

***INSTITUTO TECNOLÓGICO DE AERONÁUTICA***



Ricardo de Souza Ramos da Silva

Marketing em Aeroportos

*Trabalho de Graduação*  
2006

***Infra-Estrutura***

Ricardo de Souza Ramos da Silva

## **Marketing em Aeroportos**

Orientador  
Prof. Dr. Cláudio Jorge Pinto Alves (ITA)

**Divisão de Engenharia de Infra-Estrutura Aeronáutica**

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS  
CENTRO TÉCNICO AEROESPACIAL  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE AERONÁUTICA  
2006

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)**  
**Divisão Biblioteca Central do ITA/CTA**

Silva, Ricardo de Souza Ramos da  
Marketing em Aeroportos / Ricardo de Souza Ramos da Silva.  
São José dos Campos, 2006.  
63f.

Trabalho de Graduação – Divisão de Engenharia de Infra-Estrutura Aeronáutica –  
Instituto Tecnológico de Aeronáutica, 2006.  
Orientador: Professor Doutor Cláudio Jorge Pinto Alves.

1. Análise de Mercado. 2. Aeroportos. 3. Transporte de Passageiros. I. Centro Técnico  
Aeroespacial. Instituto Tecnológico de Aeronáutica. Divisão de Engenharia de Infra-Estrutura  
Aeronáutica. II. Marketing em Aeroportos

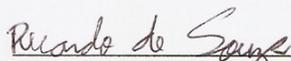
**REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA**

SILVA, Ricardo de Souza Ramos da. **Marketing em Aeroportos**. 2006. 63f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação) – Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos.

**CESSÃO DE DIREITOS**

NOME DO AUTOR: Ricardo de Souza Ramos da Silva  
TÍTULO DO TRABALHO: Marketing em Aeroportos  
TIPO DO TRABALHO/ANO: Graduação / 2006

É concedida ao Instituto Tecnológico de Aeronáutica permissão para reproduzir cópias deste trabalho de graduação e para emprestar ou vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta monografia de graduação pode ser reproduzida sem a autorização do autor.

  
Ricardo de Souza Ramos da Silva  
Rua Espírito Santo, 1519  
09530-701- São Caetano do Sul - SP

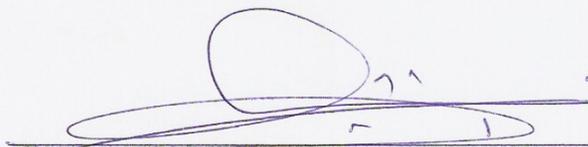
## MARKETING EM AEROPORTOS

Essa publicação foi aceita como Relatório Final de Trabalho de Graduação



---

Ricardo de Souza Ramos da Silva  
Autor



---

Prof. Dr. Cláudio Jorge Pinto Alves (ITA)  
Orientador



---

Prof. Dr. Flávio Mendes Neto  
Coordenador do Curso de Engenharia de Infra-Estrutura Aeronáutica

São José dos Campos, 16 de novembro de 2006

## **Resumo**

Neste trabalho foram associadas práticas de marketing e suas repercussões no gerenciamento e na operação aeroportuária.

Inicialmente buscou-se identificar na literatura as práticas que favorecem o marketing no ambiente aeroporto. Tais ações foram classificadas conforme seu foco: para as companhias aéreas, para os passageiros, para as empresas de apoio e para as operadoras de carga.

A situação brasileira foi analisada e foram propostos estudos mais aprofundados para algumas ações que potencialmente tendem a melhorar o desempenho dos aeroportos em termos de satisfação dos anseios dos seus clientes. Alguns óbices foram identificados e vão exigir participação de vários setores da sociedade na sua alteração, inclusive em termos de legislação.

## **Abstract**

In this work it was associated some marketing practices and its repercussion on the airport management and operation.

Initially it was identified in the existent literature the practices that improve the marketing in the airport environment. Such options were classified according to its focus: airlines, passengers, third parties and cargo operators.

The Brazilian case was analyzed and further studies were proposed for some actions that could potentially improve the performance of airports when addressing the customer satisfaction. Some impediments were identified and will demand the effort of several sectors of society in the changing process, legislation-wise inclusive.

## Lista de Abreviaturas e Siglas

ACI – Conselho internacional de Aeroportos  
ADP – Aeroportos de Paris  
AENA – Aeroportos Espanhóis e Navegação Aérea  
ANA - Aeroportos de Portugal S/A  
ARSA - Aeroportos do Rio de Janeiro Sociedade Anônima  
CAAS – Autoridade Aeroportuária de Changi  
CAM – Correio Aéreo Militar  
CAN – Correio Aéreo Nacional  
CCPAI - Comissão Coordenadora do Projeto Aeroporto Internacional  
CDG – Aeroporto Charles de Gaulle (em Paris)  
DCA – Departamento de Aviação Civil (em Dubai)  
DIA – Aeroporto Internacional de Dubai  
FRA - Aeroporto de Frankfurt  
HKAA – Autoridade Aeroportuária de Hong-Kong  
HKD – *Hong Kong Disneyland*  
HKIA – Aeroporto Internacional de Hong-Kong  
IATA – Associação Internacional de transporte Aéreo  
ICARO - Inovar, Comunicar, Alcançar Resultados e Otimizar  
INFRAERO - Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária  
IT - Tecnologia da Informação  
JFK – Aeroporto John Fitzgerald Kennedy (em Nova Iorque)  
LCC – Empresas Aéreas de Baixo Custo  
LED – Diodo Emissor de Luz  
MDCAD – Departamento de Aviação do Condado de Miami-Dade  
MIA – Aeroporto Internacional de Miami  
NAA – Corporação do Aeroporto Internacional de Narita  
KLM – Companhia Aérea Real Holandesa

## Sumário

1. Introdução.....	1
1.1 Histórico da Aviação e da Infra-estrutura Aeronáutica no Brasil.....	1
1.2. A INFRAERO.....	4
1.3. Motivação.....	5
1.4. Objetivos.....	6
1.5. Escopo.....	7
2. Situação Atual.....	8
2.1. Estado Atual do Negócio Aeroportuário.....	8
3. Marketing Aeroportuário.....	11
3.1. Conceituação de Marketing.....	11
3.2. Aplicação a um Aeroporto.....	12
4. Aplicações de Marketing em Aeroportos pelo Mundo.....	15
4.1. Análises por Tipo de Cliente.....	19
4.1.1 Companhias Aéreas.....	20
4.1.2. Passageiros.....	23
4.1.3. Geradores de Receitas Não-aéreas.....	34
4.1.4. Transporte de Cargas.....	36
4.2 Quadro Comparativo.....	37
4.2.1 Foco das Empresas Operadoras.....	40
4.2.2 Ações Mais Empreendidas.....	41
5. Aplicação ao Brasil.....	45
5.1. Situação Atual.....	45
5.2 Potencialidades dos Aeroportos Brasileiros.....	46
5.2.1 Ações voltadas as Companhias Aéreas.....	46
5.2.2 Ações voltadas aos Passageiros.....	47
5.2.3 Ações voltadas às Empresas Transportadoras de Carga.....	49
5.2.4 Ações voltadas aos Geradores de Receita Não-aérea.....	49
6. Conclusões.....	51
Referências.....	54

## **1. Introdução.**

### **1.1 Histórico da Aviação e da Infra-estrutura Aeronáutica no Brasil.**

O sonho de atingir os céus, voar como os pássaros, estar mais próximo das estrelas, sempre fascinou o homem. E este sonho começou a se concretizar com as primeiras experiências envolvendo ar quente do Padre Bartolomeu Lourenço de Gusmão, um brasileiro que entrou para a história, na corte de D. João V, com a alcunha de Padre Voador [1]. O Padre Bartolomeu inventou o primeiro engenho mais leve que o ar precedendo em 74 anos os irmãos Montgolfier, os primeiros a elevarem animais e seres humanos em balões [2].

Com o advento da revolução industrial o mundo entra em uma era de culto pela ciência e a busca por atingir os limites da inventividade humana. Em vários lugares eclodem tentativas de elevar o homem aos céus com um maquinário mais pesado que o ar. Nesta época, também, surgem prêmios e desafios incentivando a evolução das ciências aéreas. Um desses prêmios foi o prêmio Deutsch, vencido por Alberto Santos-Dumont em 1901. Este prêmio era destinado a quem conseguisse conduzir um balão dirigível ao redor da Torre Eiffel partindo do campo de aeroestação de Saint-Claude e retornando ao ponto de partida em menos de meia hora [2].

Anos mais tarde, em vários países, surgiram inventores que requereram o título de pais do avião. Destacamos neste cenário, novamente, Alberto Santos-Dumont, que em 23 de Outubro de 1906 elevou seu equipamento numerado de 14 Bis por 60 metros, em 21 segundos de vôo, na frente de uma platéia entusiasmada no Campo de Bagatelle, França [1]. Este feito é tido como o primeiro vôo de um aparelho mais pesado que o ar que alçou vôo por seus próprios meios.

Rapidamente a notícia da invenção destes aparelhos espalhou-se pelo mundo e muitos passaram a construir suas próprias máquinas voadoras, tanto para auto-realização quanto para exibição pública. Várias utilidades destas novas máquinas começaram a surgir, a destacar-se, seu emprego bélico.

No Brasil, ambas as vertentes de incentivo a aviação estiveram presentes, tanto os entusiastas da aventura, filhos dos barões do café - com tempo e dinheiro de sobra - quanto os militares buscando vantagens táticas.

Os primeiros “esportistas” aéreos utilizavam qualquer campo ou área aberta para iniciar seus vôos. Neste tempo, velódromos, hipódromos e campos de futebol eram utilizados com este objetivo. Destaca-se a vez em que Edmund Plauchut, para vencer um desafio lançado por Irineu Marinho, em seu jornal A Noite, decolou de plena Avenida Central (hoje Avenida Rio Branco), no Rio de Janeiro, e voou até a Ilha do Governador [1].

Em 1919, em São Paulo, alguns entusiastas da aviação conseguiram do Estado a doação de uma área alagadiça as margens do Rio Tietê. Esta área, conhecida como Campo de Marte, viria se tornar o centro formador dos pilotos militares do Estado de São Paulo. Porém, as constantes inundações, forçaram o governo a procurar melhor espaço para suas instalações aeronáuticas. Para tanto, em 1940, foi escolhida uma fazenda em Cumbica, Guarulhos, onde seu proprietário permitia que suas terras fossem usadas por esportistas para praticar o vôo a vela [3].

Outra área advinda de doação, que se tornou um dos mais importantes centros aéreos do país, foi a do Aeroporto de Congonhas. Esta área foi doada, em 1937, ao Estado de São Paulo, pela Auto-Estrada S.A., empresa que estava loteando a área do Brooklyn e pretendia valorizar suas terras com a instalação de um campo de aviação [3].

Já os militares, começaram suas primeiras tentativas de usar equipamentos aéreos ainda na Guerra da Tríplice Aliança (Guerra do Paraguai). Nesta época, utilizaram um balão de hidrogênio para elevar um oficial observador com o intuito de reconhecer o terreno e localizar tropas inimigas [1].

A infra-estrutura aeronáutica - hangares, oficinas - começou a ser implantada pelo Exército, a partir de 1913, com a construção da Escola Brasileira de Aviação, mais tarde movida para o Aeroclubes do Campo dos Afonsos [2]. Nesta época começa a se destacar o interesse do uso de aviões pela Marinha, naturais armas anti-submarinos, por sua capacidade de localizar objetos sob

a água. A instalação da Escola de Aviação Naval na Ponta do Galeão, local ideal para instalação de estruturas de apoio a hidroaviões, em 1924, definiu um dos pólos de infra-estrutura aeronáutica nacional, aonde viria a se instalar o futuro Aeroporto do Galeão.

