

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

POLÍTICA COMERCIAL PLUNA LINHAS AÉREAS

**Curitiba
2013**

IRINEU PONCIO

POLÍTICA COMERCIAL PLUNA LINHAS AÉREAS

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.

r

Orientador Luis Roberto Gomes de Assumpção Melo

Curitiba

2013

IRINEU PONCIO

POLÍTICA COMERCIAL DA PLUNA LINHAS AÉREAS

O Trabalho de Conclusão de Curso “Política Comercial da Pluna” 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, Programa FGV Management.

Data de Aprovação: ___/___/_____

Banca Examinadora:

João Batista Vilhena
Coordenador

Luiz Roberto Gomes de A. Mello
Professor Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O Aluno: Irineu Poncio, 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 19 de Setembro de 2011 a 04 de Março de 2013, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão do curso intitulado “Canais de Distribuição e Política de Preços da Pluna Linhas Aéreas Uruguaias” é autêntico, original e de autoria do mesmo.

Curitiba, 25 de Março de 2013.

Irineu Poncio

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

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 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E POLÍTICA DE PREÇOS	66
7.1 Introdução	66
7.2 Canal de Distribuição e sua classificação	67
7.3. Apresentação dos Canais de Distribuição da Pluna	71
7.4 Política de preços – algumas considerações	72
7.5 Apresentação da política de preços da Pluna	74
7.6 Conclusão	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78

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 alcançá-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 IDA PRECIO TOTAL FINAL US\$ 99

FLORIANÓPOLIS
 US\$ **310**
 IDA VUELTA PRECIO TOTAL FINAL US\$ 392,25

RÍO DE JANEIRO
 US\$ **430**
 IDA VUELTA PRECIO TOTAL FINAL US\$ 632,26

SALIDAS DESDE AEROPARQUE

DIRECTO
A TUS VACACIONES

flypluna.com
 Consultá a tu Agente de Viajes
 Call Center: 4120 0530 • www.flypluna.com (24 hs.)

Para información y reservas consulte directamente con el personal de atención al cliente en las oficinas de Fly Pluna en Punta del Este, Uruguay o en las oficinas de Fly Pluna en Florianópolis, Brasil o en las oficinas de Fly Pluna en Rio de Janeiro, Brasil. El precio final incluye el precio de la tarifa de ida y vuelta, impuestos de aeropuerto, tasas de embarque y seguro de viaje. El precio final puede variar debido a cambios en las tarifas de los combustibles, los impuestos de aeropuerto y los precios de los servicios de tierra. El precio final puede variar debido a cambios en las tarifas de los combustibles, los impuestos de aeropuerto y los precios de los servicios de tierra. El precio final puede variar debido a cambios en las tarifas de los combustibles, los impuestos de aeropuerto y los precios de los servicios de tierra.

Figura 3 – Modernización 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 Montevidéu 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:

