

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Programa SEST SENAT

Alexandre Eleutério Marqueto
Carla Maria Maffei Miranda Rosa
Fábio Marão
Rafael Frainer Pinotti
Renata Florenzano Lorenzini
Simone Vendito

**O NOVO NORMAL: A CONSTRUÇÃO DE VALOR E A GERAÇÃO DE
DEMANDAS PARA AS EMPRESAS DO SETOR AÉREO BRASILEIRO PÓS
COVID-19**

SÃO PAULO/SP
2020

Alexandre Eleutério Marqueto
Carla Maria Maffei Miranda Rosa
Fábio Marão
Rafael Frainer Pinotti
Renata Florenzano Lorenzini
Simone Vendito

**O NOVO NORMAL: A CONSTRUÇÃO DE VALOR E A GERAÇÃO DE
DEMANDAS PARA AS EMPRESAS DO SETOR AÉREO BRASILEIRO PÓS
COVID-19**

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como
requisito parcial para a conclusão do Programa de
Especialização em Gestão de Negócios.
Orientador: Prof. Marcos Eugênio Vale Leão

SÃO PAULO/SP
2020

Resumo

Em 2020, a pandemia causada pelo coronavírus levou o mundo a vivenciar uma das maiores crises do sistema capitalista, e como a aviação é parte integrante e sensível deste sistema foi gravemente impactada, devido a redução da capacidade de consumo gerado pela crise econômica, pela falta de confiança de seus usuários quanto a segurança sanitária a bordo de uma aeronave, pelo *lockdown* imposto em alguns países e pelas restrições para a entrada de estrangeiros. Através da análise de dados obtidos por meio de pesquisas com *stakeholders*, entidades de aviação civil, autoridades aeronáutica e empresas aéreas mundiais juntamente com a análise de depoimentos de representantes do setor aéreo nacional foi criado um estudo com o objetivo compreender o quão profundo foram estes impactos e através destes estudos foi possível apresentar, opções de ações para a construção de valor e a geração de demanda para o setor aéreo nacional na fase de pós pandemia, onde será necessário resgatar os clientes com novas tendências e hábitos de consumo para que eles possam voltar aos assentos das aeronaves.

Palavras Chave: COVID-19, Coronavírus, Pandemia, Aviação, Geração de valor.

Abstract

In 2020, the pandemic caused by COVID-19 led the world to experience one of the biggest crises in the capitalist system, and as aviation is an integral and sensitive part of this system, it was severely impacted, due to the reduced consumption capacity generated by the economic crisis, due to the lack of confidence of its users regarding health safety on board an aircraft, the lockdown imposed in some countries and the restrictions on the entry of foreigners. Through the analysis of data obtained through surveys with stakeholders, civil aviation entities, aeronautical authorities and global airlines, together with the analysis of testimonials from representatives of the national airline sector, a study was created with the aim of understanding how deep these impacts were and through these studies it was possible to present project options for building value and generating demand for the national airline sector in the post-pandemic phase, where it will be necessary to rescue customers with new trends and consumption habits so that they can return to the seats of aircraft.

Keywords: COVID-19, Coronavirus, Pandemic, Aviation, Value generation.

Lista de ilustrações / figuras

Figura 1 - Quatro características dos serviços	13
Figura 2 - Composto das variáveis mercadológicas	14
Figura 3 - Criação de valor e construção de relacionamento com clientes	15
Figura 4 - A experiência perfeita de porta a porta sob o aspecto de segurança sanitária	52
Figura 5 – Fluxo de viabilidade das idéias conceito para geração de demanda pelos serviços aéreos de passageiros pós COVID-19	71
Figura 6 - Etapas para implementação do projeto	84

Lista de tabelas / gráficos

Tabela 1 - Tendências para a aviação pós COVID-19	43
Gráfico 1 - Avaliação das ideias: feedback de 85 companhias aéreas e locadores de aeronaves	55
Tabela 2 - Comparativo entre companhias aéreas com voos domésticos	56
Tabela 3 - VPL proposta 1	78
Tabela 4 - VPL proposta 2	79
Tabela 5 - VPL proposta 3	80
Tabela 6 - VPL proposta 5	81
Tabela 7 - VPL proposta 6	82
Tabela 8 - Consolidado das propostas	82
Tabela 9: Análise de viabilidade das propostas apresentadas	83

Lista de abreviaturas

ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
IATA	International Air Transport Association
PIB	Produto Interno Bruto
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
FAA	Federal Aviation Administration
APE	Análise do Posicionamento Estratégico
RBT	Resource Based Theory
COVID-19	Corona Virus Disease 2019
VPL	Valor Presente Líquido
TIR	Taxa Interna de Retorno
ROI	Return Over Investment
DIY	Do It Yourself
IBEVAR	Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo
CEO	Chief Executive Officer
CLV	Lifetime Value
NPS	Net Promoter Score Card
CSAT	Customer Satisfaction Score
WTTC	World Travel and Tourism Council
HEPA	High Efficiency Particulate Arrestance
UV	Ultra Violeta
URA	Unidade Remota de Atendimento
B2C	Business to Consumer
OTA	On-line Travel Agencies
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
LGPDP	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
CX	Customer Experience

Sumário

1	RESUMO EXECUTIVO	9
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
1.2	JUSTIFICATIVA.....	10
1.3	OBJETIVOS.....	10
1.3.1	Objetivo geral	10
1.3.2	Objetivos específicos	10
2	BASES CONCEITUAIS	11
2.1	MARKETING DE SERVIÇOS E A GERAÇÃO DE VALOR PARA OS CLIENTES.....	11
2.2	A PROPOSTA DE VALOR E A CONSTRUÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA.....	166
2.2.1	Vantagem competitiva	16
2.2.2	Proposta de Valor	18
2.3	<i>CUSTOMER CENTRIC</i> E A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE.....	20
2.4	ESTUDO DE VIABILIDADE PARA NOVOS NEGÓCIOS: PRINCIPAIS ANÁLISES E INDICADORES DE ATRATIVIDADE.....	27
2.4.1	Pesquisa de mercado	29
2.4.2	Benchmarking	30
2.4.3	Indicadores de Atratividade	30
3	METODOLOGIA	33
3.1	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	33
3.2	MÉTODO DE PESQUISA.....	34
4	LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	36
4.1	TENDÊNCIAS NO COMPORTAMENTO DE CONSUMO ACELERADOS PELO ISOLAMENTO SOCIAL.....	36
4.1.1	Tendências para o mundo pós Coronavírus	36
4.1.2	Tendências para o Brasil pós Coronavírus	40
4.2	ANÁLISE DO SETOR.....	43
4.2.1	Atratividade e potencial de consumo dos segmentos de clientes pós pandemia	44
4.2.1.1	Comportamento do Consumo.....	45
4.2.1.2	Viagens no novo normal.....	47
4.2.1.2.1	<i>Impacto no Turismo</i>	47
4.2.1.2.2	<i>Impacto no segmento de viagens corporativas</i>	49

4.3	BENCHMARKING / REALIDADES ORGANIZACIONAIS.....	51
4.3.1	Práticas de sucesso quanto à manutenção e retomada de demanda durante e pós pandemia	51
4.4	IDEIA CONCEITO.....	60
4.5	PERCEPÇÃO DOS PRINCIPAIS <i>STAKEHOLDERS</i> SOBRE A IDEIA CONCEITO.....	61
5	DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO	69
5.1	O MODELO PARA GERAÇÃO DE VALOR PARA OS CLIENTES NOS SERVIÇOS DE TRANSPORTE AÉREO DE PASSAGEIROS.....	69
5.2	ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA O MODELO.....	70
5.2.1	Viabilidade operacional.....	711
5.2.2	Viabilidade técnica	733
5.2.3	Viabilidade estratégica.....	744
5.2.4	Viabilidade político-operacional.....	766
5.2.5	Viabilidade financeira.....	777
5.3	PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO.....	833
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	866
6.1	CONCLUSÕES.....	866
6.2	RECOMENDAÇÕES.....	877
6.3	LIMITAÇÕES DO PROJETO	877
6.4	APRENDIZAGEM	877
7	REFERÊNCIAS	899

1 RESUMO EXECUTIVO

Entre as várias consequências decorrentes da pandemia causada pelo COVID-19 a que se perdurará por mais tempo será a mudança do comportamento de consumo dos clientes da aviação mundial, talvez muitas destas mudanças sejam permanentes e todo setor de transporte terá que se readaptar, sobreviverão as empresas que inovarem, que tiverem uma vantagem competitiva, empresas que entenderem o novo comportamento de consumo gerado pela pandemia.

Pensando desta forma, este trabalho foi desenvolvido de forma a entender como uma empresa aérea brasileira poderia gerar valor para seus clientes para fidelizá-los novamente. Através de pesquisa bibliográfica há o entendimento do que é a vantagem competitiva, o que os autores entendem por geração de valor e como algumas empresas que são referência em seus nichos de atuação conseguem gerar este valor. Na sequência são apresentados os novos comportamentos apresentados durante a pandemia pelos consumidores, como: home office, experiências virtuais, aceleração digital, sensibilidade ao preço e alguns outros e assim foi possível listar oportunidades para manter a sustentabilidade do negócio. Também foi dedicado um capítulo a análise do setor de aviação e na sequência foram apresentadas as ideias conceituadas com inovações para fidelizar os clientes tornando a viagem mais atrativa diante do novo normal de clientes corporativos e de turismo. Para entender se as ideias eram factíveis foram realizadas entrevistas com gestores conceituados na área de transporte, seguido da análise de viabilidade dos modelos apresentados e finalmente nasce um plano de implementação com suas etapas.

Com base neste estudo foi possível chegar em um modelo consistente para que o setor da aviação de passageiros consiga se recuperar e fortalecer após a pandemia do COVID-19.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como exposto anteriormente, a crise financeira de 2020, imposta pelo COVID-19, vai exigir dos administradores e gestores da área de transporte, muita imaginação para que seus números retornem ao mesmo patamar de janeiro daquele ano. Frente a este desafio, terão que se reinventar para responderem a questão: Como gerar valor e impulsionar a demanda pelos serviços aéreos de passageiros pós COVID-19?

1.2 JUSTIFICATIVA

Como em todo negócio, na aviação o cliente é um dos principais alicerces de sua sustentabilidade. Quando estes clientes desaparecem, como aconteceu no ano de 2020, empresas e funcionários precisam ser criativos e resiliêntes para passarem pela crise e se recuperarem no pós crise. Pensando nisso acredita-se que a vantagem competitiva de uma empresa está na sua criatividade em encontrar uma forma de voltar a ser atrativa ao cliente, atendendo ou superando suas expectativas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O principal objetivo deste trabalho é desenvolver um modelo de geração de valor que impulsionem a geração de demanda em novos segmentos de clientes pós Covid-19

1.3.2 Objetivos específicos

Analisar tendências no comportamento de consumo e na utilização dos serviços aéreo pós Covid-19;

Avaliar os impactos das transformações comportamentais nos segmentos de clientes do setor aéreo;

Levantar o potencial de consumo dos diversos segmentos clientes para os serviços de transporte aéreo;

Levantar práticas de referência em relação a retomada e manutenção das atividades comerciais durante a pós pandemia;

Desenvolver ideia conceito do modelo de valor;

Avaliar percepção dos principais *stakeholders* em relação à ideia conceito;

Propor modelo de geração de valor em cenário pós Covid-19 e

Elaborar análise de viabilidade do modelo.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 MARKETING DE SERVIÇOS E A GERAÇÃO DE VALOR PARA OS CLIENTES

Antes de iniciar o desenvolvimento do contexto de marketing de serviços, é importante compreender o que é marketing e entender a diferença entre “produto” e “serviço”. Para isso, é preciso atualizar-se em relação aos conceitos pré-existentes em nossas mentes.

Não se pode dizer, na atualidade, que marketing é simplesmente uma ferramenta para vender um produto ou serviço. Isso faz parte de um conceito básico (porém antigo) de que marketing era basicamente mostrar e vender alguma coisa. De lá para cá muita coisa mudou: a sociedade, os produtos evoluíram e a teoria se adaptou. Buscando uma referência mais moderna para descrever marketing encontra-se uma explicação bastante pertinente e relevante:

Hoje, o marketing não deve ser entendido no velho sentido de efetuar uma venda – “mostrar e vender” –, mas no novo sentido de *satisfazer as necessidades dos clientes*. Se a empresa entende as necessidades dos clientes, desenvolve produtos que ofereçam valor superior e define preços, distribui os produtos e os promove de maneira eficiente, esses produtos são vendidos com facilidade (...). KOTLER e ARMSTRONG (2015, p. 4)

Após nivelar o conceito de marketing trazendo-o aos dias atuais já é possível seguir falando das diferenças entre “produtos” e “serviços”. Pode-se entender que produto, de acordo com Las Casas (2006, p. 255) “(...) é o objeto principal de comercialização. Ele é desenvolvido para satisfazer ao desejo ou à necessidade de determinado grupo de consumidores. Por isso, a sua função principal é a de proporcionar benefícios.”.

Já em relação a serviços, Kotler e Keller (2018, p. 436) definem como sendo “(...) qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um bem concreto. (...)”.

Com essas definições, entende-se então que um produto é algo físico que pode ser oferecido ao mercado consumidor para atender seus desejos e necessidades e já o serviço é algo que pode gerar satisfação do mercado consumidor como uma ação, uma atividade ou benefício oferecido. Vale destacar que eles podem ser vendidos

separadamente ou ainda pode-se encontrar produtos que são também associados à serviços.

Seguindo então o raciocínio, primeiro foi definido o conceito de marketing. Na sequência apresentou-se a definição de produto e serviço para que então pudessemos evoluir ao objetivo principal deste texto que é explicar mais profundamente o que é e quais as principais características do marketing de serviços.

Kotler e Armstrong (2015) trazem à luz algumas questões importantes em relação ao marketing de serviços. Já que não se tem um bem físico envolvido na relação de consumo é de extrema importância saber avaliar sua natureza e características para então poder entender melhor suas particularidades e conseguir, de certa maneira, tangibilizar o serviço através de estratégias que ressaltem suas qualidades.

O primeiro e mais óbvio deles é a intangibilidade. Isso significa que não se pode tocar, cheirar, sentir ou ouvir um serviço, é necessário ter evidências ou provas de qualidade. Isso pode ser conseguido quando se tem boa qualidade nos insumos utilizados para a prestação de serviço, quando se faz o serviço num local que inspire confiança ou ainda através de um bom atendimento.

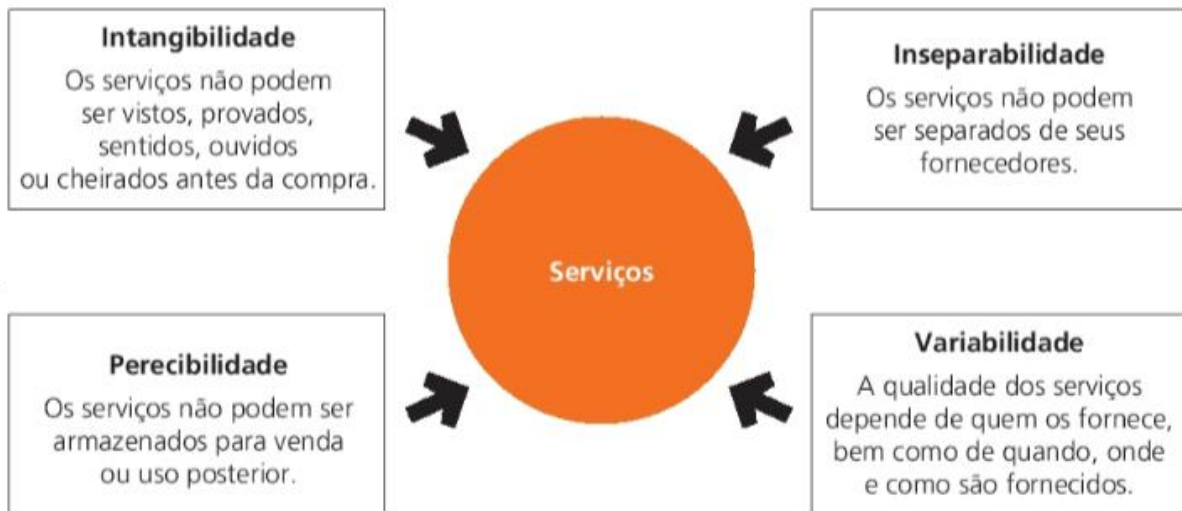
O segundo atributo é a inseparabilidade. Diferentemente dos produtos, os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo e por consequência a interação entre cliente e marca é muito maior. Isso fica claro na afirmação de Kotler e Armstrong (2015, p. 258) que dizem que “Os produtos físicos são fabricados, em seguida armazenados, depois vendidos e mais tarde consumidos. Já os serviços são primeiro vendidos e depois produzidos e consumidos, ao mesmo tempo. (...)”

Os serviços são heterogêneos, sendo esse seu terceiro atributo. Isso porque a sua qualidade não depende apenas de quem o fornece, mas também de onde, quando e para quem está sendo fornecida, portanto são extremamente variáveis.

E por fim, o quarto atributo é a perecibilidade, já que não é possível estocar um serviço e faz com que a demanda seja flutuante e sua gestão fundamental.

Todos esses atributos estão resumidos na Figura 1 idealizada por Kotler e Armstrong (2015):

Figura 1: Quatro características dos serviços.



Fonte: Kotler e Armstrong (2015 p. 259).

Após caracterizar as quatro características do marketing de serviços, vamos agora falar sobre o composto de marketing. Dentro do Composto de Marketing – famoso conceito dos 4 P's amplamente difundido por Phillip Kotler e inicialmente descrito por MCCARTHY (1960) fundamentalmente existem quatro variáveis que um administrador de marketing deve se preocupar. São elas: Produto (*Product*), Preço (*Price*), Praça (*Place*) e Promoção (*Promotion*).

A questão é que no caso dos serviços é necessário, além dos 4 P's mostrados acima, observar algumas características especiais para o marketing de serviços: perfil, processos, procedimentos e pessoas. Abaixo será descrito cada um desses 4 itens e que somados aos outros 4 P's tradicionais são conhecidos como os 8 P's do marketing de serviço.

Perfil: também conhecido como “palpabilidade” ou “evidência física” por alguns autores, diz respeito à experiência geral do usuário, ou seja, o local e a maneira como esse serviço é oferecido. Deve-se considerar todos os pontos de contato com o cliente/consumidor.

Processos: devem ser pensados de forma a facilitar a experiência do cliente com o serviço. Eles devem fazer com que o processo de prestação de serviços seja organizado e sempre entregue qualidade. É importante desenhar o fluxograma planejado e pensado no cliente tendo sua interação com o serviço de maneira tranquila.

Procedimentos: também descrito como “produtividade e qualidade”, enfatiza a importância de ter a equipe treinada para que o atendimento seja de qualidade e entregue aquilo que a marca se propõe (mesmo com a variação mínima uma vez que são pessoas e situações diversas, como já explica a variabilidade citada anteriormente).

Pessoas: inevitavelmente o serviço necessita de contratação de mão-de-obra. Essas pessoas contratadas precisam ser qualificadas e alinhadas à imagem da marca e do serviço prestado. Por mais que se tenha uma equipe treinada, é necessário ter pessoas certas para que se entregue um serviço de qualidade.

Figura 2: Composto das variáveis mercadológicas.



Fonte: Las Casas (2019, p. 25).

A Figura 2 reúne tudo que foi falado até o momento a respeito das características do marketing de serviços e suas especificidades. De acordo com Las Casas (2019, p. 25):

(...) o composto tradicional de marketing aparece em primeiro lugar. Neste caso o produto foi substituído pela expressão serviços para direcionar o enfoque dado na análise. Além das decisões sobre os serviços, os administradores devem decidir sobre as variáveis preço, distribuição e promoção. Essas variáveis compõem o composto de marketing de bens tradicional, ou os “4 pés”, conforme desenvolvidas por McCarthy, porém devem ser adaptadas para as características dos serviços citadas mais abaixo: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e demanda flutuante, extensivas aos quatro “pés” específicos dos serviços: perfil, processos, pessoas e procedimentos. Ao desenvolver um composto de

serviços no que se refere ao produto em si, essas características são aspectos diferenciadores que ajudam a elaborar uma estratégia.

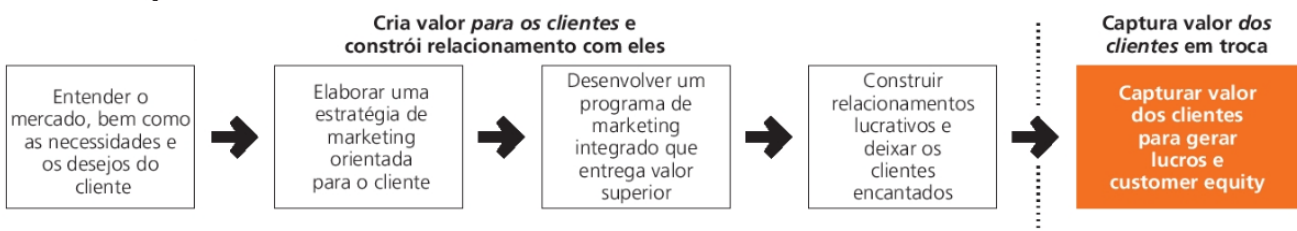
Para finalizar será abordada a importância de uma marca de serviços gerar valor para o cliente. É fundamental que uma marca se destaque em relação a outra, isso porque o processo de decisão do cliente entre duas marcas considera todos os benefícios que cada uma delas pode lhe trazer além de levar em conta experiências anteriores ou ainda a recomendação de outras pessoas.

