

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**ESTRATÉGIA PARA INCREMENTO DA OCUPAÇÃO DE
AERONAVES, BENEFÍCIOS E MAXIMIZAÇÃO DE RECEITAS:
um estudo aplicado ao programa *Staff Travel***

**Amanda de Mello Barrera
Leonardo do Carmo Braz
Samantha FelicianoTersi
Rafael André Klos
Thiago Andrade Branco**

**Florianópolis
2019**

**Amanda de Mello Barrera
Leonardo do Carmo Braz
Samantha FelicianoTersi
Rafael André Klos
Thiago Andrade Branco**

**ESTRATÉGIA PARA INCREMENTO DA OCUPAÇÃO DE
AERONAVES, BENEFÍCIOS E MAXIMIZAÇÃO DE RECEITAS:
um estudo aplicado ao programa *Staff Travel***

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

Orientador: Prof. Dr. Frederico Vidigal

Florianópolis

2019

RESUMO

Ao longo dos anos, o setor aéreo brasileiro vem trabalhando com uma margem de lucro reduzida, sendo obrigado, cada vez mais, a criar ações para ganhar a liderança do mercado e aumentar a ocupação de suas aeronaves, assim garantindo uma maior lucratividade. O objetivo geral deste estudo é apresentar uma proposta de otimização de resultados proveniente de melhorias de eficiência no programa *Staff Travel*, com vistas a maximizar as receitas provenientes de ocupação de aeronaves, fortalecer a política de benefícios e promover a satisfação do cliente interno. Com o propósito de identificar possíveis oportunidades de aumento de ocupação e receita em seus voos, analisou-se o impacto do aumento de beneficiários no programa e entendeu-se a percepção de satisfação do público interno, além do seu impacto na receita e concorrência. Do ponto de vista metodológico, além da literatura revisitada, foram coletados dados mercadológicos utilizando-se do método de *benchmarking* com outras companhias que operam em âmbito nacional e internacional, além de pesquisa de campo por meio de questionários estruturados direcionados a 122 colaboradores. Após entender as práticas e efetiva satisfação do colaborador com o benefício atual, bem como a sua percepção dos pontos de melhoria, o estudo demonstrou que uma alteração positiva no benefício atual, possibilita caminhos para se incrementar a receita, a otimização da capacidade operacional e da ganhos em satisfação interna.

Palavras-chave: Benefícios de viagem. *Staff Travel*. Satisfação interna. Capacidade de ocupação. Aviação brasileira.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Passo a Passo de emissão	47
Figura 2 – Tela inicial do sistema myIDTravel	48
Figura 3 – Tela de seleção de beneficiários.....	49
Figura 4 – Tela de seleção das opções do bilhete	49
Figura 5 – Procedimento <i>Staff Travel</i>	51
Figura 6 – Sistema operacional de emissão de passagem	52
Figura 7 – Gráfico de Gantt	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Composição dos custos das empresas.....	16
Gráfico 2 – Volume de viajantes	22
Gráfico 3 – Índice de viagem por habitante	23
Gráfico 4 – Fator de aproveitamento mensal dos voos	24
Gráfico 5 – Respostas da pesquisa sobre atributos	32
Gráfico 6 – Pesquisa atributos mais valorizados	34
Gráfico 7 – Escala de valor para inclusão de pais	35
Gráfico 8 – Volume de emissões por mês.....	37
Gráfico 9 – Utilização dos bilhetes emitidos.....	38
Gráfico 10 – Utilização em empresas parceiras	40
Gráfico 11 – Utilização em empresas parceiras por mês	41
Gráfico 12 – Porcentagem de receita na utilização	42
Gráfico 13 – Volume por empresa parceira.....	42
Gráfico 14 – Número Total de Emissões Beneficiários LATAM	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Situação contraditória LATAM e outras empresas.....	9
Quadro 2 - Metodologia aplicada x Objetivos específicos	21
Quadro 3 – Resumo dos resultados	26
Quadro 4 – Programa <i>Staff Travel</i> da LATAM.....	30
Quadro 5 – Beneficiários Programa <i>Staff Travel</i> da LATAM	46
Quadro 6 - Prioridade de Embarque - Programa <i>Staff Travel</i> da LATAM	50
Quadro 7 – Modelo de Plano de Ação (5W2H).....	53
Quadro 8 – Aplicação do modelo VRIO LATAM <i>versus</i> Concorrência.....	56
Quadro 9 - Demonstrativo de resultados resumido de uma cia. aérea e impacto passageiro <i>staff travel</i>	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Volume de emissões.....	36
Tabela 2 – Prioridade na lista	53

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	8
2 BASES CONCEITUAIS	11
2.1 Valor ao cliente	11
2.2 A importância do <i>endomarketing</i>	11
2.3 Gerenciamento de ativos perecíveis	13
2.3.1 <i>Load factor</i>	14
2.4 Estratégias para rentabilizar uma empresa aérea	15
2.4.1 <i>Revenue Management</i>	17
3 A METODOLOGIA DA PESQUISA	19
3.1 Metodologia empregada	20
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO DO SETOR AÉREO.....	22
4.1 Análise do setor aéreo	22
4.1.1 <i>O mercado de aviação comercial doméstico brasileiro</i>	22
4.2 <i>Benchmarking</i>	25
4.3 Realidade da empresa.....	28
4.4 Pesquisa de campo com funcionários	32
4.5 Levantamento de dados do Programa Staff Travel	36
5 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO	44
5.1 Proposta de Solução.....	44
5.2 Viabilidade	46
5.2.1 <i>Viabilidade técnica</i>	47
5.2.2 <i>Viabilidade operacional</i>	51
5.2.3 <i>Viabilidade estratégica (Matriz VRIO - análise)</i>	54
5.2.4 <i>Viabilidade financeira</i>	56
5.3 Cronograma de Implementação	60
6 CONCLUSÕES	63
7 RECOMENDAÇÕES.....	65
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICE A - Pesquisa enviada aos funcionários LATAM no Programa Google Forms	69

1 RESUMO EXECUTIVO

O contexto econômico no qual a aviação brasileira está inserida atualmente vem trazendo cada vez mais desafios para que as companhias aéreas se mantenham operando com resultados positivos. Políticas de redução de custos, principalmente devido à alta do dólar e do combustível, e políticas de aumento de receita estão cada vez mais presentes na rotina das empresas.

Existem algumas formas e metodologias de se aumentar a receita das companhias aéreas, as quais se agrupam basicamente em duas grandes estratégias: estratégia de preço aplicada à capacidade ofertada e estratégia de receitas auxiliares. Na primeira delas, aplica-se o conceito de oferta *versus* demanda e preço *versus* proximidade da data de voo. Na segunda, estão as cobranças por bagagem e excesso, marcação de assento, serviço de bordo, entre outros.

Analisou-se mais profundamente a estratégia das receitas auxiliares, uma das possibilidades pouco exploradas é a questão dos benefícios de passagens para funcionários. Na LATAM Airlines, o programa de benefícios é denominado *Staff Travel*, destinado aos colaboradores e seus beneficiários, que podem viajar nos vôos da própria empresa (e de empresas parceiras) pagando uma tarifa mais barata, geralmente com prioridade *standby* - sem reserva de assento, ou seja, modalidade de viagem que permite embarque apenas quando há assento vazio no voo desejado. Todas as regras de utilização do programa são descritas em um documento específico interno da companhia: Regulamento *Staff Travel* do Grupo LATAM (LATAM, 2019).

Atualmente, de acordo com o regulamento, para os voos operados pela LATAM, o programa permite que sejam cadastrados como beneficiários o próprio colaborador e seus pais ou cônjuge, sendo eles mutuamente excludentes. Isso significa que, hoje, o funcionário solteiro tem a possibilidade de viajar pelo benefício com seus pais, mas o colaborador casado não, pois, nesse caso, obrigatoriamente o beneficiário passa a ser o cônjuge.

A importante contradição dessa regra atual está no fato de que, por acordo entre empresas parceiras, funcionários de outras empresas aéreas podem incluir todos os seus beneficiários diretos (pais e cônjuge) para viajar nos voos da LATAM usando do benefício, enquanto os funcionários da LATAM não.

Além disso, a contradição se torna ainda maior quando funcionários LATAM utilizam o acordo para voar em empresas parceiras. Nelas, é possível incluir todos os beneficiários diretos (pais e cônjuge), sem exclusão.

A situação contraditória pode ser resumida no Quadro 1.

Quadro 1 - Situação contraditória LATAM e outras empresas

	Funcionário LATAM	Funcionário de outras empresas
Voos LATAM	Se casado: cônjuge Se solteiro: pais	Pais e cônjuge
Voos de outras empresas	Pais e cônjuge	Pais e cônjuge

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Tal situação demonstra que existe uma considerável evasão de receita na empresa, em que viagens domésticas e internacionais em família (no regime do benefício) são feitas com as empresas parceiras e não com a própria LATAM (lembrando que as empresas parceiras do programa são, sob o ponto de vista comercial, concorrentes). Logo, ao invés de maximizar seu *load factor* e absorver essa receita adicional, os voos da própria empresa acabam saindo com assentos vazios, e essa receita, conseqüentemente, vai para a concorrência.

Em paralelo a essa questão, existe também um fator motivacional para os funcionários da companhia, já que a inclusão de todos seus beneficiários no programa traria um benefício intangível, aumentando a satisfação interna e promovendo ainda o sentimento de pertencimento.

A pergunta-problema a ser respondida neste estudo é: como maximizar a receita da companhia por meio da maior ocupação da aeronave contemplando o programa *Staff Travel*?

O objetivo geral deste estudo é apresentar uma proposta de otimização de resultados proveniente de melhorias de eficiência no programa *Staff Travel*, para, assim, maximizar as receitas provenientes de ocupação de aeronaves, fortalecer a política de benefícios e promover a satisfação do cliente interno.

Como objetivos específicos do estudo estão:

- a) Levantar melhores práticas de benefícios de passagens das companhias nacionais e internacionais.
- b) Mapear os impactos da política atual do programa *Staff Travel* entre os funcionários do Grupo LATAM.
- c) Estimar o potencial de receita adicional a partir da otimização do programa *Staff Travel*.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 Valor ao cliente

As relações entre cliente e fornecedor, de forma geral, são originadas pela necessidade, definida assim por Kotler e Keller (2019): “necessidades são requisitos básicos do ser humano, como comida, ar, água, roupas e abrigo. [...] Essas necessidades tornam-se desejos quando direcionadas a objetos específicos que possam satisfazê-las”.

Dentro dessa relação, o fornecedor que conseguir oferecer seu produto ao menor preço tem maiores chances de sucesso diante de seus concorrentes. Para poder sobreviver nesse ambiente competitivo, são utilizados outros aspectos que permitam diferenciar um produto. Para isso se torna necessário conhecer o valor do produto ou serviço ao consumidor. Kotler (2009) define:

A missão de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente, sem abrir mão do lucro. Uma empresa somente vencerá se ajustar o processo de entrega de valor e selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior para consumidores cada vez mais bem informados.

Ou seja, conseguir atender às expectativas do cliente passa por um estudo profundo do que o seu cliente deseja, quais valores ele concebe como essenciais, para que possa ser criado um produto que atenda às expectativas, e com isso a maximização do lucro.

Obter mais lucro passa por criar diferenciais que visem atender mais do que a necessidade funcional para o cliente, também atendê-lo com outros elementos que permitam agregar valor e torná-lo fiel à sua marca.

2.2 A importância do *endomarketing*

O *endomarketing*, conforme Honorato (2004), “tem como propósito satisfazer os clientes internos - funcionários - para satisfazer os clientes externos. Não há como ter clientes satisfeitos sem funcionários satisfeitos.” Ele também afirma que: “na falta de uma direção cultural, sem que se perceba, os funcionários criam sérias flutuações

na produtividade, qualidade, no custo, no inter-relacionamento pessoal, departamental e obviamente na competitividade.”

A partir desses trechos, ficam claras as consequências de um *endomarketing* não implementado ou tratado de forma secundária dentro das estratégias da empresa. A perda em produtividade, qualidade, custos e relacionamento interno e com o cliente é inestimável e de considerável peso diante da concorrência.

Por isso, hoje, esse é um assunto-chave quando se pensa em organização empresarial e gestão de pessoas, principalmente quando o objetivo é engajar e orientar melhor as equipes na busca por resultados extraordinários.

Honorato (2004) define *endomarketing* como “o conjunto de ações da empresa com o propósito de preparar o funcionário para a cultura do comprometimento com a satisfação dos seus clientes.” Assim, o seu grande objetivo é fazer com que a comunicação e as ações internas sejam capazes de gerar ganhos em termos de clima organizacional e integração coletiva, impactando de forma positiva a entrega dos produtos e dos serviços disponibilizados pela empresa.

No artigo de Reis et al. (2018), os autores afirmam: “Endomarketing pode ser desenvolvido pelo setor de RH ou pela área de marketing, ou pelas duas áreas e também por um setor independente”

Dentro do conjunto de ações tomadas pelas empresas para trabalhar o aumento de produtividade junto ao público interno, está a política de benefícios. O autor Álvaro Pequeno (2012) resume sua existência lógica em:

O colaborador dedica muito do seu tempo para o alcance dos objetivos organizacionais; portanto é justo que, além do salário em dinheiro, a organização busque maneiras de tornar a vida desse trabalhador mais conveniente, segura e saudável. Isso traz vantagens óbvias ao funcionário, mas também para a própria empresa, que passa a contar com uma equipe mais tranquila, motivada e focada no trabalho.

Por isso, as ações de *endomarketing* fazem com que os colaboradores estejam mais felizes em seu ambiente de trabalho e assim tenham uma melhor qualidade de vida tanto dentro quanto fora da empresa. Além disso, é possível verificar que a opinião do público interno influencia as opiniões e as perspectivas do público externo, ou seja, dos clientes da organização. Tal aspecto é evidenciado por Lima e Schroeder (2014), em que apresentam os resultados das informações transmitidas através de

ações de *endomarketing* na empresa Coca-Cola e CVI Refrigerantes. Lima e Schroeder (2014) descrevem:

Isso faz com que os clientes internos consumam em grande proporção os produtos comercializados pela empresa onde trabalham, e tal comportamento é capaz de influenciar demais pessoas no momento da compra, atraindo de forma indireta novos consumidores da marca Coca-Cola.

Logo, o *endomarketing* permite a ativação de um pacote de ações corporativas alinhado às comunicações internas em prol de gerar um maior conhecimento e integração sobre os processos, produtos e serviços entregues ao cliente. Além disso, o foco no público interno permite a promoção de ações cujo objetivo é gerar motivação e, com isso, aumentar a eficiência nas entregas, colaborando para a satisfação do cliente externo.

2.3 Gerenciamento de ativos perecíveis

O setor aéreo tem como principal produto ofertado um artigo extremamente perecível: o espaço a bordo de seus voos regulares. Castro e Marques (2012) definem:

Um dos maiores desafios dos gestores de empresas do setor de serviços no qual se opera um inventário perecível e cuja venda não realizada em determinado dia, jamais poderá ser recuperada – como ocorre, por exemplo, em empresas aéreas, hotéis e locadoras de carros – é compreender a demanda futura, com o intuito de maximizar receita e lucratividade. Uma das ferramentas que procura trabalhar a demanda, sobremaneira em empresas de serviço, e que logra um crescente destaque, especialmente internacional, é o Yield Management (YM) ou Gerenciamento da Receita (GR). Seu principal objetivo, de acordo com uma definição tradicional, é extrair o máximo de receita possível de determinada capacidade, que nas empresas onde o mesmo é comumente utilizado, geralmente, é fixa.

De acordo com Cooper et al. (2008), a técnica do *Revenue Management* (ou *Yield Management*) permite às empresas aéreas alterar dinamicamente suas tarifas para alcançar o maior rendimento, levando em conta potencial de demanda histórico, antecedência à data do voo e fator de ocupação recente. Dessa forma, o preço mais adequado é ofertado ao mercado para cada momento, maximizando assim os resultados da companhia.

Segundo Ryzin e Talluri (2005), além da decisão estrutural do modelo (na aviação é a de preços publicados), existem ainda a questão das decisões de preço, em que se define como é efetuada a precificação de cada um dos produtos da empresa, e a questão da quantidade, em que se define qual capacidade será ofertada ao mercado. A flexibilidade é importante para que se possa vender a mesma capacidade de formas diferentes, como é o caso das companhias aéreas, que vendem um mesmo voo a preços diferentes, de acordo o momento da venda.

Ainda de acordo com Ryzin e Talluri (2005), a inovação em gerenciamento de receita acontece quando se utiliza um método para tomadas de decisões, ou seja, quando se faz uso de tecnologia sofisticada e acompanhamento operacional intenso para se tomar as decisões de venda.

Hoje, com a evolução tecnológica em armazenamento de informações em grandes bases de dados e com os avanços científicos, por exemplo, a modelagem de comportamento de demanda, projeção e algoritmos de otimização, é possível buscar uma gestão de receita que antes era impossível de se fazer, com preços diferentes para cada uma das rotas voadas, de acordo com as datas e horários de venda. Todas essas combinações de informação passaram a ser possíveis graças aos avanços tecnológicos.

2.3.1 Load factor

Segundo Azzolini (2018), o *Load Factor* é um importante parâmetro de análise de desempenho utilizado pelas empresas aéreas. Sempre buscando novos meios de atender seus passageiros e aumentar a receita, o *Load Factor* é um indicador para medir se as estratégias da empresa estão funcionando.

Azzolini (2018) estabelece o conceito essencial de *Load Factor* definindo-o como uma métrica utilizada pelas companhias aéreas para medir a taxa de ocupação de um voo. Para ser calculado, basta dividir o número de passageiros pagantes pelo número de assentos disponíveis na aeronave. Por exemplo, para uma aeronave Boeing 777-300 com capacidade para 349 lugares, que transportou 328 passageiros, é possível afirmar que o *Load Factor* foi de 93,98%, que é resultado da divisão de 328 por 349.

Ainda segundo Azzolini (2018), é importante destacar que as companhias aéreas têm altos custos associados a cada operação, devido à tripulação técnica e

comercial, pessoal de apoio de solo, equipes de limpeza e manutenção de aeronaves, combustível e serviços para atender os passageiros.

Sendo assim, se o *Load Factor* não for satisfatório e a maioria dos assentos em um voo não estiver ocupada, a companhia aérea não estará gerando a melhor receita possível com aquele voo e perderá oportunidades. Em outras palavras, um *Load Factor* baixo certamente será um motivo de preocupação e poderá indicar que a companhia aérea ou uma determinada rota não é lucrativa.

