

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DA FUNDAÇÃO GETULIO
VARGAS – ISAE/FGV MBA EXECUTIVO EM GESTÃO COMERCIAL**

**POLÍTICA COMERCIAL PLUNA LINHAS AÉREAS:
ANÁLISE CRÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS COM FOCO NO TEMA
MOTIVAÇÃO**

CURITIBA

2013

Christian Rodrigo G. Oliveira

**POLÍTICA COMERCIAL PLUNA LINHAS AÉREAS:
ANÁLISE CRÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS COM FOCO NO TEMA
MOTIVAÇÃO**

Trabalho de conclusão do curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Comercial, do MBA Executivo em Gestão Comercial do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Luiz Roberto Gomes de A. Mello

CURITIBA

2013

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EXECUTIVO EM GESTÃO COMERCIAL

O Trabalho de Conclusão do Curso

“Política Comercial da Pluna: Análise Crítica da Administração de Vendas com foco no tema motivação”

Elaborador por: CHRISTIAN RODRIGO G. OLIVEIRA

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA Executivo em Gestão Comercial foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do Curso de pós-Graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, ____ de _____ de 2013.

João Batista Vilhena

Coordenador

Luiz Roberto Gomes de A. Mello

Professor Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O Aluno: Christian Rodrigo G. Oliveira, abaixo assinado, do Curso MBA Executivo em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de no período 13 de Junho 2011 a 07 de Dezembro 2012, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão do curso intitulado “Política de Avaliação de Desempenho da Pluna Linhas Aéreas Uruguaias” é autêntico, original e de autoria do mesmo.

Curitiba, 25 de Março de 2013.

Christian Rodrigo Gonçalves de Oliveira

RESUMO

A finalidade deste trabalho é a criação de uma política comercial, para a empresa Pluna Linhas Aéreas Uruguaias, dando enfoque ao tema motivação dentro da gestão da administração de vendas, comentando o papel do gestor de vendas como líder e responsável por identificar, criar e manter um ambiente de trabalho produtivo e equilibrado dentro de sua equipe.

O presente trabalho buscou identificar dentre os fatores higiênicos e motivacionais qual possuía a maior relevância na percepção da equipe comercial.

Para tal, realizamos pesquisa na empresa, abordando questões do tipo qualitativa e quantitativa, aplicando questionários destinados aos colaboradores dos setores de operação, coordenação, gerencia e diretoria, onde este instrumento visou à coleta de informações necessárias para a realização da análise dos fatores motivacionais.

Por fim, incluímos “análise de resultados/tabulação dos dados” e “recomendações” dado que o projeto foi desenvolvido em sua integralidade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	16
Figura 2	16
Figura 3	17
Figura 4	50
Figura 5	52
Figura 6	56
Gráfico 1.....	22
Gráfico 2.....	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	27
Tabela 2	28
Tabela 3	30
Tabela 4	33
Tabela 5	34
Tabela 6	63
Tabela 7	64
Tabela 8	72
Tabela 9	73
Tabela 10	77
Tabela 11.....	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 VISÃO, MISSÃO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	10
3 ASPECTOS GERAIS DO NEGÓCIO	11
3.1 Histórico e descrição da empresa	11
3.2 Cultura e Clima Organizacional	12
3.3 Produtos e Serviços	12
3.4 Operações	12
3.5 Capacidades e limitações	13
3.6 Objetivos e desempenho atual	13
3.7 Análise dos recursos da empresa	14
3.8 Administração/RH	14
3.9 Estilo de Administração	15
3.10 Orientação para o Marketing	15
4 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVOS	18
4.1 Investimentos de marketing e Redes Sociais	20
4.2 Participação de mercado	21
5 MERCADO	24
5.1 Histórico do mercado	24
5.2 Desenvolvimento da aviação comercial na região	25
5.3 Fatores que definiram o mercado	26
5.4 Maiores players do mercado da PLUNA	26
5.5 Ciclo de vida do mercado	27
5.6 Impacto da tecnologia	27
5.7 Concorrentes	28
5.8 Administração de vendas	28
5.9 Segmentação de mercado	29
5.10 Comparativo dos 4 P's	29
5.11 Características do P de PRODUTO	30
5.12 Características do P de PONTO (distribuição)	30
5.13 Características do P de PROMOÇÃO (comunicação)	32
5.14 Características do P de PREÇO	33
5.15 Projeções para o mercado	34

5.16 Projeções para o mercado	35
-------------------------------------	----

6 CONSUMIDORES	37
6.1 Suposições Fundamentais	38
6.2 Estipulação das Metas de Vendas	40
6.3 Atividades que precisam ser exercidas para serem alcançadas as metas	42
6.4. Classificação dos Canais De Distribuição	45
6.5. Política de Preços	46
6.6. Política de Serviços Complementares	48
6.7. Política de Relacionamento com os Clientes	48
6.8. Política de Recrutamento e Seleção de Profissionais da Área Comercial	50
6.9 Política de Remuneração	52
6.10. Política de Avaliação de Desempenho	53
6.11. Política de Treinamento	55
6.12. Endomarketing	57
6.13. Administração de Vendas	60
6.14. Orçamento	62
6.15 Controle, Análise e Avaliação	64
7 ANÁLISE CRÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS	66
7.1 Introdução	66
7.2 Referencial Teórico	67
7.2.1 O que é motivação?	68
7.2.2 Modelo de Herzberg nas organizações	68
7.2.3 Teoria dos Dois Fatores	69
7.3. Análise sobre a teoria	74
7.4 Metodologia	75
7.4.1 Conhecendo a Pluna	76
7.5 Apresentação dos Resultados	76
7.6 Análise dos Resultados	77
7.7 Recomendações e Conclusão	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82

1 INTRODUÇÃO

A PLUNA é uma empresa do segmento de transportes aéreos de passageiros e cargas com matriz e sede administrativa na cidade de Montevideu no Uruguai e unidades de negócios no Brasil, Argentina, Chile, Paraguai e representações de vendas nos Estados Unidos e Europa.

Hoje a PLUNA possui seu capital distribuído em 75% privado e 25% público, tendo como principal negócio o transporte de passageiros representando 90% das operações contra menos de 10% o transporte de cargas.

Com crescimentos significativos nos últimos anos, a PLUNA conquistou a marca de mais de 1,1 milhões de passageiros transportados em 2011, a empresa tem como objetivo tornar-se a companhia aérea de maior cobertura da união do MERCOSUL, focada nos países Uruguai, Brasil, Argentina, Chile e Paraguai.

Atualmente dos 15 destinos oferecidos pela PLUNA, 09 estão relacionados ao Brasil (São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Florianópolis, Curitiba, Belo Horizonte, Campinas, Foz do Iguaçu e Brasília), e 44% do total de pessoas que viajam pela companhia tem o País como destino ou partida. Com isso, a empresa se consolida como a companhia aérea estrangeira que possui o maior número de vôos na região e mais conexões para cidades brasileiras.

Informações da ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) revelam o crescimento de 194% no mercado de aviação brasileiro na última década, e com estimativa de crescimento de 6,9% ao ano para os próximos 20 anos.

Nas laudas subseqüentes conseguiremos analisar de maneira mais criteriosa o posicionamento da empresa hoje no mercado de aviação brasileiro, principais concorrentes, oportunidades de expansão e crescimento, riscos, estratégias e diferenciais para atingimento dos objetivos.

2 VISÃO, MISSÃO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

De acordo com dados fornecidos pela Gerência de Responsabilidade Corporativa da empresa seguem a missão, visão e valores corporativos da PLUNA:

- **Missão:** Ser a empresa aérea mais apreciada e próspera da América do Sul.
- **Visão:** Aproximamos pessoas conectando as principais cidades do Cone Sul com o mundo de um modo confiável, eficiente e cordial.
- **Valores norteadores:**
 - ✓ Segurança: Buscamos alcançar uma alta confiabilidade em nossas operações e desempenhos como forma de garantir a segurança de nossos clientes e colaboradores.
 - ✓ Integridade: Defendemos os interesses da PLUNA cumprindo com seu marco legal e com seu código de conduta.
 - ✓ Orientação a resultados: Medimo-nos pelos resultados e buscamos a forma mais simples de alcança-los.
 - ✓ Trabalho em equipe: Trabalhamos de forma coordenada para atingir objetivos comuns e estabelecemos relacionamentos colaborativos entre os diversos grupos de interesse vinculados ao nosso negócio.
 - ✓ Cordialidade: Atuamos de forma cordial e amistosa com nossos clientes e colaboradores reconhecendo a dimensão humana de nossas relações.

3 ASPECTOS GERAIS DO NEGÓCIO

A seguir detalharemos alguns aspectos do negócio da PLUNA S/A de forma a melhor compreender a empresa e sua estrutura.

3.1 Histórico e descrição da empresa

A PLUNA S/A foi fundada em 1936, pois dois irmãos que pretendiam criar a primeira companhia aérea do Uruguai. Daí advém seu nome: **Primeras Líneas Uruguayas de Navegación Aérea**, mais comumente conhecida pela sigla PLUNA.

Em 1951 a empresa é estatizada passando ao controle do Governo Uruguaio.

Em 1995 a empresa parcialmente privatizada composta por 49% de capital estatal e 51% de capital privado. Em 2005 a empresa retornou ao controle total do Governo.

Em 2007 o Governo Uruguaio ampliou a presença de capital privado vendendo 75% das ações da empresa para o Fundo de Investimentos Leadgate mantendo 25% do capital da empresa.

O Fundo de Investimentos promoveu uma profunda transformação na empresa com o objetivo estratégico de convertê-la numa das mais rentáveis da América do Sul utilizando a cidade de Montevideu como hub (centro de distribuição) de voos realizados com aeronaves novas e modernas que transformariam a empresa naquela com a frota mais jovem da região.

Hoje a empresa possui uma frota composta por 13 aeronaves Bombardier CRJ 900 Nextgen. No Brasil, a PLUNA conecta Porto Alegre, Florianópolis, Curitiba, Foz do Iguaçu, São Paulo, Campinas, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e Brasília ao Uruguai, Argentina, Chile e Paraguai. Nos últimos quatro anos passou a transportar de 300 mil passageiros na região para mais de 1,1 milhão de pessoas, além de dobrar o número de cidades atendidas.

Sua mais recente investida é a operação de voos 100% domésticos no Chile a partir da abertura de céus promovida por aquele país.

3.2 Cultura e Clima Organizacional

Em sendo uma empresa internacional há grande preocupação em que os valores da mesma sejam assimilados por colaboradores de diferentes culturas. Para este fim foi criada uma Vice-Presidência de Transformação que em sintonia com a Gerência de Recursos Humanos promoveu diversos *workshops* de clima organizacional e expectativas quanto às transformações que estavam ocorrendo e mais recentemente adotou uma política de avaliação 360º que foi precedida por treinamento para colaboradores de todos os setores e países nos quais a empresa opera.

O objetivo deste trabalho é a integração e sintonia de todas as áreas da empresa, e principalmente que todos os colaboradores sejam conhecedores e praticantes dos princípios e cultura da empresa.

3.3 Produtos e Serviços

Como empresa concessionária de transportes aéreos sua principal atividade é o transporte de passageiros e carga. Sendo que o transporte de cargas ainda é um negócio em estágio de desenvolvimento que atualmente contribui com menos de 10% das receitas da empresa, mas que apresenta grande potencial de crescimento dado o estágio de desenvolvimento do comércio bilateral entre os países integrantes do MERCOSUL.

3.4 Operações

A Matriz da empresa e sua sede administrativa ficam em Montevidéu, Uruguai. Além do Uruguai a empresa possui unidades de negócio no Brasil, Argentina, Chile e Paraguai. E representações de vendas nos Estados Unidos e Europa.

As vendas são realizadas em sua maioria (70%) por agências de viagem espalhadas pelo mundo que comercializam os produtos da PLUNA através de sistema globais de reserva comumente conhecidos na indústria como GDSs (*Global*

Distribution Systems). O investimento nestes sistemas globais atinge somas de dezenas de milhões de dólares ao ano.

Outra parcela importante das receitas é hoje derivada do novo site da empresa, totalmente repaginado a partir de 2008 e ajustado às atuais demandas e expectativas dos internautas no que se refere à navegabilidade, segurança e facilidades de pagamento.

3.5 Capacidades e limitações

Sendo uma indústria de capital intensivo uma das grandes limitações é o acesso ao crédito dado que, por exemplo, cada aeronave financiada hoje pela empresa possui um preço de lista da ordem de US\$ 40 milhões!

A dependência de combustível, usualmente representando 20-30% dos custos diretos, também é um limitador de crescimento dado que em períodos de alta volatilidade e sem a possibilidade de repassar estes aumentos ao cliente final as empresas devem optar por frear ou mesmo reduzir sua capacidade e planos de expansão.

Outro fator limitador para a indústria é o formato de concessões de linhas internacionais através de acordos bilaterais. Este formato, desenhado no pós-guerra (década de 40), pressupõe que as empresas aéreas somente possam operar em um país que desejem com autorização do mesmo. Isto causa algumas distorções no mercado em especial se a empresa opera em mercados em que há barreiras de entrada e/ou políticas de preferência para as companhias nacionais, como é o caso em grande parte do mundo incluindo o MERCOSUL (exceção feita ao Chile).

3.6 Objetivos e desempenho atual

Tendo embarcado aproximadamente 243.000 passageiros em 2008 a empresa projetava alcançar a marca de 650.000 em 2011 sendo que esta marca foi largamente superada alcançando mais de 1,1 milhão de passageiros transportados em 2011. Este também foi o ano em que apresentou seu maior resultado operacional positivo (US\$ 4 milhões) desde a primeira privatização em 1995.

Ainda assim a empresa desenhou um plano de negócios de longo prazo que considera a possibilidade de lucro líquido a partir de 2012.

3.7 Análise dos recursos da empresa

Em abril de 2010 o Fundo de Investimentos empresa vendeu 25% de sua participação à empresa canadense de aviação JAZZ como parte do plano de capitalização e ampliação do número de aeronaves.

A empresa conta com recursos materiais e tecnológicos de ponta e com um quadro de colaboradores de nível internacional. Recentemente recebeu a renovação de seu certificado de qualidade em segurança de voo, o IOSA, reconhecido mundialmente como um dos mais rigorosos e prestigiosos da indústria.

Não obstante a busca por capital é constante neste ramo e a empresa avalia diversos mecanismos de captura que incluem a possibilidade de um IPO (oferta pública de ações) em 2013/2014.

3.8 Administração/RH

A empresa conta com aproximadamente 850 colaboradores diretos além de empregar outras centenas nos serviços de suporte à operação.

O processo de recrutamento e seleção é normalmente centralizado na Matriz que disponibiliza as vagas em sua intranet e mural.

O plano de carreira está sendo redesenhado dado o expressivo aumento da empresa nestes últimos quatro anos e a necessidade de ampliar o quadro de gestores.

Os investimentos em treinamento são constantes para todos os níveis/setores com especial ênfase ao treinamento/reciclagem de pilotos/oficiais que demandam cursos em simuladores em diversas partes do mundo. Em 2011 a empresa estima que os custos de treinamento/desenvolvimento tenham alcançado US\$ 6 milhões.

3.9 Estilo de Administração

Sendo um Fundo de Investimentos (de *private equity*) e com histórico de transformação em outras empresas fica evidente um estilo de administração fortemente voltado a resultados e eficiência operacional.

Novas ferramentas de análise de desempenho e KPI (*key performance indicators*) foram estabelecidos com a nova gestão e há reuniões semanais de comitês representativos de toda a empresa para avaliar números e estratégias de curto e médio prazos.

O relacionamento com outros atores da indústria também reflete esta postura mais assertiva, meritocrática e focada em fatos e dados que são característicos dos fundos de investimento.