Segundo Kotler (1999, p. 32):

(...) uma marca não se posiciona somente em um benefício ou atributo central, entretanto carrega um posicionamento mais amplo. O posicionamento total de uma marca é chamado de proposta de valor da marca. É a resposta à pergunta do consumidor: "Por que eu deveria comprar a sua marca?" (...). (tradução nossa)

Essa percepção de valor do cliente em relação a uma marca é o que permite a construção de relacionamento com ele. Dessa maneira, a proposta de valor da marca deve ser completa e genuína, para que faça sentido aos olhos desse cliente. Isso constitui o processo de marketing que pode ser ilustrado na figura abaixo:

Figura 3: Criação de valor e construção de relacionamento com clientes.



Fonte: Kotler e Armstrong (2015, p. 5).

Com isso, fica claro que o marketing de serviços possui características específicas que se bem trabalhadas, em conjunto com os tradicionais compostos de marketing, resultam na geração de valor para o cliente e conseqüente fortalecimento de marca.

2.2 A PROPOSTA DE VALOR E A CONSTRUÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA

Após entender sobre o marketing de serviço e a geração de valor para o cliente serão tratados a seguir os conceitos de vantagem competitiva e como alcançá-la por meio de uma proposta de valor.

2.2.1 Vantagem competitiva

Algumas questões estão relacionadas ao conceito de vantagem competitiva: a forma de atuação das empresas, suas semelhanças e diferenças, seus sucessos e seus fracassos. De acordo com Rumelt, Schendel e Teece (1994), a vantagem competitiva seria a resposta a todas essas situações. A vantagem competitiva não é fruto apenas da posse de recursos competitivos ou do poder de mercado em uma estrutura industrial. Ela origina-se do valor que é criado pela conexão do externo com o interno (ITO, JUNIOR, GIMENEZ, FENSTERSEIFER, 2012).

Diretamente relacionada ao conceito de valor, que será tratado adiante de forma específica, faz parte deste estudo a compreensão de ambos os conceitos que são intimamente ligados, separados em teoria por uma linha tênue. Teremos como base para uma análise a definição de Porter que afirma a conexão entre ambos os conceitos. A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa (PORTER, 1989, p. 3).

Contudo vale visitar origens dessa definição que surge, em uma de suas primeiras manifestações, quando Ansoff (1965, p. 188-194) entendeu a vantagem competitiva como uma forma dinâmica e ágil de antever tendências de mercado à frente dos concorrentes, o que tornaria ajustes de oferta em função de possíveis necessidades algo viável.

Nessa direção, o exemplo ilustrativo desse conceito pode ser observado quando a General Motors, na década de 1920, percebendo a procura por automóveis mais luxuosos pelos consumidores norte-americanos, ofereceu o produto atendendo ao mercado obtendo assim uma vantagem à montadora Ford, líder até então (VASCONCELOS, 2004).

Na década de 70, a expressão “vantagem competitiva” ganha corpo passando a ser largamente utilizada em periódicos, agora com um significado mais abrangente,

não se referindo apenas à um produto de uma empresa, mas sim a unidades de negócios inteiras (OHMAE, 1978; MORRISON e LEE - 1979 apud VASCOCELOS, 2004).

Apesar do entendimento de que a vantagem competitiva está diretamente relacionada ao conceito de valor, teóricos isolaram tais questões objetivando uma compreensão do conceito de forma restrita, concentrando-se em outros objetos empresariais como recursos, capacidade, setor industrial, atividades e poder de mercado (COFF, 2010; GRAHAVOC & MILLER, 2009; HOOPES; MADSEN; & WALKER, 2003).

A vantagem competitiva não é fruto apenas da posse de recursos competitivos ou do poder de mercado em uma estrutura industrial. Ela origina-se do valor que é criado pela conexão do externo com o interno. Segundo Penrose (1959), o posicionamento da empresa é resultado dos serviços que ela executa e pela combinação de recursos que utiliza. Esse posicionamento define as relações que a empresa estabelece e suas assimetrias de poder, posicionamento e informação. Desta forma, a vantagem competitiva é determinada pela governança de um sistema de empresas e marcas, guiado pelas vontades e desejos do consumidor.

Entretanto, sabe-se que duas correntes de pensamento distintas apresentaram definições para o conceito sendo elas: Análise do Posicionamento Estratégico (APE), por meio dos estudos de Michael E. Porter (1980, 1985) e a Resource-based Theory (RBT), de acordo com Barney (1991).

Outra noção de vantagem competitiva tem suas raízes na prática gerencial e de consultoria (South, 1981), de forma similar à estratégia empresarial (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1991) e não a produtos apenas.

Conforme Porter (1989), a vantagem competitiva é a possibilidade que uma empresa tem em gerar valor em um produto — valor esse que extrapola qualquer custo que envolva produção e que não pode ser implementado por seus concorrentes.

Day e Reibstein (1999) afirmam que a vantagem competitiva sempre foi encarada por gestores de empresas como a oportunidade de fazer seu produto ou serviço destacar-se perante a concorrência, incluindo aí a análise permanente das estratégias traçadas pelos concorrentes, exigindo reação imediata mediante novos os cenários apresentados.

Porter (2000) acrescenta em seus estudos que o conceito ainda estaria relacionado à diferenciação de um produto ou serviço e à capacidade de uma marca

entregar ao cliente um valor maior que envolva, não apenas qualidade, como também demais atributos relacionados a sua entrega.

Ainda postula Oliveira (2001, p. 223) que “vantagem competitiva é aquele algo mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está efetivamente capacitada a atuar de forma diferenciada”. Ou seja, na medida em que o empreendedor percebe um novo desejo do consumidor existe aí a possibilidade de vantagem competitiva junto à concorrência. E é a partir disso que se estrutura a proposta de valor.

É por meio desse “algo mais” que — além do custo do produto ou serviço em si — nasce a Proposta de Valor: conceito o qual será tratado a seguir.

2.2.2 Proposta de Valor

O conceito de proposta de valor tem sido aplicado como uma forma de conectar a necessidade de resultado das empresas versus a expectativa do consumidor (BITITCI *et al.*, 2004). Para Aaker “uma proposta de valor eficiente deve conduzir a um relacionamento marca-cliente e impulsionar as decisões de compra.” (AAKER, 2007, p. 98). O autor ainda afirma proposta de valor é uma afirmação dos benefícios oferecidos pela marca e que proporcionam valor ao cliente.

De acordo com Rust et al. (2001), estrutura de valor é a compreensão do consumidor sobre algo valioso como fator de decisão para o início de um relacionamento com a organização. Do ponto de vista da organização, a proposta de valor não compreende apenas o início dessa relação como também visa objetivos de continuidade e manutenção dela a longo prazo.

Conforme Osterwalder e Pigneur (2010) esse conceito procura resolver os problemas dos clientes e satisfazer suas necessidades sendo que cada proposta de valor cria um valor específico para um segmento de cliente. Ainda segundo Osterwalder e Pigneur (2010) a proposta de valor consiste em um conjunto selecionado de produtos e/ou serviços que satisfaz as exigências de um segmento de clientes, sendo que ela deve ser significativa para um público-alvo e mais atrativa que as propostas dos concorrentes (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007).

Sustenta Fernandes (2014) que a proposta de valor vai além do que se pode fornecer em características de produto ou serviço. Ela deve vir acompanhada de soluções ao consumidor, pensando à frente, de forma a sanar dores e oferecer

atenção às necessidades (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Assim, o autor enumera 11 tipos de propostas de valor aplicadas por empresas, que serão apresentadas a seguir:

1. **Novidade:** satisfaz um conjunto de necessidades que os clientes ignoravam ter diante da falta de ofertas parecidas. Ex.: Apple, com o lançamento do IPOD nos anos 2000, com o slogan “Experiência musical diferenciada”;
2. **Desempenho:** melhora o desempenho de produtos e serviços. Ex.: Sony, com o PS4, um console de games de alta performance;
3. **Personalização:** atende as necessidades específicas dos clientes. Ex.: Starbucks com a personalização dos cafés (“Sabores personalizados para amantes de café”);
4. **Realização:** executa serviços ou atividades específicas para os clientes. Ex.: Escritórios de consultoria jurídica, financeira, contábil, marketing e outros (“Oferecer o caminho das pedras”);
5. **Design:** melhora a experiência do usuário com objetos e pessoas ao seu redor. Ex.: Apple com o Iphone (“O mundo ao toque dos seus dedos”);
6. **Marca ou status:** satisfaz os clientes pelo simples ato de poder usar e exibir. Ex.: produtos de grifes como carros de luxo e esportivos, relógios, óculos, bolsas, roupas, etc. (“Poder e emoção”);
7. **Preço:** oferece preços baixos aos clientes que enfatizam esse fator na negociação. Porém, vale lembrar que propostas assim podem trazer sérias implicações para o modelo de negócios da empresa. Ex.: A Tata Motors com o Nano (“Automóvel acessível à população”);
8. **Redução de custo:** dedicada aos clientes que enfatizam a redução de custos nas suas atividades operações diárias. É considerada uma forma muito significativa de geração de valor. Ex.: O Skype por meio de uma plataforma online gratuita de comunicação (“Fale com o mundo de graça pela internet”);
9. **Redução de risco:** oferece redução de riscos aos clientes na posse de bens materiais ou em transações financeiras. Ex.: Visa ou Mastercard, com os cartões e crédito (“Compre com segurança”);
10. **Acessibilidade:** possibilita o acesso de clientes que, por diversos motivos, estejam impossibilitados de participar dos mercados. Ex.: A Gol, ao oferecer voos à população brasileira de baixa renda (“Voos baratos e acessíveis”);

11. Conveniência / usabilidade: promove facilidade e/ou conveniência aos clientes no uso de bens e serviços, Ex.: o Bom Negócio, que permite a negociação de produtos, imóveis, carros e objetos, de forma rápida, fácil e conveniente (“Facilidade e Encontrabilidade”).

A Proposta de Valor, segundo Almeida e Nunes (2019), ainda se aplica de forma fundamental em empresas startups, que nascem sob extremas condições de risco, obrigando-se a defini-la desde o início já em seu plano de negócios. Quanto mais sensíveis às carências do consumidor, tanto melhor o resultado de sua estratégia para a criação de valor. (BROWER; MAHAJAN, 2013).

No entendimento de Kotler e Pfoertsch (2008), a proposta de valor é muito mais do que o posicionamento central da oferta. Os autores apresentam o exemplo da Caterpillar, tradicional fabricante de tratores e afins, em que a essência da marca é “confiável”. No entanto, a promessa vai além de uma máquina de qualidade. Como proposta de valor, os esforços incluem peças e equipamentos complementares com preços e serviços adequados e um prazo de garantia prolongado.

Ainda segundo os autores, “...proposição é uma declaração acerca da experimentação que os clientes obterão a partir da promessa de mercado da empresa” (KOTLER e PFOERTSCH, 2008, p. 185).

Ainda citando Porter (1985):

Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa lhes oferece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender.... Criar valor para os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia genérica. (1985, p. 38).

Nessa direção, conclui-se que Vantagem Competitiva e Proposta de Valor são conceitos intimamente ligados e que passam a existir na prática a partir de outras teorias que envolvem a construção desse valor para que ele seja codificado pelo consumidor.

2.3 *CUSTOMER CENTRIC* E A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Em tempos de hiperconectividade, a experiência que uma empresa oferece é tão importante quanto seus produtos e serviços. Como as tecnologias da Quarta

Revolução Industrial, como a inteligência artificial e a internet das coisas, estão permitindo que as empresas ofereçam melhores experiências, as expectativas dos clientes aumentaram. Agora, as empresas devem oferecer uma experiência excepcional ao cliente, se quiserem permanecer competitivas.

De acordo com Manral, Lalit¹, Harrigan, Kathryn R.2 (2018) (tradução nossa) as empresas de múltiplos produtos podem ter uma abordagem centrada no produto puro (sustentada pelo relacionamento "do lado da oferta") ou uma abordagem centrada no cliente pura (sustentada por um relacionamento "do lado da demanda"). A lógica mais comum e centrada no produto leva as empresas a fazerem investimentos do "lado da oferta" para explorar as sinergias operacionais à medida que continuam a diversificar e crescer (por exemplo, Collis & Montgomery, [NaN]). Em contraste, a lógica centrada no cliente exige que a empresa faça investimentos do "lado da demanda" para explorar as sinergias do consumidor à medida que eles embarcam em seu caminho de crescimento (MANRAL; HARRIGAN, 2018).

Antigamente, as organizações pensavam e desenvolviam seus produtos a partir da visão dos negócios e do mercado. Só depois de todo o processo de criação e produção que os consumidores eram consultados para opiniões.

Atualmente, o comportamento do consumidor indica que o seu consumo está diretamente relacionado com o vínculo que este possui com a organização e não apenas com o produto.

Ser centrado no cliente significa colocá-lo na essência de tudo que a empresa faz como um negócio, de marketing a vendas, passando pelos pontos de contato e pós vendas e significa colocar o clientes e necessidades no centro da organização e apoiar consistentemente essa perspectiva por meio de pessoas, cultura e como fazer negócios.

Ser uma empresa *Customer Centric* não significa necessariamente fazer tudo que o cliente queira, até porque nem sempre ele tem uma decisão formada. É ter o *mindset* certo para analisar desejos, preferências, comportamento e dificuldades e, assim, oferecer uma ótima experiência ao consumidor — desde a prospecção até o pós-venda.

O conceito de *Customer Centric* gira em torno de (a) aquisição e retenção de clientes (para aumentar a magnitude da base de clientes), e (b) influenciando os clientes existentes a aumentar seu consumo (para aumentar a qualidade da base de clientes). As despesas dependentes do caminho incorridas por empresas centradas

no cliente para melhorar o número de clientes que compram o produto focal e aumentar o consumo médio de um cliente (medido em dólares ou unidades) são investimentos do lado da demanda feitos para gerar benefícios futuros de ativos de base do cliente (MANRAL, 2018). Como os resultados dos investimentos feitos para aumentar a fidelidade do cliente, o conhecimento dos clientes e os relacionamentos com os clientes são ativos estratégicos centrados no cliente (que influenciam o desempenho de longo prazo de sua estratégia de crescimento centrada no cliente). (SCHIMIDT *et al.*, [62]; YE *et al.*, [71])

Verhoef *et al.* (2009) definem a experiência do cliente como um constructo multidimensional envolvendo os aspectos cognitivos, afetivos, emocionais, sociais e físicos do cliente. Em linha com a teoria, altos executivos têm priorizado a gestão dos seus negócios para criar uma relevante experiência ao consumidor durante as etapas que formam o seu processo de decisão de compra, principalmente em contexto de transformação digital dos negócios (ACCENTURE, 2015). Essa associação resultou na sistematização do termo jornada do cliente, que representa “o processo por meio do qual um consumidor passa, durante todos os estágios e pontos de contato, que formam a experiência do consumidor” (LEMON; VERHOEF, 2016).

Venkatesan *et al.* (2017) propuseram avanços nesse tópico ao apresentarem como buscar o engajamento do cliente durante a sua jornada antes, durante e depois da compra, o que faz com que a gestão de clientes perpassasse as etapas de aquisição, crescimento do relacionamento, fidelização, retenção e reconquista do cliente no caso de a empresa optar por recuperar novamente os clientes que foram perdidos em algum momento.

A principal dificuldade enfrentada por quem quer colocar o cliente como peça central da organização, é implementar essa cultura entre todos os setores e funcionários da empresa. Não basta oferecer o produto de maior qualidade e pelo melhor preço se o atendimento, deixa o seu cliente insatisfeito.

É preciso garantir que todos os componentes da organização, do mais alto escalão até um estagiário recém-contratado, tenham essa consciência. Garantir que cada contato do cliente com a empresa seja uma experiência satisfatória e única. Que uma ligação para reclamar de alguma coisa se torne uma avaliação positiva após a resolução do problema.

Uma pesquisa realizada pela Deloitte (2018) revela que empresas centradas no cliente são 60% mais lucrativas. Ao ter uma visão completa do consumidor, você

consegue obter dados precisos e usá-los para entregar valor a ele. Além disso, pode melhorar a experiência do usuário na jornada de compra e identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

De acordo com Botelho, Delane¹, Angotti Guissoni, Leandro¹ (2020), durante as palestras dos professores internacionais e CEOs no Congresso Latino Americano de Varejo (CLAV-2018), também foram apontados tópicos emergentes relacionados com o tema do congresso para conectar teoria e prática: omnichannel (VERHOEF, KANNAN & INMAN, 2015; AILAWADI & FARRIS, 2017), marketing analytics (WEDEL & KANNAN, 2016) e transformação digital (GIELENS & STEENKAMP, 2019; TEIXEIRA & PIECHOTA, 2019; TEIXEIRA, GUISSONI & TRAJANO, 2019).

Para implantar uma estratégia de *Customer* alguns pontos principais devem ser observados e definidos como pilares para esse posicionamento segundo o guia Customer Experience Excellence Centre da KPMG 2019:

- Empatia: pensar a partir da visão do cliente é um dos pilares do *Customer Centric*. Isto é, se colocar de fato no lugar dele. Com isso é possível, realmente, entender “na pele” suas necessidades e criar soluções para elas.
- Personalização: o conceito de massa deve ser substituído pela ideia em atender as necessidades do indivíduo. A personalização deve estabelecer padrões para atendimento e para desenvolvimento de produtos e serviços que tenham como objetivo gerar uma sensação de exclusividade e alta preocupação.
- Expectativas: entender as expectativas do consumidor é fundamental para criar ações para superá-las, além de metas de entregas e resultados.
- Tempo e esforço: como falamos sobre os atritos, todas as ações devem ser pensadas para reduzir tempo e esforço do consumidor.
- Integridade: a imagem da marca também contribui para a estratégia de *Customer Centric*. O posicionamento só é entendido e perpetuado quando a atuação acontece de acordo com as ideias apresentadas. Ou seja, deve haver transparência e coerência, entre o que é “prometido” e realmente executado.
- Resolução: as ações são focadas em solucionar os problemas e atritos da forma mais rápida possível. O objetivo disso é transformar a experiência negativa em uma ótima - por conta da resolução e preocupação - ou seja, um momento único e encantador. Nesse caso um pedido de desculpa sincero e agir com urgência, são elementos cruciais para uma resolução bem-sucedida.

Além de acompanhar o desempenho das estratégias da empresa regularmente, é preciso ficar atento aos feedbacks fornecidos pelos clientes. A partir deles, é possível estabelecer melhorias constantes no serviço.

Segundo André L. Dixon (2011) as principais métricas para mensurar a análise e tomada de decisão voltada ao cliente são:

- Taxa de *Churn*: Não atrair novos clientes em grande quantidade se, outros seus consumidores estão deixando o seu negócio, gerando uma Taxa de *Churn* elevada.
- *Lifetime Value* (CLV): Mede o lucro da empresa em relação a determinado cliente. Ou seja, quais foram os lucros gerados para o negócio a partir do momento que aquele usuário se tornou um consumidor da marca. Ele pode contribuir com insights importantes na seleção dos clientes certos para incluir no portfólio da organização
- *Net Promoter Score* (NPS): Decifra a porcentagem de clientes que fazem parte do grupo de “promotores da marca”, “neutros” ou “detratores”. O que permite entender melhor quem está pensando em deixar o negócio e quem está satisfeito com o serviço oferecido.

Segundo Jéssica Lipinski (2020) uma pesquisa, da Econsultancy, aponta que as empresas estão se tornando cada vez mais cientes da importância de ser *Customer Centric*, 58% dos entrevistados acreditam que ser *Customer Centric* é uma das características mais importantes para estabelecer uma verdadeira cultura digital.

Para isso Jéssica cita 8 práticas para criar uma Cultura *Customer Centric*:

1. Adotar ferramentas de serviço ao cliente: É preciso se comunicar frequentemente e regularmente com os clientes pois eles não querem apenas comprar o seu produto/serviço, eles querem ter uma boa experiência por toda a sua jornada. Mesmo se a empresa tiver um bom produto, poderá perder clientes para a concorrência se eles fizerem com que suas interações sejam mais prazerosas e produtivas. Essas ferramentas ajudam as equipes de serviço ao cliente a criar sistemas de suporte *omnichannel* que fornecem aos clientes soluções imediatas para possíveis problemas. Um exemplo é adotar *chatbots*, que iniciam conversas com os usuários, pedindo informações para

ajudar na solução de dúvidas e problemas. Quando as respostas são claras e concisas, a chance de um cliente satisfeito é alta.

2. Antecipar-se às necessidades do cliente: Nem sempre o cliente saberá dizer o que ele quer ou precisa. É necessário pensar à frente dos clientes e da concorrência para criar um produto que se antecipe às necessidades de mercado, atuais e futuras. Embora muitos clientes saibam o que querem agora, o mesmo não se pode dizer em médio e longo prazos. Por isso, eles dependem que as empresas prevejam suas necessidades e façam sugestões de acordo com essa futura necessidade.
3. Estar sempre acessível: Sabemos que se gasta bastante tempo e dinheiro para atender os clientes, e por isso há empresas que inclusive dificultam o contato ao seu suporte, tentando evitar esse gargalo. Mas essa abordagem pode ser bem negativa para a empresa. Quanto mais acessível o contato e quanto melhor for o atendimento ao cliente, maior a possibilidade de criar um impacto emocional e uma memória desse impacto. No final, o investimento em atender o cliente poderá ser revertido em um marketing boca a boca feito por um cliente satisfeito. Assim, é importante se certificar que os canais de atendimento da empresa estejam bastante visíveis e fáceis de acessar.
4. Obter o feedback dos clientes: Atualmente, há diversas formas de obter o feedback dos clientes. Por exemplo: Aplicativos próprios, Chat, e-mail, SMS, Redes sociais e Telefone. Por isso, todos os departamentos da empresa – inclusive financeiro, produto etc. – deveriam ter canais de comunicação para receber o feedback dos clientes. Isso possibilita muitos insights a partir das mensagens recebidas, que a empresa pode se adaptar para tornar seu produto e serviço ainda melhores, por exemplo: Fazer pesquisas de satisfação, como Net Promoter Score Card (NPS) ou Customer Satisfaction Score (CSAT), ligações para clientes, teste de usuário para o lançamento de novas funcionalidades.
5. Criar um processo de *onboarding*: O processo de *onboarding* vai apresentar os produtos e serviços e explicar como usá-los para alcançar as necessidades do cliente. Como a necessidade de cada cliente é única, a equipe deve customizar esses processos para garantir que cada cliente cumpra sua jornada rumo ao sucesso.