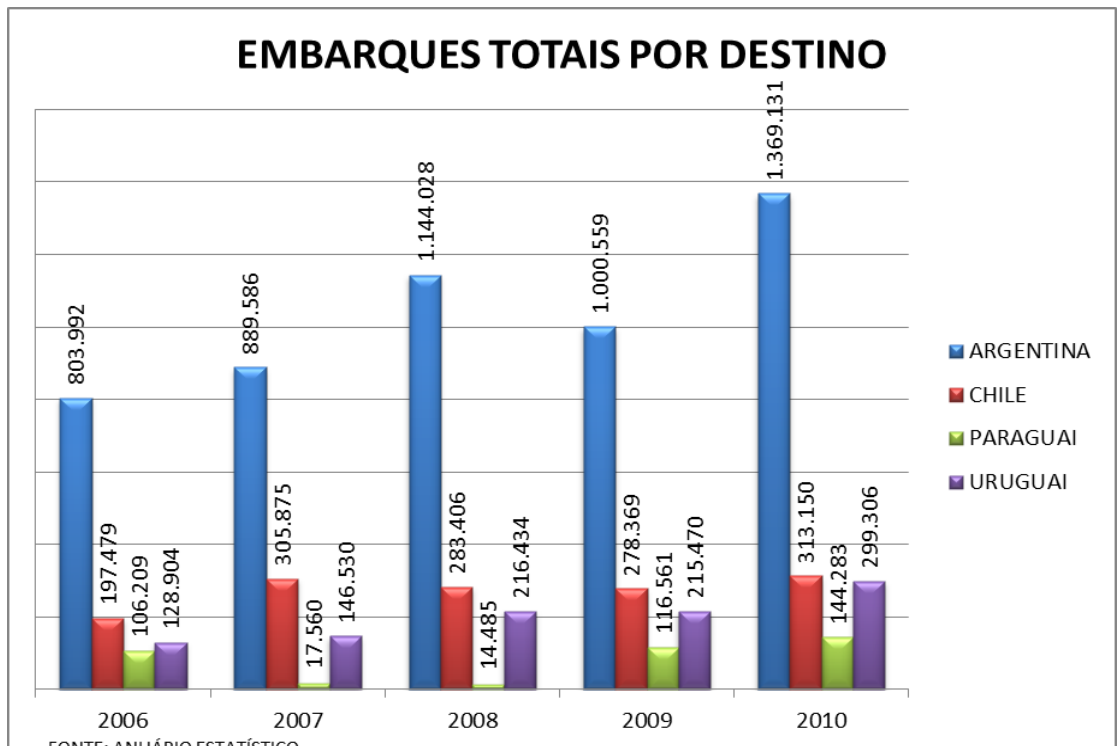


Gráfico 1 – Embarques totais por destino
Fonte: Anuário Estatístico

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:

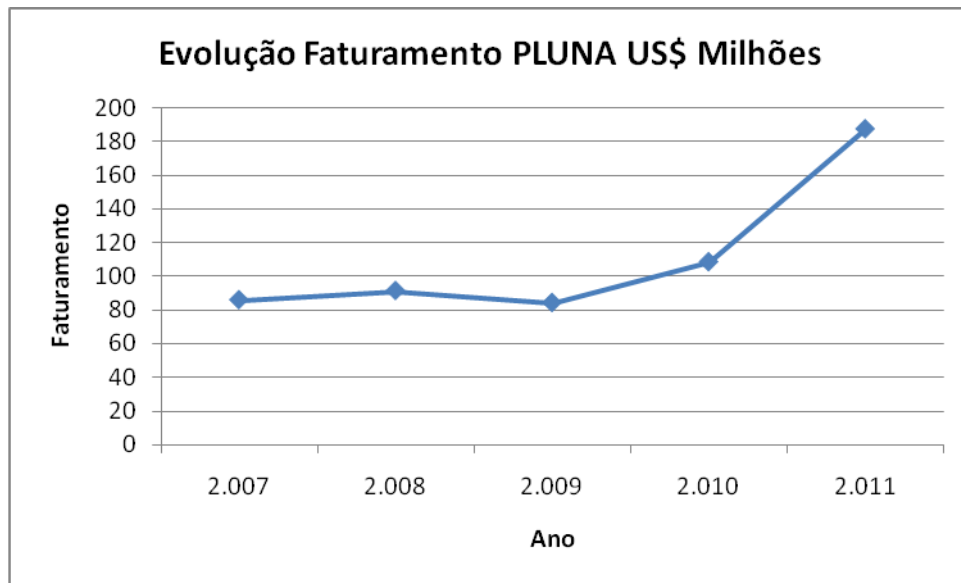


Gráfico 2 – Evolução do faturamento da Pluna

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 voo
consumo litros/km
custo médio do combustível
taxa de câmbio
velocidade
distância percorrida
proporção de vôos nonstop
número de freqüências de voo
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 custo operacional 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\$ 19.000.000,00;
- 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 vôo é praticamente o mesmo, independente se tiver um passageiro ou lotação total do vôo. 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 vôo).