Logo, o cálculo desse indicador é muito importante para o gerenciamento de capacidade da empresa, sendo utilizado não apenas como uma referência para maximizar sua receita, mas também para tomar decisões sobre estratégia de preços e frequência de voos.

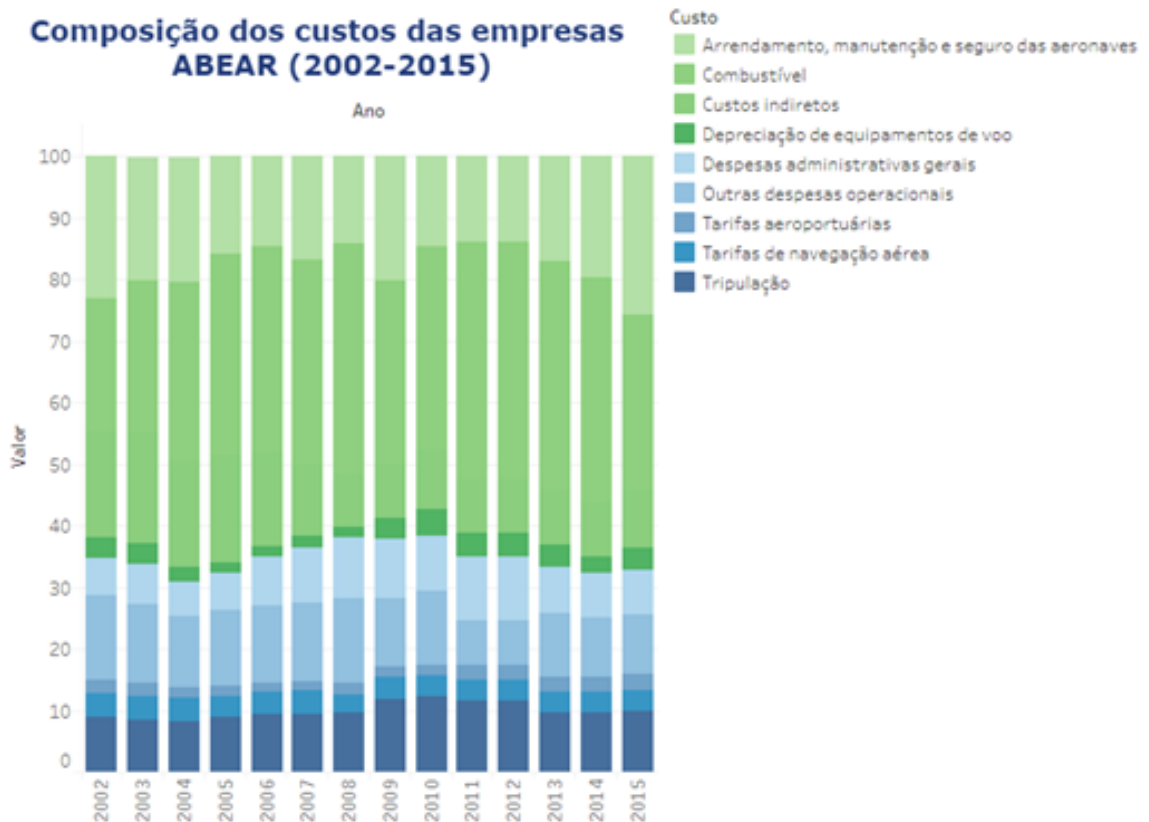
Atualmente, as análises dos números realizados e das tendências do *Load Factor* geram aos departamentos responsáveis das empresas aéreas uma indicação objetiva de que sua eficiência no transporte de passageiros está melhorando ou piorando.

2.4 Estratégias para rentabilizar uma empresa aérea

É possível definir estratégia como um conjunto de objetivos e respectivos planos e recursos necessários para atingir esses objetivos. Para criar suas estratégias, as empresas se baseiam em três tópicos principais: o seu ambiente externo, o seu ambiente interno e a capacidade de adicionar valor aos serviços que presta (CARRILHO, 2009).

Com uma abordagem de custo combinada entre o ambiente interno e o ambiente externo, um estudo da Abear [s.d.(b)] aponta que, além da compra e manutenção dos aviões, as empresas têm diversas outras despesas, como remuneração de funcionários e prestadores de serviços, aquisição de insumos e pagamento de tarifas para os aeroportos e órgãos de controle de tráfego aéreo etc. Cada um desses desembolsos está sujeito a variações, acompanhando a taxa de câmbio, a sazonalidade e o reajuste de alguns preços (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Composição dos custos das empresas



Fonte: Abear (2019).

De acordo com Hansson, Ringbeck e Franke (2003), desde 1970, os líderes tradicionais do mercado, operando com modelos de negócio de alto custo e complexidade, vêm sendo atacados por companhias com novos e mais simples métodos para gerir sua operação e conter custos.

Em mercados maduros, grandes companhias desenvolveram esses modelos sofisticados e enfrentam uma tremenda pressão para encontrar uma forma de diminuir custo e satisfazer a necessidade dos clientes com um mínimo de complexidade em seus produtos e serviços.

Companhias de menor custo não apenas pagam salários mais baixos ou usam aeroportos mais baratos, elas estão gerindo seus próprios recursos com muito mais eficiência. De fato, a diferença de custo entre uma companhia aérea de baixo custo e uma tradicional é de 2 para 1 para um mesmo tipo de aeronave, inclusive depois de ajustados escalas, preços de combustível e configuração de assentos das aeronaves de cada empresa.

Lowry (2017) estudou algumas diferenças entre as grandes companhias aéreas e as de baixo custo e mostrou que as maiores empresas possuem uma estrutura de custos de *overhead* muito mais alta, o que inclui tanto departamentos administrativos como o orçamento de marketing. Por outro lado, as empresas de baixo custo fazem menos esforço para promover a venda de suas passagens e, além disso, só vendem via *site* para diminuir custos de comissão para as agências. O custo de pessoal de uma companhia aérea de baixo custo também é menor, já que, além de menores salários, a razão entre a quantidade de funcionários pela quantidade de aviões da frota também é menor.

Beers (2018) defende que os maiores custos das empresas do setor são combustíveis e pessoas. Como sem combustível uma aeronave não voa, então a tendência das organizações é demitir para permanecer competitivo. No entanto, existem outros custos que precisam ser analisados, como manutenção, taxas aeroportuárias, marketing e promoções, comissões de agências etc. Ao todo, esses custos podem representar 55% do total dos custos operacionais. Beers (2018) ainda alega que reduzir custos e aumentar receita são aspectos desejáveis para qualquer tipo de negócio.

2.4.1 Revenue Management

A respeito do conceito de aumento de receita, o primeiro fator a ser observado, no ramo da aviação, é o *Revenue Management* (Gestão de Receita), que, segundo Lowry (2017), pode ser definido como a aplicação de preços discriminados para demandas que variam no tempo e de acordo com o tipo de viagem. Criada na década de 80, foi evoluindo junto com a tecnologia de computadores e sistemas de gestão e agora possui ferramentas estratégicas que ajudam a lidar com os canais de distribuição, mídias sociais, concorrência e tipos de passageiros. Em outras palavras, é assegurar que a empresa venda o produto correto para o cliente correto na hora e no preço certo.

Essa nova abordagem, ainda segundo Lowry (2017), que também foi desenhada para o segmento de hotéis, ajuda a extrair o quanto cada passageiro está disposto a pagar por aquele produto naquele determinado momento, sendo, portanto, uma fonte de lucro nessa indústria.

Cedeño (2019) também menciona que as companhias aéreas estão expandindo os serviços que são oferecidos de forma separada, permitindo a concorrência com as operadoras de baixo custo. As companhias aéreas também estão experimentando pacotes personalizados, conhecidos como "famílias de tarifas". Em 2018, os serviços auxiliares atingiram 12% das receitas das empresas aéreas, e espera-se que essa parcela continue aumentando.

De acordo com Slutsken (2018), as companhias aéreas também usam o negócio de carga como uma excelente fonte de receita. Em 2018, o valor esperado para o transporte de cargas foi de 6,2 trilhões de dólares. A Delta e a Air Canada, por exemplo, por não possuírem frota cargueira, utilizam os porões das suas aeronaves de passageiros para aumentar as receitas de seus voos, uma vez que o custo já vai existir de qualquer forma, pois o avião decolaria com os passageiros, independentemente da carga.

Warnock-Smith, O'Connell e Maleki (2017) também mencionam outras fontes de receita auxiliar, como bagagem despachada, mais espaço para as pernas, marcação de assento, excesso de bagagem, serviço de bordo, internet, *upgrades*, sala vip, entre outros.

Segundo Koppelman e Garrow (2004), projetar o nível de *no-show* e a quantidade de passageiros *standby* é um componente importante para a obtenção de lucros e para o *Revenue Management* das companhias aéreas, permitindo a redução da quantidade de assentos vazios em voos que possuem demanda de venda para esses assentos.

3 A METODOLOGIA DA PESQUISA

O propósito do presente Projeto Aplicativo é apresentar um estudo aplicado ao aumento de ocupação de aeronaves, benefícios e maximização de receitas. Para isso, foram aplicadas as metodologias de pesquisa qualitativa, descritiva e aplicação de estudo de caso. É importante destacar ainda que o estudo se concentra em detalhar o entendimento específico e mais aprofundado sobre o tema no setor aéreo.

Maanen (1983) define pesquisa qualitativa como um diferente conjunto de técnicas de interpretação com o objetivo de descrever e expressar o significado de um sistema complexo do mundo social, reduzindo distâncias entre teoria e os dados obtidos.

O cenário aplicado ao presente trabalho científico aborda a situação da aviação brasileira, dentro do contexto da sua malha aérea regional, doméstica e internacional, os números, estatísticas e eventuais meios para aumento da ocupação de aeronaves e maximização de receita das empresas.

Os procedimentos de pesquisa utilizados se basearam em (i) entrevistas com pessoas ligadas ao ramo da aviação (na fase de Benchmarking, analisado a seguir em seção específica), (ii) análise de documentos oriundos das operações das próprias empresas referência; (iii) estudo de caso, o qual, segundo Gil (2002), 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.

Nesses termos, para o aprofundamento das análises e propostas deste estudo, entende-se a importância do conhecimento de práticas de outras empresas do setor aéreo para aumento de ocupação e receita, em especial, com uso de benefícios para empregados das próprias empresas, podendo buscar informações e boas práticas, inclusive, de outros países que possuem políticas mais maduras, além da análise de outros tipos de produtos/serviços e como esses podem se relacionar e servir de exemplo. Para tanto, foi utilizado como instrumento do estudo (iv) o *benchmarking* que envolveu sete outras empresas do setor aéreo.

O benchmarking, na visão de Spendolini (1993), pode ser definida como um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de

trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.

Ademais, os levantamentos documental e bibliográfico visam recolher informações sobre o tema e, conforme Gil (2002), tem 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 realizado posteriormente nas seções a seguir.

3.1 Metodologia empregada

Conforme apontado anteriormente, a metodologia empregada para a análise da situação atual considerou as entrevistas semiestruturadas (Benchmarking), a pesquisa de campo por meio de questionários distribuídos entre os funcionários, pesquisa bibliográfica comumente presente em trabalhos em nível de pesquisa, bem como a pesquisa documental. A seguir, são descritas as diferentes formas de coleta de dados empregadas no presente estudo, culminando no quadro 2 que associa cada objetivo perseguido no estudo com suas efetivas práticas metodológicas adotadas.

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. Entretanto, deve-se ter em mente a necessidade de foco, cabendo ao entrevistador evitar conversas fora do tema central do projeto.

No presente trabalho, a pesquisa de campo foi aplicada com 122 respondentes e foi estruturada em questionário de 7 questões de múltipla escolha, com o objetivo primordial de entender o que dentro de um benefício ideal é mais importante para o funcionário.

Além disso, foram coletados dados por meio de pesquisa bibliográfica realizada a partir de livros, dicionários, artigos e monografias, com as seguintes finalidades: descrever e explicar o conhecimento atual sobre o tema escolhido; identificar pesquisas realizadas, dentro do campo e do tema escolhidos; identificar métodos de pesquisa comumente usados, apontar instituições nas quais o tema de pesquisa vem sendo eventualmente desenvolvido, ainda como forma de contribuir com a presente abordagem, bem como apontar contribuições importantes e aderentes como as Philip Kotler, Peter Drucker, Michael E. Hitt, Naresh K. Malhotra, Barney, Hesterly e Michael

Porter. Complementarmente, destacam-se também pesquisas de universidades, dentre elas da Universidade de Lisboa, acerca de estratégias para empresas Low Cost.

Além da pesquisa bibliográfica, utilizou-se também a pesquisa documental. Enquanto a bibliográfica utiliza fundamentalmente as contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental utiliza materiais que não receberam tratamento analítico. As fontes da 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 estudo, a pesquisa documental se deu por meio de documentos da empresa-alvo e de órgãos reguladores setoriais. Foram utilizados documentos publicados por órgãos reguladores, instituições da aviação comercial brasileira e da ABEAR (Associação Brasileira das Empresas Aéreas)

Quadro 2 - Objetivos específicos X Metodologia aplicada

Objetivos Específicos	Metodologia Aplicada
Levantar melhores práticas de benefícios de passagens das companhias nacionais e internacionais.	<i>Benchmarking</i> : realizadas entrevistas junto a duas empresas nacionais e seis empresas internacionais, por meio de um representante de cada uma dessas empresas, que relatou o funcionamento de seu programa de benefícios de viagens.
Mapear os impactos da política atual do programa <i>Staff Travel</i> entre os funcionários do Grupo LATAM.	Pesquisa de campo: por meio de questionário estruturado e direcionado aos colaboradores da empresa-alvo, composto por 7 questões de múltipla escolha, com o objetivo de entender os valores de cada participante e os pontos relevantes dentro do programa de benefícios, respondido por 122 colaboradores da empresa.
Estimar o potencial de receita adicional a partir da otimização do programa <i>Staff Travel</i> .	Avaliação de dados da pesquisa de campo: agrupamento, organização e descrição dos dados, analisando o comportamento da unidade de análise ¹ coletada dentre os 4 departamentos envolvidos na pesquisa. Pesquisa bibliográfica e documental: artigos científicos e autores conceituados para as áreas de Administração Estratégica, Marketing e Gestão de Pessoas, bem como documentos da empresa-alvo e demais documentos provenientes do setor de Aviação, associações e suas entidades reguladoras.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

¹ Por não se tratar de uma pesquisa quantitativa, optou-se em utilizar a denominação “amostra” e sim “unidade de análise”.

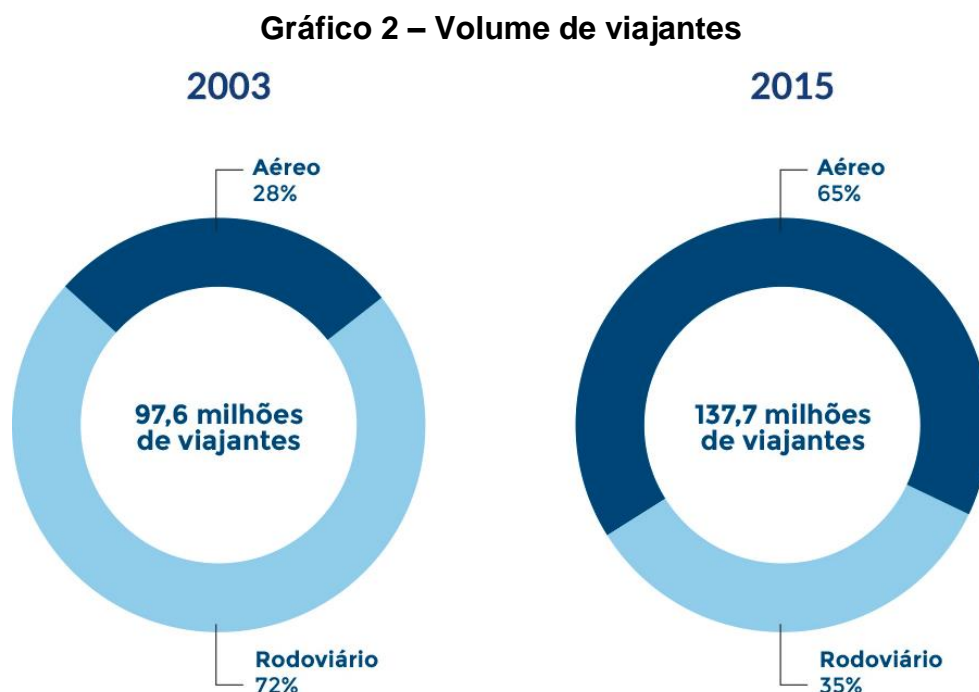
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO DO SETOR AÉREO

Para se obter um diagnóstico da proposta do presente projeto, foram analisados dados do setor aéreo, disponíveis nos portais e publicações das associações e órgãos reguladores, além de matérias divulgadas na internet e *benchmarking* de outras empresas.

4.1 Análise do setor

4.1.1 O mercado de aviação comercial doméstico brasileiro

De acordo com a Abear [s.d.(a)], o avião já é hoje o meio de transporte preferido da população brasileira nos deslocamentos interestaduais de longa distância. No Gráfico 2, fica claro o aumento da participação do setor aéreo nas viagens pelos estados do país. Se em 2003 a fatia do setor era de 28%, em 2005 a participação já atingiu 65%, considerando um total de 137,7 milhões de viajantes.



Fonte: Abear [(s.d.(a))].

Vale ressaltar que o Brasil é a segunda nação do mundo em número de aeroportos, atrás apenas dos Estados Unidos e bem à frente de outros países de

dimensões maiores, como Rússia, China e Canadá. São 2.463 aeródromos registrados pela Anac, segundo informações da Abear (2019), sendo que 99% dos embarques e desembarques ocorrem em 65 aeroportos.

Analisando os números do ano de 2019, é possível identificar um aumento na demanda aérea doméstica de 3,31% no mês de janeiro, em comparação com o mesmo mês de 2018. Foram realizadas um total de 8,9 milhões de viagens domésticas em janeiro, o que consolida um crescimento de 2,41% na comparação anual (acréscimo de aproximadamente 200 mil passageiros).

Martins (2019), afirma que o mercado doméstico brasileiro teve uma sequência impressionante de 23 meses consecutivos de crescimento, tanto na demanda quanto no volume de passageiros.