6. Disseminar os *insights* dos clientes: A cultura *Customer Centric* deve surgir já com os fundadores, mas, para que ela se dissemine pelos colaboradores e eles adotem esse *mindset*, cada empregado precisa entender os clientes. Assim, os feedbacks dados pelos clientes, devem estar disponíveis para todos os funcionários, não apenas para as equipes de marketing e vendas.
7. Facilitar a interação com os clientes: As empresas precisam criar formas para que os trabalhadores interajam diretamente com os clientes, mesmo aqueles que cuja função não é ligada com os consumidores. Cada colaborador pode se beneficiar dessa interação para entender melhor os clientes, aprender com seus sucessos e desafios. É possível criar situações em que os trabalhadores possam ter contato com os clientes, como ligações, visitas de clientes e oficinas de co-criação, além da participação em eventos de clientes como reuniões de comitê e conferências de mercado.
8. Contratar colaboradores orientados ao cliente: Na hora de contratar, a empresa também precisa ter uma cultura *Customer Centric*. Desde o início, é necessário escolher os candidatos que fazem do cliente a prioridade. Durante o processo de entrevista, os contratantes devem perguntar aos candidatos, independentemente do cargo, questões para medir o quão orientados ao cliente eles são. Isso não apenas avalia os candidatos e garante que novos empregados estejam alinhados com um pensamento *Customer Centric*, mas também passa a mensagem da importância da experiência do cliente para a empresa.

É necessário sempre se colocar no lugar do cliente, minimizar os esforços dele e maximizar o valor do cliente.

São exemplos de *Customer Centric*:

- McDonald's: Com a análise da Big Data, a empresa percebeu que os seus clientes sentiam falta de opções mais saudáveis no menu e, assim, passou a disponibilizar os itens do café da manhã também em outros horários de funcionamento. Outro exemplo é a possibilidade do cliente realizar o seu pedido por um totem nas lojas físicas, tornando as suas ações mais digitais.
- Walt Disney: A experiência dos clientes, tanto em suas animações quanto em seus parques, sempre guia as ações da empresa. A concretização disso, pode ser vista pelo clássico fato dos parques serem pintados diariamente ao fim do

dia para que os consumidores do outro dia não tenham sua experiência comprometida.

- Amazon: A empresa utiliza inovação e toda a sua capacidade tecnológica para gerar a melhor experiência de compra no site e ainda cria formas de fazer que as expectativas em relação à entrega e atendimento sejam superadas. A Amazon ficou conhecida por difundir o conceito de compra com 1 clique, utilizando dados já cadastrados dos clientes. Este fato foi fundamental para reduzir atritos e tempo que era necessário para fazer uma compra.

Com a cultura de *Customer Centric* podemos avançar para o estudo de viabilidade para novos negócios e as principais análises e indicadores de atratividade envolvidos.

2.4 ESTUDO DE VIABILIDADE PARA NOVOS NEGÓCIOS: PRINCIPAIS ANÁLISES E INDICADORES DE ATRATIVIDADE

Para que seja possível definir o que é a viabilidade para novos negócios e como ela é realizada, é necessário antes, entender os conceitos que a baseiam.

Quebrando o conceito por suas palavras, viabilidade, segundo o Dicionário da Língua Portuguesa, é a “Qualidade do que é viável, daquilo que pode ser realizado, desenvolvido” ou ainda “Estado do que pode dar certo; condição do que pode ter um bom êxito”. Já quando é analisado o conceito de negócios, também no Dicionário da Língua Portuguesa, é “um trato mercantil, comércio”. Segundo Maximiano (2005), o negócio de uma organização é a definição de quais produtos e serviços a organização pretende fornecer, para quais mercados e quais clientes. Segundo Dolabela (1999), um bom negócio é fruto da identificação de uma oportunidade e seu posterior estudo de viabilidade, a fim de tomar uma decisão satisfatória que proporcione avanços na empresa.

Ainda segundo Maximiano (2005), ele afirma que o moderno pensamento estratégico trabalha com a ideia de missão e afirma que missão de uma organização define o papel que a organização desempenha para seus clientes e outras partes interessadas.

Com os conceitos de viabilidade e negócios explicados, podemos então afirmar que um estudo de Viabilidade para produtos ou serviços deve ser considerado para

se garantir que o mesmo será viável, que poderá ser desenvolvido para o mercado e clientes escolhidos, ou seja, é a forma de se validar e que tal modelo haverá estrutura suficiente para que seja mantido no longo prazo, assim tornando o mesmo rentável e sustentável.

Para que possa ser entendido o conceito de um produto ou serviço ser mantido no longo prazo, devemos destrinchar o conceito de ciclo de vida de um produto ou serviço.

De acordo com Rozenfeld et al. (2006), todas as etapas pelas quais um produto ou serviço passa, desde a sua concepção até seu destino, final correspondem ao ciclo de vida.

A literatura divide o ciclo em algumas fases: Desenvolvimento; Produção ou Concepção; Uso do produto ou serviço; Descarte.

Sendo assim, pode-se entender que para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço é necessária a análise de oportunidade do mercado, na qual pode ser feita através do estudo de viabilidade. De acordo com Rozenfeld et al. (2006), na fase de análise de oportunidade há a definição do portfólio de produtos da empresa levando em consideração seu posicionamento estratégico.

Dando seguimento, para garantir que seja viável, um produto ou serviço, é necessário que se utilize ferramentas para entendimento do mercado e de seus concorrentes. Sendo assim, pode-se elencar algumas categorias como:

- Situação do setor;
- Comportamento do consumidor em relação ao produto ou serviço;
- Regras e leis devem ser atendidas;
- Investimentos necessários;
- Indicadores que serão avaliados.

Para mapeamentos dos dois primeiros tópicos e entendimento das necessidades e se o produto ou serviço desenvolvido terão utilidade aos consumidores, uma das ferramentas que pode ser usada é a pesquisa de mercado.

Também será necessário analisar os concorrentes e como estes estão se posicionando neste novo cenário e para isto será necessário utilizar-se de *benchmarking*.

Após estes levantamentos, tanto da pesquisa de mercado, como do *Benchmarking*, será necessário determinar os indicadores de atratividade.

2.4.1 Pesquisa de mercado

Segundo Mattar (2005), “A pesquisa de mercado originou-se e se desenvolveu nos Estados Unidos da América (EUA) a partir de 1910 obtendo destaque nas décadas de 50 e 60 sendo até hoje o país que mais investe em pesquisas”.

Para este trabalho, iremos utilizar a coleta de dados primários, que se refere a dados que não estão disponíveis e é necessária à coleta junto a clientes e concorrentes. Segundo Gomes (2013), é de suma importância a elaboração de um questionário bem feito para que se aproveite os dados de forma correta. Também será utilizada a pesquisa qualitativa, na qual se baseia em coletar a percepção dos consumidores entrevistados.

Na pesquisa qualitativa, há uma interação muito grande com o entrevistado, tendo resultados mais profundos podendo trazer novas percepções. “O número de respondentes é menor e apenas parcialmente representativo de qualquer população-alvo, fazendo deles um prelúdio, mas não um substituto, de estudos de campo de grande escala, mais cuidadosamente estruturados”. (AAKER; KUMAR e DAY, 2007, p. 207)

Kotler (2000) diz que as pesquisas de mercado tem como instrumento o questionário e podem acontecer por meio de:

- *Focus group*;
- Pesquisa por observação;
- Levantamentos;
- Dados comportamentais;
- Pesquisa experimental,

Sendo assim, é necessário que seja definido muito bem o público alvo que será estudado para que as variáveis sejam conhecidas como por exemplo, a margem de erro, a distribuição deste grupo dentro do universo de consumidores, a relevância entre outros.

2.4.2 Benchmarking

Benchmarking pode ser compreendido como sendo as melhores práticas utilizadas por empresas concorrentes em seu setor. Como definição a palavra Benchmark significa referência (tradução nossa). É uma ferramenta utilizada para que produtos e ou serviços possam ser aprimorados, para que seja criado valor para a empresa e assim gerar maior lucratividade.

Segundo Porter (1990) “A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes”. Para Rocha (1999), um sistema de informação de gestão estratégica serve para agregar recursos intelectuais, materiais, financeiros, tecnológicos, informacionais e de procedimentos para coletar, analisar dados e gerar valor para seu negócio através de informações estratégicas.

A ferramenta do *benchmarking* é comumente utilizada para se entender como seus concorrentes estão se posicionando em determinadas situações ou com determinados produtos.

Rocha (1999) define que os concorrentes “são aqueles que competem com a empresa, ofertando produtos similares aos mesmos clientes e consumidores. Porém, concorrente não é apenas a empresa ou unidade de negócio que compete com produtos e serviços, no mesmo setor, mas toda corporação ou toda empresa de que elas façam parte.”

Para o estudo em questão, é determinante que seja realizado um estudo das práticas adotadas pelos concorrentes nas questões de atendimento aos clientes e nos serviços prestados para que se possa entender o posicionamento atual das empresas e assim poder trazer as melhores soluções para se ter sucesso nos produtos e serviços ofertados.

2.4.3 Indicadores de Atratividade

Para que se tenha um entendimento, tem-se por definição que indicador, segundo o Dicionário da Língua Portuguesa, é o que indica; indicativo e atratividade é a capacidade de ser atrativo, atrair, ou seja, que chama a atenção, desperta interesse.

Desta maneira, pode-se entender que os Indicadores de Atratividade são dados que trazem relevância a determinada análise realizada. No estudo em questão, os Indicadores de Atratividade devem trazer a percepção do cliente para com o serviço ou produto ofertado para que seja entendida a sua conversão na compra destes produtos e serviços.

Os indicadores são instrumentos capazes de auxiliar na definição do planejamento estratégico e determinação das estratégias. Com eles é possível identificar prioridades para a tomada de decisão e eventualmente corrigir ou readequar um produto ou serviço. Definir os indicadores é algo importante para que o sucesso de determinada avaliação já que podem ser usados em diferentes níveis e áreas de atuação (FISCHMANN, 1999).

O principal indicador para que seja analisada a construção da imagem de um setor, pode ser avaliado através do NPS que é uma métrica criada por Fred Reichheld em 2003 e visa medir o grau de lealdade dos clientes através dos reflexos de satisfação.

Além do NPS, outros indicadores como *Market Share* e Custo de Aquisição de Clientes podem ser considerados dentro de uma avaliação para construção da imagem da companhia, porém não serão foco neste estudo.

Passando para uma análise financeira, podemos observar o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e *Return Over Investment* (ROI), tornando o processo decisório de investimentos em determinados projetos ou produtos das companhias mais factíveis e assim avaliar se serão importantes em virtude do capital investido.

O VPL, demonstra o valor do investimento (dinheiro) ao longo do tempo. O valor presente é o capital ao valor de hoje, do momento. Com o decorrer do tempo, esse valor é somado com juros, e se transforma em montante. Assim o valor futuro é o valor presente mais os juros (HOJI, 2001). Para Ross, Westfield e Jaffe, o VPL é o Valor Presente dos fluxos de caixa subtraídos do Valor Presente do custo de investimento.

A TIR é determinada pela taxa de desconto aplicado às entradas e às saídas. Ela iguala o VPL a zero, isto é, os valores de entrada são iguais os de saída (HELFERT, 2000).

Já o ROI, segundo PHILLIPS (2007), pode ser utilizado para medir marketing, processos, gestão de mudança, qualidade, processo, dentre outros. A partir disto podemos observar que este indicador traz um benefício ao ser utilizado. De acordo

com RICO (2004) “[...] O ROI é a quantidade de dinheiro que retorna a partir de um investimento”, ajudando assim na tomada de decisão pelas companhias.

Os conceitos acima descritos promovem um entendimento sobre a viabilidade dos negócios necessária, suas análises e seus indicadores. No próximo tema, Metodologia, será detalhado um pouco mais sobre como será realizada a Pesquisa de Mercado e *Benchmarking* com clientes e concorrentes.

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de descrever as características de uma população (passageiros do transporte aéreo) e uma experiência (confiança na segurança sanitária durante os voos possibilitando a retomada da demanda), será utilizado para este trabalho de conclusão de curso a metodologia de pesquisa descritiva e desta forma se estabelecerá uma relação entre os fatores do tema analisado. Para Cervo, Bervian e da Silva (2007), este tipo de pesquisa ocorre quando se registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulá-los. Também segundo Barros e Lehfeld (2000) por meio de pesquisas descritivas, procura-se descobrir com que frequência um fenômeno ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações e conexões com outros fenômenos. Assim será possível entender melhor o fenômeno que envolve os passageiros do transporte aéreo com relação a falta do sentimento de segurança que aflige esta população específica que ocasionou a drástica redução nos números de clientes para as empresas aéreas brasileiras durante e após a pandemia causada pelo vírus COVID-19.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Como estratégia será utilizada a pesquisa qualitativa com levantamento e coleta de dados sobre as motivações de um grupo que são mais subjetivos, desta forma será possível compreender e interpretar determinados comportamentos, opinião, expectativa, sentimentos, percepções, entre outros aspectos imateriais. Neste tipo de pesquisa não há o intuito de obter números como resultados conforme a abordagem quantitativa, mas entender qual o caminho para a tomada de decisão correta sobre o problema.

Segundo Richardson (1985), a abordagem qualitativa de um problema justifica-se pelo fato de ser uma forma adequada para se entender a natureza de um fenômeno social. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem compreender e classificar processos dinâmicos vividos por estes grupos sociais.

Como a presente pesquisa estuda uma forma de reconquistar a confiança dos passageiros de empresas aéreas nacionais, tema que dispõe de pouca literatura e aborda um contexto específico, encaixa-se nos aspectos característicos que são inerentes à pesquisa qualitativa.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa escolhido é o estudo de campo, pois com este método haverá possibilidade de estudar um grupo de pessoas com a intenção de ressaltar a interação entre elas ou entre o grupo e uma instituição. Segundo Gil (2008), o estudo de campo estuda um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus componentes. Assim, o estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação, procurando muito mais o aprofundamento das questões propostas.

A pesquisa possibilitará a compreensão das aflições dos passageiros de aeronaves quanto a segurança em utilizar este meio de transporte com relação ao receio de contrair a doença de Síndrome Aguda Respiratória provocada pelo vírus COVID-19. Com estes dados em mão será traçada uma estratégia para construção de valor e a geração de experiências positivas no transporte aéreo brasileiro pós COVID-19, recuperando a confiança destes passageiros e conseqüentemente voltar a fidelizar este consumidor ao meio de transporte, garantindo a recuperação da demanda.

Como instrumentos de coleta de dados para esta pesquisa serão utilizados:

- Benchmarking: instrumento que pode ser entendido como um processo contínuo e sistemático de investigação relativo ao desempenho de processos ou produtos, comparando-os com aqueles identificados como as melhores práticas (THE KPI WORKING GROUP, 2000), é uma iniciativa que têm tido importante papel em diferentes indústrias, pois fornecem informações essenciais para o planejamento e controle dos processos gerenciais e possibilita a comparação do desempenho das empresas em relação a seus concorrentes (CAMP, 2002), este instrumento deve ser utilizado pois o problema proposto é comum a todas empresas aéreas do país e do mundo.
- Pesquisa documental: recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, relatórios de empresas, etc. (FONSECA, 2002). Este instrumento será útil para entender como outras indústrias lidaram com problema similar e também será utilizado como instrumento de pesquisa

nas publicações técnica dos fabricantes de aeronaves para coletar evidências sobre a segurança do ar respirado dentro dos aviões,

- Pesquisa bibliográfica: é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites (FONSECA, 2002). Assim será possível utilizar literaturas relacionadas a marketing e artigos na Internet que auxiliará no estabelecimento de um contato eficaz com o público que nos interessa.

Estes métodos de pesquisa também serão úteis na análise da situação atual com maior profundidade, possibilitando uma oportunidade de entender como o mercado reagirá após a pandemia provocada pela COVID-19.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

Para que se possa avaliar o comportamento da aviação para o Brasil e para o mundo pós COVID-19 é importante entender o comportamento de consumo gerado pelo isolamento social, analisar o setor e suas práticas pré, durante e o que será realizado pós pandemia. Serão ainda analisadas as práticas dos principais players no mercado, tanto nacional quanto internacional, o impacto gerado nos clientes e também entender as percepções dos principais stakeholders, sobre as linhas gerais de proposições a serem apresentadas pelo projeto.

4.1 TENDÊNCIAS NO COMPORTAMENTO DE CONSUMO ACELERADOS PELO ISOLAMENTO SOCIAL

Visando uma contextualização do cenário atual, é importante entender o novo comportamento de consumo gerado pela pandemia da COVID 19. Para isso analisou-se as tendências no mundo e especificamente no Brasil que é o país foco do estudo para a busca da retomada de demanda de voos domésticos.

4.1.1 Tendências para o mundo pós Coronavírus

A pandemia do coronavírus afundou bolsas, sacudiu mercados, fechou países e colocou sistemas de saúde à prova. Em tempos de mudanças radicais, tecnologias e comportamentos que ainda demorariam anos para se consolidar acabam sendo aceleradas. Porém, as mudanças forçadas nos hábitos de compra, nas relações de trabalho, nas experiências de ensino e no consumo de conteúdos apontam para movimentos que irão persistir além do isolamento.

Para apoiar a indústria e a sociedade para o mundo pós Covid-19, a Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP (2020) identificou tendências que devem ser observadas além da crise sanitária. O estudo lançou um olhar para tecnologias e comportamentos evidenciados durante a pandemia, nos meses de março e abril, percebendo a aceleração de movimentos e comportamentos.

De acordo com a Trend Watching (2020), plataforma on-line de inteligência de tendências, alternativas que eram aplicadas gradualmente ao cotidiano estão sendo aceleradas radicalmente, e em pouco tempo, farão parte da normalidade. Também

foram destacadas tendências de comportamento dos consumidores que devem se consolidar ao fim da pandemia.

Como resultado destas pesquisas, uma série de tendências globais começam a ditar novos comportamentos e meios de consumo. Por exemplo:

1. Ascensão da telemedicina

A ascensão da telemedicina é proveniente do aumento do número de pacientes, da saturação dos sistemas de saúde e do medo da contaminação. Os atendimentos por vídeo chamada mantêm pacientes fora do transporte público, longe das salas de espera e de pessoas em estado crítico.

2. Legislativos virtuais

Acelerados pela necessidade de isolamento social, os legislativos virtuais tendem a se expandir nos próximos anos. O Brasil saiu na frente com o Senado Federal realizando a primeira votação *on-line* do mundo. O sistema remoto de votação está sendo adotado por uma série de outros países e impactará também a dinâmica de tribunais, parlamentos e câmaras municipais.

3. Ciência no centro de tudo

A partir da crise do coronavírus, líderes, empresas e cidadãos tendem a buscar mais informações e soluções em conhecimentos científicos. O resgate da ciência no apoio à saúde e ao bem-estar deve ser seguido de maior valorização de conhecimento e experiência de pesquisadores. Entram em cena pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento, desenhando processos produtivos, novos modelos de negócios e novas tecnologias.

4. Marketing de causa e soluções *open source*

O coronavírus não foi declarado uma pandemia por acaso pelo Organização Mundial da Saúde: ele atingiu o mundo inteiro, e se tornou um inimigo comum a todas as nações. Para combatê-lo, as diferenças foram deixadas de lado, e soluções passaram a ser compartilhadas.

Na fase inicial da crise, organizações desenvolveram ações de conscientização para evitar a disseminação do novo coronavírus. O *marketing* de causa ganhou expressividade e acompanhará seus efeitos duradouros. Estratégias genuínas de

comunicação e relacionamento resultarão em laços mais estreitos entre marcas, consumidores e cidadãos mais atentos. A colaboração tem se mostrado fundamental para o combate à pandemia, e não deve ser deixada de lado quando tudo isso passar.

5. Emergência do omniconsumidor e companhias virtuais

A explosão do *e-commerce* e do *delivery* na quarentena foi o impulso que faltava para a consolidação do omniconsumidor, cujas experiências de compra são baseadas na integração das plataformas, na fusão do *off-line* e do *on-line*.

O maior engajamento *on-line* é o que faltava para a consolidação dessa tendência. Do shopping para o *desktop*, do aplicativo para a loja mais próxima, o cliente percorre jornadas específicas a cada processo de compra, sem diferenciação de canais. A interação crescente e cada vez mais natural com *chatbots* e assistentes digitais pode mudar as expectativas de algumas pessoas, fazendo com que elas passem a procurar por companheiros virtuais.

Empresas que percebem as necessidades dos consumidores e desenvolvem inovações para melhorar sua experiência, possuem uma ferramenta poderosa em mãos. Os bens virtuais estão se tornando mais notáveis com o efeito do coronavírus. Antes o status vinha de forma física, hoje tudo é possível através da internet e um smartphone.

6. Vitrine em tempo real

O comércio eletrônico através de transmissão ao vivo é algo que já vinha sendo comentado há cerca de 3 anos, mas ainda era pouco explorado no Brasil. Conhecido como *live shopping*, a alternativa auxilia no processo de compras on-line e conexões sociais, de uma maneira mais interativa, experimental e com uma grande sacada: em tempo real. A câmera funciona como uma vitrine, onde marcas podem oferecer aos seus clientes informações detalhadas e reais de seus produtos, sem a necessidade de sair de casa.