3.10 Orientação para o Marketing

Uma empresa prestadora de serviços num ambiente competitivo como o da aviação comercial não pode dar-se ao luxo de não apresentar vocação para o Marketing.

No caso da PLUNA a primeira ação mercadológica tomada mesmo antes do início efetivo da nova gestão foi a completa reformulação da imagem corporativa que contou com a consultoria de uma empresa internacional de *branding* e *design*. Esta nova imagem deveria representar o novo momento da empresa e seu reposicionamento junto ao mercado levando uma imagem de jovialidade e modernidade à marca.



Figura 1 – Aeronave antes da mudança no design



Figura 2 – Novo design da Aeronave

Adicionalmente foi ampliada a área de atuação da Gerencia de Marketing para incluir além das ferramentas tradicionais de pesquisa a ativa participação nas redes sociais, que serão objeto de maior detalhamento mais adiante.

A comunicação ao cliente foi modernizada e toda a mensagem alinhada ao tripé “DESTINO X PREÇO X MARCA”.

PUNTA DEL ESTE US\$ **82** TARIFA DA
 FLORIANÓPOLIS US\$ **310** DIA Y VUELTA
 RÍO DE JANEIRO US\$ **430** DIA Y VUELTA
 PRECIO TOTAL FINAL US\$ 99 PRECIO TOTAL FINAL US\$ 39725 PRECIO TOTAL FINAL US\$ 82229
 SALIDAS DESDE AEROPARQUE
DIRECTO
 A TUS VACACIONES
 flypluna.com
 Consultá a tu Agente de Viajes
 Call Center: 4120 0530 - www.flypluna.com (24 hs.)

Figura 3 – Modernização no marketing

O SAC, Serviço de Atenção ao Cliente, passou a operar 24h com a abertura de unidades descentralizadas em todos os países de operação.

A força de vendas é dividida entre equipe própria (em especial no Uruguai, Argentina e Brasil) e equipes terceirizadas formadas por empresas de Representação.

4 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVOS

O objetivo da empresa PLUNA é de tornar-se a companhia área de maior cobertura da união do MERCOSUL, focada nos países Uruguai, Brasil, Argentina, Chile e Paraguai.

A principal empresa aérea do Uruguai é hoje a companhia internacional com maior número de operações no Brasil.

Atualmente dos 15 destinos oferecidos pela PLUNA, 09 estão relacionados ao Brasil (São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Florianópolis, Curitiba, Belo Horizonte, Campinas, Foz do Iguaçu e Brasília), e 44% do total de pessoas que viajam pela companhia têm o País como destino ou partida. Com isso, a empresa se consolida como a companhia aérea estrangeira que possui o maior número de voos na região e mais conexões para cidades brasileiras.

A PLUNA operará em 2012 voos domésticos no Chile com pelo menos três rotas unindo Santiago e as cidades de Antofagasta, Calama e Conceição.

A operação prevista para o primeiro trimestre do próximo ano oferecerá aos passageiros chilenos voos diários e conexões a partir de Montevidéu (Uruguai) a nove destinos no Brasil, três na Argentina e um no Paraguai, ocasionando em uma quarta frequência diária entre Montevidéu e Santiago. Estes voos no Chile permitem que a PLUNA continue a projetar seu crescimento, que durante o primeiro semestre de 2011 chegou a 53% na região e a 95% em voos em Santiago durante o mesmo período. Chile e Uruguai têm um tratado de céus abertos que permite a PLUNA operar vôos domésticos no país.

Tendo embarcado aproximadamente 243.000 passageiros em 2008 a empresa projetava alcançar a marca 650.000 em 2011 sendo que esta marca foi largamente superada alcançando mais 1,1 milhões de passageiros transportados em 2011. Este também foi o ano em que apresentou seu maior resultado operacional positivo (US\$ 4 milhões) desde a primeira privatização em 1995.

A estratégia de liderança de liderança via baixo custo é uma alternativa muito interessante para mercados onde existe uma grande demanda sensível a preço, e está fundamentada em oferecer preços mais baixos que os concorrentes, com o intuito de aumentar seus ganhos de participação de mercado.

Varias são as maneiras de se obter vantagem de custo (obter vantagem competitiva com uso da estratégia de liderança via baixo custo):

- agressividade em escala eficiente;
- redução do custo via expertise;
- redução do custo através de maior controle de despesas, custos e corpo administrativo;
- redução de investimentos em outras áreas como pesquisa, publicidade, força de vendas e assistência.

Geralmente a empresa que faz esta escolha de estratégia, coloca no mercado um produto ou serviço considerado básico, sem opcionais, eliminando custos e características consideradas supérfluas, obtendo desse modo, vantagem absoluta de custo e de escala. É importante salientar que, oferecer um produto ou serviço com baixo custo de modo algum significa que a empresa deva abrir mão da qualidade do produto ou serviço, ou mesmo de seu suporte técnico.

Para Porter (1992) uma empresa será um competidor, como dito acima da média em sua indústria se for consolidada a liderança de custo total. Aplicando os menores custos de sua indústria, a posição de baixo custo proporcionará retornos superiores. O autor ainda apresenta que a liderança via custo total terá de ser absoluta, caso contrário se muitas empresas concorrerem acirradamente entre si, a perda de *marketshare*, fará que com todas não alcancem o resultado esperando, gerando inúmeros prejuízos em todos os elos da cadeia de valor.

Para uma empresa alcançar uma vantagem de custos, o somatório destes ao longo da cadeia de valor, deve ser menor que o das suas concorrentes. A receita para que isto ocorra é otimizar o seu trabalho através de um rigoroso gerenciamento das atividades de sua cadeia de valor, tornando-se desta maneira mais eficiente.

Um controle do gerador de custos é feito através de processos como a verificação das economias e deseconomias de escala, estar atento para os efeitos da curva de experiência, fazer a análise das ligações (elos) da cadeia de valor, bem como compartilhar oportunidades de negócio, os benefícios da integração vertical e as variáveis de localização.

A PLUNA adotando a estratégia *lowcost/low fare* estruturou em seu modelo de negócio a partir de 2007, toda a sua operação a partir de seu HUB em Montevideu permitindo chegar a destinos que são impraticáveis com aeronaves

maiores; permitindo reduzir e controlar os custos, proporcionando a empresa oferecer taxas de embarque menores que a concorrência, mesmo em comparação com companhias aéreas regionais de maior porte, tais como LAN, TAM, GOL ou Aerolíneas Argentinas.

Como forma de atrair um número maior de clientes, a PLUNA tem em sua cadeia de distribuição agências de viagens que contam com modernos sistemas de reserva que garante aos agenciados acesso a inventários, horários e tarifas-chave da companhia. O conteúdo disponível garante uma cobertura maior para a venda de suas passagens no mercado da aviação.

4.1 Investimentos de marketing e Redes Sociais

A empresa investe aproximadamente 1% de seu faturamento local na divulgação da sua marca em mídias sociais como *Facebook* e *Twitter*, alcançando aproximadamente 28 mil e 4 mil seguidores, respectivamente. No Brasil, o *Facebook* da PLUNA tem mais de 9 mil “amigos”. A inserção nestas mídias tem ajudado a disseminar informações sobre a companhia e estreitar relacionamento com seu público.

O site da PLUNA recebe atualmente 3.500.000 visitas/mês. Hoje o site da PLUNA responde por aproximadamente 30% das passagens da companhia em todo o mundo, foi visitado por internautas de 139 países em setembro. Os brasileiros representaram 26% dos visitantes, superados apenas por Uruguai (29%) e Argentina (28%). O seu website também é destaque nos Estados Unidos, Espanha, Reino Unido, México e Canadá. O objetivo da PLUNA é se tornar a companhia aérea mais conectada em ferramentas digitais do continente sul-americano.

Para o ano de 2013 a empresa trabalhará com uma meta de vendas brutas de USD 107.000.000 (cento e sete milhões de dólares Norte-Americanos) subdivididas por metas de país de destino como segue:

- Argentina: US\$ 22.000.000,00
- Chile: US\$ 14.000.000,00
- Uruguay: US\$ 68.000.000,00
- Paraguai: US\$ 3.000.000,00

Os mercados prioritários a ser atingidos serão:

- Agências de Viagem tradicionais
- Consolidadoras (“atacadistas”)
- Operadoras de Viagem (pacotes)
- Agências virtuais (online travel)
- Agências de Viagem Corporativas
- Empresas

No médio/longo prazo a empresa pretende seguir com a estratégia de abertura de 2-3 bases novas ao ano e recebimento de ao menos uma nova aeronave anualmente até completar a frota desejada de 20 aeronaves.

4.2 Participação de mercado

Há quatro anos o Brasil respondia por 18% do faturamento da PLUNA. Hoje esse índice é de 40% e a expectativa é de crescimento, pois a empresa projeta para os próximos três anos aumento de mais 10 p.p. de faturamento para o Brasil, que representaria 50% da receita vindo do Brasil. A PLUNA encerrou o ano fiscal de 2011 com faturamento na casa dos US\$ 180 milhões.

A evolução de embarques para os países do MERCOSUL de acordo com dados da ANAC coletado entre 2006 e 2010 foi a seguinte:

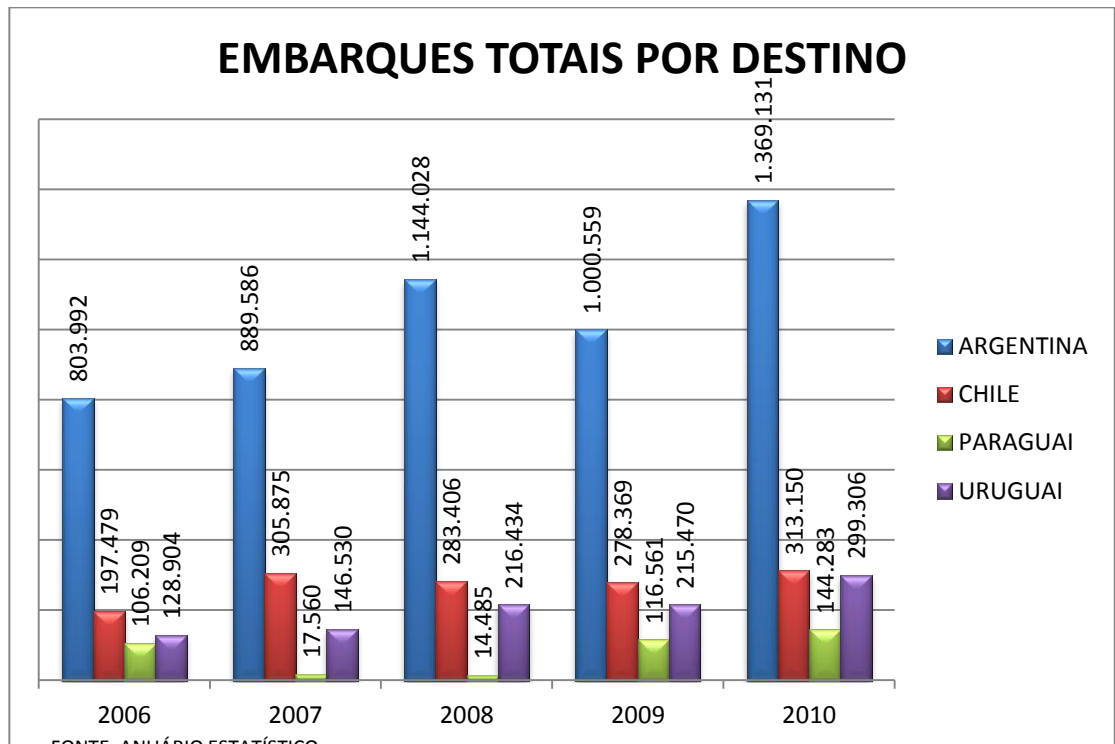


Gráfico 1 – Embarques totais por destino
Fonte: Anuário Estatístico

De acordo com dados históricos da ANAC (Anuário Estatístico) a participação da PLUNA nos embarques com destino ao Uruguai, Argentina, Chile e Paraguai apresentou o seguinte marketshare:

- 2006: 7%
- 2007: 4%
- 2008: 5%
- 2009: 5%
- 2010: 6%

Nos embarques específicos ao Uruguai (sede da empresa) a participação atingiu níveis superiores a 40%.

No tocante a faturamento da empresa como um todo segue evolução nos últimos 5 anos:

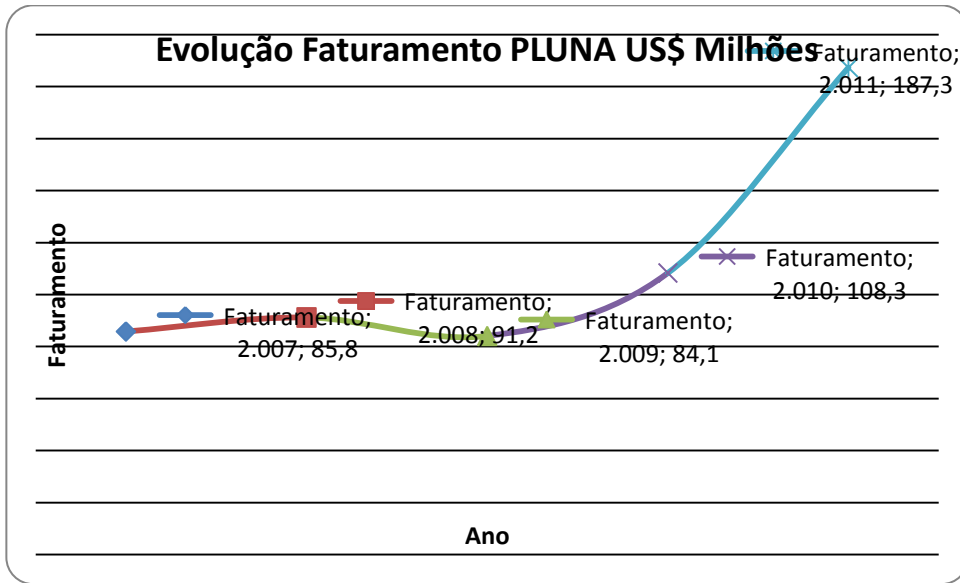


Gráfico 2 – Evolução do faturamento da Pluna

5 MERCADO

5.1 Histórico do mercado

A década do início da aviação comercial no Brasil é a de 1920. Mas o impulso só veio na década de 1940, em função das aeronaves americanas excedentes de guerra, adquiridas a baixo custo e em boas condições de financiamento, o que permitiu o surgimento de inúmeras empresas aéreas, quase todas funcionando, no entanto, com estrutura econômica precária.

O marco inicial foi no ano de 1927, a primeira empresa no Brasil a transportar passageiros foi a *Condor Syndikat*, no hidroavião "Atlântico". A primeira viagem foi em 1º de janeiro de 1927 no trajeto entre o Rio de Janeiro e Florianópolis tendo como passageiro o então Ministro da Viação e Obras Públicas, Vítor Konder.

- ✓ Fevereiro de 1927 – início da primeira linha regular, entre Porto Alegre, Pelotas e Rio Grande.
- ✓ Junho de 1927 - fundação da Viação Aérea Rio-Grandense - Varig.
- ✓ Dezembro de 1927 – nacionalização da Condor Syndikat com o nome de Sindicato Condor Limitada, sendo rebatizada, durante a II Guerra Mundial, com o nome de Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul (absorvida nos anos 80 pela Varig).
- ✓ Em 1929 - a New York-Rio-Buenos Aires Line (NYRBA) iniciava seus serviços aéreos e passou a ligar o Brasil a essas duas importantes cidades, tendo sido fundada no Brasil a NYRBA do Brasil S.A., com linha semanal entre Belém e Santos, e que se transformaria na Panair do Brasil, extinta em 1965.
- ✓ 1933 - fundação do Aerolóide Iguazú, com linha inicial São Paulo-Curitiba e logo se estendendo a Florianópolis.
- ✓ Novembro de 1933 - fundada por 72 empresários, a Viação Aérea São Paulo (Vasp), operou até 2004.

