FUNDAÇÃO DOM CABRAL

OS IMPACTOS DA COBRANÇA DA PRIMEIRA BAGAGEM PARA O SETOR AÉREO BRASILEIRO: uma análise crítica

André Coelho

Guilherme Lobato

Mariana Paulino

Roberto Wagner

Belo Horizonte

2018

André Coelho

Guilherme Lobato

Mariana Paulino

Roberto Wagner

OS IMPACTOS DA COBRANÇA DA PRIMEIRA BAGAGEM PARA O SETOR AÉREO BRASILEIRO: uma análise crítica

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios.

Professor Orientador: Marcos Eugênio Vale Leão

Belo Horizonte

2018

RESUMO

No ano de 2017 foi permitida ao setor aéreo brasileiro a cobrança da bagagem despachada. Até então, os órgãos reguladores da aviação determinavam as regras do setor com relação a esse produto. O objetivo do estudo é desenvolver uma análise crítica que visa identificar a percepção dos clientes com relação à nova pratica das companhias aéreas brasileiras, entendendo quais os impactos da implementação da cobrança da primeira bagagem para os clientes do setor aéreo brasileiro. Adicionalmente, o projeto aplicativo busca avaliar a percepção dos clientes em relação à cobrança de bagagens, analisar os reflexos da cobrança da primeira bagagem na qualidade dos serviços, avaliar os resultados financeiros gerados pela cobrança da primeira bagagem pelas empresas aéreas (brasileiras e benchmarking com empresas internacionais) e discorrer sobre os impactos da cobranças no consumidor brasileiro. Foram coletados dados importantes sobre o tema e visualizados os cenários de ponto de vista dos clientes e das companhias aéreas. Realizaram-se grupos focais para conhecer a fundo a percepção do consumidor e, assim, descobrir o real impacto do tema. O trabalho busca identificar pontos de atenção para as companhias aéreas com relação à comunicação sobre as novas regras e a qualidade do atendimento ao público.

Palavras-chave: Setor aéreo. Bagagem despachada. Satisfação do cliente.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cinco forças de Porter 11

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Chronology of Initial Fess, by Date of Annoucement.....30

Tabela 2 - Chronology of Subsequent Baggage Fee Increases, by Date of Annoucement 30

Tabela 3 - Perfil dos grupos focais 33

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO 6

2 BASES CONCEITUAIS 8

2.1 A satisfação dos clientes e suas reflexões na retenção 8

2.2 O papel dos subprodutos nas estratégias de negócios 10

2.3 A percepção dos clientes e seus impactos nos resultados 13

3 A METODOLOGIA DA PESQUISA 18

3.1 Metodologia empregada 19

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO 21

4.1 Análise do setor 21

4.1.1 O mercado de aviação comercial doméstico brasileiro 21

4.1.2 Os reflexos da cobrança da primeira bagagem na qualidade dos serviços 25

4.1.3 Análise de resultados financeiros 27

4.2 *Benchmarking* (realidades organizacionais) 29

4.2.1 Análise de casos de empresa com a cobrança acessória de serviços 32

4.3 Pesquisa – Avaliação dos clientes sobre a cobrança das bagagens 32

5 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA 388

5.1 Constatações e proposições acerca da cobrança da primeira bagagem 388

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 421

REFERÊNCIAS 443

APÊNDICE A - Roteiro Grupos Focais 487

1 RESUMO EXECUTIVO

O setor aéreo é uma peça importante do sistema de transportes do país, sendo responsável por cerca de 3,1% da produção econômica do Brasil, transportando mais de 12% do valor financeiro do comércio exterior brasileiro e gerando mais de 6,4 milhões de empregos.

Sabe-se que o setor aéreo é de alta competividade e extremamente impactado pela economia, diante deste cenário as companhias aéreas brasileiras necessitam garantir sua sustentabilidade através da excelência operacional, da redução de custos, da necessidade de gerar receitas adicionais e de estarem em conformidade com as leis que regulam o setor.

Em relação à receitas adicionais, uma das mais relevantes do setor é a cobrança do despacho da bagagem. No setor aéreo brasileiro, tal cobrança foi iniciada em junho de 2017, dessa forma, as companhias aéreas passaram a ter a possibilidade de segmentar seus serviços. O novo modelo permitiu a segmentação dos benefícios de cada tarifa e o cliente escolhe pagar pelo benefício que mais lhe convém, viabilizando a diferenciação da tarifa pelos serviços efetivamente utilizados.

Antes dessa data, o despacho de bagagem era por lei incluso no valor da tarifa paga pelo cliente, ou seja, a companhia aérea não tinha permissão de cobrar preços diferentes para clientes que despachavam ou não bagagem.

Com essa mudança legislativa, todas as companhias aéreas brasileiras fizeram alterações nas suas estruturas tarifárias e passaram a cobrar o valor do despacho da bagagem de forma separada, ou seja, visava garantir menores preços a quem deseja viajar apenas com a bagagem de mão.

O objetivo do estudo é desenvolver uma análise crítica que visa identificar a percepção dos clientes com relação à nova prática das companhias aéreas brasileiras, entendendo quais os impactos da implementação da cobrança da primeira bagagem para os clientes do transporte aéreo brasileiro.

Adicionalmente, o projeto aplicativo busca avaliar a percepção dos clientes em relação à cobrança de bagagens, analisar os reflexos da cobrança da primeira bagagem na qualidade dos serviços, avaliar os resultados financeiros gerados pela cobrança da primeira pelas empresas aéreas (brasileiras e benchmarking com

empresas internacionais) e discorrer sobre os impactos da cobrança no consumidor brasileiro.

Dessa forma, o projeto inicia a análise com as bases conceituais sobre o tema, entendendo como a satisfação do cliente é importante para a fidelização e seus impactos nos resultados da empresa.

Posteriormente, explica-se a metodologia de pesquisa utilizada, estudo de campo com grupos focais direcionados a entender qualitativamente os impactos da cobrança da bagagem despachada no setor aéreo brasileiro em diferentes segmentos de viajantes.

Após essa explicação, foca-se no levantamento de informações especificas do setor aéreo brasileiro, impacto financeiro do início da cobrança de bagagem despachada, reflexos na qualidade do serviço e resultados financeiros das empresas do setor, além de realizar benchmarking com companhias aéreas internacionais, que já estão familiarizadas com essa forma de cobrança em seus respectivos países.

Adicionalmente, com o objetivo de maior aprofundamento sobre a percepção dos clientes a respeito dessas alterações na cobrança da bagagem despachada, apresenta-se a análise dos grupos focais que foram conduzidos com clientes de perfil turístico e corporativo, para identificar o impacto desse novo cenário na satisfação do cliente.

Por fim, após os estudos teóricos e de campo, encontram-se oportunidades de melhorias para as companhias aéreas e recomendam-se próximos passos para que essa nova política impacte positivamente na satisfação do cliente.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 A satisfação dos clientes e suas reflexões na retenção

O conceito de satisfação assim como sua importância para a retenção dos clientes é descrito por diversos autores. A seguir, serão descritos alguns conceitos e seus impactos nessa retenção.

Para Hoffman e Bateson (2003), o trabalho na área da satisfação do cliente começou no ano de 1970, devido ao aumento do consumo de produtos e serviços. A redução da qualidade dos serviços prestados e o aumento da inflação também colaboraram e obrigaram várias empresas a diminuir os preços dos seus produtos. Com isso, surgiu a insatisfação dos clientes.

Com o aumento do consumo e, consequentemente, uma maior oferta de produtos e serviços, os clientes passaram a procurar produtos de melhor qualidade ou que os atendessem de forma mais satisfatória.

Segundo Kotler (1998, p 53) “Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”.

Para Cobra (1997), satisfazer a necessidade do consumidor significa descobrir não apenas o que ele quer ou deseja para saciar suas necessidades, pois a grande maioria das pessoas não sabe exatamente o que quer. Ainda segundo o autor (1997, p 37), o prazer da compra está ligado a certas sensações que o consumidor imagina estar levando à satisfação de necessidades. O que realmente satisfaz as necessidades não são fatores necessariamente percebidos pelo consumidor, quer dizer, não estão muitas vezes ao nível do consciente.

Segundo Karsaklian (2004), o consumidor tem uma personalidade que faz com que ele sinta maior atração por um produto do que por outros, e também desenvolve algumas atitudes que podem ser positivas e negativas em relação aos produtos.

Compreender o que gera a satisfação nos clientes é fundamental para que as organizações possam oferecer produtos e serviços que excedam as suas expectativas e os fidelize. A satisfação do consumidor, depois de adquirir um determinado produto ou serviço, depende do desempenho da oferta em relação às

suas expectativas. Então, se o desempenho após a prestação do serviço não for alcançado e nem a sua expectativa de consumo, ele ficará insatisfeito

Para Kotler e Armstrong (2006, p.476), a satisfação do cliente com uma compra depende do desempenho real do produto em relação às expectativas do comprador. O cliente pode experimentar vários graus de satisfação. Se o desempenho do produto ficar abaixo de suas expectativas, ele fica insatisfeito. Se o desempenho ficar à altura de suas expectativas, fica satisfeito. Se o desempenho exceder as expectativas, fica extremamente satisfeito ou encantado.

Para identificar o que gera a satisfação nos clientes, as organizações começaram a dividi-los em grupos: homens, mulheres, adolescentes, idosos, solteiros, dentre outros, para ofertar um atendimento personalizado a cada um.

Segundo Chiavenato, “Não importa apenas saber quem é o cliente, mas como ele é: quais são as suas características, seus hábitos de compra, suas preferências, suas expectativas etc.” (2007, p. 209).

Porém, é preciso entender o que significa um cliente fiel ou como as ações para satisfazê-lo surte efeito na sua retenção. Muitas vezes, pessoas que disseram estar satisfeitas com um produto não voltaram a comprar, porque acharam o de outra marca mais valioso.

Para Peppers e Rogers (1994), fidelizar é tornar o seu serviço, produto e atendimento tão especial que, quando o seu cliente precisar novamente, ele não pensará duas vezes e comprará de você novamente.

É sabido que é mais fácil e barato manter do que conquistar novos clientes, portanto, é preciso criar valor de forma a transformar clientes satisfeitos em clientes fiéis.

Porém, é importante ressaltar que nenhuma empresa pode satisfazer a todas as necessidades de todos os clientes, portanto, é preciso identificar e concentrar as ações naqueles que são de interesse da organização.

Segundo Kotler e Armstrong (2006),

> Status de fidelidade. Os consumidores têm graus de fidelidade variados em relação a marcas específicas, lojas e outras organizações. Os compradores podem ser divididos em quatro grupos, de acordo com o status de fidelidade à marca.

Ainda segundo o autor, existem quatro gradações ou categorias de fidelidade:

- Clientes fiéis convictos: são aqueles consumidores que possuem o hábito de comprar sempre da mesma marca.
- Clientes fiéis divididos: um tipo de consumidor que é fiel a mais de uma marca, podendo ser duas ou três.
- Clientes fiéis inconstantes: clientes que estão mudando de marca a todo momento.
- Clientes infiéis: não têm preferência ou fidelidade por marca alguma.

