações em code-share no mercado internacional são receita incremental, abrangência de malha, aspectos de conectividade, fluxo de passageiros e visibilidade de canal de distribuição.

III. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. Método

Para a definição do problema de pesquisa, partimos de Gil (1987: 29 – 32), que estabelece cinco critérios: “(i) formular o problema na forma de pergunta, (ii) delinear o problema de forma clara e precisa, (iii) apresentar um problema empírico, (iv) escolher um problema suscetível de solução e (v) delimitar o problema a uma dimensão viável”. O recorte de pesquisa procura estabelecer condições para atendimento destes critérios no encaminhamento de pesquisa. Com base nestes princípios, o trabalho se divide essencialmente em três fases.

A primeira fase da pesquisa consistiu na montagem de um referencial teórico através de pesquisa bibliográfica. Pode-se considerar a revisão bibliográfica um instrumento adequado para situarmos o objeto de investigação dentro de um projeto de pesquisa mais amplo, relacionado à definição do mercado de baixa renda e indústria de transporte aéreo, e em paralelo avaliar a interface entre nosso tema e as demais divisões deste projeto de pesquisa. Este referencial teórico foi construído pela composição entre uma bibliografia encontrada em textos acadêmicos, a exemplo do referencial teórico sobre indústria de transporte aéreo e estratégias voltadas para população de baixa renda, e a utilização de artigos publicados em periódicos e revistas especializadas, que permite analisar a dimensão de aplicação do campo teórico em análise.

A elaboração do referencial teórico já desenvolvido nesta pesquisa possibilitou passar a trabalhar sobre a montagem do instrumental propriamente dito.

A segunda fase da pesquisa consistiu na pesquisa de campo. O primeiro aspecto fundamental foi a definição do método para execução da pesquisa em questão. Esse trabalho realizou pesquisa em profundidade a partir do método de estudo de caso para obter informações específicas sobre as estratégias de empresas aéreas para popularizar o transporte aéreo.

Segundo Gil (1987), o estudo de caso configura-se como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, o que permite o amplo e detalhado conhecimento de seus aspectos para a descrição mais precisa dos fenômenos contemporâneos estudados.

Yin (2005) sugere a utilização da metodologia de estudo de caso para o estudo de fenômeno contemporâneo, dentro do contexto da vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O autor adiciona ainda que, o estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muitas variáveis de interesse, baseado em várias fontes de evidências, em que o pesquisador deverá desenvolver proposições teóricas prévias para conduzir e analisar os dados.

A respeito do projeto de pesquisa, Yin (2005) aponta cinco componentes importantes: as questões de um estudo, suas proposições, sua unidade de análise, a lógica que une os dados às proposições e os critérios para interpretar as constatações.

A pergunta de pesquisa deste trabalho é: “quais estratégias de negócio foram estabelecidas pelas empresas aéreas brasileiras de transporte regular de passageiros para atender o mercado de baixa renda?”. A partir dessa pergunta foram identificadas as estratégias e ações adotadas por empresas aéreas para oferecer serviços de transporte aéreo para o mercado de baixa renda, e os resultados obtidos sob a ótica dos gestores das empresas aéreas.

A fundamentação teórica sobre a indústria aérea e o mercado de baixa renda apresentada nesse texto permitiu a identificação de algumas questões mais específicas que são relevantes para a pesquisa de campo. A construção das perguntas específicas foi feita a partir do relacionamento entre aspectos da demanda com base nas características do mercado de baixa renda, e da oferta de serviço de transporte aéreo com base nas estratégias de empresas de transporte aéreo.

A terceira fase da pesquisa se concentrou na análise das informações coletadas, procurando descrever os casos estabelecidos previamente, e conseqüente elaboração da conclusão do trabalho.

3.2. Universo e Amostra

O universo de empresas é composto pelas empresas brasileiras de transporte aéreo. De acordo com informações do site da ANAC, em março de 2010 existiam 20 empresas brasileiras de transporte aéreo regular homologadas para o transporte de passageiros e cargas. Para esse estudo foram selecionadas as seis maiores empresas brasileiras de transporte aéreo regular de passageiro de acordo com estatística de

participação de mercado definido pela ANAC para Março de 2010: TAM, VRG (GOL), WEBJET, Azul, Oceanair e TRIP, conforme apresentado na Tabela 3. Juntas, as seis empresas somam mais de 99% de participação do mercado de transporte aéreo regular de passageiros.

Tabela 3 - Empresas brasileiras de transporte aéreo regular

Empresa Aérea	Sede	Fundação (ano)	Frota (aeronaves)	Destinos (localidades)	Participação em %
TAM Linhas Aéreas S/A	São Paulo / SP	1961	135	62	42,38
VRG Linhas Aéreas (GOL Linhas Aéreas)	Rio de Janeiro / RJ	2001	119	65	41,32
Webjet Linhas Aéreas S/A	Rio de Janeiro / RJ	2005	20	10	6,37
Azul Linhas Aéreas Brasileiras S/A	Barueri / SP	2008	15	20	5,17
Oceanair Linhas Aéreas Ltda	São Paulo / SP	1998	16	26	2,20
TRIP - Transporte Aéreo Regional do Interior Paulista Ltda	Campinas / SP	1998	32	79	1,79
Passaredo Transportes Aéreos Ltda	Ribeirão Preto / SP	1995	10	19	0,47
Pantanal Linhas Aéreas S/A	São Paulo / SP	1993	3	7	0,12
Total Linhas Aéreas S/A	Curitiba / PR	1994	7	25	0,08
META - Mesquita Transportes Aéreos Ltda	Boa Vista / RR	1980	3	10	0,03
Air Minas Linhas Aéreas Ltda	Belo Horizonte / MG	2001	6	5	0,03
Sete Linhas Aéreas Ltda	Goiânia / GO	1976	6	15	0,02
NHT - Linhas Aéreas Ltda	Porto Alegre / RS	2006	6	15	0,02
Sol Linhas Aéreas Ltda	Cascavel / PR	2008	1	4	0,01
TEAM - Transportes Especiais Aéreos e Malotes Ltda	Rio de Janeiro / RJ	2001	2	5	0,00
RLA - RICO Linhas Aéreas S/A	Manaus / AM	1960	8	13	0,00
Abaeté Linhas Aéreas S/A	Lauro de Freitas / BA	1995	2	3	0,00
Cruiser Linhas Aéreas Ltda	Curitiba / PR	1996	3	7	0,00
TAF Linhas Aéreas S/A	Fortaleza / CE	1995	10	3	
PUMA AIR Linhas Aéreas Ltda	Belém / PA	2008	1		

Fonte: ANAC

Elaboração Própria

3.3. Coleta de Dados e Instrumento de Coleta

Conforme mencionado anteriormente, a pesquisa se concentrou em avaliar o potencial do mercado de baixa renda para o transporte aéreo, levantar quais são as estratégias de negócio estabelecidas pelas empresas aéreas brasileiras de transporte regular de passageiros para atender o mercado de baixa renda e identificar os principais aspectos restritivos e indutores à inserção da baixa renda no mercado doméstico.

A primeira questão relevante foi definir o escopo da pesquisa, variáveis de interesse, e áreas dentro das empresas que devem ser estudadas. A definição do escopo da pesquisa utilizou como base o referencial teórico de baixa renda. Conforme mencionado no texto, o tema de estratégias de empresas para baixa renda tem sido abordado em diferentes linhas de pesquisa, sendo as principais relacionadas à estratégia geral, marketing e varejo, e desenvolvimento de produtos. Apesar de cada linha de pesquisa defender visões distintas sobre a questão de estratégias para baixa renda, pode-se dizer que as linhas de pesquisas se sobrepõem em determinadas análises e conclusões.

A linha de pesquisa preponderante adotada nesse trabalho foi de marketing e varejo, concentrando a coleta de informações na identificação de estratégias para formação de preço, desenvolvimento de canal de distribuição, definição de produto, canais de comunicação e serviço. O motivo dessa escolha está baseado na hipótese que para as empresas aéreas, o mercado representado pela população de baixa renda é um segmento

de cliente em potencial, porém ainda incipiente, e que esse mercado seria tratado atualmente pelas empresas aéreas no campo das áreas de marketing e comercial.

O primeiro bloco de questões do questionário procurou avaliar se a hipótese de que o segmento da população de baixa renda é ainda incipiente para a empresa aérea em comparação aos demais segmentos, como corporativo; e ainda qual é a percepção dos executivos de empresas aéreas com relação ao potencial de mercado da população de baixa renda. As seguintes questões foram feitas durante a entrevista:

- O segmento de clientes das classes C e D se utiliza de serviço de transporte aéreo?
- A participação do segmento de clientes das classes C e D é relevante perante o volume total de passageiros? O potencial de crescimento desse segmento é superior aos demais segmentos de clientes?
- As empresas de transporte aéreo podem capturar clientes do transporte rodoviário? Com qual motivo (negócios, visita a parente ou turismo)?
- Qual é a estimativa de crescimento do segmento de baixa renda?
- Qual é o perfil de gasto do mercado de baixa renda?

Conjuntamente com essa questão, procurou-se avaliar o potencial do mercado de baixa renda, utilizando fundamentalmente dados secundários obtidos a partir de estatísticas do IBGE, FGV, ANAC, ANTT e IPEA. Apenas por uma questão de organização do trabalho, a análise de dados secundários é feita independente da empresa aérea, portanto os dados secundários obtidos são apresentados antes do estudo de caso.

O segundo tópico questionado nas entrevistas é referente a aspectos indutores e restritivos à inserção da baixa renda no setor de transporte aéreo. A definição dos aspectos que deveriam ser analisados foi feita com base no referencial teórico de empresas aéreas, mais especificamente as variáveis políticas, como infra-estrutura aeroportuária e programas governamentais de incentivo. Com base nesse referencial as seguintes perguntas foram realizadas para executivos de empresas aéreas:

- Qual é o papel do governo na inserção da baixa renda no transporte aéreo?
- A infra-estrutura aeroportuária e controle de tráfego aéreo podem se tornar fatores restritivos?
- Qual é o papel dos demais participantes da indústria do turismo (hotéis, agências de viagem e operadores de turismo) no processo de inserção da baixa renda no mercado de transporte aéreo?
- As pressões pela preservação do meio ambiente e redução de emissão de CO₂ pode ser um entrave à expansão do mercado da aviação comercial?

Novamente também foram coletadas informações de relatórios do Ministério do Turismo, SNEA, ANAC, Ministério da Defesa, além de publicações a respeito dos fatores indutores e restritivos, sendo que essas informações também foram dispostas antes da apresentação dos casos.

O terceiro tópico a ser questionado na entrevista é referente à estratégia comercial de empresas aéreas para atender o mercado de baixa renda. Conforme mencionado

anteriormente, enfatizou-se nesse trabalho a linha de pesquisa relacionada à estratégia de marketing e varejo, em que as variáveis mais relevantes para pesquisa são preço, meios de pagamento, canais de venda e meio de comunicação. As seguintes questões foram feitas durante as entrevistas:

- O preço praticado para as classes C e D difere dos demais segmentos de clientes? Em quais condições?
- A estratégia de preço praticada é competitiva com o transporte terrestre?
- Quais meios de pagamento são disponibilizados para o segmento de baixa renda de forma a viabilizar a compra da passagem aérea?
- Quais canais de venda são adotados para a venda aos passageiros de baixa renda?
- Quais meios de comunicação são utilizados para veicular informações e promoções de venda para a baixa renda?
- A associação da marca a classes C e D sem causa resistência aos demais segmentos de clientes, como corporativo?

Complementando os aspectos mais relevantes da estratégia de marketing e varejo, o quarto bloco de perguntas procurou identificar a estratégia de produto para atender o mercado de baixa renda e especificidades de serviços para o público de baixa renda. As seguintes questões foram realizadas durante a entrevista:

- Existe um produto formato especificamente para o segmento de clientes da classe C e D?

- O passageiro das classes C e D possui a necessidade de algum serviço diferenciado de aeroporto?
- O serviço de bordo para esse público deve ser simplificado?
- Qual é a prioridade de redução de custo operacional em detrimento da simplificação de serviços para outros segmentos de clientes, como corporativo?

Adicionalmente às questões anteriores, o presente trabalho procurou realizar, ainda que de maneira sucinta, descrição do histórico da empresa e análise das estratégias gerais das empresas com base em informações de dados secundários das empresas coletadas em artigos de revistas e jornais.

O Quadro 4 apresenta a relação de questões que foram utilizadas nas entrevistas e as fontes de dados secundários que foram utilizadas para confrontar ou agregar informações às respostas dadas durante as entrevistas.

Quadro 4 - Questões de pesquisa e fontes de informação

Tópico	Dados secundários	Entrevistados
1 Análise ambiental		
1.1 Análise do mercado de baixa renda		
1.1.1 O segmento de clientes das classes C e D utilizam de serviço de transporte aéreo?	Relatórios e sites de empresas aéreas	Gestores de empresas aéreas
1.1.2 A participação do segmento de clientes das classes C e D é relevante perante o volume total de passageiros?	Relatórios e sites de empresas aéreas	Gestores de empresas aéreas
1.1.3 As empresas de transporte aéreo podem capturar clientes do transporte rodoviário?	ANTT	Gestores de empresas aéreas
1.1.4 Qual é a estimativa de crescimento do segmento de baixa renda?	IBGE, FGV e outros estudos	Gestores de empresas aéreas
1.1.5 Qual é o perfil de gasto do mercado de baixa renda?	IBGE, FGV e outros estudos	Não aplicável
1.2 Aspectos indutores e restritivos à inserção da baixa renda no setor de transporte aéreo		
1.2.1 Qual é o papel do governo na inserção das classes C e D no transporte aéreo?	Ministério do Turismo	Gestores de empresas aéreas
1.2.2 A infra-estrutura aeroportuária e controle de tráfego aéreo podem se tornar fatores restritivos?	Infraero, ANAC e Ministério da Defesa	Gestores de empresas aéreas
1.2.3 Qual é o papel dos demais participantes da indústria do turismo (hotéis, agências de viagem e operadores de turismo) no processo de inserção das classes C e D no mercado de transporte aéreo?	Ministério do Turismo	Gestores de empresas aéreas
1.2.4 As pressões pela preservação do meio ambiente e redução de emissão de CO ₂ pode ser um entrave à expansão do mercado da aviação comercial?	Reportagens	Gestores de empresas aéreas
2 Estratégia de empresas aéreas para atender o mercado de baixa renda		
2.1 Estratégia Comercial		
2.1.1 O preço praticado para as classes C e D difere dos demais segmentos de clientes? Em quais condições?	Relatórios e sites de empresas aéreas	Gestores de empresas aéreas
2.1.2 A estratégia de preço praticada é competitiva com o transporte terrestre?	Relatórios e sites de empresas aéreas	Gestores de empresas aéreas
2.1.3 Quais meios de pagamento são disponibilizados para o segmento de baixa renda de forma a viabilizar a compra da passagem aérea?	Relatórios e sites de empresas aéreas	Gestores de empresas aéreas
2.1.4 Quais canais de venda são adotados para a venda aos passageiros de baixa renda?	Relatórios e sites de empresas aéreas	Gestores de empresas aéreas
2.1.5 Quais meios de comunicação são utilizados para veicular informações e promoções de venda para a baixa renda?	Relatórios e sites de empresas aéreas	Gestores de empresas aéreas
2.1.5 A associação da marca a classes C e D sem causa resitência aos demais segmentos de clientes, como corporativo?	Relatórios e sites de empresas aéreas	Gestores de empresas aéreas
2.2 Estratégia de produto		
2.2.1 Existe um produto formato especificamente para o segmento de clientes da classe C e D?	Relatórios e sites de empresas aéreas	Gestores de empresas aéreas
2.2.2 O passageiro das classes C e D possui a necessidade de algum serviço diferenciado de aeroporto?	Relatórios e sites de empresas aéreas	Gestores de empresas aéreas
2.2.3 O serviço de bordo para esse público deve ser simplificado?	Relatórios e sites de empresas aéreas	Gestores de empresas aéreas
2.2.4 Qual é a prioridade de redução de custo operacional em detrimento da simplificação de serviços para outros segmentos de clientes, como corporativo?	Relatórios e sites de empresas aéreas	Gestores de empresas aéreas

Fonte: Elaboração Própria

Esse roteiro de entrevista foi submetido a um pré-teste com executivo de empresa aérea responsável pelo projeto de venda para baixa renda, e serviu para revisar o texto de algumas perguntas, identificar falhas na organização de temas e incluir novas questões.

As entrevistas foram realizadas em sua maioria presencialmente pelo pesquisador. Durante as entrevistas utilizou-se gravador mediante autorização do entrevistado. Uma vez a entrevista transcrita para o papel, o conteúdo foi validado com o entrevistado. Algumas entrevistas foram realizadas de maneira remota devido ao fato do entrevistado residir fora do Estado de São Paulo. Neste caso, a proposta da pesquisa foi esclarecida inicialmente, o questionário foi submetido por e-mail e retornado com as respostas pelo executivo.

Vale salientar que todos os nomes de empresas aéreas, projetos, produtos e entrevistados foram omitidos nesse trabalho.

A pesquisa utilizou de fontes múltiplas de evidências, tanto com relação à fonte de dados (entrevistas, recortes de jornais e dados estatísticos publicados) quanto a avaliadores diferentes (gestores de empresas aéreas, empresas parceiras e especialistas na indústria), de forma a tornar possível a triangulação dos dados obtidos.

Uma vez coletado os dados, Yin (2005) sugere cinco técnicas específicas para analisar estudos de caso: adequação ao padrão, construção da explanação, análise de séries

temporais, modelos lógicos e síntese de dados cruzados. Nessa pesquisa utilizou-se a técnica de construção da explanação.

3.3. Modelo Conceitual-teórico da Pesquisa

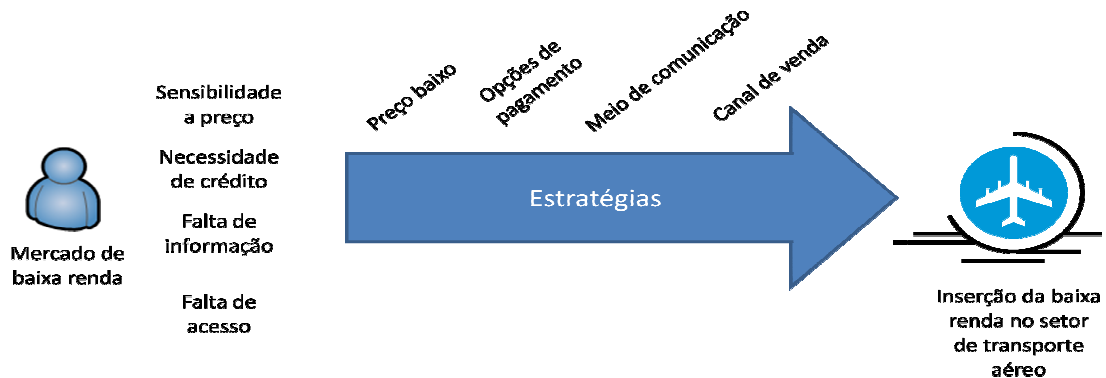


Figura 4 - Modelo Teórico de Pesquisa

Fonte: Elaboração Própria

3.4. Limitações da Pesquisa

A presente pesquisa apresentou as seguintes limitações:

- O fato do pesquisador trabalhar em empresa aérea foi impeditivo para a realização de algumas entrevistas com gestores de empresas aéreas concorrentes. Algumas empresas consideram as informações solicitadas na entrevista de caráter confidencial e não se interessaram em participar da pesquisa;
- O número de empresas aéreas no Brasil com operação relevante é relativamente pequeno. Conforme mencionado, foram selecionadas apenas seis empresas para participarem da pesquisa, limitando o universo de empresas.
- Apenas duas empresas aéreas brasileiras possuem capital aberto na bolsa de São Paulo. Pelo fato das demais empresas serem de capital fechado, as informações dessas empresas são bastante restritas;

IV. ANÁLISE DE ASPECTOS INDUTORES E RESTRITIVOS

O presente capítulo pretende analisar os principais aspectos indutores e restritivos que afetam o processo de inserção da população brasileira de baixa renda no transporte aéreo. Foram selecionados basicamente três tópicos:

- Análise do mercado de baixa renda, caracterizado por estatísticas da população brasileira e comportamentos de consumidor e utilizando basicamente dados secundários divulgados pelo IBGE;
- Análise do setor de transporte aéreo brasileiro, utilizando dados secundários obtidos de relatórios da ANAC e pesquisas relacionadas a esse tema;
- Análise de infra-estrutura aeronáutica e aeroportuária, utilizando dados secundários obtidos de relatórios da Infraero e pesquisas relacionadas a esse tema;

Vale ressaltar que as informações e dados estatísticos utilizados nessa pesquisa são os dados mais recentes disponíveis nos sites de cada instituição, ainda que alguns dados sejam de 2002.