Cabe ressaltar que a PLUNA foi criada neste nascedouro da aviação comercial na região, no ano de 1936.

Com uma extensão geográfica enorme e precariedade de outros meios de transporte fizeram com que a aviação comercial tivesse uma expansão excepcional

no Brasil tornando em 1960 o país com maior rede comercial do mundo em volume de tráfego depois dos Estados Unidos. Na década de 1950, operavam cerca de 16 empresas brasileiras, algumas com apenas dois ou três aviões e fazendo principalmente ligações regionais.

A crise e o estímulo do governo federal às fusões de empresas reduziram esse número para apenas quatro grandes empresas comerciais (Varig, Vasp, Transbrasil e Cruzeiro). Muitas cidades pequenas saíram do mapa aeronáutico, mas ainda nessa mesma década organizaram-se novas empresas regionais, utilizando inicialmente os aviões turbohélices fabricados no Brasil pela Embraer, o Bandeirante EMB-110.

A Varig absorveu a Cruzeiro e adquiriu outras empresas regionais, se transformando, nas últimas décadas do Século XX, na maior transportadora da América Latina e a então regional TAM, dirigida pelo Comandante Adolfo Rolim Amaro - falecido em julho de 2001 em acidente de helicóptero no Paraguai - se transformou na segunda maior empresa do continente sul-americano. A GOL também se desenvolveu fortemente a partir de sua criação em 2001 na esteira da paralisação de tradicionais empresas como a Transbrasil e a Vasp.

5.2 Desenvolvimento da aviação comercial na região

Nos últimos anos, por conta de conjunturas internas e externas o transporte aéreo no Brasil sofreu grandes perdas e inversões de papéis entre as empresas do setor. No início dos anos 90, o mercado era dominado pela Varig, como a empresa-símbolo da aviação nacional. Ainda atuavam Vasp e Transbrasil como empresas de importância tanto no mercado doméstico quanto internacional.

Entretanto, a TAM, antes um táxi aéreo sediado em Marília, SP, ganhou súbita importância na ligação Rio-São Paulo, especialmente pelo emprego de aeronaves a jato (Fokker 100) nessa rota, antes servida apenas pelos LockheedElectra. Somado a isso surgiu pela primeira vez no país o conceito de empresa Low Fare com a GOL, que empregando aeronaves mais modernas que a média das outras empresas, alcança hoje seu posto como segunda empresa do

país. Outras empresas que surgiram recentemente e seguem um conceito similar são: BRA, Azul e Webjet.

Vasp e Transbrasil tiveram o triste fim da falência no início do século XXI. A Varig, ainda que ostentasse a importância simbólica de principal empresa aérea nas linhas internacionais, também sucumbiu em 2006 sendo posteriormente adquirida pela GOL. Atualmente, a TAM é principal empresa do mercado doméstico. No âmbito das linhas nacionais, especialmente nas ligações entre as capitais, as operações são feitas pela TAM, GOL, Varig e mais recentemente, pela BRA, Oceanair, Webjet e Azul.

A aviação brasileira cresceu muito nos últimos anos. Com o surgimento de novas companhias aéreas e a modernização das já existentes, foi possível aumentar o número de assentos disponíveis na malha aérea. A GOL lidera o ranking das empresas de baixo custo, podendo assim, repassar tarifas atraentes a todos os brasileiros. Com a competição entre as companhias foi possível melhorar o serviço e reduzir tarifas.

Na América do Sul todos os países criaram e nutriram companhias de bandeira que representassem os interesses da nação. Muitas destas empresas com o passar dos anos foram sendo privatizadas. Exceção a esta regra foi a recente reestatização da Aerolineas Argentinas.

5.3 Fatores que definiram o mercado

- Evolução no poder aquisitivo da população
- Regulamentação do setor
- Entrada de novos concorrentes
- Redução nos preços ao consumidor
- Novas tecnologias
- Diferencial competitivo comparado a outros meios de transportes
- Estabilidade econômica
- Crescimento do poder aquisitivo na América do Sul

5.4 Maiores players do mercado da PLUNA

Abaixo segue quadro comparativo das principais empresas que disputam o mercado operando nas mesmas rotas:

Tabela 1 - Evolução do mercado da PLUNA nos últimos 10 anos

EMPRESA	CAPITAL	FATURAMENTO APROX. EM US\$ MI (2011)	Nº AERONAVES (ANO 2012)	ALIANÇA GLOBAL (ANO 2012)	PERFIL
PLUNA	MISTO	190	13	NÃO	LOW COST
TAM	PRIVADO	6.700	157	STAR ALLIANCE	FULL SERVICE
GOL	PRIVADO	3.700	124	NÃO	LOW COST
AEROLÍNEAS ARGENTINAS	ESTATAL	1.300	65	SKYTEAM	FULL SERVICE
LAN	PRIVADO	5.700	155	ONEWORLD	FULL SERVICE

Segundo a ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) o mercado de aviação brasileiro apresentou crescimento de 194% na última década.

Somente em dezembro de 2011, o setor cresceu 7,27%. Esse crescimento é o resultado do incremento da participação de empresas menores no mercado de transporte aéreo no Brasil. Juntas, elas somam expansão de 29,75% em dezembro do ano passado, comparada ao mesmo período em 2010.

A GOL e a TAM tiveram participação de 75,52%, contra 81,13% no mesmo mês analisado em 2010.

5.5 Ciclo de vida do mercado

O mercado latino-americano da aviação apresenta-se num estágio crescente e promissor, fechou 2011 com 9% de crescimento e a previsão de crescimento para as empresas aéreas sul americanas deverá ser a taxas de 6,9% ao ano nos próximos 20 anos, impulsionadas por uma taxa de crescimento econômico acima da média dos últimos anos que ficou em torno de aproximadamente 4%.

5.6 Sazonalidade

Aproximadamente 40% das vendas se concentram nos meses de Setembro a Dezembro.

5.7 Impacto da tecnologia

As inovações tecnológicas nas aeronaves não sejam tão significativas, uma vez que os diferenciais de velocidade, peso, número de passageiros e consumo de combustível não se desenvolveram tanto a ponto de impactar significativamente na operação.

A maior evolução tecnológica na aviação concentra-se no processo de emissão e comercialização de passagens que migrou quase na totalidade para processos e *paperless* e que com o advento da internet levaram a comercialização a um ponto de tal comodidade e acessibilidade que alterou os padrões de consumo em viagens internacionais, até os anos 70-80 considerados um luxo para poucos.

Entre outras mudanças tecnológicas destacamos:

- Aeronaves mais leves, ágeis, e com menor consumo de combustível;
- Aeronaves adaptáveis para a exigência do mercado atual (tamanho/alcance);
- Tecnologia embarcada;
- Geração WEB e internet 2.0.

5.8 Concorrentes

Consideradas empresas concorrentes somente as que operam nas mesmas rotas de voo da PLUNA.

Tabela 2 – Empresas concorrentes

Empresa	Nacionalidade
TAM	Capital Nacional – privada
GOL	Capital nacional – privada
Aerolineas Argentinas	Capital estrangeiro - Argentina – estatal
Lan	Capital estrangeiro - Chile – privada

Outras empresas estão se aventurando hoje neste mercado regional. Exemplo da BQB Linhas Aéreas, empresa uruguaia que opera aviões turboélice em

rotas ligando o Sul do Brasil ao Uruguai e Argentina além de algumas rotas domésticas uruguaias.

E mais recentemente a Azul Linha Aéreas, de capital nacional, informou ao mercado estar avaliando a possibilidade de iniciar voos internacionais para a região do MERCOSUL entre o final de 2012 e início de 2013.

A empresa deve começar sua operação internacional com um primeiro voo regular para Punta del Leste, no Uruguai, e posteriormente para cidades menores da Argentina como Córdoba, Mendoza e Bariloche, além de Montevideu, no Uruguai.

A estratégia da AZUL é não entrar na briga acirrada das grandes cidades como Buenos Aires, por exemplo. A intenção é aumentar a frota em 8 a 10 jatos da Embraer e 9 a 10 aviões turboélice da francesa ATR.

5.9 Administração de vendas

As empresas operam com equipes próprias no País de origem e com equipes terceirizadas em outros países, são as chamadas GSA - *General Salles Agent* que são empresas especializadas somente em representar empresas aéreas em outros países.

5.10 Segmentação de mercado

Em termos de segmentação de mercado, pode-se pensar o transporte aéreo como sendo constituído por segmentos de consumidores de acordo com a motivação da viagem, que pode ser:

- Negócios (coorporativo);
- Lazer;
- Étnico/VFR (*visiting friends and relatives*);

Porém as empresas estão em busca de nichos que possam ser atendidos com maior personalização e entre estes se destacam os seguintes que estão florescendo na região:

- Turismo do segmento GLS;
- Turismo Cultural e Enogastronômico (arte, cultura e gastronomia);

- Turismo de jogos (Cassinos);
- Turismo de esportes (golfe, *rugby*, etc.).

Não existem dados exatos sobre volume e valor para cada segmento de mercado por companhia aérea, porém estudos apontam uma média:

- Viagens Corporativas (negócios) – 60% a 70% do mercado;
- Viagens Outros (Lazer, étnico, etc.) – 30% a 40% do mercado.

5.11 Comparativo dos 4 P's

Tabela 3 – Estratégia dos Quatros P's

	ESTRATÉGIAS PARA OS 4 P'S			
	PREÇO	PRODUTO	DISTRIBUIÇÃO	PROMOÇÃO
PLUNA	BAIXO	BÁSICO	MULTICANAL	BAIXO INVESTIMENTO LOCAL
GOL	BAIXO	BÁSICO	MULTICANAL	ALTO INVESTIMENTO LOCAL
TAM	ALTO	SUPERIOR	MULTICANAL	ALTO INVESTIMENTO LOCAL
LAN	ALTO	SUPERIOR	MULTICANAL	MÉDIO INVESTIMENTO LOCAL
AEROLINEAS ARGENTINAS	MÉDIO	MEDIANO	MULTICANAL	BAIXO INVESTIMENTO LOCAL

5.12 Características do P de PRODUTO

O “produto” existente é na verdade uma prestação de serviço de transporte. Para muitos é a venda de um “sonho de viagem” e para outros é a venda de “economia de tempo” no deslocamento entre o ponto A e o ponto B.

No mercado regional (MERCOSUL) operado pela PLUNA os principais “fornecedores” do serviço de transporte aéreo são a GOL, a TAM, a LAN, a Aerolineas Argentinas e a PLUNA.

Os fatores preponderantes de diferenciação entre as companhias aéreas neste mercado são:

- Conveniência para comprar;
- Preço;
- Horário;
- Programa de fidelidade.

Conforme site ANDEP (associação que tem por objetivo a educação e conscientização dos consumidores usuários do transporte aéreo), o que mais irrita na relação com as companhias aéreas:

Falta de informações

 23,64 %

Informações desencontradas

 17,58 %


Falta de pontualidade

 8,48 %

Cancelamento e atraso de voo

 25,45 %

Desvio de rota, sem prévio aviso

 4,24 %

Extravio e violação de bagagem

 20,61

Os principais serviços que agregam valor ao “produto” são:

- Programas de Fidelidade;
- Serviço de bordo nas aeronaves;
- Compra antecipada de excesso de bagagem (com desconto);
- Aeronaves com sistema de mídia embarcada (som, TV, etc.);

- Lojas virtuais;
- *Check in virtual*;
- *Non-stop flights* (voos diretos origem-destino);
- Frequência dos voos;
- Horários de partida e chegada;
- Acessibilidade através de tarifas mais acessíveis;
- Rotas.

Com relação às formas de atendimento ao consumidor case ressaltar que a aviação civil possui uma Agência Reguladora no país (a ANAC) que normatizou os serviços de atendimento ao passageiro consumidor através – entre outras normativas - da Resolução 196/2011.

Com essa Resolução, já em vigor, alguns deveres foram impostos às empresas de transporte aéreo, para garantir ao passageiro o respeito a seus direitos.

Destaca-se o previsto em seu art. 4º da Resolução 196/2011:

Art. 4º A empresa de transporte aéreo regular de passageiros propiciará atendimento aos seus passageiros, disponibilizando o acesso gratuito e ininterrupto a canais de atendimento ágeis e efetivos destinados ao recebimento e processamento de queixas e reclamações, nas seguintes formas:

I - estrutura adequada para atendimento presencial nos aeroportos em que movimentar mais de 500.000 (quinhentos mil) passageiros por ano;

II - sítio eletrônico na internet, com acesso destacado à unidade de atendimento ao passageiro; e

III - central telefônica. (Resolução 196/2011)

5.13 Características do P de PONTO (distribuição)

Os principais canais de distribuição deste mercado são:

- Vendas pela Internet;
- Venda balcão da Cia. Aérea;
- Venda com empresas conveniadas (lojas departamentos, agências de viagens/turismo).

A participação das vendas por canal no caso da PLUNA, no Brasil é atualmente a seguinte:

Tabela 4 – Vendas por canal no Brasil

Tipo	Representa
Autoatendimento (vendas pela Internet)	20%
Atendimento assistido (Venda no balcão da Companhia Aérea e ou agência de viagens, etc.)	80%

5.14 Características do P de PROMOÇÃO (comunicação)

As empresas concorrentes adotam diferentes estratégias de promoção conforme o posicionamento que desejam comunicar ao mercado:

- GOL - Focada em serviços "low fare/ lowcost" para o mercado nacional e internacional. Oferece transportes, viagens nacionais, venda online de passagens e clube fidelidade programa *Smiles*.
- TAM - Focada em serviços de qualidade para o mercado nacional e internacional. A mais nova e moderna companhia aérea brasileira. Passagens mais baratas, aviões modernos, sem poltrona do meio, programa de vantagens mais simples.
- AEROLÍNEAS ARGENTINA - Focada na expertise e distribuição de voos no mercado Argentino.
- LAN - Focada na reputação internacional e na área de cargas. Recentemente ganhou notoriedade ao associar-se com a TAM para criação da *holding* LATAM.
- PLUNA - Posicionada em liderança total de preços (*lowfare*) e nicho de mercado regional. A PLUNA oferece voos para o mercado internacional (Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai), não tendo linhas dentro do mercado nacional brasileiro. Oferece viagens internacionais, venda online de passagens, *check in* virtual e clube fidelidade *Flyclub*.

5.15 Características do P de PREÇO

As companhias aéreas trabalham com modernos sistemas de gerenciamento de receita, conhecidos como *YIELD MANAGEMENT*, que permitem a otimização da venda dos assentos tomando como base históricos de comportamento, tarifas compradas, antecedência, preferência de horários, entre outros fatores, que ajudam a que os assentos sejam comercializados em dezenas de classes tarifárias com regras que variam de tarifa a tarifa. Em suma o objetivo maior é “**vender o assento certo para o consumidor certo no momento certo**”.

Tabela 5 – Formação do preço da passagem aérea

Cálculo formação do preço da passagem aérea (cálculo econométrico)
yield médio
etapa média de vôo
consumo litros/km
custo médio do combustível
taxa de câmbio
velocidade
distância percorrida
proporção de vôos nonstop
número de freqüências de vôo
tamanho médio da aeronave
presença do code share
número de cias aéreas nas rotas

Diversos impostos incidem sobre o preço das passagens aéreas entre os quais podemos citar:

* Tributos federais: IPI na aquisição de aeronaves; imposto de renda da pessoa jurídica; imposto de renda retido na fonte (juros); imposto de renda retido na fonte (serviços); contribuição de intervenção no domínio econômico (CIDE); imposto de importação sobre peças e componentes (II); imposto sobre produtos industrializados sobre peças e componentes (IPI); imposto sobre operações financeiras (IOF); contribuições sociais; IOF sobre contratação de seguros; tarifa de embarque internacional; procedimentos aduaneiros especiais.