Na abordagem de fidelização por Kotler e Armstrong (2006), eles recomendam que as empresas estudem os clientes fiéis convictos para identificar seus pontos fortes junto a eles, e, em seguida, estudar os clientes fiéis divididos, para ver com quais marcas eles estão brigando pela preferência desses consumidores, por fim, analisar quais clientes estão abandonando a marca para identificar onde estão suas fraquezas.

Examinando cuidadosamente os comportamentos dos clientes fiéis, a empresa terá as informações de que necessita para permitir um melhor gerenciamento dos dados presentes e futuros. Sendo assim, a empresa irá monitorar e equilibrar as transações com seus clientes no momento da negociação, evitando a insatisfação e promovendo a satisfação, de modo que consiga novos clientes e a sua retenção.

Conclui-se, portanto, que é fator crucial para as organizações a identificação do que é diferencial de atendimento a seus clientes, ou seja, o que faz com que eles se sintam satisfeitos com a aquisição de um produto ou serviço, assim como ter de forma muito clara e assertiva o nível de fidelidade de cada um para oferecer o tratamento adequado e mapear os pontos fortes e fracos da organização.

2.2 O papel dos subprodutos nas estratégias de negócios

Sabe-se que as organizações estão hoje submetidas a mercados cada vez mais competitivos e que lidam com muitos desafios, especialmente os externos, pois estão inseridas em um ambiente muito dinâmico.

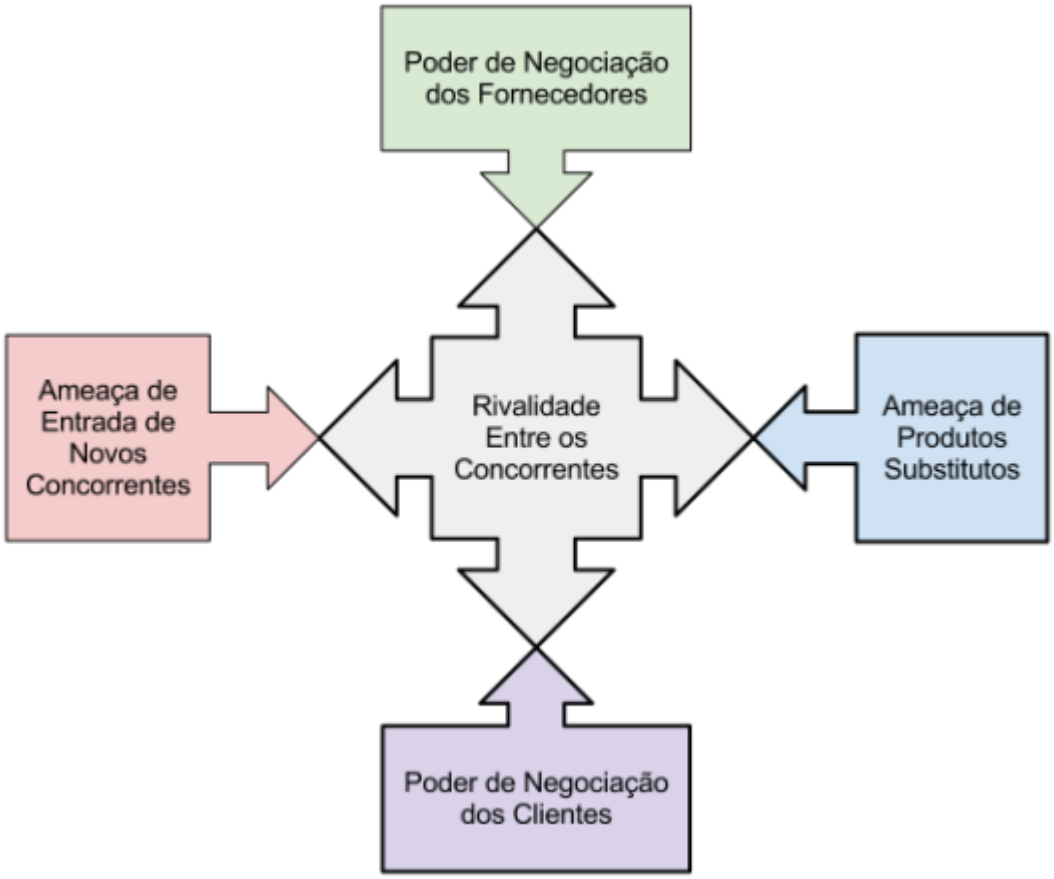
Segundo Cravens, Piercy e Baldauf (2009, p. 32) “volatilidade, reinvenção e mudanças fundamentais nos mercados trazem desafios nunca antes vistos para

pesquisadores e executivos". Transcender esses desafios é uma tarefa difícil e exige dedicação e atenção por parte dos empresários, uma vez que as atividades desenvolvidas nas empresas precisam responder às mudanças do mercado e, consequentemente, às mudanças nas relações de consumo, a fim de atendê-los.

Segundo Porter (1982), a intensidade de mercados competidores não é uma coincidência ou uma falta de sorte, pelo contrário, é devido à estrutura econômica implícita e vai além do comportamento dos concorrentes atuais.

A intensidade em uma indústria depende das cinco forças competitivas apresentadas na Figura 1.

Figura 1 – Cinco forças de Porter



Fonte: Porter (1982).

Para Porter (1982), as cinco forças competitivas refletem o fato de que a competição não está limitada a participantes bem estabelecidos. Os clientes, os fornecedores, os participantes potenciais e os substitutos são todos "competidores" das empresas, e sua importância dependerá das circunstâncias.

Ainda segundo Porter (1982), as cinco forças competitivas combinadas regem a intensidade da competência e a rentabilidade de uma indústria.

Diante desse contexto, as organizações necessitam de se proteger dos novos entrantes que frequentemente aportam muitos recursos com o desejo de conquistar mercado. De acordo com o mesmo autor, combater o risco de que entrem novos participantes em uma indústria dependerá das barreiras atuais contra a entrada e também da reação previsível por partes das empresas já estabelecidas.

Uma das principais barreiras são as economias de escala, que indicam as reduções dos custos unitários de um produto ou serviço à medida que aumenta o volume absoluto por período.

De acordo com Porter (1982), os benefícios dessa categoria de atividades ou funções são muito grandes, se existem custos conjuntos. Os custos comuns ocorrem quando uma empresa que produz um produto ou serviço A (ou uma operação ou função que faz parte dessa atividade) tem a capacidade intrínseca de produzir também bem um produto ou serviço B. Um exemplo deles é serviços de passageiros aéreos e carga aérea: devido a limitações tecnológicas, apenas um certo espaço do avião pode ser preenchido com passageiros, deixando um espaço para carregar uma grande capacidade de cargas. Isso implica custos para colocar o avião no ar e existe sempre uma capacidade de transporte, independentemente do número de passageiros. Portanto, uma empresa que compete em passageiros e cargas deve ter uma vantagem considerável para aqueles que competem apenas em um mercado.

O mesmo tipo de efeito ocorre em negócios que envolvem processos de fabricação abrangendo subprodutos. A empresa entrante que não pode captar a receita incremental mais alta dos subprodutos pode enfrentar uma desvantagem, caso as empresas já instaladas o possam (PORTER, 1982).

De acordo com Mintzberg (2007), as estratégias que combinam integração da cadeia com diversificação de negócios são interessantes, pois a diversificação de subproduto envolve a venda de subproduto da cadeia de operações em mercados separados, como ocorre quando uma empresa área oferece seus serviços de manutenção a outras empresas aéreas.

Quando uma empresa integrada busca mercados mais amplos, ela pode lançar uma variedade de novos produtos finais e mudar para a forma diversificada pura (MINTZBERG, 2007).

Ainda de acordo com Mintzberg (2007), uma alternativa menos arriscada é que as empresas iniciem comercializando seus produtos intermediários no mercado. Isso introduz pequenas pausas na cadeia de processamento, que, por sua vez, exige uma estrutura divisionalizada, dando origem a uma forma de subproduto.

Desta forma, entende-se que os subprodutos têm papel de alta relevância para as organizações, pois geram subsídios para a empresa consolidar a sua marca, diversificar o portfólio de produtos ou serviços, agregando assim valor para o seu cliente e acionistas, estimulando a mudança de estratégias de produto-mercado e até mesmo no seu modelo de atuação diante do mercado.

2.3 A percepção dos clientes e seus impactos nos resultados

Em um ambiente comercial cada vez mais competitivo e desafiador, é de extrema relevância o entendimento da percepção dos clientes e o impacto que reflete nos resultados da organização. Diversos autores descrevem o conceito de valor, sua importância para o cliente e para a organização. Serão descritos, a seguir, alguns conceitos, suas especificidades e conclusões.

Segundo Porter (1992), o conceito de valor para o cliente é uma equação que relaciona a diferença entre o valor total esperado e o custo total obtido, sendo:

- Valor total esperado: conjunto de benefícios previsto pelo serviço.
- Custo total obtido: preço pelos serviços assim como qualquer outro custo associado à sua obtenção.

Portanto, valor é simplesmente tudo o que o cliente espera receber ao adquirir um produto ou serviço extraído dos custos que irão ocorrer no processo de compra.

Compreender o conceito de valor é fundamental para entender o comportamento da demanda e fazer com que a empresa se posicione corretamente para ofertar um conjunto de benefícios que são realmente percebidos pelo seu cliente, resultando em melhor gerenciamento dos resultados da organização.

Segundo Mendes (2006), “a gestão do valor entregue, inserida num contexto de orientação para o mercado, é uma poderosa abordagem estratégica”, portanto, em ambientes de alta competitividade e em constantes mudanças, a gestão do valor se torna essencial para entregar um produto ou serviço realmente valorizado pelo

cliente, com preços adequados a essa percepção, gerando como resultado receitas adicionais para as empresas e melhor experiência do cliente no processo de compra e utilização do serviço.

Lovelock e Wirtz (2006) seguem conceito similar, explicam valor como sendo “quanto vale uma ação ou objetivo específico em relação às necessidades de um indivíduo ou organização em determinado momento, menos os custos na obtenção desses benefícios”.

Ou seja, para criar valor para o cliente, a organização deve compreender o que é valor do ponto de vista do cliente, às vezes cometendo o erro de pressupor que o sabem. Ao entender o valor para o cliente, abre-se a possibilidade de a empresa oferecer tipos de serviços de que os clientes necessitam a um preço aceitável, alinhados com a expectativa deles. A organização que melhor entender essa equação tende a ser mais bem-sucedida no mercado.

Kotler e Keller (2000) especificam diferentes benefícios e custos que o cliente pode considerar ao adquirir um produto ou serviço. Os autores, assim como outros já citados, consideram valor como a razão entre o que o cliente recebe (produto ou serviço) e o que ele dá. Porém, aprofundam os conceitos de ganho e perda que são envolvidos nessa transação entre clientes e organizações no processo de compra:

- Os benefícios incluem benefícios funcionais e emocionais.
- Além do custo financeiro, o custo total para o cliente que adquire um bem ou serviços considera os custos de tempo, de energia física e emocionais do comprador, que leva em conta esses custos juntamente com o custo monetário para estabelecer o custo total para o cliente.