Passando para o mercado internacional, mas focando em voos com origem ou destino no Brasil, em janeiro de 2019, a demanda entre as empresas brasileiras teve uma alta de 12,39% em comparação ao mesmo mês do ano passado. Para esse mercado, verifica-se que a demanda e também o volume de passageiros crescem de forma ininterrupta há 28 meses.

Do início da aviação comercial até o final do século XX, a média anual de viagens aéreas realizadas pela população brasileira cresceu de forma gradual, sendo que o preço das passagens era a principal barreira para o acesso de mais pessoas ao setor. Mas com a chegada do século XXI, foi introduzido o regime de liberdade de tarifas, e os bilhetes aéreos ficaram muito mais baratos. Com isso, o índice de viagens por habitante cresceu de forma rápida, conforme o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Índice de viagem por habitante

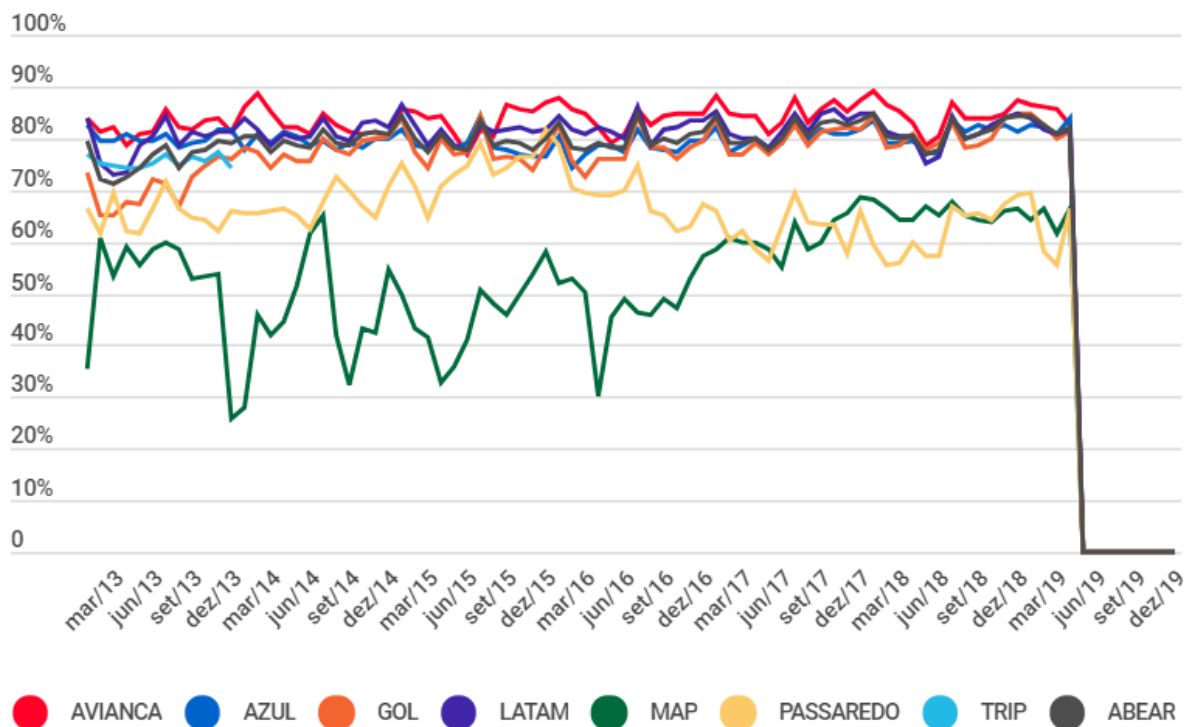


Fonte: Abear (2019).

Mas se, por um lado, a demanda de passageiros cresce ano após ano, a taxa de ocupação das aeronaves se mantém oscilando dentro de uma faixa relativamente constante, variando, em média, entre 75 e 85%. Essa faixa de oscilação pode ser comprovada no Gráfico 4, divulgado pela Abear [s.d(b)].

Gráfico 4 – Fator de aproveitamento mensal dos voos

Porcentagem de assentos ocupados do total ofertado pela companhia no mês



Fonte: Abear (2019).

Com o crescimento constante da demanda e com uma taxa de ocupação que não consegue atingir 90%, fica evidente que existem importantes oportunidades de otimização de ocupação e geração de receitas adicionais no setor aéreo.

De acordo com uma análise econômico-operacional do setor de transporte aéreo elaborada pelo BNDES, o indicador de aproveitamento da oferta de transporte de passageiros situa-se normalmente entre 55 e 85%. A média mundial fica atualmente na casa dos 80%, sendo que abaixo de 50% dificilmente a empresa será rentável. A análise salienta também que empresas que operam com taxa de ocupação entre 85 e 90% (dado que esse indicador é uma média) já estarão deixando pessoas no chão ou perdendo passageiros para a concorrência.

Pelo lado econômico, vê-se um contexto desafiador dada a alta do preço do combustível e do dólar, afetando custos e gerando menor receita na moeda americana.

Pelo lado competitivo, veem-se as empresas oscilando seus fatores de ocupação devido à variação da própria oferta do mercado aumentar, trazendo cada vez mais preços mais baixos para atrair passageiros e aumentar ocupação e participação de mercado (*market share*).

Com tudo isso, as empresas estão aproveitando toda e cada oportunidade para poder melhorar seus resultados, como a recente implantação da nova política de bagagens e também do novo modelo de vendas no que toca à cobrança de assentos e serviço de bordo de um modo geral, desde meados de 2018.

A recente queda da Avianca Brasil é reflexo do contexto desafiador em que as companhias aéreas brasileiras vivem, e com a possível chegada de novos entrantes internacionais, como a Air Europa, Norwegian Air e Sky, conforme publicado pela Revista Exame (2019), a situação tende a ficar cada vez mais complexa e carente de novas iniciativas que se traduzam em maior eficiência operacional e maior absorção de receita.

4.2 Benchmarking

Nesta etapa de análise foram realizados *benchmarkings* com seis outras companhias que operam em âmbito nacional e internacional. Das empresas, duas operam no Brasil, uma nos Estados Unidos, uma em outros países da América do Sul, uma na Europa e uma na Ásia.

De um modo geral, as passagens em todas as companhias funcionam de duas diferentes formas: *standby* e confirmadas.

Nas *standby*, o usuário somente embarca no voo em questão se houver assento livre. Caso contrário, não embarca. Nas confirmadas, a companhia garante o espaço (assento) no voo, a partir da cobrança de um valor maior, porém mais baixo que uma compra tradicional, e as cotas são bem limitadas.

Existe certo grau de flexibilidade para estender o benefício a familiares dos colaboradores e também há um acordo chamado ZED (desconto de empregados do setor, do inglês), no qual aplicam também tarifas mais baixas com outras companhias

aéreas, também sujeito a espaço, sendo que para funcionários e beneficiários depende do acordo de cada companhia aérea com as outras.

O Quadro 3 mostra um resumo dos resultados, e logo a seguir foram elencados alguns comentários comparativos:

Quadro 3 – Resumo dos resultados

	A (América do Sul)	B (Europa)	C (Ásia)	D (Nacional)	E (Nacional)	F (América do Norte)
Número de Cotas (ID00)	1 Cota (anual)	6 Cotas (anual)	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado 1 C/ Reserva por ano durante férias para funcionário e cônjuge / acompanhante.	ilimitado
Número de Cotas (Outras faixas de preço)	Ilimitado	-	Ilimitado	-	-	-
Prioridade Embarque	-	-	Cargo, funcionário, família de funcionário, usuários relevantes, beneficiários de outras companhias (ZED).	Funcionário, dependente viajando sozinho, tripulação, usuários relevantes, tripulantes congêneres, beneficiários de outras companhias (ZED).	Por tempo de Casa	Por tempo de Casa
Beneficiários	Pai, mãe, cônjuge, irmão, filhos. Se não tiver cônjuge/filho pode colocar sobrinhos ou avós.	Máximo 3 familiares de primeiro e segundo graus. Não casados: pais, filhos, irmãos, netos, avós etc. Casados: somente ao cônjuge e filhos.	Pai, mãe, irmão, filhos, cunhados e concunhado (do funcionário), independentemente de ser ou não casado.	Com reserva: variável, depende de voo, ocupação, data etc. para executivos (gerente, diretor) há cotas diferenciadas funcionário e família.	Pai, mãe, irmão, cônjuge + 3 amigos	Familiares de primeiro grau, até 4 pais se estiverem separados e filhos.

(continua)

(conclusão)

	A (América do Sul)	B (Europa)	C (Ásia)	D (Nacional)	E (Nacional)	F (América do Norte)
Usuário Relevante / Amigos	Extra para todos (não é mutuamente excludente com cônjuge). - Direito 5 passagens nacionais e 1 internacional.	Não permite.	Amigos permitidos a partir de determinado Grade /Cargo (nº amigos ilimitado até 8 passagens).	1 pessoa sem parentesco permitida.	1 pessoa sem parentesco permitida.	Sim, 1 pessoa sem parentesco permitida 8 vale pass ID 50 para entregar a familiares e amigo (se não tiver cônjuge).
Upgrade	Não	Sim, opção limitada ao Cargo.	Sim, de acordo com Grade, com valor extra pago.	Todos com possibilidade de UPG (para beneficiários somente), com pagamento de taxa.	Sim, porém só possuem <i>Premium economy</i> .	Todos têm possibilidade de UPG.
Convênios (principais)	Para todos os beneficiários.	Acordo <i>interline ZED</i> , que permite definir como beneficiários cônjuge /companheiro, filhos até 24 anos, pais e irmãos.	Sim. Para todos os beneficiários	Para todos os beneficiários (exceto amigos), acordo a depender de cada cia. aérea.	Para todos os beneficiários (exceto amigos), acordo a depender de cada cia. Aérea.	Para todos (família e usuário relevante).

*ID00 - sigla para 100% de desconto (pagamento somente de taxas aeroportuárias).

**ID50 - sigla para 50% de desconto.

***ZED - Acordo entre companhias aéreas, que permite que funcionários voem em outras companhias como um benefício para lazer.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Entre as principais diferenças ou destaques do levantamento feito, pode-se mencionar que as empresas D, E e F permitem aos seus funcionários e a seus beneficiários utilizar cotas ilimitadas do benefício *standby* em voos próprios. Na empresa F, são permitidos até quatro pais cadastrados, no caso de serem separados. Nas demais empresas, somente 2. Empresas A e B permitem cadastrar avós.

Todas as empresas, com exceção da empresa E, permitem o cadastro de um usuário relevante, no caso de o funcionário não ser casado (como um melhor amigo ou um (a) namorado(a). As empresas D, E e F liberam *upgrade* para a classe executiva, sujeito à disponibilidade. Demais empresas não liberam ou liberam somente para cargos altos na companhia. Empresas D e F possuem cotas limitadas, que podem ser entregues para qualquer pessoa, mesmo um amigo não cadastrado.

Todas as empresas possuem o acordo ZED já mencionado com cotas ilimitadas para praticamente todas as empresas da indústria. A diferença é a prioridade de embarque *versus* um funcionário dessa outra empresa: em um voo da empresa A que tenha um funcionário da A e um da B esperando assento disponível, no caso de haver somente um, quem embarca é o funcionário da empresa A.

Durante as entrevistas, algumas empresas citaram que em alguns períodos do ano, normalmente na alta temporada, existe o embargo de algumas rotas, ou seja, os beneficiários não podem utilizar o seu benefício. Algumas informaram que, quando o funcionário está em período de férias, existe uma exceção.

Ao comparar o benefício existente entre as empresas deste estudo, é possível constatar que todas utilizam seus serviços para entregar valor a seu cliente interno. Também usam esse artifício para venda de passagens, mesmo que com valor reduzido, mantendo uma fonte de receita extra. Ao gerar valor para o cliente interno e seus beneficiários, também é possível criar o senso de orgulho de pertencer à empresa, o qual agrega valor ao marketing “boca a boca” e ajuda a promover a marca.

A principal diferença constatada nesta pesquisa é que 66% das empresas não limitam as passagens aos beneficiários, permitem passagens ilimitadas, e a possibilidade de *upgrade* a partir do pagamento de um valor extra. Essa manobra permite que haja um fluxo contínuo de utilização do benefício para ocupação dos assentos vazios, gerando receita, valor para os funcionários e suas famílias e a promoção da marca.

4.3 Realidade da empresa

É importante iniciar a análise da realidade da LATAM destacando que a empresa passou por um longo processo de fusão envolvendo duas gigantes da América Latina: de um lado a LAN (com sede no Chile e detentora de filiais na Argentina, Peru, Colômbia e Equador) e de outro a TAM (sediada no Brasil e com uma filial no Paraguai).

Esse processo de fusão se iniciou em 2012 e demandou muita energia de todos os setores da empresa no trabalho de reestruturação dessa nova organização, o qual incluiu unificação de sistemas, revisão de processos, procedimentos e políticas, redimensionamento de quadro de funcionários, otimização de ativos, entre outras iniciativas.

Pode-se dizer que esse processo de fusão exigiu a criação não apenas de uma nova marca (LATAM), mas também de uma nova cultura organizacional, de característica multinacional e com foco em sustentabilidade. Os tradicionais conceitos de missão e visão empresarial deram lugar a dois outros termos muito mais inovadores: na LATAM, a cultura organizacional se baseia em aspiração e propósito, em que a aspiração é “se tornar um dos grupos de companhias aéreas mais admirados do mundo”, e o propósito é “cuidar para que os sonhos cheguem ao seu destino”. Além disso, os valores foram substituídos por guias de conduta (segurança, eficiência e ser atencioso), que definem como os colaboradores devem atuar no seu dia a dia.

Operando atualmente em mais de 140 destinos, 26 países e 5 continentes, a LATAM também reformulou por completo sua proposta de valor, tanto externa como interna.

O produto disponibilizado para o cliente foi totalmente revisado, e a proposta de valor passou a ter um foco ampliado, buscando atender a ambos os segmentos de viagem: de trabalho e de turismo. Assim, a nova proposta gera valor para todos os tipos de passageiros, protegendo a capacidade competitiva e a sustentabilidade econômica da LATAM. Para o passageiro corporativo, o produto busca atender a suas necessidades específicas de conforto, otimização do tempo, reconhecimento e praticidade, com uma nova classe executiva, embarque preferencial, programa de fidelidade, conectividade e serviços exclusivos. Já para o passageiro viajando a lazer, o foco está em disponibilizar preços acessíveis, alternativas para melhorar a experiência do voo e um atendimento imbatível e transparente.

Ainda sobre a proposta de valor para o cliente, a LATAM busca proporcionar quatro itens considerados chave para melhorar sua competitividade no setor: segurança (considerada um valor inegociável), excelência operacional (pontualidade e regularidade), malha superior (conectividade de voos e alianças) e características do produto (*ancillaries*, ou seja, serviços adicionais). Tudo isso aliado a um novo conceito de atendimento denominado “O Jeito LATAM”, um diferencial da empresa com relação aos concorrentes, baseado em simplicidade, empatia e confiabilidade.

Já a proposta de valor interna, voltada para os colaboradores, está estruturada em seis pilares: ser parte de uma indústria atrativa, participar de um projeto global, participar de permanentes mudanças e desafios, estar em constante desenvolvimento profissional, ter oportunidades de conhecer o mundo e ser parte de um grupo que

cuida das pessoas. De todos esses, merece destaque o pilar das oportunidades de viajar e conhecer o mundo, o qual está diretamente relacionado com o objeto de estudo do presente projeto.

Considerando que toda empresa busca sempre maximizar suas receitas para ser cada vez mais viável, rentável e sustentável, no setor aéreo isso significa preencher todos os assentos das aeronaves com passageiros. Nesse sentido, pode-se afirmar que a proposta de valor interna tem como objetivo satisfazer essa premissa básica, vendendo os assentos disponíveis para o público interno por meio de um programa de emissão de passagens com desconto para o colaborador e seus beneficiários, reduzindo assim as perdas oriundas dos assentos vazios (um produto extremamente precíval) e introduzindo uma receita adicional de fácil captação (muitas vezes até descontada em folha salarial). Além disso, o programa se configura como um dos principais benefícios disponibilizados pela área de recursos humanos da empresa, contribuindo para a motivação e o reconhecimento dos funcionários, além de auxiliar na retenção de talentos.

Na LATAM, o programa foi denominado *Staff Travel*, e suas características atuais podem ser encontradas no Quadro 4.

Quadro 4 – Programa *Staff Travel* da LATAM

Abrangência	É aplicável a todos os empregados do Grupo LATAM assim como a todos os beneficiários inscritos no <i>Staff Travel</i> . Esse benefício não se aplica a estagiários, menores aprendizes e terceiros.
Carência	É de 6 meses após a assinatura do contrato de trabalho.
Vigência	É anual, caducando irrevogavelmente no dia 31 de dezembro de cada ano, para se renovar no dia 1º de janeiro do ano seguinte por mais um ano-calendário, e assim sucessivamente. A quantidade de cotas não é acumulativa.
Beneficiários	Se casado(a), o cônjuge ou <i>status</i> legal equivalente e filhos menores de 24 anos. Se solteiro(a), uma das opções: a) companheiro e filhos menores de 24 anos; ou b) usuário relevante e filhos menores de 24 anos; ou c) pais e filhos menores de 24 anos.

(continua)

Tipo de passagens (principais)	<p>a) ID00: bilhete com 100% de desconto, em classe econômica, sujeito a espaço (quantidade: 02 ida/volta por ano).</p> <p>b) ID90: bilhete com 90% de desconto, em classe econômica, sujeito a espaço (quantidade: 12 ida/volta por ano).</p> <p>c) ID50: bilhete com 50% de desconto, em classe econômica, sujeito a espaço (quantidade: 12 ida/volta por ano).</p> <p>d) EM50/EM75: bilhete com 50%/75% de desconto, em classe econômica, com reserva confirmada (quantidade: 02 ida/volta por ano). O valor do desconto depende do cargo do funcionário.</p> <p>e) Bilhete Lua de Mel: bilhete com 100% de desconto, em classe econômica, com reserva confirmada (concedido apenas para funcionário que altere seu estado civil para casado).</p>
Validade dos bilhetes	Todos os bilhetes possuem 6 meses de validade após sua emissão.
<i>Upgrade</i>	Apenas para executivos a partir do cargo de Gerente Sênior.
Convênios (principais)	Acordo ZED: programa de passagens para empresas participantes do acordo <i>interline</i> ZED, que permite definir como beneficiários cônjuge/companheiro, filhos até 23 anos, pais e irmãos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Analisando as características do programa *Staff Travel* da LATAM, é possível concluir que ele possui pontos fortes, por exemplo, possibilidade de emissão de passagens com reserva. Entretanto, o *Staff Travel* apresenta duas principais fragilidades que acabam por gerar muito descontentamento interno por parte de todos os níveis de colaboradores: a restrição, que não permite a inclusão de pais e irmãos como beneficiários, e a proibição de *upgrade* para a maior parte dos funcionários (sendo permitido apenas para os cargos de gerente sênior e acima).

