

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
ANTÔNIO LOURENÇO GUIMARÃES DE JESUS PAIVA

**NOVO MODELO ESTRATÉGICO APLICADO NA GERAÇÃO E
AMPLIAÇÃO DE RECEITA DA ÁREA COMERCIAL
AEROPORTUÁRIA**

São Paulo
2017

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
ANTÔNIO LOURENÇO GUIMARÃES DE JESUS PAIVA

**NOVO MODELO ESTRATÉGICO APLICADO NA GERAÇÃO E
AMPLIAÇÃO DE RECEITA DA ÁREA COMERCIAL
AEROPORTUÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como exigência parcial para a obtenção do
título de especialista em Planejamento e Gestão
Aeroportuária da Universidade Anhembi
Morumbi, sob a orientação do Professor Mestre
Amandio Luís Barbosa Furtado

Aprovado em _/_/_

Prof. Me. Amandio Luís Barbosa Furtado

RESUMO

O presente estudo visa desenvolver e analisar um novo modelo estratégico direcionado para a área comercial dos aeroportos, a fim de viabilizar a ampliação de suas receitas. Este modelo, criado a partir da observação do comportamento dos usuários do modal aéreo, busca prover os aeroportos dos atributos indispensáveis para que ele venha a se consolidar como um ambiente propício a realização de novos negócios. Para desenvolver esta nova estratégia foi necessário, portanto, analisar o mercado de aviação civil do país e buscar as suas principais tendências e fatores influentes. Foi preciso também, entender os principais elementos que agem como barreiras para o consumo do público nos aeroportos e compreender o modelo estratégico empregado com sucesso em outros países. Ao fim, este estudo propõe um formato de execução estratégica possivelmente capaz de conferir aos aeroportos os atributos necessários para adoção de seu novo modelo.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia, Consumo, Receita, Aeroporto

ABSTRACT

The current study aims to develop and analyze a new strategic model for the commercial area of the airports as an endeavor to provide the means to augment their revenues. The model, created from the observation of the behavior of air services users, has the purpose of supporting the airports with the vital attributes to consolidate themselves as an auspicious business-generating environment. Therefore, in order to build up this new strategy, it has been necessary to study the country's civil aviation market and search for its most relevant trends and influential factors. It has also been essential to understand the main elements acting as barriers for the public consumption on the airports and comprehend the successful strategic model employed in other countries. At last, this article proposes a strategic execution format possibly capable of granting the airports the features needed for the adoption of the new model.

KEYWORDS: Strategy, Consumption, Revenues, Airport

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, transcorreram vigorosas transformações no modelo de negócios dos aeroportos de todo o mundo. Com o surgimento do conceito denominado *aeroshopping*, todo o sítio aeroportuário passou a aproveitar a receita proveniente da venda de artigos aos usuários como a principal fonte de renda.

Este conceito, que surgiu em meados dos anos 90, hoje é o maior responsável pela geração de receitas dos grandes aeroportos da Europa, Estados Unidos, China, Japão e de outros países do Oriente Médio como, por exemplo, os Emirados Árabes Unidos. Grande parte deste sucesso pode ser compreendido através da observação da comodidade, variedade de produtos, infraestrutura e preço competitivo que estes aeroportos, em sua ampla maioria, oferecem aos passageiros.

No Brasil, no entanto, a gestão aeroportuária ainda mantém o cerne de sua atuação voltado, quase exclusivamente, para as atividades ligadas às operações aéreas, excetuando-se raros casos em que o planejamento comercial detém sua real importância. Este comportamento pode explicar, em parte, a pequena rentabilidade econômica proveniente dos aeroportos em quase todo o país.

Para o usuário do modal aéreo brasileiro, o aeroporto não é reconhecido como um ambiente propício à aquisição de bens e serviços e este comportamento fica evidenciado nos Relatórios de Desempenho Operacional dos Aeroportos em que são realizadas pesquisas de satisfação com os usuários. Os índices que medem a relação custo/benefício dos produtos provenientes de lojas e restaurantes são, sem exceções, avaliados com níveis muito abaixo da média.

O percentual de consumo de bens e serviços por passageiros também é um bom parâmetro para a constatação do déficit observado. No Brasil, segundo dados da Secretaria Nacional de Aviação Civil, aproximadamente 60% dos passageiros de voos domésticos não consomem nos aeroportos, enquanto que, em voos internacionais, a média de passageiros que não adquirem nenhum bem ou serviço cai para 40%. Esta diferença de comportamento pode ser justificada, graças aos preços mais competitivos dos produtos das lojas internacionais e também por conta da ampla variedade de produtos disponíveis.

Com a atual tendência de concessão dos principais complexos aeroportuários por todo o país, a necessidade de aumentar a receita dos aeroportos, passa a ser um ponto crucial para rentabilizar o investimento em infraestrutura que foram, estão e serão realizados nos próximos anos. Além disso, os operadores aeroportuários, agora oriundos da iniciativa privada, precisam gerar lucro e retorno financeiro para seus investidores.

Neste sentido a publicidade, mais especificamente a linha de estudo que aborda os canais de comunicação digital, também denominada Marketing Digital, pode auxiliar no incremento desta receita. Aliada à tecnologia dos *smartsphones*, pode ser possível alterar a curva de valor percebida pelos usuários e enfatizar aspectos mais desejados como a competitividade dos preços praticados e a comodidade para o usuário final.

Este trabalho tem como objetivo desenvolver e analisar um novo modelo estratégico fundamentado no perfil de consumo dos passageiros do modal aéreo brasileiro, a ser aplicado na área comercial dos aeroportos, de forma a possibilitar que estes empreguem seus principais atributos na ampliação e geração de novas receitas.

A metodologia utilizada consiste na realização de estudos dos modelos estratégicos empregados globalmente no auxílio ao incremento da receita aeroportuária, na análise do mercado de aviação civil do país e de suas tendências de transformação e na observação do comportamento de consumo dos passageiros nos aeroportos. Estes conhecimentos serão aplicados posteriormente no desenvolvimento de novo modelo estratégico, elaborado com o intuito de ampliar, teoricamente, a geração de receitas do aeroporto através da melhora no desempenho de sua área comercial. Por fim, será apresentado um modelo de execução estratégica possivelmente capaz de alcançar esses objetivos através de uma baixa estrutura de custos.

1. O CONCEITO DE AEROPORTOS COMO *MARKETPLACES* COMPETITIVOS

Com o advento da tecnologia empregada na aviação, os voos passaram a percorrer maiores distâncias com maiores capacidades de carga e de passageiros. Esse desenvolvimento permitiu uma ampla integração entre povos e nações de todo o mundo, conectados agora por aeronaves e aeroportos.

Graças a essa integração e a maior possibilidade de realização de negócios entre cidades e países, as regiões onde ficam localizados os aeroportos se desenvolveram e ampliaram a sua relevância econômica. Desde então, o complexo aeroportuário passou a se distanciar do conceito de aeródromo, onde historicamente, as aeronaves simplesmente pousavam e decolavam, e começou a ser ligado ao centro de realização de negócios e de crescimento econômico.

Esta nova forma de perceber a relevância dos aeroportos tem se disseminado em todo o mundo e atraído para o sítio aeroportuário, empreendimentos capazes de fornecer boas opções de comércio, lazer, gastronomia, hotelaria e outros serviços, não relacionados à aviação, aos passageiros e usuários da sua infraestrutura, consolidando assim, o conceito de aeroporto como *marketplace* (centro de negócios). Segundo Jarach (2005), este conceito que remete a meados da década de 60, somente ganhou força no final dos anos 90, impulsionado pelo frenesi das privatizações e pelas políticas e acordos liberais internacionais propostos pelos Estados Unidos.

O cenário da época, agora com maior liberdade no número de voos e rotas, aumentou a concorrência entre as companhias aéreas e entre os aeroportos que passaram a necessitar, cada vez mais, de diferenciais que lhes dessem vantagens competitivas frente a outros *players* do setor.

Para os aeroportos, este aumento da concorrência atrelada à necessidade de ampliação da receita para manutenção e expansão do sítio aeroportuário e de sua infraestrutura, propagou a relevância do conceito de *marketplace* em seus planejamentos estratégicos, principalmente naqueles concedidos à iniciativa privada que precisavam gerar ainda mais recursos para garantir o retorno financeiro de seus investidores.

Tendo em vista todas essas necessidades, a adoção do conceito de aeroporto como um *marketplace* competitivo, tem se tornado praticamente indispensável para a viabilidade, a longo prazo, dos aeroportos, principalmente em um cenário tão aguerrido e globalizado que constantemente apresenta e é receptivo a novas propostas de valor.

Ainda dentro deste mesmo cenário, é preciso ressaltar, como lembra o autor acima citado, a importância do marketing, como uma ferramenta de extrema relevância para a gestão aeroportuária que mantém o foco em competitividade e inovação, uma vez que sua atuação está fundamentada na análise e na melhoria dos relacionamentos *business to business*, *business to consumer* e *business to trade* presentes no aeroporto e que são o cerne deste novo conceito.