4.1. Mercado de Baixa Renda

As informações obtidas na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (2008) apontam a potencialidade do consumidor de baixa renda. De acordo com a Tabela 4, a renda de mais de 90% dos domicílios brasileiros é inferior a dez salários mínimos, ou seja, são domicílios classificados como classes C, D e E de acordo com IBGE. Podemos assumir que famílias com rendimento inferior a dois salários mínimos provavelmente

possuem baixa capacidade de consumo de lazer e, conseqüentemente de passagens aéreas, devido a limitações orçamentárias. De acordo com a Tabela 4, o percentual de domicílios com rendimento entre dois e dez salários mínimos é de mais de 50% do total de domicílios. Tendo em vista que o número de pessoas por domicílio desse segmento de população é superior ao das classes A e B (PNAD, 2008) o número de potenciais clientes de baixa renda para as empresas de transporte aéreo de passageiros é superior à metade da população. Certamente esse é um número extremamente expressivo.

Tabela 4 - Domicílios particulares, por grandes regiões, segundo as classes de rendimento mensal domiciliar

Classes de rendimento mensal domiciliar	Domicílios particulares					
	Brasil	Grandes Regiões				
		Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
Números absolutos (1 000 domicílios)						
Total (1)	57 656	4 035	15 011	25 341	9 004	4 264
Até 1 salário mínimo	7 033	557	3 576	1 854	642	404
Mais de 1 a 2 salários mínimos	12 385	1 070	4 458	4 368	1 587	902
Mais de 2 a 3 salários mínimos	9 816	770	2 608	4 209	1 489	740
Mais de 3 a 5 salários mínimos	11 580	757	2 039	5 710	2 194	880
Mais de 5 a 10 salários mínimos	9 084	495	1 159	4 944	1 826	660
Mais de 10 a 20 salários mínimos	3 761	180	471	2 055	729	326
Mais de 20 salários mínimos	1 558	55	219	828	269	187
Sem rendimento (2)	739	59	216	307	89	68
Números relativos (%)						
Total (1)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Até 1 salário mínimo	12,2	13,8	23,8	7,3	7,1	9,5
Mais de 1 a 2 salários mínimos	21,5	26,5	29,7	17,2	17,6	21,1
Mais de 2 a 3 salários mínimos	17,0	19,1	17,4	16,6	16,5	17,4
Mais de 3 a 5 salários mínimos	20,1	18,8	13,6	22,5	24,4	20,6
Mais de 5 a 10 salários mínimos	15,8	12,3	7,7	19,5	20,3	15,5
Mais de 10 a 20 salários mínimos	6,5	4,5	3,1	8,1	8,1	7,7
Mais de 20 salários mínimos	2,7	1,4	1,5	3,3	3,0	4,4
Sem rendimento (2)	1,3	1,5	1,4	1,2	1,0	1,6

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2008.

Uma informação relevante é a proporção de existência de bens duráveis em domicílios brasileiros de acordo com a Tabela 5. Percebe-se que, apesar da grande maioria da população ser classificada como baixa renda itens, como geladeira, fogão e televisão

estão presentes em mais de 90% dos domicílios brasileiros. Mesmo o computador já está presente em 26,5% dos domicílios brasileiros.

Tabela 5 - Domicílios particulares permanentes por existência de alguns bens duráveis

Unidades da Federação	Domicílios particulares permanentes								
	Total	Existência de alguns bens duráveis							
		Fogão	Filtro de água	Geladeira	Freezer	Máquina de lavar roupa	Rádio	Televisão	Micro-computador
Brasil	100,0	98,1	51,1	90,7	16,2	39,2	88,0	94,4	26,5
Rondônia	100,0	98,0	45,2	90,3	23,4	24,7	76,0	89,8	17,1
Acre	100,0	97,1	20,0	85,8	11,8	15,3	74,8	87,3	19,3
Amazonas	100,0	97,4	16,2	84,3	21,1	45,4	78,3	93,6	16,9
Roraima	100,0	96,5	24,6	85,6	13,5	37,2	67,3	88,8	18,4
Pará	100,0	95,1	29,9	76,5	11,9	17,1	70,9	86,6	10,7
Amapá	100,0	98,4	24,3	86,6	32,4	40,0	76,2	96,2	14,9
Tocantins	100,0	97,3	62,5	81,5	10,1	9,4	66,7	84,1	12,8
Maranhão	100,0	94,5	59,6	74,3	8,7	11,0	72,0	82,3	8,0
Piauí	100,0	93,5	58,8	74,6	8,2	8,0	82,7	80,7	9,4
Ceará	100,0	95,1	45,9	78,8	5,8	10,6	83,9	91,6	10,9
Rio Grande do Norte	100,0	96,3	21,1	84,7	7,3	18,7	80,9	93,7	15,9
Paraíba	100,0	96,6	37,6	81,7	5,8	12,7	84,3	95,4	11,7
Pernambuco	100,0	96,9	31,2	81,7	7,0	15,8	87,0	93,3	13,2
Alagoas	100,0	94,0	33,6	76,6	7,0	12,0	81,8	91,2	9,7
Sergipe	100,0	97,9	45,7	85,8	7,3	16,2	83,9	93,7	16,3
Bahia	100,0	95,8	61,5	74,1	6,8	12,5	81,0	88,0	13,9
Minas Gerais	100,0	99,1	79,1	92,5	10,3	30,8	90,2	95,5	26,0
Espírito Santo	100,0	98,9	63,4	96,1	22,2	31,0	87,8	95,8	28,6
Rio de Janeiro	100,0	99,2	70,9	98,4	21,3	61,6	94,2	98,4	34,7
São Paulo	100,0	99,6	55,8	98,4	16,1	61,3	93,0	98,2	39,5
Paraná	100,0	98,9	25,9	96,1	20,0	47,2	92,2	94,9	33,9
Santa Catarina	100,0	99,4	26,0	99,0	43,7	63,2	94,4	97,6	37,4
Rio Grande do Sul	100,0	99,2	15,7	97,1	35,3	57,1	95,2	96,8	29,6
Mato Grosso do Sul	100,0	99,0	30,1	94,5	19,7	25,2	84,3	94,1	23,3
Mato Grosso	100,0	96,6	52,2	88,2	20,5	28,1	78,8	87,5	18,1
Goiás	100,0	99,2	73,8	94,5	13,7	24,9	86,2	95,0	20,0
Distrito Federal	100,0	99,1	78,9	97,6	22,9	56,7	90,7	98,8	48,4

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2008.

O processo de aquisição de bens duráveis pela baixa renda se deve, entre outros aspectos, à redução de despesa com alimentação. De acordo com a Pesquisa de

Orçamento Familiar (POF) publicada pelo IBGE, entre 1975 e 2003, a participação média de consumo da alimentação na despesa média caiu de 33,9 para 17,10%. Isso se deve ao fato que o custo de alimentação em valores nominais evoluiu menos do que a inflação desde a implantação do Plano Real (AGUIAR, 2008). A redução no gasto com alimentação gerou poder aquisitivo para a baixa renda gastar com bens de consumo e até mesmo serviço.

Conforme Tabela 6, as famílias com rendimento entre 2 e 10 salários mínimos gastam entre 1,06 a 2,02% com recreação e cultura. Em termos nominais, esse valor varia atualmente de R\$ 10, 82 a R\$ 101,00, utilizando como base de cálculo o salário mínimo de R\$ 500,00. Em comparação ao preço de uma passagem aérea, esse valor ainda é bastante inferior, mesmo para as famílias com rendimento próximo a 10 salários mínimos. Esse fato apresenta um dos desafios das empresas aéreas em financiar a passagem para clientes de baixa renda.

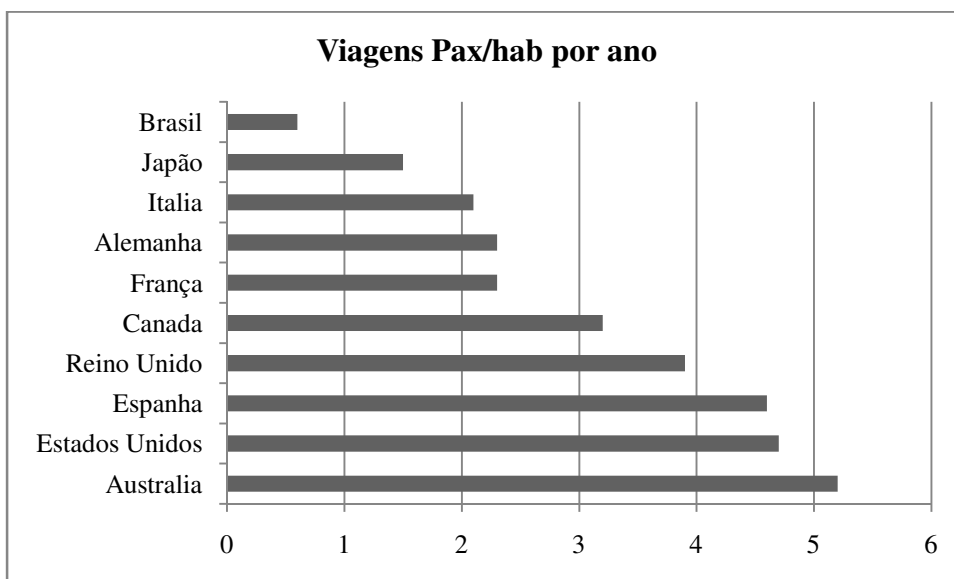
Tabela 6 - Distribuição da despesa monetária e não-monetária média mensal familiar por classes de rendimento familiar

Tipos de despesa	Distribuição da despesa monetária e não-monetária média mensal familiar (%)										
	Total	Classes de rendimento monetário e não-monetário mensal familiar									
		Até 2 s. m.	Mais de 2 a 3 s. m.	Mais de 3 a 5 s. m.	Mais de 5 a 6 s. m.	Mais de 6 a 8 s. m.	Mais de 8 a 10 s. m.	Mais de 10 a 15 s. m.	Mais de 15 a 20 s. m.	Mais de 20 a 30 s. m.	Mais de 30 s. m.
Alimentação	17,10	32,68	29,76	25,44	23,21	20,90	18,79	16,24	14,51	11,78	9,04
Habitação	29,26	37,15	36,77	35,88	34,33	32,46	31,33	29,17	26,95	26,76	22,79
Vestuário	4,68	5,29	5,70	5,80	5,89	5,61	5,47	4,97	4,71	4,03	3,21
Transporte	15,19	8,15	8,59	10,92	11,79	13,87	14,49	17,09	18,98	18,05	17,26
Higiene e Cuidados Pessoais	1,79	2,40	2,37	2,35	2,42	2,17	2,31	1,78	1,77	1,40	1,10
Assistência a saúde	5,35	4,08	4,66	4,95	4,93	5,18	5,57	5,40	5,51	5,91	5,62
Educação	3,37	0,80	1,04	1,32	1,78	1,98	2,69	3,50	4,38	5,19	4,89
Recreação e cultura	1,97	0,81	1,06	1,35	1,65	1,70	2,02	2,23	2,47	2,55	2,16
Fumo	0,57	1,14	1,04	0,95	0,98	0,75	0,66	0,53	0,46	0,32	0,23
Serviços pessoais	0,84	0,64	0,68	0,78	0,81	0,79	0,87	0,89	0,96	0,95	0,81
Despesas diversas	2,30	1,46	1,70	1,87	2,26	2,35	2,26	2,10	2,64	2,15	2,79
Impostos	4,46	1,23	1,66	1,47	1,67	2,17	2,41	3,51	3,90	5,77	8,96
Contribuições trabalhistas	2,76	0,51	0,95	1,67	2,02	2,57	3,08	3,18	3,28	3,52	3,36
Serviços bancários	0,68	0,07	0,14	0,24	0,31	0,47	0,68	0,75	1,05	1,00	0,91
Pensões, mesadas e doações	1,54	0,66	0,82	0,89	0,93	1,02	1,18	1,38	1,52	1,77	2,52
Previdência privada	0,29	0,00	0,01	0,02	0,03	0,02	0,07	0,19	0,10	0,52	0,76
Outras	1,11	0,07	0,16	0,25	0,31	0,43	0,57	0,70	0,93	1,60	2,49
Aumento do ativo	4,76	2,22	2,19	2,79	3,35	3,58	3,73	4,11	3,57	4,11	8,65
Diminuição do passivo	1,98	0,62	0,72	1,05	1,34	2,00	1,81	2,26	2,33	2,62	2,47

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Índices de Preços, Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003.

De acordo com o Gráfico 2, o número de viagens por habitante em países desenvolvidos é bastante superior ao apresentado no Brasil, em especial países que, assim como o Brasil, possuem amplo território, no caso de Austrália e Estados Unidos. É de se esperar que com o crescimento do país e melhoria na distribuição de renda que o número de viagens por habitante comece a se aproximar de países desenvolvidos.

Gráfico 2 - Número de viagens por habitante por ano



Fonte: McKinsey & Company (2010)

Outro aspecto importante a ser avaliado é a utilização da internet pela população de baixa renda, principalmente porque no modelo tradicional de empresas aéreas de baixo custo, este é o principal canal de comunicação e venda com seus clientes. As informações obtidas na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios PNAD (2008), apresentam questões relevantes.

De acordo com a Tabela 7, a proporção de pessoas com acesso à Internet, assim como observado em relação à escolaridade, cresce conforme maior era a classe de rendimento mensal domiciliar *per capita*. Como a pesquisa sobre internet adotou a definição operacional de baixa renda pela renda familiar *per capita* e não pela renda familiar, é necessário transformar as classes de rendimento de renda mensal domiciliar *per capita* em renda domiciliar. De acordo com PNAD (2008), o número médio de pessoas por domicílio ficou em 3,3. Aplicando o fator de 3,3 às classes de rendimento mensal domiciliar *per capita*, obtém-se que as classes da Tabela 6 relevantes para esse estudo

são de um a dois salários mínimos, e de 2 a 3 salários mínimos. Para essas classes, o percentual de pessoas que utilizaram a Internet, no período de referência dos últimos três meses é 40 e 54,9% correspondentemente. Esses percentuais são relativamente elevados, principalmente se considerarmos que o acesso à internet tem crescido no país ano após ano, e atualmente deverá apresentar números superiores ao informado na pesquisa.

Tabela 7 - Percentual das pessoas que utilizaram a Internet

Classes de rendimento mensal domiciliar <i>per capita</i>	Percentual de pessoas que utilizaram a Internet, no período de referência dos últimos três meses, na população de 10 anos ou mais de idade (%)					
	Brasil	Grandes Regiões				
		Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
Total (1)	34,8	27,4	25,1	40,3	38,6	39,4
Sem rendimento a 1/4 do salário mínimo	13,0	10,0	10,0	20,9	16,6	19,9
Mais de 1/4 a 1/2 salário mínimo	18,8	15,5	16,6	22,3	19,3	22,6
Mais de 1/2 a 1 salário mínimo	27,3	24,8	24,2	30,0	26,4	28,9
Mais de 1 a 2 salários mínimos	40,0	38,5	40,6	40,0	39,3	42,0
Mais de 2 a 3 salários mínimos	54,9	56,6	57,2	54,6	53,2	57,4
Mais de 3 a 5 salários mínimos	65,4	65,1	68,2	64,4	65,2	68,7
Mais de 5 salários mínimos	75,6	73,5	74,4	75,6	75,6	77,0

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2008.

Outra informação relevante apresentada pela PNAD é com relação ao acesso à internet. De acordo com a Tabela 8, o acesso à Internet foi feito em mais de um local por 47,5% das pessoas investigadas. Dos 56 milhões de pessoas que acessaram a Internet, nos três meses anteriores à data da entrevista, 57,1% o fizeram de casa ao menos uma vez; o segundo local de onde mais se teve acesso à Internet foi o centro público de acesso pago (35,2%). Nas Regiões Norte e Nordeste, o centro público de acesso pago foi o local de onde mais as pessoas acessaram a Internet, com acesso de 56,3% e 52,9% respectivamente. Esses dados apontam o potencial dos centros públicos de acesso pago como canal de comunicação e venda com clientes. Apesar dessa informação não estar

classificada por rendimento familiar mensal, é de se supor que as famílias de menor renda façam maior uso desse tipo de estabelecimento para acesso à internet.

Tabela 8 - Percentual das pessoas que utilizaram a Internet em cada local

Local de acesso à Internet	Percentual das pessoas que utilizaram a Internet em cada local, na população de 10 anos ou mais de idade que utilizou a Internet, no período de referência dos últimos três meses (%)					
	Brasil	Grandes Regiões				
		Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
Total						
Domicílio em que moravam	57,1	34,1	40,0	64,6	64,0	55,1
Local de trabalho	31,0	25,3	23,7	32,4	37,0	32,6
Estabelecimento de ensino	17,5	15,9	14,6	16,5	24,2	18,3
Centro público de acesso gratuito	5,5	4,6	4,3	6,0	6,5	4,1
Centro público de acesso pago	35,2	56,3	52,9	29,2	23,7	36,9
Outro local	19,7	15,0	20,6	18,9	23,3	18,7

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2008.

A análise da finalidade de acesso da internet também revela informações importantes. Em 2008, 83,2% das pessoas declaram ter usado a internet para comunicar-se com outras pessoas. O acesso para atividades de lazer foi outro motivo que ganhou importância nos últimos anos, em 2008, 68,6% das pessoas acessaram com esta finalidade. Já a compra ou encomenda de bens permanece com percentual relativamente baixo, de 13,1% no geral. As regiões Norte e Nordeste apresentam os índices mais baixos, com 7,0 e 8,1%, respectivamente. As pessoas usuárias da Internet que apresentaram os mais altos rendimentos médios mensais domiciliares *per capita* foram as que a acessaram com a finalidade de efetuar transações bancárias e financeiras (R\$ 1.989,00) e de comprar ou encomendar bens ou serviços (R\$ 1.855,00). Os mais baixos rendimentos foram os das pessoas que usaram a Internet para atividades de lazer (R\$ 958,00) e para comunicação com outras pessoas (R\$ 1.022,00). Percebe-se que a

internet é um bom canal de comunicação e propaganda para a população de baixa renda, porém ainda pouco eficaz como canal de distribuição.

Tabela 9 - Percentual das pessoas que utilizaram a Internet para cada finalidade

Finalidade do acesso à Internet (1)	Percentual das pessoas que utilizaram a Internet para cada finalidade, na população de 10 anos ou mais de idade que utilizou a Internet, no período de referência dos últimos três meses (%)					
	Brasil	Grandes Regiões				
		Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
Total						
Educação e aprendizado	65,9	69,4	68,5	63,4	68,3	67,2
Comunicação com outras pessoas	83,2	78,1	82,3	83,9	84,1	82,8
Atividade de lazer	68,6	64,8	67,2	69,4	69,8	67,9
Leitura de jornais e revistas	48,6	43,1	43,1	51,0	49,0	50,3
Interação com autoridades públicas ou órgãos do governo	15,2	12,2	11,4	16,4	16,7	15,9
Comprar ou encomendar bens ou serviços	15,4	13,7	11,1	17,4	15,5	14,6
Transações bancárias ou financeiras	13,1	7,0	8,1	15,5	14,3	13,6
Buscar informações e outros serviços	25,5	20,2	22,6	27,4	26,6	22,6

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2008.

A pesquisa revela ainda a existência de três principais motivos para a não utilização da internet: pessoa não queria utilizar a internet (32,8%); pessoa não sabia utilizar a internet (31,6%), e não pessoa tinha acesso a microcomputador (30,0%). No Norte e no Nordeste o motivo mais citado foi por não saber utilizar a Internet, 38,7% e 40,1%, nesta ordem.