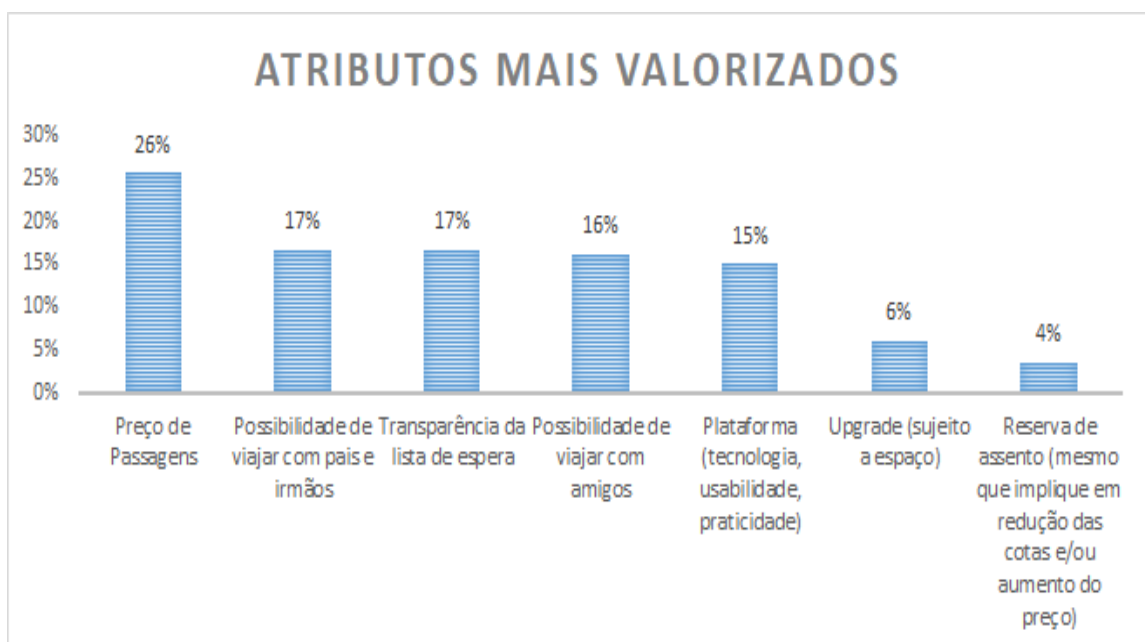
Logo, a realidade da empresa é de uma sensível perda de receita para a concorrência, já que, para todos os casos de viagens em família (envolvendo pais e irmãos), a única opção é o Acordo ZED com outras empresas aéreas. Tendo em vista que o *load factor* da empresa varia entre 80 e 85% (no ano de 2018 a taxa de ocupação foi de 83,1%, de acordo com o relatório integrado anual da LATAM), é possível afirmar que a realidade da empresa mostra uma ociosidade de assentos que poderia ser preenchida com ajustes do programa *Staff Travel* (e que hoje é perdida para a concorrência).

4.4 Pesquisa de campo com funcionários internos

Conforme descrito na metodologia, foi enviada uma pesquisa aos colaboradores da LATAM para entender a sua percepção sobre o benefício de passagens aéreas concedido pela companhia (Apêndice A). A pesquisa construída pelo grupo de trabalho teve 122 respondentes. O instrumento de coleta em formato de questionário envolveu 7 questões de múltipla escolha; a primeira com objetivo de entender o que, dentro de um benefício ideal, é mais importante para o funcionário, quais os três aspectos que geram maior valor na utilização dos benefícios, e as demais para entender qual perfil de utilização dos funcionários LATAM. Nota-se que somente 2% da população pesquisada não faz a utilização dos benefícios, 36% os utilizam mais de quatro vezes ao ano, 30% uma vez ao ano, 32% de duas a três vezes por ano.

Primeiramente foi solicitado ao usuário imaginar um programa de benefício ideal e eleger os três principais atributos para isso. Nas respostas foi observado que preço é o fator mais importante, com 27% dos votos gerais, seguido de possibilidade de poder viajar com pais e irmãos, reserva de assento e visibilidade da lista de espera, 17% cada um. Os fatores considerados menos relevantes para os usuários foram: Plataforma digital (4%), possibilidade de viajar com amigos (6%) e *up grade* (12%) com o restante dos votos, conforme Gráfico 5.

Gráfico 5 – Respostas da pesquisa sobre atributos

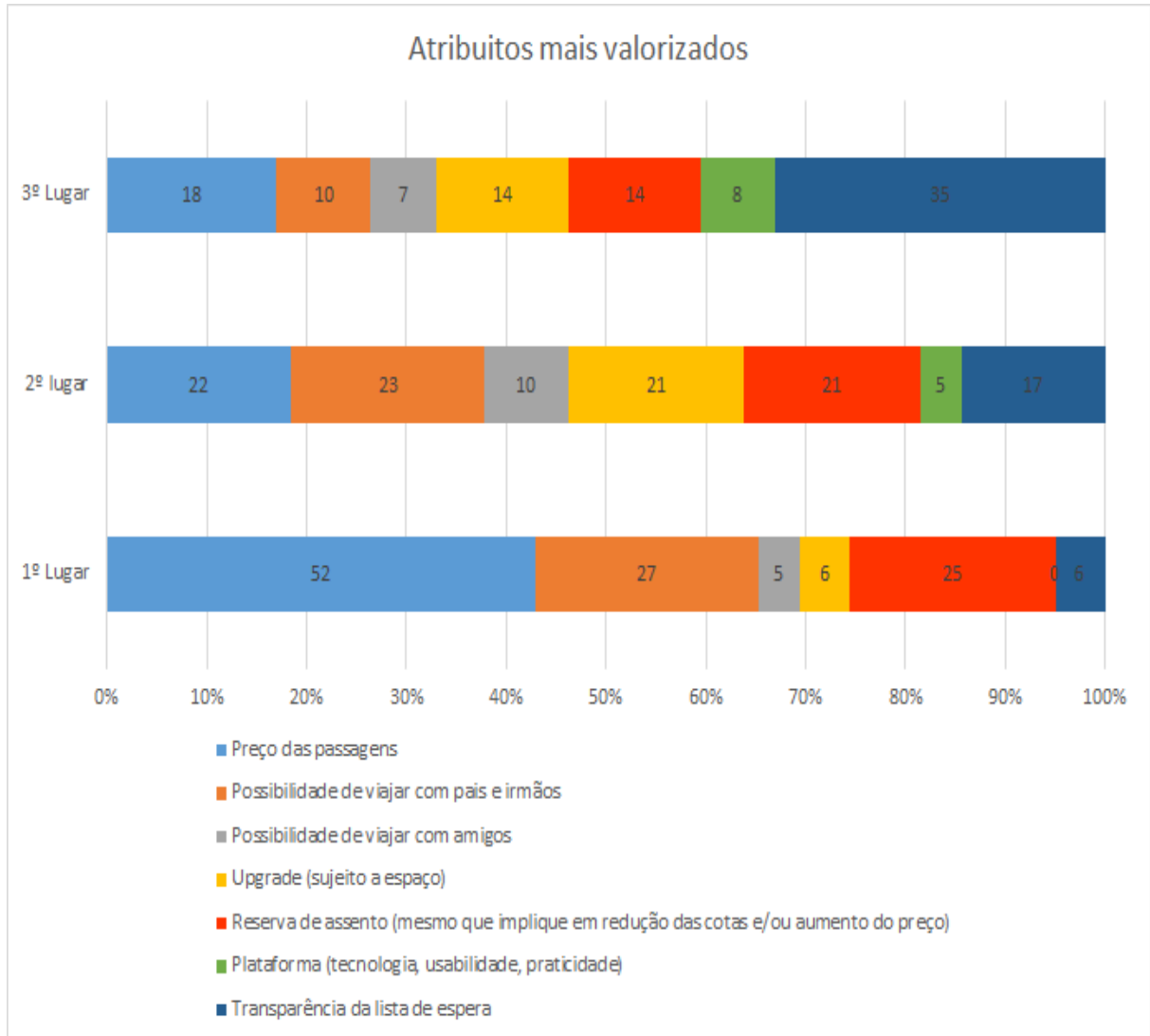


Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Essa análise demonstra o total dos votos classificados como 1^a, 2^a e 3^a opções. Quando se nota que todas as alternativas dadas foram votadas como um dos três fatores essenciais para um benefício ideal, percebe-se que o público que utiliza o benefício tem opiniões distintas do que seria um benefício ideal. Nem todos têm os mesmos objetivos e enxergam os mesmos valores no benefício de passagem, o que mostra que, dependendo de características demográficas, sociais e familiares, existem percepções de ganhos diferentes. Mas ainda assim fica evidente que, depois do preço, com 26% das respostas (o que é até meio óbvio, uma vez que o objetivo maior do programa é flexibilizar o custo de viajar), existe a presença forte de questões relacionadas ao público que pode utilizar o benefício (33%), em que 17% enxergam importância na possibilidade de viajar com pais e irmãos e 16% a possibilidade de viajarem com amigos.

Abrindo a classificação por prioridade, entende-se que preço e viajar com pais são as preferências mais claras de toda a população, sem discriminação demográfica. Conforme visto no Gráfico 6, essas duas opções aparecem nos três itens com a mesma intensidade de escolha. As demais foram pequenas alterações.

Gráfico 6 – Pesquisa atributos mais valorizados



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

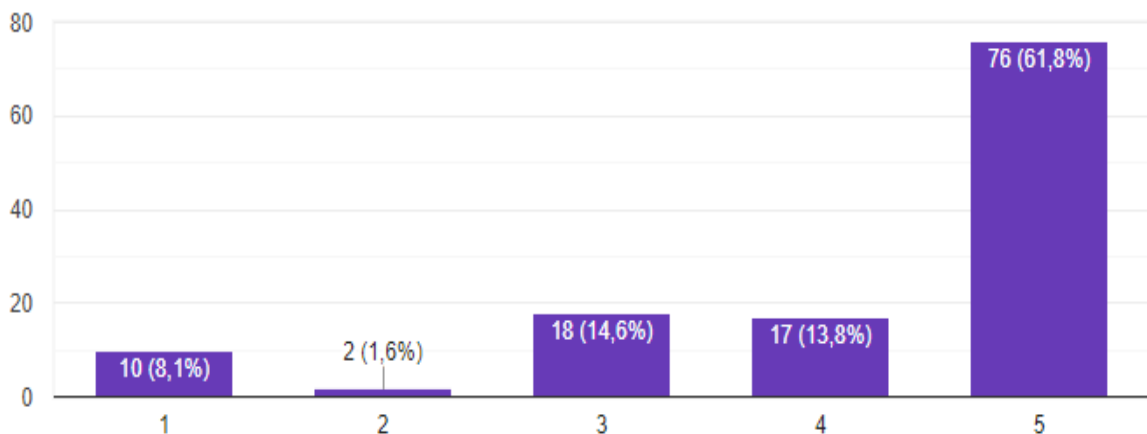
Os assuntos referentes ao sistema e ao *upgrade*, por exemplo, são valorizados somente como 3ª prioridade para maior parte do público. A pesquisa ajuda a entender o que são mudanças plausíveis para essa população e o que é inegociável, como preço e viagens acompanhadas.

A importância das viagens com pais e irmãos se confirma como um tópico essencial para a população na segunda pergunta do formulário, ao serem questionados: se fosse possível mudar algo no benefício, o que seria? Inclusão de pais e irmãos teve a maior parte dos votos: (36%); seguido da possibilidade de *upgrade* (27%); inclusão de amigos (16%); política de tarifas (11%); lista de espera 10%; e por último o item plataforma (1%). Com essa pergunta, fica claro que existe uma diferença considerável entre o benefício ideal e a mudança no benefício atual.

Além disso, alguns pontos já são vistos como positivos atualmente, como tarifa, plataforma e lista de espera, não sendo necessários ajustes ou alterações significativas.

Entendendo um pouco melhor esse ponto classificado como essencial para o colaborador LATAM, foi solicitado aos 122 usuários classificarem entre muito valiosa para ele e pouco valiosa (em uma escala de 0 a 5) a inclusão dos pais e irmãos na política do benefício estudado. No Gráfico 7, observa-se a distribuição das respostas:

Gráfico 7 – Escala de valor para inclusão de pais



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Perceptivelmente chega-se à conclusão de que esse é um valor considerado altamente relevante para o usuário e é o ponto que mais destoa entre o benefício considerado ideal e as possíveis possibilidades de mudança no benefício atual. A inclusão dos pais e irmãos é algo que gera valor.

Foi questionado também se em voos internacionais os usuários estariam dispostos a pagar uma quantia maior para obter *upgrade* para classe executiva. 93% responderam que sim, o que se faz crer que existe uma oportunidade de alavancar resultados e maximizar receita, mesmo esse item não sendo considerado um valor para o colaborador. Com relação ao benefício ZED, a utilização de voos em empresas parceiras somente para embarcar pais e irmãos, nota-se que é utilizado pelos colaboradores em 35% dos casos somente para essa finalidade e que 71% desses colaboradores disseram conhecer um colega que faz uso do benefício somente para conseguir viajar com seus pais e irmãos.

Em conclusão a esse item, é possível verificar que o processo atual está gerando receita para as companhias parceiras em pelo menos 35% dos casos em que os colaboradores LATAM querem viajar com seus pais e irmãos, o que é considerado um diferencial de alto valor para esse público. Além de transferir a receita para a concorrência, o benefício atual faz com que os familiares tenham a percepção do serviço da concorrência e passem a comparar os serviços prestados e ser um promotor de outra marca. Ou seja, existe uma oportunidade significativa de criar um elo entre receita, maximização da ocupação de voos e promoção da marca LATAM.

4.5 Levantamento de dados do programa Staff Travel

Foram coletados os dados de utilização dos benefícios de *Staff Travel* da LATAM no ano de 2018 e primeiro semestre de 2019 para conseguir analisar o comportamento dos usuários e prever ganhos reais com qualquer alteração na configuração do benefício. É importante ressaltar que os dados foram entregues em formato de relatório de Excel sem análises ou sugestões de melhoria por parte da equipe de RH, responsável pela gestão do benefício. Trata-se aqui de análises construídas por autores do presente projeto e projeções de utilização de ganhos financeiros desenhados a partir do cruzamento dessas informações da empresa com o *benchmarking* do setor, estudos e conhecimentos adquiridos com leitura prévia das bases conceituais.

As informações de utilização do *Staff Travel* Latam do ano de 2018 estão dispostas na Tabela 1.

Tabela 1 – Volume de emissões

	Ticket Reembolsados	Ticket Utilizados	Total Ticket Emitidos
Beneficiário	22.371	79.490	101.861
Titular	13.735	40.218	53.953
	36.106	119.708	155.814

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

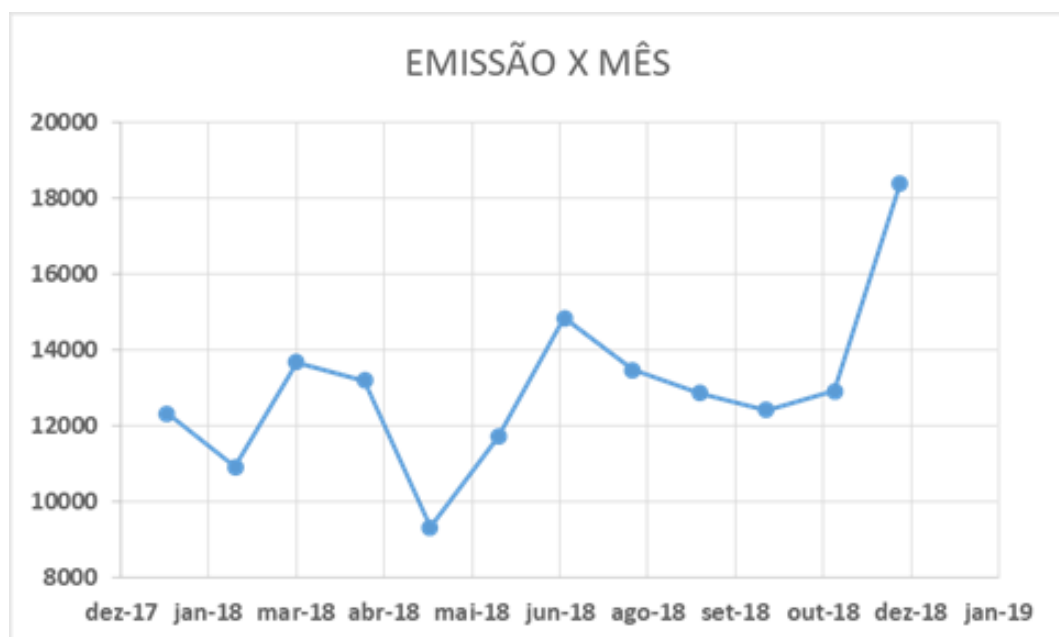
Fica claro um expressivo número de tickets emitidos, porém não utilizados (23%), isso porque o benefício permite solicitar o bilhete e, em caso de não utilização, pedir seu reembolso de forma integral sem qualquer prejuízo financeiro ao

empregado. Vale lembrar que, após a emissão, cada bilhete tem o prazo de 180 dias para utilização.

Caso não consiga iniciar ou concluir sua viagem por falta de disponibilidade de assento, conexão ou desistência, o valor pago é reembolsado no prazo estipulado por cada companhia. Isso significa que muitos empregados acabam realizando a emissão do bilhete mesmo sem a certeza de conclusão do plano de viagem. Uma vez que a disponibilização das cotas de viagem a cada empregado é feita de forma anual, existem 365 dias para emissão do bilhete aéreo e mais 180 dias para utilização após a emissão.