O novo modelo de gestão dos aeroportos, passou então a ser adotado em larga escala por países europeus, asiáticos e norte americanos como uma boa oportunidade de ampliar suas receitas. Como exemplo de sucesso nesta nova gestão, é possível observar o Aeroporto Changi em Singapura que, apesar de ser considerado, virtualmente, como um aeroporto sem características de origem e destino (O&D), apresenta grandes variedades de serviços inovadores e não ligados à aviação que rendem, desde 2000, receitas superiores as atividades operacionais aéreas, como lembra o autor Jarach (2005).

Apesar destas aplicações com sucesso internacional, o conceito de aeroportos como *marketplaces* é ineficazmente executado no Brasil. As receitas provenientes das atividades não aéreas dos aeroportos brasileiros, ainda somam um valor muito abaixo do esperado de acordo com as potencialidades do país. Aspectos como: burocracia, falta de gestão integrada, preços elevados, regulamentação excessiva e a baixa variedade de opções de produtos e serviços disponíveis para aquisição no complexo aeroportuário podem ajudar a explicar os motivos destas falhas.

2. A REALIDADE DO COMÉRCIO NOS AEROPORTOS BRASILEIROS

Segundo dados da Agência Nacional de Aviação Civil, o Brasil contava, em outubro de 2015, com 2.463 aeródromos, deste total, o montante de 1.806 eram classificados como privados e 657 como públicos. Estes números, elevam o país à categoria de segunda maior

nação em quantidade absoluta de aeroportos e o terceiro maior mercado do mundo em aviação comercial doméstica.

A crise política e financeira em que o país se encontrou nos últimos anos, apesar de ter reduzido em 12,86% o movimento de aeronaves e em 6,69% o número de passageiros nos 60 aeroportos administrados pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO) em 2016, não foi capaz de remover do Brasil, a sua relevância internacional no setor. O país continuou sendo avaliado como o mercado aéreo mais importante da América Latina, graças a sua crescente classe média e ao alto percentual de urbanização da população, segundo dados socioeconômicos coletados e analisados pela fabricante internacional de aeronaves AIRBUS (2017).

Ainda segundo a fabricante, essa relevância do setor aéreo tem forte reflexo principalmente no mercado interno e no desenvolvimento geral da nação. Aspectos como: crescimento econômico; geração de novos postos de trabalho; integração do território nacional e de suas culturas; crescimento do turismo e; o aumento da competitividade do país, através de um melhor escoamento de pessoas e cargas, podem ser listadas como as principais consequências da prestação de serviços aéreos de qualidade, nos quais os aeroportos mantêm um papel primordial.

Contudo, apesar da importância nos cenários internos e externos, o setor aéreo brasileiro ainda precisa superar notáveis desafios que podem ser um entrave ao seu crescimento, como aponta o estudo global realizado pela fabricante internacional de aeronaves BOEING (2017). Segundo o estudo, a infraestrutura deficitária dos aeroportos, os altos impostos, as taxas, os regulamentos e a política interna, são os principais pontos a serem aprimorados e que vêm estrangulando o bom desenvolvimento do setor.

Para a fabricante, com a sobrelevação destes desafios, a iminência da ratificação do acordo *Open-Skies* com os Estados Unidos e a adoção de novas políticas públicas liberais, entre elas a tendência de concessão dos aeroportos e a abertura do setor aéreo ao capital externo, produzirão no Brasil, em médio prazo, novas oportunidades de cooperação através de parcerias e alianças entre os *stakeholders* do setor e um consequente desenvolvimento econômico e da demanda por aviação no país.

Em ambos os estudos, desenvolvidos pelas fabricantes de aeronaves AIRBUS (2017) e BOEING (2017), é possível notar também que, o mercado de voos domésticos e regionais deve ser aquele que irá apresentar maior crescimento no país e trará mais oportunidades de realização de novos negócios por conta da conectividade de um maior número de cidades e regiões.

Para a gestão aeroportuária cabe, como citado anteriormente, a necessidade de sobrepujar os obstáculos ligados à infraestrutura dos aeroportos, como peça-chave para o seu bom desenvolvimento e de toda a malha aérea nacional. Para Francisco Lyra, presidente do Instituto Brasileiro de Aviação, em entrevista ao jornal O Globo (2017), o crescimento da demanda pelo modal aéreo no país, com o fim da regulação dos preços, não foi acompanhado da melhora necessária na infraestrutura aeroportuária. Alberto Fajerman, diretor-executivo de Assuntos Corporativos da Gol Linhas Aéreas, também em entrevista ao jornal O Globo (2017), afirma ainda que, para uma empresa aérea operar em um destino, um dos principais fatores é a disponibilidade de infraestrutura compatível o que justifica em partes, segundo o entrevistado, a diminuição no último ano do número de aeroportos atendidos por companhias aéreas no Brasil. Mesmo para os grandes aeroportos do país que contam com uma infraestrutura relativamente adequada, os custos com manutenção, ampliação e modernização de equipamentos e edificações, tendem a ser um forte peso nas contas.

Medidas inovadoras que sejam capazes de proporcionar uma ampliação das receitas, sem necessariamente aumentar os custos, ou mesmo capazes de apenas reduzir as despesas ou, ainda, melhorar o desempenho, estão sendo incentivadas pelo Governo Federal através de concursos públicos como o Prêmio Aviação – Conhecimento e Inovação, idealizado pelo Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil.

A adoção do conceito de aeroportos como *marketplaces* competitivos, tem apresentado bons resultados na geração de novas receitas e na ampliação da receita existente, para os complexos aeroportuários de todo o mundo. Para Jarach (2005), investir em um melhor desempenho da área comercial é uma boa alternativa para aeroportos de todos os tamanhos, uma vez que, cada nova venda realizada, produz um percentual que retorna diretamente ao aeroporto. Ao investir na melhoria do desempenho dessas áreas já

existentes, a gestão aeroportuária torna pouco necessária a ampliação de terminais que, quase sempre, estão atreladas ao emprego de grande capital.

Para entender a margem em que é possível aperfeiçoar o desempenho da área comercial dos aeroportos no país, é compulsório entender também as principais características do usuário do modal aéreo brasileiro, a fim de compreender suas necessidades e o que o levam a adquirir, ou não, bens e serviços nos aeroportos.

2.1 O perfil do passageiro dos aeroportos brasileiros

Em pesquisa realizada durante todo o ano de 2014 pela Secretaria Nacional de Aviação Civil em parceria com o Instituto Olhar, foram entrevistados 150 mil usuários do modal aéreo brasileiro. A pesquisa ocorreu nos 65 aeroportos mais movimentados do país e que juntos concentram 98% da movimentação de passageiros. A cada entrevistado foi solicitado responder 70 questões relacionadas ao seu perfil demográfico e a seus hábitos e costumes na utilização da infraestrutura aeroportuária.

A pesquisa constatou que, em voos domésticos, o perfil da maioria dos passageiros é formado por: pessoas entre 31 e 45 anos de idade que representam 40,2% dos entrevistados; autodeclarados do gênero masculino com 56,4% e; com uma renda familiar igual ou superior que cinco salários mínimos, representando 57,9% das pessoas ouvidas.

Quando questionados sobre os seus hábitos na forma da utilização do modal aéreo, os entrevistados responderam, em sua maioria, que: escolheram o aeroporto de embarque por ser a única opção disponível em 45,4% das respostas. A partir deste índice, é possível observar que os aeroportos brasileiros apresentam fortes características de monopólio, que ficam evidentes no principal motivo de escolha dos passageiros. Em situações como esta, com características típicas de concorrência imperfeita, é fortemente observada a prática de preços elevados, por conta da baixa ou da ausência de concorrência, como afirmam os autores Pindyck e Rubinfeld (2013) e podem explicar, em partes, os preços excessivos encontrados na área comercial dos complexos aeroportuários de todo o país.

Outro dado relevante para a criação do perfil de comportamento dos passageiros e que demonstra a importância de um mercado saudável e livre de monopólios, é a escolha

por utilização, ou não, do estacionamento do aeroporto. A ampla maioria dos usuários respondeu que, apesar de ter ido ao aeroporto com veículo próprio, optou por não utilizar a infraestrutura do estacionamento. Esses casos representaram 77,1% das respostas. Com ampla oferta de estacionamentos particulares próximos aos aeroportos e por preços mais acessíveis, os usuários preferiram abrir mão da conveniência de estacionar no próprio complexo a ter que desembolsar maiores valores, demonstrando o seu alto nível de sensibilidade aos preços praticados.

Ainda de acordo com a pesquisa, em 89,9% das respostas, os usuários declararam chegar ao aeroporto com antecedência de uma hora ou mais. Contudo, apesar desta antecedência e da relativa disponibilidade de tempo, em apenas 40,5% das respostas foi constatada realizações de compras dentro do complexo aeroportuário. Deste percentual, 83,7% informaram ter gasto, no máximo, R\$ 49,00.