4.2. Setor de Transporte Aéreo Brasileiro

No Brasil, o transporte aéreo civil desenvolveu-se de forma pioneira na primeira metade do século XX. Teve como função primordial a integração nacional, isto é, a comunicação física entre os principais centros econômicos do país e entre estes as áreas

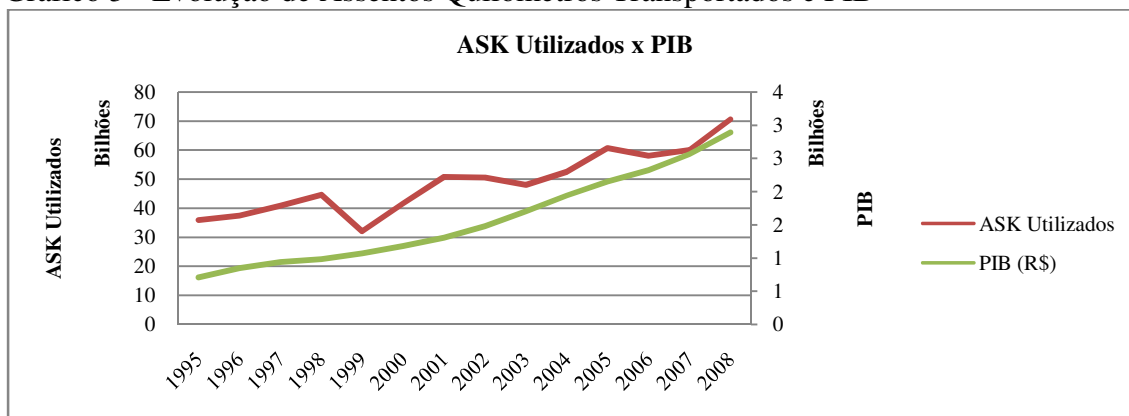
mais remotas. Oitenta anos depois da fundação da Viação Aérea Rio-Grandense (VARIG), a primeira empresa aérea brasileira, o transporte aéreo continua suprindo as carências de cobertura territorial dos outros modais. Da fase pioneira, com precário suporte tecnológico, passou-se à era da informatização, tanto das cabines de comando quanto da previsão das condições meteorológicas e do controle do espaço aéreo. Um transporte cuja operação só era viável pela movimentação de passageiros abastados e cargas muito restritas passou a operar aeronaves com grande porte.

Um aspecto importante a ser ressaltado é o da elevada correlação entre o crescimento do PIB e o da demanda pelos serviços de transporte aéreo, expressa em termos de passageiro-quilômetro transportados. Modelos econométricos procuram fazer projeções da demanda com base nas elasticidades desta demanda em relação a hipóteses de crescimento do PIB. Obviamente, para as projeções de variáveis endógenas ao transporte aéreo como o *yield*, deve-se levar em consideração a análise de cenários econômicos, sociais e institucionais futuros. Muito importantes, neste sentido, são os parâmetros legais, as estratégias governamentais e as diretrizes de políticas públicas, especialmente no que diz respeito à regulação (BARAT, 2007a).

Não existe um “algoritmo” para prever o crescimento do mercado de passageiros das empresas aéreas. A demanda, na verdade, é dependente de um conjunto diversificado de variáveis, podendo-se mencionar, entre as de caráter macroeconômico, além do PIB, a Renda Pessoal Disponível. Entre as relacionadas com o mercado, destacam-se a população urbana, a difusão do consumo de bens e serviços selecionados, a eficiência dos atores envolvidos no sistema de aviação civil, o preço da passagem e a existência ou não de gargalos em infra-estrutura (BARAT, 2007a).

Em uma visão muito agregada e simplificada, o Gráfico 3 permite visualizar a evolução do PIB, e da utilização de passageiro-quilômetro transportados no período 1995-2008, que evidência, inicialmente, forte relação entre essas duas variáveis.

Gráfico 3 - Evolução de Assentos Quilômetros Transportados e PIB

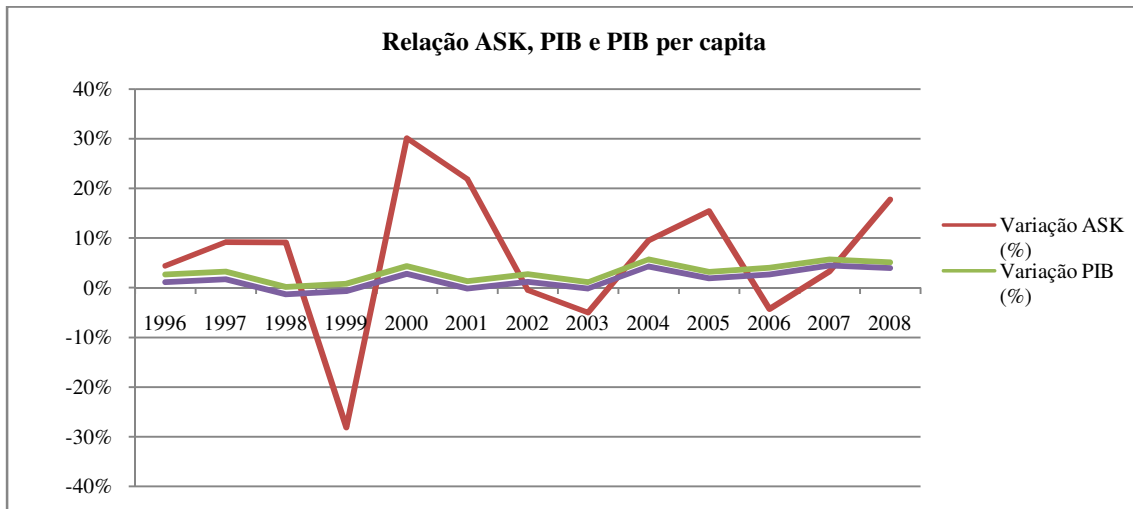


Fonte: Dados ANAC e IBGE

Elaboração própria.

O Gráfico 4 apresenta a variação da demanda de serviço de transporte aéreo, medida pela variação da quantidade de passageiro-quilômetro, variação do PIB e variação do PIB per capita. Observa-se relação entre essas variáveis, porém com variação da quantidade de passageiros - quilômetro muita mais significativa do que a variação do PIB e PIB per capita.

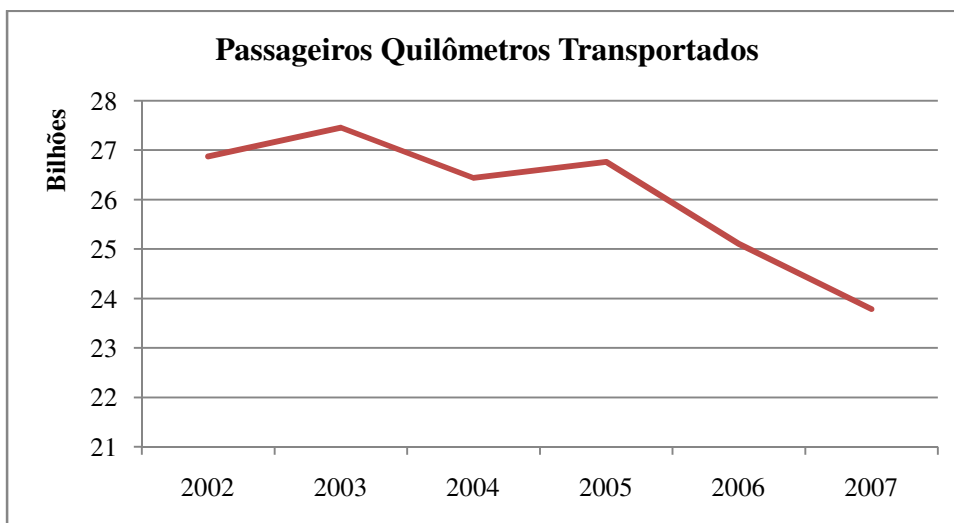
Gráfico 4 - Relação ASK, PIB e PIB per capita



Fonte: Dados ANAC e IBGE
Elaboração própria.

Uma questão relevante a respeito do crescimento do transporte aéreo é o impacto no transporte rodoviário. Para realizar essa análise, optou-se por selecionar as estatísticas geradas pela Agência Nacional de Transporte Terrestre (ANTT) a respeito do transporte de passageiros interestadual acima de 75 quilômetros de distância, uma vez que a maior competição entre as empresas aéreas e empresas de transporte rodoviário se dá no transporte interestadual. De acordo com Gráfico 5, o número de passageiros transportados pelo modo rodoviário interestadual tem se reduzido nos últimos anos.

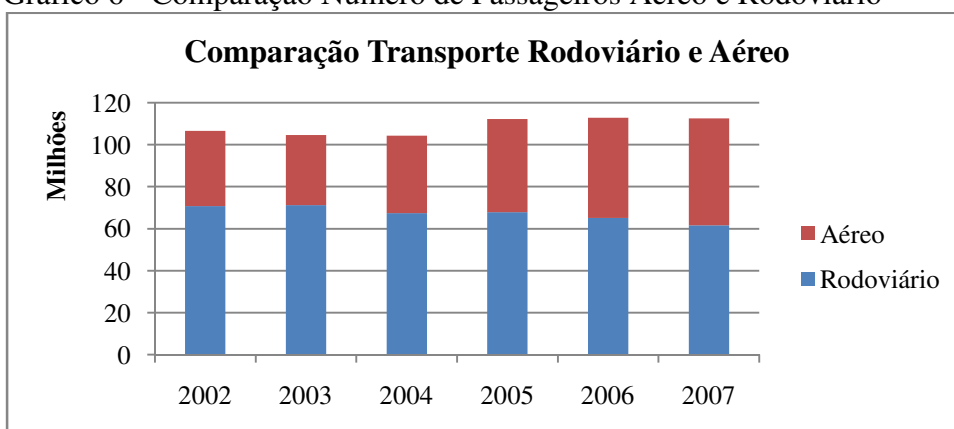
Gráfico 5 - Passageiros Quilômetros Transportados pelo Modal Terrestre



Fonte: ANTT. Anuários Estatísticos
Elaboração própria.

Para avaliar a relação entre o transporte rodoviário e aéreo, optou-se por analisar o número de passageiros ao invés do número de passageiro-quilômetro, visto que as rotas de transporte aéreo e rodoviário diferem consideravelmente e este fato gerar distorções na análise. O Gráfico 6 apresenta uma comparação entre o número de passageiros transportado pelo modal rodoviário e aéreo entre 2002 e 2007.

Gráfico 6 - Comparação Número de Passageiros Aéreo e Rodoviário

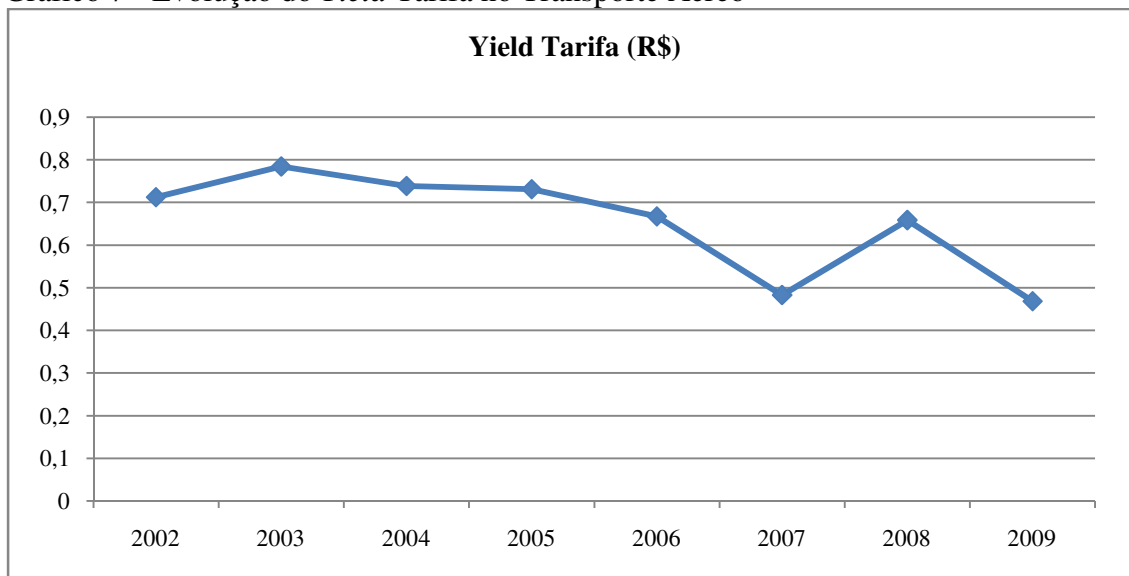


Fonte: ANTT e ANAC.
Elaboração própria.

Pelo gráfico percebe-se que o crescimento de passageiros na soma dos dois meios de transporte entre 2002 e 2007 é baixo, de pouco mais de 5%, e ainda que entre 2005 e 2007, não houve praticamente crescimento no número de passageiros. Outra análise relevante é que o transporte rodoviário tem reduzido a sua participação no número total de passageiros para o transporte aéreo, indicando provável migração de clientes do meio de transporte rodoviário para o aéreo ao longo desses anos.

Conforme mencionado anteriormente, um dos fatores preponderantes para o crescimento do número de passageiros transportados pelo setor aéreo, e até mesmo a provável migração de clientes do serviço de transporte rodoviário para o transporte aéreo é o preço da passagem. Para esta análise, utiliza-se o *yield* tarifa, que é o indicador obtido por meio da simples razão entre a receita decorrentes tão somente das tarifas aéreas públicas de passageiros em cada rota, e o total de passageiros-quilômetros transportados pagos da indústria. A rota utilizada no cálculo do *yield* tarifa considera as distâncias entre 67 aeroportos monitorados pela ANAC e independe de conexões ou escalas realizadas entre a origem e o destino. Essa informação retrata o preço médio pago pelo consumidor para alcance de determinado destino.

Pelo Gráfico 7 observa-se para o tráfego aéreo doméstico uma tendência de queda dos valores do *yield* tarifa em termos reais no longo prazo, apesar da ocorrência de fortes oscilações conjunturais. É importante levar em consideração esta tendência de declínio do *yield* tarifa como importante fator de indução da grande expansão do mercado do transporte aéreo.

Gráfico 7 - Evolução do *Yield* Tarifa no Transporte Aéreo

Fonte: Dados ANAC

Elaboração própria.

Porém, cabe avaliar de maneira mais ampla o impacto da redução do *yield* sobre a operação e rentabilidade das empresas aéreas brasileiras. A Tabela 10 a seguir, apresenta a evolução de alguns indicadores importantes de monitoração de desempenho das empresas aéreas nacionais para o período de 2000 a 2008. O parâmetro de *yield* utilizado nessa tabela é denominado *yield* receita. Ao contrário do *yield* tarifa apresentado anteriormente, o *yield* receita é obtido por meio da razão entre a receita de voo (que inclui, além das tarifas públicas de passageiros e outras, a receita com o transporte de cargas, fretamentos e tarifas negociadas junto ao mercado corporativo) e o total de passageiros-quilômetros transportados pagos da indústria; além de considerar a distância relativa ao transporte de passageiros e é obtida através da soma das distâncias de todos os trechos voados. Esse indicador é mais comumente utilizado pelas empresas de transporte aéreo, pois permite a comparação com os custos de operação de cada rota.

Tabela 10 - Evolução dos indicadores de cobertura financeira, lucratividade, aproveitamento, custo, yield e ponto de equilíbrio

Indicador	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Cobertura Financeira (%)	102,1	92	93,7	97,5	96,8	99,4	102,8	109,5	107,9
Lucratividade (%)	2,1	-8,73	-6,71	2,52	3,22	0,62	-1,17	-9,55	-7,93
Aproveitamento (%)	64,2	62,2	62,2	66,2	69,5	74	73,2	68	67,2
Custo/Ass.Km (R\$)	0,13	0,16	0,17	0,18	0,2	0,18	0,19	0,17	0,19
Yield-Receita (R\$)	0,21	0,23	0,26	0,29	0,29	0,25	0,26	0,24	0,26
Ponto de equilíbrio (%)	62,9	67,7	66,1	64,4	67	73	73	74	72

Fonte: ANAC. Anuário de Transporte Aéreo. Dados Econômicos

Nota-se pelos dados apresentados na Tabela 10 que a queda dos preços de passagens acarretou em maior aproveitamento das aeronaves. Porém, o custo de operação se elevou ao longo do período de 2000 a 2008. O ponto de equilíbrio da operação de transporte de passageiros, caracterizado pelo aproveitamento mínimo para que a receita supere o custo operacional, foi superior ao aproveitamento obtido pelas empresas aéreas brasileiras, acarretando em lucratividade negativa em cinco anos do período analisado.

A Tabela 11 apresenta a distribuição de custo das empresas aéreas brasileiras no período de 2003 a 2008. Nota-se que o custo de combustível passou de participação de 24,9% em 2003 para 37,82%, evidenciando este item como o principal responsável pelo aumento de custo das empresas aéreas brasileiras. Custo este que não pode ser controlado pelas empresas aéreas, apenas reduzido o impacto no curto prazo através da adoção de operações de *hedge* no mercado financeiro.

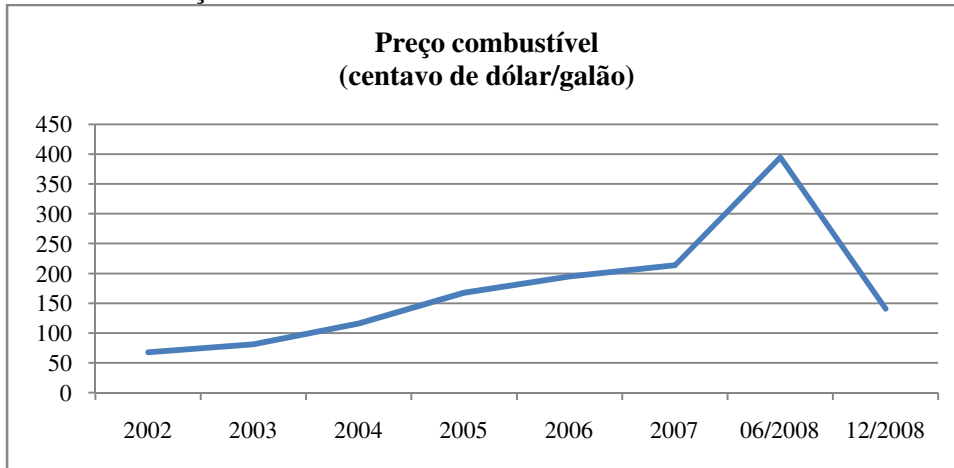
Tabela 11 - Custo por Segmento de Atividade

DISCRIMINAÇÃO	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Encargos com Pessoal	13,32%	12,72%	13,91%	14,74%	14,92%	14,97%
Câmbio	20,01%	20,41%	15,78%	14,74%	16,89%	14,10%
Combustível	24,90%	29,14%	32,89%	33,45%	33,52%	37,82%
Amortizações	0,09%	0,22%	0,35%	0,23%	0,35%	0,28%
Despesas Comerciais	15,68%	14,85%	14,62%	13,52%	10,57%	7,75%
Despesas Fiscais	1,45%	1,04%	0,30%	0,92%	0,73%	1,13%
Serviços Públicos	2,71%	2,39%	1,97%	0,65%	0,42%	0,36%
Tarifas Aeroportuárias	2,08%	1,80%	1,72%	1,55%	1,57%	1,79%
Tarifas de Com. e Auxílio	3,88%	3,88%	3,49%	3,49%	3,67%	2,96%
Despesas Bancárias	0,06%	0,03%	0,21%	0,31%	0,62%	0,97%
IPC	3,30%	3,62%	4,65%	7,18%	8,93%	10,41%
Cons.Mat.Diversos	0,90%	0,30%	0,71%	0,65%	0,92%	0,89%
Deprec.e Seguro Equip.Vôo	3,45%	2,12%	1,37%	1,44%	1,50%	1,36%
Deprec.Seg.Aluguel em Geral	1,53%	1,35%	1,07%	1,08%	1,00%	1,08%
Organização Terrestre	2,16%	2,34%	2,65%	1,60%	0,69%	0,53%
Desp.Dir.Pax e Carga	2,92%	2,61%	2,78%	1,84%	1,56%	1,63%
Serviços Aux.Diversos	1,58%	1,17%	1,51%	2,61%	2,14%	1,99%

Fonte: ANAC. Anuário de Transporte Aéreo. Dados Econômicos

O Gráfico 8 apresenta o preço de combustível aeronáutico no período de 2002 a 2008. Em junho de 2008, o preço de combustível atingiu o pico de 394,6 centavos de dólar por galão. Ao final do ano de 2008, o preço de combustível havia caído para patamar inferior ao ano de 2007 devido ao início da crise financeira deflagrada pela quebra do banco Lehman Brothers em setembro de 2008.