Em 1941, ambas as bases aéreas são anexadas ao recém-criado Ministério da Aeronáutica. Eram de sua competência o estudo e despacho de todos os assuntos relativos à aviação nacional, de modo a dirigi-la técnica e administrativamente. A partir deste instante, todos os aeroclubes existentes no país ficam sujeitos à sua coordenação, fiscalização e orientação [2].

Um pouco antes disso, em 1926, advinda de uma união entre empresários alemães e investidores nacionais, é criada a primeira empresa aérea brasileira, a S.A. Empresa Aérea Rio Grandense – Varig. Sua primeira linha ligava Porto Alegre, Pelotas e Rio Grande [1].

Nesta época era comum o uso de hidroaviões e as rotas se limitavam a seguir a costa do País. Somente cidades litorâneas eram atendidas. Isto começou a mudar com o advento da criação do Correio Aéreo Militar (CAM) em 1931, posteriormente convertido em Correio Aéreo Nacional (CAN). Era evidente a utilização dos aviões para tal atividade, já que dadas às dimensões continentais de nosso país, muitas vezes a correspondência levava meses para ser entregue.

O CAM foi um grande responsável pela expansão da infra-estrutura necessária para a operação de aeronaves e o início da navegação aérea. Os pioneiros eram obrigados a pousar em quaisquer áreas planas encontradas e para se orientar eram pintados em telhados de estações ferroviárias, ou casas, números e nomes que auxiliavam os navegadores ao longo das rotas.

A partir do término da Segunda Guerra Mundial a aviação teve uma expansão fenomenal pelo mundo todo. Tanto pelo avanço tecnológico deste período quanto pelo excedente de material aeronáutico, que havia sido usado na guerra e passou a ser vendido a custos baixíssimos.

Começam a surgir no país as primeiras pistas pavimentadas, muitas construídas pela força aérea americana, durante a guerra, para servir de apoio a operações na América do Sul.

O avião mais importante deste período foi o DC-3, amplamente utilizado na guerra. Este se tornou o principal avião comercial em operação no Brasil, pois era compatível com campos de pouso não pavimentados, abundantes em nosso país. Esta acabou se tornando a aeronave-tipo para a maioria dos projetos de aeroportos naquela época.

Anos mais tarde, com o rápido avanço tecnológico do pós-guerra, os aviões passaram a ser cada vez maiores e mais rápidos o que levou o país a ter sérias restrições operacionais, dada a incompatibilidade dessas novas aeronaves e os já existentes aeroportos [1].

## **1.2. A INFRAERO**

As restrições do pós-guerra forçaram o governo a pensar em planejar os aeroportos para atender períodos nunca inferiores a 20 anos de demanda. As regiões do Rio de Janeiro e São Paulo eram as mais afetadas, já que concentravam 55% do tráfego regional e 90% do tráfego internacional [1].

Estudos econômicos feitos na época, revelaram que o paísurgia pela instalação de dois aeroportos internacionais. Com o objetivo de analisar esta possibilidade foi criado em 1968, a Comissão Coordenadora do Projeto Aeroporto Internacional (CCPAI). Seu presidente, o tenente-brigadeiro Joelmir Campos de Araripe Macedo, dividiu a história da infra-estrutura aérea nacional, até então, em três períodos [3]:

Infra-estrutura do Litoral. Iniciada por volta de 1925 é o princípio do transporte aéreo regular do país onde campos de pouso foram construídos em toda a costa e, posteriormente, supridos de campos gramados, hangares, postos de rádio comunicação e estações meteorológicas.

Interiorização. Marcada pelas operações do CAN.

Infra-estrutura da Era do Jato. Era pós-guerra caracterizada pela rapidez da obsolescência da infra-estrutura. Obrigando os governos a se esforçarem para conseguir soluções capazes de atender a crescente demanda e os avanços tecnológicos.

A CCPAI, após estudos, escolheu os campos de Cumbica (SP) e Galeão (RJ) como os mais adequados para abrigar os principais aeroportos internacionais do país [3].

O Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro, devido suas complexas atividades, não poderia ser administrado segundo os princípios de um órgão público. Ele deveria ser capaz de atender tanto a interesses governamentais quanto privados. Foi assim criada a Aeroportos do Rio de Janeiro Sociedade Anônima – ARSA, empresa de economia mista que se tornou a administradora dos aeroportos do Rio de Janeiro.

A experiência foi tão bem sucedida que o Ministério da Aeronáutica decidiu expandir esta forma de administração para os principais aeroportos do país. Foi criada assim, pela lei nº 5.862, de dezembro de 1972, a Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária (INFRAERO) [2].

Hoje a INFRAERO administra 66 dos principais aeroportos brasileiros e movimenta 95% do tráfego aéreo comercial regular do país.

### **1.3. Motivação**

Atualmente os conceitos de marketing são entendidos como essenciais para a sustentabilidade e crescimento de uma empresa. A gestão através destes conceitos é uma necessidade primária das empresas modernas. O cliente não é visto mais apenas como o elo final da cadeia de consumo e, sim, como sua razão de existir. Passa-se por uma mudança de visão empresarial trocando o foco no produto pelo foco no cliente.

Através da rapidez na troca de informações e fruto do desenvolvimento tecnológico moderno, o consumidor está muito mais informado e atuante na defesa de seus interesses e vontades. Pode-se afirmar que não existe uma escassez de produtos, mas sim de clientes [6].

As empresas públicas, ao contrário do que se crê, podem e devem investir em uma gestão integrada pelo marketing, afinal de contas sua razão de existir não é o lucro, e sim suprir as

necessidades da população. Neste contexto conhecer e saber atender ao cliente é ainda mais importante.

O negócio aeroportuário, apesar de extremamente complexo, sempre foi considerado um negócio monomodal tendo as empresas aéreas como principais clientes e o desenvolvimento econômico de uma região como motivo de existência [7]. No entanto, nos últimos anos, a porcentagem do lucro advindo do tráfego aéreo diminuiu e em alguns casos passou a ser menor do que os lucros de outras fontes de renda (como o caso do Aeroporto Changi em Singapura onde este valor chega a 70% do lucro) [8]. Esta hipótese é particularmente atraente quando se considera a possibilidade de uma crise no setor aéreo, o que afetaria significativamente o faturamento de um aeroporto.

Neste cenário, um aeroporto deve ser capaz de saber exatamente quais são seus negócios (e como aprimorá-los), quem são seus clientes (como satisfazê-los) e quais são seus competidores (e como enfrentá-los).

A INFRAERO, como uma empresa de economia mista, deve atender tanto a interesses públicos quanto ser rentável e sustentável. De acordo com seu estatuto:

“A INFRAERO tem por finalidade implantar, administrar, operar e explorar industrial e comercialmente a infra-estrutura aeroportuária e de apoio à navegação aérea, prestar consultoria e assessoramento em suas áreas de atuação e na construção de aeroportos, bem como realizar quaisquer atividades correlatas ou afins, que lhe forem atribuídas pelo Ministério da Defesa” [4].

Assim, a INFRAERO tem por missão aproveitar as oportunidades comerciais que lhe são pertinentes, ou seja, ser uma empresa eficiente no negócio aeroportuário.

## **1.4. Objetivos**

O objetivo deste trabalho é sugerir ações de marketing, ou modos de satisfazer aos vários mercados de atuação de um aeroporto, que sejam adequados ao ambiente nacional e mereçam ser estudados mais profundamente pela INFRAERO.

Para isto, adota-se a metodologia de estudar práticas de marketing empregadas por aeroportos e entidades aeroportuárias em todo o mundo. Em seguida, classificam-se as mais utilizadas de acordo com o público-alvo (empresas aéreas, passageiros, carga aérea e prestadoras de serviços não-aeronáuticos).

## **1.5. Escopo**

No Capítulo 2 será discutido o momento atual no que diz respeito ao movimento aeroportuário no Brasil e no mundo e a situação econômica da INFRAERO.

No Capítulo 3 será feita uma introdução aos principais conceitos de marketing e como estes se aplicam a um aeroporto.

O Capítulo 4 está dividido em duas partes. Na primeira serão abordadas e demonstradas práticas de marketing em uso em alguns dos maiores e mais famosos aeroportos do mundo. Na segunda parte, estas ações serão agrupadas e analisadas quanto sua extensão no mundo e sua eficiência.

No Capítulo 5 as ações separadas no capítulo anterior serão analisadas quanto a sua aplicação à situação nacional e sua adequação ao caso brasileiro.

No Capítulo 6 serão apresentadas as conclusões e sugestões finais do trabalho.

## 2. Situação Atual

### 2.1. Estado Atual do Negócio Aeroportuário.

Nos últimos anos o negócio aeroportuário sofreu enormemente com as ameaças advindas dos atentados terroristas ocorridos em aeronaves e aeroportos mundo afora. Esse fenômeno causou uma queda no movimento aéreo, além de forçar os aeroportos a tomarem medidas de segurança que encareceram seus serviços. Some-se a isso a desvalorização do Real e as dificuldades financeiras enfrentadas pelas companhias aéreas brasileiras.

O movimento, no entanto, voltou a crescer e, em 2005, 96 milhões de passageiros utilizaram os aeroportos da INFRAERO para viajar. Esse movimento está bem abaixo da capacidade de operação da rede que é de 118 milhões de passageiros [9]. Porém, a distribuição dessa demanda é muito heterogênea e os aeroportos mais movimentados da rede encontram-se operando com demandas muito superiores às suas capacidades instaladas, comprometendo-se o nível de serviço. Já, outros aeroportos com grande capacidade, operam a menos de 30% de sua capacidade [10].

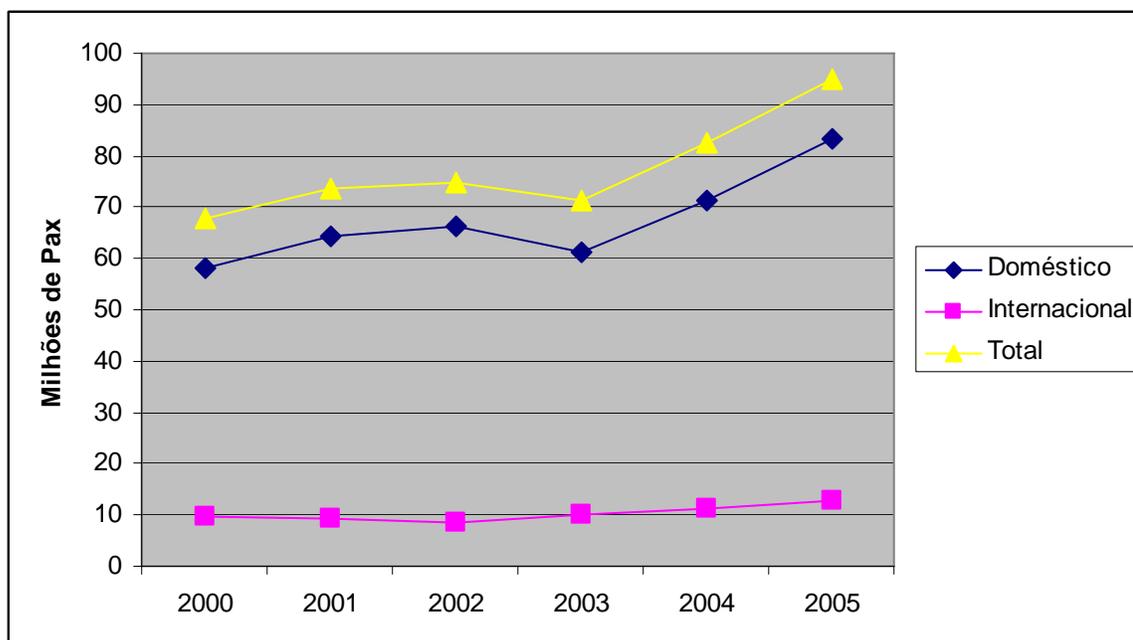


Figura 1: Evolução do tráfego de pax nos aeroportos INFRAERO

Devido às necessidades de investimento de infra-estrutura em 2005 (aproximadamente 744,7 milhões de reais) a INFRAERO apresentou um balanço negativo em 458,1 milhões de reais [9].