Estes dois últimos dados evidenciam que, para o usuário do modal aéreo brasileiro, os aeroportos, não são classificados como ambientes propícios à aquisição de bens de consumo. Mesmo aqueles que optam por realizar compras na área comercial o fazem, em sua ampla maioria, apenas com valores baixos.

Em outra pesquisa coordenada pelo Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil em 2016, foram ouvidas as opiniões dos usuários do modal aéreo brasileiro acerca da qualidade dos serviços prestados nos 15 maiores aeroportos do país¹. Estes aeroportos representam 80% do total de movimentação dos passageiros e são extremamente relevantes para a malha aérea nacional.

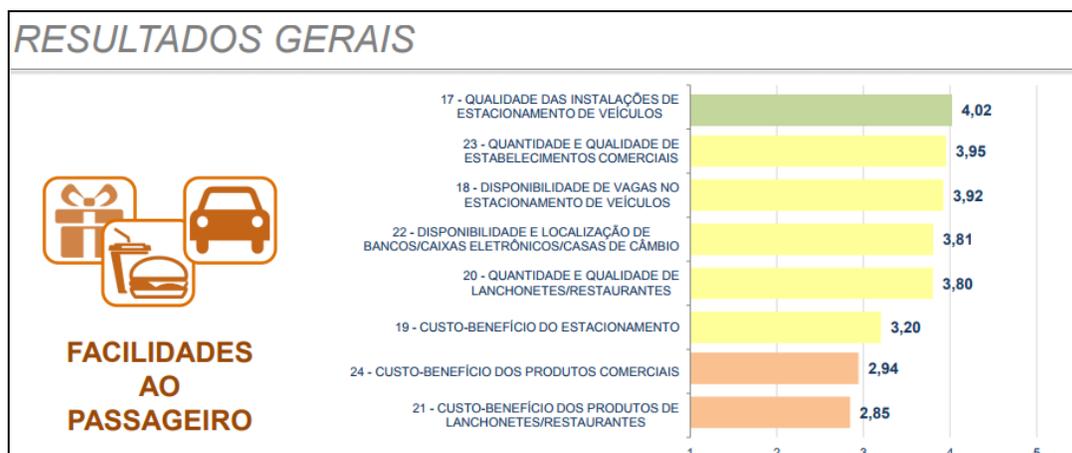
Nesta pesquisa, assim como na anterior, é possível notar o descontentamento do usuário quanto à aquisição de bens e serviços no ambiente do aeroporto. O Relatório de

¹ Os aeroportos mencionados são: Manaus, Fortaleza, Salvador, Recife, Natal, Cuiabá, Brasília, Confins, Galeão, Santos Dumont, Guarulhos, Congonhas, Campinas, Curitiba e Porto Alegre.

Desempenho Operacional dos Aeroportos, forneceu aos usuários a possibilidade de avaliar os mais diversos aspectos dos serviços aeroportuários, desde itens da infraestrutura até itens de facilidades ao passageiro, onde se encontram os principais pontos relacionados à área comercial.

No gráfico 1, extraído desta pesquisa, é possível observar que a média geral dos itens “custo/benefício dos produtos comerciais” e “custo/benefício dos produtos de lanchonetes/restaurantes” são os pontos que apresentam maior descontentamento. Estes dois pontos, são também, os aspectos mais mal avaliados entre todos os itens presentes no Relatório.

Gráfico 1. Avaliação do público sobre as facilidades ao passageiro.



Fonte gráfico: Relatório de Desempenho Operacional dos Aeroportos (2016).

A pesquisa faz uma média da avaliação de todos os quinze aeroportos, o que pode evidenciar o aspecto “preço” como uma das mais importantes barreiras nacionais para o emprego correto do conceito de aeroporto como *marketplace* e do usufruto de seus benefícios para a saúde da gestão.

Ainda dentro deste mesmo aspecto, é possível notar também a sensibilidade do público aos preços praticados nos aeroportos, quando observamos a diferença de comportamento dos passageiros em voos internacionais e domésticos. Na primeira modalidade, a quantidade de usuários que respondeu ter realizado ao menos uma compra no aeroporto subiu para 59,8%, uma diferença de aproximadamente 20% a mais, quando

comparada com as respostas obtidas em rotas domésticas. Além disso, o valor gasto por pessoa também foi significativamente superior.

Um dos principais fatores que ajudam a compreender esta diferença no consumo entre as modalidades internacional e doméstica é a disponibilidade de lojas *Duty-free shops*, que possibilitam a aquisição de produtos, por preços mais acessíveis nos voos para outros países como aponta Jarach (2005). Aspectos que também poderiam colaborar para este aumento no volume de compras, como a renda familiar, não apresentaram grandes variações nas duas pesquisas e podem ser omitidos desta equação sem alterações significativas em seu resultado final.

Com o evidente descontentamento do público com a atual oferta de aquisição de bens e serviços no ambiente aeroportuário, medidas corretivas que aprimorem o desempenho das áreas comerciais tornando os preços mais acessíveis são uma boa oportunidade para ampliação das receitas nos aeroportos brasileiros.

A adoção dessas medidas torna-se ainda mais relevante quando a tendência de concessões dos aeroportos a iniciativa privada é observada como fator irreversível a médio e longo prazo. Isso porque, aeroportos concedidos passam a necessitar de um volume ainda maior de receitas, em comparação com aeroportos administrados pelo estado. Estes complexos precisam, além de garantir a qualidade das operações e a manutenção da infraestrutura necessária, proporcionar o retorno financeiro previsto a seus investidores.

Estas mudanças, nas demandas aeroportuárias, precisam vir acompanhadas de transformações também significativas no modelo atual de planejamento e gestão de aeroportos, a fim de romper com alguns dos mais antigos paradigmas que dificultam o desenvolvimento do setor.

3. A ENTRADA DA INICIATIVA PRIVADA E A NECESSIDADE DE MUDANÇAS NOS PARADIGMAS

A concessão de aeroportos à iniciativa privada é prevista no Código Brasileiro de Aeronáutica (CBA) através da Lei 7.565/86 desde o ano de 1986, nesta época, a presença das Forças Armadas e do Estado, era significativamente mais relevante na gestão e

desenvolvimento da aviação civil do país, fato que não impediu a promulgação da Lei. Esta Lei possibilita ao Estado conceder ou autorizar, à iniciativa privada, a exploração, do todo ou em parte, de sua infraestrutura aeroportuária.

Contudo, apesar de prevista no Código, a Lei somente foi empregada pelo Estado 25 anos após sua publicação. Em 2011, o leilão para a exploração do Aeroporto de Natal, no Rio Grande do Norte deu início a série de concessões que seriam realizadas nos próximos anos. Segundo a Infraero, esta medida apenas foi adotada graças ao crescimento exponencial da demanda por transporte aéreo nas últimas duas décadas. Este aumento, foi acompanhado da consequente necessidade de ampliação dos investimentos em infraestrutura, afim de manter o nível de serviço satisfatório para os usuários. A necessidade de arrecadação de verbas para a infraestrutura encontrou na concessão, uma possibilidade de investir sem empregar unicamente recursos públicos.

A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) observou, em 2012, um aumento de 234% na demanda por aviação desde o ano de 2002. Segundo a agência, este crescimento só foi possível graças ao desenvolvimento da economia brasileira e a redução dos preços das passagens aéreas. Todo este cenário, bem como a proximidade de eventos esportivos globais (Copa do Mundo da Fifa realizada em 2014 e as Olimpíadas do Rio em 2016), evidenciaram a necessidade por ampliação e reaparelhamento da infraestrutura aeroportuária.

Após optar pela concessão de alguns dos principais aeroportos do país, o Governo Federal incumbiu a Infraero, até então única gestora, a designação de sócia minoritária das novas concessionárias, a fim de garantir o recebimento de dividendos e fortalecimento de sua gestão, segundo a Secretaria Nacional de Aviação Civil. Neste cenário, a estatal passou a gerir de maneira indireta os aeroportos concedidos através, apenas, da indicação para membros do conselho da administração e fiscal.

As concessões foram divididas, até a data de finalização deste trabalho, em quatro lotes, onde foram concedidos os seguintes aeroportos: Aeroporto de São Gonçalo do Amarante (primeiro lote); Aeroporto Internacional de Brasília Presidente Juscelino Kubitschek, Aeroporto Internacional de Guarulhos André Franco Montoro e o Aeroporto

Internacional de Viracopos (segundo lote); Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro Galeão Antônio Carlos Jobim e o Aeroporto Internacional Tancredo Neves Confins (terceiro lote) e; Aeroporto Internacional Pinto Martins, Aeroporto Internacional de Salvador Deputado Luís Eduardo Magalhães, Aeroporto Internacional de Florianópolis Hercílio Luz e o Aeroporto Internacional Salgado Filho (quarto lote).