Gráfico 8 - Preço de Combustível



Fonte: Airline Business

A Tabela 10 também evidencia esforço das empresas aéreas em reduzir demais custos que estão sob sua gestão, como despesas comerciais, depreciação e seguros, como uma forma de tentar contrabalançar o incremento com custo de combustível. A busca de competitividade em custos levou a um aumento no tamanho médio das aeronaves de aproximadamente 100 assentos por aeronave em média, em 2000, para aproximadamente 140 assentos por aeronave em média ao final de 2008. A etapa média de voo passou de aproximadamente 550 quilômetros em 2000 para 800 quilômetros em 2008. Essas duas iniciativas tem por objetivo reduzir o custo por passageiro-quilômetro, tendo em vista que diluem o custo fixo da operação, e até mesmo o custo variável, como no caso do combustível, visto que a maior parte da queima de combustível se dá na decolagem da aeronave (MCKINSEY & COMPANY, 2010).

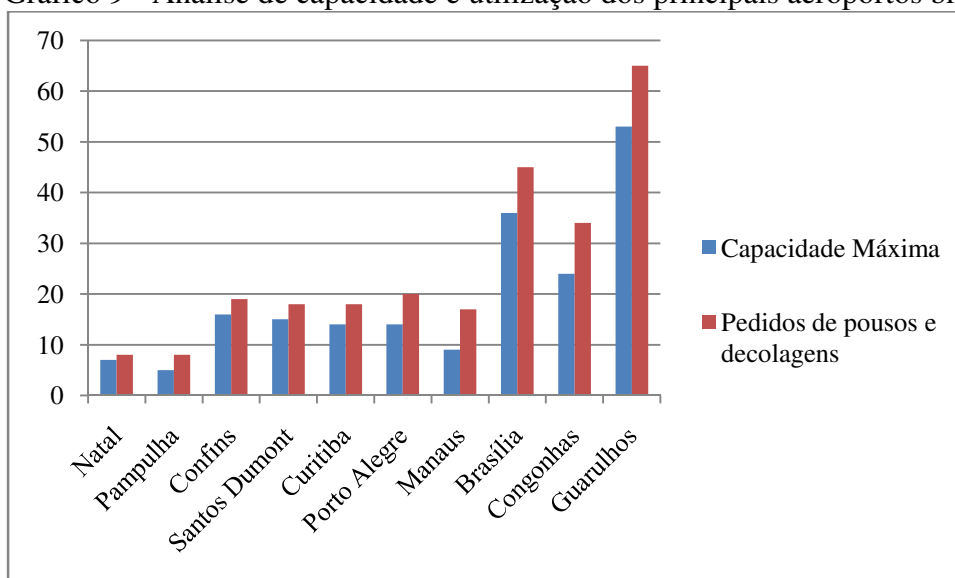
4.3. Infra-estrutura Aeroportuária no Brasil

Um dos principais aspectos a ser analisado para o processo de inserção da baixa renda no transporte aéreo é a identificação da capacidade de expansão da infra-estrutura

aeroportuária brasileira. De acordo com a Infraero, o Brasil possuía em 2008 4.263 aeroportos e aeródromos, sendo a segunda maior rede do mundo, apenas superada pela dos Estados Unidos, com 14.497. A Infraero opera 67 aeroportos, sendo que 31 são internacionais e 36 domésticos. Eles movimentaram, em 2008, um total de 113,3 milhões de passageiros e 1,5 milhões de toneladas de cargas, inclusive mala postal. Porém o tráfego de passageiros é extremamente concentrado nos principais aeroportos. Os aeroportos de Guarulhos e Congonhas concentraram, em 2008, 30% do tráfego total do país, 18,2 e 12,1 milhões de passageiros/ano, respectivamente. Agregando-se Brasília e Galeão, a concentração de passageiros elevou-se a 49% do total.

De acordo com estudo do IPEA (2010), alguns dos principais aeroportos brasileiros apresentam uma situação de demanda acima de sua capacidade em horários de pico, conforme Gráfico 9. O estudo aponta ainda a inconstância de investimento em infraestrutura aeroportuária e aeronáutica, e ressalta a falta de continuidade nas ações governamentais.

Gráfico 9 - Análise de capacidade e utilização dos principais aeroportos brasileiros



Fonte: IPEA. Panorama e Perspectiva para o Transporte Aéreo no Brasil e no Mundo

O acréscimo de tempo total de voo devido às restrições de infra-estrutura aeronáutica e aeroportuária foi estimado em 4 a 8%. Reduzir as barreiras estruturais e custos evitáveis poderia levar a uma redução de 11 a 15% nos custos no setor aéreo brasileiro doméstico (McKinsey & Company, 2010).

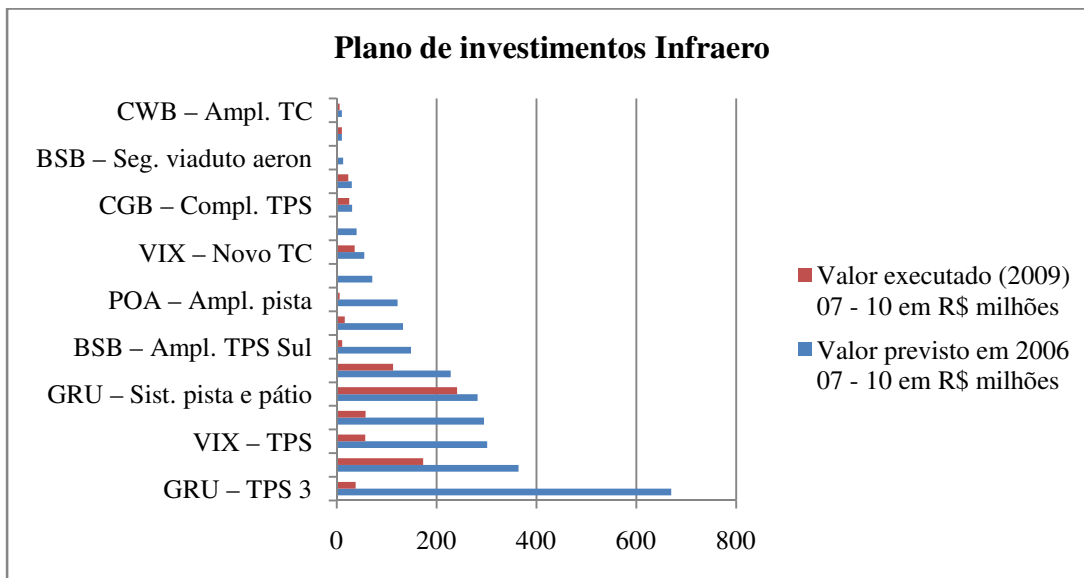
Barat (2007b) avalia os investimentos em infra-estrutura aeroportuária realizados pela Infraero, e aponta um problema de compatibilidade dos montantes investidos com as reais necessidades da demanda nos 67 aeroportos administrados pela Infraero. De acordo com o autor, os recursos são dispersos por uma grande diversidade de aeroportos, sem critérios claros de prioridade em função das necessidades reais da demanda; e sem corresponder às necessidades da movimentação de passageiros e segurança, em termos de terminais, pátios, pistas e sistemas de aproximação e proteção ao voo.

De acordo com estudo da McKinsey (2010), Guarulhos, Viracopos e Congonhas concentram mais de 80% da margem operacional entre os aeroportos da Infraero, auxiliando a subsidiar os 39 aeroportos deficitários administrados pela Infraero. Aproximadamente 15% das receitas do sistema são destinadas a investimentos em aeroportos menores.

O estudo IPEA aponta ainda a falta de capacidade da Infraero em suprir com a necessidade de investimentos em infra-estrutura aeroportuária. De acordo com o

Gráfico 10, o plano de investimentos da Infraero estabelecido em 2006 para expansão de aeroportos não foi executado como planejado.

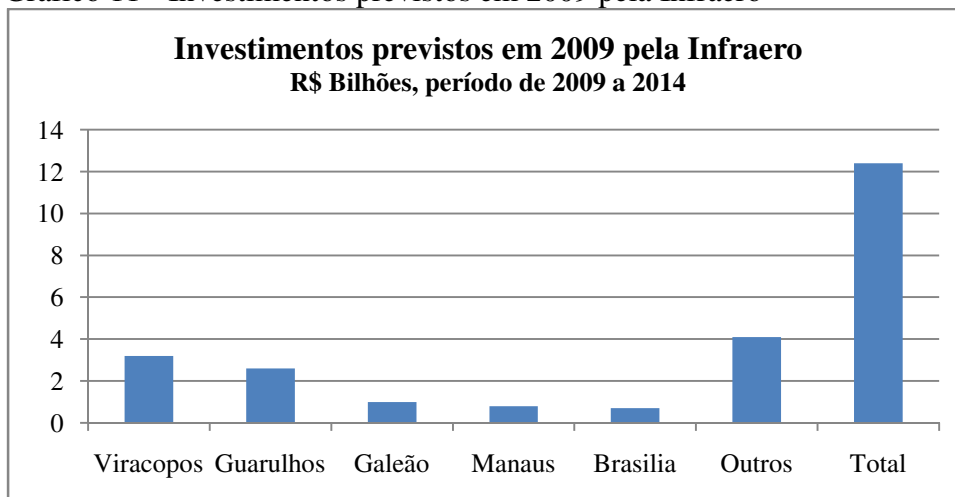
Gráfico 10 - Plano de Investimento da Infraero



Fonte: McKinsey & Company (2010)

Os investimentos previstos em 2009 pela Infraero para o período de 2009 a 2014 são 3,3 vezes maior do que foram realizados nos últimos cinco anos (Gráfico 11). Algumas das soluções sendo discutidas para solucionar gargalos iminentes não estão no plano atual. O grande desafio é efetivamente realizar estes investimentos no prazo proposto, sem paralisações de obras.

Gráfico 11 - Investimentos previstos em 2009 pela Infraero



Fonte: McKinsey & Company (2010)

IPEA avalia que as melhores alternativas seriam incluir a iniciativa privada no processo de exploração de aeroportos brasileiros pela exploração de aeroportos secundários pela iniciativa privada.

A McKinsey & Company (2010) considera a alternativa de atribuir regime especial para Infraero somente se a empresa contar com modelo de governança com participação de investidores privados (sociedade de economia mista, como p.ex. Petrobras).

V. ANÁLISE DOS CASOS

Neste capítulo, cada um dos casos estudados será apresentado separadamente, buscando-se responder às questões de pesquisa do estudo com base somente em suas informações. No capítulo seguinte serão feitas comparações entre os casos estudados. Das seis empresas brasileiras de transporte aéreo selecionadas anteriormente, três empresas aderiram à pesquisa, e pelo menos um entrevistado por empresa respondeu ao questionário. As demais empresas preferiram não participar por considerar que as questões abordadas são de cunho estratégico e não poderiam ser compartilhadas.

Conforme definido na metodologia de pesquisa, o nome das empresas, projetos, programas e entrevistados foram ocultados.

Os casos são aqui apresentados na seqüência em que a coleta de dados foi realizada.

5.1. Empresa A

Histórico

Por iniciativa de grupo de transportes brasileiro, foi criada a Empresa A, com o objetivo de introduzir uma empresa aérea no mercado brasileiro utilizando o modelo de negócio conhecido como *low-cost, low-fare*.

A Empresa A iniciou as suas atividades com uma frota de seis aviões Boeing-747/700, com capacidade para 136 passageiros, e voando para sete capitais brasileiras. A estratégia da Empresa A foi inovadora para o mercado brasileiro, mas teve claramente

como modelo a empresa norte-americana Southwest Airlines, empresa que foi pioneira nesse tipo de modelo de negócios e que colocou os padrões que foram copiados por todo o mundo, desde empresas européias como a EasyJet e Ryanair até asiáticas como a Air Asia e Virgin Blue. Seguindo o padrão, a entrada no mercado se deu inicialmente em rotas curtas e em mercados de alta densidade.

Porém, a estratégia inicial de negócio da Empresa A possui diferenças relevantes com relação às empresas que lhe serviram de modelo, definida por um dos fundadores da empresa como a tropicalização do modelo de *low-cost* de acordo com as características do mercado brasileiro, principalmente no que refere a canal de distribuição e modelo de malha:

“A Empresa A tropicalizou o modelo de empresa low-cost, ou acabou definindo um modelo de empresa low-cost brasileira. Nos baseamos principalmente na Southwest para montar o modelo de negócio e a partir desse modelo tivemos que nos adaptar a algumas características do mercado brasileiro. Desde o início, vendemos através das agências de viagem. Algumas empresas no exterior, não usam este canal de distribuição. Como todas as empresas corporativas grandes e médias são atendidas por agências especializadas, e esse mercado corresponde a 60% de todo o mercado, é impossível ignorar esse mercado. Ou melhor, é até possível porém limita bastante a possibilidade de crescimento da empresa. Outra mudança fundamental é com relação ao modelo de malha estabelecido. A demanda de transporte aéreo continua concentrada em alguns pares de cidade. Com essa característica o modelo de ponto a ponto torna-se inviável para o mercado brasileiro e esta é uma característica do modelo original. A realidade do mercado norte-americano e europeu é totalmente diferente do mercado brasileiro. Nos Estados Unidos é possível ter empresas focadas exclusivamente em clientes de lazer devido ao volume de clientes existentes naquele mercado. Só o mercado de aposentados viajando a lazer já é extremamente relevante. Esse tipo de característica ainda não é uma realidade no Brasil. Poderá ser no futuro, mas ainda não é.”

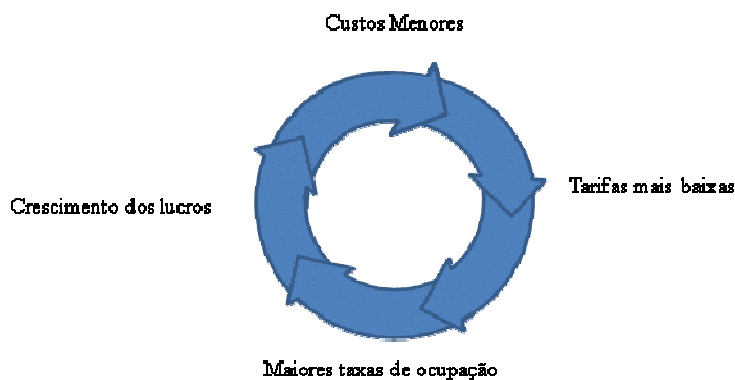
A estratégia da Empresa A para reduzir custos foi baseada nas melhores práticas adotadas por outras empresas aéreas mundiais que operam no sistema de baixo custo:

- Utilização eficiente de aeronaves: A empresa atinge essa alta taxa de utilização de aeronaves devido ao fato de operar uma frota nova que requer tempo de manutenção relativamente menor, o que possibilita que suas aeronaves façam escalas mais rápidas entre vôos.

- Operação de frota homogênea: O fato de ter uma frota homogênea faz com que os custos de estoque sejam reduzidos, uma vez que isso resulta na diminuição do número de peças sobressalentes necessárias e na redução da necessidade de treinar seus pilotos para operarem diferentes tipos de aeronaves
- Uso de canais de distribuição eficientes e de baixo custo: O uso efetivo de tecnologia permite manter seus custos baixos e suas operações altamente eficientes.
- Estratégia operacional flexível e eficiente: A empresa A continuamente avalia suas operações de forma a identificar possíveis oportunidades de redução de custos.

Com essa combinação, e também com outras associadas à eficiência operacional, a empresa A conseguiu reduzir seus custos e diminuir o preço das passagens para o consumidor final, criando um círculo virtuoso claramente definido na estratégia da empresa, conforme Figura 5. Além de competir pelos clientes de outras empresas aéreas, a empresa conseguiu estimular a demanda de transporte aéreo em mercados inexistentes.

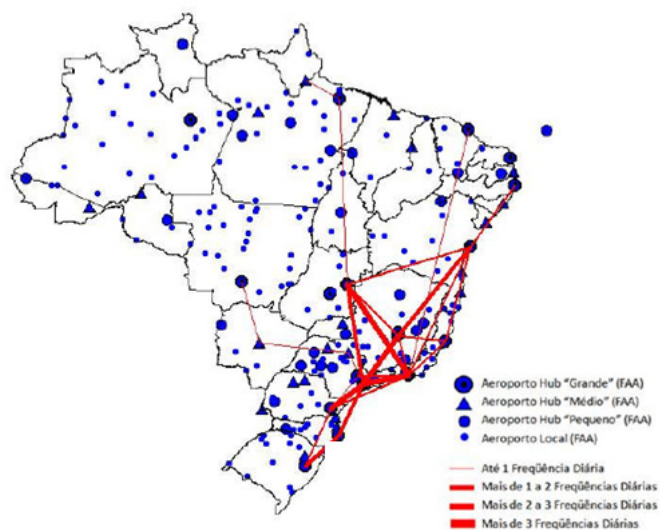
Figura 5 - Estratégia de negócio da empresa A



Fonte: Site da empresa A

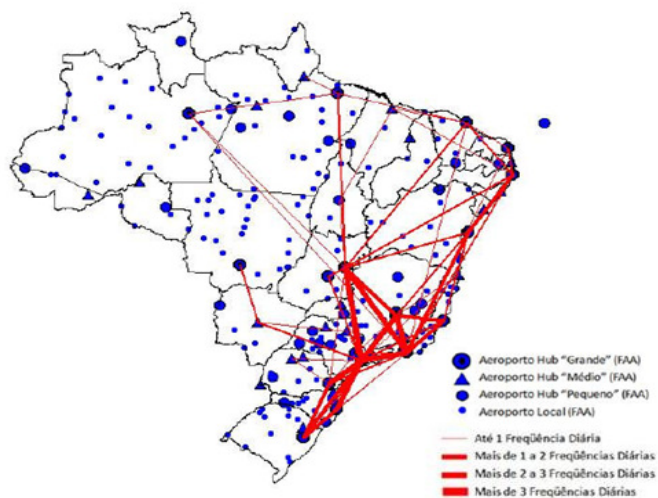
Para se ter uma idéia do crescimento da empresa e da evolução de sua cobertura ao longo do território nacional, as figuras a seguir apresentam as malhas aéreas da empresa ao final dos anos de 2001, 2002 e 2007. Pode-se visualizar um crescimento relevante da cobertura da empresa, que iniciou operações nas ligações mais densas e rapidamente expandiu-se para boa parte do território, tornando-se uma das principais empresas brasileiras de transporte aéreo de passageiros.

Figura 6 - Malha Empresa A - Primeiro Ano de Operação



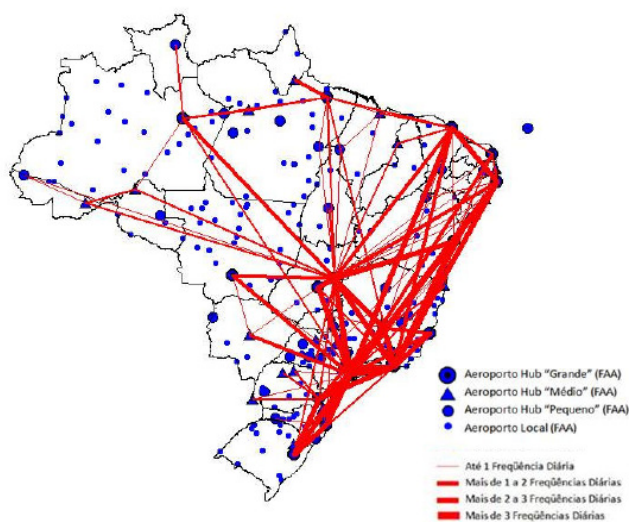
Fonte: HOTRAN/DAC

Figura 7 - Malha Empresa A - Segundo Ano de Operações



Fonte: HOTRAN/DAC

Figura 8 - Malha Empresa A - Sétimo Ano de Operações



Fonte: HOTRAN/DAC

Os principais fatores que contribuíram para o crescimento acelerado da empresa no início de sua operação foram: preços visivelmente menores, publicidade agressiva, estímulo de demanda, saída de outros concorrentes do mercado, acesso aos principais aeroportos e ponte-aérea São Paulo/Rio de Janeiro desde o início.

Em três anos de operação a Empresa A já atingia considerável parcela de participação de mercado. No mesmo período se lançou no mercado internacional, com duas rotas diárias para Buenos Aires e também abriu seu capital na Bolsa de São Paulo e Nova York. Nesse período a empresa se favoreceu de medidas de reregulação adotadas pelo Departamento de Aviação Civil, com congelamento de oferta e restrições à precificação agressiva, que contribuíram para que se tornasse uma das empresas de transporte aéreo de passageiros mais rentáveis do mundo.