Como as cotas anuais são renováveis a cada ano (1º dia do ano seguinte), existe um pico considerado e emissões no último dia do ano, apresentando um comportamento de compra por impulso e preço e não necessariamente por planejamento de viagem, férias, feriados ou folgas. Deixa-se um alerta importante de perfil desse consumidor e uma possível oportunidade de conversão dessa compra em viagem real, agregando outros itens nesse pedido, como hotel, traslado e carro alugado, assim se aumentará a rentabilidade do benefício e se reduzirá a quantidade de pedidos de reembolso. Assim se observa no Gráfico 8:

Gráfico 8 – Volume de emissões por mês

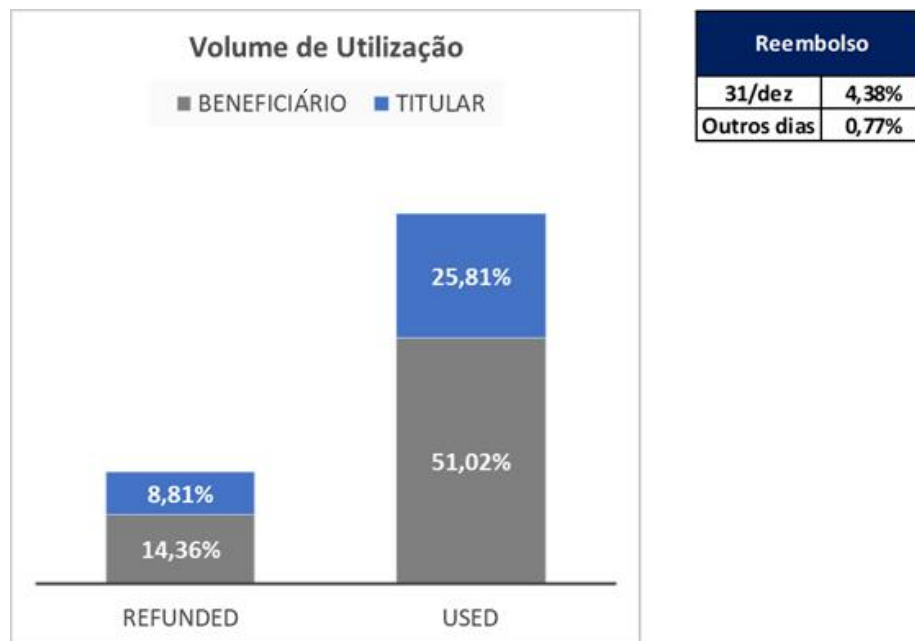


Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A emissão média de bilhetes é de aproximadamente 13 mil por mês e de 433 por dia, entre jornadas com voos LATAM e com voos de empresas parceiras,

popularmente conhecidas na aviação como *codeshare*. A emissão média no mês de dezembro é de 613 tickets aéreos por dia, devido à relevante utilização mencionada acima no último dia do ano (31/12/2018 acumulou 2.299 emissões). Esse comportamento do público é observado em todos os anos e pode ser um indicador importante de utilização de viagens, já que os pedidos de reembolso do último dia do ano também são maiores (4%) do que nos outros dias do ano (0,7% de média).

Gráfico 9 – Utilização dos bilhetes emitidos



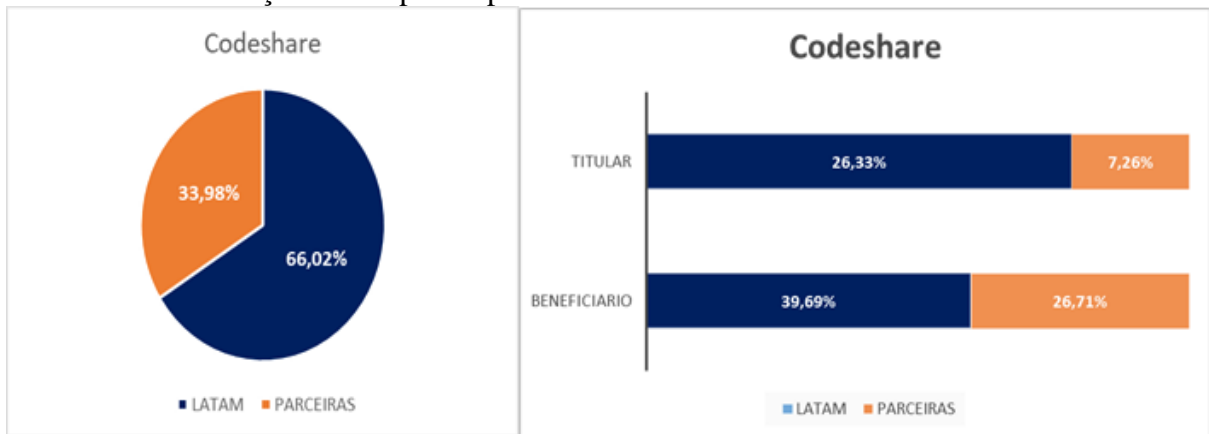
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Outro item importante que pode ser observado no Gráfico 9 é a utilização dos bilhetes por parte de funcionários LATAM (Titular) e por seus beneficiários, como cônjuges e filhos. O número de utilização de beneficiários é maior do que do titular, lembrando que, na regra estipulada para utilização do benefício, um beneficiário sem vínculo familiar só pode viajar acompanhado do titular e, em caso de titulares casados, seus cônjuges só podem realizar a viagem sozinhos duas vezes ao longo do período de um ano. Esses dados nos permitem visualizar que, na maior parte das vezes, o titular está junto com o beneficiário na viagem, dado o volume alto de utilização dos beneficiários.

Foram citados também os bilhetes emitidos por companhias parceiras e, para analisar melhor o comportamento de compra por parte do titular, no Gráfico 10 se

pode observar a distribuição de bilhetes utilizados em voos da LATAM e em voos de empresas parceiras.

Gráfico 10 – Utilização em empresas parceiras



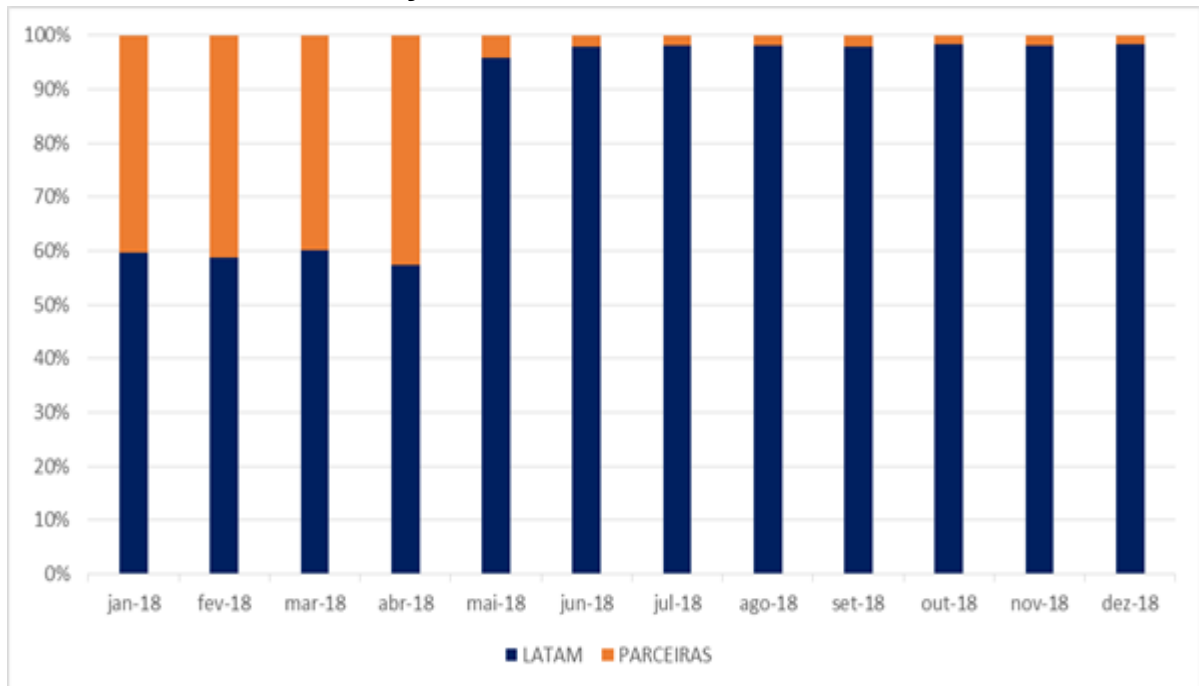
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Ao analisar a utilização do benefício em *codeshare*, pode-se identificar que os beneficiários acabam por usar mais o benefício em empresas parceiras do que o titular (quase 4 vezes mais). Com esse volume de utilização de beneficiários dentro do montante geral das empresas parceiras, é possível ressaltar o efeito direto de pais e irmãos estarem cadastrados somente no programa das empresas *codeshare*, sendo impossibilitados de escolher um voo LATAM para a jornada escolhida.

Ao escolher o destino em suas cotas anuais, o titular também pode escolher o tipo de tarifa desse bilhete, podendo ser com 100% de desconto, apenas 1 por ano, pagando apenas a taxa de embarque, 90% de desconto até 12 bilhetes por ano e 50% de desconto. Antes de analisar a receita que o benefício gera para a companhia, é preciso observar esse padrão de escolha, uma vez que a prioridade de embarque está condicionada à escolha da tarifa citada.

Os titulares da LATAM utilizam em uma maioria a tarifa com 100% de desconto, que acaba por não gerar nenhuma rentabilidade à companhia, cerca de 46% dos bilhetes emitidos estão nessa modalidade. Para analisar a possível rentabilidade da companhia no Gráfico 11, tem-se o valor do bilhete somado nas modalidades de tarifa 90 e 50% de desconto, sem adição de taxas de sistema, ou aeroportuárias somente valores da passagem aérea pagos pelo funcionário.

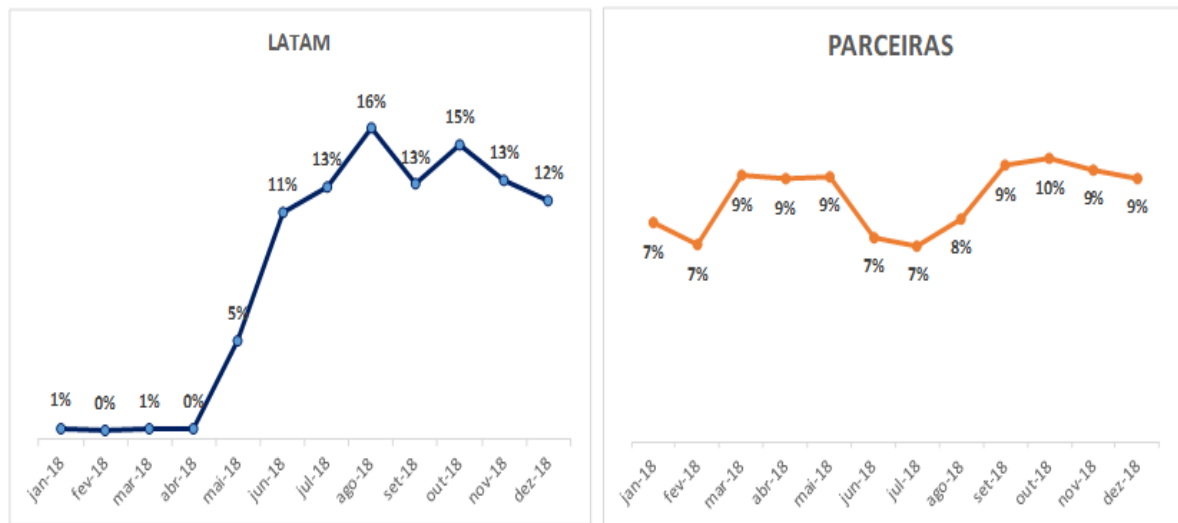
Gráfico 11 – Utilização em empresas parceiras por mês
UTILIZAÇÃO LATAM X EMPRESAS PARCEIRAS



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

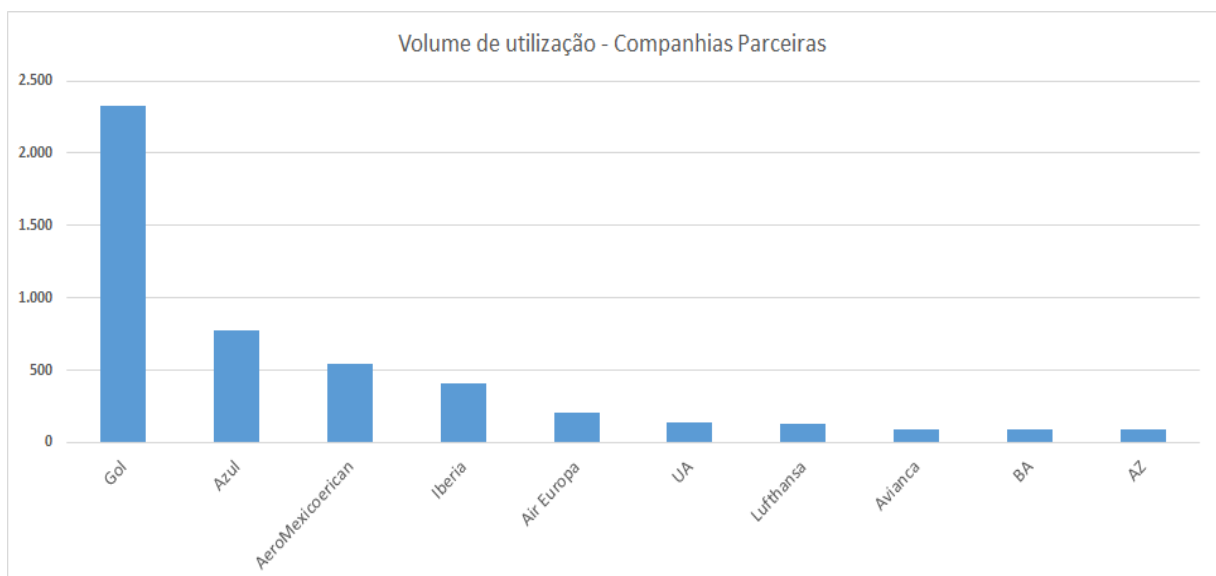
Pode-se observar a composição de rentabilidades e proporcionalidade das tarifas de *codeshare* e LATAM. As parceiras foram mais usadas no início do ano, e depois mantiveram uma lógica única de utilização. Como 70% da utilização das parceiras é feita por beneficiários, entende-se que esses são os que mais usam o benefício de parceria, principalmente nos primeiros meses do ano.

Analisando os valores gerados de receita no benefício, considerando bilhetes utilizados no ano, tem-se um gasto com parceiras de 25% do valor gerado em bilhetes da LATAM, o que mostra uma oportunidade de alavancar receita significativamente. Nos Gráficos 12 e 13, pode-se verificar a porcentagem do volume de receita.

Gráfico 12 – Porcentagem de receita na utilização

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A receita total anual é relevante para o negócio. Números não foram apresentados por temas de confidencialidade de informação, estão apresentados em forma de porcentagem. Bilhetes LATAM somam 75% do total da receita do benefício. Já 25% são oriundos das empresas parceiras. Para o ano de 2019, a análise do benefício (de janeiro a junho) ilustra melhor o volume de utilização das empresas parceiras.

Gráfico 13 – Volume por empresa parceira

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Hoje, a maior concorrente no mercado aéreo brasileiro é a que mais transporta beneficiários e titulares da LATAM, recebendo a receita não absorvida pela LATAM na emissão e utilização desses bilhetes. A população que mais utilizou esse serviço foi: 40% titular e beneficiários diretos do funcionário LATAM; 41% irmãos e pais, usuários que não podem utilizar o benefício LATAM, gerando um total de 3.357 tickets emitidos no primeiro semestre de 2019 contra somente 0,44% de utilização desse público nos voos LATAM.

Como conclusão da análise dos dados expostos, podem-se observar importantes oportunidades de alavancar receita e aumentar a utilização dos assentos disponíveis com o benefício de passagens áreas para funcionários, uma vez que sua utilização ocorre somente mediante espaço, o que permite que o ticket esteja disponível para venda nos *sites* e postos de atendimento até a última hora antes do voo, sem perda alguma de receita.

É possível verificar também a possibilidade de se capturar uma receita considerável de cerca 75% da gerada nas empresas parceiras, já que essa é a porcentagem dos beneficiários que acabam por usar a parceira (permite a utilização de pais e irmãos), além de se visualizar possíveis incrementos de receita para redução de pedidos de reembolso, como atualização de capacidade de voos, associação com receitas extras, como hotel, carro ou *transfer*. Existe a possibilidade de analisar as melhores formas de trabalhar em rentabilidade no *benchmarking* e traçar planos, como ofertas de última hora para voos com baixo *load factor*. Esse é um público que em sua maioria aceita viagens de última hora.

5 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1 Proposta de Solução

Tendo em vista o grande desafio das empresas aéreas de buscar redução de custos e maximização de receitas, de modo a garantir a sustentabilidade da organização, o presente estudo tem seu foco em maximizar as receitas provenientes da ocupação de aeronaves, através de melhorias de eficiência no programa Staff Travel, e além disso fortalecer a política de benefícios e promover a satisfação do cliente interno.

Após analisar as melhores práticas da indústria (por meio de *benchmarking* nacional e internacional), mapear as características e fragilidades do programa *Staff Travel* atual (utilizando para isso uma pesquisa interna) e estimar o potencial de receita adicional através de análise de dados levantados pelo setor de Recursos Humanos da empresa, constatou-se que existe uma oportunidade significativa de geração de receita, que pode ser capturada no programa de benefícios de passagens.

Considerando que a grande maioria das empresas aéreas do mundo concede direito ao benefício de passagens a todos os familiares diretos do funcionário, um ajuste na política atual representa não apenas uma captura de receita adicional, mas também uma adequação do benefício a uma boa prática da indústria. O *benchmarking* realizado demonstra uma lacuna (com relação aos beneficiários) entre o atual programa da LATAM e os programas de outras empresas, incluindo aéreas da América do Norte, Europa, Ásia e até mesmo América do Sul e do próprio Brasil, o que deixa claro uma perda em competitividade, tanto na questão econômica como no âmbito de recursos humanos (carteira de benefícios).