Além da concessão dos grandes aeroportos do país é possível observar a relevância que o Governo Federal tem apresentado a competitividade dos complexos aeroportuários e da logística nacional como um todo, através dos programas e políticas socioeconômicas empregadas nos últimos anos. O Programa de Parceria de Investimentos do Governo em Infraestrutura (PPI) que foi criado com o intuito de ampliar e fortalecer a relação entre o Estado e a iniciativa privada; o Programa de Investimento em Logística lançado em 2012, que tem como objetivo ampliar os investimentos públicos e privados especificamente na área de infraestrutura de transportes e; o Programa de Aviação Regional, que visa aumentar o acesso da população ao sistema aéreo de transporte, dando prioridade aos residentes de regiões menos desenvolvidas, integrando comunidades isoladas à rede nacional de aviação civil e facilitando o acesso a regiões potencialmente turísticas através da subvenção de rotas, são algumas das formas encontradas pelo Governo a fim de viabilizar seus planos.

Com esta robusta entrada da iniciativa privada no setor aéreo, os aeroportos passaram a necessitar de um melhor desempenho em sua gestão, a fim de garantir a manutenção e ampliação de sua infraestrutura e também de sua rentabilidade. É possível observar esta necessidade de melhoria no desempenho da gestão, ao examinar o Relatório de Auditoria de Gestão Nº 102/2011 que avaliou a administração do exercício de 2010 da Infraero. No período imediatamente anterior ao início das concessões, a estatal apresentou um déficit primário de R\$ 101 milhões, muito aquém, do superávit esperado de R\$ 39 milhões, frequentes atrasos na entrega de obras de infraestrutura, principalmente graças a questões burocráticas e problemas com órgãos do governo e fornecedores foram aspectos que também contaram negativamente.

Ainda segundo o Relatório, a Infraero demonstrou dificuldades na definição e cumprimento dos indicadores, metas e objetivos estratégicos que apresentavam, em partes, difícil compreensão e baixa relevância para a empresa. Superar estas barreiras na gestão e

ampliar as fontes de receita para os aeroportos, fixam-se, portanto, como os principais desafios da iniciativa privada e pública no país.

Para Jarach (2005) é necessário que o gestor contemple o aeroporto como uma organização que, entre seus principais objetivos está a geração de receita através do aproveitamento de novas oportunidades de negócios com seu público estratégico. Segundo o autor, quando observado desta forma, o aeroporto pode deixar de ser apenas reconhecido como um campo de pousos e decolagens e adquire o *status* de centro econômico de alta relevância, capaz de gerar lucratividade e rentabilidade a longo prazo para toda a sociedade.

Ainda segundo o autor, o aeroporto precisa buscar formas inovadoras que ampliem suas receitas sem a necessária ampliação dos custos. Para Jarach (2005), investimentos em marketing e no desempenho da área comercial, podem ser meios de alcançar os principais objetivos financeiros do complexo aeroportuário. No Brasil, a iniciativa privada precisa romper com alguns dos mais antigos paradigmas do setor, que tem o seu cerne voltado quase integralmente as atividades operacionais, a fim de viabilizar economicamente seus investimentos.

Para isso, será necessário investir em propostas de valor diferenciadas que sejam capazes de conquistar o público consumidor, levando em consideração as suas características únicas de comportamento e que resultarão em uma curva de valor claramente singular e atrativa em comparação com outros *marketplaces* concorrentes.

Para Kim e Mauborgne (2015) a criação de uma lógica estratégica diferenciada, denominada *inovação de valor*, que ofereça saltos de valor para os compradores e para as próprias organizações, através da redução de custos, é necessária para atingir os espaços inexplorados do mercado. Um exemplo de espaço inexplorado do mercado para os aeroportos é o alto número de não-consumidores que conscientemente optaram por não realizar nenhuma aquisição de bens ou serviços dentro do complexo aeroportuário e reduzem o desempenho da área comercial.

A observação do comportamento do público e das características de cada aeroporto será necessária para a criação de uma proposta excepcional de valor, capaz de romper com os paradigmas do setor e ampliar receitas.

4. NOVA PROPOSTA DE VALOR EMPREGADA NO AUXÍLIO AO INCREMENTO DA RECEITA AEROPORTUÁRIA

O termo *Oceano Azul* idealizado pelos autores Kim e Mauborgne (2015) evidencia a necessidade por distinção no modelo estratégico das organizações que desejam ampliar de maneira consistente as suas receitas. Adotar uma Estratégia de Oceano Azul, segundo os autores, significa criar novos espaços de mercado através de uma proposta de valor rentável e de utilidade excepcional para o consumidor, capaz de tornar irrelevante a concorrência. Para os aeroportos que aspiram consolidar a sua imagem junto ao mercado como opções rentáveis de *marketplaces*, é preciso observar que outros centros de comércio, como os *shoppings centers*, por exemplo, são concorrentes diretos pela atenção do público.

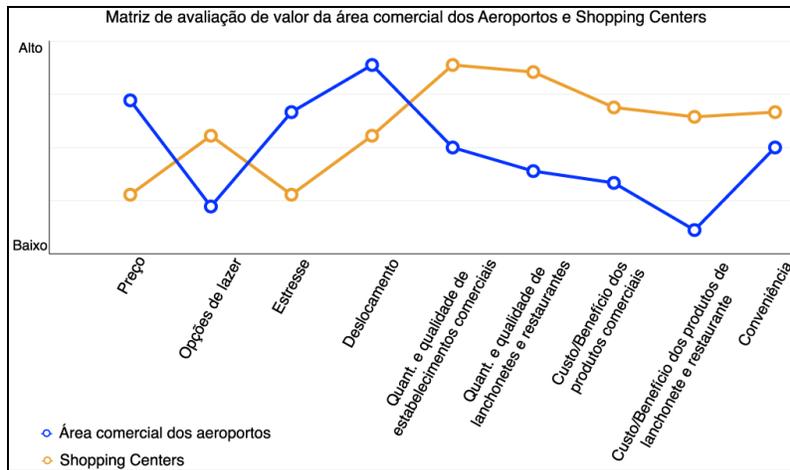
Para Kim e Mauborgne (2015) a adoção de uma Estratégia de Oceano Azul que diferencie claramente a proposta de valor de uma organização da de seus concorrentes, é a melhor forma de causar um impacto positivo no lucro. Para os autores, ao investir nos mesmos atributos valorizados pelo mercado, a organização perde as suas características únicas e passa a enfrentar a concorrência apenas através de aspectos como o preço, o que desencadeia, na grande maioria das vezes, uma guerra sangrenta na redução da margem de lucratividade.

Com o crescimento, mesmo que bastante tímido, das áreas comerciais dos aeroportos brasileiros nos últimos anos, é possível observar fortes similaridades em seus atributos com aqueles praticados nos *shoppings centers*, como se os aeroportos houvessem adotado o mesmo modelo de negócios. Esta estratégia fundamentada na simples cópia de um modelo aparentemente rentável, na verdade, despoja a área comercial dos aeroportos de suas principais características, tornando-a incapaz de atender as reais necessidades de seus usuários e nivelando a sua percepção de valor a de outros *marketplaces*, restando apenas à comparação entre preços, como prevista pelos autores anteriormente citados.

O gráfico 2 demonstra a matriz de avaliação de valor² das áreas comerciais dos aeroportos em comparação com a matriz observada nos *shoppings centers*. É possível constatar grandes semelhanças em seus atributos e carência de foco na elaboração de suas estratégias. É importante também, destacar o atributo “preço” que, nos aeroportos, é

significativamente mais alto do que a média de outros centros comerciais. As semelhanças das matrizes levam o público a comparar os preços praticados no complexo aeroportuário com os preços nos *shoppings*, uma vez que, para eles, não há grandes distinções aparentes entre os dois *marketplaces*.

Gráfico 2. Matriz de avaliação de valor da área comercial dos aeroportos e Shopping Centers



Fonte gráfico: Elaboração do autor (Ministério do Transportes, Portos e Aviação Civil)

Após análise do gráfico, é possível observar que os aeroportos têm investido em aproximar a sua experiência de uso com aquela encontrada em outros centros comerciais, ao invés de investir em uma experiência única e mais adequada a real necessidade de seus usuários. Apesar de aparentemente ser mais seguro empregar um modelo de negócios tradicional e já aprovado com sucesso pelo consumidor, quando uma organização adota a postura de “seguidora” no mercado, a tendência é que a pressão sobre seus custos e lucros apenas se intensifiquem com o passar dos anos, como afirmam os autores Kim e Mauborgne (2015).

² A matriz de avaliação de valor é um instrumento de diagnóstico para desenvolvimento da estratégia de oceano azul que evidencia a situação atual de uma organização no mercado de acordo com a avaliação de seus principais atributos percebidos pelo público.