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			} 80 % do faturamento
	Consolidadoras ("atacadistas")			
	Operadoras de Viagem (pacotes)			
	Agencias virtuais (online travel)			
	Agencias de Viagem Corporativas			
	Empresas			
	Clientes finais			

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

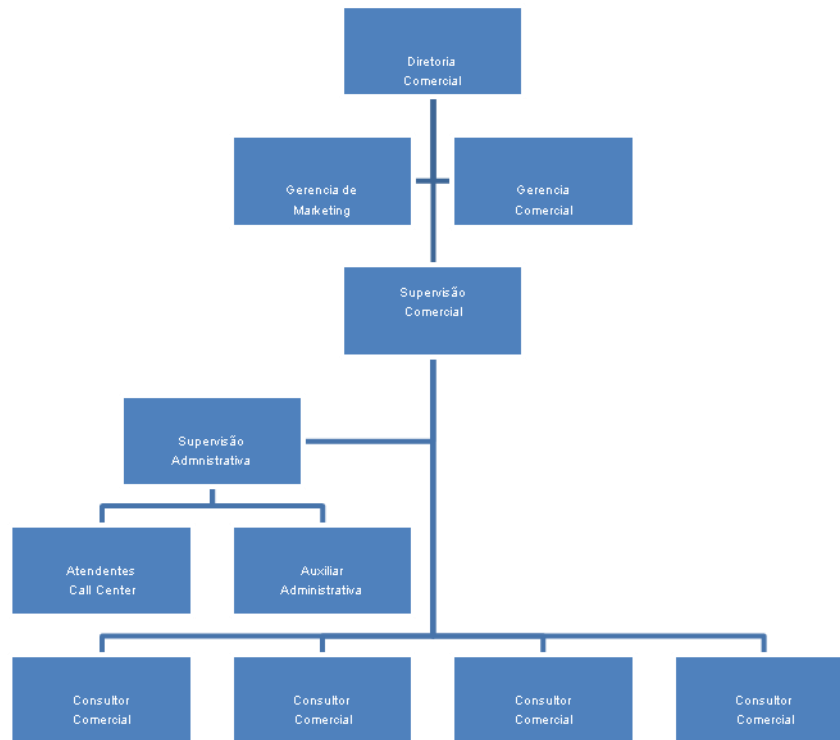


Figura 5 - Organograma

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:

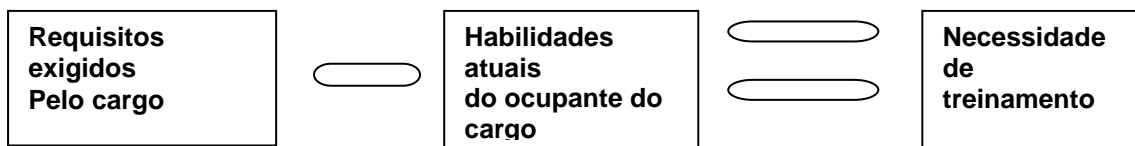


Figura 6 – Requisitos para o cargo

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 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E POLÍTICA DE PREÇOS

7.1 Introdução

Distribuição refere-se a estrutura do canal para transferir produtos da empresa para seus clientes, que são classificados em três grupos: a) domiciliar ou consumidor final – unidade tomadora de decisões que compra para seu uso pessoal (economicamente falando todo indivíduo integra um domicílio); b) empresa – organização que produz bens e serviços, com ou sem fins lucrativos; c) governo – organização com duas funções: suprimento de bens e serviços para domicílios e empresas e a redistribuição de renda e riqueza. Canal de Distribuição pode ser empresa jurídica ou mesmo uma pessoa física que se incumba de levar um produto particular ou serviço do produtor ao consumidor, ou seja, é o caminho escolhido por uma empresa para fazer seus produtos chegarem aos consumidores certos, no local e no momento exato. É a área do Marketing encarregada de colocar o produto adequado no momento e no local em que ele for necessitado pelos consumidores. Muitas vezes o produtor necessita de distribuição de intermediários por não conseguir levar suas mercadorias aos pontos de consumo.