Os resultados da evolução do faturamento da INFRAERO nas mais diversas áreas de atuação são mostrados no gráfico da figura 2.

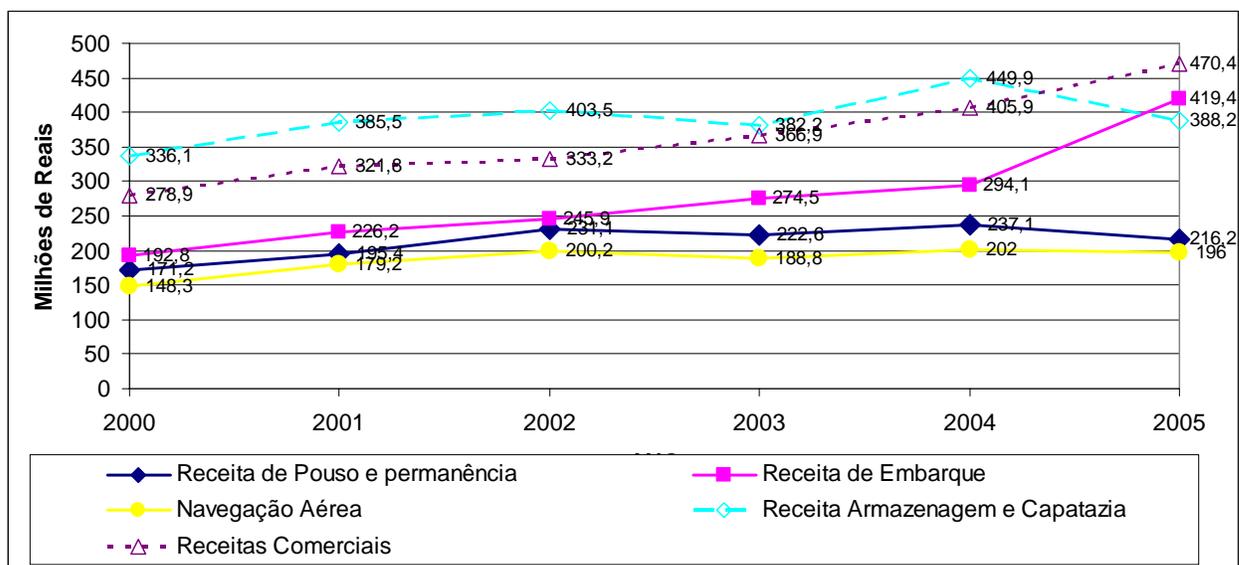


Figura 2: Evolução do faturamento, por categoria.

Algumas iniciativas de diversificação nas atividades da INFRAERO nos últimos anos foram:

- ( a ) A implementação do *Aeroshopping*;
- ( b ) A concepção do Aeroporto Industrial e
- ( c ) A internacionalização da rede.

O *Aeroshopping* é uma área do terminal específica para serviços que vêm sendo implantados com sucesso em vários aeroportos do País. Em alguns casos, como no Aeroporto Internacional de Salvador, o movimento do *Aeroshopping* cresceu mesmo com a queda no movimento de passageiros no aeroporto, indicando uma tendência de pessoas freqüentarem o aeroporto para usufruir seus serviços [29].

O Aeroporto Industrial é uma iniciativa que visa instalar complexos industriais dentro das dependências de aeroportos, facilitando o processo de produção de artigos que exijam importações de insumos e exportações de produtos.

Além disso, a internacionalização vem sendo tratada pela INFRAERO como pauta de vários estudos. Tanto a atuação na aérea de consultoria, quanto administração aeroportuária, vem sendo considerada em aeroportos da América do Sul, América do Norte, Ásia, Europa e África [9].

No mundo todo vem ocorrendo um movimento para a redução das taxas aeroportuárias, por pressão das empresas aéreas, e redução das tarifas para os passageiros. Isso faz com que se diminua o lucro com o lado aéreo de um aeroporto. Ainda é comum que as taxas sejam definidas por organismos governamentais, o que não permite maleabilidade em busca de uma taxa mais atrativa ao agente aeroportuário. Assim, os operadores de aeroportos no mundo todo vêm apostando cada vez mais em lucro na exploração de serviços [8].

## 3. Marketing Aeroportuário

### 3.1. Conceituação de Marketing

O Marketing é um processo através do qual as pessoas ou grupos envolvidos obtêm aquilo que desejam ou necessitam, através de um processo de negociação ou troca, satisfazendo-se mutuamente da melhor forma possível.

Podemos ainda, melhor exemplificar o que é o marketing através de seus principais conceitos.

Mercado-Alvo. Em um negócio é possível traçar um perfil de um certo grupo de consumidores que se comportam de forma parecida identificando assim um mercado bem definido. Cada mercado-alvo prefere ou demanda produtos diferentes e cabe à empresa definir que mercados-alvo pretende atingir, possivelmente os que apresentam oportunidades de negócio mais atrativas. Para cada mercado-alvo a empresa define uma oferta [24].

Necessidades, desejos e demanda. As necessidades são exigências humanas básicas como comer, dormir, respirar etc. A partir do momento que nos dirigimos a um objeto específico para satisfazer uma necessidade criamos um desejo. O desejo, por sua vez, torna-se uma demanda a partir do momento que procuramos um produto específico para satisfazer esta necessidade [24].

Assim, o marketing pode criar demanda, ou estimular o desejo das pessoas, mas não criar uma necessidade.

Produto ou oferta. Um produto é qualquer oferta que possa satisfazer a necessidade de uma pessoa. As ofertas básicas podem ser classificadas nas seguintes categorias: bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias [24].

Valor. O produto terá êxito perante um mercado-alvo se conseguir proporcionar valor e satisfação. O comprador escolherá um produto em detrimento do outro pela comparação do valor,

aquele que lhe proporcionar o maior valor será o escolhido. O valor é definido como a razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá em troca [24].

Concorrência. A concorrência é toda alternativa à oferta que o mercado-alvo pode considerar. Podemos classificar a concorrência em quatro diferentes níveis [24]:

Concorrência de marca: uma empresa pode considerar a outra concorrente por oferecer produtos semelhantes e na mesma faixa de preços (entre indústria de automóveis populares, por exemplo);

Concorrência setorial: A empresa considerará concorrente uma outra que ofereça ou mesmo tipo ou classe de produtos (indústria de automóveis populares e outras indústrias de automóveis de todos os tipos, por exemplo);

Concorrência de forma: Uma empresa é concorrente se satisfizer a mesma necessidade (por exemplo, de transporte, entre uma indústria de automóveis populares e uma indústria de bicicletas);

Concorrência genérica: Uma empresa é concorrente se fizer com que o mercado-alvo utilize seus recursos com um outro serviço (uma indústria de automóveis populares e uma indústria de aparatos eletrônicos, por exemplo).

Mix de marketing. É um conjunto de ferramentas utilizadas pelos profissionais de marketing para obter as respostas que procuram. Elas foram classificadas por McCarthy [28] em quatro grupos, estes ficaram conhecidos como os quatro P's do marketing: produto, preço, praça, promoção. Uma estratégia de marketing deve analisar estes quatro elementos para conseguir exercer influência sobre o mercado-alvo.

### **3.2. Aplicação a um Aeroporto**

Algumas vezes, pode parecer estranha a idéia de aplicarem-se os conceitos de marketing à administração aeroportuária. Principalmente quando se considera a situação brasileira, onde

somente uma empresa, ligada ao governo federal, é responsável por administrar os principais aeroportos do país.

No entanto, se forem analisados os conceitos de marketing apresentados anteriormente, pode-se enquadrá-los completamente ao negócio aeroportuário brasileiro.

Os mercados-alvo (ou consumidores, ou clientes) de um aeroporto podem ser vários, neste trabalho escolheu-se analisar apenas os passageiros, as empresas aéreas, as empresas de transporte de carga e os geradores de receita não aérea (principalmente os arrendamentos de espaço). Porém, poder-se-ia, em uma análise mais detalhada, esmiuçar o mercado em mais segmentos: moradores locais, funcionários, acompanhantes de passageiros, tripulação das aeronaves entre outros.

Cada um destes tem suas próprias necessidades e gera uma demanda própria que precisa ser entendida pelo administrador aeroportuário. O produto, portanto, que o aeroporto tem a oferecer varia conforme o consumidor. Assim, para exemplificar, pode-se citar alguns produtos de um aeroporto de acordo com seu mercado-alvo:

Para as empresas aéreas: acesso à demanda, serviços de suporte às operações aeronáuticas;

Para os passageiros: acesso a aeronaves e destinos, infra-estrutura (salas de embarque, telefones, Internet, banheiros), serviços (restaurantes, lojas), segurança, conveniência (arquitetura, conforto acústico e ambiental), rapidez e praticidade;

Para os geradores de receita não aérea: espaço (para instalações de lojas e publicidade), demanda por consumo (tanto de serviços quanto de produtos).

A concorrência é um dos pontos mais interessantes de ser analisada no caso nacional, pois à primeira vista, a INFRAERO não dispõe de concorrentes. Porém, ao se apreciar as necessidades de seus mercados-alvo se pode notar que ofertas de outras empresas podem satisfazer seus clientes.

Considerando o mercado de companhias aéreas, pode-se imaginar a situação em que uma empresa aérea esteja considerando utilizar um dos aeroportos administrados pela INFRAERO para realizar uma escala para destino ao exterior. Ou então, uma empresa que pretenda operar na América do Sul, os aeroportos dos países vizinhos podem ser considerados como concorrentes da INFRAERO.

Quando se considera os passageiros, os concorrentes do aeroporto tornam-se outros modais de transporte, shopping centers, hotéis, estacionamentos e supermercados.

Outros modais de transporte competem com o negócio aeroportuário no Brasil, principalmente, as opções rodoviárias (ônibus e carros), pois muitas pessoas optam em fazer viagens por meio rodoviário devido suas menores tarifas.

Ainda, outra possibilidade é a de futuras instalações de outros modais de transporte, que vêm sendo discutidas há muitos anos no país, como a expansão e adaptação da rede ferroviária para transporte de passageiros.

Quando o aeroporto tem interesse no passageiro por outros motivos, além da viagem em si, a concorrência ao aeroporto estende-se para o consumo de produtos ou serviços à disposição no aeroporto e podem ser tomados como concorrentes os mesmos serviços oferecidos em shopping centers, supermercados, hotéis e estacionamentos.

Como já dito anteriormente, está sendo estudada pela INFRAERO nos últimos anos, a possibilidade de atuação no exterior. Neste cenário, a empresa estaria indubitavelmente competindo com vários outros administradores e consultores aeroportuários pelo mundo.

Assim, a INFRAERO não é diferente de nenhuma outra empresa de capital privado no que diz respeito às ações de marketing e seu planejamento estratégico, sendo de extrema necessidade ao seu bom funcionamento o entendimento e a prática destes conceitos.

## 4. Aplicações de Marketing em Aeroportos pelo Mundo

Neste tópico as ações e estratégias de marketing de vários aeroportos e entidades aeroportuárias serão agrupadas de acordo com o cliente no qual estão focadas. Estas entidades foram escolhidas levando-se em consideração sua importância, o reconhecimento internacional da qualidade de seus serviços, sua localização geográfica e, sem dúvida, a disponibilidade de informações confiáveis fornecidas por estes, seja através de seus *websites* ou através de relatórios e *press releases*.