Ao seguir investindo nos mesmos atributos de outros centros comerciais, os aeroportos terão como resultado apenas a elevação de seus custos e conseqüentemente dos preços praticados, o que pode fazer debandar o restante do público consumidor. Para entender a real necessidade da adoção de uma estratégia singular, a administração aeroportuária precisa estar atenta ao perfil de consumo do público quando este se encontra em sua localidade. Com o objetivo de firmar-se como um *marketplace* competitivo, o complexo aeroportuário deve buscar ampliar o investimento nos aspectos valorizados pelo seu usuário e eliminar ou limitar o gasto nos atributos pouco relevantes, a fim de tornar sua gestão mais eficiente e sua proposição de valor mais atrativa.

4.1 Planejamento estratégico disruptivo para o desenvolvimento de aeroportos como *marketplaces* competitivos

Para Kim e Mauborgne (2015) uma empresa ou organização que deseja ampliar suas receitas de forma sustentável expandindo seu mercado através da adoção da Estratégia de Oceano Azul, deve elaborá-la seguindo a sequência: utilidade para o comprador; preço; custo e; adoção. Desta forma, a organização pode validar suas ideias e garantir sua viabilidade comercial, além de reduzir drasticamente o risco associado ao novo modelo de negócios.

Ao iniciar a busca pelo estabelecimento de uma Estratégia de Oceano Azul economicamente viável, a organização precisa, em primeiro lugar, ofertar ao público uma utilidade excepcional, algo que, segundo os autores, seja capaz de convencê-lo a comprar a ideia. Como forma de alcançar a meta de utilidade para o comprador, Kim e Mauborgne (2015) sugerem a realização da análise do perfil do comportamento do público associada às principais características positivas da organização.

Como características mais marcantes deste comportamento, é possível observar que:

- (1) Os usuários do modal aéreo, como analisado anteriormente no capítulo 2, apresentam uma demanda com fortes indícios de elasticidade aos preços praticados nos aeroportos e;
- (2) possuem pouco tempo disponível para realização de compras. Este último aspecto, assim como o preço, é igualmente relevante na definição de uma proposta de valor

excepcional, e fica mais evidente quando examinada, com atenção, o tempo de antecedência de chegada aos aeroportos.

Ao observar o gráfico 3 abaixo, é possível notar que 56,9% do público chega ao aeroporto com uma antecedência de, no máximo, 1 hora e 59 minutos. Com esta antecedência, ou com valores ainda menores, o consumo de bens e serviços dentro do complexo aeroportuário é gradualmente prejudicado. Com pouco tempo disponível para a realização de compras, e insuficiente para conhecer as opções de lojas e restaurantes presentes na área comercial, a tendência é que os usuários se dirijam diretamente para seus portões de embarque.

Gráfico 3. Antecedência de chegada dos passageiros ao aeroporto.



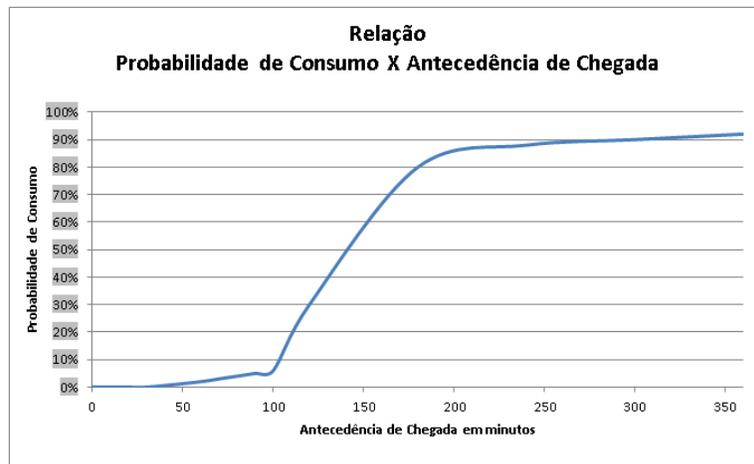
Fonte gráfico: Secretaria de Aviação Civil Presidência da República (2014).

Segundo o Relatório de Desempenho Operacional dos Aeroportos (2016), coordenado pelo Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, o tempo consumido com os processos aeroportuários pode colaborar com a redução do consumo de bens e serviços, principalmente para os passageiros que chegam ao aeroporto com poucos minutos de antecedência. O Relatório apontou que, o tempo consumido com processos como: check-in no balcão; inspeção de segurança e; embarque, podem levar, em média, até 51 minutos para voos domésticos, sem considerar o tempo de deslocamento dos passageiros dentro do terminal.

Outro ponto igualmente importante e que aumenta ainda mais a influência do tempo disponível no consumo de bens e serviços é que: 59,5% do público que informou não ter realizado nenhuma compra no terminal é bastante similar ao valor encontrado de 56,9% dos passageiros que chegam ao aeroporto com pouca antecedência. Além disso, o percentual de

consumo no aeroporto que é de 40,5% é também semelhante ao percentual total de passageiros que chegam com uma antecedência maior que 2 horas, como pode ser observado no gráfico 3 acima. A partir destas informações é concebível elaborar o gráfico 4, com a provável relação entre estes dois fatores.

Gráfico 4. Possível relação entre probabilidade de consumo e antecedência de chegada ao aeroporto.



Fonte gráfico: Elaboração do autor (Secretaria de Aviação Civil Presidência da República)

Ao analisar o gráfico 4 é plausível notar que, quanto maior for o tempo disponível do passageiro no aeroporto, maior será também a sua probabilidade de consumo, com um crescimento mínimo percebido acima do tempo médio de duração dos processos aeroportuários. É importante ressaltar também, a existência de outras forças atuantes que levam à decisão final de compra. Aspectos como: preço; acessibilidade; quantidade e qualidade de lojas; percepção de custo/benefício dos produtos e; conveniência, são amplamente considerados no processo de compra, como afirma Poundstone (2015). Ao interpretar equivocadamente este gráfico, considerando a antecedência de chegada, como uma força indiferente aos outros fatores, a gestão aeroportuária pode ser levada a conclusões incorretas.

Uma delas seria acreditar que, bastaria ao aeroporto descobrir meios de aumentar a antecedência de chegada para vislumbrar um possível crescimento no consumo. Baseada nesta falsa premissa, a gestão aeroportuária pode investir, ou fomentar investimentos, no aprimoramento da infraestrutura da mobilidade urbana, a fim de torná-la capaz de reduzir o

tempo de deslocamento dos passageiros e aumentar sua antecedência de chegada. Apesar de bastante benéfica à população, esta solução tem grandes possibilidades de fracassar no incremento da receita. A redução no tempo de deslocamento pode ser acompanhada também por uma alteração no comportamento dos usuários.

Após observar que o tempo de deslocamento foi reduzido, o público pode interpretar esta mudança como uma oportunidade de deixar o seu ponto de partida com menor antecedência, o que na prática, não alteraria, significativamente, a sua chegada ao aeroporto, o seu tempo disponível para compras e a sua probabilidade de consumo. Além do que, segundo dados coletados pela Secretaria Nacional de Aviação Civil (2014), 68,1% dos passageiros, leva menos de 59 minutos para chegar ao aeroporto e, deste percentual, aproximadamente 54% leva, no máximo, 29 minutos. Ao analisar estes números, é possível perceber indícios de que o tempo de deslocamento até o aeroporto, apesar de em alguns casos sofrer com obstáculos, como o congestionamento de vias, já se encontra em um nível suficientemente praticável, reforçando o argumento de que a resolução pode não partir deste princípio.

Outra solução, também possivelmente controversa, pode surgir através do aumento do tempo mínimo obrigatório de antecedência de chegada, o que forçaria o usuário a permanecer por mais tempo no aeroporto. Ao adotar esta norma, a gestão aeroportuária pode acabar reduzindo, a longo prazo, a competitividade do modal aéreo frente a outros meios de transporte. Isto porque, em muitos casos, como a rota Rio de Janeiro – São Paulo, que tem uma duração de aproximadamente 40 minutos, o tempo gasto em terra acabaria superando consideravelmente o tempo total em voo.

Para os passageiros, este aspecto pode representar um sinal de perda da eficiência dos aeroportos e criar um cenário, ainda mais propício, ao surgimento e aprimoramento de novas tecnologias disruptivas e providas das características necessárias para melhor aproveitar as tendências do mercado como os drones, por exemplo. O emprego e adoção destas novas tecnologias pode apresentar uma dinâmica mais aderente ao perfil fragmentado do público consumidor, como afirma Anderson (2006), e reduzir o papel dos aeroportos tornando-os relevantes apenas para os voos de longas distâncias.