* Tributos estaduais: imposto sobre circulação de mercadorias e serviços – ICMS e substituição tributária para agências de viagem.

E além dos impostos há também a incidência de tributos:

Pode-se começar a análise dos tributos pelas taxas previstas pela Constituição Federal de 1988 (através da Lei Nº 6.009, de 26 de dezembro de 1973) que obriga as seguintes cobranças ao setor:

- I - Tarifa de embarque - devida pela utilização das instalações e serviços de despacho e embarque da Estação de Passageiros; incide sobre o passageiro do transporte aéreo;
- II - Tarifa de pouso - devida pela utilização das áreas e serviços relacionados com as operações de pouso, rolagem e estacionamento da aeronave até três horas após o pouso; incide sobre o proprietário ou explorador da aeronave;
- III - Tarifa de permanência - devida pelo estacionamento da aeronave, além das três primeiras horas após o pouso; incide sobre o proprietário ou explorador da aeronave. (Lei nº 6.009, de 26 de dezembro de 1973).

5.16 Projeções para o mercado

O mercado brasileiro fechou 2011 com 15,4% de crescimento e a previsão de crescimento para as empresas aéreas sul americanas deverá ser a taxas de 6,9% ao ano nos próximos 20 anos, impulsionadas por uma taxa de crescimento econômico acima da média dos últimos anos que ficou em torno de aproximadamente 4%.

O mercado de aviação comercial está em franca expansão nestes últimos anos, reflexo do próprio desenvolvimento do país. O crescimento da renda e do PIB, bem como, a maior inserção de um maior contingente populacional na classe média são fatores que refletem este desenvolvimento. O aumento da competitividade verificado pela liberalização tarifária através da flexibilização da regulação contribuiu para o barateamento das passagens aéreas, tornando o transporte aéreo bastante atraente e acessível, tanto que o número de pessoas que utilizam o transporte aéreo ultrapassou a quantidade de passageiros dos ônibus interestaduais.

Além do mais, apesar do crescimento do setor, as atividades aéreas ainda estão bastante concentradas nos principais centros do país. Isto é reflexo da própria desigualdade de renda entre as regiões brasileiras bem como em decorrência do

sistema de hubs, logo, os estados onde a economia se encontra mais desenvolvida, são os principais demandantes de serviço aéreo.

O mercado de transporte aéreo comercial no Brasil tem suas peculiaridades em relação a outros modais, já que necessita de uma mão de obra especializada em constante treinamento e de equipamentos específicos de alto valor agregado. Por outro lado, sofrem de problemas semelhantes aos demais tipos de transporte. Os custos, principalmente os de combustível, a tributação corrente e os gargalos de infraestrutura são os principais entraves para um maior desenvolvimento do setor.

Avaliando a estrutura de mercado a partir do modelo de Possas (1985), o mercado de transporte aéreo civil no Brasil tem características de um oligopólio competitivo, já que possui uma alta concentração cujo duas empresas dominam o mercado, a TAM e a GOL, ocupando quase 80% do mercado.

6 CONSUMIDORES

Entender o comportamento do consumidor é algo que todas as organizações desejam alcançar. Podemos dizer que hoje em dia é um fator essencial para o sucesso da organização. Para entender o seu consumidor a empresa precisa identificar os desejos e necessidades, hábitos de consumo e os papéis de compra.

Na PLUNA 60% das vendas são destinadas a pessoas jurídicas e 40% para pessoas físicas, sendo que o foco das pessoas jurídicas é o turismo de negócio e o foco das pessoas físicas é viagem à terra natal e turismo.

De acordo com pesquisa divulgada pela Abav o turista brasileiro tem entre 31 e 40 anos, casado, pertence à classe econômica A ou B, a maioria já viajou para o exterior e tem a média de viagem de duas vezes ao ano. A pesquisa também revela que os consumidores optam por companhias aéreas com tarifas mais acessíveis e operadoras de viagem de confiança.

A PLUNA é a empresa melhor valorizada dentre as aerolíneas da América do Sul de acordo com o ranking da ANAC, estando em 7ª colocação a nível mundial. Em geral o cliente está satisfeito com o produto, pois 95% dos passageiros recomendariam a empresa a outras pessoas. Cerca de 65% dos passageiros que utilizam frequentemente os serviços observaram uma melhoria substancial no último ano. O site e a facilidade foram os dois pontos mais elogiados pelos consumidores e logo em seguida o serviço de *checkin* e o serviço abordo.

Dentre os hábitos de consumo, o consumidor tem como prática a compra através do site da empresa, Agências virtuais e em Agências de viagens tradicionais, sendo que o percentual de preferência é de 20%, 30% e 50% respectivamente. A maioria das compras é paga com cartões de crédito e 50% das compras são parceladas. O consumidor em geral decide sua compra inicialmente pelo destino e as melhores condições de tarifas e horários para este destino, a força da marca, histórico de segurança operacional e a existência de programas de milhagem são fortes influenciadores na decisão de compra.

Dados da PLUNA indicam que 30% das compras são feitas no mês da viagem, 30% nos 60 dias anteriores a viagem e o restante com mais de 60 dias de antecedência. Este é um aspecto muito interessante no perfil do consumidor

brasileiro, visto que pesquisas mostram que viajantes europeus e americanos costumam programar suas viagens com no mínimo 180 dias de antecipação.

Em geral as compras são solicitadas por executivos com negócios na região do destino, sofrendo no caso das empresas forte influência de secretárias, assessores e gestores de viagens terceirizados. No caso das viagens de lazer, geralmente os pais de família e jovens decidindo sua viagem de lazer também com forte influência do cônjuge ou companheiro de viagem são quem iniciam e definem o produto a ser comprado.

Atualmente 70% das vendas da PLUNA são feitas para Agências de viagens que repassaram este produto para o consumidor final que é o passageiro

6.1. Suposições Fundamentais

O mercado de aviação civil na América Latina, considerando os embarques no Brasil, tem crescido a passos largos na última década dobrando de tamanho com relação ao início dos anos 2000.

Destacam-se neste mercado as viagens para países limítrofes e que fazem parte do MERCOSUL, notadamente Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai.

Há notadamente uma forte concentração de mercado em poucos players e que em sua grande maioria adotam estratégias de diferenciação.

Neste contexto a PLUNA S/A no Brasil busca posicionar-se como uma solução de liderança por custo através de uma estratégia “*low-cost/low-fare*” já amplamente utilizada em diversas partes do mundo.

Os destinos oferecidos serão Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai, sendo este último o ponto de conexão (*hub*) para todas as operações.

Com vistas a ampliar o escopo de atuação no país as operações serão descentralizadas do habitual eixo Rio-São Paulo e atingir outras capitais com alto potencial de tráfego e dentro do raio de utilização das aeronaves regionais, como, por exemplo, Curitiba, Porto Alegre, Belo Horizonte, Campinas e Brasília.

Para alcançar o sucesso desta estratégia a empresa deve adotar uma rigorosa política de gerenciamento de custos aliada à utilização de aeronaves de menor custooperacional e desenhadas para o mercado de aviação regional. À

medida que o mercado for se desenvolvendo aeronaves de maior porte poderão ser adicionadas.

De forma a permitir um melhor posicionamento de preço, a empresa adotará políticas de “*ancillary revenues*” (receitas auxiliares) comuns nos mercados internacionais como, por exemplo, a cobrança de equipamentos de bagagem, seleção de assentos, serviço de bordo, entre outras opções.

Os principais segmentos de mercado que demandarão atendimento são:

- A.** Agências de Viagem tradicionais;
- B.** Consolidadoras (“atacadistas”);
- C.** Operadoras de Viagem (pacotes);
- D.** Agências virtuais (*online travel*);
- E.** Agências de Viagem Corporativas;
- F.** Empresas;
- G.** Clientes finais.

Devido à estratégia na liderança por custo e à limitação de serviços complementares gratuitos o foco deverá ser a comunicação e esforço de vendas voltadas a um público mais sensível a preço, o que não excluirá o esforço para aproximação com o mercado corporativo, menos sensível a preço, mas atualmente muito focado em redução de custos.

A ampla variedade de segmentos a ser atingidos demandará um perfil de profissional de vendas capaz de:

- Comunicar-se de forma clara e objetiva e que não possua restrições a apresentações para grupos/plateia;
- Reconhecer as necessidades explícitas e latentes dos clientes de forma a elaborar propostas de atenção personalizadas;
- Analisar criticamente dados e a partir dos mesmos gerar informações que sejam úteis à estratégia geral da empresa ou que sustentem um eventual ajuste de caminhos a seguir;
- Negociar de forma ética e visando o ganho mútuo e o melhor resultado possível para a empresa;
-

- Adaptar-se a mudanças de cenário mantendo o foco nas metas e as diretrizes comerciais.

O foco no relacionamento com o mercado deverá pautar-se por uma atitude ética e de abertura para sugestões/críticas. Para tal, além da equipe em campo o mercado contará com canais de comunicação on-line e um Serviço de Atenção ao Cliente aberto tanto para os clientes finais (passageiros) como para os canais de venda.

Em resumo, aliar um austero processo de controle de custos (incluindo os de comercialização) com a entrega de um serviço seguro, regular e confiável de forma lucrativa formarão a base para a comercialização da PLUNA no Brasil e nortearão sua equipe comercial.

6.2. Estipulação das Metas de Vendas

Baseados em dados fornecidos pela ANAC e outros organismos de pesquisa que divulgam informações parciais do mercado estimamos o potencial de vendas para a região de atuação da PLUNA Brasil em aproximadamente US\$ 900.000.000,00.

A. Potencial estimado por país de destino:

- Argentina: US\$ 540.000.000,00
- Chile: US\$ 180.000.000,00
- Uruguay: US\$ 135.000.000,00
- Paraguai: US\$ 45.000.000,00

B. Meta de participação da PLUNA Brasil por país de destino consideradas a utilização de todas as frequências semanais (90):

- Argentina - 4%;
- Chile - 8%.
- Uruguai - 50%.
- Paraguai - 5%.

C. Meta de vendas em volume da PLUNA Brasil por país de destino:

- Argentina - US\$ 22.000.000,00;

- Chile - US\$ 14.000.000,00;
- Uruguai - US\$ 68.000.000,00;
- Paraguai - US\$ 3.000.000,00.

D. Meta GERAL de vendas em volume da PLUNA Brasil:

- US\$ 107.000.000,00.

E. Meta de vendas mensais em volume da PLUNA Brasil considerando a sazonalidade média dos últimos cinco anos:

- JAN - US\$ 7.000.000,00;
- FEV - US\$ 7.000.000,00;
- MAR - US\$ 8.000.000,00;
- ABR - US\$ 8.000.000,00;
- MAI - US\$ 8.000.000,00;
- JUN - US\$ 10.000.000,00;
- JUL - US\$ 9.000.000,00;
- AGO - US\$ 9.000.000,00;
- SET - US\$ 10.000.000,00;
- OUT - US\$ 10.000.000,00;
- NOV - US\$ 11.000.000,00;
- DEZ - US\$ 10.000.000,00.

F. Metas de vendas ANUAIS por Estado:

- SP - US\$ 35.000.000,00;
- RJ - US\$ 19.000.00,00;
- RS - US\$ 15.000.000,00;
- PR - US\$ 14.000.000,00;
- MG - US\$ 13.000.000,00;
- DF - US\$ 11.000.000,00

G. Metas de visitas mensais mínimas por Estado:

- SP – 70;
- RJ – 50;
- RS – 50;
- PR – 50;
- MG – 50;
- DF – 50.

Cabe ressaltar que as visitas deverão observar as seguintes diretrizes comerciais:

- Visitas consultivas. O executivo deverá comparecer ao cliente munido do histórico de relacionamento com a empresa e oportunidades em aberto relacionadas no sistema de CRM.
- Evitar ao máximo visitas “frias” sem agendamento prévio por conta dos elevados custos de deslocamento.
- Programar as visitas utilizando a curva ABC:
 - ✓ Carteira de maiores clientes (representando 50% das vendas): duas visitas mínimas por mês;
 - ✓ Carteira de clientes intermediários (representando os próximos 25% das vendas): uma visita por mês;
 - ✓ Carteira de clientes menores (representando os próximos 10% das vendas): uma visita por trimestre;
 - ✓ Demais clientes serão atendidos pela equipe de suporte interno e em blitz e/ou workshops regionais.

6.3. Atividades que precisam ser exercidas para serem alcançadas as metas

Diversas atividades da área comercial devem ser implementadas para o alcance das metas estabelecidas.

Excetuando-se os segmentos de venda direta pela internet cujo gerenciamento é feito globalmente pela Matriz da empresa a equipe comercial deverá dar atenção personalizada aos segmentos abaixo:

- A. Agências de Viagens tradicionais
- B. Consolidadoras (“atacadistas”)
- C. Operadoras de Viagem (pacotes)
- D. Agenciam virtuais (*online travel*)
- E. Agências de Viagens Corporativas
- F. Empresas

Para cada segmento é necessário que o executivo de vendas enfatize aspectos específicos da PLUNA que ecoem nas necessidades e projetos dos mesmos.

Vejamos:

AGÊNCIAS DE VIAGENS TRADICIONAIS: Para este segmento, extremamente pulverizado, devem ser reforçados os diferenciais competitivos da empresa com ênfase em segurança, preço e capilaridade da malha. Adicionalmente às visitas in loco deverão ser programadas outras ações comerciais, tais como, workshops, participação em feiras, viagens de familiarização (*famturs*) e campanhas de incentivo pontuais e customizadas.

CONSOLIDADORAS: Para este segmento, extremamente concentrado, a ênfase deve ser a negociação de bons programas de incentivo e fidelização mantendo executivos dedicados ao mesmo, pois isto confere segurança ao Consolidador no momento de “revender” os serviços da Cia aérea. Novamente deverão ser programadas ações como palestras para rol de colaboradores, visitas às instalações (Brasil e Matriz) e campanhas de incentivo pontuais e customizadas.

OPERADORAS: Este segmento demandará do executivo da área comercial um bom conhecimento das curvas de demanda e das disponibilidades de espaço para compras em lote. É necessário que o executivo demonstre boa capacidade de análise crítica e de técnicas de negociação, pois será a interface entre a demanda (dos operadores) e a oferta (gerenciada pela Matriz). Ações de viagens de

familiarização com os destinos principais da empresa e suporte especializado são atividades-chave.

AGÊNCIAS VIRTUAIS (ONLINE): Este segmento é altamente sensível a preço dado que dispõe em tela usualmente apenas a tarifa mais baixa disponibilizada pela Cia aérea no momento da consulta. Em que pese a baixa interferência do executivo da comercial nestas transações o mesmo deverá exercer um papel de “inteligência de mercado” aproveitando o relacionamento com a agência virtual e seu extensivo banco de dados para observar e pontuar movimentos de disponibilidade/tarifa que surtam melhores resultados para a PLUNA.

AGÊNCIAS DE VIAGENS CORPORATIVAS: Ao contrário do segmento anterior este é altamente sensível aos aspectos qualitativos da Cia aérea, notadamente, segurança, regularidade, capilaridade, serviços a bordo e nos aeroportos. O preço é um aspecto importante do mix decisório para este segmento, mas não é preponderante. É importante para este segmento a confiança na capacidade da empresa e seus executivos em atenderem as demandas tanto em situações típicas (reservas, cancelamentos,...) como em situações contingenciais (fechamento de aeroporto, extravio de bagagem de um executivo, seleção de assento,...). Além de atenção personalizada deverão ser desenvolvidas atividades como workshops e viagens de familiarização.