Após atingir considerável participação do mercado doméstico a Empresa A decidiu adquirir empresa brasileira de transporte aéreo com o objetivo de ampliar rapidamente a atuação no mercado internacional, em uma clara aposta que a marca da empresa adquirida seria fator preponderante para a expansão internacional. Em curto espaço de tempo após a aquisição, a Empresa A iniciou operação para os principais destinos da Europa e América do Norte.

Porém, os vôos internacionais apresentaram ocupação muito baixa, apesar da Empresa A praticar preços inferiores aos da concorrência naquele momento, resultando em grandes prejuízos. Conseqüentemente, a Empresa A decidiu mudar os planos de expansão, voltando a se concentrar exclusivamente no mercado do América do Sul, cancelando os vôos para Europa e América do Norte. Os principais entraves para o processo de expansão foram a falta de aeronaves novas para operar essas rotas de forma a oferecer produto competitivo ao cliente, e a baixa quantidade de alianças com outras empresas aéreas internacionais que não permitia transportar passageiros que não fosse

para o destino específico do voo. Apesar da atitude, a empresa adquirida continuava apresentando fortes prejuízos que deterioravam a situação financeira do grupo.

Uma vez aprovada a aquisição pelo CADE e pela ANAC, a Empresa A rapidamente incorporou as duas empresas de forma a reverter o prejuízo da empresa adquirida. As malhas das duas empresas foram integradas, aeronaves mais antigas com baixa eficiência operacional foram devolvidas às empresas de leasing ou vendidas, o número total de funcionários foi reduzido para patamares próximo a antes da compra da empresa, e rotas deficitárias foram abandonadas. O programa de fidelidade da empresa adquirida passou a ser válido para as duas empresas, fato que aumentou a atratividade como programa de fidelidade perante programas de fidelidade concorrentes, uma vez que a quantidade de vôos em que se poderia acumular ou resgatar milhas quintuplicou. A Empresa A conseguiu inclusive firmar acordo com bancos nacionais, no qual esses bancos poderão emitir cartão de crédito com a marca do programa de fidelidade, e o cliente do cartão de crédito poderá acumular milhas de acordo com o valor gasto no cartão de crédito. A Empresa A recebeu grande soma de dinheiro referente à venda antecipada de milhas e direito de uso do cadastro de clientes do programa de fidelidade.

Outra iniciativa foi de ampliar o número de parcerias com empresas internacionais de transporte aéreo com a finalidade de aumentar o tráfego de passageiros, e de melhorar a atratividade de seu programa de fidelidade.

É possível identificar a evolução do modelo de negócio típico de empresa baixo custo no início de sua operação, ainda com diferenças significativas em comparação ao modelo de empresas de baixo custo de americanas e européias, a um modelo híbrido

entre o modelo de diferenciação e de baixo custo. O principal motivo para a evolução do modelo de negócio da Empresa A é sustentar o seu crescimento a partir da conquista de clientes tradicionais da aviação, principalmente o cliente corporativo. Esse aspecto pode ser identificado na mudança da missão e visão da empresa. No início de sua operação, a missão da Empresa A era “prover transporte seguro de pessoas e cargas, sustentado pelo trinômio baixo custo, baixo preço e de excelência na qualidade, através de soluções inovadoras, buscando maximizar os resultados para nossos clientes, acionistas, colaboradores e sociedade”; e a visão era “superar-se e ser reconhecida, até 2010, como a empresa que popularizou o transporte aéreo com qualidade e preço baixo na América Latina”. Atualmente a missão da empresa é “aproximar pessoas com segurança e inteligência”; e a visão é “ser a melhor empresa para viajar, trabalhar e investir”. Na nova missão e visão, conceitos importantes da missão e visão anterior, como popularização do transporte aéreo, baixo custo e baixo preço, não são mais citados. Pode-se dizer que a missão e visão da empresa foram ampliadas de forma a abranger outros segmentos de cliente.

Mercado de baixa renda, agentes indutores e restritivos

Para a Empresa A, o mercado de baixa renda já representa uma parcela importante de sua carteira de cliente. De acordo com um dos entrevistados,

“de 2006 para 2009 o número de passageiros transportados, em passageiros quilômetro voado, passou de 39,8 milhões para 56,3 milhões, ou seja, um crescimento de 41%. Não há dados concretos, mas estima-se que em número de pessoas entre 2006 e 2009 algo como 4 milhões de novos usuários tenham ingressado no modal aéreo. Nesse mesmo período, cerca de 26 milhões de pessoas migraram das classes D e E para a classe C. A renda média das famílias passou de R\$ 1.099, em 2006, para R\$ 1.285,00 em 2009, segundo dados da pesquisa Observador Brasil 2010 realizada pela Cetelem¹. Ainda segundo a pesquisa, essas famílias estão conseguindo poupar R\$ 138,00 por mês, é lógico que com a melhora nas condições econômicas estes segmentos

¹ A Cetelem é empresa prestadora de serviços financeiros e faz parte do grupo BNP Paribas

sociais passassem a almejar o consumo daquilo que estava totalmente fora de suas possibilidades anteriormente. As pesquisas têm demonstrado que entre os objetos de desejo das classes emergentes está viajar, onde pode-se concluir que, sim, principalmente a classe C e o topo da D estão viajando, e de avião”.

O potencial da baixa renda para o mercado de transporte aéreo é extremamente relevante. De acordo com um dos entrevistados, em 2009 foram 60 milhões de passageiros transportados. Desses 60 milhões, aproximadamente 10 milhões são clientes da classe C. Porém o potencial de clientes da classe C é de 30 milhões. Se cada cliente da classe C voar de 2 a 3 vezes a cada 2 anos, significaria um acréscimo de 30 a 45 milhões de passageiros, o que representa um número extremamente expressivo. Do ponto de vista de segmento da população, ambos os entrevistados destacam que atualmente que o cliente de baixa renda que usufruiu do transporte aéreo ainda é essencialmente classe C, e a classe D viaja apenas em eventualidades.

“Pela base de clientes de nosso cartão de marca própria é possível chegar a essa estatística: 70% dos clientes são da classe C, 9% da classe D e 21% da classe B. Esses 21% de classe B são provavelmente clientes que possuem cartão de crédito, mas não querem comprometer o seu limite com compra de passagem aérea. Os clientes da classe D têm pouca capacidade de voar, pois a aspiração de viajar de avião é baixa, possui limitações de renda e eles têm outras prioridades de compra. Clientes desse segmento viajam apenas em situações de emergência. Não adianta fazer um esforço enorme para captar esses clientes, o resultado é reduzido. Já a classe C adquiriu bens de consumo de maior prioridade como automóvel, casa popular e aparelhos eletrodomésticos. Agora esse segmento passou a incluir o lazer em seu rol de consumo e a viagem de avião como opção. O negócio é focar na classe C e por tabela pegar uma parte da classe D.”

O principal indutor para a popularização do transporte aéreo foram as próprias empresas aéreas, sobretudo devido à redução do preço praticado pelas empresas ao longo dos últimos anos

“O preço das passagens aéreas tem baixado sistematicamente, como resultado da maior competição que se estabeleceu no setor a partir do surgimento de novas companhias. Segundo a Anac, o *yield* tarifa, que representa um indicador de quanto os passageiros pagam por quilometro voado, caiu de um patamar da ordem R\$ 0,70 que prevaleceu entre 2002/2005 para algo em torno de R\$ 0,48 em 2007 e 2009. Viagens longas passaram a ser mais baratas de avião do que de ônibus ou de carro, além de muito mais rápidas e confortáveis. Portanto, é um mercado aberto para todos os motivos de viagem”.

Porém os entrevistados destacam que o preço não é a única barreira a ser transposta para popularizar o transporte aéreo. De acordo com um entrevistado, uma das maiores barreiras é o medo do desconhecido. O cliente de baixa renda não sabe como comprar uma passagem aérea, o que vestir para viajar, quais documentos que precisa levar, se pode ir ao banheiro, para quem perguntar. Enfim, não sabe como se comportar. Historicamente a aviação foi um serviço elitizado e glamoroso, tendo em vista que era focado nas classes mais altas. Isso cria uma barreira para o cliente da classe C, no sentido que tem que convencê-lo de que ele pode viajar de avião e que é prático e simples. Para isso a comunicação é essencial

Com relação ao papel do estado nesse processo de popularização do transporte aéreo, ambos entrevistados ressaltam mais aspectos negativos do que positivos, em especial devido à carência de infra-estrutura

“Os principais aeroportos estão saturados, e não por acaso são os principais aeroportos localizados em grandes cidades, que são as maiores geradoras de tráfego. Se não cabe maior oferta, os preços tendem a aumentar, portanto menor demanda, especialmente de quem viaja a lazer. A questão do Controle de Tráfego é complexa, não é só uma questão de equipamentos e softwares obsoletos, mas também de capacitação dos controladores. Em minha opinião, as iniciativas do governo têm que ser imediatas e em paralelo para ver se daqui a três, quatro anos as coisas se normalizam. Nesse meio tempo as empresas novas, em crescimento, vão ter uma desvantagem competitiva enorme com relação às maiores empresas que estão consolidadas e bem posicionadas nos principais aeroportos.

Ainda a respeito do papel do estado, programas como Viaja Brasil, no qual a Embratur/Ministério do Turismo atuam no sentido de obter com operadores de turismo e empresas aéreas preços reduzidos para pacotes turísticos pode ser um indutor interessante.

Estratégias para o mercado de baixa renda

Em novembro de 2005, a Empresa A lançou cartão de marca própria com o objetivo de facilitar o crédito para compra de passagens aéreas pela população de baixa renda, que muitas vezes não possui limite suficiente no cartão de crédito para a compra da passagem aérea, ou se possui limite não quer comprometê-lo com o valor de uma passagem aérea. O cartão de marca própria possibilita o parcelamento de passagens aéreas em até 36 vezes fixas, via boleto bancário. O financiamento da compra de passagens, assim como a gestão do programa, é feito com recursos próprios da empresa, em que esta acaba assumindo o risco da operação.

De acordo com um dos entrevistados, o cartão de marca própria trabalha com três fundamentos: a) crédito. Muitas pessoas não querem comprometer o crédito do seu cartão com o pagamento de passagem aérea, ou mesmo não possui limite de crédito para arcar com a passagem. O cartão de marca própria é uma opção de crédito adicional que viabiliza a compra da passagem aérea por esse cliente sem comprometer o crédito formal, junto às instituições financeiras; b) pagamento parcelado, em que o cliente pode se comprometer com apenas uma parcela dos seus ganhos; c) cliente já pode voar a partir do pagamento da 1ª parcela.

Inicialmente a comercialização utilizando o cartão de marca própria era realizada apenas utilizando o site da empresa. Neste processo o proponente deve baixar as propostas de credenciamento no site. Uma vez aprovadas, o cliente visualiza o seu cartão de marca própria no site e recebe a senha pelo correio em, aproximadamente, 20 dias. A partir deste momento o cliente está habilitado a realizar compras com o cartão

do programa pelo site da empresa, e ao final do processo optar por imprimir o boleto diretamente ou recebê-lo pelo correio.

Em setembro de 2008, a Empresa A lançou o projeto de venda direta, como uma forma de desenvolver novo canal de distribuição apoiado no cartão de marca própria. A empresa recrutou vendedores autônomos que já trabalham com venda direta (cosméticos, livros, roupas, utensílios domésticos, material de limpeza etc), comerciantes (donos de padaria, lan house, salão de beleza, banca de jornal, entre outros negócios) e organizadores de viagens em igrejas e bairros através de anúncios no Jornal dos Trens e na Folha do Ônibus, distribuídos em trens e ônibus urbanos da cidade de São Paulo. Neste processo os vendedores são responsáveis por realizar o cadastro do cliente no cartão de marca própria e efetuar a venda da passagem. Ao final do processo os vendedores recebem uma comissão pela venda de passagens aéreas.

Porém, o canal de distribuição porta a porta não obteve o resultado esperado. De acordo com um dos entrevistados a venda foi muito abaixo da expectativa. Os motivos pelo qual não deu certo esse projeto são diversos:

- Revendedor não possuía dedicação exclusiva;
- Vendia apenas quando tinha tempo;
- Operação cria mais um intermediário na cadeia. A desconfiança é um inibidor de vendas.

Outro complicador desse canal de distribuição é trabalhista. A relação com esse canal de distribuição no caso da Natura e da Avon é mais fácil, pois a empresa vende e entrega o

produto para o revendedor com desconto e o revendedor revende para o cliente final. No caso da venda de transporte aéreo não existe a venda para o revendedor.

Em setembro de 2009 a Empresa A disponibilizou o cartão de marca própria para as agências de viagem efetuassem vendas utilizando esse meio de pagamento e fossem remuneradas de acordo.

De acordo com um dos entrevistados, “esse projeto teve dois objetivos básicos: incentivar as agências a abrir portas na beira da calçada para vender para classe C e também oferecer crédito para os já clientes, fora dos limites de cartão de crédito”.

Em dezembro de 2009, a empresa inaugurou sua primeira loja no centro comercial popular em São Paulo. A estratégia da Empresa A é estimular quem entrar dentro da loja a fazer a adesão ao cartão da empresa e conseguir crédito imediato. A loja tem pipoca e gente com alto-falante o tempo todo na porta, anunciando ofertas de passagens aéreas, principalmente para destinos do Nordeste. Estrategicamente, está localizada a poucos metros de lojas que vendem passagens rodoviárias de empresas como Itapemirim, Gontijo e São Geraldo, conhecidas por terem destinos para as principais cidades do Nordeste.

Na opinião de um dos entrevistados da Empresa A, a loja supre o canal porta a porta com confiança e eficácia. Mas a localização da loja tem que ser onde o cliente circula e mora.

Do ponto de vista padrão da loja, não adianta colocar mármore ou granito na loja que esse cliente não entra. O ambiente tem que ser pensando para não afugentar o cliente. A classe média aceita bem um ambiente colorido. E a comunicação tem que ser fácil. A internet também ajuda nessa comunicação, especialmente no caso das redes sociais.

Em 2010, a empresa vai abrir mais duas lojas. Ambas serão em São Paulo, em regiões de grande comércio popular. Também para 2010 estão previstas mudanças no cartão de marca própria. Entre elas, a possibilidade de o consumidor dar uma entrada e financiar o restante ou fazer pagamentos antecipados e depois voar.

Atualmente o cartão de marca própria conta hoje com mais de 1,8 milhões de clientes. O financiamento médio do cartão é de 11 meses e o juro mensal, de 5%. Dos 1,8 milhões de portadores, 70% são da classe C e 20% da classe D. Cada transação costuma ser para o pagamento de mais de uma passagem, o que indica que o portador compra passagens não só pra si, mas também para a família. A renda mínima exigida é a de um salário mínimo. No financiamento, a parcela mínima é de R\$ 15. O cartão responde por 4% das receitas com passageiros da empresa.

A Empresa A também procura segmentar sua política de preço para atrair o público de baixa renda e tornar o preço da passagem competitivo com o transporte rodoviário. A empresa oferece tarifas menores para horários menos demandados, para vôos noturnos, para épocas do ano em que há menor movimento, e assim por diante. As pessoas sensíveis a preço se acomodam às condições ofertadas, de forma a poderem viajar.

O aspecto de comunicação também é definido por um dos entrevistados como extremamente relevante, especialmente pelo fato do cliente de baixa renda não saber como comprar uma passagem, como se comportar em um aeroporto e avião, e ainda pelo fato que o transporte aéreo possui o estigma de um serviço elitizado. A Empresa A adotou comunicação com dois elementos básicos: passar a mensagem de que todos podem voar porque é barato, custa pouco por mês, e é fácil, prático e seguro. As mensagens inseridas em propagandas de mídia de massa remetem aos seguintes conceitos: “Confie em mim. Você vai viajar seguro”, “você pode pagar” e “você pode substituir o ônibus pelo avião pelo mesmo preço”. Uma vez que um cliente tenha voado e sentido segurança, naturalmente ocorre uma comunicação boca a boca.

Finalmente, do ponto de vista de serviço, também existe um tratamento diferenciado, sobretudo para os passageiros que estão viajando pela primeira vez:

Existe um atendimento diferenciado antes do check-in do cliente. É necessário identificar os clientes que estão viajando pela 1ª vez na fila de check-in para instruí-lo de como proceder com o check-in, tirar dúvidas e descontrair o cliente. Isso requer treinamento específico de funcionários do aeroporto e maior número de funcionários para prestar esse tipo de serviço. Mas os balcões de check-in não devem ser separados para atender a esse público. O processo de check-in deve ser normal, igual aos demais clientes. Para o serviço de bordo também são feitos treinamentos específicos com comissários de forma a identificar passageiros de 1ª viagem. É possível identificar esses passageiros a partir de alguns comportamentos, e pelas perguntas, como e onde eu sento? Como eu prendo o cinto de segurança? Uma vez identificado esse passageiro é necessário dar atenção especial ao longo do voo e utilizar uma linguagem mais adequada à eles.

Síntese do caso

O Quadro 5 apresenta um resumo das informações obtidas pela coleta de dados na Empresa A.

Quadro 5 - Resumo das estratégias da Empresa A

Agentes indutores	As próprias empresas aéreas
Agentes restritivos	Infraestrutura aeroportuária, principalmente em grandes centros urbanos
Segmento de cliente	Essencialmente Classe C e D+
Canal de distribuição	Internet, porta a porta, agências, operadoras de turismo e lojas
Meio de pagamento	Cartão de marca própria com opção de financiamento em até 36 vezes, cartões de crédito e dinheiro
Comunicação	Essencialmente mídia de massa (TV, revistas e internet)
Serviço específicos para baixa renda	Especializado para o cliente de 1ª viagem
Preço	Tarifa reduzida em vôos de menor demanda (meio do dia, noturno e fora de temporada), assim como de acordo com a antecedência de compra

Fonte: Elaboração Própria

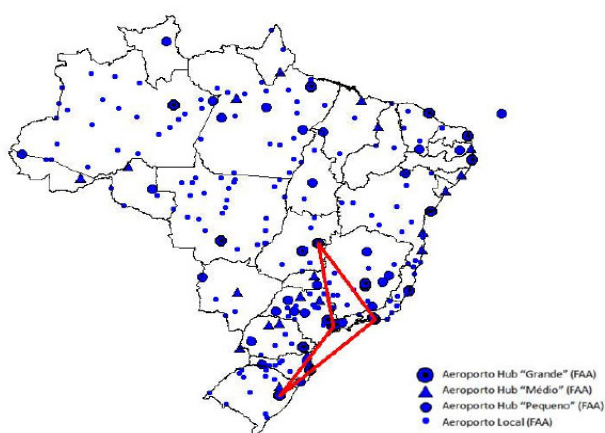
5.2. Empresa B

Histórico

A Empresa B iniciou suas operações com um único avião e inovou ao oferecer um preço único de tarifas e, extinguir as classes nos aviões e vender passagens somente pela internet.

A Figura 9 permite perceber que a Empresa B, em sua primeira fase, oferecia vôos em ligações densas entre Rio de Janeiro (Galeão), São Paulo (Guarulhos), Brasília, Porto Alegre e Florianópolis.

Figura 9 - Malha Empresa B - Início da Operação



Fonte: HOTRAN/DAC

Em menos de um ano, a companhia pediu ao Departamento de Aviação Civil (DAC) para cancelar temporariamente seus vôos. Isto ocorreu pelo fato de que os vôos não conseguiram obter 35% de ocupação, em parte por uma guerra tarifária deflagrada por empresas concorrentes. Apesar da Empresa B ter recorrido a esse mecanismo só no final

após quase um ano, os sinais da sua crise e da dificuldade para se manter operando começaram a ser percebidos logo nos primeiros meses, quando a empresa ficou três dias sem operar nenhum de seus 26 vôos.

No ano seguinte foi anunciada a venda da companhia a uma associação de empresas de ônibus e empresas ligadas ao setor de turismo, com a retomada da operação com apenas vôos fretados (charter).

Em poucos meses a empresa recomeçou a operar regularmente no mercado doméstico. Após rever sua estratégia de apostar em vendas somente pela internet, as passagens passaram a ser comercializadas também por operadores de turismo, agentes de viagens e acordos corporativos.

Em dois anos a Empresa B foi vendida para grande operadora de pacotes turísticos do país, como uma forma de reduzir sua dependência por vôos de companhias aéreas regulares.

Com a empresa operadora de pacotes de turismo no comando da Empresa B, a empresa aérea passou a voar para cidades destinos de pacotes de turismo aos sábados e domingos. Eram cidades atendidas por vôos fretados da operadora, que posteriormente passaram a ter cota de vôo regular.