Ao invés de investir em formas de manter o público por cada vez mais tempo no aeroporto e tentar forçar o consumo, a gestão aeroportuária pode buscar aprimorar os processos e tornar-se mais eficiente, principalmente em sua área comercial, para assegurar que os usuários tenham mais possibilidades e tempo de consumir. Uma destas formas, evidentemente, diz respeito à redução do tempo gasto com os processos aeroportuários, como: check-in; inspeção de segurança; deslocamento e; embarque. No entanto, muitas soluções já são empregadas neste sentido, desde check-in no totem ou através da internet, até esteiras que facilitam a circulação dos passageiros, o que leva a crer que, as melhorias, apesar de bem-vindas, podem ser apenas marginais.

Por outro lado, soluções direcionadas para a ampliação do desempenho da área comercial, são pouco ou inexpressivamente empregadas nos aeroportos. Ofertar os produtos e serviços disponíveis do complexo aeroportuário de maneira mais conveniente, acessível, simples e rápida para o consumidor final, pode ser uma característica capaz de diferenciar a matriz de avaliação de valor dos aeroportos daquela apresentada por outros *marketplaces*. Além disso, esta medida apresenta atributos muito mais próximos da necessidade e comportamento de consumo dos passageiros que, como visto anteriormente, tem o tempo como um de seus recursos mais escassos.

Desta forma, a oferta de utilidade excepcional ao público, que seja capaz de romper as barreiras do mercado e converter não-consumidores conscientes em consumidores entusiastas, como afirmam os autores Kim e Mauborgne (2015), passa primordialmente por este fator. Outro aspecto também relevante, e já discutido nos capítulos anteriores, diz respeito ao preço praticado na área comercial dos aeroportos.

Kim e Mauborgne (2015) explicam que, para alcançar uma estratégia de Oceano Azul e uma proposição de valor excepcional ao público, além da utilidade para o comprador, as organizações precisam ser capazes de precificar seus produtos de forma que eles estejam acessíveis a grande massa de compradores ou, correm o risco de não obter uma proposta verdadeiramente capaz de produzir bons resultados. Já Poundstone (2015) alerta que, a prática de preços aparentemente abusivos, mesmo que na realidade não o sejam, é suficiente para desencadear uma reação de aversão do consumidor, que por muitas vezes,

pode preferir sacrificar o benefício obtido através de produtos essenciais a sua subsistência, como alimentos e remédios, a ter que os adquirir por valores muito acima do esperado.

É possível perceber, portanto, que utilidade ao público e acessibilidade financeira são atributos que precisam navegar juntos na exploração do Oceano Azul, defendido pelos autores. Contudo, para garantir que o corredor de precificação estratégica adotado esteja realmente acessível ao público-alvo, as organizações precisam estar atentas as ofertas de setores ou mercados alternativos como lembram Kim e Mauborgne (2015). Apenas neste caso, a equiparação de atributos com os shoppings centers pode tornar-se benéfica aos aeroportos. Quando combinada a utilidade excepcional ao consumidor, através do atendimento de suas reais necessidades, e preços equivalentes aos de outros *marketplaces*, que por sua vez garantem a acessibilidade, o aeroporto passa a apresentar uma estratégia de posicionamento várias vezes mais competitiva.

Como forma de visualizar a adoção desta nova estratégia, a tabela 1 abaixo com a matriz eliminar-reduzir-elevar-criar, demonstra quais são os aspectos da antiga abordagem que devem ser aprimorados, eliminados e reduzidos e quais os novos que precisam ser construídos a fim de possibilitar que o aeroporto alcance a utilidade excepcional para o seu consumidor. Esta matriz também é peça-chave para a comunicação interna da nova estratégia nas organizações, de forma que, possibilita a compreensão básica do novo cerne organizacional. A certeza desta compreensão, em todos os níveis do organograma empresarial, é fundamental para a fase de adoção e execução da estratégia, de acordo com Kim e Mauborgne (2015).

Tabela 1. Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar componente da nova estratégia de Oceano Azul dos aeroportos.

| Eliminar | Elevar | Reduzir | Criar |
|----------|--|--|--|
| Estresse | Conveniência Quant. e qualidade de estabelecimentos comerciais Quant. e qualidade de lanchonetes e restaurantes Custo/benefício dos produtos comerciais Custo/benefício dos produtos de lanchonetes e restaurantes | Preço Deslocamento Opções de lazer | Simplicidade no processo de compra Rapidez no processo de compra Comodidade Acessibilidade ao conjunto de lojas |

Fonte tabela: Elaboração do autor.

É possível observar, ao analisar a tabela, a necessária redução de atributos prejudiciais ou pouco relevantes ao público. A média de preço percebido, o deslocamento interno dos passageiros e as opções de lazer, devem manter-se em seu menor nível possível. Contudo, vale ressaltar que, opções de lazer podem e devem ser elevadas em aeroportos com características de conexão, onde o passageiro precisará permanecer por tempo determinado, como afirma Jarach (2005). Já para aeroportos com características de origem e destino, onde é pouco comum à permanência dos passageiros no complexo aeroportuário, este atributo pode trazer níveis de despesas e falta de objetividade estratégica prejudicial.

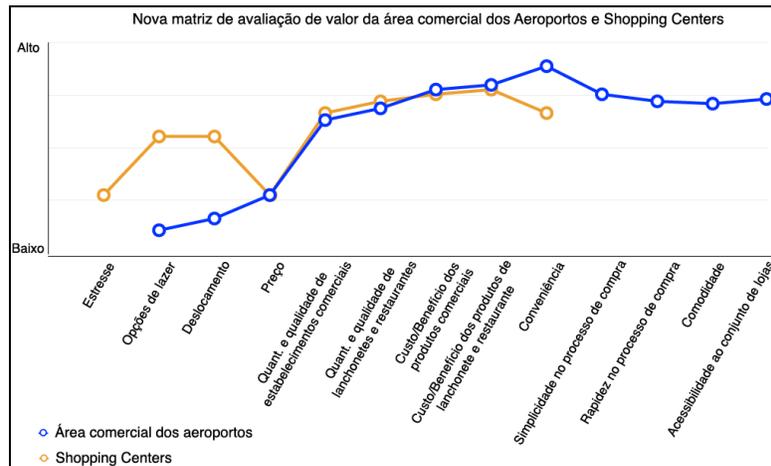
Ainda de acordo com a tabela, elevar aspectos como: conveniência; quantidade e qualidade de estabelecimentos comerciais, lanchonetes e restaurantes; aprimorar a relação custo/benefício percebida dos produtos comerciais e de lanchonetes e restaurantes, são maneiras de também aumentar a atratividade da área comercial.

Entretanto, é importante lembrar que, estes atributos, não necessariamente refletem a real condição dos aeroportos, mas sim a condição percebida pelos seus usuários. Por isso, ao elevar a quantidade e qualidade dos estabelecimentos, o aeroporto não precisa necessariamente investir em ampliações de terminais, mas pode trabalhar na expansão da percepção do público que, muitas vezes, pode não ter conhecimento de toda a extensão da área comercial disponível.

Ao construir atributos que reforcem a conveniência, acessibilidade, simplicidade, comodidade e rapidez do processo de compras, o aeroporto passa a firmar solidamente o seu novo posicionamento estratégico e com isso a utilidade excepcional ao público. Por fim, todos estes atributos combinados tendem a conseqüentemente eliminar ou reduzir drasticamente a sensação de estresse na área comercial.

A partir da definição e aplicação destas novas características, é possível desenvolver o gráfico 5 abaixo, com a nova matriz de avaliação de valor proposta para a área comercial dos aeroportos.

Gráfico 5. Matriz de avaliação de valor proposta para a área comercial dos aeroportos.



Fonte gráfico: Fonte gráfico: Elaboração do autor (Ministério do Transportes, Portos e Aviação Civil)

Nesta nova proposta, a área comercial do complexo aeroportuário apresenta o foco muito mais evidente no oferecimento de conveniência e acessibilidade aos passageiros. Através desta matriz o aeroporto, pode também, desvencilhar a sua estratégia e modelo de negócios da comparação com outros *marketplaces*, como é possível observar através da evidente distinção das curvas. Com foco e proposta singular, uma organização está pronta para romper as barreiras do mercado e conquistar a massa de compradores, como defendem Kim e Mauborgne (2015).

Por fim, para validar a nova proposta de valor excepcional ao público, a gestão aeroportuária precisa estar atenta a sua estrutura de custos, de forma que, seja possível praticar a meta de preço-alvo e ainda assim manter o lucro. Ainda segundo os autores, para alcançar este objetivo, a organização pode valer-se de algumas ferramentas como: (1) Inovações de custos e de processos de negócio; (2) parcerias e/ou; (3) inovação de precificação.

O marketing digital atrelado ao uso de novas tecnologias como os aplicativos e *smartphones*, amplamente adotados pelo público, podem prover a área comercial dos aeroportos dos atributos necessários para a adoção da nova matriz de valor proposta, com a necessária estrutura de baixo custo. Estas ferramentas, além de possibilitarem o alcance das características de utilidade excepcional ao público, como acessibilidade e comodidade,

também são capazes de combinar a inovação de custos e de processos de negócio com a elaboração de parcerias e precificação, de forma a criar o cenário ideal para implantação.