EMPRESAS: Muito similar ao caso anterior o atendimento às empresas demandará uma pesquisa prévia do cliente por parte do executivo, coordenação com o parceiro (agência) que atende a conta e o desenho de uma proposta de negócio customizada e que realmente atenda o que a conta precisa. Executivos que atendem as Agências corporativas estão geralmente mais aptos ao atendimento das empresas.

A área comercial deverá manter um relacionamento cordial e de alto nível com os demais setores da empresa dado que grande parte de suas atividades demandarão investimentos e recursos que advirão de setores como Financeiro, Recursos Humanos e até mesmo Jurídico.

Especial atenção deve ser dada aos relatórios de despesas de viagem e projetos de eventos comerciais (independente do tamanho) que demandem programação de caixa da parte do setor Financeiro.

Eventuais situações de inadimplência de clientes deverão *a priori* ser tratadas diretamente pelo setor Financeiro evitando assim a exposição desnecessária e por vezes contraproducente da equipe comercial nestes assuntos. Não obstante o setor Financeiro deverá comunicar previamente à área comercial ações punitivas que esteja para tomar de forma a obter um cenário do estágio de relacionamento com o referido cliente.

6.4. Classificação dos Canais De Distribuição

A globalização trouxe uma revolução nos processos de produção e comercialização de todos os produtos e serviços no cenário global, e não poderia ser diferente no cenário nacional.

As empresas, sejam elas de produtos ou serviços, tiveram que se adaptar rapidamente a novos modelos de canais de distribuições, no caso da aviação civil não foi diferente, no passado o que basicamente se resumia a venda de passagens em algumas lojas e aeroportos, hoje se tornou algo muito mais dinâmico e simplificado.

Diante desta realidade a Pluna S/A buscou rapidamente se inserir nestes modelos de distribuição, sendo eles:

DIRETOS – Internet, telefone (televendas receptivo - *In Bound*), loja própria no centro de São Paulo e lojas nos aeroportos.

INDIRETOS - Agências de Viagem (segundo dados do setor, são mais de 30.000 espalhadas pelo Brasil), Operadoras (vendem pacotes com a passagem inclusa), Consolidadoras (Consolidam as vendas de pequenas Agências) e Agências on-line (como Decolar.com, Viajanet, Submarino).

As metas para os canais são estipuladas de acordo com a representatividade das vendas em cada canal, sendo elas:

- Agências de viagem 50%
- Agências on-line 20%
- Internet (site Pluna) 20%
- Lojas 10%

Para ambos os canais de vendas, direto ou indireto, o fator crítico de sucesso sempre foi o acompanhamento para atingimento dos objetivos e campanhas de incentivos, principalmente para o canal indireto onde os vendedores não terão exclusividade com a Pluna, reduzindo assim o comprometimento e envolvimento.

Campanhas de curto prazo (mensais/bimestrais) de premiação para os balconistas das Agências de viagem e campanhas anuais para os proprietários das Agências de viagens.

Como o maior volume das vendas da Pluna estão nos canais indiretos, este é o maior foco da empresa, tendo assim executivos de vendas responsáveis somente pelas operadoras, consolidadoras e Agências de viagens. Este profissional possui metas e objetivos mensais, embora não possua nenhum variável atrelado ao seu resultado mensal, mas somente salário fixo.

Para as lojas no aeroporto e em São Paulo os atendentes e vendedores são todos funcionários da Pluna capacitados e treinados, e todos com objetivos mensais.

O televendas (receptivo - *In Bound*) fica sob responsabilidade de uma empresa terceirizada com base na Argentina com atendentes bilíngües, recepcionando as ligações de acordo com o idioma do país de origem da ligação.

6.5. Política de Preços

Na assídua e eminente competitividade do mercado, a conquista e manutenção de clientes e consumidores torna-se algo imprescindível nos dias de hoje.

Na expectativa de atender as necessidades dos consumidores que buscam qualidade, comodidade, agilidade e economia, e manter-se competitivas as empresas tem que ser bastante estratégicas na formulação e composição dos preços a serem praticados, com base neste conceito analisaremos abaixo a política adotada pela Pluna.

O principal custo de uma empresa de aviação é o combustível das aeronaves, estudos mostram que este item é responsável por algo em torno de 60% do custo total.

Com base nesta informação notamos que o custo fixo de um voo é praticamente o mesmo, independente se tiver um passageiro ou lotação total do voo. Desta forma para compor o preço do serviço (passagens) é utilizada uma técnica conhecida como *Revenue management*, que visa calcular a melhor política de preços, para maximizar os lucros gerados pelo voo e manter-se competitivo no mercado.

Principais fatores calculados matematicamente na formação dos preços:

- custo/receita gerada por passageiro por Km voado;
- vender cada assento (passagem) em cada voo ao preço mais alto, a fim de rentabilizar o máximo o voo;
- calcular os preços cruzando informações ocupação do voo x data do voo;
- avaliação das rotas e horários oferecidos x disponíveis no mercado;
- elevar o *Load Factor* (taxa de ocupação do voo) com o máximo *Yield* (receita obtida como contrapartida, por unidade de produção vendida);
- equilibrar o número mínimo de passagens de classes altas x classes econômicas (quanto mais passagens de classe alta vendidas maior rentabilidade do voo).

Conforme analisado acima são inúmeros fatores calculados para composição dos preços das passagens (serviço), e reajustes quando necessário são provocados diretamente pelos reajustes no combustível aeronáutico (querosene), outros itens que compõem o preço quando sofrem reajustes não impactam com a mesma intensidade no preço como este citado.

A política de descontos promocionais é praticamente nula, para venda direta ao consumidor final não existe desconto e quando há diferenciação de preço entre uma passagem e outra é provocada pelos fatores citados acima (lotação x data x demanda/procura do voo).

Para grupos com número mínimo de assentos, Agências de viagem, operadoras, consolidadoras, Agências online e voos fechados temos uma pequena flexibilização na política de descontos que variam de 5% a 15% no máximo em casos extremos e com aprovação gerencial.

O prazo de pagamento para consumidores final inexistente. O prazo/parcelamento oferecidos a este público são de responsabilidade das operadoras de cartão de crédito, e para as empresas, Agências de viagem, etc., é tratado à parte em cada negociação específica.

O objetivo da Pluna é trabalhar com preços finais oferecidos aos passageiros iguais em todos os canais, com uma pequena variação de -5% a -8% para as passagens comercializadas diretamente no site da empresa. Esta diferença nem sempre é possível uma vez que as Agências de viagem na maioria das vezes comercializam pacotes de viagem conseguindo subsidiar parte deste % com outros serviços do pacote.

6.6. Política de Serviços Complementares

A empresa tem como desafio a criação de serviços complementares, alinhados com a estratégia corporativa. Para agregar valor nos serviços prestados, a primeira ação e a mais importante no presente momento será o *cross-selling* através do *website*, hoje o percentual de vendas casadas no site é muito baixo, gira em torno de 0,5%. Gestores da área comercial devem ser os *sponsors* do projeto, obviamente alinhando com as demais áreas da empresa. A ideia é que o cliente final possa fazer o seu pacote de viagens completo, através do site, a compra da passagem aérea, o traslado entre os aeroportos, a hospedagem no destino, aluguel de carros, compra de ingressos para pontos turísticos, contato de guias locais para passeios no destino final, entre outros. A página web deverá possuir informações atrativas em relação às rotas da PLUNA S/A, mostrando para o cliente informações estratégicas, como por exemplo: Quem comprou passagem para este destino, também reservou diária neste hotel e adquiriu ingressos para alguns pontos turísticos na região. O principal objetivo desta ação é aumentar o *cross-selling* e conseqüentemente a rentabilidade da empresa.

Além disso, a companhia também necessita investir em um item que é facilitador para o usuário final, o bilhete através do telefone celular, tendo em vista a constante evolução tecnológica, estes itens são fundamentais para a satisfação do cliente.

Outro ponto que pode agregar valor e trazer um pequeno lucro extra para a empresa é o acesso *wi-fi* nas aeronaves, possibilitando para os passageiros o envio de mensagens, ligações telefônicas, email, acesso a internet em geral, tudo isso através de uma conexão por satélite e uma rede GPRS. Nos vôos este serviço seria complementar e poderia ser adquirido pelo passageiro através do pagamento de uma taxa para utilização.

6.7. Política de Relacionamento com os Clientes

Foi identificado que a PLUNA S/A possui na sua missão, visão e valores aspectos que envolvem um bom relacionamento com o cliente “Ser a empresa aérea mais apreciada...”, “... eficiente e cordial...”, podemos visualizar que a preocupação com o cliente está no DNA da companhia.

Para garantir um bom relacionamento, primeiramente precisamos entender quem é o nosso cliente, qual o seu perfil, suas necessidades, qual a sua expectativa em relação à PLUNA S/A, enfim, realmente conhecer o cliente. Entender quem é o nosso cliente se torna possível através de ferramentas, como por exemplo, um CRM.

A companhia possui diversas informações em relação ao público de compra, porém existe um GAP quando falamos neste assunto, pois a extração dos dados, que geram informações e auxiliam na tomada de decisões é extremamente precária. A ação inicial seria a aquisição de uma ferramenta que pudesse compilar os dados, extraindo informações gerenciais.

Avançando para outra etapa, vamos levar em consideração que cerca de 80% dos bilhetes vendidos são através do atendimento via balcão ou agências de viagens. A empresa precisa migrar o seu canal de atendimento gradativamente para a plataforma web, garantindo sempre a satisfação do cliente e alinhando o canal de atendimento com a estratégia de empresa, que é *lowcost/low fare*, esta migração pode trazer benefícios para o cliente final, migrando o atendimento de B2B para um atendimento B2C. Com esta mudança, a companhia irá conseguir informações relevantes em relação aos seus clientes, podendo assim adotar estratégias como divulgação de serviços e promoções através de email marketing ou até mesmo interagir com o cliente através de mensagens de texto no celular. Essas ações, bem

coordenadas e estruturadas podem gerar um ganho significativo para a empresa e um aumento na satisfação dos clientes.

Visando aprimorar o relacionamento, uma ação importante que deve ser tomada pela PLUNA S/A é a segmentação e classificação dos seus clientes, através de níveis de relevância. A proposta desta segmentação e classificação por relevância pode ser demonstrada pelo quadro abaixo:

		Nível de Relevância		
		A	B	C
Segmentos	Agencias de Viagem tradicionais			
	Consolidadoras ("atacadistas")			
	Operadoras de Viagem (pacotes)			
	Agencias virtuais (online travel)			
	Agencias de Viagem Corporativas			
	Empresas			
	Clientes finais			

80 % do faturamento

Figura 4 – Classificação por relevância

Esta segmentação visa facilitar a identificação e diferenciação dos clientes que trazem maior rentabilidade para a empresa. A classificação para os segmentos que representam cerca de 80% do faturamento pode ser realizada através de indicadores como faturamento, quantidade de bilhetes vendidos e exclusividade para as rotas de destino. Tendo em vista que o cliente para ter a relevância A, precisar ter um faturamento mensal igual ou superior a US\$ 500.000, com uma quantidade de bilhetes vendidos superiores a 500 e um percentual de 80% de exclusividade nas vendas aonde a PLUNA S/A possui rota. Os clientes B ficam com valor de faturamento entre US\$ 499.000 e US\$ 50.000, com quantidade de bilhetes vendidos igual ou superior a 100 e 40% de exclusividade nas rotas. Por fim os clientes C são classificados por faturamento inferior a US\$ 49.000, com bilhetes vendidos menores do que 99 e 10% de exclusividade nas rotas.

Para as empresas e clientes finais, os indicadores podem ser alterados para faturamento e fidelização, e através de uma classificação a ser definida, os clientes podem obter pontuações diferenciadas nos programas de fidelidade e descontos para viagens futuras.

6.8. Política de Recrutamento e Seleção de Profissionais da Área Comercial

O Departamento de Recursos Humanos da empresa buscara candidatos no mercado através de anúncios, empresas de recolocação, mercado concorrente, etc.

O processo de recrutamento e seleção interna e externa será feito considerando os pré-requisitos das vagas abertas, observando os seguintes critérios:

- Tempo de empresa x Desempenho na função
- Experiência de mercado
- Formação escolar
- Qualificações específicas inerentes as função desejada
- Domínio de língua estrangeira
- Experiência em campo (Turismo, Indústria da Aviação);
- Disponibilidade para transferência.

TÉCNICAS DE SELEÇÃO:

- Entrevista com os responsáveis pela área comercial e Recursos Humanos
- Dinâmica de grupo
- Teste de vendas
- Percepção
- Escrita
- Criatividade
- Raciocínio lógico
- Resposta sobre pressão

TESTES:

- Testes vivenciais
- Testes situacionais / experimentais
- Conhecimentos Gerais

ESTRUTURA DA ÁREA COMERCIAL

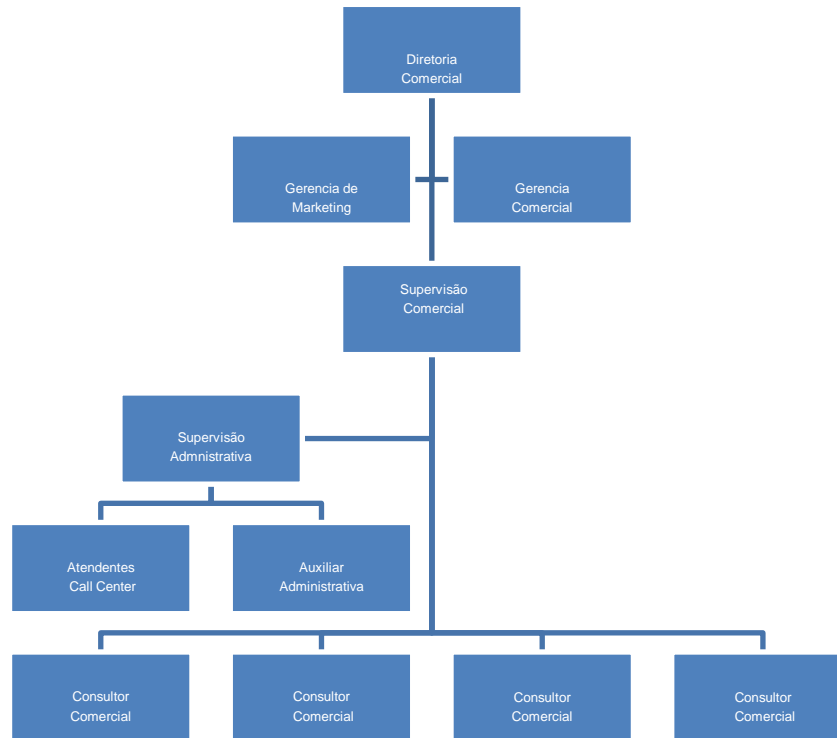


Figura 5 - Organograma

6.9 Política de Remuneração

Na PLUNA o sistema de remuneração será meritório compreendo um valor fixo mensal + um valor variável que será calculado mensalmente, com base no atingimento dos objetivos propostos.

O valor do bônus mensal será calculado com base no salário fixo mensal, pagando percentualmente de acordo com a cobertura atingida, ou seja, cobertura de 100%=BONUS 100% do salário e assim sucessivamente.

Para efeito de bonificação mensal será considerado o volume de vendas x objetivos estabelecidos iniciando-se o pagamento de bônus a partir de 80% do

atingimento do objetivo estipulado, e não tendo um limite, ou seja, quanto maior a cobertura maior será o bônus do mês.

Com intuito de termos uma responsabilidade maior com o bom atendimento, fidelização, manutenção adequada da carteira de cliente etc., será estabelecida uma bonificação semestral que estará atrelada a avaliação de desempenho e contemplará os seguintes quesitos:

- ✓ Atingimento da meta semestral de vendas;
- ✓ Atingimento da meta semestral de visitas;
- ✓ Atingimento da meta semestral de captação novos clientes;
- ✓ Atingimento da meta semestral de retenção de clientes (A e B);
- ✓ Atingimento da meta semestral de despesas comerciais.