A pesquisa interna realizada como parte da metodologia de pesquisa aplicada no estudo demonstra que, além do preço baixo (que obviamente é o objetivo maior do programa), existe uma expectativa de utilização das passagens para viagens em família, o que não é contemplado pela política atual. Os resultados da pesquisa demonstram que 17% dos respondentes entendem que um atributo importante do programa de passagens deve ser a possibilidade de viajar com seus pais e irmãos voando em sua própria empresa (depois do atributo preço, foi o segundo atributo mais votado, sendo seguido de perto da opção de viajar com amigos, o que demonstra que

a questão relacionada à definição dos beneficiários merece destaque e precisa ser revisitada e ajustada às expectativas internas). Além disso, 61,8% do público indicou que a inclusão de pais e irmãos no benefício se mostra muito valioso para o programa.

Dados internos, coletados na pesquisa documental, demonstram que a emissão média é de aproximadamente 13 mil bilhetes aéreos por mês, ou seja, 433 por dia, incluindo voos LATAM e de empresas parceiras. Analisando essa quantidade total de passagens, é possível identificar que 66,02% dos bilhetes são emitidos pelo benefício interno da LATAM. Já para os demais 33,98% são utilizados os programas de empresas parceiras. Partindo para uma análise dessa última fatia, observa-se que 26,71% das passagens compradas em empresas parceiras são utilizadas pelos beneficiários, contra apenas 7,26% usadas pelo próprio colaborador (titular). Essa discrepância deixa evidente que, por não poder utilizar o benefício interno, pais e irmãos dos funcionários acabam voando nas empresas parceiras, gerando receita para a concorrência ao invés de permitir captura de receita interna.

Na proposta de solução do estudo, considera-se proporcionar a otimização do programa Staff Travel, incluindo pais e irmãos no quadro de beneficiários do funcionário para utilização em voos LATAM.

Essa proposta está alinhada com a estratégia da companhia de buscar sempre maximizar suas receitas para ser cada vez mais competitiva, rentável e sustentável, preenchendo todos os assentos das aeronaves com passageiros, sejam eles clientes externos ou internos (buscando assim aumento do *load factor*, cuja importância está exposta na base conceitual). Mesmo sendo cobrada uma tarifa com desconto para esses últimos lugares, a proposta elimina a ociosidade do espaço, agregando uma receita adicional para um produto totalmente perecível.

Além disso, o ajuste no programa contribui para motivação, reconhecimento e sentimento de pertencimento dos funcionários, que passam a ter a possibilidade de realizar viagens com seus familiares diretos voando na sua própria empresa, o que representa não apenas uma ação de *endomarketing*, mas também um reforço da carteira de benefícios da companhia.

É importante destacar que a realidade da empresa já contempla uma série de avanços tecnológicos em seus sistemas de atendimento, permitindo que os beneficiários do programa Staff Travel possam realizar seu *check-in* e postulação (inclusão na lista de espera para as passagens sem direito à reserva), por meio da utilização do portal da internet, totem do aeroporto e aplicativo de smartphone. Dessa

forma, a inclusão de mais pessoas no benefício não representa risco de tumulto nos balcões de atendimento da companhia (que poderia ser provocado pelo encontro de clientes e beneficiários), já que o atendimento é todo eletrônico e remoto. Adicionalmente, o próprio sistema executa a inclusão dos passageiros da lista de espera tão logo é encerrado o processo de embarque dos clientes, gerando os cartões de embarque para quem estava postulado na lista de espera (de acordo com as prioridades previstas no regulamento) e garantindo que todos os assentos vazios sejam ocupados, o que, por consequência, maximiza a receita do voo.

Com base em todos os argumentos e análises aqui apresentados, a proposta de solução oriunda do presente estudo busca ajustar o regimento interno do programa *Staff Travel*, incluindo pais e irmãos como beneficiários, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Beneficiários Programa *Staff Travel* da LATAM

Beneficiários (Regimento Interno atual)	Se casado(a), o cônjuge ou <i>status</i> legal equivalente e filhos menores de 24 anos. Se solteiro(a), uma das opções: a) companheiro e filhos menores de 24 anos; ou b) usuário relevante e filhos menores de 24 anos; ou c) pais e filhos menores de 24 anos.
Beneficiários (Proposta)	Se casado(a), o cônjuge ou <i>status</i> legal equivalente, filhos, pais e irmãos. Se solteiro(a), um usuário relevante, filhos, pais e irmãos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Os resultados e expectativas de retorno serão expostos a seguir, por meio da exploração da proposta em termos de viabilidade.

5.2 Viabilidade

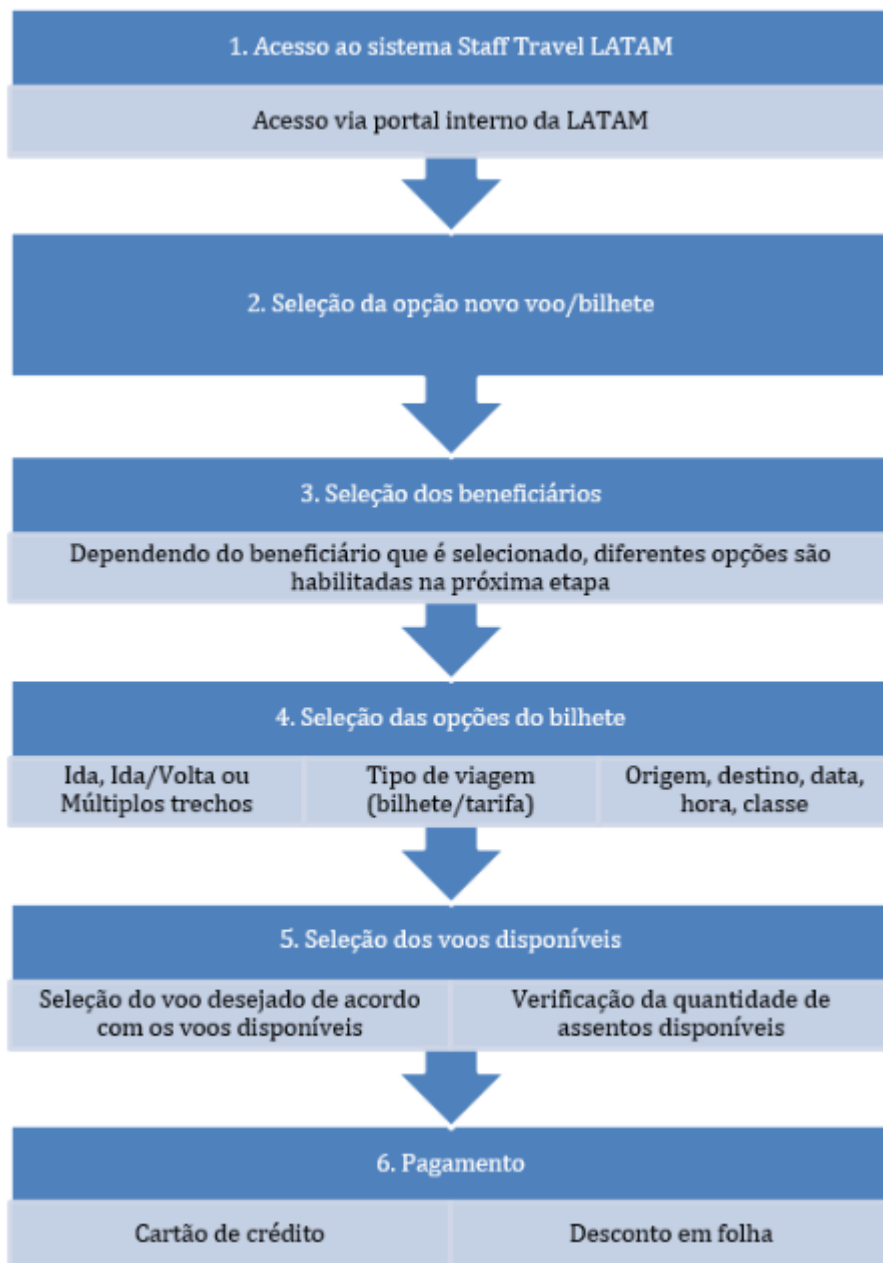
Nesta sessão serão abordados os tópicos de viabilidade técnica, operacional, estratégica e financeira com relação à implementação do projeto.

5.2.1 Viabilidade técnica

Com relação à viabilidade técnica, é possível afirmar que a proposta de solução do presente estudo atende plenamente a todos os requisitos, tanto em termos de processo como de sistema.

O processo de emissão de passagens do programa *Staff Travel* foi mapeado no fluxograma da Figura 1.

Figura 1 – Passo a Passo de emissão



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Observa-se que o processo de emissão, composto por seis etapas, permanece praticamente inalterado, sofrendo apenas um pequeno ajuste nas terceira e quarta etapas. De acordo com a solução proposta, fica permitida a seleção de pais e irmãos (no campo beneficiários da etapa 3) combinada com a opção de bilhete LATAM (no campo tipo de viagem da etapa 4).

Do ponto de vista do sistema de informação empregado, a solução proposta exige apenas ajustes em parâmetros de configuração, uma vez que o sistema já possui a funcionalidade em sua estrutura interna.

Vale lembrar que a plataforma de emissão de passagens do programa *Staff Travel* é fornecida por uma empresa terceirizada de referência na indústria, a qual é utilizada por grande parte das empresas aéreas do mundo que já permitem a emissão de bilhetes da própria empresa para pais e irmãos do colaborador titular.

A seguir, na Figura 2, é possível observar as principais telas do sistema myIDTravel, plataforma de emissão de passagens do programa *Staff Travel* LATAM.

Figura 2 - Tela inicial do sistema myIDTravel



Fonte: Latam Brasil (2019).

Figura 3 - Tela de seleção de beneficiários

myIDTravel

Nome do titular
TAM Linhas Aéreas

Novo voo/bilhete
Consulte Reserva/Bilhete
Acordos ID
Cálculo da tarifa
Lista de Vôos
Português

Cotas
EM50 - Employee Discount
EM50 - Employee Discount
ID00R2 - Sujeito a espaço 100% desconto
ID00R2 - Sujeito a espaço 100% desconto
ID50R2 - Sujeito a espaço 50% desconto

mostrar tudo

Selecionar viajantes
Por favor, seleccione os passageiros na lista abaixo (max. 5)

Nome do titular
 Nome do cônjuge
 Nome do pai
 Nome da mãe
 Nome do irmão(a)

Fonte: Latam Brasil (2019).

Figura 4 - Tela de seleção das opções do bilhete

myIDTravel

Nome do titular
TAM Linhas Aéreas

Novo voo/bilhete
Consulte Reserva/Bilhete
Acordos ID
Cálculo da tarifa
Lista de Vôos
Português

Encontrar voos

Somente ida | **Ida/Volta** | Múltiplos trechos

Linhas aéreas (opcional)
LATAM AIRLINES

Tipo de viagem
ID90R2 - Sujeito a espaço 90% desconto

Local de partida
Origem

Local de chegada
Destino

Partida

Data: dd.MM.yyyy Hora: 00:00 Classe: Economy

Voo de chegada

Data: dd.MM.yyyy Hora: 00:00 Classe: Economy

Fonte: Latam Brasil (2019).

Observa-se que, assim como já mencionado a respeito do processo de emissão, de acordo com a solução proposta, fica permitida a seleção de pais e irmãos (na tela de seleção de beneficiários) combinada com a opção de bilhete LATAM (na tela das opções do bilhete).

Ainda analisando a viabilidade técnica da solução, é importante destacar também que com os avanços tecnológicos dos sistemas de *check-in* e embarque da empresa, a inclusão de pais e irmãos como beneficiários não traz risco de aumento de filas e tumulto nos balcões de atendimento (tanto no *check-in* como no portão de

embarque), uma vez que todo o atendimento é eletrônico. Os passageiros, utilizando o benefício das passagens *Staff Travel*, permanecem em lista de espera eletrônica, e o próprio sistema realiza o atendimento automático ao término do embarque (caso sobrem assentos vazios).

Para encerrar a análise da viabilidade técnica, é preciso ainda apresentar o ajuste da prioridade de embarque, conforme Quadro 6.

Quadro 6 - Prioridade de Embarque - Programa *Staff Travel* da LATAM

<p>Prioridade de embarque (Regimento Interno atual)</p>	<p>A prioridade dos passageiros, exceto para passageiros com bilhetes EM, será dado de acordo com os itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Código que define a taxa de desconto do bilhete, ou seja, o benefício de 50% tem prioridade mais alta que de 90%, que tem maior prioridade sobre o benefício de 100%. ● Executivos e seus beneficiários que estejam viajando no mesmo voo têm maior prioridade de embarque sobre passageiros de outros níveis. ● Data e hora da postulação no voo. ● Passageiros Acordo ZED.
<p>Prioridade de embarque (Proposta)</p>	<p>A prioridade dos passageiros, exceto para passageiros com bilhetes EM, será dada de acordo com os itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Código que define a taxa de desconto do bilhete, ou seja, o benefício de 50% tem prioridade mais alta que de 90%, que tem maior prioridade sobre o benefício de 100%. ● Executivos e seus beneficiários (exceto pais e irmãos) que estejam viajando no mesmo voo têm maior prioridade de embarque sobre passageiros de outros níveis. ● Data e hora da postulação no voo. ● Pais e irmãos do titular. ● Passageiros Acordo ZED.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

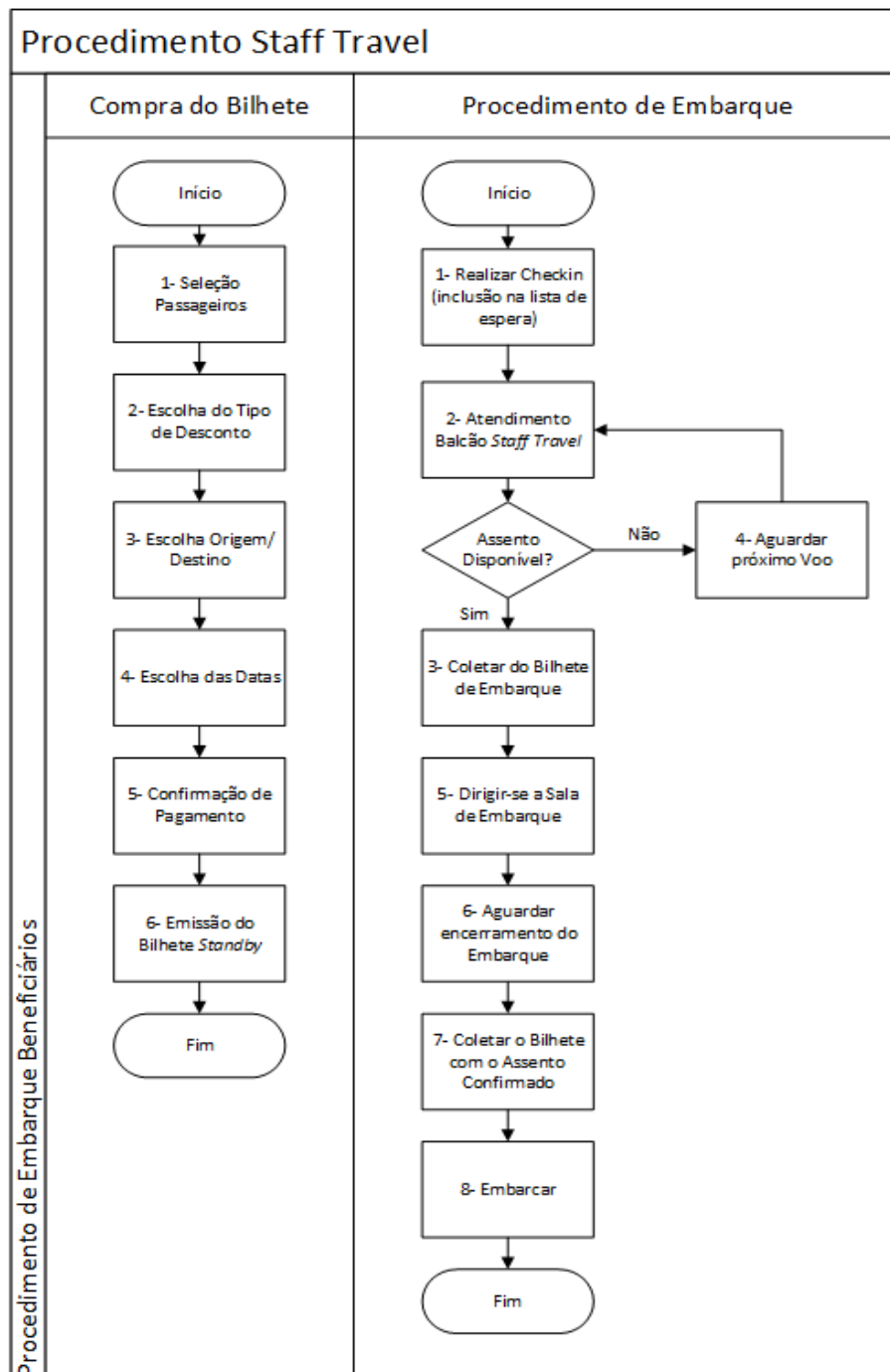
Observa-se que pais e irmãos, que agora fazem parte do grupo de beneficiários do titular, possuem prioridade de embarque apenas acima da categoria de passageiros provenientes do Acordo ZED. Assim, é possível garantir que o benefício continue direcionado para os colaboradores e seus beneficiários diretos (cônjuge ou usuário relevante e filhos).

5.2.2 Viabilidade operacional

Com relação à viabilidade operacional, também se nota que o projeto atende aos requisitos operacionais, uma vez que a confirmação do assento e a emissão do ticket só acontecem mediante disponibilidade.

O procedimento ocorre conforme a Figura 5.