Portanto, devem ser considerados todos os fatores que envolvem a compra do produto ou serviço pelo cliente, além de todo o procedimento de compra e fatores emocionais, por exemplo, que podem afetar o processo, influenciando o cliente.

Além disso, enfatizam que a oferta fornecida pela organização será bem-sucedida ao proporcionar valor e satisfação ao seu cliente-alvo. O cliente tem à sua disposição diversas ofertas de diversas empresas, para escolher sempre a que lhe parecer proporcionar maior valor, com base nos benefícios funcionais e emocionais e nos custos já comentados. Dessa forma, a satisfação desse cliente depende do atendimento ou não dessa expectativa de valor. Ou seja, os resultados financeiros

da empresa estão totalmente conectados com o valor esperado pelo cliente, já que ele irá determinar se sua compra foi bem-sucedida ou não com base na expectativa que tinha anteriormente.

Kotler e Keller (2000) também descrevem a definição de proposta de valor e posicionamento da organização. A proposta de valor da empresa é uma promessa de como será a experiência total de todo o processo de compra, suas interações organização-cliente e o resultado final, que inclui todas as experiências de comunicação e canais durante todo o percurso de compra da oferta.

Ainda segundo os autores, há várias formas de diferenciar um produto ou serviço, seja por atributos básicos, desempenho, durabilidade estilo e design, serviços oferecidos, etc. Conforme a empresa consegue diferenciar sua proposta de valor, os clientes a percebem de forma distinta aos demais concorrentes do mercado.

Churchill Jr. e Peter (2013) oferecem um conceito interessante, principalmente para mercados com ambiente concorrencial turbulento. Segundo eles, os profissionais de marketing que gerenciam a proposta de valor da organização devem considerar não somente os produtos e serviços que sua empresa oferece, e sim, o que eles oferecem, ou podem oferecer, superior aos concorrentes. Caso a organização não consiga fornecer um pacote superior à concorrência, a empresa terá dificuldade de sobreviver a longo prazo.

Outro conceito trazido pelos autores é o impacto do ambiente. Os autores defendem que as empresas devem influenciar instituições, governos, fornecedores, ou seja, todos os seus *stakeholders*, reconhecendo que as organizações devem ser proativas nas interações com os principais influenciadores do ambiente. Ao fazerem isso de modo ético e transparente, além de propiciarem um ambiente para criar seu valor, fazem do marketing uma força positiva para a sociedade.

Portanto, o fator-chave de sucesso das organizações reside na sua capacidade de visar ao completo e correto entendimento do cliente (benefícios e custos que ele enxerga nas diferentes propostas de oferta que estão no mercado), ambiente e concorrentes. Uma vez feito isso, poderá desenvolver uma proposta de valor adequada para que a empresa consiga ajustar sua oferta de produtos e serviços, resultando em melhores resultados financeiros e definição de sua estratégia.

Mais além, Mendes (2006) esclarece como a organização deve definir sua proposta de valor, transformando em fator determinante para ter vantagem competitiva:

1. Identificar os atributos que são efetivamente valorizados pelo mercado-alvo.
2. Ponderar a importância de cada um dos diferentes atributos, assim identifica-se a classificação destes.
3. Determinar como as empresas de determinado mercado estão classificadas em relação aos diferentes valores que oferecem aos clientes.
4. Entender como a empresa e seus concorrentes se posicionam com base nesses atributos, como os clientes veem cada um dos produtos do mercado com base nos atributos que valorizam e com o qual se identificam.
5. Ficar sempre atento às mudanças de valores dos clientes, já que novas tecnologias e fatores econômicos podem impactar a análise anterior.

Após essa análise, a empresa entende como deve posicionar sua proposta de valor e como vai fazer essa entrega. Como comentado anteriormente, a organização deve entender de forma completa o valor para o cliente.

Segundo Mendes (2006), um dos maiores erros cometidos pelas empresas está na miopia estratégica, em pensar somente na venda de um produto ou serviço específico e não considerar todas as variáveis que compõem a proposta de valor. Dessa forma, a empresa não potencializa seus resultados, pois não aproveita o máximo de seus negócios e corre o risco de perder clientes, já que outro concorrente do mercado pode entender melhor os atributos valorizados pelo cliente, construir uma melhor proposta de valor e comunicá-la de maneira adequada ao mercado.

Nesse ponto, encontra-se um dos maiores desafios para as empresas no mundo atual. Com diversas variáveis, muitas informações, constantes mudanças e ambiente externo sempre incerto, definir uma proposta de valor única e coerente se torna complicado. Dado isso, essa definição estratégica é de suma importância para atingir os objetivos organizacionais, gerando resultados financeiros positivos e sustentabilidade da organização, necessitando, portanto, o completo entendimento do cliente para estruturar uma proposta de valor coerente e certeira.

3 A METODOLOGIA DA PESQUISA

O estudo em questão caracteriza-se por uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (2002), as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal aprimorar ideias iniciais, ou seja, trata-se de um tipo de pesquisa bastante flexível, ideal para temas relacionados a descobertas de intuições.

Este Projeto Aplicativo aborda um estudo de campo profundo, amplo e detalhado, relativo à investigação sobre os impactos da prática da cobrança do despacho da bagagem para o setor aéreo brasileiro.

A estratégia utilizada foi a pesquisa qualitativa, que, apesar de não se preocupar com a representatividade numérica, centra seus esforços em aprofundar o entendimento de um grupo específico. Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos visam penetrar na explicação do estudo de caso (GOLDENBERG, 1997).

O estudo tem, portanto, um viés de aprofundamento do tema, buscando compreender e explicar os impactos das novas regras no cliente relativas ao setor de aviação comercial brasileiro.

Como método de pesquisa, utilizou-se o estudo de campo, que, apesar de muito similar ao levantamento, se distingue em alguns aspectos. O estudo de campo visa ao aprofundamento das questões e objetivos propostos, centralizando em uma comunidade suas análises e seu estudo e com participação presencial e ativa dos pesquisadores envolvidos no projeto (GIL, 2002).

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram *benchmarking*, levantamento documental e bibliográfico.

Benchmarking para Spendolini (1993) pode ser definido como

> um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processo de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.

Dessa forma, para o aprofundamento das análises e propostas deste estudo, entende-se a importância do conhecimento de práticas de outras empresas de outros países que possuem mercados mais maduros, além da análise de outros tipos de produtos e serviços e como esses podem se relacionar e servir de exemplo

para essas indústrias. Os levantamentos documental e bibliográfico visam recolher informações sobre o tema e, conforme Gil (2002), têm como objetivo o conhecimento da realidade do projeto além da economia e rapidez em recolher as informações e analisar os temas.

O detalhamento dessas metodologias será descrito posteriormente em “metodologia empregada”.

3.1 Metodologia empregada

A metodologia empregada para a análise da situação atual considerou as entrevistas, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

Segundo Gil (2002), sobre as entrevistas, ao colher os dados, devem ser utilizadas técnicas de interrogação, questionários, entrevistas e formulários. Trata-se do método mais flexível e ajustável, já que pode tomar caminhos diferentes conforme as respostas dos entrevistados, porém deve-se ter em mente a necessidade de foco, cabendo ao entrevistador evitar conversas fora do tema central do projeto.

É importante ter um roteiro de entrevista, para que os principais objetivos dessa sejam alcançados com base na correta formulação de perguntas e direcionamento da entrevista (perguntas diretas, imparciais, claras, etc.).

A pesquisa bibliográfica é realizada a partir de livros, dicionários, artigos, monografias, documentos, entre outros. Tal tipo de coleta de dados tem diversas finalidades: descrever e explicar o conhecimento atual sobre o tema escolhido; identificar pesquisas que estão sendo feitas ou o foram no passado, dentro do campo e do tema escolhidos; identificar métodos de pesquisa comumente usados, apontar instituições nas quais o tema de pesquisa vem sendo desenvolvido e apontar os autores mais importantes e conhecidos, tais como Philip Kotler, Peter Drucker, Michael E. Hitt, Naresh K. Malhotra, Michael Porter.

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. Esta se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, enquanto a pesquisa documental utiliza-se de materiais que não receberam tratamento analítico. As fontes de pesquisa documental são mais diversificadas e dispersas do que as da pesquisa bibliográfica. Conforme Gil (2002), na pesquisa documental existem os documentos de primeira mão, ou seja, aqueles que não

receberam nenhum tratamento analítico, tais como os documentos conservados em órgãos públicos e instituições privadas, e os documentos de segunda mão que, de alguma forma, já foram analisados, tais como relatórios de pesquisa; relatórios de empresas; tabelas estatísticas e outros.

No caso do presente trabalho, documentos publicados por instituições de aviação comercial brasileira e mundial serão utilizados, assim como documentos do Governo que disponibilizem dados sobre a população brasileira, e também documentos de institutos de pesquisa.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

Para se ter um diagnóstico claro da proposta deste projeto, serão analisados dados do setor, disponíveis nas associações e órgãos reguladores, além de resultados financeiros já observados e *benchmarking* de outras empresas do setor internacional.

4.1 Análise do setor

4.1.1 O mercado de aviação comercial doméstico brasileiro

O transporte aéreo no Brasil é uma vertente importante do sistema de transportes do Brasil.

Segundo a Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR), mais de 570 milhões de passageiros foram transportados pelas companhias aéreas de 1927 a 2001, e 1 bilhão de passageiros de 2002 a 2016 (ABEAR, 2015b).

A aviação comercial brasileira alcançou 7,7% de crescimento anual no número de passageiros desde a década de 1970, o que comprova que a aviação brasileira é uma das maiores do mundo, gerando benefícios sociais e econômicos importantes em cada unidade da federação.

Dados publicados pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC, 2016a) mostram que as companhias aéreas brasileiras transportam em um único dia mais de 1,4 mil toneladas de carga (em 2016 houve retração de aproximadamente 3% na movimentação de carga aérea. O volume nacional corresponde a cerca de 1% do fluxo aéreo mundial).

Mais de U$ 111,2 milhões em cargas são movimentados com alto valor agregado – as companhias aéreas brasileiras transportam mais de 12% do valor financeiro do comércio exterior brasileiro, mas apenas 1% do peso total das mercadorias. (ANAC, 2016a).

São 2,4 mil decolagens domésticas e internacionais por companhias brasileiras, mesmo com redução de aproximadamente 11% na média diária de decolagens de 2016 em relação ao ano anterior; 263 mil passageiros são transportados por companhias brasileiras em voos domésticos e internacionais,

também com recuo de aproximadamente 7% em 2016 em comparação com o ano de 2015 (ANAC, 2016a).