Dias (in Dias et al, 2003, p.131) recomenda que para selecionar o tipo e número de intermediários, que sejam analisados os seguintes aspectos: a) financeiros – levantamento de dados da saúde financeira do possível parceiro; b) administrativos – dados sobre instalações, pessoal, tradição do parceiro em potencial; c) mercadológicos- cobertura de mercado, força de vendas, esforço (investimento promocional), composto de produtos, serviços que oferece e posicionamento em sua área de influência. Mas o importante é ressaltar que na verdade os distribuidores possibilitam uma cobertura que, por si só, o fabricante dificilmente conseguiria; também por vezes apoia na prestação de assistência técnica e, enfim, possuem um nível de relacionamento com os consumidores que os produtores dificilmente poderiam ter.

Assim sendo, canais de distribuição é elo entre a empresa e seus clientes, pois na grande maioria das vezes, o cliente raramente tem acesso à fabricação do produto, mas está em contato constante com as organizações ou pessoas que o

revendem. Canal de distribuição é uma das variáveis no marketing da empresa bem como a política de preços. Preço implica razões tanto para os consumidores quanto para os vendedores, bem como é fundamental para que as empresas possam ter sua participação no mercado, e também o gerador de lucros para as empresas.

O setor de Marketing é o responsável por determinar tanto os canais de distribuição bem como a política de preços de uma empresa.

A seguir uma breve explanação envolvendo duas grandes variáveis de um planejamento comercial: Canal de distribuição e Política de Preço.

7.2 Canal de Distribuição e sua classificação

Kotler (2000) ressalta que canais de distribuição são canais de marketing e constituem "conjuntos de organizações interdependentes, envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo".

Os canais de distribuição são classificados em Sistema Direto e Sistema Indireto.

Sistema de Distribuição Direta - A empresa não usa intermediários, pois vende seus produtos diretamente aos consumidores finais. Ou seja, o produtor tem o controle total das atividades mercadológicas até o recebimento dos produtos pelos consumidores finais. Os principais sistemas de distribuição direta são o sistema de venda porta-a-porta e a venda através de catálogo.

No Brasil algumas organizações utilizam o sistema porta-a-porta com algum sucesso como Avon, Natura e Pierre Alexander. Para comercializarem produtos essas empresas utilizam promotoras autônomas como revendedoras e não vendedores contratados como funcionários. A vantagem desse sistema é que o fabricante exerce maior controle no processo de comercialização e a principal desvantagem é o alto custo de estruturar o sistema logístico de distribuição. A principal característica do sistema de venda por catálogo é que a empresa envia seu portfólio aos consumidores pelo correio. Mas, para isso é fundamental a existência de um cadastro de clientes potenciais para os tipos de produtos comercializados. O pedido é feito pelo consumidor diretamente à empresa via telefone ou caixa postal, o

qual deverá ser processado com agilidade. As principais vantagens da venda por catálogo é que o sistema possibilita à empresa cobrir o mercado consumidor sem criar estrutura de filiais ou escritórios de vendas e, ao eliminar os varejistas intermediários, os preços dos produtos comercializados poderão ser mais baixos. Como não utiliza intermediário, o sistema está isento do custo das atividades de merchandising e, além disso, os custos de propaganda também são menores – em relação ao uso de varejistas. Por outro lado, existem consumidores que gostam de manusear o produto antes da compra e, para eles, a venda por catálogo talvez não seja adequada. Outra desvantagem desse sistema é que, apesar da qualidade, o catálogo não provoca o efeito da compra por impulso na mesma intensidade que ocorre ao se visitar um Shopping Center – por exemplo. No Brasil, a experiência mais tradicional de venda por catálogo é a Hermes – uma empresa familiar do Rio de Janeiro que atua nesse segmento a 50 anos, distribuindo seu catálogo a mais de um milhão de pessoas. Envolvem bijuterias, cosméticos, lingerie, artigos para o lar, calçados e vestuário.

Sistema de Distribuição Indireta - quando a empresa repassa seus produtos para um intermediário, que terá a responsabilidade de entregar os produtos da empresa para o cliente final.