7. Comércio automatizado

A Inteligência Artificial já era vista como o futuro dos negócios por muitas empresas. No setor de serviços, empresas como a Amazon, Walmart e Shutterfly já utilizam a automatização em suas fábricas para substituir mão de obra, através de bots inteligentes que escaneiam e empacotam os produtos.

8. Experiências virtuais

Turnês musicais e eventos esportivos, incluindo os Jogos Olímpicos, foram cancelados por conta da pandemia do novo coronavírus. Fronteiras foram fechadas e opções de lazer como museus, teatros, parque e cinemas também suspenderam suas atividades.

As experiências virtuais baseadas em tecnologia imersiva ganham força e práticas como *e-sports* e tours virtuais a museus podem se tornar um hábito mesmo após o fim do isolamento social.

9. Mentoria

A quarentena pode ser entediante para boa parte da população, especialmente para as pessoas que não têm a possibilidade de trabalhar de casa. O tempo gasto navegando pela internet disparou desde que as pessoas foram aconselhadas a não sair mais de suas casas. Enquanto muitas delas passam seu tempo rolando seus *feeds* nas redes sociais ou acessando plataformas de *streaming*, outras estão aproveitando o tempo livre acessando sites de ensino a distância que as conectam a professores, especialistas e mentores.

10. Desenvolvimento assistido

A quarentena também tem estimulado – ou forçado – muita gente a desenvolver novas habilidades. Quem costumava terceirizar as tarefas domésticas, por exemplo, agora está precisando aprender a realizá-las por conta própria, como limpar a casa e cozinhar. Muitas pessoas devolverão essas funções a seus empregados quando a crise terminar, mas uma parcela considerável vai descobrir uma fonte de prazer em alguma dessas tarefas.

11. Bem-estar ambiental

O *Ambient Wellness* é uma estratégia focada em melhorar a experiência do cliente. A ideia é que, com a sua adoção, as marcas busquem continuamente oportunidades para incluir iniciativas agradáveis aos seus produtos, serviços e campanhas. O objetivo é alcançar níveis de vitalidade mais saudáveis e felizes entre os consumidores, ganhando também a confiança deles.

12. Valorização da empatia

A crise global econômica e a situação em que a saúde pública se encontra são assuntos que preocupam as pessoas atualmente, podendo desenvolver distúrbios como ansiedade e a síndrome de Burnout. Por isso, este é o momento de valorizar as empresas que mostram empatia pelo consumidor. A tendência é que cada vez mais as marcas ajudem a criar momentos de alegria e tranquilidade e tenham responsabilidades sociais, mostrando que pretendem melhorar o bem-estar mental e emocional de seus clientes.

4.1.2 Tendências para o Brasil pós Coronavírus

Um estudo realizado pela Toluna (2020), fornecedora de *insights* do consumidor sob demanda, identificou as principais mudanças nos hábitos e comportamentos dos brasileiros, após a chegada do novo coronavírus no país e a recomendação dos órgãos oficiais de saúde quanto as medidas de isolamento social. A pesquisa apontou, também, as tendências que, possivelmente, se tornarão o “novo normal” no cenário pós-pandemia.

Para a psiquiatra Jaqueline Bifano, a necessidade de permanecer em casa por mais tempo fez com que as pessoas ressignificassem suas atitudes, passando a ter contato e adquirir somente o necessário, a analisar, em termos nutricionais e informativos, o que consomem e, também, a terem maior cuidado com a saúde física e mental.

De acordo com a pesquisa realizada entre os dias 14 de fevereiro e 17 de abril deste ano de 2020, os entrevistados apontam que alguns dos costumes adquiridos durante o isolamento social devem continuar a fazer parte de seus cotidianos. Entre eles, o hábito de higienização das mãos (59,5%), cozinhar (49,6%), fazer cursos on-line (43%) e ir ao mercado ou farmácia somente em casos essenciais (40,6%).

Ainda, para a psiquiatra, as vendas on-line e os serviços delivery também tendem a continuar no cenário pós-pandemia.

O diretor-geral da Toluna para a América Latina, Bon, destaca, o home office como um novo costume no cotidiano do trabalhador brasileiro já que a produtividade não sofreu interferências e os gastos se tornaram menores.

Os resultados apresentados pelo estudo apontam que 63,6% das pessoas acreditam que o trabalho remoto irá se manter. Além disso, os índices indicam

que 58% dos entrevistados acham que a educação a distância será postergada e 57% que a busca por novos conhecimentos continuará.

Ainda, 54,3% afirmam ser perceptível que novos modelos de negócios para restaurantes surgirão e 49,6% consideram a revisão de crenças e valores uma nova atribuição após o fim da pandemia.

Bon pontua que outro resultado interessante diz respeito sobre o que mais tem feito falta ao brasileiro. “As respostas mais citadas foram ‘abraçar as pessoas’, seguida por ‘ter a rotina de volta’ e ‘encontrar com pessoas’.

O Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (IBEVAR) (2020), analisou as mudanças do consumidor aceleradas pela pandemia:

1. **Aceleração digital** – O “consumidor digital”, reflete a mudança no comportamento de consumo, que busca conveniência baseada em entrega, tempo ou preço.
2. **DIY (do it yourself)** – Ficar em casa se tornou a decisão mais segura durante o isolamento social, nesse cenário, o conceito *Do it yourself* (faça você mesmo) sofre influência direta da pandemia. O prazer de produzir ou customizar os próprios produtos começa a ser inserido na rotina do consumidor, bem como os benefícios trazidos pela atividade, sejam financeiros ou emocionais.
3. **Sensibilidade aos preços** – Um novo olhar sobre a economia tem impactado a percepção de compras dos brasileiros, pois há uma grande incerteza sobre os efeitos a logo prazo da pandemia. O brasileiro prefere restringir o orçamento mensal apenas a itens essenciais, como alimentos e medicamentos.
4. **Consumo local e seguro** – Em um momento no qual as pessoas tentam evitar aglomerações e grandes centros, a prioridade passa a ser o consumo por produtos cultivados e fabricados localmente. Questões como proximidade, saber a origem da mercadoria, ter acesso a uma jornada mais segura e itens mais saudáveis são decisivas para o consumidor, que prefere permanecer na região onde mora e comprar o que gosta. O senso de comunidade passa a ser importante nesta decisão e aflora a vontade de ajudar produtores e comércios locais, ou, apoiar marcas que defendam uma causa que exista identificação.

5. **Marcas que atendam às necessidades do consumidor** – As pessoas buscam por marcas que atendam suas necessidades e garantam uma boa experiência de compra. Um estudo realizado em abril/2020 pela *Intelligence Central* revelou que 55% dos consumidores valorizam marcas que se adaptaram para ajudá-los e 58% admiram empresas que fornecem um serviço necessário.
6. **Compras sem contato** – Transações com zero contato, como links de pagamento, carteiras digitais e *contactless* (sem contato) ou NFC (*near field communication*), via smartphone ou outros dispositivos mobile, se tornam alternativas interessantes para compras na internet ou em lojas físicas. Um levantamento da consultoria Bain mostrou que 48% dos brasileiros estão dispostos a manter tais meios mesmo após o retorno do distanciamento social.
7. **Marcas que tenham propósito** - Em abril de 2020, foi realizado o estudo “Confiança nas Marcas e a Pandemia de Coronavírus”, pela agência Edelman. Foram ouvidas 12 mil pessoas, em 12 países, entre eles o Brasil. De acordo com o estudo, 46% dos brasileiros começaram a usar uma nova marca por causa da forma inovadora e sensível com que ela tem respondido ao surto de coronavírus. Da mesma forma, empresas que colocarem o lucro acima do cuidado com as pessoas durante a crise, vão perder a confiança dos consumidores de forma definitiva.

Com todas as mudanças que vem ocorrendo tanto na forma de se socializar, como na forma de comercializar produtos e ou serviços, está fazendo com que as pessoas e as empresas se reinventem tanto para sua adaptação neste novo modelo de vida, como também para “sobreviver” e crescer dependendo do mercado de atuação.

Analisando todos estes fatos, observa-se que itens que beneficiem mais o ser individualmente, gerando qualidade de vida, como *home office*, compras on-line, consumo consciente e desenvolvimento de tecnologias que apoiem as pessoas e empresas a se tornarem mais “autossuficientes” possuem maior tendência de crescimento e também de se manterem em um futuro próximo.

Pensando de forma abrangente nestes temas as empresas começarão a desenhar suas estratégias, a fim de garantir que haja uma retomada mais rápida,

consciente e com foco, gerando valor tanto para a empresa, seus colaboradores e para seus clientes.

Com base nas tendências apresentadas, o setor aéreo deverá estar atento as seguintes informações e oportunidades para a sustentabilidade do negócio.

Tabela 01: Tendências para a aviação pós COVID-19

Tendências para a aviação pós COVID-19	
#	Tendência
1	Aumento da demanda de turismo
2	Redução da demanda corporativa
3	Programa de fidelidade com <i>cashback</i>
4	Programa de fidelidade exclusivo para empresas e funcionários viajantes
5	Espaço diferenciado no aeroporto para trabalho ou espera, com internet e <i>snacks</i> , enquanto se aguarda um voo (sem ser a sala vip)
6	Cartão crediário ou Consórcio
7	Parceria com grandes redes de venda <i>on-line</i> para aumento na demanda de cargas
8	Incentivo para <i>Home Office</i> em locais diferenciados através de preços atrativos
9	Parceria com empresas de Turismo Virtual

4.2 ANÁLISE DO SETOR

Diante de uma pandemia que assustou e afetou o mundo todo, do fim de 2019 até os dias de hoje, diversos setores de atividades sofreram impactados, apresentando desafios para os seus consumidores, investidores e executivos. Esse cenário sem precedentes na história está cercado de grandes preocupações, promessas, efeito rebote, incertezas e especulações sobre o comportamento dos consumidores e a reação dos setores. Sendo o setor aéreo um dos mais afetados, analisamos como estão as expectativas para a retomada pós pandemia.

4.2.1 Atratividade e potencial de consumo dos segmentos de clientes pós pandemia

Com grandes preocupações com a saúde das pessoas em todo o mundo a pandemia COVID 19 trouxe uma crise à economia global, sem previsão de normalidade causando impactos em grandes empresas e nas vidas das pessoas. Como medida para conter o avanço do contágio houve a necessidade de fechamento de fronteiras e de medidas de distanciamento social o que causou a alteração, ou até mesmo, o cancelamento da mobilidade da população, ocasionando grandes impactos no setor de transporte. O setor aéreo foi um dos mais afetados pela crise, que constitui não apenas as companhias aéreas, mas uma série de outros serviços que fazem parte dessa cadeia, como agências de turismo, empresas de alimentação e *catering* (fornecimento de comida preparada e alguns serviços correlatos como copos, louça, toalhas, etc. para festas, banquetes, restaurantes, companhias de aviação etc.), comissariado e as próprias fabricantes das aeronaves. O Brasil, o setor de aviação local é fortemente dependente da demanda doméstica e há pouca concorrência interna. Em março de 2020, ainda no início da crise da pandemia, houve uma queda de 82% no número de passageiros nos voos para o Brasil e uma queda de -52.7%, considerando ano a ano e o mercado doméstico, ao mesmo tempo. (INFRAERO, 2020)

Quando são considerados pela Receita por Passageiro por Quilômetro (RPK), os números parecem mais otimistas. Ao cortar as rotas menos rentáveis, as companhias aéreas no Brasil reduziram seus RPKs domésticos em -32.8% sendo que o internacional teve uma queda de -42.4%. (INFRAERO, 2020)

De acordo com a ANAC, desde abril de 2020, o número de operações de voo foi reduzido em 91.6%. O número de cidades atendidas pelas companhias aéreas brasileiras diminuiu de 106 para 46, enquanto o número de voos semanais caiu de 14.781 para 1.241. (ANAC, 2020)

Segundo estimativa da International Air Transport Association - IATA (2020), a indústria aérea global deve ter um prejuízo recorde de US\$ 84 bilhões em 2020, ou seja, pelo menos três vezes maior do que na crise financeira global de 2008 (DEMARAST,2020). Tal previsão considera que a pandemia será gradualmente contida e que não haverá uma segunda onda de casos de COVID-19. Apesar de um desempenho um pouco mais promissor das recentes receitas de cargas aéreas, tem-

se que a situação das empresas do setor aéreo é extremamente grave e pode representar uma perda de até R\$ 29 bilhões no PIB do Brasil e colocar em risco mais de 270 mil empregos diretos e indiretos. Em razão da importância do setor aéreo para a economia nacional e visando a evitar um colapso do mercado, em maio, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) ofertou uma linha de crédito especial no valor aproximado de R\$ 6 bilhões às três principais companhias aéreas brasileiras, a qual, não resolverá o grave problema financeiro dessas empresas, mas auxiliará nas questões de fluxo de caixa e de pagamentos emergenciais.

Como modo de sobrevivência medidas emergenciais no setor foram tomadas pela ANAC e pelo Governo Federal após o início da pandemia, com o propósito de minimizar os impactos negativos sobre o setor (ANAC, 2020).

Segundo a consultoria Acend Cirium (2020) em maio 17 mil aeronaves ficaram estacionadas em aeroportos de todo o mundo, ou seja, dois terços da frota global. Especialistas acreditavam que levaria muitos anos até que o setor voltasse ao nível de produtividade de 2019 e outros diversos desafios deveriam ser considerados para a retomada: como os aeroportos deverão estar preparados para o retorno das empresas aéreas e para o público? Como as aeronaves precisarão estar prontas? Os cronogramas de voo precisarão ser redesenhados? Quais seriam as novas capacidades para as equipes estarem de prontidão? Quais seriam as condições sanitárias impostas à tripulação pelos governos nacionais e internacionais?

4.2.1.1 Comportamento do Consumo

Com a necessidade de adaptação a esse momento e em um estado de grandes incertezas, as pessoas se obrigaram a rever seus comportamentos e realizarem mudanças em suas rotinas gerando desapegos, novas necessidades, novas demandas e impactando assim o jeito de consumir, em diversos níveis da cadeia e da jornada de compra.

Em um artigo publicado pelo SEBRAE (2020), foram apresentados os impactos da pandemia do Coronavírus na forma como consumimos produtos e serviços, com alguns dos principais números de compra e venda.

No artigo esclarece que o Novo Coronavírus não é a primeira pandemia do século XXI e tampouco a mais fatal, mas diferentemente do H1N1, por exemplo, a COVID-19

apresenta uma característica fundamental para criar outro comportamento do consumidor, a sua facilidade e a rapidez de contágio e de não termos ainda a disponibilização de vacinas e de medicamentos para sua prevenção e tratamento.

Algumas mudanças tendem a ser temporárias e outras têm a capacidade de alterar de forma mais intensa os hábitos, impactando em alterações ao longo prazo gerando a popularização de um produto, a desvalorização de um setor ou a criação de outro serviço.

Ainda segundo o SEBRAE (2020) a maior presença digital é um dos destaques no novo comportamento do consumidor. Com o isolamento, a quarentena e modificação nas formas de trabalho - home office – adotadas de forma massiva pelas empresas, as pessoas estão mais tempo em casa, mais tempo on-line, consumindo entretenimento e educação, passam mais tempo nas redes sociais e, conseqüentemente, também vem a consumir produtos digitais com maior frequência. O consumo por meio de *marketplaces* subiu 40%.

A crise provou também uma mudança brusca em relação à saúde. Comportamento antes não realizados foram adotados intensamente pelas famílias. A procura por artigos de higiene pessoal cresceu cerca de 45%, assim como o consumo de produtos de limpeza e o álcool em gel um aumento de 85% em março de 2020. Isso motivado pelos protocolos de saúde intensamente propagado pelas instituições de saúde, mídias e até mesmo as *lives*. A obrigatoriedade do uso de máscaras foi outro fator que ocasionou expressiva procura por esse artigo (SEBRAE, 2020).

Bares e restaurantes locais estimaram uma queda de 60% motivados pelas muitas medidas governamentais impostas que impediam a circulação de pessoas, aglomerações e realização de festas. (SEBRAE, 2020)

O Setor de Lazer e Entretenimento também teve grande impacto, jogos on-line, livros e serviços de streaming começaram a fazer parte das novas rotinas das famílias, mas em contrapartida, o setor de eventos e viagens sofreu um impacto bastante negativo. Conseqüentemente, as ações no mercado de aviação brasileiro caíram desde o início da crise. (SEBRAE, 2020)

Outro segmento foi a implantação e o aumento da prática da telemedicina que desde Março, 1,1 mil médicos já atenderam 92 mil brasileiros inclusive no exterior. Aprovada no dia 15 de março, a Lei nº 13.989 estabelece o uso da telemedicina, em caráter emergencial, enquanto durar a pandemia do coronavírus. Ela compreende “o exercício da medicina mediado por tecnologias para fins de assistência, pesquisa,

prevenção de doenças e promoção de saúde”. O profissional deve seguir os padrões, inclusive éticos, do atendimento presencial e informar ao paciente as limitações da consulta remota, como a impossibilidade de realizar exames físicos.

4.2.1.2 Viagens no novo normal

O Covid-19 afetou economicamente todos os setores e mais gravemente o setor de transportes, devido a mobilidade. Grandes incentivos para evitar deslocamento, viagens, aglomerações, shows e lazer causaram grande impactos nesse setor.

De acordo com análise feita pelo Pew Research Center realizada em 2020, 93% da população mundial vive em países que adotaram algum tipo de medida de restrição de viagem devido a pandemia e 3 bilhões de pessoas ao redor do mundo vivem em países que fecharam totalmente suas fronteiras para estrangeiros. O Brasil está incluído no grupo que teve a prática de fechamento de suas fronteiras terrestres e restringiu a entrada via aérea, permitindo a entrada somente para alguns grupos, como residentes, cidadãos brasileiros, entre outros (BARBOSA, 2020)

Mais de 1,4 bilhões de pessoas viajaram no mundo em 2019 e para que isto fosse possível, havia condições de segurança e mobilidade para uma viagem de 2020, 71% de assentos livres nas companhias aéreas e 29% de ocupação na hotelaria, 72% menor do que o mesmo período de 2019 (DALRYMPLE, et al., 2020).

4.2.1.2.1 *Impacto no Turismo*

Desde o início da pandemia o turismo sofreu grandes impactos junto com as companhias aéreas e hotelaria. Aglomerações e lugares fechados são considerados grandes contribuidores para propagação da doença, e sendo associando fortemente às férias e lazer se encontrou em um cenário caótico. As medidas de saúde inviabilizam a utilização de meios de transporte coletivos e a entrada em pontos turísticos tradicionais. Diversas viagens a passeios ou a negócios foram prorrogadas ou até mesmo canceladas.

Outro ponto que cabe destacar é que mesmo com a flexibilização ou até mesmo o fim do período de isolamento, o consumidor vivenciou uma queda de sua renda e isso aponta que os cenários que demandam turismo não serão o mesmo e estarão

também condicionados a maior confiança na segurança sanitária nas empresas de viagens bem como ao seu destino.

Empresários do segmento defende que para a retomada do Turismo a expectativa do consumidor é mais do que uma boa acolhida, requer se reinventar, aperfeiçoamento e criatividade no momento pós pandemia. Há um grande desejo das famílias de saírem de casa, mas elas esperaram encontrar algo a mais do que tinham antes da pandemia, além do indispensável cuidados de saúde que deixaram de ser uma extra e passaram a ser procedimentos de rotinas.

Segundo Barbosa (2020) a reação do setor do turismo tende a ser lenta, e será motivada por etapas, sendo o primeiro momento pelo consumo de viagens essenciais como saúde, aquelas não atendidas pela telemedicina, e visita a parentes após o surto da doença. Em uma segunda etapa será de retomada das viagens domésticas de lazer e trabalho, o terceiro momento trará de volta eventos corporativos e culturais e, mais para o final do período de estabilização, o início da retomada do turismo internacional. Mas destaca que o retorno do setor aéreo é de extrema importância visto que esse modal tem a representatividade 4,78% no setor de turismo e que por possuir condições específicas que envolve volumes grandes de recursos financeiros e infraestrutura de grande porte, necessidade de estratégia, planejamento e foco serão indispensáveis por parte de gestores públicos e privados.

Turismo doméstico em meio a pandemia

A quantidade de brasileiros que costumavam a viajar durante o ano para o exterior sempre foi considerável e nos últimos três anos, o gasto médio mensal foi de US\$ 1,5 bilhão no fora do país. Como as viagens internacionais estão sendo consideradas as mais críticas para serem retomadas devido ao fechamento das fronteiras e novas ondas da pandemia, os economistas e executivos nacionais dos setores estimam que cerca de US\$ 500 milhões serão destinados para o turismo doméstico pois estas serão as condições - viajar dentro do país. Com essa possibilidade, enxergam grandes chances para que o turismo doméstico se prepare e se revele de maneira que surpreenda muitos brasileiros que não tinham o costume de viajar dentro do Brasil.

Mas para que esse encanto aconteça os destinos brasileiros precisam se reinventar para esse novo nicho e perfil de turistas.

Visando entender o que o setor de viagens precisa fazer para reverter e se reinventar, o World Travel and Tourism Council (WTTC), conselho global que representa os interesses das empresas de turismo e viagem, e a consultoria Oliver Wyman desenvolveram um relatório que revela as tendências para a recuperação da atividade turística, uma vez superada a fase mais crítica da pandemia de Covid-19. No estudo aponta que toda abordagem que deve ser adotada será para resgatar a confiança dos viajantes, e destaca algumas tendências que o setor deve se atentar: turismo doméstico, avanço dos cuidados em termos de saúde e higiene, inovação e digitalização e sustentabilidade.

O comportamento dos voos doméstico mundial tem reforçado a oportunidade desses novos turistas. Na China 77% dos viajantes recorreram a viagens domésticas após o auge da crise e segundo o estudo 71% dos americanos estão focando destinos locais, 58% a mais que 2019.