Segundo a ABEAR (2015b), estima-se que as companhias aéreas brasileiras gerem mais de 6,4 milhões de empregos no Brasil. Essas vagas se distribuem pelos diversos setores envolvidos, estimulados ou viabilizados pelo transporte aéreo:

- 577 mil empregos diretos em companhias aéreas, infraestrutura de aeroportos e outros atores da indústria.
- 334 mil empregos indiretos na cadeia de suprimentos do setor, garantidos por fornecedores diretos e indiretos.
- 921 mil empregos indiretos pelo consumo dos funcionários do setor e da sua cadeia de suprimentos.

Ainda, de acordo com a Associação (ABEAR, 2015b), mais de 4 milhões de empregos são gerados pela cadeia de turismo favorecidos pela aviação em empresas de hotelaria, alimentação, *souvenirs*, etc.

A aviação brasileira ainda contribuiu em 2014 com 3,1% da produção econômica do Brasil, valor semelhante ao da participação do setor na geração de riquezas no mundo (3,5%). Estamos falando de R$ 312 bilhões adicionados à economia, sendo R$ 38,8 bilhões diretamente produzidos pelas companhias aéreas, aeroportos e serviços; R$ 31,2 bilhões produzidos por setores que fornecem suprimentos para a aviação (contribuição indireta); R$ 48,6 bilhões em valor do consumo dos trabalhadores da aviação e da cadeia de suprimentos, e R$ 193 bilhões resultantes do turismo, setor catalisado pelo transporte aéreo (ABEAR, 2015).

Expõe a ABEAR (2015c) que, até o final o final do século XX, a média anual de viagens realizada pela população nacional cresceu de forma gradual, porque o preço das passagens aéreas era um fator inibitório e principal barreira de acesso da população, mas, na virada do século XXI, o regime de liberdade tarifária entrou em vigor, e o preço das passagens aéreas ficou muito mais barato, e com isso o índice de viagens por habitantes cresceu de forma acelerada.

Na década de 1940, era 0,01 viagem por habitante; na década de 1990, 0,02 viagem por habitante, e, em 2015, quase 0,6 viagem por habitante, o que, para uma nação com mais de 200 milhões de habitantes e dimensões territoriais enormes, ainda é muito pouco, indicando que ainda há muita oportunidade (ABEAR, 2015c).

A Aviação ajuda muito as pessoas, gera emprego e renda, aproxima pessoas e culturas, salva vidas, apoia turismo e negócios locais, estimula investimentos e contribui para um crescimento sustentável.

De acordo com o Departamento de Controle do Espaço Aéreo (MARINHO, 2016), o Brasil tem cerca de 2.500 aeroportos divididos em aeroportos públicos e privados que fazem operações de voos nacionais, internacionais e regionais que colocam o Brasil em 2º lugar como o país com maior número de aeroportos do mundo, perdendo apenas para os Estados Unidos.

A aviação no Brasil é controlada pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), que é uma agência reguladora federal cuja responsabilidade é supervisionar a atividade de aviação no Brasil tanto em seus aspectos econômicos quanto no que diz respeito à segurança técnica do setor (ANAC, 2016a).

A criação da ANAC serviu para termos uma administração mais autônoma e técnica da aviação civil nacional com foco na descentralização administrativa e menor influência política direta. Muitos especialistas defenderam a medida argumentando que a ANAC influenciaria positivamente o setor, atraindo investimentos dada a criação de um ambiente econômico propício devido à criação e manutenção de regras novas e estáveis para o setor (ANAC, 2016a).

A principal atribuição da Agência consiste na regulação das atividades de aviação civil, que incluem, por exemplo, manutenção da segurança de voo, normatização e supervisão da infraestrutura aeroportuária, monitoração, normalização administrativa e fiscalização das relações econômicas e de consumo no âmbito da aviação civil. Foi a ANAC que, em 2017, através da resolução 400/2016, autorizou as operadoras aéreas a cobrarem pelo transporte das bagagens dos passageiros sob a promessa de que tal medida reduziria os preços das passagens aéreas no Brasil (ANAC, 2016).

Contudo, o setor aéreo brasileiro é muito impactado pela economia, e as companhias aéreas brasileiras necessitam garantir sua sustentabilidade e eficiência operacional atuando com foco em redução de custo e geração de receitas complementares e ou receitas auxiliares em conformidade com as leis que regulam o setor.

Operar uma companhia aérea no Brasil requer muita coragem pelo tamanho do desafio, considerando que grande parte dos custos de uma companhia aérea não são controlados por ela, *leasing* de aeronaves, insumos das aeronaves, QAV

(Querosene - combustível da aviação), que é taxado em dólar, taxas aeroportuárias e outros encargos e impostos, como o ICM (imposto de Circulação de Mercadorias), que incide sobre o combustível da aviação.

Esses e outros encargos representam mais de 50% da composição de preço das passagens aéreas. Ainda assim, o Brasil lidera o *ranking* como o país que oferta as passagens aéreas domésticas mais baratas do mundo, segundo estudo realizado pela Flight Price Index – 2017 (D´AVILA, 2017).

Em qualquer dos enfoques utilizados, é importante destacar que o Brasil, com dimensões continentais, custos operacionais acima da média internacional e infraestrutura em desenvolvimento, figura entre os maiores mercados globais de aviação.

Sendo assim, a ABEAR defendeu a desregulamentação da franquia da bagagem na comissão de transparência, governança, fiscalização e controle e defesa do consumidor (CTFC) do Senado Federal. A audiência pública teve como objetivo colocar em pauta a Resolução nº 400/2016 da ANAC, que permite que as companhias aéreas adotem práticas de venda de passagens aéreas com diferentes franquias de bagagens despachadas (ABEAR, 2017d).

A desregulamentação proposta pela ANAC alinha as regras nacionais ao mercado internacional. Atualmente, apenas a Venezuela regula a franquia da bagagem doméstica e internacional. Com essa medida, o órgão estabelece o aumento da franquia da bagagem de mão de 5kg para 10kg e, além disto, permite que o custo do despacho da bagagem, que era embutido no valor do bilhete de todos os passageiros, seja cobrado apenas de quem optar por despachar bagagem (ABEAR, 2017a).

Dados da Secretaria de Aviação Civil (SAC) apontam que quase 40% dos passageiros não despacham bagagens.

Acredita a ABEAR (2017a) que, com o auxílio da desregulamentação, a aviação comercial brasileira pretende alcançar 200 milhões de passageiros em 10 anos por meio de preços ainda mais acessíveis.

A desregulamentação traz também maior transparência e competitividade ao transporte aéreo. As empresas aéreas brasileiras estão criando as suas práticas, que se assemelham ao mercado internacional. O passageiro que viaja sem bagagem vai pagar uma tarifa menor do que aquele que opta por despachar a bagagem.

O Presidente da ABEAR, Sr. Eduardo Sanovicz, relata que em seis meses a percepção da sociedade será diferente: “vão perceber que todos pagavam por um serviço que nem todos usavam”. (ABEAR, 2017d)

Em complemento, o Diretor-Presidente da ANAC, Sr. José Ricardo de Queiroz, ressaltou que a meta do órgão é tornar o mercado brasileiro atrativo para novos investimentos no setor de aviação e reiterou que a resolução não criou a taxa de cobrança: “A ANAC não está tirando o direito do consumidor, o que a ANAC está trazendo é uma norma que pretende incluir o cidadão brasileiro na aviação”. (ABEAR, 2017d).

E com a entrada em vigor da norma que desregulamenta a franquia de bagagem, as companhias aéreas brasileiras que integram a ABEAR iniciaram a divulgação de novas classes tarifárias diferenciadas para os passageiros que despacham ou não bagagens. Assim, o passageiro que viaja sem bagagem poderá pagar menos pelo preço da passagem, e o passageiro que despachar bagagem pagará apenas por aquilo que transportar (ABEAR, 2017d).

Até agora, o custo pelo transporte de malas era diluído nos preços dos bilhetes de todos os passageiros, independentemente se ele viajava apenas com bagagem de mão ou se despachava mais de uma mala. Com essa mudança, está estabelecida a justiça tarifária, e as companhias aéreas ainda podem fazer promoções e diferenciar suas tarifas fomentando a concorrência, como é feito no resto do mundo.

4.1.2 Os reflexos da cobrança da primeira bagagem na qualidade dos serviços

Segundo Hoffman e Bateson (2003), há diferenças importantes e específicas entre o marketing de bens e serviços. As principais são relacionadas a quatro características únicas dos serviços: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

A intangibilidade é o princípio que norteia os demais, ou seja, as outras três características derivam da intangibilidade. Como o cliente não tem atributos físicos sobre o produto em si, sua fonte de informações passa a ser qualquer evidência física que cerca o serviço, por exemplo: um hotel com fachada luxuosa pode se tornar uma promessa de bom serviço, já que a percepção da qualidade está no ambiente físico, antes mesmo de a prestação do serviço ser iniciada.

O conceito de inseparabilidade também caracteriza a experiência de serviços, trata-se da conexão física que o prestador de serviços tem com o serviço em si e a ligação do cliente no processo, além do envolvimento de outros clientes. Isso quer dizer que os serviços são inseparáveis das pessoas que o produzem e sofrem interferências tanto do cliente que está recebendo diretamente esse serviço quanto de qualquer outro que esteja participando do ambiente enquanto esse serviço é prestado. Dessa forma, segundo Hoffman e Bateson (2003), os prestadores de serviços necessitam de qualificações e habilidades no relacionamento com pessoas para que o processo de prestação do serviço seja feito conforme planejado. É também importante ressaltar a relevância da interferência de outros clientes, portanto, a empresa e o funcionário devem estar atentos para que a experiência de um cliente não afete o processo de outro, o posicionamento das mesas e cadeiras de uma assistência técnica de celulares, por exemplo, pode ser planejada para dar maior privacidade para os clientes conversarem com os técnicos.

Outra característica singular dos serviços levantada pelos autores é a heterogeneidade, isso significa dizer que, até que o cliente entre em contato com o serviço, existe uma incapacidade de se ter um controle total sobre a qualidade do mesmo, já que o nível do serviço varia de uma interação para outra. Em um estabelecimento de *fast food,* por exemplo, mesmo que a matriz estabeleça padrões rígidos de entrega de serviços, há diferenças entre indivíduos e franquias. Sendo os serviços produzidos na base da interação entre pessoas, essa variação é inevitável, pois, como dito anteriormente, são diferentes prestadores de serviços para diferentes clientes, e ambos são responsáveis pelo processo.

O último princípio descrito por Hoffman e Bateson (2003) é o da perecibilidade, que se refere à característica não estocável dos serviços, diferentemente dos bens de consumo, que podem ser guardados para venda posterior. Por exemplo, os assentos não vendidos de uma aeronave perdem totalmente seu valor após a decolagem, não podendo ser vendidos após esse momento. Dessa forma, para efeitos de verificação de qualidade, também fazem parte dos serviços itens difíceis de serem analisados, enquanto uma empresa de bens de consumo pode retirar uma amostra do estoque e testá-la, cabe ao prestador de serviços buscar formas alternativas, como pesquisa com clientes, para avaliar seu serviço.