Segundo Gobe et al (2000) a distribuição indireta poderá ser realizada de três maneiras: 1) Sistema de Distribuição Intensiva - tem objetivo de atingir o maior número de consumidores colocando o produto no maior número possível de pontos de venda (adequado para produtos de alto consumo, compra frequente, preços unitários relativamente baixos). Podem dispor de vários intermediários; 2) Sistema de Distribuição Seletiva – trabalha com mercados e distribuidores selecionados aos quais normalmente são fixadas cotas de vendas, com a possibilidade de se estabelecer princípios de exclusividade de vendas num determinado território. A seleção de distribuidores é feita com base em dois critérios essenciais: a localização e o posicionamento do distribuidor; 3) Sistema de Distribuição Exclusiva - quando os revendedores trabalham somente com produtos de um determinado fabricante, utiliza um ou poucos intermediários exclusivos a fim de atender a segmentos específicos do mercado consumidor. Os intermediários podem ser representantes comerciais – que levam o produto aos pontos do varejo – ou redes de lojas, as quais

tenham a exclusividade na distribuição do produto. Uma das principais vantagens desse sistema é que ele permite uma parceria com a rede de distribuição que trabalha apenas com a marca do fabricante. Além disso, possibilita uma rápida expansão dos fabricantes, pois eles não precisam investir na formação dos pontos de venda e concentram seus recursos financeiros na produção. Após garantir grande fluxo de consumidores as lojas se tornam atrativas para outros produtos que sejam vantajosos para aqueles consumidores.

Essas atividades começam quando a organização opta pelo tipo de canal que será usado para distribuir fisicamente seus produtos. Trata-se de uma importante etapa do Marketing, pois sem uma estrutura de distribuição eficaz uma empresa terá dificuldades de atingir seu público-alvo, mesmo comercializando bons produtos.

Todas as atividades de marketing devem estar orientadas para o consumidor, inclusive o distribuidor. Qualquer que seja o tipo de distribuição escolhido é fundamental que o seu trabalho seja organizado em termos de:

- volume de vendas a realizar em relação ao potencial de mercado dos segmentos atendidos;
- adequação dos níveis de estoque dos distribuidores para atender à demanda de seus mercados;
- qualidade e frequência da assistência aos seus clientes;
- número ideal de distribuidores para cada área de mercado.

A estrutura de distribuição deverá ser a mais racional possível levando em consideração os custos de forma que, ao longo da via de distribuição, sejam compatíveis com as necessidades do mercado obtendo retorno adequado sobre seus investimentos realizados.

Sendo um sistema social, o sistema de distribuição registra processos de interação entre produtos, membros do seu canal de distribuição bem como as influências de poder, comunicação, papel, cooperação e conflito, visto que o objetivo de qualquer empresa é minimizar atritos e maximizar os esforços de cooperação.

Como cooperação entre os canais pode-se citar tarefas como:

- propaganda cooperativa do fabricante com o distribuidor;
- prêmios para os vendedores do distribuidor;
- concurso para compradores ou vendedores do distribuidor;

- colocação de promotores do fabricante no ponto de venda do distribuidor, para ajudar o cliente distribuidor a vender;
- amostra grátis para ajudar o distribuidor a introduzir um produto novo no mercado;
- cupom de brinde para o transportador que mantiver a pontualidade e para preservação dos produtos na entrega ao distribuidor;
- colocação de material promocional do fabricante no ponto de venda do distribuidor;
- sistema automático de reposição de estoque, no distribuidor, pelo fabricante;
- treinamento do balconista do distribuidor pelo fabricante;
- ajuste de preço dos estoques, nas gôndolas ou prateleiras do distribuidor, pelo fabricante.

Conflito é uma ocorrência relativa a conduta de qualquer sistema social. Não seria diferente nos Canais de Distribuição. Mas conflito neste caso pode estar associado ao não cumprimento de algumas tarefas de cooperação do fabricante com seus distribuidores, normalmente identificado pelo setor de marketing da empresa.

O conflito desenvolve-se, em geral, nas transações do vendedor com o comprador. E isso ocorre naturalmente por uma compulsão de desejos e necessidades: preço alto de venda, de um lado, e preço baixo de aquisição, de outro.