Destaca-se, porém, a dificuldade de obtenção de informações relativas a aeroportos americanos. Seria extremamente importante analisar a atuação das entidades americanas, já que estes contêm uma das mais importantes e ocupadas redes de tráfego aéreo do mundo.

Posteriormente serão apresentadas as ações mais relevantes para a situação nacional, ou que mereçam ser mais profundamente estudadas.

As entidades que se prestaram a esse estudo foram, em ordem alfabética:

- Aéroport de Paris (ADP)
- Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA)
- Aeroportos de Portugal S/A (ANA)
- Changi Airport Authority Society (CAAS)
- Dubai International Airport (DIA)
- FRAPORT AG
- Hong-Kong Airport Authority (HKAA)
- Miami-Dade County Aviation Department (MDCAD)
- Narita International Airport Corporation (NAC)
- Schiphol Group

Uma breve apresentação de cada uma dessas entidades encontra-se a seguir.

### Aéroport de Paris (ADP)

Sendo um dos grandes grupos aeroportuários mundiais, a ADP é responsável por administrar na França: 3 aeroportos (Paris - *Charles de Gaulle*, Paris - *Orly*, Paris - *Le Bourget*); 10 aeródromos (*Chavenay*, *Chelles*, *Coulommiers*, *Etampes*, *Lognes*, *Meaux*, *Persan-Beaumont*, *Pontoise-Cormeilles*, *Saint-Cyr*, *Toussus-le-Noble*) e 1 heliporto (*Paris-Issy-les-Moulineaux*).

A ADP atua em 4 continentes e se envolve em trabalhos com engenharia, consultoria, administração e treinamentos relacionados à infra-estrutura aeroportuária. Cerca de 78 milhões de passageiros utilizaram suas instalações em 2005 e sua estratégia alvo é maximizar a satisfação do consumidor [21].

### Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA)

A AENA é uma entidade pública empresarial, subordinada ao governo espanhol, responsável por administrar o maior sistema aeroportuário e de navegação aérea da Europa. Controla 62 aeroportos na Espanha e na América Latina e junto com a *TBI Airport Holding* controla outros 11 aeroportos no Reino Unido, Suécia, Bolívia, Estados Unidos e Costa Rica. Sua rede tem um movimento anual de 188 milhões de passageiros [25].

### Aeroportos de Portugal S.A. (ANA)

A ANA tem em seus objetivos a diversificação de seus investimentos além dos negócios ligados diretamente à aviação. Para isso, tenta atuar em várias unidades de negócios dentro das áreas de suas concessões de forma a fortalecer sua posição no mercado. Destaca-se nesta visão o programa estratégico denominado ICARO (Inovar, Comunicar, Alcançar Resultados e Otimizar) que visa incentivar o crescimento sustentado do valor da ANA.

O Programa ICARO se divide em 5 macro-áreas: Aumentar a eficácia do Marketing Aeroportuário; Monitorar e comunicar a qualidade ANA; Melhorar a produtividade e otimizar os recursos materiais; Capitalizar os investimentos realizados em infra-estrutura; Aperfeiçoar o modelo de negócios ANA.

A ANA é responsável por administrar os aeroportos de Faro, Lisboa, Porto e Açores.

### Changi Airport Authority Society (CAAS)

As autoridades do Aeroporto de Changi, em Singapura, clamam para seu aeroporto o título de melhor do mundo. Para isto o administrador aeroportuário investe pesadamente em novas experiências em suas dependências. Os terminais foram construídos com alta tecnologia e arquitetura surpreendente.

Changi já recebeu mais de 250 prêmios internacionais quanto à sua qualidade e eficiência. Operam em suas dependências mais de 80 companhias aéreas servindo 50 países. Seu tráfego anual é de 32 milhões de passageiros.

### Dubai International Airport (DIA)

O Aeroporto de Dubai recebe 30 milhões de passageiros por ano no centro comercial do Oriente Médio. Administrado pelo DCA (Department of Civil Aviation), seu alinhamento estratégico não considera o aeroporto apenas como uma instalação de infra-estrutura, mas como parte integrante da cidade e o primeiro contato que os viajantes têm com esta. O DIA inspira-se no que há de mais revolucionário e moderno em instalações e administração aeroportuária no mundo [22].

### FRAPORT AG

A FRAPORT, por muitos anos, foi somente a administradora do Aeroporto de Frankfurt (FRA). Hoje em dia ela tem participações em mais de 60 aeroportos por todo o mundo, sendo responsável tanto por consultoria em administração aeroportuária até o completo gerenciamento de aeroportos. No entanto, o Aeroporto Internacional de Frankfurt continua sendo sua vitrine para administração e serviços de primeira linha.

O Aeroporto de Frankfurt pretende manter sua posição de terceiro maior aeroporto da Europa em passageiros e o maior em tonelagem transportada. Além de, reconhecidamente, um dos mais importantes hubs aéreos do mundo. Para isso a FRAPORT investe no que chama de “*fascination of FRA*” investindo toda tecnologia e qualidade neste aeroporto, transformando-o em atração para os turistas, um fornecedor completo de serviços para os viajantes e um *shopping center* internacional.

*Hong Kong Airport Authority*

O Aeroporto Internacional de Hong Kong (HKIA) se caracteriza por ser um dos melhores exemplos de integração multimodal e serviços voltados ao cliente. Com uma filosofia de constante aprimoramento de suas atividades, o HKIA foi agraciado, cinco vezes seguidas, com o título de aeroporto do ano concedido pela *Skytrax International Survey*, em pesquisa feita com 5 milhões de passageiros de todo o mundo. Além disso, o HKIA ganhou o título de Melhor Aeroporto do Mundo, em 2004, concedido pela IATA e ACI.

O HKIA é administrado pela *Hong Kong Airport Authority*, tem um movimento anual de 38,3 milhões de passageiros e movimento de 242.000 aeronaves por ano [12].

*Miami-Dade County Aviation Department (MDCAD)*

O *Miami-Dade County Aviation Department* é o órgão responsável por administrar o Aeroporto Internacional de Miami (MIA), juntamente com o *Opa-Locka Airport* (OPF), *Kendall-Tamiami Executive Airport* (TMB), *Homestead General Aviation Airport* (X51) e *Dade-Collier Training and Transition Airport* (TNT).

Em 2005 circularam pelos terminais do MIA mais de 30 milhões de passageiros [17].

*Narita International Airport Corporation (NAA)*

O Aeroporto de Narita foi privatizado em 2004 passando ao controle da NAA. Este é um dos mais importantes aeroportos japoneses e atende ao tráfego gerado por Tóquio.

No ano de 2004 o Aeroporto de Narita registrou um movimento de 32 milhões de passageiros [15].

*Schiphol Group*

O Grupo Schiphol é proprietário e administra os aeroportos das cidades de Amsterdã, Roterdã e Lelystad, além de possuir 51% das ações do Aeroporto de Eindhoven. Fora do território holandês a Schiphol USA Inc. tem uma porcentagem das ações do Aeroporto de Nova Iorque, o JFK,

responsável por operar o seu Terminal 4. Na Austrália, o grupo detém a Schiphol Austrália que têm participações no *Brisbane Airport Corporation*, operador do Aeroporto de Brisbane.

Para o grupo Schiphol suas participações se dividem em quatro grupos de negócios diferentes: aviação, consumo, negócios imobiliários e alianças e participações. O negócio aviação representa 60% do faturamento total. Os negócios voltados ao consumidor contribuem com 21%, principalmente devido às concessões para lojas e tarifas de estacionamento. Os negócios imobiliários e participações em outras empresas correspondem, respectivamente, por 12% e 7% do faturamento.

O objetivo proposto pelo Grupo Schiphol frente a seus acionistas foi o de agregar valores sustentáveis ao grupo, para posicionar o Aeroporto de Amsterdã como o líder no conceito de *AirportCity* e estar entre as empresas líderes em administração aeroportuária no mundo. A estratégia para atingir este objetivo é composta por três ações: ( i ) Manter e fortalecer o posicionamento competitivo do Aeroporto de Amsterdã como um aeroporto modelo; ( ii ) Aumentar os lucros advindos dos negócios não-aviação; e, ( iii ) Diversificar riscos desenvolvendo atividades em outros aeroportos na Holanda ou no exterior.

Em 2005, 46 milhões de passageiros utilizaram os aeroportos do Schiphol Group [14].

#### **4.1. Análises por Tipo de Cliente**

Tentando-se encontrar informações relevantes a este trabalho, deparou-se com a falta de organização das informações disponíveis quanto a sua aplicabilidade direta aos clientes, ou seja, a não existência de uma clara distinção do que era marketing. Assim, fez-se uma leitura dessas informações buscando tudo aquilo que possivelmente impactaria no mercado em que o aeroporto está inserido, tudo o que atingisse os clientes destas entidades ou, ainda, tudo que pudesse trazer uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

Dito isto, dentre as práticas e atitudes descritas na seqüência, pode-se estranhar a inclusão de um investimento em tecnologia ou infra-estrutura como prática de marketing. Em uma segunda

análise, no entanto, pode-se perceber que tais ações impactaram positivamente a relação aeroporto–cliente, possivelmente expandindo seus negócios e atraindo novos clientes.

#### **4.1.1 Companhias Aéreas**

No mercado de companhias aéreas destacam-se nos últimos anos o desenvolvimento e crescimento das chamadas LCC – *Low Cost Carriers* (companhias de baixo custo), o que fez com que ocorresse uma busca por menores taxas aeroportuárias e uma maior eficiência nos serviços logísticos envolvidos no processamento das aeronaves em solo.

A ANA, empresa atuante nos aeroportos portugueses, destaca que diante do aumento de custos no negócio aeroportuário dos últimos anos (preço do petróleo e gastos com segurança), é extremamente necessária a união com as empresas aéreas de forma a melhor administrar o negócio aéreo. Neste cenário considera-se, como de extrema importância, o crescimento das LCC's, a criação de um sistema de *hubs* aéreos e os recursos tecnológicos como o *e-ticketing* e o *self-check-in* [13].

Quanto à tarifação, por ser uma empresa ligada a órgãos governamentais, a ANA deve, através das tarifas, apoiar políticas governamentais, o que justifica a manutenção de rotas deficitárias. No entanto, através de estudos de *pricing*, a ANA vem diversificando a tarifação em alguns aeroportos, dependendo da tipologia do tráfego ou da localidade do aeroporto.

Em Hong Kong, para incrementar sua importância na Ásia, o HKIA tem incentivado a operação de LCC's. Com isso, pretende aumentar seu *mix* de produtos, captando novos mercados e incentivando empresas aéreas locais. A autoridade aeroportuária acredita que este será um dos mercados com maior crescimento dos próximos anos [12].

As autoridades do HKIA constantemente monitoram a ocupação das linhas operadas e rastreiam as possíveis oportunidades. Em seguida, negociam com o governo e sugerem às empresas aéreas novas rotas e aumento na frequência dos vôos. Isto está dentro de sua política de conseguir expandir ao máximo a área de influência do aeroporto e manter-se como uma ponte essencial da China com o mundo [12].

A FRAPORT, autoridade aeroportuária alemã, investe para fazer de seu aeroporto um dos mais importantes *hubs* aéreos do mundo. Para isto, conta com um sistema automático de movimentação de bagagens com mais de 67 km e garante que todas as conexões serão feitas em, no máximo, 45 minutos [11].

Em Frankfurt, estão à disposição dos passageiros mais de 300 destinos em todo o mundo, além de mais de 100 companhias aéreas. Em um saguão de seu terminal principal existem 20 companhias aéreas com espaços próprios permanentes.

E sendo o Aeroporto de Frankfurt a “casa” da Lufthansa, a empresa conta com uma parte do terminal 1 para suas operações e até com uma sala *vip* especial onde seus clientes preferenciais podem fazer embarques rápidos.