Por causa desses quatro princípios específicos dos serviços, o marketing tem papel diferente nas empresas que prestam serviços quando comparamos com as organizações de bens de consumo ou duráveis. Portanto, devem ser tratadas essas singularidades no momento de criar processos e estratégias de realização do processo. A organização deve atentar também nos aspectos físicos, além de foco no treinamento do time de funcionários que entra em contato com o cliente. Essas características dos serviços fazem absolutamente necessária a interação constante entre a área de marketing e os demais departamentos que impactam os clientes, já que a operação é responsável pela construção do serviço.

4.1.3 Análise de resultados financeiros

Segundo a ABEAR, as companhias aéreas que já implementaram as novas regras de cobrança por bagagens reduziram tarifas entre 7% e 30%. Os dados preliminares foram colhidos entre julho e início de setembro 2017.

Ainda segundo a ABEAR, a parcela de passageiros que viaja sem bagagem atingiu 60% ou mais, na Gol, fora 65%, 63% na Latam e 60% na Azul. A maioria dos que compraram os bilhetes sem bagagens de fato viajaram sem levar malas despachadas, e isso significa que esses passageiros não pagaram tarifas adicionais de bagagens.

A ABEAR afirma que os dados ainda são preliminares, mas destacou que, no caso da Gol, houve aumento de 50% no volume de viajantes que não despacham bagagens e se beneficiam de tarifas mais baratas.

A Latam Air Lines informou recentemente que as tarifas médias das passagens aéreas da companhia caíram até 20% quando comparadas com as tarifas praticadas no mesmo período do ano passado.

A pesquisa levou em conta as oito semanas após a implantação das novas regras de cobrança de bagagem ocorrida em 24 de junho de 2017.

Segundo a Latam, desde que as novas regras passaram a valer, 63% dos bilhetes da companhia foram vendidos nas modalidades chamadas internamente de “Promo” e “Light”, que não incluem o serviço de bagagem despachada, situação que ajudou a reduzir o valor médio das tarifas comercializadas.

Por outro lado, as companhias aéreas também passaram a comercializar tarifas mais elevadas (*Upsell*), que permitem aos passageiros interessados despachar bagagens sem preocupações com compras ou processos adicionais.

Também segundo o *release* de resultados do 4T 2017 da Gol, o número de passageiros transportados cresceu 11,4%, quando comparado com o 4T de 2016, e também houve um crescimento de 15,0% no transporte de cargas e outros que incluem o excesso de bagagens.

Esses mesmos dados, quando comparados ano de 2017 com 2016, indicam que o número de passageiros transportados cresceu 5,9%, e o transporte de cargas e outros (inclui bagagens) cresceu 16,2%.

As receitas com transporte de cargas e outros, que compreendem as receitas de cargas do programa Smiles e de franquia e excesso de bagagem, representaram R$370,1 milhões no 4T17. O aumento da demanda por serviços de cargas está relacionado à melhora da atividade econômica no Brasil.

Na Latam, o 4T 2017 também indicou um crescimento no transporte de passageiros de 7,7%; quando comparado com o 4T 2016 e outras receitas que incluem bagagens, cresceu 5,5% no mesmo período, o que indica que os resultados pela cobrança de bagagens superam as expectativas das companhias aéreas no Brasil.

Na Azul, nas outras receitas, que também incluem a comercialização de bagagens, o crescimento no **4T 2017** foi de 22,3% quando comparado com o 4**T 2016**, e esses mesmos dados, quando comparados **ano de 2017 com ano de 2016**, apresentaram crescimento de 23,9%. As outras receitas que aumentaram 22,3% ou R$ 56 milhões no 4T 2017 deram-se principalmente pelo aumento de 60% na receita de cargas e pelo crescimento nas receitas auxiliares de passageiros e tarifas de bagagens.

A aviação é uma rede global. Por isso, quanto mais uniformes forem as regras dos diferentes mercados, mais eficiente será a indústria e mais simples a vida de passageiros e empresas. Isso é nítido nas operações: é a homogeneidade das normas e práticas que permite a um piloto russo voar no Brasil e vice-versa.

Do ponto de vista da regulação econômica e das relações de consumo, esse amadurecimento levou mais tempo. Porém, a experiência comprova que o ambiente de livre mercado traz mais benefícios de custo, competitividade, variedade e acesso à aviação – em resumo, permite que mais pessoas voem por preços mais baixos.

A desregulamentação de mercado é realidade nos Estados Unidos desde a década de 1970 e, na Europa, desde os anos 1980. No Brasil, a liberalização tarifária veio apenas na virada do milênio: desde então, o valor médio dos bilhetes baixou pela metade, e o número de passageiros se multiplicou.

O novo conjunto de direitos e deveres do transporte aéreo (Resolução 400), publicado pela ANAC em 2016, finalmente traz mais avanços. Dentre os temas da norma, a desregulamentação da franquia de bagagens é fundamental para garantir menores preços a quem deseja viajar apenas com a bagagem de mão. Essa mudança permite o início da oferta no país de serviços de baixo custo semelhantes aos existentes no restante do planeta.

4.2 *Benchmarking* (realidades organizacionais)

Com o aumento dos custos relacionados ao combustível, as empresas aéreas se viram com a necessidade de aumentar suas receitas com serviços adicionais de maneira a estabilizarem suas finanças.

Em 2008, a American Airlines fez um anúncio oficial informando que iria cobrar bagagens de passageiros da classe econômica em voos dentro do território americano.

> A American Airlines, maior companhia aérea dos EUA, cobrará US$ 15 (R$ 25) pelo transporte de bagagens de passageiros da classe econômica que tenham comprado bilhete com descontos, em voos dentro do território norte-americano. A cobrança começa em 15 de junho. (FOLHA DE S. PAULO, 22 maio 2008).

Essa foi a primeira vez que uma empresa do setor aéreo decidiu cobrar pelo serviço de despacho de bagagem.

Inicialmente, muitos interpretaram tal atitude como uma grande deficiência da organização e uma ação extrema para tentar a recuperação financeira da mesma. Porém, na prática, o setor aéreo viu nessa atitude uma forma muito eficiente de equilibrar suas finanças, e, já no final de 2008, a grande maioria das empresas norte-americanas já havia anunciado a cobrança de bagagens em voos domésticos conforme Tabela 1:

Tabela 1 - Chronology of Initial Fess, by Date of Annoucement

Annoucement Date	Airline	Effective Date	Initial 1st Bag Fee
May 21, 2008	American	June 15, 2008	$ 15
June 12, 2008	United	June 13, 2008	$ 15
June 12, 2008	US Airways	July 9, 2008	$ 15
July 9, 2008	Northwest	July 10, 2008	$ 15
September 5, 2008	Continental	October 7, 2008	$ 15
September 12, 2008	Frontier	September 13, 2008	$ 15
November 5, 2008	Delta	November 5, 2008	$ 15
November 12, 2008	Air Tran	November 12, 2008	$ 15
April 23, 2009	Alaska Air	May 1, 2009	$ 15

Fonte: Barone, Henrickson e Voy (2012).

De acordo com o Departamento de Transporte dos EUA, somente em 2008 as companhias aéreas americanas arrecadaram aproximadamente U$ 1,15 bi em receitas com bagagens despachadas (U.S. DEPARTMENT OF TRANSPORTATION, 2011).

Em meados de 2009, um ano após a American Airlines se tornar a primeira companhia dos EUA a cobrar pela primeira bagagem despachada, as companhias aéreas começaram a aumentar as taxas de despacho de bagagem. Além da taxa inicial passaram a cobrar também pela segunda bagagem, conforme pode se observar na Tabela 2:

Tabela 2 - Chronology of Subsequent Baggage Fee Increases, by Date of Annoucement

Annoucement Date	Airline	Effective Date	Initial 1st Bag Fee (online)	Initial 1st Bag Fee (airport)
April 23, 2009	US Airways	April 23, 2009	$ 15	$ 20
May 13, 2009	United	May 14, 2009	$ 15	$ 20
July 15, 2009	Delta	July 16, 2009	$ 15	$ 20
July 21, 2009	Continental	July 21, 2009	$ 15	$ 20
July 24, 2009	American	August 15, 2009	$ 20	$ 20
August 26, 2009	US Airways	August 27, 2009	$ 20	$ 25
October 2, 2009	Continental	October 2, 2009	$ 18	$ 20
January 5, 2010	Delta	January 5, 2010	$ 23	$ 25

(continua)

(conclusão)

Annoucement Date	Airline	Effective Date	Initial 1st Bag Fee (online)	Initial 1st Bag Fee (airport)
January 8, 2010	Continental	January 9, 2010	$ 23	$ 25
January 13, 2010	United	January 14, 2010	$ 23	$ 25
January 15, 2010	US Airways	January 18, 2010	$ 23	$ 25
January 19, 2010	American	February 1, 2010	$ 25	$ 25
April 22, 2010	Alaska Air	May 1, 2010	$ 20	$ 20
August 17, 2010	AirTran	September 1, 2010	$ 20	$ 20

Fonte: Barone, Henrickson e Voy (2012).

Seguindo as empresas americanas, as companhias aéreas europeias e asiáticas também começaram, no final de 2009, a cobrar bagagem em voos nacionais e internacionais, sendo que em 2015 mais de 60% dos voos no mundo já utilizavam a cobrança de bagagem.

No Brasil, porém, a cobrança só iniciou em meados de 2017, sendo este um dos últimos países com relevância em número de voos a aderir às novas cobranças em voos nacionais e internacionais.

As ações de cobrança de bagagem inicialmente foram interpretadas como uma fraqueza das organizações, porém em um curto espaço de tempo elas foram avaliadas como ações de competitividade e, associadas a outros serviços que foram reduzidos nos voos, surgiram as *low-cost Airlines.*

De acordo com Goolsbee e Syverson (2008), a presença de um operador de baixo custo em dois aeroportos reduz os preços nos voos entre os dois aeroportos, mesmo que a companhia aérea não ofereça serviço entre os dois locais. Em vez disso, a mera ameaça de concorrência de um transportador de baixo custo faz com que as companhias aéreas existentes baixem estrategicamente seus preços.

Windle e Dresner (1999) descobriram que a entrada de operadoras de baixo custo faz com que as empresas existentes baixem seus preços em rotas concorrentes.

Conclui-se que é uma tendência mundial a prática da cobrança da bagagem para adequação dos resultados financeiros na aviação e que a mesma não gerou aumento nas passagens, ou seja, não ficou mais caro voar com a cobrança da bagagem.

4.2.1 Análise de casos de empresa com a cobrança acessória de serviços

Como dito anteriormente, a America Airlines foi a primeira empresa aérea a realizar oficialmente a cobrança da bagagem despachada. Portanto, vamos utilizá-la para verificar qual o impacto nas cobranças acessórias de serviço no seu resultado.