Após esses ajustes no plano estratégico a Empresa B passou a crescer cada vez mais, operando vôos regulares entre as principais capitais do país com aeronaves de aproximadamente 144 lugares.

Mercado de baixa renda, agentes indutores e restritivos

Em artigo publicado na revista especializada no setor, o ex-presidente da empresa Empresa B, discorre sobre a evolução do setor de transporte aéreo:

“Uma rápida olhada no movimento de passageiros transportados em nosso país nos últimos anos nos mostra que o desenvolvimento ganhou corpo a partir desta década. Entre 2000 e 2008, segundo dados da Agência Nacional de Aviação Civil, o total de pessoas embarcadas no mercado doméstico pulou de 28,995 milhões para 50,140 milhões, alta de 72,93% no período. O aproveitamento médio das empresas aéreas também acompanhou este movimento, passando de 49,3% em 2000 para 65,9% no ano passado.

À primeira vista, a combinação entre o aumento na oferta de assentos e a queda nas tarifas domésticas, associado ao crescimento da renda das famílias brasileiras, pode ser considerada como o principal vetor desse desenvolvimento. Mas, na verdade, as inovações em gestão são os verdadeiros responsáveis por estes avanços. Ao focarem as atenções nos custos, em detrimento das receitas, as companhias puderam, enfim, aumentar suas já reduzidas margens e crescer. Sem esta mudança de paradigma, a transformação jamais teria acontecido. Mais ainda, quem não tomou tal medida ficou pelo caminho – exemplos não faltam no setor.”

De acordo com entrevistado, hoje, a classe C representa apenas 11% dos passageiros, embora seja quase metade da população brasileira. Com a queda no preço das passagens aéreas, os executivos da Empresa B acreditam que cada vez mais os consumidores da classe C deverão viajar de avião, demonstrando o potencial desse mercado.

De acordo com entrevistado da Empresa B, a cadeia de turismo deve trabalhar em sintonia. Desenvolver produtos com valores adequados a essas classes é fundamental para que o apelo tenha sentido. Ocupar espaço em época de baixa demanda é uma alternativa simples e eficaz. Nesse sentido as operadoras de turismo tem exercido papel de coordenação da cadeia para desenvolver pacotes adequados para a baixa renda.

Porém, a infra-estrutura aeroportuária segue como preocupação para crescimento do setor de transporte aéreo. Nesse sentido, o entendimento da Empresa B é que o governo

deve não só desenvolver a infra-estrutura necessária, mas como incentivar linhas de créditos aos provedores de serviço da cadeia e desenvolver um plano de turismo sustentável, de curto/médio/longo prazo.

Estratégias para o mercado de baixa renda

Em outubro de 2009 a Empresa lançou programa destinado a oferecer passagem aérea para o público das classes C e D, em modelo de venda direta em parceria com agência de turismo especializada em baixa renda. O programa contempla um modelo de parcelamento pioneiro para a aquisição de passagens aéreas.

O novo sistema dispensa análises de crédito, um dos principais obstáculos para que o consumidor de classes sociais mais baixas tenha acesso ao transporte aéreo. Através do programa o cliente poderá parcelar sua viagem de três a 12 vezes fixas, sem juros, sem qualquer comprovação de renda ou análise de crédito. O cliente estará apto a viajar ao final do pagamento do seu plano, podendo, a qualquer tempo, usar o valor das parcelas já pagas, caso altere seu roteiro original.

O programa inova nas condições para compra e também nos canais de venda de passagens. Além dos meios tradicionais, como internet e agências de viagem, a Empresa B está fechando parcerias para oferecer o programa em canais diferenciados, priorizando a venda presencial. Fazem parte da estratégia alianças com redes de crédito, venda porta a porta por promotores e a implantação de lojas e quiosques em locais estratégicos. Em fevereiro de 2010, o programa possuía mais de 150 vendedores percorrendo bairros da zona leste de São Paulo e de Duque de Caxias, na região

metropolitana do Rio de Janeiro, oferecendo aos consumidores uma espécie de carnê-avião.

De acordo com um dos entrevistados, o desafio é chegar é no público de baixa renda:

“O difícil é estabelecer o canal de distribuição para atingir o público de baixa renda, que é um problema para todas as indústrias, inclusive de bens de consumo. O canal de distribuição básico das empresas aéreas ainda é agência de viagem, porém o cliente de baixa renda tem constrangimento de entrar em uma agência de viagem na Av Ibirapuera, Av Paulista ou Shopping Center, porque ele acredita que isso não é para ele mesmo. É necessário convencer esse cliente que ele pode viajar de avião. E a dúvida é como fazer isso. Pode anunciar no Jornal Nacional, mas isso não vai dar resultado esperado, porque tem que ser presencial. A web cresce como canal de distribuição, mas ainda não é relevante, visto que o cliente de baixa renda não é um comprador de web. O comprador de web é de alta renda, por vários motivos. Dado esse desafio sempre surgem as soluções brilhantes, como utilizar as vendedoras que vendem cosméticos para vender passagem aérea. Não dá resultado porque tem que capacitar esse vendedor, e segundo porque quem vende perfumaria não consegue vender o aéreo. O cliente que vai comprar um item de higiene não está pensando em comprar uma passagem de avião. Não tem a menor relação. A gente está tendo êxito em lojas que inicialmente vendiam apenas passagem de ônibus localizadas nos centros comerciais da periferia. Foram necessárias campanhas juntos com os agentes para gerar credibilidade junto ao público da baixa renda. Para as agências foi positivo, pois a comissão é maior e o cliente fica mais satisfeito por viajar de avião ao invés de ônibus. Como exemplo, investimos em uma equipe de vendas na baixa santista, que começou a dar resultado depois de alguns meses. Nos primeiros meses não vendeu nada, mas depois a curva de venda seguiu uma tendência exponencial.”

O processo de formação da equipe de venda passa inclusive pela experiência em voar de avião, dado que esses vendedores em sua maioria nunca tiveram essa oportunidade:

“Sábado agora estou saindo com 10 vendedores para viajar de avião pela primeira vez. Esse pessoal é o que chamamos de plataforma de venda porta a porta e vão começar a vender depois desse treinamento. Vamos levá-los para experimentar o produto. Eu escrevi uma aula, com dicas para como se comportar no aeroporto. Por exemplo, o banheiro não é pago como em rodoviária, o café é o mais caro de todos, portanto não vá com fome para o aeroporto. Esse público precisa aprender a fazer check-in, embarcar, ir para o gate, ficar atento porque o gate muda toda hora, ensina a sentar no avião. A capacitação é diferente da realizada para um agente de viagem normal. Para esse vendedor não precisa falar o que é o Boeing ou Airbus. Para ele isso é grego. Ele precisa desmistificar a coisa do avião. A idéia é que essa experiência seja disseminada para ir se infiltrando nas áreas de baixa renda. Apesar desse modelo já ter sido proposto por outras empresas, o diferencial está na forma com que é implantado.”

De acordo com um dos entrevistados, a barreira seguinte é com relação a meio de pagamento, visto que esse público não tem cartão de crédito, cheque, e quando muito tem cartão de débito. Porém, o que foi observado é que esse cliente se programa para comprar uma passagem de ônibus, visto que essa compra tem que ser a vista. Esse mesmo conceito foi aplicado para a compra de passagem de avião, em que o cliente opta

por uma compra programada, sem a necessitar de meios de pagamento que exijam comprovação de renda para atribuir crédito.

O relacionamento com a comunidade de baixa renda também foi apontada como aspecto extremamente importante, pelo entrevistado:

“É preciso estabelecer relações de parcerias ou de benefício mútuo. Existe uma experiência muito interessante de uma empresa que vende produtos alimentícios que a princípio montou uma estrutura para apenas vender os seus produtos sem dar nada em troca. A comunidade se sentiu usada, e a relação com a comunidade nunca mais foi restabelecida. É necessário estabelecer uma relação de troca mútua com a comunidade, dar formação e treinamento, com uma conotação de inclusão. Adicionalmente é necessário realizar um trabalho com os líderes comunitários para entrar pelo portão da frente, de forma a evitar qualquer problema de rejeição.”

Já os organizadores de turismo não foram ainda abordados pela empresa por operarem ainda num mundo extremamente informal, o que pode gerar complicações legais. Outro aspecto é que o cliente atendido pelos organizadores de turismo ainda não possui condições de voar de avião por ainda possuir outras prioridades. Mesmo assim a equipe de vendas consegue achar nichos, mesmo nas classes mais baixas, como no caso de uma mineradora que trouxe operários da região Norte do Brasil e a cada noventa dias paga uma certa quantia de dinheiro para esses operários retornarem para a sua cidade de origem. A equipe parceira da Empresa B conseguiu identificar esses clientes e convencê-los a viajar de avião comprando o nosso produto.

Finalmente, a agência parceira da Empresa B estabeleceu uma gestão de crise para atendimento da baixa renda, visto que na indústria de transporte aéreo problema sempre irá existir. De acordo com um dos entrevistados pode-se tornar uma situação de crise bem resolvida como marketing barato, porque gera uma percepção positiva para esse cliente, e essa informação irá se propagar rapidamente pelo boca a boca. Isso cria uma

percepção positiva no canal também, porque eles sentem que podem vender o produto porque se ocorrer qualquer problema a empresa irá resolvê-lo.

A definição do produto teve como maior dificuldade estabelecer um preço fixo e determinar o valor por mercado, visto que o preço de uma passagem aérea pode mudar rapidamente conforme a demanda. A resposta foi se balizar no preço de um ônibus. Existe um estudo que indica que o cliente está disposto a pagar até 20% a mais para viajar de avião em comparação ao ônibus por entender que a viagem de avião gera um benefício.

A empresa B trabalha ainda com a divulgação de seu site em “lan houses” de comunidades e agências de viagens em centros de entretenimento voltados a essas classes são alguns canais existentes.

O Quadro 6 apresenta um resumo das informações obtidas pela coleta de dados na Empresa B.

Quadro 6 - Resumo das estratégias da Empresa B

Agentes indutores	Operadoras de turismo como coordenadoras da cadeia
Agentes restritivos	Infra-estrutura aeroportuária, principalmente em grandes centros urbanos
Segmento de cliente	Não definido
Canal de distribuição	Internet, porta a porta, agências e operadoras de turismo
Meio de pagamento	Boletos bancários, cheques, cartões de crédito, dinheiro e pagamento antecipado em até 12 vezes
Comunicação	Lan houses e agências de entretenimento de comunidades
Serviço específico para baixa renda	Não há
Preço	Tarifa reduzida em vôos de menor demanda

Fonte: Elaboração Própria

5.3. Empresa C

Histórico

A Empresa C foi fundada recentemente por empresário do setor aéreo com passagens marcantes em três empresas de transporte aéreo norte-americanas. A Empresa C obteve 200 milhões de dólares para iniciar a operar no Brasil. Desta forma tornou-se a companhia mais capitalizada (em sua fundação) da história da aviação mundial.

A estratégia da Empresa C desde o início é de se diferenciar das duas empresas dominantes do mercado. O modelo de malha pretendido pela Empresa C no início de sua operação era ponto a ponto, construindo mini hubs e não hub-and-spoke que privilegia a concentração de vôos em poucos aeroportos principais. O racional desse modelo é a utilização de aviões menores, de capacidade de 106 e 118 passageiros, o que dá mais flexibilidade para a definição da malha da empresa. Porém, a Empresa C acabou por estabelecer operação de hub-and-spoke em aeroporto pouco explorado pelas demais concorrentes, e com grande potencial de passageiros devido a cidade que está localizada em suas redondezas.

A Empresa C oferece aos seus clientes transporte rodoviário grátis interligando as cidades próximas ao seu principal aeroporto. São nove opções de rotas com mais de dez frequências ao dia cada. O serviço de transporte rodoviário é terceirizado.

Outro fator de diferenciação adotado pela Empresa C é o seu programa de fidelidade, em que o participante do programa consegue acumular um percentual do valor da passagem como crédito. A cada cinquenta reais de crédito, os pontos são transformados

em um voucher que pode ser utilizado para a aquisição de uma nova passagem. Dessa forma, tanto a aquisição quanto a utilização de pontos tornam-se mais simples, gerando maior interesse de seus clientes pelo programa.

Com menos de oito meses de operação, a Empresa C se tornou a empresa aérea que mais rapidamente chegou a 1 milhão de clientes transportados no mundo. O recorde anterior pertencia à JetBlue Airways, que havia conquistado essa marca com apenas dez meses de vida. Outro recorde alcançado pela Empresa C em 2009 foi transformar-se na primeira linha aérea do mundo em transportar mais de 2 milhões de passageiros durante seu primeiro ano de operações.

A Empresa C lançou uma unidade voltada para o transporte de cargas, cujo transporte é realizado nos mesmos aviões utilizados para o transporte de passageiros.

Mercado de baixa renda, agentes indutores e restritivos

De acordo com entrevistado, a Empresa C acredita que o número de seus clientes que fazem parte do segmento da população de baixa renda seja relevante, apesar de a empresa não contar com nenhuma estatística para sustentar essa afirmação. A Empresa C acredita ainda que o potencial desse mercado é superior aos demais, como o de clientes corporativos. Embora a filosofia da empresa seja estimular seus clientes a voar muitas vezes através de serviço de qualidade, o montante de clientes que irá voar a primeira vez ou com pouca frequência é grande.

O entrevistado aponta que alguns operadores de turismo conseguiram entender e que atualmente provem serviços, canal e comunicação adequados ao segmento da população de baixa renda. Esse aspecto gerou certo comodismo, não só para as empresas aéreas como para as redes hoteleiras, uma vez que esse cliente era capturado pelas operadoras de turismo. Porém, a promessa do crescimento desse mercado de baixa renda tem chamado a atenção de todos os participantes da cadeia e feito com que as empresas aéreas desenvolvam ações específicas para esse segmento da população.

O relacionamento entre todos os participantes da cadeia para buscar soluções de preço, condições de pagamento e canal de comunicação para chegar ao público de baixa renda é necessário, apesar de ainda não existir movimento coordenado desses participantes da cadeia para isso. Nesse mesmo tema, o entrevistado afirma que, ao contrário de outras indústrias em que se observa forte verticalização de forma a desenvolver produtos de custo e qualidade compatíveis com a baixa renda, a tendência de verticalização na indústria de turismo é baixa. O entrevistado aponta apenas duas exceções a essa regra: a primeira relacionada ao canal de distribuição, até porque a Empresa C está desenvolvendo um portal e lojas para venda de pacote de turismo; e a segunda referente ao processo de financiamento da passagem aérea, mas que em sua opinião torna as condições de juros muito elevada.

Em referencia à concorrência de clientes com empresas de transporte rodoviário, a Empresa C acredita ser viável estabelecer cooperação mútua entre empresas dos dois setores ao contrário do senso comum. As empresas rodoviárias seriam responsáveis pela alimentação de clientes no aeroporto de origem do vôo, assim como pela distribuição de clientes no aeroporto de destino, de forma a aumentar a capilaridade das opções de

rotas. Vale lembrar que a Empresa C já conta com opção de serviço de transporte rodoviário grátis a partir das cidades em torno do seu principal aeroporto.

Assim como apontado nas entrevistas realizadas com executivos das Empresas A e B, a infra-estrutura aeroportuária é uma preocupação grande, e possível limitador da capacidade de expansão do setor no mercado brasileiro. Porém o entrevistado da Empresa C vai além da questão da capacidade do aeroporto para apontar a deficiência nas opções de transporte coletivo até os aeroportos. De acordo com o entrevistado:

“Mesmo um aeroporto de Congonhas, a única forma de acesso é de carro. Existe meia dúzia de linhas que passam em frente de Congonhas, porém lotadas. O mesmo vale para os aeroportos de Guarulhos e Viracopos. São os três principais aeroportos da região metropolitana de São Paulo e mesmo o aeroporto que está dentro da cidade de São Paulo não possui uma forma de acesso por transporte coletivo eficiente. O estacionamento também é caro. Não é só uma questão de infra-estrutura aeroportuária de clientes, que tem sido bastante noticiada na imprensa em função de Copa e Olimpíadas, mas é uma questão de acesso ao aeroporto, que pode se tornar restritivo, até pelo preço.”

Estratégias para o mercado de baixa renda

A Empresa C está iniciando ações com o objetivo de atrair clientes da baixa renda. A empresa desenvolveu um produto baseado em segmentação tarifária em que compras feitas com antecedência por qualquer canal de distribuição (internet, call center, agências e lojas) pode chegar a ter até 90% de desconto. Nessa modalidade o preço da passagem fica abaixo ou bastante próximo do preço de uma passagem de ônibus. Nesse aspecto, a Empresa C realizou uma pesquisa de mercado de preços de passagens de transporte rodoviário e identificou que a antecedência de compra seria importante como política de preço. A antecedência de compra antecipa o recebimento do dinheiro e melhora o fluxo de caixa, além de restringir essa tarifa a quem compra com

antecedência, que é usualmente o cliente viajando a lazer com maior sensibilidade de preço.

Ampliar a opções de meios de pagamento para o público de baixa renda também é uma preocupação para a Empresa C. A empresa acredita que segmentos da baixa renda, em especial as classes C e D, já possuem conta corrente em bancos e cartão de crédito, mas o crédito disponível ainda limita o poder para realizar compras, mesmo que o cliente tenha condições de pagar pela passagem parcelada. Com esse pensamento, a Empresa C apostou na utilização de boletos e cheques parcelados, como alternativa ao pagamento com cartão de crédito ou débito. A empresa passou a oferecer recentemente a opção de pagamento de cartão de crédito recorrente para seus clientes. Nessa opção, o parcelamento do cartão de crédito é feito pela Empresa C ao invés de ser pelo banco emissor do cartão de crédito. Mensalmente a Empresa C debita do cartão de crédito apenas o valor referente à parcela a ser cobrada, de maneira que o limite de crédito do cartão deduzido pela compra é apenas referente ao valor da parcela. É claro que o risco de inadimplência é da Empresa C e não mais do banco emissor do cartão de crédito. Essas novas formas de pagamento tornaram-se disponíveis para compras feitas pelo site e Call Center da empresa.

A aposta da Empresa C para alcançar o cliente de baixa renda também recai em canais de venda direta, como porta a porta, lan houses, além do site e Call Center. Tanto a venda porta a porta quanto lan houses são iniciativas recentes da empresa, e desta forma os resultados ainda não são significativos para afirmar se são válidos ou não. De qualquer forma essa iniciativa salienta a necessidade de desenvolver opções aos canais de venda tradicionais, como site, Call Center e agências de turismo.

Do ponto de vista de mídia, o fato que se sobressai para a Empresa C é a utilização de redes sociais, conforme definido pelo entrevistado:

“Estamos começando a cultivar redes sociais como canal. Tem muita gente conectada, muita gente falando bem, muita gente interessada. Fazemos promoções, distribuimos descontos e temos obtido boa resposta, mas ainda não é possível mensurar o resultado de venda pelas redes sociais. Até porque começamos a rede social no Facebook e a classe C ainda está migrando do Orkut para o Facebook. Agora temos um portal em que somos administradores e muitos usuários do Orkut estão migrando para o nosso portal, em função de ações nossas em comunidades do Orkut. De maneira geral tem bastante gente cadastrada, mas é difícil dizer que está dando receita.”

Adicionalmente a Empresa C aposta em mídias tradicionais como TV, rádio e revistas, e tem observado que em alguns municípios a propaganda no rádio obtém melhores resultados. Outra estratégia de comunicação utilizada frequentemente é de guerrilha, em que a Empresa C estabelece parcerias com bares, restaurantes e outros ambientes públicos, com objetivo de buscar o público jovem, independente da classe, mas que indiretamente, acaba atingindo o público de baixa renda.

Finalmente, a respeito do serviço de aeroporto e de bordo, a Empresa C procura atender o cliente que está viajando pela primeira vez de maneira diferenciada. No aeroporto, quando o anfitrião percebe a presença de um cliente que se mostra perdido em como proceder para o check-in. O papel do anfitrião é identificar esse tipo de cliente e instruí-lo adequadamente. Já no avião não existe nenhum tipo de serviço diferenciado para clientes voando pela primeira vez, o que na opinião do entrevistado pode ser uma deficiência no serviço. Porém, seria necessário avaliar uma forma de abordar esse cliente sem constrangê-lo no avião.

O Quadro 7 apresenta um resumo das informações obtidas pela coleta de dados na Empresa C.