Novamente reforça a oportunidade do setor se reinventar e repensar seu modelo de negócio atual em parceria com as comunidades.

4.2.1.2.2 Impacto no segmento de viagens corporativas

No segmento de viagens corporativas o cenário não é diferente, além do impacto financeiro sofrido pelas empresas, o que motivará cada vez mais a redução de custos com viagens, estas mesmas empresas migraram suas importantes reuniões para plataformas digitais. Mas a grande pergunta que todos gestores de empresas aéreas fazem hoje é: será que este é o novo normal?

Em uma recente matéria do jornal americano The New York Times, desde 2017, os gastos globais com viagens de negócios ultrapassaram USD \$1,3 trilhão por ano, sendo a China e os Estados Unidos os dois maiores mercados, com mais de USD \$290 bilhões cada. Mas, segundo a jornalista Jane L. Levere, este mercado pode levar anos até que o setor se recupere do mesmo ponto e prevê que a demanda retorne a próximo de 75% dos níveis de 2018 até 2022. No longo prazo, diz ela, os viajantes a negócios devem combinar várias reuniões em uma viagem, especialmente devido ao provável aumento no custo da viagem.

Já em uma matéria mais otimista publicada no jornal digital BBC.com, Dave Hilfman, diretor executivo da Global Business Travel Association (GBTA), disse que: embora as plataformas digitais possam replicar muito da experiência de um bate-papo

peçoal, para muitos empresários não há nada como ver os clientes pessoalmente, especialmente ao construir relacionamentos, discutir os detalhes de um negócio delicado ou entender como um negócio funciona por dentro. Segundo ele, até mesmo um simples aperto de mão nos ajuda a criar vínculos.

Na mesma matéria, Evan Konwiser, vice-presidente executivo de produtos e estratégia da American Express Global Business Travel, uma grande empresa de gestão de viagens, concorda com Dave Hilfman, para ele: em um primeiro momento a pandemia vai gerar um declínio nas viagens de negócios, especialmente em viagens internacionais, mas na sua opinião o valor das reuniões presenciais não pode ser substituído pela tecnologia, as pessoas ainda precisarão se relacionar, construir relacionamentos e nada disso vai mudar, “provavelmente haverá menos densidade e mais desinfetantes para as mãos, mas com o tempo voltaremos ao velho normal”.

Para Susan Liechtenstein, sócia da empresa de consultoria DigiTravel, o setor está lutando para entender a rapidez com que as viagens corporativas se recuperam, porque “simplesmente não há precedente para algo como a pandemia do Coronavírus”. A recuperação de eventos anteriores, como 11 de setembro ou a crise financeira global, levou de dois a três anos, mas esses eventos não acarretaram no cancelamento de praticamente todas as viagens globais por meses e as preocupações com a saúde não foram um problema em nenhum dos eventos, tornando ainda mais difícil prever quando os passageiros se sentirão confortáveis em se exporem a estranhos novamente. “Essa crise é realmente nova, em termos da magnitude do impacto”.

Apesar das incertezas, das divergentes linhas de raciocínio quanto ao retorno dos passageiros executivos, esta divergência está apenas no tempo de recuperação deste mercado, na sua maioria, as opiniões de especialistas pontuam a importância da relação social que uma reunião presencial proporciona. Ainda, segundo a opinião de Dave Hilfman, “As pessoas se reunindo cara a cara é a única maneira, realmente, de alcançar o sucesso final nos negócios”.

Claramente há razões além dos riscos imediatos à saúde para conter as viagens de negócios, porém é fato que elas nos fornecem a oportunidade de fazer contatos, ver o mundo e aproveitar as vantagens de oportunidades de desenvolvimento pessoal, e assim a pergunta de um milhão de dólares somente será respondida no futuro: o novo normal será permanente ou voltaremos ao velho normal?

4.3 BENCHMARKING / REALIDADES ORGANIZACIONAIS

Conforme já citado no capítulo 2, benchmark é uma ferramenta utilizada para levantar as melhores práticas de mercado por empresas concorrentes e será utilizada aqui para que se possa entender o que as empresas do setor estão fazendo para sobreviver durante a pandemia do COVID-19.

Uma vez que atualmente vive-se momentos de incerteza, já que não existe uma referência de crise com essas características e proporção, essa ferramenta será utilizada para acompanhar o movimento do mercado da aviação e também para que se possa aprender muito rapidamente com os erros já vivenciados em tão curto prazo pelas empresas do setor.

4.3.1 Práticas de sucesso quanto à manutenção e retomada de demanda durante e pós pandemia

O primeiro passo para mapeamento das ações de sucesso será buscar nas empresas do setor informações e pesquisas sobre as práticas adotadas para incentivar a retomada de demanda durante a pandemia.

Em maio a Airbus, uma das fabricantes de aeronave líder de mercado no mundo, iniciou uma série de eventos virtuais com 85 companhias aéreas de diversos países (incluindo o Brasil) no qual participaram um total de 202 pessoas.

Nesse evento foi feito um grande levantamento das principais dúvidas relacionadas ao COVID-19 e divulgada uma série de ações que a fabricante iniciou para apoiar as companhias aéreas durante e pós a pandemia. Com isso, foram listadas as principais ideias e requisitos citados pelas companhias aéreas, divididas em 4 grandes áreas:

- 1- Sanitização / Higiene:
 - a. Disponibilizar desinfetante para mãos do lado de fora do banheiro
 - b. Área para clientes se restaurarem
 - c. Sistema de desinfecção automática na cabine
- 2- Distanciamento social:
 - a. Barreira ou cortina entre passageiros
 - b. Reorganização do layout dos assentos
 - c. Soluções de autoatendimento para ter menos interação com a tripulação

3- Superfícies:

- a. Nanotecnologia nas superfícies para evitar depósito microbiano
- b. Soluções *Touchless* (que não é necessário tocar)
- c. Capas descartáveis
- d. Tecnologias de autolimpeza

4- Diretrizes e estrutura:

- a. Definição de novas normas para viajar
- b. Obrigação de se apresentar exame comprovando a saúde
- c. Diretrizes para os procedimentos de limpeza das aeronaves
- d. Passaporte da saúde

Com base nessa lista, a Airbus apresentou 13 ideias para ajudar as companhias aéreas a lidar com o cenário de pandemia e talvez pós pandemia, buscando assim resgatar o sentimento de segurança nos passageiros e por consequência estimular o aumento progressivo de demanda. Essas ideias englobam todas as fases da experiência do passageiro no processo de viajar, ilustrado na Figura 01 como sendo a experiência perfeita de ponta a ponta em relação a higiene.

Figura 4: A experiência perfeita de porta a porta sob o aspecto de segurança sanitária.



Fonte: Airbus 2020.

As ideias foram separadas nas seguintes fases da experiência:

Compra da passagem (*Booking*):

- 1- Campanha de conscientização da aviação: desenvolver a indústria da aviação de maneira consistente através de uma campanha de conscientização simples de fácil de entendimento por passageiros e público geral.

Aeroporto (*Airport*):

- 2- Lado ar dos aeroportos sem Corona Vírus: utilizar a bem estabelecida estrutura de segurança o lado ar de um aeroporto para permitir uma área livre de Corona Vírus.

Voo (*Inflight*):

- 3- *Amenity* kit (nécessaire com itens de higiene): oferecer o *amenity* kit contendo luvas, máscara, saco para guardar máscaras e lençinhos desinfetantes a todos os passageiros no portão de embarque ou dentro da aeronave.
- 4- Produto desinfetante disponível para tripulação e passageiros: *dispenser* removível com desinfetante montado nas *galleys* (cozinhas da aeronave), divisórias e outras áreas da cabine.
- 5- *Dispenser* 3 em 1 para a tripulação: idem acima, porém contendo não só o desinfetante, mas também luvas e máscaras descartáveis.
- 6- Ventilação na cabine (dentro da aeronave): simulação das possíveis direções de propagação do vírus para todos os tipos de configuração de assentos. Vale observar que as aeronaves já possuem filtro HEPA (*High Efficiency Particulate Arrestance*) que elimina 99,95% dos vírus e bactérias presentes no ar (incluindo COVID-19). Esse ar é totalmente trocado a cada 3 minutos (como referência a troca num ambiente hospitalar é a cada 10 minutos).
- 7- Revestimentos e pinturas antimicrobianas: aditivos antimicrobianos para pintar e revestir reduzindo permanentemente a carga microbiana em superfícies tocadas com frequência.
- 8- Uso de tablet ou smartphone: com a exclusão/redução de papel a bordo, opções digitais são necessárias. Será desenvolvida uma plataforma inteligente para permitir a cabine “sem papel” e interface digital entre tripulação e passageiros.

Destino (*Destination*):

- 9- Desinfecção da cabine em solo: usar as unidades de ar pré-condicionado terrestre (PCAs) para desinfetar termicamente e / ou quimicamente a cabine da aeronave entre voos ou no final do dia. Vale observar que a cabine (interior) da aeronave está preparada para diversos tipos de limpeza, tais como altas temperaturas, fumaça com substância química, solução detergente mais álcool isopropílico 70%. Também é possível fazer a limpeza com raios UV (Ultravioleta).
- 10- Desinfetantes de cabine: é possível utilizar todos os desinfetantes já homologados de acordo com lista presente no manual do equipamento.

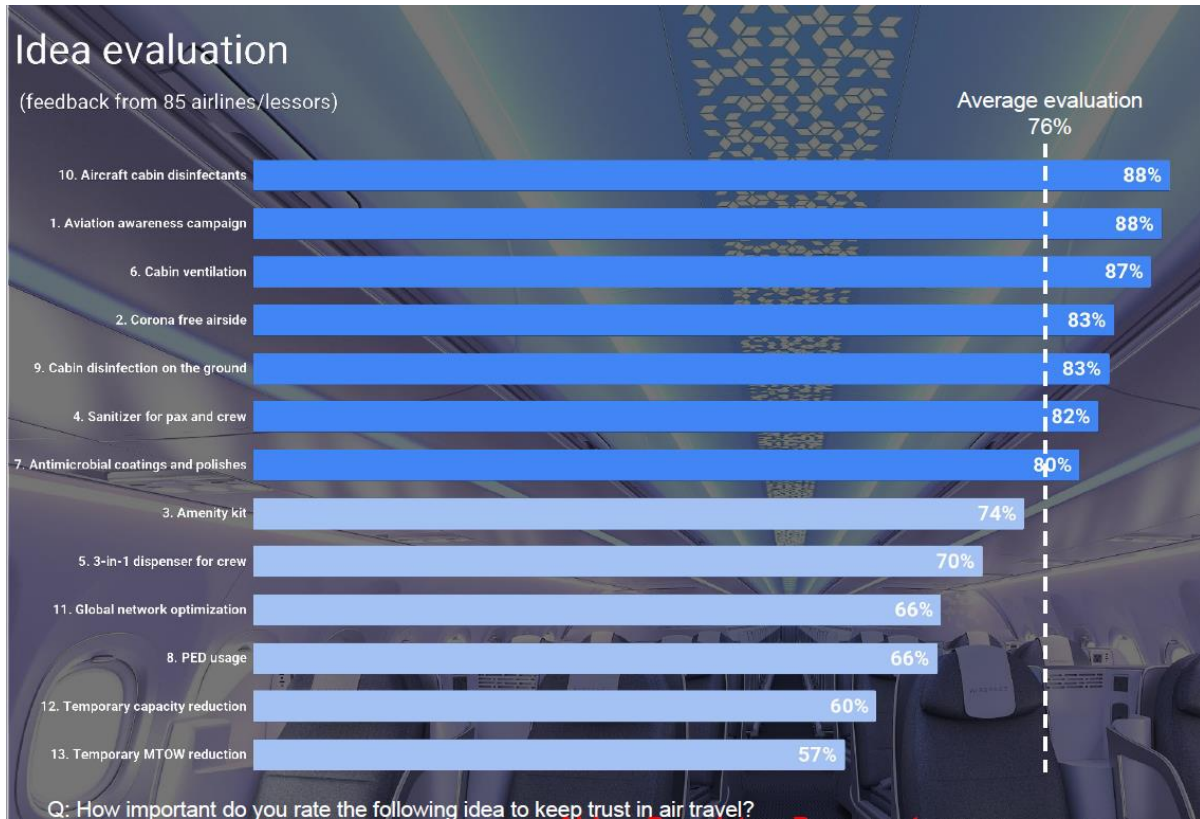
Companhia aérea (*Airline*):

- 11- Sistema de otimização de rotas global: fornecer ferramentas de otimização de rede para companhias aéreas e aeroportos utilizando recursos de inteligência artificial e simulação para ajudar a criar rotas e horários ideais.
- 12- Redução temporária da capacidade: reduzir temporariamente a quantidade máxima de assentos para reduzir a quantidade de comissários a bordo. Bloquear temporariamente alguns assentos também pode ser interessante para oferecer o distanciamento social aos passageiros.
- 13- Redução temporária do peso máximo de decolagem (MTOW): a redução temporária de peso levará a uma redução das taxas de pouso e decolagem de alguns aeroportos (melhoria da eficiência com a baixa demanda).

Após a apresentação das ideias uma pesquisa foi feita mostrando as práticas que mais tem chances de serem incorporadas pelas companhias. No Gráfico 01 são apresentadas as 7 mais votadas foram (por ordem de importância):

- 10- Desinfetantes de cabine
- 1- Campanha de conscientização da aviação
- 6- Ventilação na cabine
- 2- Lado ar dos aeroportos sem Corona Vírus
- 9- Desinfecção da cabine em solo
- 4- Produto desinfetante disponível para tripulação e passageiros
- 7- Revestimentos e pinturas antimicrobianas

Gráfico 1: Avaliação das ideias: feedback de 85 companhias aéreas e locadores de aeronaves.



Fonte: Airbus 2020

Além da Airbus, Boeing e Embraer (outras duas grandes fabricantes de aeronaves no mundo e no Brasil respectivamente) divulgaram diversos materiais que são similares ao que foi detalhado acima. As práticas recomendadas são as mesmas (ou muito similares) e estão alinhadas com as já descritas pela Airbus.

Mas, e as companhias aéreas? O que elas de fato implementaram e o que foi descartado? Para responder essas questões foi realizado um estudo comparativo das principais companhias aéreas do mundo e quais foram os procedimentos de segurança/higiene que já foram incorporados por elas. O foco foram os voos domésticos já que os voos internacionais e intercontinentais estão muito restritos durante a pandemia. Este estudo foi elaborado a partir de informações divulgadas pelas empresas aéreas Azul, Latam, Gol, United, American Airlines, Jetblue, Alaska, Delta, Hawaiian Airlines, Southwest, Frontier.

Tabela 2: Comparativo entre companhias aéreas com voos domésticos.

	Azul	Latam	Gol	United	American	Jetblue	Alaska	Delta	Hawaiian airlines	South West	Frontier
Filtro HEPA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Limpeza com UV	X	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-
Tecnologia antimicrobiana na limpeza das aeronaves	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Limpeza a cada voo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Limpeza Profunda a noite	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aferição de temperatura tripulantes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aferição de temperatura \ passageiros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X
Face Shild para tripulação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mascaras tripulantes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Alteração no uniforme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Proteção de acrílico na verificação do embarque	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	X
Marcas para passageiros obrigatório	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Luvas para tripulantes	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Serviço de bordo cancelado ou restrito	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Self Check-in	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Despacho de bagagem Auto atendimento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Distanciamento no embarque	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X
Distanciamento durante o voo	-	-	-	-	-	X	-	X	/	/	-
Distanciamento no desembarque	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Teste Covid-19 tripulantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Teste Covid-19 para passageiros	-	-	-	-	-	-	-	-	/	-	/
Óculos de proteção tripulação	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Atendimento remoto no aeroporto	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Álcool em gel para passageiros	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Declaração de saúde pre voo de passageiros	-	-	-	-	X	X	X	-	-	-	-

Fonte: Site de cada companhia aérea até a data 25/10/2020.

Legenda: X, está aplicando a medida de segurança. -, Não está aplicando a medida de segurança. /, opcional.

Tabela 2. Cont.

	Spirit	Air new Zeland	Singapore Air	Qantas	Emirates	Qatar	Cathay Pacific	KLM	TAP	Turkish
Filtro HEPA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Limpeza com UV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tecnologia antimicrobiana na limpeza das aeronaves	X	-	X	X	-	X	X	X	X	X
Limpeza a cada voo	X	/	X	/	X	X	X	X	X	X
Limpeza Profunda a noite	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aferição de temperatura tripulantes	X	-	-	-	-	X	X	X	-	-
Aferição de temperatura \ passageiros	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-
Face Shild para tripulação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mascaras tripulantes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Alteração no uniforme	-	-	X	-	X	X	-	-	-	-
Proteção de acrílico na verificação do embarque	X	-	X	-	-	-	X	X	X	X
Mascaras para passageiros obrigatório	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X
Luvas para tripulantes	/	/	-	-	X	X	-	-	-	-
Serviço de bordo cancelado ou restrito	X	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Self Check-in	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Despacho de bagagem Auto atendimento	X	-	X	-	-	X	-	X	X	X
Distanciamento no embarque	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Distanciamento durante o voo	X	-	/	-	-	-	/	/	/	X
Distanciamento no desembarque	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Teste Covid-19 tripulantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Teste Covid-19 para passageiros	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-
Óculos de proteção tripulação	-	-	X	X	X	X	-	-	-	-
Atendimento remoto no aeroporto	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-
Álcool em gel para passageiros	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Declaração de saúde pre voo de passageiros	-	-	X	-	X	-	X	X	X	X

Fonte: Site de cada companhia aérea até a data 25/11/2020.

Legenda: X, está aplicando a medida de segurança. -, Não está aplicando a medida de segurança. /, opcional.

A Tabela 2 mostra o comparativo das principais companhias aéreas que possuem operação de voos doméstico. Em comum todas seguem as recomendações da Organização Mundial de Saúde para o uso de máscaras, higienização das áreas do maior contato com produtos capazes de eliminar o vírus e o fornecimento de

produtos para a higiene das mãos. Como a maioria das operações domésticas são de voos curtos, o serviço de bordo foi cancelado ou é oferecido, quando solicitado, apenas bebida.

Mas o que se destaca é a busca por inovação que as companhias têm feito para trazer segurança para seus clientes durante a experiência de voar. É o caso das companhias que operam no Brasil, como a Gol e a LATAM, que oferecem atendimento por vídeo conferência para o check-in nos aeroportos. A Azul criou um modelo de embarque que garante o distanciamento e um embarque mais rápido. Todas investiram nas soluções de autoatendimento por dispositivo móvel com soluções de check-in, cartão de embarque digital, atendimento ao cliente via chat, régua de mensagem por notificação no celular (SMS ou *push notification*), rastreamento de bagagem e até fluxos de despacho de bagagem, onde o cliente consegue despachar seus pertences sem contato com os funcionários da companhia.

Ampliando um pouco mais essa análise para além das medidas sanitárias necessárias e focando agora exclusivamente no momento pós pandemia, traz-se à luz um estudo feito no segundo trimestre de 2020 pela LSG Group – empresa do setor aéreo com foco em catering, venda a bordo, equipamentos de bordo e logística – com 17 dos seus maiores clientes (companhias aéreas) sobre o futuro da indústria de catering a bordo. Porém, esse estudo fala não somente sobre o futuro do serviço de bordo mas trata-se também de uma interessante análise sobre como será o comportamento e as expectativas dos clientes do setor aéreo após a crise do COVID-19.

Essa pesquisa afirma que a necessidade e o desejo das pessoas em viajar de avião e desfrutarem de uma experiência de bordo excepcional não vai simplesmente desaparecer e que se deve encarar isso como uma oportunidade de olhar para o futuro e para os fatores que irão moldar a nossa indústria daqui para frente. Como premissa eles abordaram quatro aspectos da experiência do passageiro: necessidades dos clientes, digitalização, lealdade dos clientes e sustentabilidade.

Abaixo mais detalhes de cada um deles e de que maneira podem servir de base para a construção de valor e geração de demanda, fazendo assim com que a indústria esteja preparada para o futuro.

1- Necessidades dos clientes:

Mesmo antes dessa crise sem precedentes a tendência era que o cliente fosse colocado no centro para as tomadas de decisão. Porém, a medida que as necessidades dos clientes evoluem e se tornam mais complexas, as expectativas deles em relação a essas experiências acompanham essa evolução e devem ser levadas em consideração para construção de novos produtos ou serviços.

Como principais percepções destaca-se que os passageiros irão requisitar melhores experiências de bordo no futuro. Clientes com mais experiência irão comparar os serviços de uma companhia aérea não somente com as concorrentes, mas também com outras experiências relacionadas à hospitalidade. Além disso, conhecer os hábitos dos clientes será a chave para criação de novos produtos e serviços de sucesso.

2- Digitalização:

Por mais que a experiência de bordo seja focada em hospitalidade, a tecnologia terá um papel importante em transformá-la num futuro próximo. As companhias aéreas que forem adeptas a analisar dados sobre o comportamento de seus clientes terão sucesso na construção de um relacionamento duradouro com eles.

Os clientes transformaram sua vida em digital e não esperam menos das companhias aéreas. Mesmo os clientes de gerações mais velhas aprenderam novas habilidades ou aperfeiçoaram seus hábitos digitais comprando ou fazendo cursos on-line. Por isso, o uso da tecnologia é a ferramenta para implementar uma jornada do cliente aprimorada e à altura dessas novas expectativas.

3- Lealdade dos clientes:

Uma das maneiras de se diferenciar e agregar valor à jornada do cliente será através da experiência de bordo. As empresas que aprenderem a prever o comportamento e os desejos dos clientes conseguirão conquistá-los como promotores da marca e abrirão oportunidades de aumento de receita auxiliar. Os clientes que voltam a voar são fortes multiplicadores e levam em consideração não somente o preço, mas também toda experiência oferecida.