Uma das formas de se avaliar os impactos das cobranças de bagagens nos voos é através do comportamento do mercado financeiro com o anúncio das cobranças

Segundo Barone, Henrickson e Voy (2012), há evidências de grandes anormalidades negativas no mercado de ações das empresas na data em que a companhia aérea anunciou uma taxa inicial de bagagem. Ainda segundo os autores, verificou-se também que esses anúncios impactaram os preços das ações das companhias aéreas concorrentes. Porém, quando se observa o mercado a médio e longo prazo, os investidores perceberam a receita causada por essas taxas de bagagem e reagiu de forma diferente aos aumentos nas taxas de bagagem. Os anúncios subsequentes de aumentos das taxas de bagagem mostram o retorno positivo no preço das ações da companhia anunciada, sem impacto nas companhias aéreas concorrentes.

Fica claro evidenciar essas afirmações observando que em 2008 as ações da America Airlines custavam R$ 5,45 e hoje estão no patamar de R$ 55,00. Claro que esse aumento não se dá apenas pela cobrança de bagagem, mas é fato que os aumentos das receitas devido às taxas de serviços adicionais e à redução dos custos com os autoatendimentos melhoraram significativamente os resultados.

Visto que a cobrança de bagagem é uma tendência mundial, que as maiores empresas do mundo já adotaram esse procedimento, que as passagens aéreas não ficaram mais caras em função das cobranças de bagagem, e que a maior parte dos usuários de transporte não despacha bagagem, podemos concluir que essa prática irá permanecer e que há uma tendência em os usuários se adaptarem a ela com brevidade.

4.3 Pesquisa – Avaliação dos clientes sobre a cobrança das bagagens

Com o objetivo de maior aprofundamento sobre a percepção dos clientes a respeito do início da cobrança da bagagem despachada no setor aéreo brasileiro,

foram conduzidos grupos focais (Apêndice A) com clientes de perfis distintos, a fim de buscar estabelecer se há influência dessa nova prática na satisfação dos mesmos.

Foram realizados 6 grupos focais, sendo 3 grupos com clientes de comportamento de compra de perfil corporativo e 3 grupos com clientes com perfil de lazer. Foram definidos como cliente corporativo os que viajam acima de 12 trechos (ida e volta) por ano com o objetivo de realizarem viagens na sua maioria por motivos de trabalho, reuniões, congressos, etc. Já o grupo do lazer é composto por passageiros que viajam até 11 trechos (ida e volta) por ano, na maioria das vezes por motivos de férias, feriados, visitas a familiares, ou seja, turismo em geral, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Perfil dos grupos focais

Grupo	Perfil	Número de Participantes	Faixa Etária	Gênero	Viagens por ano (média/trecho)
1	Corporativo	6	26 a 35 anos	5 homens e 1 mulher	De 12 a 49 trechos
2	Corporativo	7	26 a 55 anos	5 homens e 2 mulheres	De 12 a 49 trechos
3	Corporativo	6	26 a 55 anos	6 homens	De 12 a 49 trechos
4	Turismo	6	26 a 45 anos	4 mulheres e 2 homens	De 2 a 8 trechos
5	Turismo	5	26 a 35 anos	5 mulheres	De 2 a 8 trechos
6	Turismo	6	26 a 55 anos	5 mulheres e 1 homem	De 2 a 8 trechos

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os três grupos focais realizados com clientes do perfil lazer tiveram perfil de gênero predominantemente feminino. Além disso, trabalham principalmente no segmento privado, em empresas de comunicação, serviços, varejo, etc.

Após contextualizar o objetivo da discussão, foi identificado que todos os participantes tinham experiência de viagem antes e depois da cobrança da bagagem, podendo-se analisar de forma holística as mudanças.

Em todos os grupos focais com esse perfil de passageiros, não houve, de modo geral, uma percepção de redução real das tarifas após o início do processo de cobrança de bagagem despachada, algumas pessoas manifestaram que sentem que há mais comunicação de promoções no mercado, porém não identificaram descontos reais nas tarifas.

Ao incluir na discussão as chamadas “bandas tarifárias” (em que cada tarifa carrega benefícios específicos), a maioria dos participantes foi categórico em afirmar que a mudança foi muito positiva, já que o modelo permitiu maior clareza dos benefícios de cada tarifa e o cliente pode escolher pagar pelo benefício que mais valoriza. Ao mesmo tempo, as pessoas que se manifestaram ao contrário, consideram negativa a mudança por entenderem que é necessário ter que pagar mais por itens que deveriam estar já no pacote ao comprarem uma passagem aérea.

Os participantes se dividiram sobre a percepção se os valores da bagagem despachada são justos ou altos. Os que manifestaram serem os preços justos os consideraram acessíveis e razoáveis, principalmente quando comprados nos sites das companhias aéreas, já que nesse canal de venda há desconto. Além disso, disseram ser preços comparáveis com mercados internacionais que já praticam esse modelo. Ao contrário destes, os que consideram os preços altos afirmaram que as tarifas não foram reduzidas, logo, o preço total da viagem permanece inalterado.

Ao discutirem sobre a clareza dos processos de comunicação do despacho de bagagem no site, aeroporto e meios de comunicação oficiais das companhias aéreas, os grupos se manifestaram de forma positiva. Citaram as informações de automatização dos processos, autoatendimento e meios *on-line, e*specialmente os clientes que viajam com mais frequência, que já estão mais acostumados com os processos de comunicação e não sentem dúvidas. Ao mesmo tempo, alguns poucos participantes manifestaram opiniões negativas sobre a comunicação, citando casos em que há informações divergentes entre membros da mesma companhia aérea.

O impacto da ação na cabine, ou seja, na experiência de voo, foi discutido em algumas etapas. Primeiramente, a alteração de tamanho e peso da bagagem de mão e a maior rigidez em termos de padrão foi criticada pela maioria dos clientes. Entendem que é necessário que a regra seja imposta corretamente para que todos possam ter espaço e que há problemas quando passageiros levam bagagem fora do padrão, atrasando o embarque de todos e causando transtornos aos que levam

bagagem de bordo adequada. Mas a maioria dos participantes considera positiva a mudança do tamanho da bagagem permitida a bordo.

Com relação à retenção da bagagem de mão quando já não há espaço na cabine, os clientes comentaram que entendem a necessidade, porém, quando acontece, é muito desagradável para quem está com a bagagem do tamanho adequado, e que, para evitar esse tipo de situação, organizam-se para ficar na fila de embarque antes dos demais.

A maioria dos clientes de perfil de turismo não percebeu impacto na pontualidade nos voos devido às mudanças comentadas.

Foram realizados três grupos focais com clientes do perfil corporativo. A faixa etária dos participantes foi de 36 a 45 anos e de gênero predominantemente masculino. Além disso, todos trabalham no segmento privado, em empresas do mercado financeiro, seguros, indústria, profissionais autônomos e serviços de modo geral.

Após contextualizar o objetivo da discussão para o grupo, identificamos que todos os participantes têm larga experiência de viagem antes e depois da cobrança da bagagem e opiniões categóricas sobre as mudanças realizadas pelo setor aéreo brasileiro.

Os grupos de modo geral perceberam que houve impactos no atendimento e serviços oferecidos pelas companhias aéreas brasileiras após a implementação da cobrança da bagagem despachada e modelo de compra por bandas tarifárias, dando destaque ao impacto negativo na qualidade dos serviços prestados.

Quando questionados sobre a redução dos preços das passagens aéreas após a implementação da cobrança do despacho das bagagens, todos os participantes concordam que não houve redução dos preços das tarifas, mencionaram também que com a oscilação do mercado fica difícil comparar se houve de fato redução no preço das tarifas. Citaram ainda que o fato de o consumidor ter opção de comprar uma passagem mais flexível com menos serviços gera apenas uma “sensação” de economia, porém a percepção de redução não é real.

Sobre o tema das bandas tarifárias, não há um consenso, metade do grupo manifestou percepção negativa, enfatizando estar pagando mais por serviços que consideram essenciais em uma viagem. Também reforçaram a questão de que as tarifas não sofreram a redução comunicada pelas companhias aéreas. Ao mesmo

tempo, o grupo que percebeu essa mudança como positiva reforça o alinhamento das práticas das companhias aéreas brasileiras com o mercado internacional, bem como a possibilidade de se comprar e se diferenciar pelos serviços utilizados.

Apesar de não serem usuários frequentes do serviço de despacho de bagagens, até mesmo pela característica das suas viagens, a maior parte do grupo considera elevados os preços cobrados para o despacho de bagagem, voltando a citar que as tarifas não foram reduzidas conforme o esperado e amplamente divulgado na mídia.

Os grupos de modo geral percebem a comunicação do processo de despacho de bagagem positivo, especialmente nos *sites* das companhias aéreas. Quando citam o processo de comunicação no aeroporto, ressaltam que ainda há oportunidades de melhoria, levando em consideração a falta de clareza na comunicação no aeroporto, principalmente no *check in*, em que os valores para o despacho por peça deveriam estar mais bem informados.

Quando questionados sobre o atendimento geral das companhias aéreas, se houve melhora ou piora após essas mudanças, a maior parte desse grupo não entende que houve grandes transformações, alguns poucos citaram uma piora geral em todas as companhias aéreas, já que muitos passageiros ainda têm dúvidas ou desconhecem os novos processos, necessitando maior disponibilidade de atendimento por parte dos colaboradores das companhias aéreas.

Diante da característica do grupo de viajar com muita frequência e sem despachar a sua bagagem, quando questionados sobre a alteração do tamanho da bagagem de mão permitida a bordo, não houve um consenso se a mudança foi positiva ou negativa, as opiniões foram diversas, no entanto a maioria cita que atualmente há excesso de bagagens a bordo, dificuldades e lentidão na acomodação das bagagens e atraso no embarque e desembarque. Além disso, quando questionados sobre a retenção das bagagens no portão de embarque, o grupo manifestou entender e concordar que o processo é necessário, mas que as companhias aéreas devem tomar mais cuidado com a abordagem ao cliente, que às vezes é bastante aleatória e pouco cuidadosa, não atendendo a um critério único.

Apesar de perceberem, na sua maioria, um aumento das filas para embarque e lentidão na acomodação das bagagens, os clientes não vincularam problemas de pontualidade com o novo processo.

Adicionalmente, alguns participantes desse grupo percebem que houve uma queda na relação de custo x benefício do serviço aéreo nos últimos anos, relacionado à qualidade no atendimento e aos produtos oferecidos pelas companhias aéreas.

Analisando as respostas dos dois grupos, passageiros a turismo e corporativos, podemos observar que não houve uma percepção de redução nas tarifas após a mudança do processo de cobrança do despacho de bagagem. Com relação ao novo modelo de bandas tarifárias, o grupo de turismo identificou a mudança como positiva. Já no grupo corporativo, as opiniões foram divergentes, pois esse grupo está mais exposto à dinâmica de compra de serviços e produtos de companhias aéreas, o que corrobora com a não percepção de redução nos valores das tarifas.

Sobre o custo da bagagem despachada, o grupo lazer entende que os valores praticados são justos, principalmente quando comprados de forma antecipada, percepção contrária do grupo corporativo.

O item sobre a comunicação realizada pelas companhias aéreas tanto no *site* quanto nos aeroportos foi transversalmente considerado como positivo por ambos os grupos.