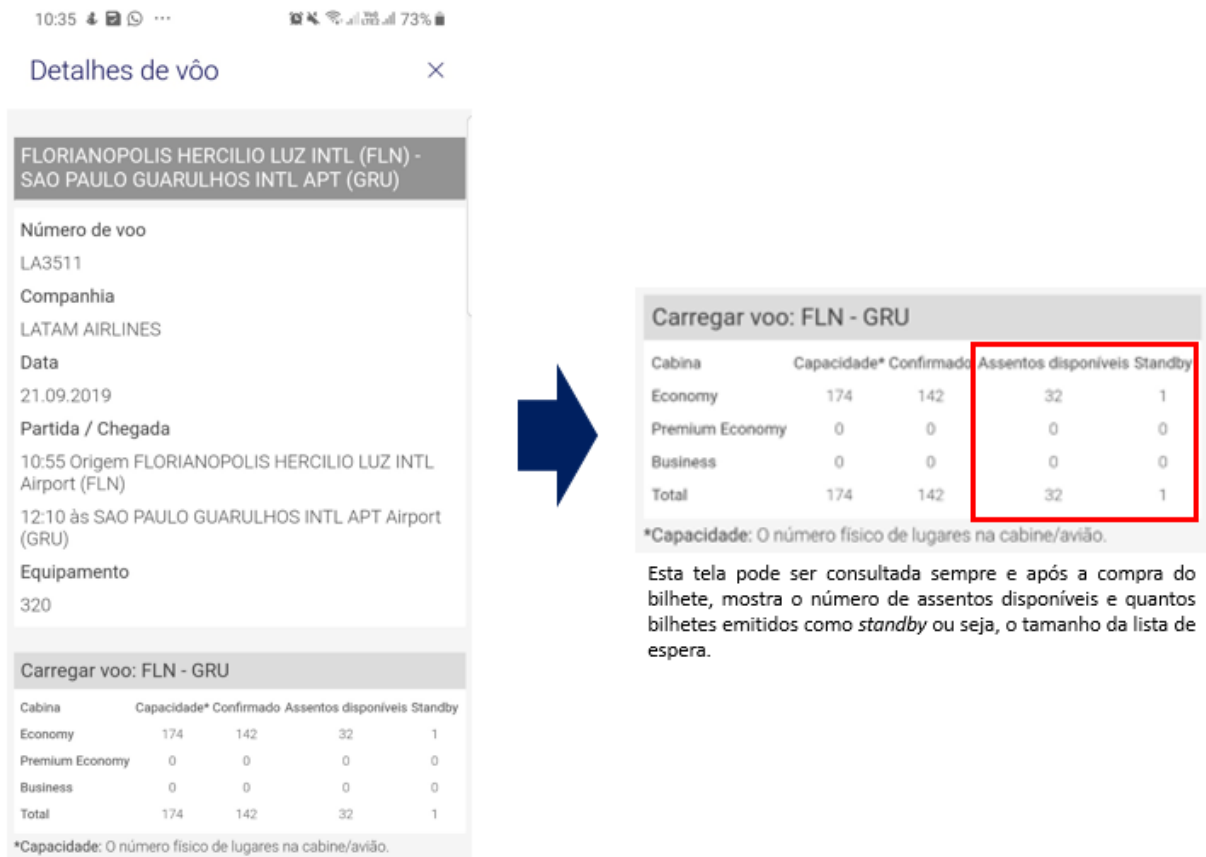
Figura 5 – Procedimento Staff Travel



Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Compra do Bilhete - A compra do bilhete é realizada via sistema, conforme demonstrado no item 5.2.1. O principal *output* desse processo é a visualização da lista de disponibilidade de assentos, conforme Figura 6.

Figura 6 – Sistema operacional de emissão de passagem



Fonte: Latam Brasil (2019).

Procedimento de Embarque - na atividade 1, o *check-in* é realizado através do *site*, e a partir do momento em que ele é realizado, o beneficiário entra na lista de espera. A prioridade na lista se aplica conforme a Tabela 2, em que o atual seria o modelo utilizado, e a coluna proposta, a ordem de prioridade defendida neste trabalho.

Tabela 2 – Prioridade na lista

Prioridade	Atual	Proposta
Cargos executivos	1	1
Cargos Não executivos	2	2
Familiares	N/A	3
ZED outras empresas	3	4

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

As atividades 2, 3 e 4 tratam da possibilidade de embarque no voo comprado. Nessa checagem é verificada a disponibilidade de assentos, e a posição na lista de espera para poder gerar um bilhete com acesso à sala de embarque, ou uma nova programação de voo.

As atividades 5, 6, 7 e 8 (Figura 5) tratam do processo de um processo de embarque comum, a única diferença é que os contemplados devem esperar o embarque de todos os clientes para depois receberem seu número de assento para embarque.

A utilização desses procedimentos permite o acesso à sala de embarque para a espera da entrada no voo e confirmação do assento, assim sendo possível o aumento da demanda sem impacto ao atendimento dos clientes que pagam a passagem integral. Ou seja, não exige capacidade adicional para atendimento dos beneficiários.

Para pôr em prática as ações operacionais, foi utilizado o modelo 5W2H, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Plano de ação no Modelo 5W2H

What?	Why?	How?	Where?	Who?	When?	How Much?
Criar e realizar pesquisa junto aos funcionários.	Para saber a expectativa dos funcionários sobre o benefício de viagens.	Perguntas via formulário eletrônico.	Google Forms	Analista RH	20/maio	30 dias (in house)
Realizar <i>Benchmark</i> com empresas do ramo.	Para saber como é a política em outras empresas.	Entrevista com funcionários das empresas.	Telefone ou pessoalmente	Áreas operacionais	05/jun	45 dias (in house)
Criar lista de customização no sistema.	Para saber a complexidade das alterações.	Através do levantamento das modificações necessárias e novos códigos de prioridades.	No sistema <i>Staff Travel</i>	Analista RH Analista TI	05/ago	6 horas (in house)

(continua)

(conclusão)

<i>What?</i>	<i>Why?</i>	<i>How?</i>	<i>Where?</i>	<i>Who?</i>	<i>When?</i>	<i>How Much?</i>
Levantamento dos Custos.	Para poder realizar análise de viabilidade financeira.	Através da consulta ao provedor dos serviços do sistema <i>Staff Travel</i> .	Através de e-mail e telefone	Analista RH Analista TI	12/ago	6 horas (in house)
Revisar Normas Internas do Benefício.	Para regulamentar a utilização do benefício de acordo com a nova proposta.	Através do levantamento das modificações necessárias.	Regulamento <i>Staff Travel</i> do Grupo LATAM Airlines	Analista Jurídico	26/ago	3 horas (in house)
Customização do Sistema.	Para implementar as novas funcionalidades.	Através da empresa responsável pelo sistema <i>Staff Travel</i>	Sistema <i>Staff Travel</i>	Analista TI	09/set	24 horas (R\$ 5.000)
Realizar testes de funcionamento.	Para evitar falhas durante a implementação.	Através do setor de TI	Sistema <i>Staff Travel</i>	Analista TI	11/nov	24 horas (in house)
Criar comunicação interna.	Para divulgar o <i>upgrade</i> do benefício.	Através da comunicação interna (internet, app), dos gestores das áreas e das reuniões semanais	e-mail, aplicativos	Setor de comunicação Interna Gestores das áreas	02/dez	4 horas (in house)
Implementar modificações.	Para iniciar a utilização	Através do sistema	Sistema <i>Staff Travel</i>	Analista TI	16/dez	24 horas (in house)
Acompanhar os resultados.	Para verificar se existe algum <i>gap</i> ou falta de aceitação.	Através das emissões de passagens	Sistema <i>Staff Travel</i>	Analista RH	16/dez	90 dias (in house)

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

5.2.3 Viabilidade estratégica

Primeiramente, o projeto se enquadra com a estratégia de poder maximizar o fator de ocupação de maneira geral nos voos da companhia a partir do ajuste no benefício. Essa iniciativa permite um potencial aumento de *market share* de passageiros, uma vez que hoje essas pessoas já voam com outras empresas pelo fato de não poderem voar de LATAM, além disso tornam-se promotores da marca já que possuem maior acesso ao produto.

Ademais, também agrega valor diretamente nas relações de trabalho, com a retenção de empregados, e a valorização da marca da empresa para atração de talentos.

No que se refere às citadas relações de trabalho, o resultado da pesquisa interna mostrou que os próprios funcionários da LATAM apoiam e gostariam de poder viajar junto com seus próprios pais em voos da empresa, trazendo, portanto, não só benefícios financeiros, mas também satisfação do quadro de funcionários, gerando mais motivação e melhorando a saúde organizacional.

Isto posto, conclui-se pela maior retenção de profissionais mais qualificados e engajados com os objetivos da empresa, melhor atendimento aos clientes e até administração de gastos, de maneira favorável à empresa, sem exigir custos relevantes de implementação.

Quanto aos custos de implementação e segundo exposto na pesquisa, trata-se de mera configuração de sistema, o que não requer alto grau de investimento diante dos demais custos da empresa e, por consequência, o seu retorno financeiro terá resultado imediato com o maior volume de ocupação das aeronaves.

No mais, é sabido que o grau de satisfação dos empregados, a quantidade e a qualidade de benefícios ofertados pela empresa geram um potencial competitivo para a marca, ou seja, destaque de marketing estratégico diante de seus concorrentes em publicações específicas (ex.: Melhores empresas para se trabalhar) e captação de profissionais no mercado de trabalho.

Nesses termos, no trabalho científico e para decisão sobre a viabilidade estratégica decidiu-se explorar a Visão Baseada em Recursos que analisa a proposta de valor por meio da contribuição de Barney e Hesterly (2007). Trata-se do modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização). Por meio da ferramenta, realizou-se uma comparação dos recursos, capacidade e competências da empresa alvo com outras companhias do segmento aéreo. Nesse caso, foram utilizados os critérios críticos de sucesso quanto às competências, capacidades e recursos as quais colaboram para a formação de eventual vantagens competitivas e tendem a contribuir para a tomada de decisões.

De maneira prática, o modelo é descrito como Quadro 8 aplicado ao cenário atual:

Quadro 8 – VRIO Comparação LATAM e Concorrência

Recurso	É Valioso?	É Raro?	É Difícil de imitar?	A Empresa está Organizada para Explorar?	Qual o Resultado (Implicação Competitiva)?
Número de Assentos Ocupados	SIM	NÃO	SIM	NÃO	Igualdade / Paridade Competitiva
Benefício estendido a familiares	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Desvantagem Competitiva
Sistema de Emissão de Passagens	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Desvantagem Competitiva
Capacidade de Atendimento	SIM	SIM	SIM	NÃO	Vantagem Competitiva Temporária

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A partir da análise de proposta de valor com aplicação do VRIO, é possível ver o recurso “benefício estendido a familiares” é um dos itens de maior desvantagem competitiva quando comparado com o modelo atual frente a concorrência. Tal resultado faz sentido já que a pesquisa apresentada neste trabalho mostrou como o benefício pode modificar a visão, motivação e satisfação do funcionário contribuindo para maior eficiência da organização.

Quanto ao recurso Sistema de Emissão de Passagens, também se apresenta como desvantagem competitiva, já que não está sendo utilizado em seu máximo potencial.

Quanto ao quesito número de assentos ocupados, se encontra em igualdade competitiva, pois não apresenta considerável diferença, estando nos mesmos patamares da concorrência, sem um diferencial significativo. Porém se aplicada a

solução proposta neste estudo, tem potencial de se tornar uma vantagem competitiva sustentável, já que além de conceber mais usuários, ainda devido a quantidade de destinos, torna-se elemento chave de vantagem competitiva frente a concorrência.

A capacidade de atendimento é um recurso importante devido ao volume de clientes, sejam eles internos ou externos, e é um fator de sucesso já que o atendimento influencia na fidelização e apresentação da marca. A aplicação da solução proposta, será contribuinte para este recurso, pois influenciará na eficiência do atendimento ao cliente, já que um dos impactos de uma boa política de benefícios é na produtividade dos colaboradores. Atualmente se torna uma vantagem competitiva temporária, já que comparada com a concorrência a empresa não está preparada para explorar este potencial.

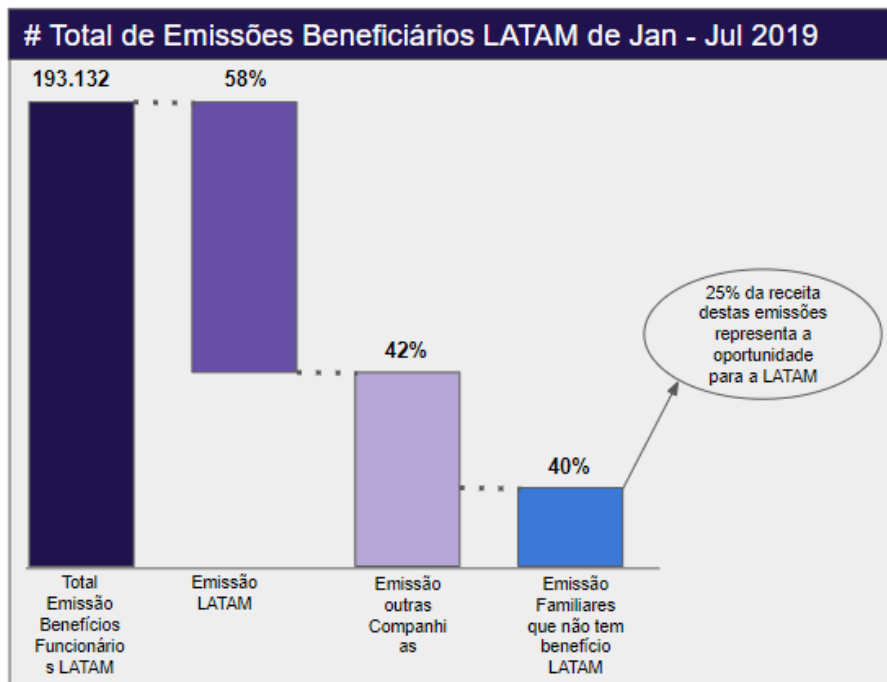
Com base nesta análise, é possível identificar as oportunidades existentes dada a proposta deste trabalho, onde revelou que se trata de um sistema comum (benefício de passagens) nas demais empresas aéreas do segmento, cada uma tem a sua norma específica e forma de concessão do benefício, ou seja, com o passar do tempo poderá ser copiada, mas, todavia, se atrelada a estratégia apresentada no presente trabalho, se conclui que poderá trazer o diferencial competitivo que será ofertado em nossas rotas específicas, agregar valor à marca de forma sustentável, além de gerar receita adicional e benefícios nas relações empresa e empregados.

5.2.4 Viabilidade financeira

Pelo lado dos custos de investimento, uma vez que a LATAM já utiliza esse mesmo sistema atualmente e que o mesmo já tem a funcionalidade requerida via parametrização, conclui-se que o projeto não requer investimento de capital inicial nem posterior para poder ser implementado o custo de implantação é zero, a LATAM já possui a licença ao portal de benefícios e essa configuração é apenas um ajuste nas preferências do pacote.

A partir dos dados encontrados, tem-se o seguinte cenário de oportunidade:

Gráfico 14 – Número Total de Emissões Beneficiários LATAM



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Pelo lado dos resultados financeiros de uma venda de um passageiro *staff travel*, além de o projeto já ter provado aumentar em 25% as receitas, do ponto de vista dos custos operacionais a sua influência é mínima, uma vez que ele paga somente as taxas de embarque e tem uma mínima contribuição de gasto por combustível, pelo avião voar um pouco mais pesado devido ao peso do passageiro adicional, conforme ilustrado no Quadro 9.

É importante destacar também que o baixo custo que esse passageiro gera, envolve apenas custos, ou seja, o custo só existe se esse passageiro voar realmente, e não haverá necessidade de aumentar em nada a estrutura de custos fixos, como equipes adicionais e infraestrutura. Verifica-se que tampouco existe risco no modelo de negócio proposto pelo projeto. Tais custos variáveis, apesar de serem tratados como pouco representativos e 100% cobertos pela tarifa paga pelo Staff travel, foram omitidos no presente trabalho por motivos de confidencialidade da companhia, mas podem ser ilustrados no Quadro 9 em escala de representatividade. O valor da receita absoluta gerada e total também foram omitidas, conforme já mencionado em capítulos anteriores, devido ao mesmo motivo de confidencialidade.

Quadro 9 - Demonstrativo de resultados resumido de uma cia. aérea e impacto passageiro *staff travel*

Grupo	Tipo de receita/custo	Impacto passageiros <i>staff travel</i>
Receita e custos de venda	Receita bruta	★ ★ ☆ ☆ ☆ ☆
	Impostos	★ ★ ☆ ☆ ☆ ☆
	Custos de venda - comissões	☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
Custos variáveis	Sistemas	☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
	Check in e embarque	☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
	Apoio aeronave em solo	☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
	Tripulação (horas de voo, comida, hotel)	☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
	Serviço de bordo	☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
	Combustível	★ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
	Taxas aeroportos	★ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
	Manutenção e segurança	☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
Custos fixos	Custo aeronave – <i>leasing</i>	☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
	Check in e embarque	☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
	Apoio aeronave em solo	☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
	Tripulação (horas de voo, comida, hotel)	☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
	Serviço de bordo	☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
	Manutenção e segurança	☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
Outros	Canais	☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
	<i>Overhead</i>	☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
	<i>Marketing</i>	☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
	<i>Overhead Corporativo</i>	☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Portanto, dado o impacto praticamente nulo nos custos variáveis, o aumento de 25% das receitas e utilizando a equação básica de lucratividade de Coura et al. (2009), mostra-se a viabilidade financeira do projeto:

$$\text{Lucro} = (\text{Preço} - \text{Custo Variável}) \times \text{Quantidade} - \text{Custo fixo}$$

Pelo fato de o custo fixo ser zero e o preço estar sempre cobrindo o baixo custo variável, conclui-se que o projeto cumpre com os requisitos de viabilidade financeira,

provando que cada passageiro *staff travel* que voa com a LATAM gera lucro para a empresa.

Ainda assim, também pelo fato dos próprios pais de funcionários da concorrência já poderem voar (hoje, representam 40% de todos os passageiros que viajam nesse modelo com empresas parceiras), a implementação desse projeto a uma tarifa similar para os pais dos próprios funcionários da LATAM somente irá aumentar o volume da demanda de passageiros que hoje já existe, cumprindo com o objetivo geral do projeto que é maximizar as receitas provenientes de ocupação de aeronaves, fortalecer a política de benefícios e promover a satisfação do cliente interno.

5.3 Cronograma de Implementação

Considerando o presente projeto aplicativo, faz-se necessário determinar o “Cronograma de Implementação”, o qual consiste em etapas específicas, com prazos e responsabilidades predeterminados.

Isto posto, a implementação do projeto do programa de *Staff Travel* para a empresa poderá seguir as etapas recomendadas, sempre respeitando as condições sistêmicas e de governança, tais como: (i) fechamento do escopo do projeto; (ii) aprovação dos custos em comitê de finanças e diretoria; (iii) revisão da norma interna do benefício; (iv) implementação de sistemas; (v) testes de funcionamento; (vi) liberação sistêmica; (vii) processo de treinamento e comunicação interna; (viii) comunicação externa; (ix) acompanhamento da operação; e, por fim, (x) apuração dos resultados.