O conflito mais comum reside no preço: tanto no preço de aquisição do distribuidor, quanto no preço praticado para o consumidor. Com a prática de preços altos pelo distribuidor objetivando lucros altos e fáceis, a demanda do produto ou serviço poderá ser inibida de forma a contrariar as expectativas do consumidor.

Lembrando: conflito não deve ser confundido com concorrência. Concorrência é uma atuação com objetivo específico, indireto e impessoal enquanto conflito é uma situação direta, pessoal e voltado especificamente ao procedimento da outra parte. A diferença entre concorrência e conflito está na interferência e o impedimento das atividades. Concorrência interfere, mas não bloqueia a atividade. O conflito, por outro lado, bloqueia a atividade impedindo seu prosseguimento. Assim qualquer forma de conflito (atividades incoerentes, recursos escassos, diferença de

percepções, diferença de expectativas, ruptura de decisões, objetivos incompatíveis e dificuldade de comunicação) deve ser avaliada pelos gestores do Canal de Distribuição para não comprometerem a eficiência da distribuição nem causarem prejuízo algum a empresa.

7.3 Apresentação dos Canais de Distribuição na PLUNA

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 bilíngues, recepcionando as ligações de acordo com o idioma do país de origem da ligação.

7.4 Política de Preços – algumas considerações

A política de preços é determinada pelo setor de Marketing de uma empresa. O elemento do marketing capaz de gerar receita é o preço e o resto acaba gerando custos que se incorporam ao preço final do produto. Mas acaba sendo um dos elementos mais flexíveis, podendo alterado com rapidez de acordo com as necessidades. Preço é o grande responsável para a relação empresa e consumidor. O preço normalmente é ditado conforme as negociações entre fabricante, intermediário e cliente final – consumidor de forma a garantir certa margem de lucro e possam cobrir todos os seus custos.

Um fator determinante na política de preços é a concorrência e, sendo assim, cabe ao administrador tomar conhecimento do preço praticado pela concorrência. A preocupação deve ser em planejamento estratégico em todas as áreas e estar sempre com atenção voltada ao mercado.

Marcos Cobra ressalta de acordo com qualidade e preço do produto algumas estratégias de preços: a) Estratégia Premium - para produtos de alta qualidade. Nesse caso, pode-se praticar um preço alto, visando atingir a faixa alta do mercado; b) Estratégia de Penetração – também para produtos de alta qualidade, mas com preço médio tentando obter uma rápida penetração de mercado; c) Estratégia de Superbarganha - produto de alta qualidade a preço baixo com uma rápida introdução no mercado; d) Estratégia de Preço Alto - produto de qualidade média e preço alto. Valoriza o produto, visando lucratividade em curto prazo; e) Estratégia de Qualidade Média ou Comum – preço compatível com a qualidade do produto, objetivando uma participação aceitável do mercado; f) Estratégia de Barganha - produto de qualidade média a um preço baixo, possivelmente com um acordo entre distribuidores e consumidores; g) Estratégia de “Bater e correr” – preço alto com qualidade baixa com uma vantagem inicial e retirada rápida do mercado; h) Estratégia de artigos de qualidade inferior – preço médio para um produto de baixa qualidade procurando tirar vantagem da marca; h) Estratégia de preços baixos – preços baixos e baixa qualidade vendendo simplesmente quantidade.

Já Philip Kotler cita as estratégias baseadas em descontos e as relativas condições de pagamento: a) Desconto de Caixa – diminuição no preço pago à vista (com vantagens em suprir a empresa de capital de giro e evitar débitos futuros); b) Desconto sobre volume – compra em grandes quantidades numa mesma empresa; c) Descontos funcionais ou desconto comercial – praticados pelo fabricante aos varejistas e atacadistas quando realizam as atividades de vendas, armazenagem de produtos e informações de mercado. Quando se considera um mesmo canal de distribuição, o desconto deve ser igual para seus vários membros; d) Descontos de baixa estação – diminuição no preço do produto fora da época (muito utilizado por empresas aéreas).