A FRAPORT é especialmente preocupada com a modernização de sua infra-estrutura de apoio às aeronaves. Conta com um sistema de 40 km de tubos subterrâneos para transportar combustível e água para hidrantes de incêndio além de mais de 40 carros limpa-pista. No seu segundo terminal, que se encontra em construção, ela já prepara posições de docagem para as novas super-aeronaves (como o Airbus A380). E ainda vem estudando um procedimento de aproximação que fará com que se reduza o tempo de espera para pouso e aumente a segurança das aeronaves [11].

Em Narita, a NAA iniciou um projeto de realocação de todas as empresas aéreas nos terminais, pois percebeu que muitos vôos, hoje em dia, são realizados por empresas que integram alianças comerciais. Muitas vezes essas empresas se localizam em terminais diferentes, o que acarreta grande movimentação de passageiros em escala. Esta iniciativa permitirá, também, às companhias aéreas reduzirem seus custos ao compartilhar a infra-estrutura com suas parceiras. Por fim, esta iniciativa claramente reduzirá os tempos de escalas no aeroporto [15].

Outro projeto de agilização de processos aeroportuários é o *e-tag*, em teste pela NAA em Narita. Neste sistema as etiquetas de código de barras colocadas nas bagagens são substituídas por chips. Esses chips são lidos por rádio frequência e podem conter muito mais informação do que as

etiquetas comuns. Com este processo evita-se o erro ou a demora de leitura dos códigos de barra por má colocação da etiqueta, sujeira ou rasgos na mesma. Com este sistema reduz-se o índice de bagagem extraviada a praticamente zero. Estes *chips* podem inclusive ter suas informações alteradas por rádio frequência após terem sido colocados na bagagem [15].

No Aeroporto de Internacional de Changi, em Singapura, existe um grande esforço do administrador no sentido de tornar-se parceiro das empresas aéreas. O objetivo é dispor do maior número possível de empresas e destinos e qualificar-se como um *hub* mundial [14].

Em Changi, chegou-se a construir um terminal (Budget terminal) especificamente para operadores Low Cost. Neste terminal as operações são específicas para empresas de baixo custo e as taxas de aluguel de escritório e balcões de check-in são metade do preço dos demais terminais do aeroporto.

Recentemente a CAAS conseguiu um financiamento de 300 milhões de dólares para incentivar a formação de hubs aéreos. Por este programa, as empresas que voam para Singapura obtêm um desconto de 15% nas taxas de pouso, aluguel de escritórios e área operacional. Descontos também são dados a empresas que iniciam suas operações em Changi e para as que já atuam no aeroporto e expandem sua atuação.

Quanto às empresas de vôo charter, Changi oferece assessoria na implantação da rota e ainda oferece benefícios para empresas charter que queiram voar para destinos não atendidos pelas empresas convencionais [14].

Para facilitar a remarcação de horários de vôos o Aeroporto de Singapura dispõe de um serviço onde as empresas aéreas podem atualizar seus horários pela Internet, no próprio *website* do aeroporto, através de uma conexão segura.

Considerando de grande importância estreitar relações com as alianças aéreas, a ADP, na França, fez parcerias com a Oneworld, Star Alliance e Skyteam. Também, tornou-se centro de operações

na Europa para a Fedex. O Aeroporto CDG é considerado o primeiro *hub* multimodal da Europa (aéreo e ferroviário) e um dos maiores do mundo [21].

Em 2004 a AENA conduziu estudos de mercado para identificar novas rotas ou necessidade de expansão das rotas existentes. Este estudo identificou a viabilidade de 105 rotas potenciais com seus possíveis clientes e a forma de operá-las. Com este relatório, a AENA reuniu seus clientes atuais e potenciais interessados abrindo as propostas para sua apreciação [25].

Para realizar estes estudos de demanda e de novos mercados a AENA realizou uma pesquisa em 2004 com 80.000 passageiros, tentando identificar tendências e movimento do tráfego.

Ainda, estão sendo estudadas pela AENA as demandas comerciais geradas pela operação de LCC's. Nestes estudos se pretende identificar quais serviços, produtos e infra-estruturas devem estar disponíveis para o tráfego gerado por este tipo de transporte e adaptar-se para melhor servi-lo [25].

#### **4.1.2. Passageiros**

Nos aeroportos atuais, o passageiro assume uma posição estratégica, muito mais pelo seu potencial de consumo do que pela realização da viagem em si.

No HKIA uma das maiores preocupações é facilitar o trânsito, acesso e fluxo de passageiros em seus terminais. Para isto várias ações foram tomadas para agilizar e tornar mais práticos os serviços do aeroporto [12].

Alguns projetos de cooperação com outros provedores de transporte (terrestre e marítimo) em Hong Kong foram feitos com o objetivo de facilitar o acesso de passageiros locais.

O Skypier 1 é um projeto que unifica 5 portos da região de Hong Kong diretamente com o aeroporto. Assim, passageiros que chegam por estes portos seguem por balsas rápidas ou ônibus diretamente para os terminais do aeroporto sem nem mesmo passar pela imigração de Hong

Kong. A interligação com os serviços terrestres também é muito eficiente. Diariamente cerca de 200 ônibus executivos conectam o aeroporto a cerca de 40 destinos na região, passando por várias cidades pequenas.

Ainda, é estudada a implantação de um serviço de *check-in* para os passageiros que estão cruzando a fronteira de Hong Kong, por terra, com destino ao aeroporto. Este serviço faria com que o *check-in* se realizasse antes de se cruzar a fronteira, assim quando estivessem entretidos com os processos de controle de entrada, os passageiros não teriam mais que se preocupar com a bagagem, que já estaria sendo conduzida ao seu voo.

Outro projeto pretende integrar os serviços de fronteira para os passageiros com destino a República Democrática da China. Em muitos casos o destino final do passageiro é uma cidade que não está adequada para o controle aduaneiro. Para evitar transtornos, facilitar a entrada dos passageiros e aumentar a segurança, o HKIA negocia com as autoridades chinesas a possibilidade de realizar todas essas formalidades no próprio aeroporto.

O ápice do marketing voltado ao passageiro no HKIA foi à criação do *Skycity* e *Skyplaza*. O *Skycity* é um mega empreendimento que quando estiver completamente instalado compreenderá um centro internacional de exposições, o *Skyplaza*, um campo de golfe de 9 buracos, um hotel e uma torre comercial onde se instalará a administração do aeroporto. Este projeto tem a intenção de intensificar o tráfego de passageiros bem como atrair muitos consumidores de Hong Kong e visitantes da Hong Kong Disneyland (HKD).

O *Skyplaza* conterá: o segundo terminal de passageiros do HKIA (o primeiro, em funcionamento hoje, já é considerado o maior terminal de passageiros do mundo); a aduana; imigração e zona de quarentena; uma estação de ônibus para executivos e transferência para a HKD; e 35.000 m<sup>2</sup> de restaurantes, compras e entretenimento. Um sistema de esteiras será responsável por fazer o transporte de passageiros entre o *Skyplaza* e o Terminal 1.

Já existe instalado no terminal atual um centro de compras que conta com a presença de lojas de artigos de luxo. Sua arquitetura e atmosfera foram construídas de modo a incentivar os viajantes a

chegarem mais cedo para apreciar as compras e serviços do HKIA. Em uma parceria entre os lojistas e o aeroporto, eles comprometem-se a não vender os produtos mais caro do que os encontrados nas lojas das mesmas marcas nas ruas de Hong Kong.

O aeroporto ainda se preocupa em fazer pesquisas para constatar a eficiência das ações publicitárias e a sua adequação ao ambiente do aeroporto.

Um exemplo da eficiência e utilidade dessas pesquisas foi a decisão do aeroporto de descontinuar o serviço de anúncio de passageiros atrasados. Constatou-se que um dos maiores incômodos aos usuários era o excesso de anúncios feitos pelos alto-falantes do terminal. Após parar o serviço, constatou-se, em horários de pico, uma redução de 50% dos anúncios feitos, diminuindo muito a poluição sonora do ambiente.

Outro exemplo de melhores práticas é a iniciativa de criar uma linha telefônica interna, para os funcionários e terceiros fazerem reclamações e sugestões quanto à limpeza das áreas públicas do aeroporto. Contribuindo assim, para a fama do HKIA de ter os sanitários públicos mais higiênicos de todos os aeroportos no mundo [12].

Numa atitude parecida, a ANA instalou um serviço de ouvidoria e acompanhamento das reclamações. Um acompanhamento informatizado e indicadores foram escolhidos para melhor assessorá-los nessa tarefa [13].

Para aumentar a eficiência e rentabilidade econômica a ANA investe em um marketing aeroportuário pró-ativo procurando um melhor ajustamento da oferta. Neste contexto são realizados vários estudos como *Marketing Research*, *Catchment Area* e *Business Development* para melhor guiar as ações estratégicas. São também realizadas, pela ANA, uma série de reuniões com as empresas aéreas, entidades públicas e privadas, em especial às ligadas ao turismo, para a promoção e dinamização de rotas [13].

A NAA, administradora do Aeroporto de Narita, tem um conselho, composto por agentes de todas as companhias aéreas do aeroporto que entram em contato com o consumidor, cujo objetivo

é estar atento a todos os assuntos relativos à satisfação do consumidor. Este conselho é responsável por analisar as reclamações e pesquisas de opinião. Estas são comparadas com as anteriores gerando dados históricos de satisfação [15].

A reforma do Terminal 1 do Aeroporto de Narita, atualmente em andamento, focou-se na arquitetura tipicamente japonesa do saguão visando dar aos passageiros um sensação agradável ao usar suas dependências. O passageiro contará, ainda com a construção de um shopping de luxo com lojas de grifes internacionais e arquitetura suntuosa.

O Aeroporto de Narita, assim como muitas empresas japonesas, investe em inovações tecnológicas para facilitar e agilizar os processos com os quais trabalha, além de proporcionar uma alta segurança em suas operações. Nesta ótica, vem nos últimos anos desenvolvendo o conceito de *e-airport*.

Dentro deste conceito está o *e-check-in*, um projeto de simplificação do *check-in* através de telefones móveis e o reconhecimento do passageiro no saguão de embarque por biometria (características faciais e leitura da íris). Este projeto foi testado em 2003, no Aeroporto de Narita, com todas as companhias aéreas japonesas, resultando uma relevante economia de tempo no processamento de embarque.

Com esta tecnologia, somada à utilização do *e-tag*, o passageiro será capaz de ter a bagagem retirada em sua casa e entregue em seu destino, participando de um processo que o NAA chama de *hands free check-in*.

Além destes serviços altamente tecnológicos, a NAA oferece os tradicionais serviços de massagem, cabeleireiros, chuveiros, lavanderia e alguns diferenciados como: hotel para animais, aluguel de celulares, aparelhos de dvd portáteis e filmadoras [15].

A FRAPORT disponibilizou, no Aeroporto de Frankfurt, 39 salas de conferências destinadas a agilizar reuniões e encontros de executivos que não podem perder tempo se deslocando pela cidade. Dentro do aeroporto encontra-se ainda três hotéis e uma série de outros estabelecimentos

hoteleiros ao seu redor. Um quarto em qualquer destes estabelecimentos pode ser obtido através do serviço de agendamento do próprio aeroporto. Ainda, existe um mezanino no Terminal 1 que abriga um mercado de viagens. Nesta área é possível encontrar mais de 40 agências de viagens e mais de 70 balcões onde se agendam quartos de hotéis e se adquirem pacotes turísticos ou cruzeiros marítimos. Este mercado permanece aberto diariamente incluindo finais de semana e feriados [11].