O valor do bônus semestral será de 01 salário calculado pela média de ganhos do semestre avaliado, ou seja, quanto maior os bônus mensais do semestre anterior, maior será a bonificação semestral.

Para efeitos motivacionais o pagamento do bônus semestral será feito a partir de 90% da cobertura dos objetivos propostos semestralmente.

6.10. Política de Avaliação de Desempenho

A ferramenta principal a ser utilizada na avaliação de desempenho da equipe comercial será a Avaliação 360º que consistirá em questionários relacionando conhecimentos, habilidades e atitudes do avaliado sob o ponto de vista de:

- No mínimo dois companheiros de função;
- O gestor imediatamente acima (que chamaremos de chefia imediata);
- No mínimo dois clientes importantes da carteira (nível A) escolhidos de forma aleatória;
- No mínimo dois companheiros que exercem função subordinada ou de suporte ao entrevistado;
- Uma auto avaliação do entrevistado.

Esta avaliação ocorrerá semestralmente e com base nos resultados o entrevistado e sua chefia imediata deverão elaborar um plano de desenvolvimento

que permita a diminuição dos gaps encontrados nos indicadores-chave. Será desenvolvida pela equipe de Recursos Humanos com base nas mais atualizadas técnicas de avaliação.

Esta avaliação deverá ser precedida por seções bimestrais de *feedback* individualizado e pessoal por parte da chefia imediata de forma a que o executivo da área comercial acompanhe sua evolução e possa pro-ativamente contribuir para os resultados de sua avaliação.

Entre os indicadores a serem utilizados teremos quantitativos e qualitativos, descritos abaixo:

QUANTITATIVOS

- Atingimento da meta semestral de vendas;
- Atingimento da meta semestral de visitas;
- Atingimento da meta semestral de captação novos clientes;
- Atingimento da meta semestral de retenção de clientes (A e B);
- Atingimento da meta semestral de despesas comerciais.

QUALITATIVOS

- Comportamento reconhecidamente ético;
- Trabalho em equipe;
- Planejamento e organização pessoal;
- Conhecimento atualizado dos serviços da empresa;
- Elevado grau de motivação.

Cada um dos critérios será avaliado da seguinte forma:

- Muito abaixo do esperado: nota 2;
- Abaixo do esperado: nota 4;
- Dentro do esperado: nota 6;
- Acima do esperado: nota 8;
- Muito acima do esperado: nota 10.

Espera-se que o entrevistado alcance no mínimo 18 pontos em cada uma das categorias (qualitativos e quantitativos) de forma a equilibrar suas competências nas duas dimensões.

Candidatos com notas abaixo deste critério receberão uma orientação adicional e personalizada para melhoria nos próximos 6 meses. No caso de duas avaliações consecutivas abaixo do critério mínimo estabelecido acima o profissional será passível de desligamento.

6.11. Política de Treinamento

Antes mesmo de abordarmos a importância do treinamento, precisamos entender os objetivos que geram as necessidades de treinamento dentro das organizações; só assim poderemos entender sua real importância.

As organizações buscam alcançar seus objetivos, o mais economicamente possível (é considerado um "investimento" empresarial); mudar a atitude das pessoas, melhorando o clima organizacional, aumentar a motivação e torná-las mais receptivas à chefia.

Preparar o pessoal para tarefas peculiares à organização.

Reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho do pessoal e os propostos pela empresa.

Proporcionar oportunidades aos funcionários de todos os níveis de obterem o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização. Sabedores destes objetivos, vislumbramos no treinamento contínuo a melhor ferramenta para a evolução e a melhoria no desempenho da área comercial, porém para que o treinamento crie o impacto desejado é essencial, entre outros, um criterioso e abrangente levantamento de necessidades de treinamento.

A Pluna possui tímida iniciativa nesta área específica, pretendemos nos próximos tempos, sugerir a criação de uma nova metodologia de treinamento a ser utilizada pela organização.

Sugerimos ao gestor de Recursos humanos a implantação de metodologias investigativas, através de questionários, com o objetivo de identificar as carências individuais e do grupo, bem como suas potencialidades. Feita a coleta das

informações, o próximo passo é a análise das informações obtidas, separando aquelas com maior grau de deficiência para que se inicie o programa de treinamento. Cabe ao gestor de RH através de seu conhecimento e vivência, montar um programa de treinamento baseados nas análises individuais e coletivas, coletadas através das pesquisas realizadas. Sugerimos que o Gestor Comercial trabalhe colaborativamente alimentando constantemente a área de Recursos Humanos sobre a necessidade de realização de treinamentos de sua equipe, visto que no dia a dia o gestor comercial tem a função de gerenciar as atividades de sua equipe e a capacidade de identificar possíveis distorções no comportamento individual, que não esteja de acordo com o objetivo da organização. Os treinamentos devem ser focados em técnicas de apresentação, técnicas de vendas, produtos da empresa, alinhamento ao marketing da Empresa, entre outros, conforme diagrama abaixo:

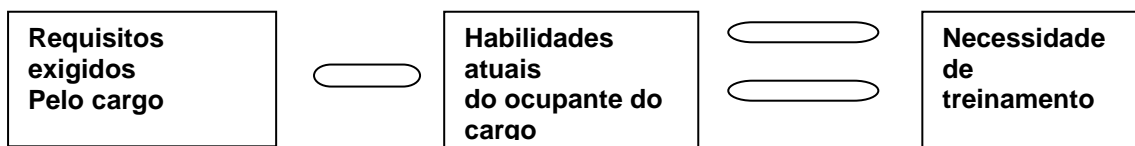


Figura 6 – Requisitos para o cargo

Para os treinamentos propomos os seguintes métodos:

- 1- Dramatização;
- 2- Jogos de empresa;
- 3- Aulas expositivas;
- 4- *T-GROUP*.

Acreditamos que elencar personalidades especialistas no mercado de eventos e da área comercial e de turismo de negócios contribuirá para eficiência dos treinamentos, através de suas vivências pessoais.

O gerente deve assumir a responsabilidade de ser um facilitador dos treinamentos, já que a ele cabe essencialmente orientar a busca de objetivos e metas, solucionar problemas, fornecer informações necessárias ao trabalho a ser feito, atuar como suporte para solucionar dúvidas, auxiliar no processo decisório ou decidir, e ajudar a equipe a solucionarem os seus conflitos pessoais e interpessoais.

O Gerente da Pluna deve desempenhar importantíssimo papel nos treinamentos da empresa, uma vez que não é apenas multiplicador de conhecimento, mas também é o principal ministrador de treinamento. O gestor comercial precisara compreender a responsabilidade na manutenção da motivação da equipe e no alinhamento da forma ideal de atendimento e comercialização dos produtos da empresa.

A avaliação da necessidade de treinamento deverá ser constante através da Área de Recursos Humanos Corporativo da empresa que será munida mensalmente dos relatórios de desempenho da equipe comercial. Além disso, anualmente será feita pesquisa de clima da empresa a qual fornecerá conteúdo para a necessidade de novos treinamentos.

6.12. Endomarketing

O mercado está, cada vez mais, competitivo e os produtos e serviços mais parecidos uns com os outros. Devido a esta competição os consumidores tornam-se mais exigentes e volúveis, dificultando o processo de fidelização. A relação interna nas empresas é afetada pela dificuldade dos profissionais de linha de frente com o grande descontentamento dos consumidores, o que acaba causando um dia a dia estressante que reflete nas relações internas da empresa.

Visando aprimorar a comunicação da empresa, propomos a criação de um setor responsável pela criação de programas de comunicação, visando levar todos os objetivos corporativos da Pluna, junto aos seus clientes interno e externo.

O objetivo da criação deste setor é alinhar as estratégias da Pluna integrando os setores de marketing, RH e Comercial.

Teremos como pilar central o setor de comunicação que tem a missão em conjunto com os diretores, na elaboração dos programas de endomarketing. O desenvolvimento das campanhas das comunicações ficaram sob a responsabilidade do setor de marketing, o setor de RH será responsável por implementar, divulgar e acompanhar os programas criados. O setor comercial tem um papel fundamental na divulgação da imagem da empresa junto aos clientes e seus representantes comerciais.

Serão mais de 850 colaboradores atendidos pela campanha de endomarketing que visam fazer com que o colaborador se envolva ao máximo com a essência da marca. As campanhas são para incentivar atitudes nos funcionários que gerem valor para a empresa.

A princípio trabalharemos endomarketing como estratégia corporativa da Pluna, com o grande objetivo de fidelização dos clientes interno e externo. Para que isto aconteça desenvolveremos alguns programas de comunicação, como intranet, eventos anuais, revista interna, mural expositivo, almoço com o diretor. A comunicação destina-se a manter o quadro de pessoal sempre informado do que ocorre na empresa, como um fator de motivação e participação. Desde o momento da contratação um novo funcionário, familiarização com o ambiente de trabalho, a filosofia e os objetivos da empresa.

Sugerimos a criação de alguns programas que a Pluna pode utilizar para garantir a fidelização dos clientes interno, entre eles cito:

1) Programa “**Diretor meu amigo**”, o objetivo deste programa, é aproximar os diretores para o convívio com os colaboradores dos mais diversos setores, estimulando que as informações caminhem em uma via mão dupla. Desta forma melhoramos a compreensão dos diretores quanto aos seus colaboradores e suas necessidades;

2) Programa “**Seja um Mentor**”, o objetivo deste programa aliado ao programa do Manual de Boas Vindas, é fazer com que o novo colaborador se sinta mais rapidamente acolhido na empresa;

3) Programa “**Melhorando Sempre**” o objetivo deste programa é abrir um canal de Comunicação aos Colaboradores, Agências e representantes comerciais, de forma segura e responsável, sugiram melhorias e comuniquem suas preocupações.

Já para a fidelização dos clientes externo, sugerimos que a empresa de sequência ao programa já criado que é: “DESTINO X PREÇO X MARCA”. Refirmando assim sua estratégia *lowcost/ low fare*.

O investimento para todos os programas de marketing da empresa representa 1% de todo o faturamento.

Sugerimos que o programa com a nova política Comercial da empresa utilize-se das seguintes ferramentas, para a divulgação entre os colaboradores.

Entre elas:

- ✓ Intranet
- ✓ Revista
- ✓ Evento nacional,
- ✓ Vídeo institucional

Podemos ainda utilizar outras ferramentas disponíveis como:

- ✓ Manuais técnicos e educativos os quais apresentam os produtos, os serviços, os lançamentos, as tendências na aviação; revista com história em quadrinhos;
- ✓ Jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;
- ✓ Cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações para equipe interna;
- ✓ Canais diretos (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno);
- ✓ Palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;
- ✓ Grife interna que pode ser utilizados em roupas, bonés e acessórios;
- ✓ Memória, ou seja, o resgate da história da empresa, com objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;
- ✓ Vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
- ✓ Convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades;
- ✓ Manuais de integração: muito utilizados para divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional.

A nova política comercial será lançada no final do ano de 2013, quando acontece o encontro nacional da empresa. Será criada uma revista exclusiva para os mais de 850 colaboradores, apresentando as novas políticas comerciais da empresa, paralelamente a essa em conjunto com a criação de uma pagina na

intranet. A abertura do evento será com um vídeo institucional apresentando com os principais objetivos da organização, e as metas para o próximo ano, e como alcança-las, embasadas na nova política comercial.

6.13. Administração de Vendas

Caberá ao Gerente Comercial compartilhar e “traduzir” à sua equipe a estratégia-macro da empresa em ações táticas e operacionais de venda com vista ao alcance das metas (valor/volume) estabelecidas inicialmente pela Direção da empresa.

Estas metas deverão ser subdivididas por regiões e canais com a devida consulta e negociação com a equipe de forma a gerar comprometimento e motivação.

Além disso, o Gerente Comercial deverá responsabilizar-se pelo acompanhamento dos indicadores de *performance* previamente definidos na Política Comercial fornecendo feedback regular e personalizado à equipe.

O Gerente Comercial deverá apresentar características de liderança participativa, porém, tendo em mente e comunicando à sua equipe que a decisão final será sua e que o líder assumirá suas responsabilidades, porém sabendo reconhecer o mérito daqueles que tiverem participado e/ou sugerido melhorias na gestão e resultados.

Entre outras importantes atribuições do Gerente Comercial podemos citar:

- ✓ Recrutamento e Seleção: mesmo que não participe diretamente do processo seletivo inicial é imprescindível que o Gerente participe da escolha final do candidato à vaga comercial;

- ✓ Treinamento e Desenvolvimento: as atividades de T&E poderão ser terceirizadas mas o Gerente deverá estar ciente dos reais gaps de desempenho de sua equipe e sempre que possível aproveitar estes treinamentos para aproximar-se da equipe;

- ✓ Mentoring/Coaching: esta função deverá fazer parte das atividades regulares do Gerente Comercial que deverá disponibilizar tempo em sua agenda

para regularmente (mínimo uma vez a cada dois meses) realizar sessões de *coaching* com seus colaboradores diretos;

✓ Recursos: o Gerente Comercial será responsável por garantir que os recursos necessários para o bom desempenho das atividades comerciais estejam disponibilizados a tempo para a equipe. E caso contrário será seu papel negociar com a Direção da empresa a obtenção dos mesmos.

✓ Custos: apesar do foco prioritário em geração de receita o Gerente Comercial deverá estar atento aos custos comerciais e como os mesmos afetam a lucratividade da organização. E este conceito de gerenciamento de custos deverá ser compartilhado com a equipe, de forma que todos estejam alinhados com a visão da empresa;

✓ Parcerias/Novos negócios: no atual ambiente hiper-competitivo é importante que o Gerente Comercial possa disponibilizar tempo para o estudo de parcerias estratégicas e desenvolvimento de novos negócios/canais que garantam a sustentabilidade da empresa a longo prazo;

✓ Motivação: após um cuidadoso processo de seleção cabe ao Gerente Comercial providenciar um ambiente e recursos que permitam o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe. Com estes recursos garantidos será mais proveitosa qualquer ação motivacional junto à equipe seja ela uma palestra, um treinamento vivencial, uma premiação em dinheiro/bem/viagem.

Todas estas atribuições deverão estar calcadas em valores como:

- ✓ Ética;
- ✓ Igualdade de expressão;
- ✓ Meritocracia;
- ✓ Incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional;
- ✓ Pró-atividade;
- ✓ Respeito aos clientes, fornecedores e colegas;
- ✓ Postura vencedora.