Quadro 7 - Resumo das estratégias da Empresa C

Agentes indutores	Operadoras de turismo
Agentes restritivos	Infra-estrutura aeroportuária, considerando também o meio de acesso ao aeroporto
Segmento de cliente	Classes C e D
Canal de distribuição	Internet, porta a porta, lan houses, lojas e operadora de turismo próprias
Meio de pagamento	Boletos bancários parcelados, cheques parcelados, cartões de crédito parcelados, dinheiro e cartão de crédito e débito em conta corrente recorrentes
Comunicação	Televisão, rádio, revistas, marketing de guerrilha e redes sociais
Serviço específicos para baixa renda	Especializado para o cliente de 1ª viagem
Preço	Tarifa reduzida em vôos com mais de um mês de antecedência de compra

Fonte: Elaboração Própria

VI. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE CASOS

Neste capítulo, será apresentada a análise comparativa entre os casos, agregando à análise informações coletadas por dados secundários.

A análise será apresentada de acordo com os tópicos dessa pesquisa, conforme abaixo:

- Mercado de baixa renda;
- Aspectos indutores e restritivos à inserção da população de baixa renda no setor de transporte aéreo;
- Estratégia comercial para atender o mercado de baixa renda;
- Estratégia de produto para atender o mercado de baixa renda;

6.1. Mercado de Baixa Renda

Pelas informações coletadas nos três casos apresentados, o mercado representado pela população de baixa renda é um segmento em potencial para as empresas aéreas. De acordo com a Empresa C, provavelmente o segmento de baixa renda será responsável pelo crescimento da indústria nos próximos anos. Um dos entrevistados da Empresa A destaca ainda que, em 2009 foram 60 milhões de passageiros transportados. Desses 60 milhões, aproximadamente 10 milhões são clientes da classe C. Porém o potencial de clientes da classe C é de 30 milhões. Se cada cliente da classe C voar de 2 a 3 vezes a cada 2 anos, significaria um acréscimo de 30 a 45 milhões de passageiros.

Os dados coletados de pesquisas do IBGE e relatórios referentes ao setor aéreo corroboram essa afirmação, tendo em vista que o percentual de domicílios com rendimento entre dois e dez salários mínimos é de mais de 50% do total de domicílios, e

ainda que o número de viagens por habitante em países desenvolvidos é bastante superior ao apresentado no Brasil, em especial países com dimensões continentais.

Porém, o transporte de avião parece ser realidade apenas para a classe C e o topo da classe D, conforme informação coletada em entrevistas. Existe a percepção dos entrevistados que a classe D ainda possui necessidades mais importantes antes de viajar de avião, e que nesse momento ainda não é vantajoso investir nesse segmento da população.

O processo de inserção da população de baixa renda se deve em grande parte ao esforço das empresas aéreas em reduzir o valor da passagem, conforme informado por entrevistado da Empresa A e apresentado nesse trabalho. Segundo dados da ANAC, o *yield* tarifa, caiu de um patamar da ordem R\$ 0,70 que prevaleceu entre 2002/2005 para algo em torno de R\$ 0,48 em 2007 e 2009. A redução de preço da passagem caracteriza-se como esforço das empresas aéreas, uma vez que o custo operacional das empresas se elevou no mesmo período devido ao aumento do custo do petróleo.

Entrevistados das empresas A e C concordam que viagens longas passaram a ser mais baratas de avião do que de ônibus ou de carro, além de muito mais rápidas e confortáveis. De acordo com dados da ANAC e ANTT o transporte rodoviário tem reduzido a sua participação no número total de passageiros para o transporte aéreo, indicando provável migração de clientes do meio de transporte rodoviário para o aéreo ao longo desses anos.

Outro aspecto importante é avaliar a participação do segmento de baixa renda no montante total de passageiros. De acordo com entrevistado da Empresa A, apenas de 10 a 15% dos passageiros embarcados são do segmento de baixa renda, ao passo que aproximadamente 65% são clientes corporativos. Pode-se afirmar que o mercado corporativo ainda é quem sustenta o grande volume de passageiros das principais empresas aéreas, especialmente nos períodos de baixa marcados pelos meses entre as férias (março a junho, e agosto a novembro), e ainda que o segmento de clientes de baixa renda possui uma participação marginal.

6.2. Aspectos Indutores e Restritivos

A maior preocupação das empresas aéreas analisadas nesse estudo é com a infraestrutura aeroportuária. Todos os entrevistados concordam que a infraestrutura aeroportuária pode ser fator limitador da expansão do setor aéreo no Brasil. Um dos entrevistados da Empresa A acrescenta que se houver restrição de aeroporto, naturalmente as empresas aéreas irão ter que restringir a oferta de vôos, que em última instância poderá acarretar em aumento de preços, fenômeno que seria extremamente prejudicial à inserção da população de baixa renda no setor aéreo. O outro entrevistado da Empresa A avalia, que do ponto de vista do setor, a restrição de aeroporto favorece as empresas líderes de mercado e inibe a concorrência com novos entrantes, fato que também pode afetar a disputa de preços.

O entrevistado da Empresa C amplia a análise de infraestrutura para além dos aeroportos e discute os meios de acesso aos aeroportos, visto que as opções de transporte

público para os principais aeroportos brasileiro são bastante limitadas. Observa-se que a grande maioria das empresas tenta contornar o problema de transporte público, oferecendo transporte grátis de determinados pontos de São Paulo, Rio de Janeiro e até mesmo interior de São Paulo, como maneira de reduzir o problema de acesso ao aeroporto.

Essa avaliação é corroborada pelos dados apresentados pelo IPEA (2010) a respeito da infra-estrutura aeroportuária. De acordo com estudo do IPEA (2010), os principais aeroportos brasileiros operam acima da capacidade. O acréscimo de tempo total de vôo devido às restrições de infra-estrutura aeronáutica e aeroportuária foi estimado em 4 a 8%. Reduzir as barreiras estruturais e custos evitáveis poderia levar a uma redução de 11 a 15% nos custos no setor aéreo brasileiro doméstico (McKinsey & Company, 2010).

O estudo IPEA aponta ainda a falta de capacidade da Infraero em suprir com a necessidade de investimentos em infra-estrutura aeroportuária, uma vez que o plano de investimentos da Infraero estabelecido em 2006 para expansão de aeroportos não foi executado como planejado, e os investimentos previstos em 2009 pela Infraero para o período de 2009 a 2014 são 3,3 vezes maior do que foram realizados nos últimos cinco anos, gerando sérias dúvidas sobre a viabilidade desse plano.

A participação da iniciativa privada na construção de novos aeroportos ou até mesmo na ampliação dos aeroportos atuais através de sua privatização surge como a melhor alternativa, porém cabe salientar que esse tipo de atitude possivelmente ainda não resolveria o problema de acesso aos aeroportos. Será necessária a coordenação das

entidades responsáveis pelos aeroportos com o governo local para tratar do problema de maneira mais abrangente.

O papel do governo como indutor do processo de inserção da população de baixa renda no setor de transporte aéreo não é bem percebido pelas empresas analisadas. Duas empresas conheciam a existência de programas do governo de incentivo ao turismo, como Viaja Brasil, no qual a Embratur e Ministério do Turismo atuam no sentido de obter com operadores de turismo e empresas aéreas preços reduzidos para pacotes turísticos, porém ainda não reconhecem o governo como coordenador desse tipo de iniciativa.

Já as operadoras de turismo são percebidas pelas empresas aéreas como agente indutor à inserção da população de baixa renda, em especial pela venda de pacotes de turismo. O maior exemplo é a CVC. A operadora surgiu há mais de trinta anos com a proposta de democratizar o turismo brasileiro. A empresa foi pioneira em práticas adotadas atualmente pelas empresas aéreas, como o parcelamento da viagem e o desenvolvimento de pacotes que coubessem no bolso do cliente de baixa renda. Por esse motivo que a empresa se concentrava inicialmente na venda de pacotes rodoviários. Apenas ao final da década de oitenta que a empresa passou a vender grande quantidade de pacotes com setor aéreo, ao ponto de responder por cinquenta por cento dos assentos vendidos pela VASP em 1989. Posteriormente a empresa passou a fretar vôos para seus principais destinos. Atualmente a CVC é a maior operadora de turismo do Brasil em número de fretamentos aéreos, possui mais de 350 lojas e 8.000 agências de viagens credenciadas pelo país, e opera viagens para mais de 80 destinos nacionais e no exterior. A CVC possui modelo extremamente aderente às necessidades da população de baixa renda,

uma vez que conta com lojas distribuídas em centros comerciais de grande circulação de público, como shopping centers, facilita o pagamento através de parcelamento com cheques e boletos, e vende produtos que são acessíveis a esse consumidor. O entrevistado da Empresa C destaca que a liderança das operadoras de turismo em captar os clientes de baixa renda acarretou certo comodismo das empresas aéreas. Porém, o principal problema desse modelo para as empresas aéreas é que o cliente se torna fiel às operadoras de turismo, e a empresa aérea se torna apenas mais um fornecedor na cadeia. A partir do momento em que esse segmento passou a se tornar cada vez mais atraente, as empresas aéreas passaram a tentar desenvolver estratégias próprias, como forma até de sobrepor o canal de distribuição e alcançar o segmento da população de baixa renda diretamente.

6.3. Estratégias para o Mercado de Baixa Renda

O Quadro 8 apresenta resumo das principais aspectos das estratégias para inserção da população de baixa renda no transporte aéreo.

Quadro 8 - Resumo comparativo das estratégias das empresas aéreas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Canal de distribuição	Internet, porta a porta, agências, operadoras de turismo e lojas próprias	Internet, porta a porta e lan houses	Internet, porta a porta, lan houses, lojas e operadora de turismo próprias
Meios de pagamento	Cartão de marca própria com opção de financiamento em até 36 vezes, cartões de crédito e dinheiro	Boletos bancários, cheques, cartões de crédito, dinheiro e pagamento antecipado em até 12 vezes	Boletos bancários parcelados, cheques parcelados, cartões de crédito parcelados, dinheiro e cartão de crédito e débito em conta corrente recorrentes
Comunicação	Essencialmente mídia de massa (TV, revistas e internet)	Lan houses e agências de entretenimento de comunidades	Televisão, rádio, revistas, marketing de guerrilha e redes sociais
Serviço especializado para baixa renda	Especializado para o cliente de 1ª viagem	Não há	Especializado para o cliente de 1ª viagem
Preço	Tarifa reduzida em vôos de menor demanda (meio do dia, noturno e fora de temporada), assim como de acordo com a antecedência de compra	Tarifa reduzida em vôos de menor demanda	Tarifa reduzida em vôos com mais de um mês de antecedência de compra

Fonte: Elaboração Própria

As três empresas analisadas apresentam pontos em comum com relação à estratégia para o mercado de baixa renda. Todas as empresas avaliam que a população de baixa renda já possui conta em banco e cartão de crédito, porém não possui limite de crédito suficiente para efetuar a compra de uma passagem aérea, ou não gostaria de comprometer o seu limite com a compra da passagem. Conseqüentemente as empresas analisadas desenvolveram formas de pagamentos alternativas ao parcelamento do cartão

de crédito para financiar a passagem aérea. A empresa A desenvolveu cartão de marca própria com operação e financiamento próprio para os clientes de baixa renda. Já as empresas B e C passaram a aceitar boletos e cheques parcelados como meio de pagamento. A empresa C passou a oferecer recentemente a opção de pagamento de cartão de crédito recorrente que utiliza os meios de pagamento tradicionais, como cartão de crédito e débito em conta, mas com modelo de financiamento distinto. Nessa opção, o parcelamento do cartão de crédito é feito pela Empresa C ao invés de ser pelo banco emissor do cartão de crédito.

Percebe-se que pelos casos analisados que apenas a forma de pagamento não foi suficiente para vender passagens para o público de baixa renda. As três empresas optaram por estabelecer canais de vendas alternativos aos canais de venda direta usuais (web site e call center) como forma de complementar as opções de pagamento. Essa decisão é sustentada pela pesquisa do IBGE a respeito da utilização da internet. Conforme apresentado na pesquisa, apesar do percentual da população com algum tipo de acesso à internet ser próximo a cinquenta por cento, a finalidade do acesso para efetuar compras é ainda bastante baixo.

Nos três casos as empresas iniciaram o desenvolvimento de canal de distribuição porta a porta, sendo que no caso da Empresa A, o canal de distribuição é administrado pela própria empresa, e nos casos das empresas B e C são administrados por terceiros. Conforme apontado em entrevistas, o canal de distribuição porta a porta surge como uma alternativa para as empresas aéreas em comparação à internet e call center, pois possibilita acesso a um público que não sabe que tem condições de comprar uma passagem aérea, ou que não sabe como comprar uma passagem tampouco como se

comportar no avião e aeroporto. O canal de distribuição porta a porta estabelece relacionamento personalizado com o público de baixa renda.

Entre as empresas entrevistadas, a Empresa A possui maior experiência no canal de distribuição porta a porta. De acordo com a entrevista o resultado de vendas do canal foi insatisfatório. Já os canais de venda porta a porta da empresa B apresenta resultado mais positivo, ao passo que o canal de distribuição porta a porta da Empresa C é relativamente recente, e ainda não é possível concluir se o canal possui boa aceitação. De qualquer forma, a Empresa A ressaltou algumas hipóteses para justificar o insucesso do canal, como a falta de vínculo entre a empresa e o representante de vendas e o problema de desconfiança do canal de distribuição.

Porém, destacam-se algumas diferenças sensíveis na forma com que foram implantados os canais de venda. O primeiro aspecto a ser considerado é a participação do segmento de baixa renda no desenvolvimento do canal, ou seja, até que ponto houve cooperação entre a empresa aérea e a comunidade. No caso da Empresa B percebe-se grande preocupação em estabelecer uma relação de troca mútua com benefícios claros para a comunidade, em gerar credibilidade com os vendedores e a comunidade, e ainda o relacionamento com o líder da comunidade.

A capacitação dos vendedores ou representantes também foi bastante explorada pela Empresa B, que planejou inclusive uma forma de experimentar o produto ao levá-los em uma viagem de avião. Aspectos de comportamento no aeroporto e avião serão esclarecidos nessa experiência.

Adicionalmente, a venda de serviço no modelo de canal porta a porta lida com uma particularidade importante. O produto que está sendo vendido é um serviço de transporte, ou até mesmo a promessa do serviço de transporte. Ao contrário de produtos físicos, como cosméticos, o serviço é intangível e poderia gerar a reação de desconfiança mencionada pelo entrevistado. Esse problema é um pouco melhor resolvido no caso das empresas B e C, uma vez que as empresas procuraram definir preços fixos para cada destino independente do horário do vôo e dia da semana, entregam um catálogo de opções de origem e destinos, e apresentam um contrato de prestação de serviço no momento da venda. Essa forma de comercialização torna o produto vendido mais tangível e pode trazer resultados interessantes para as empresa B e C.

Finalmente, um aspecto apontado no referencial teórico de DNA de baixa renda pode ser aplicado nesse caso. O canal de distribuição porta a porta é tratado como o principal canal nos casos de sucesso, como Natura e Avon. A estrutura organizacional, processos, metas e gestão financeira giram em torno do canal de distribuição porta a porta, desde o recrutamento de representantes, treinamento, desenvolvimento de produto, venda e pós-venda. Pode se dizer que o desenvolvimento desse canal é uma competência central para essas empresas. Essas práticas não foram identificadas no caso da Empresa A, principalmente pelo fato da empresa já possuir canais de vendas já desenvolvidos e maduros e tratar o canal de distribuição porta a porta como piloto. Já as empresas B e C trabalham com empresas terceirizadas, cujo foco principal da empresa é justamente desenvolver o canal de distribuição porta a porta. É possível que, por esse motivo, a

experiência do canal de distribuição porta a porta das empresas B e C venha a ser superior à empresa A.

Outra forma de comercialização de passagens empregada pelas empresas A e C foram lojas em locais de grande circulação de público, como shopping centers e regiões de intenso comércio. De acordo com o entrevistado da empresa A, os resultados da loja são bastante positivos, afirmando que existe inclusive forte complementaridade entre o site de venda de passagens da empresa e a loja. A loja supre ainda toda a demanda de informações a respeito de procedimentos de aeroportos e embarque, algo que também causa insegurança para o público de baixa renda. Esse modelo é totalmente alinhado com as lojas de vizinhança definidas no referencial teórico, de forte aplicação no varejo.

As lan houses também são utilizadas pelas empresas aéreas B e C como canal de distribuição e comunicação com o cliente. Pela pesquisa do IBGE, as lan houses são a principal forma de acesso à internet de baixa renda, o que evidencia o potencial de utilização como canal de distribuição e meio de comunicação.

As empresas analisadas também praticam uma política de preço distinta para atrair o público de baixa renda e tornar o preço da passagem competitivo com o transporte rodoviário. De maneira geral as empresas oferecem tarifas menores para horários menos demandados, como vôos noturnos, épocas do ano em que há menor movimento, e assim por diante. A antecedência de compra também é bastante utilizada como forma de segmentar o preço entre o público de baixa renda e cliente corporativo. As passagens

que são vendidas no canal porta a porta das empresas B e C possuem preço fixo por mercado, porém só podem ser compradas com pelo menos 30 dias de antecedência.

O aspecto de comunicação também é definido pela Empresa A como extremamente relevante, especialmente pelo fato do cliente de baixa renda não saber como comprar uma passagem, como se comportar em um aeroporto e avião, e ainda pelo fato do transporte aéreo possuir o estigma de um serviço elitizado. Entre as empresas analisadas, a empresa A foi a única a adotar comunicação em propagandas de mídia de massa segmentada ao público de baixa renda, enfatizando dois elementos básicos: passar a mensagem de que todos podem voar porque é barato, fácil, prático, seguro e custa pouco por mês.

Finalmente, do ponto de vista de serviço especializado para a baixa renda, as empresas A e C estabeleceram um tratamento diferenciado para os passageiros que estão viajando pela primeira vez.

6.4. Estratégia de Negócio das Empresas Analisadas

O fato do mercado de clientes ainda ser essencialmente corporativo se reflete nas estratégias das principais empresas aéreas. Percebe-se nos três casos que no início de suas operações, as três empresas procuraram adotar essencialmente a estratégia de baixo custo de empresas aéreas americanas e européias, porém tiveram que se adaptar rapidamente ao mercado brasileiro.

O primeiro fator importante de se identificar é canal de distribuição. Tanto as empresas A quanto a empresa C já iniciaram sua operação com uma proposta de cooperação e parceria com agências de turismo, prática não usual na estratégia de baixo custo definida no referencial teórico, devido ao custo de comercialização de passagens aéreas. Já a Empresa B iniciou sua operação vendendo apenas pela internet, desconsiderando o canal de agências de viagem, e esse pode ser apontado como um dos motivos pelo qual a empresa teve que suspender sua operação alguns meses após o início devido à baixa ocupação de seus vôos. Tendo em vista que usualmente clientes corporativos utilizam de agências de turismo como forma até de terceirização de departamento de viagens, não vender através de agências de turismo significa não vender para clientes corporativos. Mesmo no mercado de lazer, o volume de pacote de viagens vendido por operadoras de turismo é relevante.

O segundo fator é o modelo de malha das empresas aéreas e aeroportos utilizados. As empresas de baixo custo possuem em sua maioria malhas de modelo ponto a ponto, e utilizam aeroportos secundários afastados de centros urbanos, como medidas para aumentar a produtividade de suas aeronaves, mão-de-obra, e reduzir custos aeroportuários. Porém, as empresas analisadas nessa pesquisa possuem malha do tipo *hub and spoke*, cujos *hubs* são em sua maioria justamente os aeroportos mais congestionados e em grandes centros urbanos, como Congonhas, Guarulhos e Brasília. Mesmo a Empresa C, cuja estratégia original era desenvolver uma malha ponto a ponto utilizando aeronave de menor capacidade que garantiria rentabilidade nesse modelo, acabou revendo essa estratégia e estabeleceu malha do tipo *hub and spoke*. A explicação para esse fato é que as principais empresas aéreas acabam estabelecendo seus *hubs* e rotas preferencialmente em função do mercado corporativo, caracterizado pelos eixos

Rio de Janeiro – São Paulo – Brasília. Toda a distribuição de vôos das empresas analisadas ocorre em aeroportos localizados nesses estados, que de acordo com estudo do IPEA já possuem utilização acima da capacidade.