Para atender viajantes importantes, o aeroporto conta com um serviço *vip* onde é possível agendar vôos, reservar hotéis alugar carros de luxo. Outro serviço popular do aeroporto é o *check-in* feito na noite anterior ao vôo. Este serviço é particularmente interessante para os passageiros que viajam cedo pela manhã.

O aeroporto conta ainda com um serviço de hotel para cachorros com espaço para o alojamento de 25 animais enquanto seus donos viajam ou estão a espera de um vôo.

No Aeroporto de Changi, a CAAS investe na experiência pessoal que é utilizar seus terminais. Para isto ela tenta agradar todas as possíveis necessidades dos mais variados tipos de passageiros. Somente andar por seus corredores já é extremamente agradável devido a sua grandiosa arquitetura.

Em suas dependências é possível utilizar vários serviços, assistir shows de artistas de renome internacional (Toto, Backstreet Boys, Vanessa Mae, Disney on Ice) e presenciar exposições e manifestações artísticas nos terminais. Grande parte dos serviços e atrações do aeroporto estão disponíveis gratuitamente para os passageiros.

Dentre os serviços disponíveis pode-se contar com: *playgrounds*, salões de beleza, serviços médicos e supermercados. Os clientes *vips*, chegando com seus aviões particulares, podem alugar uma sala privada onde passam pelos serviços de imigração e aduana e podem ainda fazer reuniões de negócios sem se ausentar do terminal do aeroporto.

Os passageiros contam ainda com um centro de IT com vários métodos para se conectar a Internet ou utilizar estações gratuitas oferecidas pelo aeroporto. E devido a uma parceria com a

Microsoft, é possível jogar, gratuitamente em consoles de videogame XBox, os últimos lançamentos de jogos para esta plataforma.

Para relaxar os passageiros, a CAAS disponibiliza uma série de atrativos e serviços. Pode-se assistir, gratuitamente, a um filme no cinema do aeroporto. Ou aproveitar um de seus 6 grandes jardins com projetos paisagísticos diferentes contando com árvores e lagos onde é possível sentar e esperar agradavelmente pelo seu voo.

Existem também locais onde é possível alugar um pequeno quarto, somente com uma cama, para descansar ou tomar um banho de chuveiro ou ofurô. Pode-se ainda ir para a academia ou spa do aeroporto e até nadar na piscina que existe em suas dependências.

Passageiros, em escala, podem ficar no hotel de trânsito do aeroporto, sem ter que passar pela imigração. Ou ainda, o aeroporto oferece um *city tour* gratuito por Singapura para os passageiros que possuem mais de 5 horas entre seus voos.

E por fim, uma das maiores atrações do Aeroporto de Changi é o fato de ele ser praticamente um gigantesco centro de compras com 160 lojas e mais de 80 restaurantes, muitos dos quais disponíveis 24 horas. E para incentivar as compras no aeroporto existe uma política de devolução de dinheiro caso o consumidor encontre na cidade alguma loja que venda a preços mais baixos do que as lojas do aeroporto. Nesta situação, o aeroporto compromete-se a devolver a diferença em dobro sem maiores burocracias [11].

Em Miami, o MIA dá grande importância ao retorno de seus usuários. Basicamente, essas informações são obtidas através de pesquisas de opinião e cartões de comentários. Através destes, o MIA tomou conhecimento, por exemplo, que os passageiros gostariam de ter melhores opções de concessões nos terminais. Com base nisso, a administração do aeroporto trabalhou para trazer para o aeroporto unidades de restaurante e lanchonetes de alta qualidade [17].

Outra reclamação frequente dos passageiros era a sinalização nos terminais. A partir disto, criou-se uma comissão para estudar melhorias no tráfego de passageiros pelo aeroporto [17].

No MIA existe uma comissão de artes, criada com a função de promover atividades artísticas nas dependências do aeroporto. Sua função é humanizar e enriquecer o ambiente. Suas atividades mais comuns são exposições nos terminais das obras de artistas representando as comunidades, nacionais e internacionais, atendidas pelo aeroporto [16].

Está em andamento um projeto de modernizar e expandir seus terminais em uma obra que durará até 2008. Os terminais serão totalmente reformados para criar um ambiente agradável, aberto e amigável, com restaurantes e serviços de excelente qualidade. Esta obra criará mais de 127 novos estabelecimentos. Os pontos-chave que o aeroporto pretende usar para guiar todas as suas melhorias são: segurança (*safety* e *security*); competitividade; aumento de capital e serviços excepcionais [18].

Schiphol, o grupo que administra o aeroporto de Amsterdã, pretende implantar em toda sua rede o conceito de *AirportCity*. Este conceito transforma o aeroporto em um *hub* dinâmico que integra pessoas e negócios, logística e lojas, informação e entretenimento e é também um eficiente centro multimodal para transporte aéreo, ferroviário e rodoviário. Neste espaço oferecem-se todos os serviços que os passageiros e os negócios demandam, 24 horas por dia [19].

No aeroporto de Amsterdã, pode-se passear por inúmeras lojas, restaurantes e bares dispostos tanto dentro quanto fora dos terminais de embarque. Caso o passageiro esteja fazendo uma escala no aeroporto, pode acessar a página da Schiphol na Internet, dentro do próprio terminal, e ver uma lista de sugestões de atividades para ocupar seu tempo. Pode-se escolher desde espaços com cadeiras especiais para descansar ou dormir, passear por um museu no aeroporto com quadros dos grandes mestres holandeses, alugar um mini-escritório, adquirir um pacote de *city tour* pela cidade ou simplesmente desfrutar de algum de seus restaurantes [20].

Para passageiros a negócios o aeroporto conta com uma infra-estrutura de salas de reuniões, que comportam até 80 pessoas. Estas salas dispõem de equipamentos de última geração para reuniões e conferências e são atendidas pelo serviço de *buffet* do aeroporto. Existe ainda, em seu saguão principal, uma loja que aluga telefones celulares (por dia, semana ou mês) para serem usados em

qualquer lugar do mundo. O aeroporto conta com serviço de Internet sem-fio, disponível mediante uma taxa de utilização.

Neste aeroporto, pode-se reservar pela Internet vagas no estacionamento de longa estadia. Ou ainda, comprar antecipadamente produtos no *free-shop* e deixá-los reservados para retirar na volta da viagem.

Em 2005, a Schiphol começou a notar, no Aeroporto de Amsterdã, uma queda nas compras em suas lojas e iniciou uma campanha publicitária para reversão deste quadro. Com a abertura de novas alternativas de compras e o incentivo à prática de preços mais baixos pôde-se reverter a tendência negativa.

Uma inovação tecnológica implantada em Amsterdã foi a utilização de um serviço de reconhecimento pela íris para seus passageiros freqüentes. Este projeto faz parte de uma parceria com empresas de cartão de crédito e permite, através do pagamento de uma mensalidade, que os passageiros tenham acesso a uma série de comodidades.

Os assinantes deste serviço têm vagas prioritárias nos estacionamentos, *check-in* pelos balcões da classe executiva e o seu processo aduaneiro é bem mais rápido do que o dos passageiros comuns, devido ao reconhecimento da íris.

Recentemente a ADP adotou a satisfação do cliente como o foco principal de seu negócio. Por isso, a opinião dos passageiros é uma de suas mais importantes fontes de informação. Em 2004 uma pesquisa foi conduzida com 12.500 passageiros e orientou a empresa quanto à necessidade de mudança ou expansão de seus serviços. Baseado nesta experiência se está construindo um sistema de gerenciamento de qualidade com indicadores para monitorar a satisfação de passageiros e empresas aéreas [21].

Graças a esta pesquisa os carrinhos de bagagem foram trocados por modelos mais práticos e novos modelos de cadeiras foram escolhidos para os saguões. A escolha destes modelos envolveu

uma pesquisa prévia com os passageiros. Além disso, foram instalados *playgrounds* e áreas de entretenimento infantil com atrações especiais nas horas de pico.

Em uma tentativa de entender melhor as relações com o cliente, a ADP instalou no Terminal 2C do Aeroporto CDG uma espécie de laboratório: testando suas novas hipóteses de atendimento e satisfação do cliente e, em seguida, medindo os impactos destas medidas.

E para garantir que sua estratégia de marketing e sua ambição de servir sejam eficientes e cheguem aos passageiros, a ADP lançou uma nova estratégia de comunicação para reformular sua imagem. Os terminais foram redecorados, com painéis e obras de arte de forma a criar um ambiente mais amigável. Para melhorar seu ambiente, a ADP fez inúmeras parcerias com museus franceses para exibir obras de arte nos terminais.

Foi, também, lançada uma revista voltada aos passageiros com o objetivo de servir como janela de entrada de Paris, além de informar sobre os benefícios do aeroporto. Com o mesmo intuito, o *website* da ADP foi refeito com foco nas informações de serviços e facilidades ao passageiro.

O estacionamento também ganhou novos serviços para aumentar a taxa de ocupação e por consequência a arrecadação. Foram criados serviços de estacionamento e saída rápidos com vagas especialmente dedicadas para este serviço. Aumentou-se a segurança dos estacionamentos em 50% e a instalação de novas barreiras nas saídas dos estacionamentos. Além disso, tarifas diferenciadas foram criadas e passageiros que utilizam os estacionamentos de longa permanência pagam 100 euros para estacionar entre 9 e 45 dias os seus veículos. Graças a essas medidas o faturamento dos estacionamentos da ADP cresceu 12% em 2005.

Essa política voltada ao cliente também gerou um novo modo de se ver as lojas de mercadorias dos aeroportos. A ADP otimizou e dinamizou o funcionamento das lojas, redirecionando o fluxo de passageiros e priorizando o crescimento do mix de produtos disponíveis em cada terminal. Ainda, tomou todas estas ações de incentivo ao consumo como uma forma de fortalecer a imagem dos produtos franceses no mundo. Estas iniciativas fizeram a receita das vendas crescer 3,8% em 2005. Soma-se a isso uma extensa campanha publicitária para mostrar aos passageiros

as vantagens de se comprar nos aeroportos e campanhas para enfatizar as vantagens competitivas dos preços dos produtos comprados nos aeroportos da ADP.

Os aeroportos da ADP contam atualmente com 100 restaurantes e cafés, 200 butikques, 155 lojas de serviços e 9 hotéis. Estes aeroportos contam ainda com centros de negócios com acesso a Internet e outros serviços de interesse desse tipo de viajante [21].

Em Dubai, uma pesquisa formal feita recentemente revelou que 60% dos passageiros avaliaram o aeroporto como excepcional e 38% avaliaram como satisfatório. Segundo seus administradores, reclamações sobre o aeroporto são muito raras [22].

Atualmente é muito comum, pelo DIA, a realização de pesquisas de satisfação por formulários *on-line*. Isto, segundo a diretoria de relacionamento com o cliente, permite que o passageiro fique mais à vontade para exprimir suas opiniões, obtendo-se uma avaliação mais acurada.

Estas atitudes revelam a filosofia do DIA de tentar agradar o máximo os passageiros. A arquitetura é projetada de tal jeito que evite a sensação claustrofóbica que se tem em muitos aeroportos nos longos corredores de desembarque. Em Dubai, os corredores são amplos com pé direito elevado e até com uma avenida ladeada de palmeiras. Isto recepciona o passageiro de uma forma especial, preparando-o para a grandiosidade e o acolhimento do aeroporto.

Nos terminais existem uma série de serviços aos usuários como por exemplo a disponibilidade de banheiras de hidromassagem, piscina, serviços de massagem e academia. O hotel do aeroporto também possibilita ao passageiro poder alugar um quarto por períodos mínimos de até uma hora, caso queiram apenas tomar um banho ou relaxar. Existe ainda uma grande variedade de restaurantes que vai de cadeias de *fast-food* à cozinha do Oriente Médio. E para maior comodidade, o passageiro pode fazer o *check-in* várias horas antes de seu voo.