Quando abordados sobre a qualidade do atendimento em geral, ambos os grupos manifestaram aspectos positivos e negativos com as mudanças. Primeiramente sobre o tamanho e peso da bagagem de mão e rigidez do padrão, o grupo de lazer considera positiva a mudança e entende que a regra é necessária. O grupo corporativo não se manifestou sobre esse aspecto específico, porém declarou que há excesso de bagagem a bordo, dificuldades de acomodação da bagagem na cabine e lentidão no embarque e desembarque, tendo em vista que existe uma percepção geral de que, após a mudança de processo de cobrança das bagagens despachadas, o volume de bagagens a bordo aumentou devido ao novo peso permitido e à cobrança em si, fazendo com que muitos passageiros optem por não mais despachar sua bagagem.

Ambos os grupos citaram que as companhias aéreas deveriam ter mais cuidado ao lidar com os clientes, principalmente os que estão com bagagem fora do padrão, já que por vezes consideram a abordagem pouco cuidadosa.

Os clientes de ambos os grupos não perceberam impacto direto na pontualidade dos voos devido a esse novo processo, mesmo notando aumento de filas para embarque e desembarque.

Os grupos focais, portanto, mostraram-se importantes para determinar similaridades entre os diferentes segmentos, como a não observação de redução de tarifas do mercado e a divergência em outros aspectos, como percepções contrárias na percepção do valor da bagagem despachada.

5 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

5.1 Constatações e proposições acerca da cobrança da primeira bagagem

Sabe-se que a aviação é uma rede global que enfrenta de forma coletiva diversos desafios, como os altos custos relacionados ao dólar, petróleo, *leasing* de aeronaves, custo de pessoal e encargos gerais, limitando sua margem. Consequentemente, as companhias aéreas devem ser cada vez mais eficientes operacionalmente e recorrendo a receitas auxiliares (despacho de bagagem, alimentação a bordo, entretenimento a bordo, etc.). Por esse motivo, comprova-se que o ambiente de livre mercado traz mais benefícios de custo, competitividade, variedade e acesso à aviação.

Os Estados Unidos foram precursores da desregulamentação do setor na década de 1970, seguido pela Europa na década de 1980; já no Brasil, a liberalização tarifária veio apenas na virada do milênio. Dentre os temas da norma, a desregulamentação da franquia de bagagens foi ponto central para garantir menores preços aos passageiros que não despacham bagagem.

Em 2008, a American Airlines foi precursora na mudança nos EUA. Inicialmente foi vista como uma alternativa de equilibrar as finanças e se tornou uma prática eficiente, utilizada por outras companhias aéreas até o final daquele ano, sendo posteriormente seguida por empresas europeias, no final de 2009. Em 2015, mais de 60% dos voos no mundo já utilizavam a cobrança de bagagem.

Nos Estados Unidos foi observado que, ao se anunciar a cobrança de bagagem, as ações de mercado da empresa caem, porém posteriormente tendem a crescer.

Já no Brasil, a liberação da cobrança de despacho da bagagem foi permitida somente em 24 de junho de 2017, e, segundo a ABEAR, companhias aéreas que já implementaram as novas regras de cobrança por bagagens reduziram tarifas entre 7% e 30%, e que o número de passageiros que viajam sem bagagem atingiu 60%.

Apesar de possuir apenas dados preliminares, de julho a setembro de 2017, a ABEAR destacou que os passageiros que viajam sem bagagem despachada atingiram 60% no volume de total, sendo beneficiados pelas regras flexíveis de despacho. Quando analisadas as tarifas do período, a ABEAR anunciou que as companhias áreas que já implementaram as novas regras de cobrança por bagagens reduziram tarifas entre 7% e 30%. Em consequência dessa mudança, as companhias aéreas permitiram maior flexibilidade aos passageiros ao escolherem as tarifas de acordo com os serviços que desejam utilizar, por exemplo, a compra adicional do despacho da bagagem (antes ou no momento do embarque). De modo geral, as companhias aéreas tiveram aumento no transporte de passageiros quando comparado o quarto trimestre de 2017 com o de 2016.

De acordo com os resultados dos grupos focais realizados com clientes dos perfis de lazer e corporativo, é geral a percepção de que as tarifas não tiveram redução após a mudança do processo de cobrança do despacho de bagagem. Os clientes do grupo de lazer entendem que os valores praticados para o despacho das bagagens são adequados, enquanto os clientes de perfil corporativo têm visão oposta. Dessa forma, observa-se uma ruptura de parte do processo de comunicação, já que clientes têm percepções diferentes sobre o mesmo tema.

O processo de comunicação geral das companhias aéreas foi considerado como fator positivo, principalmente nos meios digitais.

Ambos os grupos citaram que as companhias aéreas deveriam ter mais cuidado ao lidar com os clientes, principalmente os que estão com bagagem fora do padrão, já que, por vezes, consideram a abordagem pouco cuidadosa no momento do embarque. Adicionalmente, os grupos não perceberam uma queda na qualidade do atendimento, porém enfatizaram a necessidade de amadurecimento dos processos e comunicação entre os colaboradores das companhias aéreas.

Os clientes de ambos os grupos não perceberam impacto direto na pontualidade dos voos devido a esse novo processo.

Diante do cenário de resultados, a comparação com o mercado internacional e a pesquisa realizada, entende-se que o discurso das companhias aéreas de

redução de valores das tarifas ainda não é percebido pelos clientes, no entanto, há uma percepção positiva das mudanças do setor como um todo, não havendo percepção de impacto negativo na pontualidade e na qualidade do atendimento prestado pelas companhias aéreas, exceto pelos pontos citados anteriormente sobre a abordagem pouco cuidadosa no momento do embarque dos passageiros ao verificar se a bagagem de mão está dentro do padrão permitido e pela clareza da comunicação realizada pelos colaboradores das companhias aéreas.

Percebe-se portanto uma oportunidade para as companhias aéreas aprimorarem sua comunicação com seus clientes, dando maior clareza as regras e procedimentos. Ao realizar os grupos focais foi identificado que os passageiros observam que os problemas na comunicação estão principalmente concentradas no aeroporto, citando desde informações divergentes dadas entre membros da mesma companhia aérea até oportunidades de melhoria na clareza da comunicação no *check in* (apontando para a necessidade de maior visibilidade dos valores para o despacho por peça nesse local, por exemplo).

Além disso, as empresas do setor aéreo brasileiro devem focar esforços no treinamento e direcionamento de sua equipe de atendimento, os colaboradores que estão diretamente conectados aos usuários do transporte aéreo. Nos grupos focais foi apontado que há uma falta de cuidado das companhias aéreas com os clientes, por exemplo nos casos em que estes estão com bagagem fora do padrão. Há a necessidade portanto, de direcionar melhor as equipes de atendimento com relação aos critérios de padrão de bagagem de mão além do próprio atendimento ao cliente, já que foram citadas abordagens pouco cuidadosas e aleatórias, lembrando que os há passageiros que ainda apresentam desconhecimento sobre a alteração dos procedimentos, demandando maior tempo de atendimento para esclarecimentos de dúvidas.

Apesar do esforço das cias aéreas em comunicar massivamente os clientes, sobre as mudanças no processo de despacho de bagagens (cobrança e retenção no portão de embarque), faz-se necessário que os órgãos reguladores do setor, também o faça, intensificando nos aeroportos a comunicação, que pode ser promovida através de ações promocionais em stands, campanhas em vídeos e outros tantos meios de comunicação disponíveis, especialmente em períodos de alta temporada, onde o fluxo de passageiros é maior.

Outra possibilidade de mudança em processos que pode ser implementada pelos órgãos reguladores, seria instalar gabaritos com as dimensões permitidas da bagagem de mão antes da inspeção de segurança, com a condição de que a bagagem que estiver fora do padrão já seja automaticamente despachada na cia aérea responsável (pode ser montado um balcão exclusivo de despacho de bagagem das cias aéreas nesta mesma área). Desta forma o acesso do cliente à área de embarque estará condicionado à aprovação da sua bagagem de mão estar dentro do padrão exigido. Esta medida poderia inibir, por exemplo, a abordagem negativa dos funcionários das cias aéreas nas filas de embarque e adicionalmente, pode trazer o benefício de agilizar o processo de embarque, evitando inclusive a impontualidade dos voos.

As cias aéreas além de comunicar massivamente os novos procedimentos de despacho de bagagens, também deve estimular o cliente a voluntariamente a realizar o despacho de bagagem no portão de embarque, visto que o espaço interno da cabine é limitado. Esta medida já é realizada no anúncio do início do embarque no portão, mas necessita ser intensificada, alguns dos estímulos para a prática voluntária, seria oferecer ao cliente, por exemplo, pontos fidelidade na sua conta pessoa física, vouchers de alimentos e bebidas que hoje são vendidos nos voos ou até mesmo oferecer (caso haja disponibilidade) assentos mais confortáveis (que também são comercializados hoje), para quem voluntariamente realizar o despacho da sua bagagem de mão no portão de embarque, agilizando assim o processo de embarque através do estímulo e reconhecimento pelo cliente que se voluntaria espontaneamente.

Outra medida que poderia ser implementada pelas cias áreas, seria a de comunicar com 48 ou 24 horas de antecedência ao voo, informações importantes apenas sobre o despacho de bagagem, e também incentivando o despacho voluntário com os estímulos citados acima, além do e-mail, estas informações poderiam ser disponibilizadas pelos aplicativos da cias aéreas ou mensagens SMS.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conforme os objetivos estabelecidos, conclui-se que, apesar de ser uma tendência global a cobrança pelo despacho de bagagem e a constatação da redução das tarifas aéreas entre 7% e 30%, a percepção dos usuários é de que não houve redução dos preços das passagens aéreas com a cobrança da bagagem. Mesmo com esta percepção dos usuários, é importante reforçar que os subprodutos tem papel fundamental para as organizações e entende-se que a cobrança da bagagem é uma tendência mundial e traz receita adicional, pois segundo Porter (1982), uma empresa que compete em passageiros e cargas deve ter uma vantagem considerável para aquelas que competem apenas em um mercado.

Ficou evidente ainda com o estudo que os usuários perceberam uma melhora significativa na comunicação geral das companhias aéreas, e, apesar de não entenderem que houve redução das tarifas, eles percebem um aumento nas promoções de passagens aéreas. Pois, segundo Cobra (1997) o que realmente satisfaz as necessidades não são fatores necessariamente percebidos pelo consumidor, ou seja, não estão muitas vezes no nível do consciente. Portanto, uma sugestão para as companhias seria vincular ou justificar tais promoções com o não despacho de bagagem. Mais de 60% dos usuários não despacham bagagem, o que impacta diretamente na redução dos custos.