O (i) fechamento do escopo consiste em determinar juntamente com as equipes responsáveis (Tecnologia da informação, Recursos Humanos, Operações e outras) qual será o objetivo que se pretende atingir com o projeto (estimativa 5 dias); (ii) aprovação dos custos em comitê de finanças (Financeiro, Controladoria, Compliance e Suprimentos), haja vista que, para as próximas etapas, ajustes em sistemas e demais pontos de implementação exigirão o investimento da empresa, a fim de atender a questões de governança (estimativa 7 dias), bem como haverá a necessidade de atualização e revisão da (iii) norma Interna que trata do benefício de *Staff Travel* (estimativa 15 dias) por *Compliance* e Jurídico.

Ultrapassadas as etapas anteriores, passa-se a desenvolver a operação direta, em especial, com a (iv) implementação de sistemas, prevendo os elementos

necessários de *software*, *hardware*, de programação e até operacionais para execução fática do projeto, o que envolve as áreas de Tecnologia, Operações e RH (estimativa de 60 dias), depois com os respectivos (v) testes de funcionamento sob responsabilidade das mesmas áreas (estimativa de 30 dias).

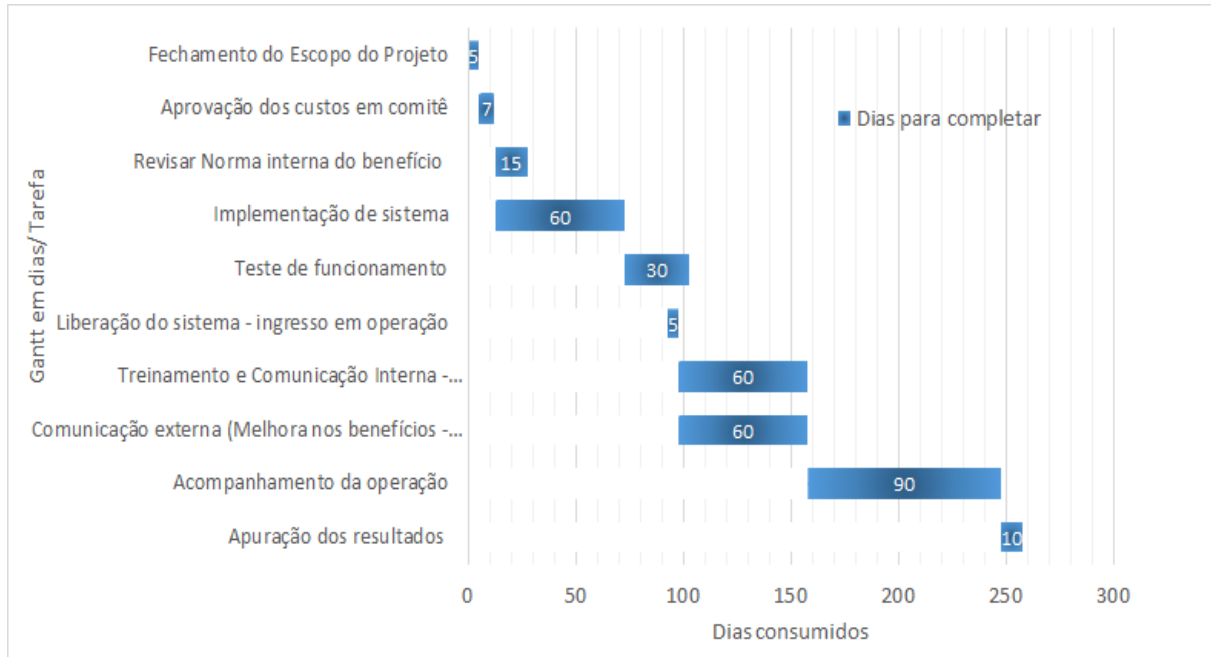
Assim, passa-se à efetiva (vi) liberação do sistema para ingresso em efetiva operação, sendo que esse é o momento em que as áreas técnicas (TI e Segurança da informação) autorizam o uso do sistema (estimativa 5 dias).

Quando do fechamento da etapa anterior, inicia-se o (vii) treinamento e comunicação, respectivamente, das áreas operacionais, usuários e demais pessoas que passarão a ter contato direto com o sistema, bem como (viii) a comunicação externa, o que acaba por valorizar a empresa, marca e até atratividade para captação de profissionais no mercado (itens vii e viii - estimativa 60 dias).

Desta feita, entra-se às etapas de (viii) acompanhamento da operação, a fim de garantir a integridade da operação, evitar impactos operacionais em voos, atendimentos ou qualquer fator correlacionados (estimativa 90 dias); e, por fim, (ix) apuração dos resultados (estimativa 10 dias).

Logo, contabilizando as etapas supramencionadas, é possível estimar o total de 258 (duzentos e cinquenta e oito dias) para implementação do projeto, conforme “gráfico de Gantt” na Figura 7.

Figura 7 – Gráfico de Gantt



Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

6 CONCLUSÕES

Conforme o objetivo estabelecido, o presente estudo focalizou a otimização de resultados provenientes de melhorias de eficiência no programa Staff Travel, com vistas a maximizar as receitas provenientes de ocupação de aeronaves, fortalecer a política de benefícios e promover a satisfação do cliente interno.

Conclui-se que a inclusão de outros beneficiários no programa atual de benefício, pais e irmãos, pode alavancar a taxa de ocupação, maximizando receita e aumentando significativamente a satisfação, conforme comprovado na pesquisa realizada internamente.

De acordo com a análise realizada e visando suportar o objetivo específico proposto de “Levantar melhores práticas de benefícios de passagens das companhias nacionais e internacionais”, notou-se que ao comparar as práticas de outras companhias aéreas, a LATAM tem um programa de benefício de passagem a funcionários mais restritivo quando o assunto é a quantidade de beneficiários do que outras companhias. Pode-se também entender, tomando como base pesquisa de campo com os funcionários da empresa que esse é um fator de melhoria para o modelo do benefício atual, destacando aumento do número de benefícios, mais especificamente a inclusão dos pais e irmãos. Tal conclusão está relacionada ao objetivo específico de mapear os impactos da política atual do programa Staff Travel entre os funcionários do Grupo LATAM, ou seja, permitiu clarificar o entendimento dos aspectos relativos à percepção do colaborador com relação ao benefício de passagem.

A proposta de valor atual da empresa, que é apresentada por *endomarketing*, deixou claro que um dos pontos fundamentais para atração e retenção de talentos é a possibilidade de “conhecer o mundo” através do programa de benefícios e descontos de passagens aéreas, estimulando o colaborador a utilizar cada vez mais esse benefício.

Por meio dos estudos aqui apresentados, pode-se associar esse estímulo interno com a capacidade observada para incremento da receita com o aumento de beneficiários no programa atual, sendo por meio da redução da perda de receita por assentos vazios (*load factor* atual de 80% a 85%) ou pelo pagamento do valor mínimo

da tarifa apresentado pelo programa atual. Associando esses dois aspectos, permite-se apresentar um programa mais estimulador e rentável.

O cenário atual permitiu concluir que uma expressiva porcentagem de familiares diretos dos funcionários LATAM está investindo esse valor tarifário na concorrência, mesmo em destinos operados pela LATAM, pelo fato de seus familiares não poderem usar o benefício na companhia, somente nas companhias concorrentes, o que representa 70% da geração de bilhetes em outras companhias.

Nesse sentido, conclui-se que a alteração ou inclusão de pais e irmãos no programa de passagem aérea da LATAM *Staff Travel* pode alavancar as receitas em cerca de 25% (valor de bilhetes emitidos com a concorrência) além de aumentar a capacidade de ocupação (*load factor*) dos vôos, sendo viável técnica e operacionalmente. Além disso, incrementa a motivação, o reconhecimento e o sentimento de pertencimento dos funcionários, que passam a ter a possibilidade de realizar viagens com seus familiares diretos voando na sua própria empresa. Tais ganhos representam não apenas um fortalecimento das ações de *endomarketing*, mas também de atração de novos clientes dispostos a ampliar o reconhecimento positivo da marca, potencializando o valor do benefício ao colaborador e a exposição da marca no mercado. Este valor estimado está associado ao objetivo específico citado de estimar o potencial de receita adicional a partir da otimização do programa *Staff Travel*.

Até aqui, visualizou-se além desses pontos expostos a possibilidade de incrementos de receita para redução de pedidos de reembolso, como atualização de capacidade de voos, associação com receitas extras, como hotel, carro ou *transfer*.

7 RECOMENDAÇÕES

Segundo o cronograma de implantação, uma das recomendações seria realizar um modelo piloto, para apuração e acompanhamento dos resultados da implantação por um prazo de 90 dias. Assim espera-se garantir a capacidade operacional, técnica e direcionada a apuração de algum “saving” ou ganho financeiro.

Ao realizar o levantamento dos dados, a pesquisa com colaboradores, a viabilidade de implantação do projeto, bem como o aumento na quantidade de clientes provenientes dos benefícios de concessão de passagens aéreas com desconto, visando funcionários e familiares, observou-se a oportunidade de incluir outras fontes de captação de recursos. Entre elas, podem ser citadas a venda de produtos auxiliares a esses públicos envolvidos como hotéis, aluguel de carro, *transfer*, possibilidade de leilão para *up grade* de assento em voo, da classe econômica para executiva, guia de viagem, indicação de restaurantes e pontos turísticos, convênio com táxi, entre outros.

Em função da indisponibilidade de algumas informações e do tempo para a conclusão desta pesquisa, recomenda-se ainda que, para trabalhos futuros a incorporação de um estudo da viabilidade que englobe a eventual incorporação dos produtos aqui descritos como fontes de receita adicional. Por fim, recomenda-se também novos estudos que contemplem *gaps* já observados como a “redução dos pedidos de reembolso de bilhetes emitidos nos benefícios” e também os não utilizados.

Em última análise, o estudo demonstrou que as empresas aéreas estão aproveitando cada oportunidade disponível para melhorar seus resultados, a exemplo da recente implantação da nova política de bagagens e também do novo modelo de vendas. Recomenda-se que a LATAM também aproveite as oportunidades de maximização de receitas com o programa *Staff Travel* no sentido de extrair oportunidades advindas da sua própria capacidade instalada.

REFERÊNCIAS

ABEAR. Associação Brasileira das Empresas Aéreas. *Aviação no Brasil*. s.d.(a) Disponível em: <<http://panorama.abear.com.br/a-aviacao-no-brasil/integracao-e-turismo>>. Acesso em: maio 2019.

ABEAR. Associação Brasileira das Empresas Aéreas. *Dados e Fatos*. 2019. Disponível em: <<https://abear.com.br/imprensa/dados-e-fatos>>. Acesso em: maio 2019.

ABEAR. Associação Brasileira das Empresas Aéreas. *Uma indústria empenhada na redução de custos*. s.d.(b). Disponível em: <<http://panorama.abear.com.br/dados-e-estatisticas/custos-das-empresas>>. Acesso em: maio 2019.

AZZOLINI, Willian. *Load Factor*. o que Indica e qual a Importância para as Companhias Aéreas. 2018. Disponível em: <<http://www.airinsp.com.br/load-factor>>. Acesso em maio 2019.

BARNEY, Jay B. e HESTERLY, William S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*; São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BEERS, Brian. *Which major expenses affect airline companies?* 2018. Disponível em: <<https://www.investopedia.com/ask/answers/040715/what-are-major-expenses-affect-companies-airline-industry.asp>>. Acesso em: maio 2019.

CARRILHO, Paulo Alexandre da Silva. *Estratégias Competitivas de Captação de Companhias Low Cost*. Tese de Mestrado. Instituto Superior Técnico - Universidade Técnica de Lisboa, Outubro 2009.

CASTRO, Felipe de Vasconcelos; MARQUES, Érico Veras. *Gerenciamento de receita: um estudo no setor hoteleiro*. 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GOL1399.pdf>. Acesso em maio 2019.

CEDEÑO, Karina. *Veja 4 tendências que estão impactando o setor aéreo*. 2019. Disponível em: <https://www.panrotas.com.br/aviacao/pesquisas-e-estatisticas/2019/02/veja-4-tendencias-que-estao-impactando-o-setor-aereo_162402.html>. Acesso em: maio 2019.

COOPER, C., FLETCHER, J., SHEPHERD, R., GILBERT, D., WANHILL, S. *Turismo - Princípios e Práticas*. 3. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2008.

COURA, B. et al. *Gestão de custos em saúde*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009.

EXAME. *Air Europa, Norwegian e Sky: as aéreas interessadas em entrar no Brasil*. 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/capital-estrangeiro-nas-aereas-a-um-passo-da-aprovacao>>. Acesso em: maio 2019.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projeto de Pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GOMES, Sérgio Bittencourt Varella; FONSECA, Paulus Vinicius da Rocha. *Análise econômico-operacional do setor de transporte aéreo: indicadores básicos*.

Disponível em:

<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2861/1/BS%2040%20An%C3%A1lise%20econ%C3%B4mico-operacional%20do%20setor%20de%20transporte%20aereo_P.pdf>. Acesso em: maio 2019.

HANSSON, Tom.; RINGBECK, Jürgen.; FRANKE, Markus. *Flight for Survival: A New Business Model for the Airline Industry*. 2003. Disponível em: <<https://www.strategy-business.com/article/21966?gko=4d084>>. Acesso em: maio 2019.

HONORATO, Gilson. *Conhecendo o Marketing*. cap. 2. Barueri: Editora Manolo. 2004. p. 26.

KOPPELMAN, F. GARROW, L. Predicting air travelers' no-show and standby behavior using passenger and directional itinerary information. *Journal of Air Transport Management*. vol. 10. 2014. pp. 401-411.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*, 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing*. cap. 1. 15. ed. 2019. p. 9.

LATAM AIRLINES. *Linhas Aéreas Brasil*. 2019. Disponível em: <https://www.latam.com/pt_br/>

LATAM. Regulamento *Staff Travel* do Grupo LATAM. *Manual de procedimento interno*. 2019.

LIMA, Carla C.; SCHROEDER, Christine da S. A influência da marca coca-cola na atratividade e manutenção dos funcionários de uma afiliada no Rio Grande do Sul. *RAIMED - Revista de Administração IMED*. Vol. 4, 2014. pp. 3-19.

LOWRY, Linda. *The SAGE international encyclopedia of travel and tourism*. Sage Publications, Inc., 2017.

MAANEN, J. V. *Qualitative Methodology*. Sage Publications, Newbury Park, 1983.

MARTINS, Marcos. *Demanda aérea doméstica tem alta de 3,31% em janeiro*. 2019. Disponível em: <https://www.panrotas.com.br/aviacao/pesquisas-e-estatisticas/2019/02/demanda-aerea-domestica-tem-alta-de-331-em-janeiro_162657.html>. Acesso em: maio 2019.

PEQUENO, Álvaro. *Gestão em Recursos Humanos*. São Paulo: Pear Education Brasil, 2012. p. 127.

REIS, Thompson A.; BRUGNEROTTO, Tiago dos R.; SEVILHA, Isabel C.; CREMONEZI, Graziela O.G.; OSWALDO, Yeda C. Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização. *Revista Brasileira de Marketing - ReMark*. Vol. 17. São Paulo, janeiro/março 2018. pp. 128-138.

RUBINFELD, Daniel; PINDYCK, Robert. *Microeconomia*. 8.ed. São Paulo: Editora Pearson, 2013.

RYZIN, G., TALLURI, K. *The theory and practice of Revenue Management*. Rio Grande do Sul: Ed. Springer, 2005.

SLUTSKEN, Howard. *How Airlines make big bucks from cargo*. 2018. Disponível em: <<https://thepointsguy.com/news/how-airlines-make-big-bucks-from-cargo>>. Acesso em: maio 2019.

SPENDOLINI, Michael J. *Benchmarking*. São Paulo: Editora Makron Books, 1993.

STAFF TRAVELER. Disponível em: <<https://stafftraveler.com/knowledge/stafftravel>>. Acesso em: maio 2019.

WARNOCK-SMITH, David; O'CONNELL, John F.; MALEKI, M. An analysis of ongoing trends in airline ancillary revenues. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 64, Parte A. Set, 2017. pp. 42-54.

APÊNDICE A – Questionário estruturado como parte da Pesquisa enviada aos funcionários LATAM no Programa Google Forms

Questionário de Pesquisa – Programa *Staff Travel* - Projeto TCC FDC

Esta pesquisa faz parte de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da Fundação Dom Cabral, que tem como objetivo maximizar a ocupação de assentos nos voos da LATAM, identificando oportunidades de melhorias para o benefício *Staff Travel*. Sua opinião é de extrema importância para nosso projeto. Por favor, participe respondendo às perguntas a seguir.

1) Considerando um programa de benefício de passagens ideal, responda:

Observação: Nesse programa ideal, estamos considerando que cônjuge e filhos já são beneficiários e que esse atributo não está em discussão.

1. Selecione por ordem de prioridade quais são os três atributos mais importantes para você:

	1º lugar	2º lugar	3º lugar
Preço das passagens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilidade de viajar com pais e irmãos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilidade de viajar com amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Upgrade (sujeito a espaço)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reserva de assento (mesmo que implique em redução das cotas e/ou aumento do preço)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plataforma (tecnologia, usabilidade, praticidade)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparência da lista de espera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) Sobre o atual programa *Staff Travel* da LATAM, responda:

2. Em média, com qual frequência você utiliza o benefício *Staff Travel* atual?

- Não utilizo o benefício
- 1 vez por ano
- 2 vezes por ano
- 3 vezes por ano
- 4 vezes por ano ou mais

3. Se fosse possível mudar um atributo do programa *Staff Travel* atual, qual você mudaria?

- Política de tarifas
- Inclusão de pais e irmãos como beneficiários
- Inclusão de amigos como beneficiários
- Possibilidade de Upgrade (sujeito a espaço)
- Plataforma (tecnologia, usabilidade, praticidade)
- Transparência da lista de espera

4. Independentemente da sua resposta na questão anterior, a inclusão dos seus pais/irmãos como beneficiários no *Staff Travel* geraria quanto valor para o benefício?

	1	2	3	4	5	
Pouco valor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito valor

5. Em voos internacionais, você estaria disposto a pagar uma taxa (limitada a USD 75) para efetuar o *upgrade* para classe executiva em caso de disponibilidade?

- Sim
- Não

3) A respeito do programa ZED, responda:

6. Você já usou o Acordo ZED para voar em alguma empresa concorrente (em trecho que a LATAM opera) apenas para poder viajar com seus pais e/ou irmãos?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

7. Conhece algum outro colaborador que já usou o Acordo ZED pelo motivo da pergunta anterior?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não