Os *duty free shopping* têm uma preocupação muito grande em oferecer produtos a baixo preço (principalmente jóias e perfumes). Tanto que muitos passageiros direcionam suas rotas para passarem por Dubai a fim de aproveitar as compras em suas lojas. O aeroporto reconhece a

importância do *duty free shopping* como um dos principais fatores para alavancar o número de passageiros que passam todos os anos pelo aeroporto e por contribuir para o aumento do tráfego para Dubai, considerado um grande centro de viagens a turismo ou negócios.

Para melhorar as vendas no *duty free*, a experiência de compra é muito bem planejada. Todo ambiente é construído de forma a incentivar o consumo, até as músicas que tocam no saguão são programadas nesse sentido. Outra forma comum de incentivo são os sorteios regulares de prêmios, em alguns casos de até 1 milhão de dólares, para quem adquirir bilhetes da loteria do aeroporto. Mais de 1.070 carros de luxo já foram distribuídos, além de mais de 25 prêmios de 1 milhão de dólares. Inclusive vendas *on-line* destas loterias são feitas, pretendendo aumentar a receita com esta atividade tornando-a disponível mundialmente. Além do seu valor de marketing essas promoções são responsáveis por 6% do faturamento das vendas no aeroporto.

O Aeroporto de Dubai tem um programa de publicidade bem arrojado onde preocupa-se, ao mesmo tempo, em lançar mundialmente a imagem do aeroporto e da região de Dubai. Neste sentido o aeroporto está promovendo uma campanha publicitária juntamente com a *CNN International* para exibir, no mundo todo, uma série de 26 mini-documentários sobre Dubai, o aeroporto e suas lojas. Além disso, o *duty free shopping* de Dubai investe grande quantia, todos os anos, em patrocínios de eventos esportivos, muitos em outros países, para expor sua marca e reforçar a imagem de Dubai como um destino turístico atraente.

O Aeroporto de Dubai investe também na sua vocação por ser um concentrador de negócios. Em suas instalações existe uma ampla infra-estrutura para os passageiros que querem aproveitar suas horas entre escalas trabalhando. O aeroporto conta com estações de trabalho e salas de reuniões para até 75 pessoas com todo o suporte necessário, inclusive serviços de secretaria e tradução de documentos, 24 horas por dia. E uma modalidade de reunião que tem se tornado muito comum é a que congrega vários executivos de lugares diferentes, que voam até Dubai, participam da reunião e retornam a seus países de origem sem nem mesmo terem passado pela alfândega.

Dubai tem também um terminal especial para receber os clientes de jatos privados. Estes contam com um atendimento 24 horas que prima pela rapidez e é capaz de prestar o serviço de limpeza de uma aeronave em menos de 10 minutos.

Tentando estar na vanguarda da tecnologia, o DIA procura encontrar soluções de IT para facilitar as operações e serviços ao usuário. Um exemplo é o sistema que está sendo implantado onde os representantes dos hotéis possuem um *smart card*. Quando estes entram no aeroporto, se registram e sua presença é anunciada por painéis eletrônicos no hall de desembarque. Assim, os passageiros que saem dos seus aviões são informados da presença destes representantes e podem dirigir-se diretamente a eles em um local pré-determinado.

Outra solução de IT em estudo é a criação de um cartão de débito do aeroporto. O passageiro irá adquirir este cartão, carregado com um valor pré-determinado e poderá gastar dentro das dependências do aeroporto sem se preocupar em fazer câmbio do dinheiro [22].

#### **4.1.3. Geradores de Receitas Não-aéreas**

Existe uma tendência mundial de elevar a participação do lucro advindo de atividades não relacionadas com o negócio aeronáutico. Com isto, pretende-se evitar flutuações no faturamento dos aeroportos e diversificar sua atividade.

O Aeroporto de Hong Kong conta com um sistema de anúncios por displays de LED que permite gerar receita com a venda de espaço publicitário. Outra forma de renda é o patrocínio para uso da Internet sem fio oferecida a todos os passageiros do terminal por uma empresa anunciante. Este mesmo artifício é utilizado pela ANA nos aeroportos portugueses [12].

A ANA iniciou recentemente o processo legal de autorização do uso das propriedades imobiliárias dos aeroportos por entidades privadas, buscando uma nova fonte de renda e otimização das áreas sob sua administração. Destacam-se, sobretudo, as unidades hoteleiras, edifícios de escritórios e plataformas logísticas. Deve-se também citar a locação dos espaços de

estacionamentos dos aeroportos para eventos, sobretudo os ligados a fabricantes automotivos [13].

Uma atração famosa do Aeroporto de Frankfurt é seu terraço, de onde é possível acompanhar o movimento das aeronaves. Em dias de verão chega a ser freqüentado por mais de 4 mil pessoas. Ainda é possível, através de reserva, fazer uma visita guiada de 45 minutos pelo aeroporto. Estas iniciativas atraem visitantes ao aeroporto, gerando receita em suas dependências [11].

O Aeroporto de Miami está projetando um prédio de 5 andares para abrigar empresas locadoras de veículos com 21.000 vagas de estacionamento, 20 espaços para lavagem de carros e 102 bombas de combustível [16].

O Schiphol Group está fazendo um grande esforço para aumentar sua porcentagem de receita não aérea. Com exceção dos negócios ligados à aviação (por motivos governamentais), todos os demais ramos explorados devem ser auto-sustentáveis e lucrativos [19].

Em 2005, o retorno do investimento das atividades reguladas pelo governo (parte aérea) foi de 4,1%. Já das partes não reguladas foi de 9,5%. E, considerando-se apenas as atividades ligadas ao consumo dos passageiros, o retorno foi de 40,8% [19].

Nas propriedades dos aeroportos da ADP existem cerca de 100 empresas e mais de 100.000 trabalhadores. Para atender este público e facilitar o funcionamento dessas empresas, a ADP construiu uma creche para os filhos dos funcionários e arrendou a incorporadores terras para que construíssem um condomínio residencial ao redor do Aeroporto CDG. Este condomínio é principalmente voltado para funcionários da *Air France* [21].

No aeroporto de *Le Bourget* foi construído o terceiro maior centro de convenções da França. Assim, aproveita-se tanto o público de negócios do aeroporto quanto se diversifica os investimentos de capital da ADP, diluindo-se os riscos [21].

#### 4.1.4. Transporte de Cargas

Em alguns aeroportos, o transporte de cargas representa uma parcela do faturamento maior do que a de transporte de passageiros. Nessas circunstâncias o marketing voltado às empresas de carga é tão importante quanto o voltado para as companhias aéreas.

No Aeroporto de Frankfurt investe-se na mais alta tecnologia para o manuseio e para a redução da burocracia no tratamento de cargas. Assim, este é o primeiro aeroporto do mundo a integrar um terminal ferroviário e aéreo para transporte de carga. Este complexo é chamado *CargoCity*. Neste complexo existe uma série de instalações para manusear os mais diversos tipos de cargas. Entre estes, podem-se citar 9.000 m<sup>2</sup> de áreas refrigeradas e locais adequados ao manejo de cargas vivas, incluindo uma equipe de veterinários, em serviço, 24 horas por dia [11].

Em Singapura, a CAAS juntamente com o governo, instalou um gigantesco centro de manuseio de carga. Este centro tem o *status* de zona livre, o que permite que a carga que chegue nele seja desagregada e recondicionada sem que sejam pagos tributos [14].

Em Changi foi também instalado um terminal exclusivo para operação da DHL. Este terminal serve como um centro regional da empresa, agilizando suas operações na Ásia [14].

Em Miami, uma das aspirações da MDAD é manter sua posição como centro internacional de cargas. No ano fiscal de 2004-2005, a Fedex instalou uma infra-estrutura de 50 milhões de dólares, com setores refrigerados e aduaneiros. Já existem 3 grandes empresas de carga utilizando o MIA como um *hub*: Fedex, UPS e Lan Airlines [16].

No MIA, foi construído um túnel por baixo de sua pista de pouso diagonal para transportar carga do Terminal Leste para o Terminal Oeste. Esta iniciativa diminuiu o tempo de transferência de 45 minutos para apenas 15 minutos [16].







As informações apresentadas nas tabelas, como já foi exposto, não representam todas as iniciativas e ações praticadas pelas empresas analisadas. Estas são, porém, as que foram possíveis de se identificar analisando as informações públicas disponíveis.

#### **4.2.1 Foco das Empresas Operadoras**

Assim analisando as ações de cada empresa, pode-se inferir:

Para a ADP uma acentuada tendência de praticar ações voltadas ao passageiro ou divulgá-las com maior intensidade. Assim, como outros grandes administradores, esta empresa investe pesadamente na “experiência” do passageiro em utilizar seus terminais, comprando, relaxando ou usufruindo os serviços.

Apesar da pouca informação subtraída do relatório anual da AENA quanto a ações de marketing e planejamento estratégico, pode-se constatar a preocupação em incentivar a operação das LCC’s, assim como muitas outras operadoras. Foco, portanto, voltado para as companhias aéreas.

A ANA, por sua vez, revelou-se também bastante preocupada com sua relação com as empresas aéreas desenvolvendo políticas diferenciadas, de acordo com o tipo ou rota operada pela companhia. Investiu, ainda, em tecnologia para agilizar o *check-in*.

O CAAS também tem uma forte atuação junto às empresas aéreas. Promove estudos do mercado e incentiva a atuação das companhias nas rotas que consideram que deveriam ser exploradas. Porém, a maioria de suas iniciativas é voltada ao usuário, principalmente quanto ao conforto e lazer dos passageiros que estão em escala.

No DIA pode-se ver que claramente suas maiores preocupações estão voltadas para os passageiros, sobretudo quanto ao luxo de suas instalações e do seu entorno.

A FRAPORT por sua vez demonstra uma das mais equilibradas relações entre todos os operadores, com ações tanto voltada às empresas aéreas e aos operadores de carga como aos passageiros.

No HKIAA e no MDCAD, assim como em outros grandes aeroportos, dá-se maior importância ao passageiro. Os terminais oferecem muitas facilidades e serviços voltados a satisfação desse tipo de cliente.

A NAC é mais um operador que se preocupa, sobretudo, com a divulgação das ações voltadas ao passageiro. Sua preocupação quanto aos investimentos em alta tecnologia e soluções inovadoras é destacada.

O SCHIPHOL GROUP foca em ações associadas diretamente aos passageiros. Busca enaltecendo suas instalações arquitetônicas e a proporcionar uma experiência relevante àqueles usuários de seus terminais.

#### **4.2.2 Ações Mais Empreendidas**

Analisando as linhas da Tabela 1, pode-se observar:

No que diz respeito às companhias aéreas nota-se que várias das empresas analisadas preocupam-se com o incentivo de parcerias com as empresas aéreas, a formação de *hubs* aéreos e o fomento e a diferenciação quanto ao relacionamento com as LCC's. Na Espanha, por exemplo, a porcentagem de vôos desse tipo já superam os operados pelas companhias tradicionais [25].

As ações de marketing voltadas ao estabelecimento de *hubs* caracterizam-se pelo estudo do mercado, da demanda e das rotas e operações das empresas aéreas existentes, tentando identificar-se possíveis melhorias logísticas a serem constituídas. Também, adequar o aeroporto às demandas de infra-estrutura advindas de operações de larga escala de uma única empresa, ou de uma aliança de empresas.

Um *hub* tende ainda a exigir tempos curtos de *turnaround* e infra-estrutura para proporcionar entretenimento aos passageiros em escala.

As LCC's por sua vez costumam necessitar de uma estrutura mais enxuta e rápida. Preços e serviços diferenciados também são ações que atraem a operação de LCC's.