Outro fator importante que deve ser levado em consideração é o fato de a maior parte absoluta dos usuários do transporte aéreo não optarem por outro meio de transporte para sua locomoção. Portanto, apesar de o usuário não perceber redução da tarifa com a cobrança da bagagem despachada, ele não opta por outra alternativa, o que deixa as companhias aéreas com um certo conforto. Por outro lado, a satisfação do cliente é fator determinante na escolha do produto e, portanto, recomenda-se que as operadoras devam primar pelo nível de serviço para buscar aumento do *market share*, esta recomendação pode ser fortemente sustentada por Karsaklian (2004), onde compreender o que gera a satisfação nos clientes é fundamental para que as organizações possam oferecer produtos e serviços que excedam as suas expectativas e os fidelize.

Segundo Kotler e Armstrong (2006, p.476) a satisfação do cliente com uma compra depende do desempenho real do produto em relação às expectativas do

comprador. O cliente pode experimentar vários graus de satisfação. Se o desempenho do produto ficar abaixo de suas expectativas, ele fica insatisfeito. Se o desempenho ficar à altura de suas expectativas, fica satisfeito. Se o desempenho exceder as expectativas, fica extremamente satisfeito ou encantado. Com o isso, conclui-se que, apesar da evolução da comunicação entre operadoras aéreas e usuários, da efetiva redução da tarifa entre 7% e 30% após a cobrança da bagagem despachada, os usuários ainda não perceberam com clareza benefícios significativos a partir da alteração da cobrança da bagagem. E que com o mercado cada vez mais competitivo, no qual as variações dos preços entre as companhias aéreas estão cada vez menores, o nível de serviço tende a ser fator preponderante para a escolha do produto, para a satisfação e fidelização do cliente.

Pelo fato do estudo ter sido conduzido a fim de identificar qualitativamente as percepções dos usuários sobre a cobrança da primeira bagagem, recomenda-se a aplicação de uma pesquisa quantitativa de forma a comprovar estatisticamente tais percepções. Uma vez que os principais elementos que compõem esta investigação foram levantados neste estudo.

REFERÊNCIAS

ABEAR. Associação Brasileira das Empresas Aéreas. **ABEAR debate sobre franquia de bagagem no Senado Federal** (d). Disponível em: http://www.agenciaabear.com.br/setor-aereo/abear-debate-sobre-franquia-de-bagagem-no-senado-federal/. 2017. Acesso em: jan. 2018.

ABEAR. Associação Brasileira das Empresas Aéreas. **Aviação no Brasil. Panorama da Aviação no Brasil (a)**. Disponível em: http://panorama.abear.com.br/a-aviacao-no-brasil/introducao/ Acesso em: dez. 2017.

ABEAR. Associação Brasileira das Empresas Aéreas. **Aviação no Brasil. Impactos sociais e econômicos**. 2015b. Disponível em: http://panorama.abear.com.br/a-aviacao-no-brasil/impactos-sociais-e-economicos/empregos/#c . Acesso em: dez. 2017.

ABEAR. Associação Brasileira das Empresas Aéreas. **Aviação no Brasil. Penetração da Aviação.** 2015c. Disponível em: http://panorama.abear.com.br/a-aviacao-no-brasil/penetracao-da-aviacao/#c. Acesso em: dez. 2017.

ABEAR. Associação Brasileira das Empresas Aéreas. **Companhias áreas divulgam novos perfis de tarifa sem franquia de bagagem**. 2017e. Disponível em: http://www.abear.com.br/imprensa/artigos/mostrar/companhias-aereas-divulgam-novos-perfis-de-tarifas-sem-franquia-de-bagagem. Acesso em: jan.2018.

ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil. **Dados Estatísticos. 2016a**. Disponível em: http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/dados-estatisticas/dados/estatisticos. Acesso em: dez.2017.

ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil. **Histórico da Aviação Civil Brasileira(b)**. Disponível em: http://www2.anac.gov.br/imprensa/historicoaviacaocivil.asp. Acesso em: jan. 2018.

AZUL Companhia Aérea. **Relações com investidores.** Resultados 4T 2017 e ano de 2017. Disponível em: http://ri.voeazul.com.br/default_pt.asp?idioma=0&conta=28. Acesso em: maio de 2018.

BARONE, Gerhard J.; HENRICKSON, Kevin E.; VOY, Annie. Baggage Fees and Airline Performance: A Case Study of Initial Investor Misperception. **Journal of the Transportation Research Forum**, Vol. 51, No. 1 (Spring 2012), pp. 5-18. Disponível em: http://www.trforum.org/journal.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática Chiavenato. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIRCHILL Jr, G.; PETER, P. **Criando valor para os clientes**. 3.ed. São Paulo; Saraiva, 2013.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico:** uma perspectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas. 1997.

CRAVENS, D; PIERCY, N; BALDAUF, A. Management Framework Guiding Strategic Thinking in Rapidly Changing Markets. **Journal of Marketing Management**. v. 25, n. 1-2, p. 31-49, 2009.

DÁVILA, Mariana. Os países com as passagens áreas mais baratas e mais caras do mundo. **Infomoney**. 2017. Disponível em: http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/consumo/noticia/6610769/paises-com-passagens-aereas-mais-baratas-mais-caras-mundo. Acesso em: jan.2018.

FOLHA DE SÃO PAULO. **American Airlines vai cobrar taxa de bagagem**. Reportagem em 22 maio 2018. Disponível em: http://www1.folha.uol.com.br/fsp/corrida/cr2205200803.htm. Acesso em: maio de 2018.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo; Atlas, 2002.

GOL. Linhas Aéreas Inteligentes. **Relações com investidores**. Resultados 4T 2017 e ano de 2017. Disponível em: http://ri.voegol.com.br/default_pt.asp?idioma=0&conta=28. Acesso em: maio, 2018.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOOLSBEE, A.; SYVERSON, C. How Do Incumbents Respond to the Threat of Entry? Evidence From the Major Airlines. **The Quarterly Journal of Economics** 123, (2008): p. 1611-1633.

GRUPO LATAM AIRLINES S.A. **Relações com investidores.** Resultados 4T 2017 e ano de 2017. Disponível em: http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=251290&p=irol-irhome. Acesso em: maio. 2018.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços, conceitos, estratégias e casos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação controle. 5. ed. São Paulo: Atlas S. A., 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços:** pessoas, tecnologia e resultados. São Paulo: Pearson, 2006.

MARINHO, Daniel. **Conheça os 7 aeroportos brasileiros de maior movimento aéreo em 2015.** 2016. Disponível em: https://www.decea.gov.br/blog/?p=515. Acesso em: jan. 2018.

MENDES L. Entrega de valor como elemento estratégico para obter um melhor posicionamento de negócio. **Caderno de Ideias**, Ano 6, nº 28. 2006.

MINTZBERG H. et al. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Artmed, 2007.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha, Ph.D. **Marketing Um a Um**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTER, M. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

PORTER, M. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SPENDOLINI, M. **Benchmarking**. São Paulo: Makroon Books, 1993.

U.S. DEPARTMENT OF TRANSPORTATION. **Airlines Collected Almost $5.7 Billion from Fees in 2010** [Press Release], June 13, 2011. Disponível em: http://www.bts.gov/press_releases/ 2011/bts030_11/html/1bts030_11.html

WINDLE, R.; DRESNER, M. **Competitive Responses to Low Cost Carrier Entry**. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review 35, (1999). p. 59–75.

APÊNDICE A - Roteiro Grupos Focais

Esta pesquisa faz parte do Projeto Aplicativo do curso de Pós-graduação em Gestão de Negócios da Fundação Dom Cabral.

Um grupo focal consiste em discutir questões sob a perspectiva dos participantes. Neste sentido, serão apresentadas questões sobre as quais vocês irão emitir suas opiniões e percepções.

Neste caso específico, discutiremos os serviços de transporte aéreo de passageiros no Brasil.

Por esse motivo, solicitamos que respondam às perguntas de forma direta e transparente, sempre pensando na sua experiência e percepção, podendo, inclusive, comparar os produtos e serviços das companhias aéreas, não esquecendo que a mudança foi realizada no setor como um todo.

IDENTIFICAÇÃO

Gênero

Masculino ( ) Feminino ( )

Faixa Etária

Até 25 anos ( ) De 26 a 35 anos ( )

De 36 a 45 anos ( ) De 46 a 55 anos ( )

Acima de 56 anos ( )

Tipo de Viajante

Corporativo ( ) Lazer ( )

(viaja na maioria das vezes por motivos de trabalho, negócios, reuniões, congressos, *workhops*, estudos, etc.)

(viaja na maioria das vezes por motivos de visita a familiares, férias, feriados prolongados, turismo em geral)

Periodicidade de Viagens por ano

De 05 a 11 trechos-ida e volta ( ) De 12 a 49 trechos- ida e volta ( )

De 50 a 64 trechos - ida e volta ( ) Acima de 65 trechos – ida e volta ( )

Segmento onde trabalha

Público ( ) Privado ( )

Especifique: Especifique:

QUESTÕES PARA DEBATE E DISCUSSÃO DO GRUPO

No último ano vivemos algumas alterações nas regras comerciais, envolvendo inclusive a cobrança de bagagem. Vocês perceberam alguma mudança nas companhias aéreas com impacto nos serviços de transporte aéreo de passageiros?

1. Custos

a. Com a mudança realizada pelas companhias aéreas brasileiras em cobrar pelo despacho das bagagens, vocês perceberam se houve de fato redução nos preços das tarifas? Por quê? Comentem.

b. Essa mudança trouxe também uma alteração no formato da compra (bandas tarifárias), em que cada tarifa carrega somente os serviços (despacho de bagagem, escolha do assento, pontos fidelidade, remarcação gratuita, etc.) que o passageiro deseja ter em toda a sua experiência. Vocês acham que essa mudança foi positiva ou negativa? Comentem.

c. Qual a percepção sobre os preços praticados para o despacho das bagagens? Os valores são altos, baixos, justos?

2. Atendimento

a. Qual a percepção de vocês sobre a comunicação do processo de despacho de bagagens, seja no *site* das companhias aéreas ou no próprio aeroporto (check-in, embarque, etc.)? Comentem.

b. Essa mudança provocou alterações na forma de atender o cliente, seja no *check-in* ou no momento do embarque (*gate*)? Como vocês enxergam essas mudanças? Elas impactaram a sua percepção de qualidade do atendimento? Comentem.

c. Com a mudança ocorrida, houve também uma alteração no tamanho permitido para transportar a bagagem na cabine da aeronave. Como vocês percebem essa mudança: positiva ou negativa? Comentem.

d. Como vocês enxergam o processo de retenção das bagagens no embarque (*gate*), quando já não há espaço para acomodar a sua bagagem na cabine? As companhias aéreas têm tomado medidas para contornar essa situação? Comentem.

e. Para quem não despacha a bagagem no *check-in*, existe uma percepção ruim sobre a acomodação das bagagens na cabine? Comentem.

f. Vocês perceberam se essa mudança impactou direta ou indiretamente a pontualidade dos voos? Comentem.

COMENTÁRIOS GERAIS

Existe algum aspecto direto ou indireto sobre esse tema que não tenha sido citado nestas perguntas e que vocês gostariam de comentar?

Obrigado pela sua participação e contribuição!