Outra divergência entre as estratégias de empresas aéreas analisadas e de baixo custo é referente ao programa de fidelidade. Tipicamente as empresas aéreas que operam na estratégia de baixo custo não utilizam programas de fidelidade uma vez que o princípio do modelo é que a fidelização do cliente é pelo preço baixo, e não por incentivos. Porém, duas das empresas analisadas possuem programas de fidelidade, sendo que a Empresa A recentemente estabeleceu importantes parcerias com bancos nacionais para tornar seu programa ainda mais atraente para seus clientes, e ainda incrementar receitas auxiliares à empresa. Conforme apresentado no referencial teórico, o programa de fidelidade possui maior apelo para clientes corporativos, uma vez que permite ao cliente que viaja a negócios acumular milhas e posteriormente emitir passagem para viagem a lazer. De acordo com um dos entrevistados da Empresa A, cinco por cento dos clientes escolhem a empresa aérea de acordo com o programa de fidelidade.

Ao contrário da estratégia de baixo custo definida no referencial teórico, o modelo tarifário utilizado pelas empresas analisadas é complexo. O caso mais emblemático é da Empresa B, que no início tentou adotar uma política de preço único, que em média inferior aos concorrentes, mas que logo foi abolida. Atualmente as empresas analisadas procuram segmentar tarifas oferecidas aos clientes corporativos, lazer e até mesmo baixa renda, visto que esses segmentos de clientes possuem sensibilidades a preço bastante distintas. O artifício mais comumente empregado para segmentar as tarifas é a antecedência de compra, no qual clientes que compram com mais de x dias pagam

tarifas menores. Conforme visto no referencial teórico, o cliente que viaja a lazer costuma planejar sua viagem com maior antecedência do que clientes que viajam a negócio. Outro artifício empregado é o de permanência mínima no destino, dado que novamente clientes corporativos permanecem menos tempo no destino que clientes viajando a lazer.

Algumas práticas da estratégia de baixo custo que podem ser identificadas nas empresas A, B e C são a utilização de frota homogênea, que permite reduzir o custo com manutenção e treinamento de tripulação; serviço de bordo simplificado, que permite aumentar a utilização da aeronave e reduzir o custo de capital empregado.

O Quadro 9 apresenta de forma resumida as características da estratégia de baixo custo adotada pelas empresas analisadas nessa pesquisa, que foi denominada estratégia de baixo custo brasileira, em comparação às características de diferenciação e baixo custo apresentadas no referencial teórico. Observa-se que a estratégia de baixo custo brasileira é um modelo híbrido entre as estratégias de diferenciação e baixo custo. As empresas analisadas procuram simultaneamente oferecer serviços para clientes corporativos e estimular novos mercados, sobretudo o mercado de baixa renda. De acordo com Porter (1985), esse tipo de estratégia poderia ser classificado como meio-termo, visto que a empresa não adota nenhuma das estratégias genéricas. Porém, o histórico dessas empresas permite avaliar que essas empresas iniciaram sua operação com modelo mais próximo à estratégia de baixo custo, e tiveram que evoluir ou reformular completamente esse modelo de acordo com as características do mercado brasileiro. Conforme mencionado por um dos entrevistados da Empresa A, a realidade do mercado brasileiro difere da realidade de países desenvolvidos. Por exemplo, o mercado de aposentados

norte-americanos viajando a lazer é grande o suficiente para sustentar a operação de uma empresa aérea. No caso do Brasil, as empresas aéreas não podem abdicar de determinados segmentos de clientes, sobretudo o corporativo, caso contrário torna a operação bastante limitada ou até mesmo inviável. Com o amadurecimento do mercado brasileiro, especialmente do segmento de lazer de baixa renda, é provável que as empresas aéreas tenham que optar por uma estratégia ou segmento de cliente de maneira mais incisiva, caso contrário não terão vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Quadro 9 – Estratégia de baixo custo brasileira

Aspectos	Estratégia de diferenciação	Estratégia de baixo custo	Estratégia de baixo custo brasileira
Marca	Extensões à marca: tarifa + serviços	Uma marca: baixo custo	Baixo custo
Modelo de tarifas	Complexo	Simples	Complexo
Canal de distribuição	Preferencialmente agências de turismo	Preferencialmente internet	Agências de turismo e internet
Check-in	Orientado ao cliente	Simplificado, com forte orientação a auto-serviço	Simplificado, com forte orientação a auto-serviço
Aeroportos	Utilização de aeroportos congestionados localizados nos grandes centros	Utilização de aeroportos afastados e descongestionados	Utilização de aeroportos congestionados localizados nos grandes centros
Modelo de malha	Hub and spoke, com opções de interline e code-share	Ponto a ponto	Hub and spoke, com opções de interline e code-share
Segmentação de classes	Duas classes ou mais	Uma única classe	Uma única classe
Serviço de bordo	Sofisticado e segmentado por produto	Simples e com opções de serviços especiais pagos	Simples e com opções de serviços especiais pagos
Utilização de aeronave	Média a alta	Muito alta	Muito alta
Produto	Diversos produtos integrados	Um único produto: baixo custo	Poucos produtos
Tempo de solo	Alto, devido a aeroportos congestionados	Baixo, em média 25 min	Médio
Tipos de aeronaves	Diversificado	Único	Único
Receitas auxiliares	Foco no produto principal	Venda cruzada de serviços complementares e de produtos a bordo	Venda cruzada de serviços complementares e de produtos a bordo
Configuração da aeronave	Maior espaço entre poltronas	Alta densidade de assentos	Alta densidade de assentos
Serviço ao cliente	Opção de serviço completo para o cliente	Geralmente com baixa satisfação do cliente	Geralmente com baixa satisfação do cliente
Operação	Diversificada, com transporte de cargas e serviços de manutenção para outras empresas	Focada na atividade central (transporte de passageiros)	Diversificada, com transporte de cargas e venda de pacote

Fonte: Elaboração própria.

VII. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de baixa renda representa grande potencial para as empresas aéreas brasileiras. Com a redução da despesa com alimentação, a população de baixa renda incluiu opções de lazer em seu orçamento. Viagens a parentes e até mesmo o turismo se destacam como alternativas de lazer para essas famílias, mercado em que as empresas aéreas se inserem como meio de transporte. O Ministério do Turismo estima que um milhão de pessoas da baixa renda já utiliza o serviço de transporte de avião. Esse fato deve-se, sobretudo ao esforço das empresas aéreas em reduzir o preço da passagem, ainda que essa redução tenha resultado em perda de rentabilidade da operação.

As empresas aéreas analisadas nesse estudo reconhecem esse fenômeno e estão desenvolvendo estratégias específicas para esse segmento da população.

A maior preocupação das empresas aéreas analisadas nesse estudo ao processo de inserção da baixa renda é com a infra-estrutura aeroportuária. Essa avaliação é corroborada pelos dados apresentados pelo IPEA (2010), que aponta que os principais aeroportos brasileiros operam acima da capacidade. O acréscimo de tempo total de voo devido às restrições de infra-estrutura aeronáutica e aeroportuária foi estimado em 4 a 8%. Reduzir as barreiras estruturais e custos evitáveis poderia levar a uma redução de 11 a 15% nos custos no setor aéreo brasileiro doméstico.

A preocupação com a infra-estrutura vai além das facilidades do aeroporto. As vias de acesso também podem tornar a viagem de avião para baixa renda inviável, visto que as opções de transporte público para os principais aeroportos brasileiro são bastante

limitadas. Observa-se que a grande maioria das empresas tenta contornar o problema de transporte público, oferecendo transporte grátis.

Já as operadoras de turismo são percebidas pelas empresas aéreas como agente indutor à inserção da população de baixa renda, em especial pela venda de pacotes de turismo, como no caso da CVC. Porém, a partir do momento em que esse segmento passou a se tornar cada vez mais atraente, as empresas aéreas passaram a tentar desenvolver estratégias próprias, como forma até de sobrepor o canal de distribuição e alcançar o segmento da população de baixa renda diretamente.

Devido ao fato do mercado de baixa renda para o transporte aéreo ser ainda embrionário, as estratégias se concentra ainda no composto mercadológico, como produto, preço, canal de distribuição, comunicação e serviço.

Apesar do cliente de baixa renda possuir conta em banco e cartão de crédito, as empresas aéreas acreditam que esse cliente não possui limite de crédito suficiente para efetuar a compra de uma passagem aérea, ou não gostaria de comprometer o seu limite com a compra da passagem. Conseqüentemente as empresas analisadas desenvolveram formas de pagamentos alternativas ao parcelamento do cartão de crédito para financiar a passagem aérea, como o cartão de marca própria com operação e financiamento próprio, boletos e cheques parcelados, e pagamento de cartão de crédito recorrente que utiliza os meios de pagamento tradicionais, como cartão de crédito e débito em conta, mas com modelo de financiamento distinto.

As empresas aéreas analisadas optaram por estabelecer canais de distribuição alternativos, visto que a internet ainda é canal de distribuição pouco efetivo para o mercado de baixa renda. As agências de viagem tradicionais ainda amedrontam o cliente de baixa renda. O canal de distribuição porta a porta foi adotado por todas as empresas, porém com resultados distintos, sobretudo devido à forma com que foi implantada. A empresa que adotou o canal de distribuição porta a porta de forma extrativista ou apenas mercantilista não obteve resultados satisfatórios, ao passo que as empresas que adotaram uma postura de cooperação e troca mútua com a comunidade passou a obter resultados mais satisfatórios.

Adicionalmente ao canal de distribuição porta a porta, as empresas aéreas estabeleceram lojas em locais de grande circulação de público, como shopping centers e regiões de intenso comércio. A loja supre ainda toda a demanda de informações a respeito de procedimentos de aeroportos e embarque, algo que também causa insegurança para o público de baixa renda. Esse modelo é totalmente alinhado com as lojas de vizinhança definidas no referencial teórico, de forte aplicação no varejo.

As empresas analisadas também praticam uma política de preço distinta para atrair o público de baixa renda e tornar o preço da passagem competitivo com o transporte rodoviário. De maneira geral as empresas oferecem tarifas menores para horários menos demandados, para vôos noturnos, para épocas do ano em que há menor movimento, e assim por diante. A antecedência de compra também é bastante utilizada como forma de segmentar o preço entre o público de baixa renda e cliente corporativo.

O aspecto de comunicação também é extremamente relevante, especialmente pelo fato do cliente de baixa renda não saber como comprar uma passagem, como se comportar em um aeroporto e avião, e ainda pelo fato do transporte aéreo possuir o estigma de um serviço elitizado.

Essa pesquisa permite ainda definir de maneira sucinta, o modelo de negócio estabelecido pelas empresas aéreas de baixo custo brasileiras, em resposta a algumas características do mercado brasileiro. Percebe-se que as empresas brasileiras acabam adotando um modelo híbrido entre o modelo de baixo custo e diferenciação para atender tanto a clientes corporativos, que representam o maior percentual do mercado brasileiro, quanto o mercado de baixa renda, que possivelmente será o motor de crescimento do setor nos próximos anos.

A pesquisa abre espaço para novos estudos a respeito do setor de transporte aéreo e mercado de baixa renda.

No setor aéreo valeria analisar em profundidade as características de cada canal de distribuição, tanto os canais diretos (internet, call center, porta a porta), quanto indiretos (agências, operadoras). Conforme abordado nesse texto, as operadoras de turismo tiveram papel importante no desenvolvimento do turismo de baixa renda e poderiam ser analisados com maior enfoque.

Já no mercado de baixa renda, cabe salientar a escassez de estudos de estratégias para baixa renda em setores de serviço. Vale analisar se as práticas adotadas pelas indústrias

de varejo e desenvolvimento de bens de consumo se aplicam também aos setores de serviço, conforme analisado nesse estudo.

VIII. Referências

Referência Bibliográfica

AGUIAR, Luciana; TORRES, Haroldo da Gama; MEIRELLES, Renato. O Consumidor de Baixa Renda. In: Varejo para a Baixa Renda. São Paulo: Bookman, 2008.

ANDRADE, Renato. Brasileiros da Baixa Renda Viajam Mais. Jornal O Estado de São Paulo. São Paulo, 05 de novembro de 2009.

BACHA, Maria de Lourdes e STREHLAU, Vivian Iara. Uma tipologia para segmentação de hábitos de viagem de classes populares. Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, v. 11, nº 2. p. 175 – 200, maio/ago. 2009

BARAT, Josef. Regulação do transporte aéreo. Revista Consulex, Brasília, ano 10, n. 224, p. 26-37, maio 2006.

_____. Logística, transporte e desenvolvimento econômico. São Paulo: CLA Editora, 2007a, v. 4. A visão setorial.

_____. Bases para a formulação de um plano de desenvolvimento da aviação civil brasileira. In: VELLOSO, J. P. R. Transformando a crise em oportunidade: diagnóstico e bases para o desenvolvimento de um plano para a aviação civil brasileira. Rio de Janeiro: José Olímpio Ltda., 2007b, p. 65-97.

BARKI, Edgard. Estratégias de empresas direcionadas para a baixa renda: um estudo exploratório. 2005 153p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getulio Vargas – SP.

_____. Distributions Strategies for the Base of Pyramid: an Exploratory Study in Brazil. 2010 260p. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getulio Vargas – SP.

BARKI, Edgard. and PARENTE, Juracy. Consumer behaviour of the base of pyramid in Brazil. Greener Management International vol. 56, May p11-23, 2010.

BORENSTEIN, Severin. The Evolution of U.S. Airline Competition. Journal of Economic Perspectives, n. 6, v. 2, p. 45-73, 1992.

BRUECKNER, Jan.; WHALEN, Tom. The Price Effect of International Airline Alliances. Journal of Law and Economics, n. 43, v. 2, p. 503-545, 2000.

CHIARA, Márcia de. Classes D e E puxam consumo na crise. Jornal O Estado de São Paulo. São Paulo, 28 de outubro de 2009.

CHIARA, Márcia de. Classe D já supera B em poder de consumo. Jornal O Estado de São Paulo, 2 de agosto de 2010.

DATA POPULAR. Classes C e D, Um Novo Mercado para o Turismo Brasileiro. Brasília, 2005

DOGANIS, Rigas. The Airline Business. Oxon, Routledge, 2006.

_____. Flying Off Course. Oxon, Routledge, 2010.

FIGER, Vivian. Programas de fidelização e seu impacto no regime de concorrência na indústria aérea americana. Rio de Janeiro. 2007. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica.

FLOURIS, Triant G.; OSWALD, Sharold L. Designing and Executing Strategy in Aviation Management. Hampshire: Ashgate, 2006

Franke, Markus. Competition between network carriers and low-cost carriers – retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency? Journal of AirTransport Management, v. 10, n. 1, p. 15–21. 2004

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa, São Paulo, Ed Atlas, 1987.

GILBERT, D. C. Relationship marketing and airline loyalty schemes, Department of Management Studies, University of Surrey, Guildford, Surrey, UK, 1996

GILLEN, David and GADOS, Alicja. Airlines within airlines: Assessing the vulnerabilities of mixing business models. Research in Transportation Economics 24 25–35, 2008

GIOVINAZZO, Renata Alves. Um estudo sobre o desempenho e a estratégia de empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil. São Paulo, 2003. Tese (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

GIOVINAZZO, Renata Alves; WRIGHT, James Terence Coulter; Cheruti, Alexandre; Pinto, Bernardo Jacques Vieira; Fonseca, Glauber; Lima, Marcelo de Moraes. Desafios e Oportunidades no Setor de Cartões de Crédito: Proposição de Estratégias para o Mercado Popular. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 19-35, outubro-dezembro 2008.

HOFER, Christian; WINDLE, Robert; DRESNER, Martin. Price premiums and low cost carrier competition. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 44(5), 864–882, 2008.

HOFTON, Andy. Development world airlines: how they can survive and prosper. In: HERATY, Margaret. (Ed.). Development world transport. Londres: Grovesnor Press International, 1989.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. Brasília. 2008

IPEA. Panorama e Perspectivas para o Transporte Aéreo no Brasil e no Mundo. Série Eixos do Desenvolvimento Brasileiro. Comunicados do Ipea no. 54, 2010.

LEDERMAN, Mara. Do Enhancements to Loyalty Programs Affect Demand? The Impact of International Frequent Flyer Partnerships on Domestic Airline Demand. Toronto: University of Toronto, 2004. Mimeografado.

LONDON, Ted. A Base-of-the-Pyramid Perspective on Poverty Alleviation. The William Davidson Institute, 2007.

LONDON, Ted. and HART, Stuart. Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, vol 35, no5, 350-370, 2004.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *Estratégia do Oceano Azul*. Rio de Janeiro: Campus, 2005

MASON, Keith J. Marketing low-cost airline services to business travelers. *Journal of Air Transport Management*, vol 7, 103-109, 2001

MCKINSEY & COMPANY. *Estudo do Setor de Transporte Aéreo do Brasil*. Rio de Janeiro, 2010.

MOREIRA, Frederico Antonio de Araujo. *Demanda e oferta de entretenimento: um estudo do segmento de baixa renda do Distrito de Itaquera na cidade de São Paulo*. 2006. 162p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Getúlio Vargas – São Paulo

MOREIRA, Mauricio Emboaba. *Caso GOL*. São Paulo: ESPM/Exame, 2004

NARDI, Sergio e GODOY, Paulo. *Marketing para varejo de baixa renda*, Osasco/SP, Ed. Novo Século, 2006.

NARDI, Sergio. *A nova era do consumo de baixa renda*, 1ª Ed. Osasco/SP: Ed. Novo Século, 2009.

NASCIMENTO, Paulo Tromboni de Souza. e YU, Abraham Sin Oih. *Estratégias de Inovação para Produtos de Consumo Popular VI SEMEAD*, 2003.

OSCAR, Naiana. TIM faz “arrastão” na baixa renda. *Jornal O Estado de São Paulo*, 28 de Julho de 2010.

O’CONNELL John F. and WILLIAMS George. Passengers’ perceptions of low cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines, *Journal of Air Transport Management* 11 259–272, 2005.

PARENTE, Juracy; LIMEIRA, Tânia e BARKI, Edgard. *Varejo para Baixa Renda*. São Paulo: FGV, 2008.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRADO, Karen Perrotta Lopes de Almeida. A preferência da marca no processo de decisão de compra: um estudo exploratório no segmento de baixa renda. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

PRAHALAD, C. K. The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits. Michigan: Wharton School Publishing, 2005.

ROMANINI, Carolina; SALVADOR, Alexandre e SOARES, Ronaldo. Aeroportos: Entre o Céu e o Inferno. Revista Veja, São Paulo, Ano 43, 7 de abril de 2010

SILVEIRA, Débora M. S. Análise dos Benefícios das Alianças Internacionais entre Empresas de Transporte Aéreo. Rio de Janeiro. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transporte) – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

SHAW, Stephen. Airline Marketing and Management. Hampshire: Ashgate, 2007

SOBRAL, Maria C. Estratégias Funcionais no desenvolvimento de produto popular: um estudo de casos múltiplos. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

SVERBERI, Benedito. A Classe C vai ao Paraíso. Revista Veja, São Paulo, Ano 43 no 5, p. 88-90, 3 de fevereiro de 2010.

THE BOSTON CONSULTING GROUP. Mercados pouco explorados: descobrindo a classe C. São Paulo, Março de 2002.

THE ECONOMIST. Surprise! The power of emerging world. Londres, 16 a 22 de setembro de 2006

VASIGH, Bijan; FLEMING, Ken; TACKER, Thomas. Introduction to Air Transport Economics. Hampshire: Ashgate, 2008

VIANNA, N.W.H. et al. Uma tipologia para lazer das classes populares. In: V Simpósio de Gestão Estratégica em Negócios, 2007, Seropédica-RJ, p.1-15.

WEST, David & BRADLEY, John. Airline Flight Networks, Cycle Times, and Profitability: 2004 – 2006. Operations Management Research, Winston – Salem, v.1, n. 2, p. 129 – 140, December 2008

YERGIN, D.; VIETOR, R. H. K., EVANS P. C. Fettered Flight: Globalization and the airline industry, Massachusetts Institute of Technology, 2000.

YIN, Robert P. Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUNUS, Muhammad. *Creating a World without poverty: Social Business and the future of capitalism*. New York: Public Affairs. 2007

ZAMITH, E. P. O marketing mix do varejo alimentar destinado à população de baixa renda na cidade de São Paulo. 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getulio Vargas – São Paulo

ZANCUL, E. S.; RODRIGUES, F. Z.; ANSELMO JUNIOR, J.; YU, A. S. O.; NASCIMENTO P. T. S. Desenvolvimento de Produtos Populares: Estudo de Caso em uma Empresa de Eletrodomésticos. In: XI Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru, 2004.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)