6.14. Orçamento

A PLUNA por adotar uma estratégia “*low-cost/low-fare*” decidiu que seu orçamento utilizado na área comercial não deve passar de 9% do faturamento anual da empresa, por isso utilizamos 8,7% como meta. Abaixo mostraremos como será dividido o orçamento entre os diversos centros de custos:

- ✓ Remuneração da Equipe de vendas (Fixo) - Este Centro de Custos compreende os salários fixos da equipe de vendas própria. Este custo tende a ser fixo durante todo o ano;

- ✓ Remuneração da Equipe de vendas (Variável + Bonificações) - Compreende o salário variável, as bonificações e os incentivos pagos a equipe de vendas própria. Estes custos tendem a variar conforme o faturamento da empresa ao longo do ano;

- ✓ Treinamento da Equipe Comercial - Custos relativos aos treinamentos realizados para a equipe de vendas e atendimento. Este treinamento é realizado duas vezes no ano, em Janeiro e em Julho;

- ✓ Recrutamento e Seleção - Orçamento destinado, quando necessário, a contratação de novos funcionários da área comercial. Esse custo está diretamente ligado ao *turn-over* e a necessidades da ampliação da equipe por isso colocamos como um custo fixo ao longo do ano;

- ✓ Despesas na comercialização - Gastos realizados na comercialização das passagens aéreas: pagamento de comissão as agências, desconto dados em pacotes, incentivo de vendas para as agências, etc. Estes custos tendem a variar conforme o faturamento da empresa ao longo do ano;

- ✓ Despesas com Marketing - Despesas com divulgação da empresa e promoções pelos diversos tipos de canais de mídia. Destinamos 60% do total do recurso dividindo igualmente entre os 12 meses do ano, os outros 40% dividimos igualmente entre os meses de Maio, Agosto, Outubro e Novembro (meses em que os meses subsequentes ocorrem uma maior procura por passagens aéreas) e somamos ao valor já disponibilizado para esses meses;

- ✓ Despesas Administrativas - Dividimos as despesas administrativas em quatro: 1) Aluguel de Escritórios - aluguel dos escritórios espalhados nos

território nacional e utilizados pela nossa equipe comercial. Tende a ser fixo durante o ano; 2) Combustível - combustível utilizado pela equipe de vendas nas visitas aos clientes. Tende a ser fixo, pois a equipe possui uma meta de visitas fixa ao longo dos meses; 3) Telefone - custo relacionado ao uso dos telefones fixo e celulares da empresa para o atendimento dos clientes. Utilizamos um fator onde 70% do custo mensal é fixo e os outros 30% variam conforme a meta de faturamento mensal da empresa; 4) Outros Custos - gastos administrativos diversos como água, luz, materiais de escritório, etc. Assim como o custo com telefone, utilizamos um fator onde 70% do custo mensal é fixo e os outros 30% variam conforme a meta de faturamento mensal da empresa.

Abaixo as tabelas com os orçamentos de cada centro de custos relacionado acima:

Tabela 6 - Orçamento Comercial Anual Pluna

Centro de Custos	%	\$\$
Remuneração da equipe de vendas (Fixo)	2,10	US\$ 2.247.000,00
Remuneração da equipe de vendas (Var. + Boni.)	0,90	US\$ 963.000,00
Treinamento da equipe comercial	0,15	US\$ 160.500,00
Recrutamento e Seleção	0,05	US\$ 53.500,00
Despesas na comercialização	2,85	US\$ 3.049.500,00
Despesas com Marketing	1,50	US\$ 1.605.000,00
Despesas Administrativas	1,10	US\$ 1.177.000,00
<i>Aluguel de Escritórios</i>	<i>0,50</i>	<i>US\$ 535.000,00</i>
<i>Combustível</i>	<i>0,20</i>	<i>US\$ 214.000,00</i>
<i>Telefone</i>	<i>0,10</i>	<i>US\$ 107.000,00</i>
<i>Outros custos</i>	<i>0,30</i>	<i>US\$ 321.000,00</i>
Total Orçamento	8,7	US\$ 9.255.500,00

Tabela 7 - Orçamento Comercial mensal Pluna (U\$)

Meses	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Meta Fat.	7.000.000	7.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	10.000.000	9.000.000	9.000.000	10.000.000	10.000.000	11.000.000	10.000.000
% Fat. no ano	6,5%	6,5%	7,5%	7,5%	7,5%	9,3%	8,4%	8,4%	9,3%	9,3%	10,3%	9,3%
Rem. equipe (Fixo)	172.846	172.846	172.846	172.846	172.846	172.846	172.846	172.846	172.846	172.846	172.846	345.692
Rem. equipe (Var.)	58.803	58.803	67.204	67.204	67.204	84.005	75.604	75.604	84.005	84.005	92.405	148.154
TTOs equipe	80.250	0	0	0	0	0	80.250	0	0	0	0	0
Recr. e Sel.	4.458	4.458	4.458	4.458	4.458	4.458	4.458	4.458	4.458	4.458	4.458	4.458
Desp. na comerc.	199.500	199.500	228.000	228.000	228.000	285.000	256.500	256.500	285.000	285.000	313.500	285.000
Desp. com Mkt	80.250	80.250	80.250	80.250	240.750	80.250	80.250	240.750	80.250	240.750	240.750	80.250
Desp. Adm	95.783	95.783	96.983	96.983	96.983	99.383	98.183	98.183	99.383	99.383	100.583	99.383
Aluguel de Escrit.	44.583	44.583	44.583	44.583	44.583	44.583	44.583	44.583	44.583	44.583	44.583	44.583
Combustível	17.833	17.833	17.833	17.833	17.833	17.833	17.833	17.833	17.833	17.833	17.833	17.833
Telefone	8.342	8.342	8.642	8.642	8.642	9.242	8.942	8.942	9.242	9.242	9.542	9.242
Outros custos	25.025	25.025	25.925	25.925	25.925	27.725	26.825	26.825	27.725	27.725	28.625	27.725
Total Orçamento	691.891	611.641	649.742	649.742	810.242	725.943	768.092	848.342	725.943	886.443	924.543	962.938

6.15. Controle, Análise e Avaliação

Para controlar, analisar e agir, a PLUNA deve seguir um modelo de gestão baseado no PDCA.

A equipe de vendas deve se reunir uma vez por semana (segunda-feira) com seu Gerente de Vendas para fazer analisar os resultados da semana anterior gerados pelo software de apoio a vendas da PLUNA e planejar a semana em questão.

As reuniões devem ser divididas da seguinte forma:

- 1ª Semana – Equipe e GV analisam o fechamento do resultado de vendas do mês anterior, analisam os KPIs (visitas semanais, faturamento/semana, custo/passagem vendida, etc.) e com base nesses números planejam o mês corrente procurando reverter já no mês corrente as lacunas deixadas no mês anterior. Devem trocar ideias sobre as melhores práticas e piores práticas, GV deve utilizar os vendedores com melhor resultado para dividir com a equipe suas melhores práticas. O GV deve já abrir as metas e KPIs de toda a equipe. Abrir metas mensais e semanais. A equipe deve sair da reunião com todas as metas já definidas e sem dúvidas. Nessa semana o GV deve sair em rota com o consultor com pior atingimento da meta de faturamento do mês anterior. Rota essa necessária para entender pontos fortes e fracos do consultor e dar *coaching*;

- Segunda, terceira e quarta semanas - Equipe e GV se reúnem e analisam o resultado de vendas da semana anterior, verificam se as metas semanais foram atingidas, trocam melhores práticas e estipulam novos desafios e ações para a semana corrente. Nessas semanas GV deve sair em rota com o consultor com o pior resultado de faturamento x meta da semana anterior (apenas na 4ª semana o GV deve sair com o consultor com a pior tendência de vendas do mês).

Na primeira sexta-feira de todo mês o Gerente de Vendas, e outros gerentes relacionados à área comercial devem apresentar em ppt os resultados do mês anterior ao Gerente Comercial e já apresentar propostas de reversão das lacunas para os resultados não atingidos.

Os KPIs norteadores da equipe de vendas são:

- ✓ Meta x real faturamento semanal;
- ✓ Meta x real faturamento mensal;
- ✓ Custo mensal por consultor / faturamento mensal do consultor;
- ✓ Custo mensal / Passagem aérea vendida.

As metas, KPIs, e desafios mensais/semanais dos consultores devem sempre ser estabelecidos baseados em resultados *Benchmarking* realizados por outros consultores, companhias aéreas ou resultados alcançados em anos anteriores.

7 ANÁLISE CRÍTICA ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS COM FOCO NO TEMA MOTIVAÇÃO

7.1 Introdução

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa realizada na empresa PLUNA LINHAS AÉREAS URUGUAIAS, abordando questões do tipo qualitativa e quantitativa, aplicados em questionários destinados aos colaboradores dos setores de operação, coordenação, gerencia e diretoria, onde este instrumento visa à coleta de informações necessárias para a realização da análise dos fatores motivacionais. Focamos a atenção no conceito de Frederick Herzberg para a realização deste trabalho, objetivando o embasamento na sua teoria desenvolvida sobre o tema motivação, devido à sua importante contribuição para o desenvolvimento do estudo do assunto. Esta consideração fizera-se essencial para a formulação da conclusão deste trabalho.

Pode-se considerar o tema abordado no trabalho como de total importância e relevância na atualidade, e principalmente no cotidiano das organizações, pelo fato de que, a competitividade cada vez mais acirrada entre as empresas e a constante busca pela fidelização dos clientes faz com que estas tenham de contar com profissionais capacitados e motivados a dar o melhor de si na realização de suas tarefas, para que, desta forma, a organização consiga sucesso no alcance dos objetivos e metas organizacionais.

7.2 Referencial Teórico

Num passado não muito distante, o gerente de vendas era um homem apenas preocupado em gerenciar negócios e fechar vendas. Hoje, com a complexidade dos negócios, produtos e serviços, ele deve ser um estrategista de mercado, ao mesmo tempo elaborando plano e tomando decisões.

A Administração de vendas nada mais é do que o planejamento, direção e controle da venda pessoal, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, delegação, supervisão e motivação, e entender como estas tarefas se aplicam à força de vendas.

Segundo Kotler (1995), pode-se definir a administração da força de vendas como a análise, planejamento, implementação e controle das atividades da força de vendas; inclui também a definição dos objetivos da força de vendas, o projeto de sua estratégia e o recrutamento, seleção, supervisão e avaliação dos vendedores da empresa.

Chiavenato (2005), afirma ainda que administração de vendas exige também a necessidade de previsão de vendas, distribuição física e esforços de promoção e propaganda. Tudo isso com a ajuda de uma adequada organização de vendas que conte com uma força de vendas preparada.

Além disso, pode-se considerar que a administração de vendas é o que determina o papel estratégico da função de vendas e da sequência as estratégias de marketing e vendas.

Cabe ao gerente na função de líder de sua equipe, além de definir claramente a importância que cada um tem dentro da organização, como mantê-los motivados. A motivação da equipe, principalmente dos profissionais de vendas é essencial para o desempenho da empresa no mercado, porém manter uma equipe motivada durante todo o tempo, com as dificuldades do dia a dia é tarefa quase impossível. A Pluna não pretende assumir uma postura paternalista e sim oferecer uma contrapartida em função da produtividade, comprometimento e envolvimento do grupo em torno dos objetivos. Assim analisará dentre os fatores motivacionais e higiênicos qual tem maior importância para equipe comercial.

7.2.1 O que é motivação?

A palavra motivação vem do Latim “motivus”, relativo a movimento, coisa móvel. Vemos que a palavra motivação, dada à origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas.

A motivação pode ser definida pelo fato de exercer diferentes níveis de esforço para atingir um determinado objetivo. Existem algumas características em relação à motivação que podem ser descritas, como por exemplo: é um fenômeno individual e intencional; ou seja, cada ser humano pode ter motivos diferentes para demonstrar satisfação. Motivação é necessidade de todos. É muito difícil conquistar metas e objetivos se ela simplesmente não existe em nosso vocabulário.

Objetivos da Motivação:

- Encorajar empregados potenciais a ingressar na empresa;
- Estimular os empregados a produzir mais a desempenhar suas funções com eficácia;
- Encorajar empregados a permanecer na empresa.

7.2.2 Modelo de HERZBERG nas organizações

O trabalho é uma atividade que preenche uma grande parte do nosso dia. Na nossa sociedade, para algumas pessoas, não existe situação mais simples capaz de satisfazer todos os níveis de suas necessidades básicas.

As pessoas movem-se para completar o que falta para elas. A Teoria de Herzberg inclui esse e outros fatores ou necessidades. Esta teoria foi possivelmente a que recebeu maior atenção e a que gerou maior controvérsia e impacto, pois passa de uma maneira simples outra ideia de motivação a qual muitas pessoas às vezes não se dão conta no decorrer do trabalho. Só depois de se conhecerem as fontes de motivação dos trabalhadores é que se podem esperar ganhos adicionais, efetuando uma gestão eficaz, pois o sucesso de qualquer organização envolve, sem dúvida, o nível de motivação de seus colaboradores.

Frederick Herzberg, nascido em 1923 e falecido em 2000, foi psicólogo clínico e um dos professores mais influentes de Gestão na *University of Utah*. Herzberg é conhecido pelos estudos sobre motivação humana e a teoria dos dois fatores. Criou também o conceito de enriquecimento do trabalho (*job enrichment*). O seu artigo da *Harvard Business Review* sobre motivação foi um dos mais pedidos. Publicou vários livros como: “A Motivação para o Trabalho” em 1959 e “Trabalho e a Natureza do Homem” em 1966.

Em 1968 publicou um importante artigo na *Harvard Business Review* intitulado - “Mais uma vez: como você motiva os empregados?”

Realizou uma pesquisa com 500 engenheiros e contadores (profissionais da média gerência) sobre satisfação e insatisfação no trabalho.

7.2.3 Teoria dos dois fatores

Entre as teorias diretamente relacionadas com a satisfação no trabalho, à teoria proposta por Herzberg (1966) foi possivelmente a que recebeu nestes últimos anos, nos Estados Unidos, maior atenção e a que gerou maior controvérsia e impacto no campo da psicologia industrial.

Esta teoria despertou novos horizontes nos estudos da satisfação em relação à função, o que até então, era uma área problema, quer do ponto de vista pessoal dos empregados que produzem os bens e serviços, quer do ponto de vista da organização de que fazem parte. Além disso, ela serviu para consolidar a distinção de fundamental importância entre os aspectos diretamente relacionados à função (fatores intrínsecos) e os aspectos relacionados ao contexto (meio, ambiente) organizacional (fatores extrínsecos).

A teoria dos dois fatores (ou bifatorial) em relação de trabalho, esta baseada na hierarquia das necessidades de Maslow (1954) ela procura justificar as diferenças encontradas nos resultados de pesquisas a respeito da satisfação no trabalho. Segundo Herzberg e seus colaboradores, os fatores relacionados à tarefa e nos fatores relacionados ao contexto organizacional estão associados à satisfação ou à insatisfação, respectivamente, em termos do nível de gratificação das várias necessidades conforme a hierarquia“.

Nos níveis ocupacionais mais baixos da hierarquia organizacional, os indivíduos são motivados pelos níveis mais baixos de necessidades, tais como remuneração e segurança, posto que ainda não se sentem suficientemente gratificados.

A teoria proposta por Herzberg e outros considera a existência de dois conjuntos de fatores relacionados com a satisfação no trabalho:

a) **fatores intrínsecos** (também conhecidos por motivadores, satisfatórios do conteúdo da função) que estão relacionados diretamente ao cargo: reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento pessoal, realização, autonomia;

b) **fatores extrínsecos** (também chamados de higiênicos, de manutenção, insatisfatórios, do contexto do trabalho), que estão diretamente relacionados ao contexto organizacional: política e administração da organização, condições de trabalho (ambiente, instalações) relacionamento interpessoal com colegas, relações com o chefe, remuneração e benefícios.

Segundo Herzberg os fatores do primeiro grupo (os intrínsecos) são os motivadores do comportamento e os que contribuem para o sentimento pessoal de satisfação, não estando associados com a insatisfação. Os fatores do segundo grupo (os extrínsecos) servem para neutralizar a insatisfação, quando esta ocorre em virtude de sua falta, mas não contribuem para sensação de insatisfação. Em condições adversas de carência, os fatores desse segundo grupo podem gerar um clima de descontentamento entre os membros da organização, contudo, eles não atuam como motivadores mesmo em condições favoráveis.

Investigações a respeito da satisfação no trabalho indicam que a idade, o sexo e a área de atividade contribuem de maneira complexa para o estabelecimento das atividades dos indivíduos para com a tarefa. Entre os homens, muitos estudos demonstraram a existência de uma associação positiva entre a idade do indivíduo e o nível de satisfação no trabalho.

A satisfação tende a aumentar nos indivíduos mais velhos devido ao seu melhor salário, maior prestígio, mais autoridade e maior autonomia.