Por isso, a chave para alcançar a afinidade e então lealdade dos clientes é preocupar-se com suas necessidades oferecendo a melhor experiência possível e fazendo com que essa seja constantemente melhorada.

4- Sustentabilidade:

As companhias aéreas ainda poderão se beneficiar com seus programas de sustentabilidade, mesmo em tempos de crise. Comunicar esses esforços por meio de uma narrativa convincente pode ajudar a melhorar a percepção de marca e por consequência colaborar para aumentar a confiança do cliente.

Além disso, os critérios ambientais, sustentáveis e de governança deverão ser levados em consideração para criação de novos produtos e experiências já que a aviação em si é um setor extremamente poluente. Por isso, não se deve pensar somente em reciclagem de embalagens e materiais *eco-friendly* (amigáveis ao meio ambiente) utilizados a bordo, como também na procedência dos alimentos e materiais oferecidos, entre outros.

Está se criando uma nova maneira de voar, uma nova experiência em que o cliente deve se sentir seguro também com as preocupações que a pandemia do COVID-19 apresentou. E mais do que isso, é preciso entender e ressignificar a experiência do cliente como um todo, levando em consideração os aspectos gerais da jornada e buscando agora atender às suas necessidades mais complexas para que assim se gere confiança e consequente aumento na demanda.

E este é o desafio para todas as empresas do setor aéreo: como trazer o cliente, seja voando a lazer ou a negócios de volta a sua rotina de voos? É preciso entender que medidas adicionais podem ser tomadas e quais incentivos comerciais podem ser criados para que as companhias possam ter novamente um crescimento sustentável.

4.4 IDEIA CONCEITO

Para que seja possível uma retomada do setor aéreo algumas ideias deverão ser colocadas em prática. Estas devem fomentar tanto o consumo corporativo, como de turismo. Aliando a este retorno, as empresas aéreas deverão trazer inovações para fidelizar seus clientes e tornar atrativa a viagem, diante de tantos novos modos que

surgiram tanto na área corporativa, como reuniões on-line, como no setor de turismo com viagens virtuais.

Algumas ideias que podemos elencar são:

1. (Proposta 1) Programa fidelidade *corporate* + pessoa física, onde tanto a empresa como o colaborador acumulem pontos e que traga vantagens (*cashback*) para a empresa e para o funcionário viajante;
2. (Proposta 2) Oferta de novos produtos que melhorem a experiência do cliente trazendo mais confiança em relação à segurança de voar. Exemplo: possibilidade de compra de assento ao lado com valor promocional ou oferecer uma área para que o cliente espere o voo com mais espaço sem a necessidade de ser uma sala VIP, poderia ser um espaço próximo ao portão de embarque;
3. (Proposta 3) Criação de cartão crediário para impulsionar o turismo, trazendo sistema de resgate parcial + consignação;
4. (Proposta 4) Parceria com grandes varejos e *e-commerce* para transporte de produtos, aliando a logística mais rápida que a aviação pode trazer a uma proposição de menores prazos para o consumidor, assim como fomentar o envio de cargas pessoais, muito pouco utilizado atualmente;
5. (Proposta 5) Marketing e promoções a pessoas que estejam em *home office*, criando uma demanda para que estes trabalhem remotamente de locais que desejam conhecer e trabalhar a mudança de *mindset* para buscar o estímulo da demanda diante da nova realidade pós COVID-19;
6. (Proposta 6) Parceria com segmento de turismo virtual, proporcionando que esses novos consumidores possam também visitar o destino fisicamente.

A partir dessas ideias iremos entrevistar os principais *stakeholders* do setor para a análise de viabilidade e priorização por relevância de temas para então estimar os recursos, processos e tecnologias necessários a sua implementação.

4.5 PERCEPÇÃO DOS PRINCIPAIS *STAKEHOLDERS* SOBRE A IDEIA CONCEITO

Após a apresentação da ideia conceito e com base nela, foi elaborado um roteiro de pesquisa que serviu de guia para realização das entrevistas com os principais *stakeholders* da aviação e de mercados similares como do transporte terrestre

interestadual de passageiros. O objetivo desta atividade foi buscar pessoas que são referência no segmento ou que estão em posições estratégicas em empresas importantes do setor. Dessa maneira foi possível obter uma opinião qualificada sobre as propostas apresentadas pela ideia conceito (capítulo 4.4) para que seja possível gerar valor e impulsionar a demanda no momento pós COVID-19 para o transporte aéreo de passageiros.

Abaixo a lista dos principais *stakeholders* entrevistados:

1. Gianfranco Beting: fundador da Azul e consultor especialista em aviação.
2. Jerome Cadier: CEO Latam Airlines Brasil.
3. Rodrigo Fernandes: diretor regional de vendas América Latina, da LSG Group, empresa do setor aéreo com foco em catering, venda a bordo, equipamentos de bordo e logística.
4. Jayme Drummond: especialista em hospitalidade, proprietário e *influencer* do canal “Carioca no Mundo” que fala de viagens e experiências em companhias aéreas e hotéis pelo mundo.
5. Michel Matos: Gerente Comercial na Viação Águia Branca

Durante a entrevista foi solicitado aos entrevistados que olhassem as ideias apresentadas pensando sempre que estas deverão ser aplicáveis a curto prazo.

Foi observado que não há práticas que possam ser adotadas do segmento rodoviário para o aéreo, uma vez que a tendência segundo os entrevistados é que pós COVID-19, o transporte volte ao que era antes, uma vez que os passageiros têm grande sensibilidade a preço. Esta avaliação foi realizada pela Viação Águia Branca em um teste, no qual em seus ônibus existiam diversos itens de segurança para garantir uma viagem segura, e seu concorrente tinha o mínimo necessário, porém com um valor mais baixo.

Abaixo apresenta-se a validação e avaliação de cada uma das ideias conceito sob o ponto de vista destes *stakeholders*:

- 1. Estimular segmento corporativo a voltar a voar criando programa de fidelidade exclusivo, que traga vantagens (*cashback*) para a empresa e para o funcionário viajante, focado em alguns segmentos que naturalmente são grandes demandantes do setor aéreo: educação (universidades, cursos,**

palestras, programas de aperfeiçoamento profissional), serviços (empresas com foco em venda de produtos e serviços B2B) e profissionais da saúde.

Em geral os *stakeholders* acreditam que seja um nicho de mercado a ser atacado, porém há algumas diferenças entre cada um deles sobre como se fazer isso.

Na opinião de **Jerome**, a ideia de um programa de fidelidade voltado para as empresas e ou *cashback* é válida pois pode estimular um retorno do passageiro corporativo, se as empresas virem valor neste programa, podendo assim colocar as equipes de volta a voar. Apesar da uma possível perda de receita para a companhia aérea, ele vê que o valor em ter novamente este passageiro de volta, compensa em relação ao que perderiam com o incentivo da fidelização as companhias, que é já um questionamento e pedido feito pelas empresas. Quanto aos profissionais da saúde era uma demanda já existente e atualmente estão voando sem custo, ele acredita que não haja uma grande diferença no pós COVID-19.

Para **Gianfranco**, ele entende que é algo bom, que é difícil de ser realizado, porém deve ser uma vantagem palpável, com generosidade das companhias aéreas, com interface simples e que dependendo da quantidade de voos ou pontos adquiridos haja alguns benefícios, como exemplo, ele citou que em um e-commerce que possui, fez um plano de vendas, que foi um plano ousado, mas que tinha potencial de um resultado espetacular e acabou sendo concretizado. Um outro exemplo citado, foi de uma agência de viagens conhecida, na qual havia uma promoção de primeira classe parcelado em 10x ofertado a ele. Ele acabou aceitando já que o valor era bem agressivo, mesmo que ele não pretendesse voar aquela rota em breve.

Rodrigo entende que o modelo precisa ser mais detalhado, pois ele já existe, mas precisaria desenvolver o mercado. Na opinião dele, precisa ter algo que seja mais “*Taylor made*” ver onde cada empresa precisa mais de viagem, pois assim será algo diferente do que é atualmente e específico para cada uma.

No ponto de vista de **Jayme**, ele acredita que este incentivo deva caminhar junto com um trabalho educacional, para que a empresa entenda que você está zelando pelo bem-estar do funcionário dela, mostrando o quanto seguro será para que o funcionário se desloque e quais os benefícios eles terão com isso. Deve ser um trabalho de forma integrada com hotéis, *convention centers*, comunicando os benefícios que isso trará, colocando os clientes no “colo”, pois com a pandemia o serviço das companhias aéreas ficou frio. Ele entende que as companhias aéreas

deveriam olhar o setor hoteleiro que tem investido muito em receber os clientes de forma segura e com uma super experiência.

2. Oferta de novos produtos que melhorem a experiência do cliente trazendo mais confiança em relação à segurança de voar. Exemplo: possibilidade de compra do assento ao lado com valor promocional ou oferecer uma área para que o cliente espere o voo com mais espaço sem a necessidade de ser uma sala VIP, poderia ser um espaço próximo ao portão de embarque.

É possível destacar alguns pontos específicos levantados pelos entrevistados, que nos ajudarão a entender se de fato a ideia é aplicável.

Na opinião do **Jerome** a ideia é interessante, tanto o assento ao lado quanto o espaço separado, mesmo levando em consideração a limitação geográfica dos aeroportos no Brasil. Contudo ele chama atenção para o risco dessas ações serem mal compreendidas. Ao invés do cliente entender que seria algo a mais na experiência ele poderia entender que a maneira tradicional de voar não é segura e por isso estamos oferecendo esse serviço a mais. Ele traz o fato de que na Latam tiveram mais pessoas infectadas na área da manutenção do que na tripulação e a maioria das mortes por COVID-19 foram de gente que não voa. Por fim ele recomenda que temos que bater na tecla de que é seguro viajar e temos que vender estes produtos de uma forma que não deixe a entender que não comprando o produto não há segurança.

Já no ponto de vista do **Gianfranco** as ideias são boas, acha realmente tudo o que foi sugerido ótimo. Todavia ele ressalta que uma outra alternativa interessante para melhorar a experiência do cliente seria investir em um sistema de inteligência artificial para a reserva (em substituição a URA), melhorando assim não somente a experiência telefônica como também a parte de reservas on-line.

Rodrigo adora a ideia do local de espera mais reservado para aguardar o embarque. Diz que é um modelo que não existe atualmente, já que as opções são: investir para ter acesso a uma sala VIP ou ficar no saguão do aeroporto, muitas vezes com pouco espaço e muita gente. Entende que a ideia tem potencial no Brasil e as cias aéreas não exploram. Sugeriu outras experiências como sortear visitas à cabine de comando da aeronave, espaço extra, e outras coisas que façam a viagem daquele cliente inesquecível. E que, além disso, irão proporcionar a experimentação de alguma experiência que ele possa comprar depois. Completa dizendo que essa deveria ser

uma ação trabalhada em dias aleatórios com sorteio dessas experiências para clientes aleatórios. E termina reforçando que acha a ideia excelente.

Jayme acha que a ideia do espaço para espera do embarque pode funcionar em alguns aeroportos e que poderia ser algo oferecido no check-in. Porém em função da sua experiência em hospitalidade ele tem um olhar mais humanizado e entende que seria mais gentil talvez ter o mapeamento de assentos da aeronave para oferecer o assento extra no voo, mas entende que uma dificuldade para isso é o fato dos voos estarem lotados com frequência. Ressalta que a chave é a entrega da experiência ao cliente e dos cuidados a mais durante todo o voo. Deu como exemplo uma experiência sua em seu último voo (feito durante a pandemia) sobre toailete sujo e diz que nesse momento de insegurança em relação a limpeza e higiene tudo deve estar impecável, sempre abastecido com os itens essenciais como sabonetes e papel. Ele entende que o comissário é fundamental nisso tudo. O impacto de uma falha nesse procedimento de limpeza certamente é mais alto do que era antes da pandemia.

Em geral os entrevistados consideram uma boa ideia, visto que tudo aquilo que é pensado para permitir uma experiência mais confortável é válido para atrair o cliente. Além disso, a melhor maneira de agregar valor é oferecendo serviços diferenciados, mais opções e flexibilidade.

3. Impulsionar turismo com cartão "crediário" e sistema de resgate parcial e consignação.

Jerome acha muito viável, inclusive há um tempo a ACOR o procurou para conversar sobre um programa que existe na França que é como um vale refeição, um voucher como um vale viagem, que você paga pouco a pouco com benefícios dos governos e incentivos de impostos, esta seria economicamente viável para a empresa e benéfica ao trabalhador. Dá trabalho pois do ponto de vista tributário e comunicacional exige um grande esforço, mas é um bom negócio para impulsionar o turismo.

Gianfranco concorda com Jerome na questão de investir em novas formas de fragmentar o valor total das compras, para ele, o brasileiro não faz contas, não planeja ou poupa para comprar, se cabe no orçamento mensal ele compra. Uma frase muito interessante dita por Gianfranco foi: "*no Brasil quem não deve não tem*", na sua opinião, para nós o preço é secundário, o principal é o valor da prestação.

Para **Rodrigo Fernandes** o parcelamento não irá potencializar o turismo, ele concorda que muita gente gosta, mas a iniciativa não está mais em alta e também já temos muitas agências de turismo que praticam este modelo. Para ele, talvez um consórcio, sem ter um destino ou data certa faria mais sentido como uma forma de potencializar o turismo.

Jayme Drummond disse não ter conhecimento para esta avaliação, precisaria de um estudo mais profundo, mas na sua opinião os descontos de última hora podem ser uma nova forma de incentivar as pessoas a voltarem a voar, seria uma forma de venda por emoção.

4. Criar sinergias com a área de cargas, buscando parcerias com grandes redes de vendas on-line para a logística aproveitando voos comerciais e também incentivar envio de malas ou cargas pessoais.

Sobre este ponto houve um consenso pelos entrevistados sobre a oportunidade e revisão do modelo atual. O **Jayme** apontou que há dificuldades no modelo atual para utilização dos serviços já prestados, devido aos procedimentos internos, requisitos pesados legais, mas há possibilidades de simplificar, há mercado para explorar, que vale muito a pena. **Jerome** - Já comentou que “estamos surfando essa onda”, pois a carga se desenvolveu muito na pandemia e atendimento a varejistas de compra on-line, com entrega rápida pelo modal aéreo, mas vale a pena incrementar o tema. Complementou que o envio de mala é muito complexo no Brasil, devido a questão de franquia e cobrança, assim é tocar em um ponto sensível. Mas a ideia de enviar as malas separadas como carga e entrega no hotel do destino, em qualquer voo é boa, é possível pensar na integração com outros modais como a entrega de malas como produto final.

Rodrigo destacou que atualmente, especialmente no Brasil, temos dificuldades devido ao preço, a ausência da sinergia entre o Comercial e Cargas e a cultura do transporte via terrestre, “nosso costume é pagar um container, esperar até 60 dias para receber nossas coisas do que pesquisar sobre o transporte aéreo”. Sugeriu inclusive a revisão da quantidade de bagagens para melhor aproveitamento dos passageiros, implantação de tecnologia e conseqüentemente o aumento a receita para as companhias. Mas reforçou como os demais entrevistados há espaço para o incentivo dessa prática.

5. Difundir, através de campanha de marketing, a ideia de que é possível fazer home office de qualquer lugar e trabalhar a mudança de *mindset* para buscar o estímulo da demanda diante da nova realidade pós COVID-19.

Jerome acha interessante os hotéis se venderem como local adequado para home office ou *e-learning*, é uma boa alternativa, mas acredita que o volume é baixo, pois a tendência é não fazer uma mega viagem para ficar trabalhando de lá, talvez se use mais o carro para um deslocamento mais rápido do que uma viagem de avião para isso.

Gianfranco acredita que daqui para frente o *home office* será onde o office portátil estiver, a pessoa pode estar na praia com o computador no colo e após uma reunião se desconectar e aproveitar o lugar.

Já **Rodrigo Fernandes** não acredita que esta ideia iria potencializar a demanda, na sua opinião não é uma iniciativa que traria frutos.

Para **Jayme Drummond** o cliente corporativo vai mudar seus hábitos e quem terá a maior perda serão os grandes hotéis cujo foco está nas convenções, Jayme acredita que este público irá demorar voltar a se reunir.

6. Parceria com segmento de turismo virtual, proporcionando que esses novos consumidores possam também visitar o destino fisicamente

A pandemia trouxe muitos novos usuários para o meio digital e aproximou mais ainda usuários que apenas usavam para troca de mensagens ou redes sociais. Segundo artigo publicado pelo site I-interativa, com dados da *Conscore* e *Kantar*, informa que 24% dos brasileiros estão fazendo mais compras on-line e 13% compraram pela primeira vez pela internet. Esse movimento também aproximou os usuários da navegação e buscas por experiências de turismo. Com a oportunidade de mais gente conectada e impossibilitada de viajar, o turismo virtual, antes usado mais como uma ferramenta de marketing, ganhou espaço oferecendo serviços para os usuários. Os entrevistados apresentaram pontos opostos sobre esta ideia.

Para **Gianfranco** esta ideia esbarra na capacidade de ser totalmente atraente para o cliente, já que requer uma produção com investimentos muito elevados para um momento ainda de retomada. **Jayme** também não identifica atratividade na ideia.

Na opinião de **Rodrigo** essa ideia funciona muito bem. Ao fazer um relato de uma experiência de turismo virtual que teve com a família, destacou algumas vantagens desta ferramenta para a tomada de decisão para o investimento em uma viagem. Entre estas vantagens estão o fato de ser vídeo e áudio sem textos longos, por ser uma experiência mais interativa, trazer um conhecimento prévio das atrações turísticas e por fim, a possibilidade de montar um roteiro mais alinhado com o que se está realmente interessado no destino.

Para **Jerome** a ideia tem muito valor principalmente para os destinos domésticos. O mesmo compara o quanto os destinos e as atrações internacionais estão muito mais avançados na produção deste tipo de conteúdo, trazendo mais confiabilidade para o cliente.

Apesar das opiniões opostas para esta ideia, todos os entrevistados entendem a importância da pesquisa on-line como forma de tomada de decisão, só não estão de acordo se o turismo virtual seria o melhor formato.

Para os *stakeholders* as ideias que apresentam maior viabilidade e potencial de incremento de mercado pós pandemia são:

1 - Estimular segmento corporativo – com distintos pontos de vistas é unanime que temos uma grande oportunidade de resgate do segmento corporativo.

2 - Oferta de novos produtos – todos concordam que há oportunidades em novos produtos, porém há divergência em relação aos melhores produtos a serem implementados e como.

A ideia 3 (três) referente ao crediário apresenta grandes divergências de opiniões dos *stakeholders* entrevistados e a 4 sobre parcerias para o envio de malas foi declarada como interessante, porém muito complexa de ser implementada pelas regulamentações brasileiras.

Por fim, as ideias 5 e 6 (*home office* e turismo virtual) apesar de serem consideradas boas pela maioria dos entrevistados, apresentam baixo impacto em melhora na demanda do setor. Por outro lado, em função de suas características, podem ser consideradas ações de marketing. Isso significa que podem ser aplicadas de maneira simples e independente pelas áreas de marketing e comunicação das empresas uma vez que fazem parte da rotina de trabalho dessas áreas. Podem inclusive já ser aplicadas durante a pandemia, fato que já está sendo observado em algumas aéreas do Brasil e do mundo.

5 DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Com base na avaliação dos *stakeholders* entrevistados e somadas as análises de mercado, tendências do setor, medidas e políticas públicas e comportamento do consumidor foi possível chegar num modelo consistente para que o setor da aviação de passageiros consiga se recuperar e fortalecer após a pandemia do COVID-19. Segue em detalhes, abaixo, as propostas deste grupo para geração de valor para o transporte aéreo de passageiros.

5.1 O MODELO PARA GERAÇÃO DE VALOR PARA OS CLIENTES NOS SERVIÇOS DE TRANSPORTE AÉREO DE PASSAGEIROS

A proposta para geração de valor e consequente fortalecimento do setor aéreo de passageiros pós pandemia é um modelo que consiste num grupo de ações interconectadas que juntas criam e fortalecem as empresas da aviação. São ações que passam por programas de marketing e divulgação, parcerias estratégicas e incentivos com foco em geração de receita e criação de produtos.

É importante dizer que a premissa básica para o desenho deste modelo foi a simplicidade de implementação e o baixo investimento diante das grandes cifras que permeiam o setor. Isso porque não faria sentido pensar em soluções de retomada de demanda que exigissem grandes investimentos uma vez que as dimensões dessa crise vão além de tudo que o setor já havia experimentado anteriormente.

Dessa forma, seguem abaixo as 6 propostas que compõem o modelo de geração de valor para os clientes nos serviços de transporte aéreo de passageiros:

1. Criar programa fidelidade corporativo & pessoa física. Neste programa tanto a empresa como o colaborador ganham benefícios. Ambos podem acumular pontos e se beneficiar com *cashback* a cada compra de passagem.
2. Oferecer novos produtos que melhorem a experiência do cliente trazendo mais confiança em relação à segurança de voar. Sugere-se dois:
 - a. Possibilidade da compra do assento ao lado com valor promocional.
 - b. Criação de área para que o cliente espere o voo com mais espaço, podendo ser próximo ao portão de embarque e não necessariamente uma sala VIP.

3. Desenvolver cartão crediário, trazendo sistema de resgate parcial, consignação e voucher. O importante será disponibilizar maneiras de impulsionar o turismo facilitando o pagamento e transformando os altos valores de uma viagem em pequenas parcelas.
4. Firmar parcerias com grandes varejos e *e-commerce* para transporte de produtos, aliando a logística mais rápida que a aviação pode trazer a uma proposição de menores prazos para o consumidor, assim como fomentar o envio de cargas pessoais, muito pouco utilizado atualmente.
5. Realizar campanhas de marketing e promoções para pessoas que estejam em *home office*, incentivando as pessoas a trabalhar remotamente de locais que desejam conhecer e propiciar a mudança de *mindset* para buscar o estímulo da demanda diante da nova realidade pós COVID-19.
6. Fazer parceria com o segmento de turismo virtual, proporcionando que esses novos consumidores possam também visitar o destino fisicamente.