Para formulação do preço além das estratégias e dos descontos alguns aspectos também precisam ser levados em conta: custos, valor para o cliente, concorrência e objetivos empresariais. O primeiro passo é a definição de todos os custos envolvidos em relação ao produto. Custos com a produção propriamente dita do produto e também custo com pessoal, com comercialização, transporte dos

produtos, investimento em publicidade relações públicas quando definidos são indicadores de preço. Logicamente o preço deve superar os custos.

O Valor para o Cliente implica no que realmente considera valor. Valor depende das características técnicas do produto e todos seus aspectos tangíveis e intangíveis que suprem as necessidades.

Os preços praticados pela concorrência são indicadores importantes para formulação de preço na medida em que o cliente cria uma ideia idêntica do valor do produto concorrente e logicamente escolhe aquele de menor preço. A preocupação do Marketing neste caso deve ser em manter a ideia de uniformidade do produto.

Objetivos Empresariais comportam as metas em termos de volume e quota de mercado, rentabilidade a atingir a curto médio ou longo prazo e a imagem de marca que se pretende projetar bem como a garantia da satisfação de clientes. Os

objetivos devem contemplar a clientela alvo, fontes de mercado, posicionamento e planejamento das estratégias e suas ações.

A política de preço objetiva a prática de preços diferentes no tempo, ou no espaço, ou uma combinação de ambos.

Baseado nesses conceitos destaca-se a seguir a Política de Preços da Pluna.

7.5 Apresentação da Política de Preços da Pluna

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 compõe 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 oferecido a este público é 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.

7.6 Conclusão

O setor de Marketing tem como responsabilidade não só o estudo ou o conhecimento do mercado, mas também uma ação contínua e ininterrupta sobre ele. Precisa entender e olhar para o cliente, analisando profundamente tudo que permeia o mercado - modismos, tendências, e extrair dessa análise subsídios para assegurar o crescimento ou mesmo a sobrevivência da empresa. A função do gestor de marketing é sempre movimentar o mercado.

A globalização trouxe mudanças ao setor de marketing. Igualmente o mercado consumidor, produtos e serviços do segmento turístico também vêm passando por transformações trazendo o marketing como instrumento vital para o sucesso dos serviços turísticos. Por isso destaca-se a importância de um planejamento de marketing que também leve em consideração mudança de comportamento de seus consumidores. Atualmente o consumidor busca o valor do tempo e não apenas o valor do dinheiro, melhor qualidade de vida, estabilidade financeira e evolução tecnológica.

Diante destes conceitos e das mudanças mercadológicas a Pluna se adequou aos modelos de distribuição diretos e indiretos, utilizando ferramentas como internet, televendas, loja própria, operadoras, agências de viagens, consolidadoras e agências on-line objetivando ampliar suas vendas. E como as maiores vendas se concentram no canal de distribuição indireta seria interessante criar uma forma de incentivo ao mesmo, uma variável mensal, no formato premiação objetivando evitar a falta de comprometimento e envolvimento por parte das operadoras, consolidadoras e agências.

No que concerne à política de preço da Pluna recomenda-se uma flexibilidade maior dos preços principalmente em promoções que valorizem datas especiais e a determinação de pacotes promocionais em temporadas específicas e quando o tempo de permanência no destino é equivalente há 10 dias um valor diferenciado na passagem. Principalmente com o intuito de estreitar o relacionamento entre o cliente e o trade, fidelizando-o, através da realização de seus sonhos, com qualidade e eficiência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Célio; TOLEDO, Geraldo. **Modelos de Estratégia Logística: Uma Análise Crítica da Evolução de seus Componentes**. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br> Acesso em: março/2013.

ARBACHE, Fernando Saba. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

COBRA, Marcos. **Marketing de turismo**. São Paulo: Ed. Cobra, 2001.

DIAS et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Makron Books, 2000.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Editora Printice Hall, 1995.

PETROCHI, Mário. Turismo: **Planejamento e gestão**. 2^o ed. São Paulo: Ed. Futura, 1999.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____ Disponível em: <http://www.planodenegocios.com.br> Acesso em: março/2013.