O homem segundo Herzberg, tem duas categorias básicas de necessidade independentes entre si, influenciando de diferentes maneiras no seu comportamento, a saber:

1) Quando se sente insatisfeito com seus afazeres, ele se preocupa com o seu ambiente de trabalho. É através deles que as organizações têm tradicionalmente tentando motivar seus empregados. Dentro deste fator se incluem:

- Condições de trabalho e conforto;
- Políticas da organização e administração;
- Relações com o supervisor;
- Competência técnica do supervisor;
- Salários;
- Segurança no cargo e,
- Relações com colegas;

2) Quando se sente bem em seu trabalho, isso se reflete positivamente no trabalho propriamente dito, tendo melhorias aparentes do desempenho. Os meios mais práticos de proporcionar ou incentivar os a satisfação incluem:

- Delegação de responsabilidade
- Liberdade de exercer discricção
- Promoção e oportunidades;
- Uso pleno das habilidades pessoais;
- Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles;
- Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e
- Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

Herzberg considera que tanto o ambiente externo (contexto ambiental) como o trabalho em si são fatores importantes na motivação humana. Contudo, apenas o ambiente em que o empregado trabalha e as circunstâncias externas que o envolvem tem sido enfatizado pela grande maioria das políticas de RH das organizações. Em resumo, sobressaem mais as condições que o rodeiam e aquilo que ele receba externamente, em troca do seu trabalho do que o trabalho propriamente dito. Herzberg define uma teoria de dois fatores.

A primeira categoria é constituída dos fatores de higiene ou de manutenção, por descreverem o ambiente humano e servirem a função básica de impedir a insatisfação com o trabalho.

A segunda categoria foi denominada de fatores de motivação, por parecerem eficientes para motivar as pessoas para realizações superiores.

- **Fatores higiênicos:** referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Correspondem às perspectivas ambientais. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para obter motivação dos empregados. Herzberg considera esses fatores higiênicos muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Escolheu a expressão “higiene” para refletir seu caráter preventivo e profilático. De acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam insatisfação. E quando precários eles provocam a insatisfação dos empregados.

- **Fatores motivadores:** referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem um efeito duradouro da satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Para Herzberg, o termo motivação envolve sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalhador. Para Herzberg os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha.

Tabela 8 – Fatores Motivadores

Higiênicos	Motivadores
O ambiente	Realização
Programa de administração	Reconhecimento por realização
Supervisão	Trabalho desafiador
Condições de trabalho	Maior responsabilidade
Relações interpessoais	Crescimento e desenvolvimento
Dinheiro	

A análise de Herzberg focaliza principalmente a natureza dos cargos, que inicialmente são definidas com a única preocupação de atenderem aos princípios de eficiência e economia, isso leva a um esvaziamento dos componentes de desafio e de oportunidade, para a criatividade no conteúdo e nas tarefas do cargo. Assim as tarefas passam a provocar um efeito de desmotivação. Os fatores de higiene poderão evitar que o trabalhador se queixe, mas não farão trabalhar mais ou de maneira mais eficiente. São efeitos temporários.

Em essência, a teoria dos dois fatores sobre a satisfação no cargo afirma que:

- a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são chamados fatores “motivadores”;
- a insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas, e do contexto geral do cargo; são chamados fatores higiênicos.

Na tabela a seguir é possível observar algumas práticas administrativas apontadas por Herzberg para enriquecimento do cargo.

Tabela 9 – Práticas administrativas

Práticas administrativas	Fator motivador
Eliminar alguns controles, mas mantém a obrigatoriedade de prestar contas.	Responsabilidade e realização pessoal
Aumentar a obrigatoriedade de cada empregado prestar contas de seu próprio trabalho	Responsabilidade e reconhecimento
Conceder mais autoridade a um empregado em sua atividade; liberdade no cargo.	Responsabilidade, realização e reconhecimento.
Acrescentar tarefas novas e mais difíceis, não executadas anteriormente.	Desenvolvimento e aprendizagem

7.3 ANÁLISE SOBRE A TEORIA

De acordo com Herzberg, é possível um empregado estar descontente e satisfeito ao mesmo tempo. Por exemplo, ele pode estar insatisfeito com a política da empresa em relação às férias, mas verdadeiramente satisfeito com seu desempenho profissional ao ver uma carta de um cliente afixada no quadro de avisos da sala de funcionários fazendo elogios ao seu trabalho.

Podemos ainda questionar:

- 1) Pense em uma situação em que você se sentiu especialmente BEM relativamente a seu trabalho. Por que você se sentiu assim?
- 2) Pense em uma situação em que você se sentiu especialmente RUIM com relação a seu trabalho. Por que você se sentiu assim?

Pontos Positivos: Os pontos positivos de aplicar a teoria dentro de uma organização são muitos visto que a motivação se faz muito necessária.

* Promover uma motivação ao indivíduo que o oriente a ter um comportamento que atinja seus objetivos pessoais, representa um forte indício de que ele também atenderá aos objetivos organizacionais (da empresa).

* Funcionários que possuem suas necessidades atendidas – pelo menos níveis considerados relevantes, porque fazê-lo plenamente é raro – trabalham mais contentes e satisfeitos, apresentando aumento em sua produtividade e, temente, retorno financeiro à empresa.

Pontos Negativos: Como pontos negativos acreditamos que só teremos caso a aplicação da teoria seja feita de forma errada.

* A falta de capacitação necessária aos responsáveis pela aplicação da teoria, pode acarretar em tomadas de decisões erradas.

Aqui se inclui a falta de sensibilidade para perceber as reais necessidades e expectativas dos funcionários.

Os estudos de Herzberg levaram a conclusão que os fatores que influenciariam na satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levaram a insatisfação profissional. Assim, os fatores que causavam satisfação estão relacionados à própria tarefa, relações com o que ele faz, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção

profissional e capacidade de melhor executá-la. Por outro lado, constatou que os fatores causadores de insatisfação são fatores ambientais, isto é, externos à tarefa, tais como: tipo de supervisão recebida no serviço, natureza das relações interpessoais, condição do ambiente onde o trabalho é executado e finalmente o próprio salário.

A teoria de Herzberg concentra-se mais em promover oportunidades de crescimento e enriquecimento das tarefas para motivar, concentrando-se menos em salários e outros fatores higiênicos.

Contudo, o sucesso na aplicação da teoria de Herzberg dependerá das particularidades de cada organização e das pessoas que dela fizerem parte.

7.4 METODOLOGIA

Tomando como base os objetivos gerais e específicos definidos no trabalho, optou-se pela aplicação de um questionário que elencou de forma aleatória, porém preparada para tabulação, 17 perguntas de múltipla escolha que deveriam ser respondidas em sequência.

Tais questões versaram sobre temas desde remuneração, sexo e estado civil até o grau de satisfação com o ambiente de trabalho.

Esta pesquisa foi enviada a equipe comercial do Brasil e Exterior, em vários níveis hierárquicos da organização (desde operacional até diretoria).

Num universo de aproximadamente 40 colaboradores, foram recebidos 29 questionários preenchidos em sua totalidade, sendo 17 do Brasil e 12 do Exterior, convertendo-se em uma amostra muito representativa do universo pesquisado.

Em especial o questionário buscou destacar as diferenças entre os fatores motivacionais e higiênicos cujas respostas passaremos a apresentar e analisar nos próximos tópicos.

7.4.1 Conhecendo a PLUNA

A PLUNA S/A foi fundada em 1936 por dois irmãos que pretendiam criar a primeira companhia aérea do Uruguai. Daí advém seu nome: Primeras Líneas Uruguayas de Navegación Aérea, mais comumente conhecida pela sigla PLUNA.

Em 1951 a empresa é estatizada passando ao controle do Governo Uruguaio.

Em 1995 a empresa parcialmente privatizada composta por 49% de capital estatal e 51% de capital privado. Em 2005 a empresa retornou ao controle total do Governo.

Em 2007 o Governo Uruguaio ampliou a presença de capital privado vendendo 75% das ações da empresa para o Fundo de Investimentos Leadgate mantendo 25% do capital da empresa.

O Fundo de Investimentos promoveu uma profunda transformação na empresa com o objetivo estratégico de convertê-la numa das mais rentáveis da América do Sul utilizando a cidade de Montevideú como hub (centro de distribuição) de voos realizados com aeronaves novas e modernas que transformariam a empresa naquela com a frota mais jovem da região.

Em Outubro de 2012 a empresa foi liquidada pelo governo Uruguaio, pois com a saída do fundo de investimentos Leadgate, o governo não conseguiu encontrar novo fundo investidor para continuar mantendo as operações da empresa.

7.5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As perguntas versaram principalmente sobre Três aspectos principais da carreira de cada participante:

- **Ambiente de trabalho e qualidade de vida (fatores higiênicos);**
- **Salário/remuneração (fatores higiênicos);**
- **Crescimento/perspectiva profissional (fatores motivacionais).**

A relação das perguntas que orientariam a tabulação foram:

Tabela 10 – Orientação Tabulação

	Fator Motivacional / Fator Higiênico
Voce sente orgulho em dizer às pessoas qual é a sua profissão?	FM
Você se sente importante socialmente pela função profissional que exerce?	FM
Você se sente realizado com a escolha que fez para sua profissão?	FM
Atualmente, você gosta de fazer seu trabalho?	FM
Suas funções são desafiadoras e estimulam o crescimento da sua capacidade?	FM
Você acha justo o sistema de remuneração (salário, benefícios, etc.) que recebe para fazer suas atividades profissionais?	FH
Você considera boa a relação que tem com os seus colegas de trabalho?	FH
Em seu trabalho, você dispõe de equipamento e material adequados para realização de suas atividades?	FH
Você considera que sua empresa lhe dá boas condições de trabalho?	FH
Você gosta de trabalhar para a empresa que esta atualmente?	FH

Observando-se o fato de que os participantes não possuíam a descrição de a qual categoria (FM ou FH) a pergunta pertencia.

Além disto, buscou-se adicionalmente mapear o perfil sócio- demográfico dos participantes de forma a buscar na análise de resultados cruzamento de dados ou correlações que pudessem ser relevantes para o trabalho em questão.

Para tanto, cada participante respondeu as seguintes perguntas além de ter indicado em primeira instância sua nacionalidade.

Tabela 11 - Perguntas

Qual o seu estado civil?
Qual a sua idade?
Qual o seu cargo?
Há quanto tempo exerce sua profissão?
Há quanto tempo esta na empresa que trabalha?
Qual seu nível de escolaridade?

7.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente analisaremos as respostas que correspondem ao perfil sócio-econômico dos participantes da pesquisa:

- Estado civil:

- 55,2% casados
 - 37,9% solteiros
 - 6,9% divorciados

- Idade:
 - 13,7% entre 18 e 25 anos
 - 10,5% entre 26 e 30 anos
 - 37,9% entre 31 e 40 anos
 - 10,3% entre 41 e 50 anos
 - 27,6% acima de 50 anos

- Cargo:
 - Operacional (vendas em campo): 65,5%
 - Coordenação: 6,9%
 - Gerencial: 24,1%
 - Diretoria: 3,4%

- Tempo de profissão:
 - 17,2% possuem menos de 5 anos de experiência na profissão
 - 31% possuem entre 5 e 10 anos
 - 20,7% possuem entre 10 e 20 anos
 - 31% possuem mais de 20 anos

- Tempo de empresa:
 - 10,3% estão na empresa a menos de 1 ano
 - 44,8% estão na empresa entre 1 a 5 anos
 - 17,2% estão na empresa entre 5 a 10 anos
 - 13,8% estão na empresa entre 10 e 20 anos
 - 13,8% estão na empresa a mais de 20 anos

- Nível de escolaridade:

- 6,9% atingiram o Ensino Fundamental Incompleto
- 3,4% atingiram o Ensino Fundamental Completo
- 17,2% atingiram o Ensino Médio Completo
- 13,8% atingiram o Ensino Superior Incompleto
- 37,9% atingiram o Ensino Superior Completo
- 20,7% atingiram o grau de Pós-Graduação ou MBA

Com relação aos fatores motivacionais (seguindo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg) segue análise dos resultados:

- **62% dos entrevistados consideraram fatores motivacionais mais importantes** neste momento de sua vida, contra 38% que consideraram fatores higiênicos, conforme percentuais abaixo:

- 62% responderam: crescimento/perspectiva profissional – **fator motivacional**;
- 28% responderam: qualidade de vida/ambiente de trabalho – **fator higiênico**;
- 10% responderam: salário/remuneração – **fator higiênico**.

Os principais destaques nas respostas a estes quesitos apontaram a seguinte situação:

- 31,0% dos participantes indicaram não se sentirem importantes socialmente pela função profissional que exercem (fator motivacional);
- **62,1% de participantes da pesquisa indicaram não acharem justo o sistema de remuneração** (fator higiênico) que recebem para realizar suas atividades profissionais.

7.7 RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO

É reconhecido que, para se manterem competitivas no mercado, as organizações necessitam de bons administradores, liderando e motivando equipes

multidisciplinares. Neste contexto, o objetivo geral deste trabalho, que foi o de identificar dentre os fatores motivacionais e higiênicos, seguindo a Teoria dos Dois

Fatores, qual possuía maior relevância na percepção da equipe comercial da PLUNA, têm-se claro que a ampla maioria dos participantes da pesquisa indicaram a relevância primordial dos fatores motivacionais.

Isto é claramente exemplificado pelos mais de 90% de respostas positivas à questão do orgulho em dizer às pessoas a sua profissão e os quase 80% que responderam positivamente à questão que perguntava sobre o gostar de fazer o trabalho atual.

Interessante observar que este grau de afinidade com a profissão e o trabalho permeou os diversos extratos sócio-econômicos dos participantes. E isto considerando que aproximadamente metade dos participantes já são veteranos (mais de cinco anos de casa) enquanto a outra metade são recém-contratados.

Considerando que os especialistas nesta teoria indicam que é mais fácil melhorar os aspectos higiênicos do que os motivacionais **pode-se dizer que a empresa PLUNA já possui um campo fértil para o desenvolvimento de profissionais realizados em sua equipe Comercial.**

Não obstante um ponto em especial chamou a atenção nas respostas e foi brevemente mencionado na análise dos resultados. E entendemos ser importante ampliar este tema.

62,1% dos participantes da pesquisa, em que pese seu apreço pelo trabalho e empresa, mostraram-se insatisfeitos com a atual política de remuneração.

Não foi objeto do presente trabalho de pesquisa o estudo do modelo de remuneração da PLUNA, mas entendemos ser um ponto crítico a ser melhorado para auxílio na retenção dos talentos e, certamente, na captação de novos profissionais de vendas advindos do mercado.

Nossa primeira recomendação é que seja realizada uma cuidadosa revisão do atual sistema de remuneração da equipe comercial, ajustando-o à realidade do competitivo mercado da aviação comercial e assim a empresa estará em uma posição bastante privilegiada dado que terá alcançado um nível de satisfação tal entre sua equipe Comercial que naturalmente levará à fidelização dos profissionais e engajamento completo com a visão e desafios da empresa.

Nossa segunda recomendação é que a empresa se esforce para manter os altos índices de satisfação com o trabalho realizado e orgulho demonstrado nas pesquisas. É algo que geralmente custa pouco em termos financeiros, mas que exige da empresa uma correta comunicação de seus valores e de sua visão e o constante foco em manter a equipe comercial desafiada e motivada a buscar novos horizontes profissionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de vendas. Uma abordagem introdutória.** Rio de Janeiro: Elsevier – Campus, 2005.

GOBE, A.C. **Administração de Vendas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar. **Introdução a Administração.** 6ª Edição.

_____. **Recursos humanos.** Edição compacta. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

TEORIDA DOS DOIS FATORES - Disponível em: <http://www.fontedosaber.com>
Acesso em: 20/06/2012.

TEORIA DE HERZBERG - Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br>
Acesso em: 18/06/2012.