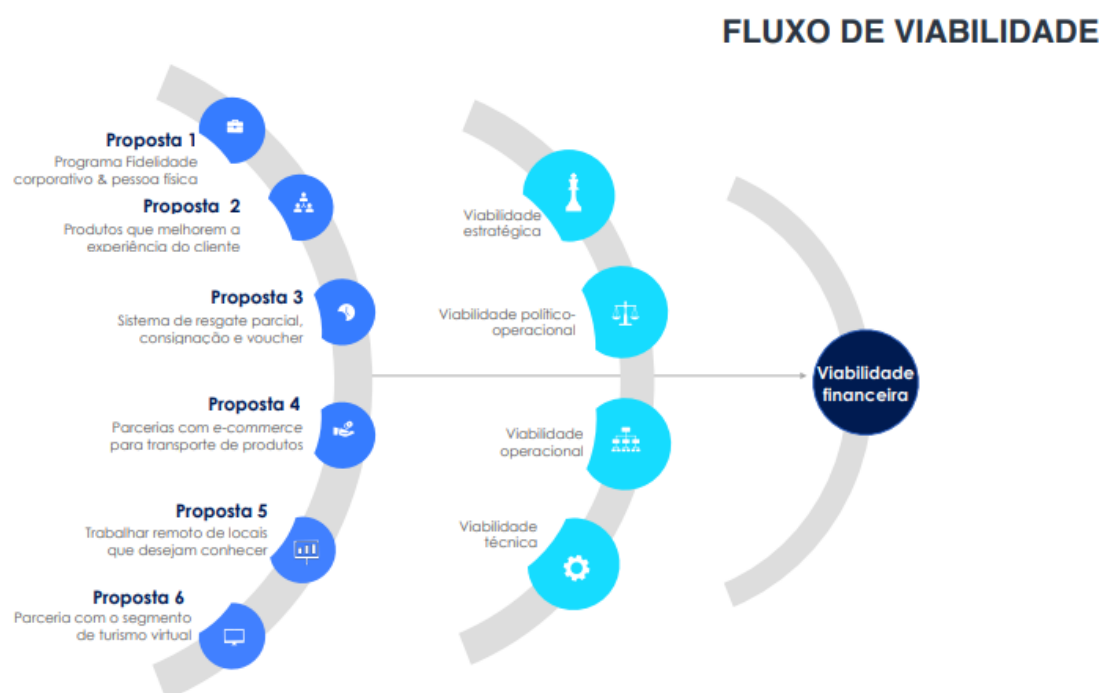
Com isso, a proposta é fazer com que as ideias acima ganhem força à medida que sejam implementadas. O fato interessante é que mesmo entre a concorrência as empresas do setor irão se beneficiar umas com as outras já que as ações realizadas em conjunto trarão ainda mais solidez ao mercado e farão com que o cliente enxergue valor e sintam que o setor está se renovando, trazendo novidades e opções diferentes de escolha. A seguir será realizada a análise de viabilidade de cada uma dessas ideias.

5.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA O MODELO

Cada uma das 6 (seis) ideias trabalhadas, será analisada seus benefícios por cinco aspectos (operacional, técnica, estratégica, político-operacional e financeira), sendo que as ideias que ao longo do processo não forem factíveis em alguma das viabilidades, não haverá segmento para ela, devido a impossibilidade que for apresentada.

Desta forma, pode ser observado:

Figura 5: Fluxo de viabilidade das idéias conceito para geração de demanda pelos serviços aéreos de passageiros pós COVID-19.



Fonte: autoria própria.

5.2.1 Viabilidade operacional

Proposta 1: A proposta é que o cliente, após realizar a sua compra de passagens consiga resgatar de duas formas: 1. Em espécie de até 5%; 2. Através de pontos fidelidade (para locação de carros ou reserva de hospedagens). No caso do *cashback*, haverá descontos nas suas próximas compras com a companhia.

Proposta 2: Oferta de produtos que melhorem a experiência do cliente:

- a) Compra de assento ao lado com valor promocional: do ponto de vista operacional existem dois pontos a serem analisados para que sejam minimizados impactos. É importante que a compra do assento seja feita no ato da reserva ou a qualquer momento antes do voo através dos canais de atendimento (*call center*, APP, site ou balcão). A venda somente seria realizada caso o cliente já tivesse seu assento determinado e houvesse a disponibilidade ao lado. O outro ponto a ser considerado é que em caso de troca de aeronave é complexo garantir que os assentos sejam preservados,

dessa maneira o cliente pode ter problemas na hora do voo e por consequência ter uma experiência ruim junto a companhia aérea.

- b) Criação de área para que o cliente espere o voo com mais espaço: seria necessário ter mapeado em todos os aeroportos onde a cia aérea opera se existe a possibilidade de ter esse espaço adicional próximo ao portão de embarque. Para que não se tenha nenhum impacto operacional, principalmente no que diz respeito à pontualidade, é muito importante que esse espaço seja o mais próximo possível do portão de embarque ou que seja, no mínimo, já na área ar. Dessa maneira o cliente pode sair somente quando chegar sua hora de embarcar. Há ainda um problema dependendo da característica de cada aeroporto caso haja troca de portões, se estes forem muito distantes um do outro também existe a possibilidade de se ter problemas com a pontualidade.

Proposta 3: Operacionalmente são ideias que podem se aproveitar da expertise das empresas aéreas em seus programas de milhas, utilizando parcerias bancárias já existentes e controles totalmente digitais e *self service* para o acompanhamento de extrato e de valores pelos clientes.

É necessário criar uma política bem definida para casos de não utilização do voucher e sistema de segurança robusto para possíveis fraudes por perda do cartão.

Proposta 4: O transporte de carga para as empresas aéreas é uma forma de gerar receita auxiliar, aproveitando o espaço dentro do porão das aeronaves, em uma operação exclusiva B2B. Segundo o Anuário CNT do Transporte 2019, as principais rotas do transporte de carga aeroviário acontecem entre as grandes capitais, não aproveitando completamente as oportunidades da malha aérea do mercado doméstico brasileiro. Para as empresas conseguirem oferecer um serviço direto para o cliente, criando uma operação B2C, seria necessário o investimento em uma nova estrutura operacional o que inviabiliza a ideia a curto e médio prazo.

Proposta 5: Marketing e promoções a pessoas que estejam em home office: essa é uma proposta muito simples de ser desenvolvida já que se trata de uma campanha de marketing que pode ser desenvolvida pela área de marketing das empresas e pelas agências de publicidade das mesmas. Ela pode ser uma campanha feita em várias fases, sempre estimulando que as pessoas usem o benefício do home office a favor delas e que possam viajar para lugares típicos de lazer mesmo não

estando de férias. As promoções seguiriam as promoções padrão de cada empresa, com descontos e tarifas especiais, teria apenas o mote dessa campanha.

Proposta 6: Durante a pandemia o turismo virtual cresceu muito e aproximou as pessoas de uma experiência que não era tão conhecida. O turismo virtual possibilitou para as pessoas conhecerem lugares e terem o desejo de visitá-los. Acreditando em uma mudança de planejamento do cliente de turismo para suas viagens, onde a preocupação com o investimento pode ser muito maior, escolher bem o destino pode fazer toda a diferença. Uma parceria com estas empresas de turismo virtual, incluindo um desconto nas passagens traz a possibilidade de o cliente considerar a companhia. A única dificuldade desta ideia está relacionada ao desenvolvimento de conteúdo por parte das empresas de turismo virtual. Por enquanto o conteúdo desenvolvido está muito mais centrado em grandes destinos. Seria necessário o desenvolvimento de experiências em mais destinos.

5.2.2 Viabilidade técnica

Proposta 1: Existem atualmente tecnologias e aplicativos disponíveis e dedicados no mercado para o gerenciamento de *cashback* e pontos fidelidade (Já existente para as companhias aéreas) e a proposta é incorporar nas plataformas existentes das empresas aéreas, de forma simples e que seja de fácil usabilidade pelos clientes.

Proposta 2: Oferta de produtos que melhorem a experiência do cliente.

- a) Compra de assento ao lado com valor promocional: é necessário ter o mapa de assentos atualizado por tipo de aeronave disponível e integrado com os sistemas de reserva. Como cada aeronave pode ter uma configuração diferente é necessário ter a aeronave definida desde o momento da reserva para correta atribuição dos assentos.
- b) Criação de área para que o cliente espere o voo com mais espaço: não existe nenhum aspecto técnico que possa inviabilizar esse projeto já que se trata de uma solução estritamente operacional.

Proposta 3: É necessário desenvolvimento de sistema de crédito e controle financeiro robusto junto as entidades bancárias parceiras.

Desenvolvimento de aplicativo de controle de valores pelo cliente conectado ao resgate de passagens e produtos de maneira fácil de manusear e de resgatar seus créditos em viagens.

Proposta 4: Se a empresa aérea já tem uma estrutura técnica para a operação de carga nos principais aeroportos, teria que replicar esta estrutura nos aeroportos que pretende ampliar sua operação de carga e atender de uma forma mais completa o mercado B2C.

Proposta 5: Marketing e promoções a pessoas que estejam em home office: não existe nenhuma questão técnica que possa inviabilizar a realização de uma campanha publicitária, desde que haja a correta oferta de assentos para suportar a demanda a ser estimulada. Além disso, a integração de sistema de venda de hospedagem junto com passagens aéreas já é comum para as companhias aéreas. Bastaria uma classificação dos hotéis que oferecem as melhores condições para o trabalho remoto.

Proposta 6: Neste caso o desenvolvimento seria por parte do fornecedor de conteúdo de turismo virtual que teria que fazer uma integração do seu sistema com as ofertas da companhia aérea. Seria uma integração similar à que já fazem hoje as OTA's (*On-line Travel Agencies*).

5.2.3 Viabilidade estratégica

Proposta 1: O modelo traz como viabilidade estratégica a criação de um novo produto (*cashback*), acrescentando uma opção ao passageiro que é a possibilidade do resgate em dinheiro e aperfeiçoamento da estratégia atual que é a fidelização do cliente melhorando aumentando as formas de crédito e a usabilidade. Uma das ideias apontadas nas entrevistas é que seja um produto personalizado para o público corporativo, adequando o programa a cada nicho de mercado e os destinos de seus clientes.

Proposta 2: Oferta de produtos que melhorem a experiência do cliente:

- a) Compra de assento ao lado com valor promocional: do ponto de vista estratégico essa é uma maneira de melhorar o *load* dos voos em rotas que não tem uma demanda compatível com a capacidade da aeronave. Neste caso, o valor para esse assento adicional poderia ser bem competitivo, estimulando que os clientes levem o combo. Já nos locais de maior

demanda talvez seja necessária uma oferta pequena destes assentos e um valor mais próximo ao valor de tarifa cheia, já que os voos têm alta procura e costumam sair lotados. Além disso, as companhias aéreas que oferecerem esse produto terão destaque em relação às concorrentes pois os clientes poderão garantir o distanciamento social. Existe, porém, um cuidado a ser tomado ao se divulgar esse produto pois não pode ser entendido pelo cliente que a única maneira de viajar de forma segura (sob o aspecto da infecção pelo vírus COVID-19). É necessário um trabalho inteligente de marketing para que essa solução seja vista como algo a mais e não como única maneira de voar com segurança.

- b) Criação de área para que o cliente espere o voo com mais espaço: essa estratégia permite diferenciação competitiva num mercado em que é complexa a inovação na experiência geral. Além disso é muito interessante pois é visível para todos que estão no aeroporto independente da empresa que o cliente tenha escolhido voar.

Proposta 3: Parte 1: Este é uma maneira de impulsionar o turismo principalmente para classes sociais mais baixas divulgando um caráter social de conectividade acessível a todos os bolsos. É importante ter uma companhia comunicacional e de marketing com foco neste público com o crediário como objeto de desejo fazendo valer a pena cada parcela para se alcançar a tão sonhada viagem. Parte 2: Esta é uma iniciativa de fidelizar a empresa e seus funcionários pois com este benefício a própria empresa estreita a parceria com a empresa aérea garantindo melhor receita pelo segmento corporativo, assim como seus funcionários terão a tendência de preferir a companhia aérea pelo benefício agregando valores extras para voos com família ou com gastos extras com *ancillaries* aumentando a receita da Cia.

Proposta 4: Estrategicamente a operação de carga para o mercado B2C pode colaborar com a receita da companhia. Pode também ajudar na criação de parcerias com os grandes *e-commerces* para melhorar a velocidade das entregas.

Proposta 5: Marketing e promoções a pessoas que estejam em *home office*: essa é uma campanha muito versátil e que se bem desenvolvida traz vantagem competitiva para a empresa que seguir essa linha. Isso porque o home office será um tema muito falado e que mesmo com a chegada da vacina certamente continuará a existindo, além disso essa campanha também se adequa ao período durante a pandemia, em função da sua versatilidade de opções.

Proposta 6: Esta parceria tem o objetivo de trazer valor para a marca da companhia aérea colocando-a direto em contato com o cliente no momento da experiência virtual de determinado destino.

5.2.4 Viabilidade político-operacional

Proposta 1: Consideramos necessário abranger os requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD ou LGPDP), que é a legislação brasileira que regula as atividades de tratamento de dados pessoais.

Em questões tributárias, não há regramento específico e com isso cabe diversas interpretações que devem ser tratadas caso a caso conforme o contrato com o cliente. Uma interpretação é de que os valores concedidos aos clientes, por estarem intrinsecamente relacionados aos bens ou serviços vendidos, representam meras reduções ou ajustes no preço da operação original. Pode também ser ainda pela possível caracterização dos valores bonificados como "descontos", sejam estes condicionais ou incondicionais, particularmente quando a sua concessão estiver vinculada a determinados requisitos (volume de vendas, prazo de pagamento etc.).

Proposta 2: Oferta de produtos que melhorem a experiência do cliente:

- a) Compra de assento ao lado com valor promocional: uma vez que já existe venda de produtos para receita auxiliar e que temos venda de espaço adicional e venda de classes diferenciadas, não teríamos nenhuma questão político-legal que pudesse inviabilizar essa ideia.
- b) Criação de área para que o cliente espere o voo com mais espaço: uma questão importante para a disponibilização desse produto é que será necessário negociar com cada aeroporto o uso desse espaço adicional, cumprindo todas as normas existentes pela Infraero ou outro gestor aeroportuário. Do ponto de vista do cliente e dos direitos do consumidor nenhuma questão legal seria atribuída ao projeto já que se trata de um espaço adicional, que o cliente poderia adquirir caso desejasse.

Proposta 3: Aqui há um tema complexo de tributação a ser negociado com governo e alinhamento com todas as legislações vigentes, pois para ser vantajoso para as empresas aderirem a esse benefício, ele deve ser isento de impostos como hoje são os vales refeição e transporte.

Proposta 4: Ideia 4: não existe nenhum risco legal ou político se a empresa já está homologada para operar o transporte de carga nas aeronaves de sua frota.

Proposta 5: Marketing e promoções a pessoas que estejam em home office: não existe nenhum risco legal ou político por se tratar de uma campanha de marketing executada de acordo com as leis vigentes. No caso do meio digital é necessária adequação às regras da lei LGPD (Lei 13.709 de 2018), Lei Geral de Proteção de Dados. Em relação às promoções que serão atreladas a ela, basta oferecer descontos e tarifas em quantidade proporcional a uma campanha promocional padrão e que seja cumprido tudo aquilo que foi divulgado.

Proposta 6: não existe nenhum risco legal ou político por se tratar de uma ação de marketing realizada no meio digital, desde que as partes respeitem as regras da lei LGPD (Lei 13.709 de 2018), Lei Geral de Proteção de Dados.

5.2.5 Viabilidade financeira

A viabilidade financeira será realizada para as propostas que foram satisfatórias em todos as demais viabilidades analisadas acima (Operacional, Técnica, Estratégica e Político-Operacional), sendo assim faremos a análise das propostas 1, 2, 3, 5 e 6 para os seguintes indicadores: VPL, TIR e ROI.

Para determinação dos valores investidos, fluxo de caixa e receitas, serão adotadas premissas de acordo com cada proposta, sua complexidade e a quantidade de itens envolvidos em cada uma.

Estas propostas serão analisadas para um período de 5 anos.

Proposta 1: Para esta proposta, foi considerado apenas o investimento para o item *Cashback*, uma vez que as companhias já possuem uma plataforma de atuação com relação a questão de pontos fidelidade. Esta é uma proposta que é considerada de médio prazo, devido ao teste e adaptação das ferramentas.

- Premissas:**
1. Investimento sistêmico e marketing de R\$ 500.000,00;
 2. Custo anual de manutenção (marketing e sistemas) de R\$ 100.000,00;
 3. Aumento de venda de 2% para uma venda mensal de 1 milhão de passagens por mês;
 4. Ticket médio de passagens de R\$ 350,00

Tabela 3: VPL proposta 1

VPL com TIR de 4%

Ano	Fluxo de Caixa	VPL
0	- 500.000,00	- 480.769,23
1	5.800.000,00	5.576.923,08
2	5.800.000,00	5.362.426,04
3	5.800.000,00	5.156.178,88
4	5.800.000,00	4.957.864,31
5	5.800.000,00	4.767.177,22
VPL =		25.339.800,29

ROI

ROI = (Receita - Investimento) / Investimento

ROI = (35.000.000 - 6.500.000) / 6.500.000

ROI = 4,38

ROI = 43,8%

Proposta 2: Nesta proposta, os investimentos consideram o investimento na melhoria da plataforma de vendas da companhia que deve possuir uma análise sobre a quantidade de passageiros e média histórica de compra para determinado voo para que libere a venda do assento ao lado para os passageiros, considerando o *load* dos voos e margem de lucro. Para a criação de um espaço no aeroporto para que o cliente tenha um conforto maior ao esperar seu voo temos como investimento a área utilizada e infra estrutura (mobiliário, internet, *catering*). Esta proposta é considerada de médio prazo.

Premissas:

1. Investimento sistêmico e marketing de R\$ 300.000,00;
2. Custo anual de manutenção (marketing e sistemas) de R\$ 100.000,00;
3. Venda de 0,5% de assentos para uma venda mensal de 1 milhão de passagens por mês;
4. Ticket médio do assento do meio reservado de R\$ 175,00;
5. Investimento em área aeroportuária: R\$ 600.000,00 anuais;
6. Investimento de mobiliário e preparação R\$ 400.000,00;
7. Investimento em catering de R\$ 150.000,00 anuais;
8. Venda de 0,25% do total de venda de passagens mensais;
9. Ticket médio para utilização do espaço de R\$ 80,00

Tabela 4: VPL proposta 2

VPL com TIR de 4%

Ano	Fluxo de Caixa	VPL
0	- 700.000,00	- 673.076,92
1	10.950.000,00	10.528.846,15
2	10.950.000,00	10.123.890,53
3	10.950.000,00	9.734.510,13
4	10.950.000,00	9.360.105,89
5	10.950.000,00	9.000.101,82
VPL =		48.074.377,60

ROI

ROI = (Receita - Investimento) / Investimento

ROI = (64.500.000 - 10.450.000) / 10.450.000

ROI = 5,17

ROI = 51,7%

Proposta 3: A proposta será observada por dois prismas, o custo do alargamento dos prazos de pagamento Vs. a receita extra para o público que utiliza o crediário e a redução de margem para que empresas adquiram *travel vouchers* a seus funcionários como benefício. Esta proposta considera um investimento a longo prazo por possuir questões tributárias associadas.

Premissas:

1. Investimento sistêmico e marketing de R\$ 600.000,00;
2. Vendas no crediário de 2% no total de 1 milhão de passagens vendidas por mês;
3. Custo de antecipação por conta do crediário de 5% do valor vendido mensalmente;
4. Ticket médio da passagem de R\$ 350,00;
5. Investimento sistêmico para Travel Voucher disponibilizados a outras empresas de R\$ 300.000,00;
6. Venda de 0,15% de Travel Voucher do total de 1 milhão de passagens vendidas por mês;
7. Ticket médio da passagem de R\$ 350,00;
8. Custo mensal de administração sistêmica de R\$ 600.000,00 anuais.

Tabela 5: VPL proposta 3

VPL com TIR de 4%

Ano	Fluxo de Caixa	VPL
0	- 900.000,00	- 865.384,62
1	85.500.000,00	82.211.538,46
2	85.500.000,00	79.049.556,21
3	85.500.000,00	76.009.188,67
4	85.500.000,00	73.085.758,33
5	85.500.000,00	70.274.767,63
VPL =		379.765.424,69

ROI

ROI = (Receita - Investimento) / Investimento

ROI = (451.500.000 - 24.900.000) / 24.900.000

ROI = 17,13

ROI = 117,1%

Proposta 5: Para esta proposta, focaremos o investimento no marketing e promoções para as pessoas que estejam em *home office*, por outro lado a receita seria oriunda de uma parcela de passageiros que não viajam durante a semana por estarem em suas casas trabalhando. Esta proposta está atrelada a parceria com hotéis para criação do conceito de viagem e o retorno seria a médio prazo.

- Premissas:**
1. Investimento em marketing de R\$ 300.000,00;
 2. Vendas de 0,5% do total de 1 milhão de passagens vendidas no mês para este público
 3. Custo de antecipação por conta do crediário de 5% do valor vendido mensalmente;
 4. Ticket médio da passagem de R\$ 200,00;
 5. Custo anual para manutenção destas promoções no site de R\$ 200.00,00.