5. NOVAS TECNOLOGIAS E CONCEITOS PUBLICITÁRIOS EMPREGADOS NA ADOÇÃO DE NOVO MODELO ESTRATÉGICO

Segundo dados da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), em outubro de 2017 o Brasil registrou 240,9 milhões de linhas ativas na telefonia móvel. Deste total, de acordo com a 28ª Pesquisa Anual de Administração e Uso de Tecnologia da Informação nas Empresas, realizada pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP), 208 milhões dos dispositivos são classificados como *smartphones* e detêm a capacidade de processamento de dados semelhante aos computadores domiciliares.

Esta tecnologia, presente desde o final dos anos 90, somente passou a ser adotada amplamente pela massa de compradores, graças ao pioneirismo de empresas como: NTT DoCoMo; Apple e; Google Inc., que pavimentaram o caminho através de soluções de baixo custo e utilidade excepcional ao público. Mais tarde, outras organizações como Uber, Amazon e Facebook também colaboraram com o aumento da confiança e segurança dos usuários no emprego de soluções provenientes dos aplicativos para dispositivos móveis e internet. Outro fator, igualmente importante para a adoção em massa, foi o forte desenvolvimento da tecnologia de rede de dados nos últimos anos, que provém acesso à *web* através dos celulares, *smartphones* e *tablets* sem necessariamente estarem conectados a redes fixas. Este avanço possibilitou o amplo crescimento do mercado e o incremento de suas principais características de mobilidade e fácil acesso.

De maneira complementar, o marketing digital tornou-se uma das principais ferramentas estratégicas para alcançar e relacionar-se com o consumidor de quase todas as organizações, como afirma o autor Torres (2009). Através de ações estratégicas como: marketing nas mídias sociais; e-mail marketing; publicidade on-line; marketing viral e; marketing de conteúdo, uma empresa pode posicionar-se junto ao consumidor e ampliar a sua participação de mercado com investimentos relativamente modestos. Segundo dados da 35ª Edição do Webshopper (2017), estudo de maior credibilidade sobre o comércio virtual

brasileiro, realizado pela Ebit em 2016, o comércio concretizado unicamente através da internet, movimentou 44,4 bilhões de reais, onde as estratégias de marketing digital mantiveram um papel indispensável para o alcance deste montante.

Graças aos seus atributos singulares que reúnem acessibilidade, adoção em massa, conveniência, alcance, simplicidade e comodidade para os usuários, a internet e os *smartphones* surgem como uma possível solução para a execução da estratégia de utilidade excepcional ao público, proposta anteriormente como meio de ampliar as receitas aeroportuárias. Por sua vez, o marketing digital e suas ações estratégicas consolidam-se como caminhos indispensáveis para tornar esta proposta factível.

5.1 Modelo de plataforma de compras online aplicado no auxílio ao incremento da receita aeroportuária

Como forma de combinar as principais características das soluções *mobile* com os atributos necessários para tornar possível a execução da nova matriz de valor proposta para a área comercial dos aeroportos, o emprego de um modelo de plataforma de compras online, emerge como uma alternativa viável e de simples adoção. Este modelo foi escolhido por possuir as propriedades demandadas para pôr em prática o conceito de utilidade excepcional ao consumidor, como: conveniência; acessibilidade; simplicidade; comodidade; rapidez no processo de compras e; ampla adoção do público de diversos perfis psicográficos.

A plataforma funcionaria, portanto, como um modelo de *marketplace* virtual que contém os bens de consumo ofertados pelas próprias lojas do aeroporto. Desta forma, o usuário pode ter fácil acesso a ampla variedade de produtos e estabelecimentos disponíveis no complexo aeroportuário, sem precisar deslocar-se por todo o terminal. Além de reduzir o nível de deslocamento do público, esta característica também desenvolve a acessibilidade ao conjunto de lojas e amplia a percepção de quantidade e qualidade dos estabelecimentos comerciais e de restaurantes, fatores necessários para o alcance da matriz de valor proposta.

Ao possibilitar a aquisição de produtos através da plataforma, por meio dos métodos de pagamento online, é possível também criar as indispensáveis características de simplicidade e rapidez no processo de compras, aprimorando o desempenho da área

comercial e tornando mais eficiente o tempo disponível dos passageiros. Arelado a isso, adotar as modalidades de retirada dos produtos com hora marcada, sem a necessidade de passar por filas, e de sistema de entregas dentro do terminal, produzem a comodidade e elevam o nível de conveniência da área comercial a um patamar suficientemente alto para ser reconhecido como uma proposta de valor excepcional ao consumidor.

Contudo, o preço elevado dos produtos disponíveis no complexo aeroportuário continua sendo uma das maiores barreiras para a adoção da matriz de valor. Como forma de promover a redução do preço e ampliar a percepção de custo/benefício do público, sem necessariamente indispor a gestão aeroportuária com os concessionários, a princípio, é indicado apenas o cadastro na plataforma, dos produtos que já se encontram com desconto nas lojas físicas. Desta forma, inicialmente, a plataforma contaria apenas com os produtos em promoção no aeroporto. Ao adotar esta medida, espera-se que, a médio prazo, os lojistas possam reduzir a faixa de preços praticados de maneira gradual, após observarem o aumento no número de vendas possibilitado pelo novo modelo.

Com o intuito de tentar prever o percentual no aumento do número de vendas, com a introdução da plataforma, foi elaborada a seguinte equação:

$$tvcp = tvsp + (alc.0,02-Prob) + (desc.2,3)$$

Onde:

tvcp = total de vendas com a plataforma

tvsp = total de vendas sem a plataforma

alc = número total de pessoas alcançadas por anúncios da plataforma

0,02 = média de conversão dos anúncios

prob = probabilidade de não consumo por antecedência de chegada

desc = percentual de desconto ofertado

2,3 = média de elasticidade do público

A partir da análise da equação acima, é possível perceber que a quantidade final de vendas com a plataforma, sofre a influência de, ao menos, cinco importantes fatores. Um deles, o número total de pessoas alcançadas, diz respeito a quantidade de usuários que foi exposta aos anúncios da plataforma. A fim de elevar este número, a gestão precisa investir em ações estratégicas de marketing digital que garantam o alcance adequado do público certo. Já a média de conversão dos anúncios, é a taxa estimada para cálculos de retorno sobre o investimento (ROI). Segundo Moraes (2015), a taxa média esperada para o mercado varejista online, é de conseguir converter em novos negócios, 2% de todos que visualizam os anúncios da organização. Esta constata, reflete também a importância da qualidade das ações de marketing digital e reforçam, mais uma vez, o seu papel fundamental para a plataforma.

A probabilidade de não consumo por antecedência de chegada é o fator que reflete a necessidade de melhoria no desempenho dos processos aeroportuários. Em média, no Brasil, os passageiros que atualmente chegam ao aeroporto com menos de 51 minutos, tem grandes possibilidades de não conseguir consumir em decorrência da falta de tempo, como analisado no capítulo anterior. Ao adotar a plataforma, como meio de aperfeiçoamento da eficiência da área comercial, a tendência é que, cada vez menos tempo seja necessário para que o passageiro consiga consumir. Contudo, mesmo com a introdução do modelo da plataforma, a probabilidade de consumo continua reduzida para as margens muito pequenas de antecedência de chegada. A probabilidade de não consumo por antecedência de chegada é um fator que pode variar para cada aeroporto, a depender da sua média de tempo despendido com os processos aeroportuários, como observado anteriormente na análise do gráfico 4.

O percentual de desconto ofertado, reflete a porcentagem média oferecida de descontos nos preços dos produtos disponíveis na plataforma. Este fator depende, primordialmente, do nível de engajamento dos varejistas com o propósito de tornar mais acessível os produtos da área comercial. Quanto mais descontos forem ofertados, maior será o número de pessoas dispostas a comprar. A média de elasticidade é o fator que retrata esta disposição do consumidor, segundo os autores Licoviski, Lima e Hersen (2013), para mercados em que a sensibilidade do público aos preços é alta, como no caso dos

aeroportos, a média de elasticidade esperada pode ser de 2,3% para os produtos de uso mais comum. Isso quer dizer que, para cada 1% de alteração no preço, para mais ou para menos, a demanda varia em 2,3% no sentido contrário.

Com o conhecimento da importância de cada fator e com os meios adequados para obtê-los, a gestão aeroportuária pode empregar a equação proposta, como método de previsão aproximada do desempenho da plataforma. Desta maneira, o modelo proposto de *marketplace* virtual é capaz de preencher as lacunas na nova matriz de valor do aeroporto e proporcionar ao consumidor final a utilidade excepcional necessária para a sua adesão e ampliação do mercado, rompendo as barreiras e desenvolvendo uma Estratégia do Oceano Azul viável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Grande parte do desenvolvimento do Brasil passa obrigatoriamente por um modelo de logística bem organizado para atender ao constante fluxo de escoamento de pessoas e cargas. Os aeroportos, bem como todo o setor aéreo, desempenham um forte papel neste processo, através do fornecimento da infraestrutura necessária. Além disso, o complexo aeroportuário também é o principal responsável pelo crescimento econômico e pela integração dos povos de quase todas as regiões do país.