Tabela 6: VPL proposta 5

VPL com TIR de 4%

Ano	Fluxo de Caixa	VPL
0	- 300.000,00	- 288.461,54
1	11.800.000,00	11.346.153,85
2	11.800.000,00	10.909.763,31
3	11.800.000,00	10.490.157,03
4	11.800.000,00	10.086.689,45
5	11.800.000,00	9.698.739,86
VPL =		52.243.041,97

ROI

ROI = (Receita - Investimento) / Investimento

ROI = (60.000.000 - 1.300.000) / 1.300.000

ROI = 45,15

ROI = 145,15%

Proposta 6: Nesta proposta, se considera a parceria com empresas eu já realizem o serviço de turismo virtual, ou seja, ao realizar estas “viagens”, ao final o cliente/passageiro, teria descontos e pacotes associados a esta viagem. Desta maneira o investimento fica basicamente em marketing, pois as companhias aéreas divulgariam as viagens virtuais em seus sites. Este investimento é considerado de curto prazo, pois seria uma forma simples de parceria e divulgação.

- Premissas:**
1. Investimento sistêmico e marketing de R\$ 500.000,00;
 2. Conversão de vendas do turismo virtual de 2,5% dos clientes, de um total de 100.000 clietes anuais;
 3. Cuso de parceria de R\$ 100.000,00 anuais;
 4. Ticket médio da passagem de R\$ 2500,00;
 5. Cuso de marketing de R\$ 300.000,00 anuais.

Tabela 7: VPL proposta 6

VPL com TIR de 4%

Ano	Fluxo de Caixa	VPL
0	- 500.000,00	- 480.769,23
1	7.100.000,00	6.826.923,08
2	7.100.000,00	6.564.349,11
3	7.100.000,00	6.311.874,15
4	7.100.000,00	6.069.109,76
5	7.100.000,00	5.835.682,46
VPL =		31.127.169,32

ROI

ROI = (Receita - Investimento) / Investimento

ROI = (37.500.000 - 2.500.000) / 2.500.000

ROI = 14

ROI = 140%

Sendo assim, pode-se observar que em todas propostas o investimento é válido, uma vez que a receita agregada é maior que os custos. No quadro abaixo, pode-se avaliar os principais indicadores consolidados, dando uma visão clara de que todas as iniciativas em conjunto possuem um grande potencial:

Tabela 8: Consolidado das viabilidades financeiras das propostas

	TIR	VPL	ROI	Tempo do investimento
Proposta 1	4%	25.339.800,29	43,80%	Médio prazo
Proposta 2	4%	48.074.377,60	51,70%	Médio prazo
Proposta 3	4%	379.765.424,69	117,10%	Longo Prazo
Proposta 5	4%	52.243.041,97	145,15%	Médio prazo
Proposta 6	4%	31.127.169,32	140%	Curto prazo

Com isso, observa-se que mesmo com tempos e ganhos distintos de implementação, ainda assim as propostas são válidas pelo baixo custo agregados a elas e estas receitas adicionais ajudariam as companhias aéreas a compor seus resultados.

Na tabela abaixo está o consolidado de todas as viabilidades apresentadas para cada proposta.

Tabela 9: Análise de viabilidade das propostas apresentadas.

ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA O MODELO

	Operacional	Técnica	Estratégica	Político-operacional	Financeira
Proposta 1	✓	✓	✓	✓	VPL - 25.339.800 ROI - 43,80% TEMPO - Médio Prazo
Proposta 2	✓	✓	✓	✓	VPL - 48.074.377 ROI - 51,70% TEMPO - Médio Prazo
Proposta 3	✓	✓	✓	✓	VPL - 379.765.424 ROI - 117,10% TEMPO - Longo Prazo
Proposta 4	✗				
Proposta 5	✓	✓	✓	✓	VPL - 52.243.041 ROI - 145,15% TEMPO - Médio Prazo
Proposta 6	✓	✓	✓	✓	VPL - 31.127.041 ROI - 140% TEMPO - Curto Prazo

Fonte: autoria própria.

5.3 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

O plano para implementação do projeto leva em consideração os resultados das análises de viabilidade realizadas e visa propiciar às empresas aéreas do setor um modelo de geração de valor que impulse a demanda de novos segmentos de clientes pós COVID-19. Acredita-se que esse projeto pode ser iniciado ainda durante o período de pandemia já que muitas ações levam em consideração o fortalecimento de marca e a consistência de informação. Por consequência, acredita-se que essas ações trarão confiança e credibilidade no relacionamento entre passageiro e empresa aérea e ajudarão a atingir o objetivo central deste estudo.

Trata-se de um projeto em etapas, sendo que algumas podem ser simultâneas dependendo da dinâmica operacional e organizacional de cada empresa. Acredita-se também que, em casos específicos, seria possível adaptação e até mesmo adesão parcial das propostas apresentadas. Contudo, é importante destacar que a força do projeto está em aderir ao grupo de ações propostas, já que estas foram analisadas e costuradas para que áreas de negócios diferentes atuem de maneira sinérgica buscando sempre o mesmo objetivo – o aumento expressivo da demanda através da criação de valor para o passageiro.

Outro ponto importante é que essa linha do tempo de implementação também pode variar de acordo com a estrutura e contexto de cada empresa, porém o esforço aqui é de ditar o caminho e a ordem ideal para tal implementação. Essa cadência de ações foi avaliada levando em consideração o nível de complexidade de cada projeto, o tamanho provável do investimento e também a velocidade de obtenção dos resultados esperados.

Abaixo na Figura 5, segue o plano de implementação do projeto em etapas.

Figura 6: Etapas para implementação do projeto



Fonte: autoria própria.

Conforme figura acima:

Etapa 1: campanha de marketing e ações promocionais que incentivem o *home office*.

Etapa 2: parceria com empresas especializadas em turismo virtual.

Etapa 3: desenvolvimento de novos produtos para melhora da experiência do cliente.

Etapa 4: *cashback* como instrumento de fidelização.

Etapa 5: cartão crediário e *travel voucher*.

Levando em consideração que as empresas do setor já possuem seus departamentos de marketing e agências especializadas acredita-se que a Etapa 1 possui complexidade e investimentos baixos. Além disso, a criação de promoções é algo de rotina para as companhias aéreas, portanto a complexidade também é baixa. Outro ponto muito importante para essa análise é que o tema “*home office*” está sendo muito discutido e fará parte da rotina de todos mesmo após a pandemia, por isso o momento é bastante oportuno para o desenvolvimento de uma campanha.

A Etapa 2 também exige pouco esforço financeiro e técnico-operacional por parte das empresas aéreas, já que se trata de uma parceria de marketing entre as empresas e mais uma vez todo processo de desenvolvimento dessa fica dentro do departamento de marketing já existente.

O desenvolvimento de produtos sugerido na Etapa 3 é normalmente um trabalho entre áreas e exige alguns estudos de viabilidade considerando rotas e equipamentos (no caso dos assentos) e negociações individuais com cada aeroporto de atuação (para os espaços na área de embarque). Recomenda-se que essas ações sejam iniciadas na etapa 1, porém seu tempo de desenvolvimento acaba sendo maior já que envolve negociação com parceiros diversos.

A Etapa 4 que fala sobre a criação de *cashback* exige um tempo de desenvolvimento de sistemas (mesmo que seja adaptação do sistema já existente) assim como um estudo mais aprofundado para viabilizar simultaneamente um benefício para pessoa física e jurídica. Essa etapa pode ser iniciada antes com o levantamento das necessidades sistêmicas e alinhamento das políticas do programa de fidelidade.

Na Etapa 5 é necessário um estudo tributário para viabilização de parte da proposta, que é o *travel voucher* e também o desenvolvimento de um controle financeiro mais robusto já que a proposta é financiar as viagens ao público de poder aquisitivo menor, o que muda consideravelmente a maneira de entrada de receita.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 CONCLUSÕES

Durante todo este projeto foi analisado o cenário atual da aviação doméstica para passageiros e suas tendências ocasionadas pelas grandes mudanças mundiais ocasionadas pelo Corona Vírus.

Os grandes inputs levantados foram a mudança de comportamento dos clientes muito digitalizados, interessados em segurança, atendimento, higiene, sustentabilidade e praticidade. Foi analisado o cenário da concorrência e as tendências mundiais e colhidas informações e avaliações com stakeholders importantes do mercado aéreo brasileiro.

Com base em tudo isso foram levantadas uma série de propostas que podem ser implementadas juntas ou separadas de acordo com o cenário e disponibilização de recursos e prioridades por qualquer companhia aérea visando o resgate da confiança de seus passageiros aumentando a demanda do setor.

Entre as propostas que requerem menor investimento e podem ser implementadas a curto prazo estão as ações de *marketing* e *CX (customer experience)* como oferecer novos produtos que melhorem a experiência do cliente trazendo mais confiança em relação à segurança de voar; campanhas de marketing e promoções a pessoas que estejam em *home office*, criando uma demanda para que estes trabalhem remotamente de locais que desejam conhecer e a parceria com segmento de turismo virtual, proporcionando que esses novos consumidores possam também visitar o destino fisicamente.

A médio prazo há a criação de um programa fidelidade *corporate* + pessoa física, onde tanto a empresa como o colaborador acumulem pontos e que traga vantagens (*cashback*) para a empresa e para o funcionário viajante.

A longo prazo há a criação de cartão crediário para impulsionar o turismo, trazendo sistema de resgate parcial + consignação tanto diretamente ao passageiro com menor poder aquisitivo, mas que gosta de viajar como a criação de um *travel voucher* como benefício oferecido pelas empresas aos seus funcionários.

Entende-se que a aplicação destas 5 propostas combinadas propiciará a geração de oportunidades em diversos segmentos de clientes e com isso a demanda será estimulada. Além disso, essas ações ajudarão a fortalecer as empresas que

aderirem pois estimularão a presença de marca em nichos, aproximarão o passageiro da companhia aérea e certamente culminará na fidelização desses clientes, algo extremamente valioso num mercado em que é muito difícil se diferenciar.

6.2 RECOMENDAÇÕES

A recomendação para a implementação das soluções propostas é que cada empresa entenda o seu momento no mercado, aspiração e aporte financeiro para aderir a ordem de implantação e quais propostas são mais adequadas a sua operação e estratégia.

É necessário revisar as premissas no decorrer do tempo de acordo com a evolução da pandemia e estar sempre de olho aos imprevistos e comportamento dos clientes neste mundo VUCA de pandemia e pós pandemia.

6.3 LIMITAÇÕES DO PROJETO

A grande limitação do projeto é a incerteza do cenário atual da pandemia do Corona Vírus, não se sabe quando a pandemia acabará, seus reais impactos a médio e longo prazos e toda a volatilidade e imprevisibilidade que vem junto a vacina, novas cepas e comportamentos futuros.

As análises são baseadas em premissas e tendências de mercado, mas não há segurança de como será o futuro pós COVID-19 no Brasil e no mundo.

Outra limitação foi a inviabilidade da nossa ideia 4 devido a necessidade de investimento em uma nova estrutura operacional, com um *pay back* e tempos de implementação muito longos em relação ao objetivo deste trabalho que é a geração de demanda em novos segmentos de clientes pós Covid-19.

6.4 APRENDIZAGEM

Devido ao aprofundamento no tema foi adquirida muita bagagem em relação aos impactos desta pandemia no mercado aéreo, tendências de consumo e análise de mercado com stakeholders importantes do segmento.

As análises de viabilidade proporcionaram a revisão e aplicação de diversos conhecimentos obtidos em sala de aula, como o de análise financeira, de ciclo de vida, *design thinking*, logística entre outras.

7 REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AIRBUS. **Presentation Airbus Customer Experience Team**. On-line Event. Maio 2020.
- AIRBUS. **Handouts Airbus Customer Experience Team**. On-line Event. May 2020.
- AIRFRANCE. **Our health and safety commitment**: the promise of a safe trip, c2020. Página interna. Disponível em: <https://www.airfrance.us/US/en/common/page_flottante/information/engagement-sanitaire.htm#font-color-white-before-departure-font>. Acesso em: 15 out. 2020
- AIR NEW ZEALAND. **New Zealand domestic travel**, c2020. Página interna. Disponível em: <<https://www.airnewzealand.co.nz/covid19-new-zealand-domestic-travel#mask>>. Acesso em: 15 out. 2020.
- ALASKA AIR. **Next level care**, c2020. Página interna. Disponível em: <<https://www.alaskaair.com/content/advisories/coronavirus?#personal-safety>>. Acesso em: 15 out. 2020.
- AMERICAN AIRLINES. **Nosso compromisso com a higienização**, c2020. Página interna. Disponível em: <<https://www.aa.com.br/i18n/travel-info/travel-with-confidence.jsp?from=BannerContainerA>>. Acesso em: 15 out. 2020.
- Anuário CNT do Transporte: **Estatísticas Consolidadas**. Disponível em <<https://anuariodotransporte.cnt.org.br/2019/>> Acesso em: 02 jan. 2021.
- AZUL LINHAS AÉREAS. **Novas formas de viajar**, c2020. Página interna. Disponível em: <<https://www.voeazul.com.br/nova-forma-de-viajar>>. Acesso em: 15 out. 2020.
- BARBOSA, L.G.M. **Impacto Econômico do COVID-19**: Propostas para o Turismo Brasileiro. 1. ed. 2020. Disponível em: <<https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/1a-edicao-impacto-economico-do-covid-19-propostas-para-o-turismo-brasileiro-abril-2020>>. Acesso em: 07 set. 2020.
- BARBOSA, L.G.M. **Impactos Econômicos da COVID-19**: Propostas para o Turismo. 2. ed. 2020. Disponível em: <<https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/2a-edicao-impactos-economicos-da-covid-19-propostas-para-o-turismo-junho-2020>>. Acesso em: 07 set. 2020.
- BARROS, J.P. *et al.* **Fundamentos de metodologia**: um guia para iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron, 2000. 106 p.
- BOTELHO, D. *et al.* Experiência e engajamento do cliente: RAE: **Revista de Administração de Empresas**. jan/fev 2020, v. 60. p. 3-8.
- BROWER, J; MAHAJAN, V. Driven to be good: a stakeholder theory perspective on the drivers of corporate social performance. **Journal of Business Ethics**, 2013. p. 313-331.

CAMP, R. C. **Benchmarking**: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CASAS, A. L. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006. 528 p.

CASAS, A. L. L. **Marketing de serviços**: como aplicar valores e experiências aos clientes. São Paulo: Atlas, 2019. 330 p.

CATHAY PACIFIC. **Fly confidently with Cathay care**, c2020. Página interna. Disponível em: <https://www.cathaypacific.com/cx/en_US/flying-with-us/cathaycare.html>. Acesso em: 15 out. 2020.

CELESTINO, Linda *et al.* **Palestra proferida no PEC Virtual Series**. Disponível em: <https://www.brighttalk.com/webcast/18331/430471?utm_source=brighttalk-recommend&utm_campaign=mysubscriber_weekly_email&utm_medium=email&utm_content=comingup&utm_term=332020>. Acesso em: 12 out. 2020.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 32 p.

DELTA. **Delta Care Standard**, c2020. Página interna. Disponível em: <<https://www.delta.com/us/en/travel-update-center/ways-we-are-keeping-you-safe/setting-the-standard-for-safer-travel>>. Acesso em: 15 out. 2020.

DEMARESTE. **Retomada econômica pós pandemia aviação, agosto 2020**, 2020. Disponível em: <<https://www.demarest.com.br/retomada-economica-pos-pandemia-aviacao/>>. Acesso em: 01 set. 2020.

EMIRATES. **Your safety**, c2020. Página interna. Disponível em: <<https://www.emirates.com/br/english/help/covid-19/safety/>>. Acesso em: 15 out. 2020.

FLYFLAPPER. **O impacto do coronavírus no setor de aviação no brasil**, 2020. Disponível em <<https://flyflapper.com/stories/pt-br/o-impacto-do-coronavirus-no-setor-de-aviacao-no-brasil/>>. Acesso em: 01 set. 2020.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRONTIER. **Committed to you**, c2020. Página interna. Disponível em: <<https://www.flyfrontier.com/committed-to-you/>>. Acesso em: 15 out. 2020.

FROST, N. **COVID-19**: Will business travel ever be the same? Disponível em <<https://www.bbc.com//article/20200731-how-coronavirus-will-change-business-travel>>. Acesso em: 25 out. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo; Atlas, 2008.

GOL LINHAS AÉREAS. **Cuide da sua saúde durante a viagem**, c2020. Página interna. Disponível em: <<https://www.voegol.com.br/pt/informacoes/cuidados->

durante-a-viagem?br=bannerRA4&of=cuidados-durante-a-viagem>. Acesso em: 15 out. 2020.

HAWAIIAN AIRLINES. **Covid-19 updates**, c2020. Página interna. Disponível em: <<https://www.hawaiianairlines.com/coronavirus>>. Acesso em: 15 out. 2020.

I-INTERATIVA. **Tendências de consume na pandemia**, c2020. Página interna. Disponível em: <http://www.iinterativa.com.br/infografico-tendencias-de-consumo-na-pandemia/#utm_source=iinterativa&utm_medium=email&utm_campaign=Tendencias-de-consumo-na-pandemia>. Acesso em: 07 nov. 2020.

ITO N. C. *et al.* **Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões - RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, p. 290-307, mar./abr. 2012.

JETBLUE. **Safety from the ground up**, c2020. Página interna. Disponível em: <<https://www.jetblue.com/safety>>. Acesso em: 15 out. 2020.

KLM. **At the airport and on board**, c2020. Página interna. Disponível em: <<https://www.klm.us/information/faq/airport-on-board>>. Acesso em: 15 out. 2020.

KNOBE, B. *et al.* **Palestra proferida no PEC Virtual Series**. Disponível em: <https://www.brighttalk.com/webcast/18331/416729?player-preauth=nHfLCHgFQU984BA0nucOpYeg2yDotJIYaGreCnnC5Ec%3D&utm_source=brighttalkecommend&utm_campaign=mysubscriber_weekly_email&utm_medium=email&utm_content=comingup&utm_term=262020>. Acesso em: 12 out. 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018. 875 p.

KOTLER, P. **Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets**. New York: Free Pass, 1999. 257 p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing** 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015. 782 p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LATAM AIRLINES. **Conheça novas medidas de segurança**, c2020. Página interna. Disponível em: <https://www.latam.com/pt_br/experiencia/coronavirus/precaucoes-a-bordo/>. Acesso em: 15 out. 2020.

LEVERE, J. L. **Business travel has stopped: No one knows when it will come back**. Disponível em: < <https://www.nytimes.com/2020/04/20/business-travel-coronavirus.html> >. Acesso em 25 out. 2020.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MACHADO, M.; UMBELINO, T. Covid-19: Viagem de avião só em caso de necessidade, alertam especialistas. **Correio Brasiliense**, 2020. Disponível em

<<https://www.correiobraziliense.com.br/cidades-df/2020/08/4867113-viagem-em-tempos-de-pandemia.html>>. Acesso em: 01 set. 2020.

MANRAL, L. *et al.* Corporate advantage in customer-centric diversification. **Journal of Strategic Marketing**. 2018, v. 26. p. 498-519.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MCCARTHY, E. J. **Basic Marketing: A managerial approach**. Homewood: Richard D. Irwing, Inc, 1960. 773 p.

OHMAEL, K. **Effective strategies for competitive success: the McKinsey Quarterly**, Winter, 1978. n. 4, p. 50-59.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Tradução por Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

QANTAS. **Coronavírus travel updates**, c2020. Página interna. Disponível em: <<https://www.qantas.com/au/en/travel-info/travel-updates/coronavirus.html>>. Acesso em: 15 out. 2020.

QATAR AIRWAYS. **Your safety is our priority**, c2020. Página interna. Disponível em: <<https://www.qatarairways.com/en-us/safety-measures.html>>. Acesso em: 15 out. 2020.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROCHA, W. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. 1999. 148p. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

RUMELT, R. P. *et al.* **Fundamental issues in strategy: a research agenda**. Boston: Harvard Business School, 1994.

SEBRAE. **Novo comportamento do consumidor pós coronavírus: conheça algumas tendências**, 2020. Disponível < <https://inovacaoebraeminas.com.br/novo-comportamento-do-consumidor-pos-coronavirus-conheca-algumas-tendencias/>>. Acesso em: 01 set. 2020.

SINGAPORE AIR. **Medidas de precaução para proteger seu bem estar**, c2020. Página interna. Disponível em: <https://www.singaporeair.com/pt_BR/br/travel-info/covid19-measures/>. Acesso em: 15 out. 2020.

SOUTHWEST. **Southwest promise**, c2020. Página interna. Disponível em: <<https://www.southwest.com/promise/#heres-where-you>>. Acesso em: 15 out. 2020.

SPIRIT. **Covid-19 information center**, c2020. Página interna. Disponível em: <<https://www.spirit.com/notices>>. Acesso em: 15 out. 2020.

TAP AIR PORTUGAL. **TAP Clean&Safe**, c2020. Página interna. Disponível em: <<https://www.flytap.com/pt-br/recomendacoes-covid-19>>. Acesso em: 15 out. 2020.

THE KEY PERFORMANCE INDICATORS WORKING GROUP. **KPI Report for The Minister for Construction**. Norwich: Department of the Environment, Transport and the Regions, 2000.

TURKISH AIRLINES. **Welcome to safe flight experience**, c2020. Página interna. Disponível em: <<https://www.turkishairlines.com/en-us/guidelines-for-safe-travel/>>. Acesso em: 15 out. 2020

UNITED. **O que esperar ao voar**, c2020. Página interna. Disponível em: <<https://www.united.com/ual/pt/br/fly/travel/what-to-expect.html>>. Acesso em: 15 out. 2020.

VASCONCELOS F.C.; BRITO L.A.L. Vantagem competitiva: o Construto e a Métrica. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, abr/jun 2004.