Tornar os aeroportos brasileiros mais competitivos, como são grande parte dos aeroportos em todo o mundo, ampliando a sua receita através da melhoria na eficiência de suas áreas comerciais, é um importante passo para garantir a manutenção e ampliação da infraestrutura aeroportuária, fundamental no processo logístico. Contudo, para alcançar este objetivo, é preciso que a gestão esteja disposta a romper antigos paradigmas do setor que apontam os investimentos apenas para o lado operacional. Ao investir também no esforço para a criação de um novo modelo estratégico, direcionado e mais relevante para as reais necessidades dos usuários, os aeroportos brasileiros podem finalmente despontar como ambientes propícios à aquisição de bens e serviços.

Atualmente com um percentual de aproximadamente 60% de pessoas que optam por, conscientemente, não consumir nos aeroportos em voos domésticos, é possível

entender que existe ainda, uma margem muito grande a ser melhorada até que se alcance este objetivo. O emprego de soluções de tecnologia e marketing digital, como formas de prover o complexo aeroportuário dos atributos necessários para o aprimoramento de sua rentabilidade e lucratividade, podem ser alternativas inovadoras e de baixo custo capazes de encurtar o caminho a ser percorrido neste processo.

Contudo, o desenvolvimento da matriz de valor proposta neste estudo, assim como o desenvolvimento de todas as propostas inovadoras que surgem periodicamente em quase todos os mercados, emerge com uma forte ruptura do status quo e da forma como são observadas algumas das características mais básicas do setor. Estas mudanças, vêm acompanhadas de barreiras à sua adoção, que precisam ser transpostas para que a estratégia possa ser executada.

A possível resistência por parte dos varejistas ou mesmo de integrantes da equipe da gestão aeroportuária, ou ainda o surgimento de questões burocráticas, são alguns dos obstáculos que precisam ser encarados desde o início do planejamento para que os novos objetivos estratégicos sejam alcançados. Neste sentido, o esforço para o alinhamento da proposição de valor deve ser empregado no relacionamento com os parceiros estratégicos e em todos os níveis do organograma empresarial ou institucional. O envolvimento de todos desde a elaboração do modelo até a execução é uma ferramenta indispensável neste processo. Por fim, a gestão aeroportuária pode buscar estabelecer parcerias para o desenvolvimento e manutenção do modelo de *marketplace* virtual proposto, a fim de manter uma baixa estrutura de custos e maior relevância para o público consumidor.

Espera-se que este estudo tenha alcançado seu objetivo principal através do desenvolvimento, análise e sugestão de novo modelo estratégico aplicado na área comercial aeroportuária capaz de, possivelmente, ampliar a sua geração de receita e consolidar no Brasil o conceito de aeroporto como *marketplace* competitivo. Espera-se também que o estudo seja empregado como suporte para a observação prática do modelo analisado e na criação de novas estratégias que auxiliem no desenvolvimento da aviação civil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON CHRIS. **A Cauda Longa: The Long Tail A Nova Dinâmica de Marketing e Vendas: Como Lucrar Com a Fragmentação do Mercado.** 15. Ed. Petrópolis: Elsevier Editora Ltda, 2006. 240p.

JARACH DAVID. **Airport Marketing: Strategies to Cope With The New Millennium Environment.** 2. Ed. Cornwall: Ashgate, 2005. 140p.

KIM CHAM W.; MAUBORGNE RENÉE. **A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante.** 2. Ed. São Paulo: Elsevier Editora, 2015. 278p.

LICOVISKI EVERETOM; LIMA LUCIANO; HERSEN AMARILDO. **A Elasticidade-preço de Demanda no Segmento Supermercadista de Varejo: Um Estudo de Caso Com Abordagem Empírica.** Universidade Estadual do Centro-Oeste, 2013. 16p.

MORAIS FELIPE. **Planejamento Estratégico Digital.** 1. Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2015. 329p.

PINDYCK ROBERT S.; RUBINFELD L. DANIEL. **Microeconomics.** 8. Ed. Boston: Pearson Education, 2013. 743p.

POUNDSTONE WILLIAM. **Preço: O Mito do Valor Justo e Como Tirar Proveito Disso.** 1. Ed. Rio de Janeiro: Best Business, 2015. 495p.

TORRES CLÁUDIO. **A Bíblia do Marketing Digital: Tudo O Que Você Queria Saber Sobre Marketing e Publicidade na Internet e Não Tinha a Quem Perguntar.** 10. Ed. São Paulo: Novatec Editora, 2009. 399p.

WEBGRAFIA

AIRBUS. **Global Market Forecast – Growing Horizons 2017 / 2036.** Disponível em: http://www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/publications/backgrounders/Airbus_Global_Market_Forecast_2017-2036_Growing_Horizons_full_book.pdf. Acesso em: 14 dez. 2017.

ANAC. **Aeródromos.** Disponível em: <http://www.anac.gov.br/assuntos/setor-regulado/aerodromos>. Acesso em: 29 out. 2017.

ANATEL. **Brasil registra 240,9 milhões de linhas móveis em operação em outubro de 2017.** Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/institucional/ultimas-noticiass/1848-brasil-registra-240-9-milhoes-de-linhas-moveis-em-operacao-em-outubro-de-2017>. Acesso em: 14 dez. 2017.

BOEING. Current Market Outlook 2017 - 2036. Disponível em: <http://www.boeing.com/commercial/market/current-market-outlook-2017/>. Acesso em: 14 dez. 2017.

CONVERÊNCIA DIGITAL. 28ª Pesquisa Anual do Uso de TI, 2017. Disponível em: <http://www.convergenciadigital.com.br/inf/fsm17.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2017.

FECOMERCIO. Webshoppers 35ª Edição 2017. Disponível em: http://www.fecomercio.com.br/public/upload/editor/pdfs/webshoppers_35_edicao.pdf. Acesso em: 14 dez. 2017.

GOVERNO DO BRASIL. Na Última Década, Transporte Aéreo Registrou Crescimento 3,5 Vezes Maior do Que o PIB. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2014/06/na-ultima-decada-transporte-aereo-registrou-crescimento-3-5-vezes-maior-do-que-o-pib>. Acesso em: 11 nov. 2017.

GOVERNO DO BRASIL. Programa de Investimento em Logística. O Brasil Vai Seguir Avançando. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/programa-de-investimento-em-logistica>. Acesso em: 13 nov. 2017.

INFRAERO. Aeroportos. Disponível em: <http://www4.infraero.gov.br/aeroportos/>. Acesso em: 29 out. 2017.

INFRAERO. História - Nossa História. Disponível em: <http://www4.infraero.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/sobre-a-infraero/historia/>. Acesso em: 11 nov. 2017.

INFRAERO. Relatório de Auditoria de Gestão Nº 5/2012 (OS Nº 2012/106). Disponível em: http://www4.infraero.gov.br/media/551734/3_relatorio_auditoria_gestao_n5_2012.pdf. Acesso em: 11 nov. 2017.

O GLOBO. Em Dez Anos Um País Menos Conectado - Número de Cidades Atendidas Por Voos Cai de 180 Para 122. Em 33% Delas, Não Há Concorrência. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/em-dez-anos-um-pais-menos-conectado-21277331>. Acesso em: 11 nov. 2017.

PLANALTO PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Entenda o Programa de Parcerias de Investimentos. Disponível em: <http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-planalto/noticias/2016/09/entenda-o-programa-de-parcerias-de-investimentos>. Acesso em: 13 nov. 2017.

SECRETARIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. Aviação Regional Conectando o Brasil. Disponível em: <http://www.aviacao.gov.br/noticias/2015/01/programa-de-desenvolvimento-aviacao-regional-quer-democratizar-o-transporte-aereo-no-brasil-1/aviacao-regional-versao-site-v4-final.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2017.

SECRETARIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. **Conheça o Brasil Que Voa.**

Disponível em: <http://www.aviacao.gov.br/obrasilquevoa/perfil-do-passageiro.php>. Acesso em: 29 out. 2017.

SECRETARIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. **Perguntas e Respostas Sobre o Processo de Concessão dos Aeroportos de Guarulhos, Viracopos e Brasília.** Disponível em: http://www.aviacao.gov.br/noticias/2011/12/copy279_of_titulo-da-noticia-entre-35-e-90-caracteres-com-espaco. Acesso em: 12 nov. 2017.

SECRETARIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. **Relatório de Desempenho Operacional dos Aeroportos – 1º Trimestre de 2017 Janeiro a Março.** Disponível em: <http://www.aviacao.gov.br/assuntos/pesquisa-satisfacao/relatorio-trimestral-geral-1t2017.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2017.