Outras ações que também foram empreendidas mais de uma vez com relação às empresas aéreas foram: um maior conhecimento do mercado e seus anseios, realização de pesquisas de mercado, apoio à exploração de rotas por empresas *charter* e otimização dos procedimentos operacionais.

As pesquisas de mercado visam identificar oportunidades de rotas não exploradas ou melhorias existentes, através de análise econômica e da demanda (muitas vezes inclusive com pesquisa de opinião dos passageiros).

O apoio às empresas *charter* visa por meio de parcerias incentivar a exploração, por companhias de vôos não regulares, de rotas de interesse da comunidade servida pelo aeroporto e não atendida pelas empresas operadoras regulares.

A otimização dos procedimentos operacionais é claramente uma vantagem competitiva ao aeroporto, uma vez que diminui os tempos de solo das aeronaves permitindo às empresas diminuir seus custos.

Também foi identificada uma tendência dos operadores de transporte aéreo investirem na formação de hubs de carga em seus terminais. Análogos aos hubs de transporte de passageiros estas empresas necessitam de uma infra-estrutura adequada a sua operação, voltada à rapidez e confiabilidade nas operações. Um diferencial competitivo neste segmento também é a capacidade de movimentação ou armazenagem de carga de um aeroporto.

Quando considera-se as ações voltadas aos passageiros, pode-se notar que a maioria das empresas se preocupa com a repercussão junto ao cliente de suas atividades. Assim, quase todas as empresas analisadas utilizam algum método de controle de qualidade envolvendo pesquisas de opinião para identificar eventuais desvios e insatisfações.

Outro fator amplamente explorado é a construção de complexos de compras ou *shopping centers* nos terminais dos aeroportos, tanto dentro quanto fora das áreas de embarque.

A preocupação em criar um ambiente arquitetonicamente agradável, ou marcante, também é um dos itens mais citados para agradar e atrair os passageiros. Ligado a este princípio está a iniciativa de promover exposições e shows nos terminais e de oferecer serviços alternativos e diferenciados de lazer.

Todos estes fatores tentam aproveitar o movimento de passageiros e visitantes de um modo rentável e ainda entreter estes clientes, que algumas vezes ficam em prolongada permanência no terminal. Muitas vezes estes aeroportos acabam gerando um movimento de clientes locais que utilizam os terminais do aeroporto somente para seus serviços e lojas.

Também citadas por alguns operadores e dentro desta mesma lógica estão as ações em otimizar o *mix* de lojas, favorecendo uma maior diversidade, e parcerias com o comércio de modo a garantir preços competitivos em relação aos pontos de venda na cidade ou em shopping centers.

Os hub multimodais são uma alternativa para facilitar a circulação dos passageiros para e de outros operadores de transporte público. Essa maior acessibilidade passa a ser uma vantagem competitiva.

A busca de novos destinos é uma estratégia de marketing que foi apontada por alguns operadores. Esta ação consiste em reunir órgãos e organizações com interesse no fomento de novas rotas, principalmente as ligadas ao turismo, com o intuito de identificar novos destinos a serem oferecidos pelas empresas aéreas, trazendo vantagens competitivas a todos os envolvidos no processo.

Outros fatores também ressaltados foram: a disponibilidade de Internet sem fio nos saguões (paga ou gratuita, fornecida por patrocinadores ou não), a disponibilidade de terminais *vip* (onde todo o processo de *check-in*, alfândega e segurança é realizado), a oferta de salas de reuniões alugáveis (algumas vezes inclusive sem a necessidade de passar pela alfândega), a disponibilidade de

*check-in* antecipado e do *e-check-in* (onde o próprio passageiro faz todas as operações e pode despachar suas bagagens horas ou até um dia antes, diretamente de sua casa).

## **5. Aplicação ao Brasil**

### **5.1. Situação Atual**

No presente momento, os maiores e mais importantes aeroportos nacionais são administrados pela INFRAERO. Este quadro coloca os aeroportos nacionais em uma situação de ausência de competição regional no mercado aeroportuário. Isto é prejudicial à empresa, pois não estimula o exercício das práticas competitivas enfrentadas em um mercado de economia aberta, que a própria INFRAERO prepara-se para enfrentar em outros países.

Outro efeito desta administração é a centralização e padronização das decisões e políticas adotadas, que também podem ser prejudiciais à saúde da empresa. Quando considera-se o tamanho continental de nosso país e analisa-se a rede de aeroportos operada pela INFRAERO, nota-se a diversidade de regiões, situações e culturas envolvidas, mesmo dentro de cada estado da federação. Assim, uma administração centralizada tende a não tirar proveito das características, vocações e necessidades regionais. Aeroportos diferentes, em regiões diferentes e em cidades diferentes, têm demandas e vocações peculiares que devem ser tratadas como tal. Além de beneficiar os clientes certamente estas ações tendem a se refletir no movimento do aeroporto.

No entanto, apesar destas dificuldades em praticar um marketing customizado e de estar inserida em um ambiente competitivo, a INFRAERO, através de seus relatórios anuais, revela ações equilibradas e voltadas a todos os clientes, uma abordagem similar, porém não na mesma intensidade e grandeza, com a adotada pela FRAPORT.

Pela análise efetuada, por comparação, a INFRAERO encontra-se alinhada com os maiores operadores de infra-estrutura aeroportuária do mundo no que diz respeito ao planejamento de marketing. Encontraram-se listados entre suas prioridades grande parte dos fatores que também são considerados em outros países. Muitas vezes, mesmo que haja uma ação praticada no exterior, mas não no Brasil, há um grupo de estudo na INFRAERO ou a intenção de desenvolver e futuramente aplicar estes conceitos. Este é o caso dos hubs aéreos, que não estão em operação

no país, mas fazem parte dos estudos da INFRAERO para implantação ou tentativa de mudança da legislação aérea vigente no país. Além do mais, a INFRAERO mostrou em seus relatórios ter uma boa distribuição de ações quanto aos diferentes clientes aeroportuários.

O que é questionável, no entanto, é a extensão destas ações, pois claramente elas não são aplicadas em um número razoável de aeroportos ou não são feitas em escala suficiente. Claro que muito dessa dificuldade pode advir das dificuldades orçamentárias ou legais enfrentadas pela INFRAERO. No entanto, estas iniciativas, quando bem aplicadas, tendem a recuperar o capital e trazer grande retorno financeiro ao empreendimento.

Ainda, uma justificativa plausível para esta dificuldade em colocar em operação as melhores práticas de marketing do mundo é a baixa demanda e o baixo nível de serviço de alguns aeroportos nacionais. Porém, certas ações podem reformular a demanda pelos serviços dos aeroportos fazendo com que eles descubram novas vocações (muitas vezes não relacionadas com o lado aéreo) e possam ser economicamente auto-suficientes.

## **5.2 Potencialidades dos Aeroportos Brasileiros**

Nesta seção serão abordadas práticas de marketing que poderiam ser aplicadas ou melhoradas nos aeroportos nacionais.

### **5.2.1 Ações voltadas as Companhias Aéreas**

Uma das ações que foi detectada em prática em outros aeroportos e que poderia ser praticada no país é o apoio a operações das LCC. No Brasil, assim como no mundo todo, este tipo de operação vem crescendo e as duas maiores companhias aéreas LCC do país, Gol e BRA, já são responsáveis por mais de 40% dos transportes nacionais [26].

No Brasil, ainda, considerando-se que existe um grande público que somente passou a utilizar o transporte aéreo com o advento das viagens mais econômicas, esta iniciativa poderia incentivar

ainda mais o incremento do número de passageiros. Estas empresas criaram uma demanda nova no mercado aéreo competindo diretamente com as viagens de ônibus ou de carro [27].

Outras ações que estariam interligadas com o incentivo às LCC's e é praticado em outros aeroportos no mundo são os conceitos de e-ticketing e e-check-in. Estas empresas dependem fortemente da redução do número de funcionários e delegam muitas funções ao próprio passageiro.

Do mesmo modo, a prática da diferenciação de preço e distribuição de descontos nas taxas aeroportuárias pelo operador da infra-estrutura aérea poderia ser usada para incentivar a operação das LCC's. Assim, podem-se criar condições para obter preços mais baixos como: uso de horários diferenciados (vôos noturnos por exemplo, fora do horário de pico), o não uso de instalações aeroportuárias (descontos para companhia que não utilizar balcões de *check-in* ou escritórios) ou até desconto para o uso de determinados aeroportos (como aeroportos periféricos), o que no caso brasileiro dependeria de mudanças nos marcos regulatórios.

Apesar dessas ações claramente favorecerem as LCC's, também podem favorecer as demais companhias aéreas caso queiram operar rotas sujeitas a estas tarifas diferenciadas ou favorecer-se da infra-estrutura voltada a operações de baixo custo.

Evidentemente que algumas dessas ações não dependem diretamente da empresa gestora dos aeroportos, mas ações devem ser empreendidas para que as autoridades aeronáuticas se adequem à legislação para viabilização dessas iniciativas.

### **5.2.2 Ações voltadas aos Passageiros**

Dentre as ações voltadas aos passageiros citadas pode-se notar uma grande preocupação de vários aeroportos com o ambiente e lazer dos usuários. Estes aeroportos muitas vezes atraem passageiros exclusivamente por suas características ambientais.

Em um país como o Brasil, onde tem-se demanda em determinados aeroportos por viagens de turismo, tanto de turistas nacionais quanto internacionais, estas ações poderiam servir como um primeiro contato do turista com a cidade visitada ou até como uma atração a mais da cidade. Exposições de artistas locais (ou até de artistas brasileiros historicamente importantes), shows e apresentações poderiam ter grande atratividade aos turistas. Além disso, a garantia de preços no aeroporto compatíveis com os praticados na cidade, pode servir tanto para incentivar o passageiro a fazer compras no aeroporto quanto para evitar que este tenha uma impressão negativa ao adquirir um produto mais caro do que poderia encontrar na cidade.

Para os passageiros a negócios, os aeroportos implementam ações que visam trazer facilidades a estes. No Brasil, estas possibilidades seriam interessantes em aeroportos caracterizados por este tipo de tráfego, como os aeroportos onde se opera a ponte aérea Rio-São Paulo. Dentre estas ações pode-se citar o aluguel de salas de reuniões ou escritórios, a disponibilidade de IT centers e Internet sem fio.

Outras ações identificadas servem a todos os tipos de público, como a formação de *hubs* multimodais, ou formação de parcerias com outros agentes de transporte de forma a integrar o acesso e escoamento de passageiros e cargas ao aeroporto. No caso brasileiro, apesar de não deixar de ser atraente, estas iniciativas necessitariam de uma interação com governos estadual e federal para integrar os modais de transporte e se gerar novos investimentos.

No entanto, o *check-in* antecipado (de 6 a 24 horas de antecedência) é um serviço que poderia favorecer vários passageiros, agilizar operações, diminuir filas e incentivar o passageiro a passar seu tempo no aeroporto utilizando os serviços disponíveis.

Outra ação citada foi a possibilidade de reservar vagas de estacionamento pela Internet ou tarifas diferenciadas dependendo do período de permanência no estacionamento do aeroporto (quanto maior o período, mais barato). Assim, estas iniciativas aumentariam a taxa de ocupação dos estacionamentos justamente favorecendo longas estadias. No caso brasileiro, em muitos aeroportos a administração é delegada a serviços terceirizados, o que poderia dificultar a

implantação deste serviço. Seria necessário um estudo para identificar a viabilidade desta ação e em quais aeroportos ela se enquadraria.

Muitas das ações citadas podem também incentivar um fluxo de passageiros locais no aeroporto. No caso brasileiro se necessitaria fazer uma análise, caso a caso, da implementação de ações voltadas aos habitantes locais, mas muitas cidades são carentes de centros de compra e serviços e a INFRAERO poderia se beneficiar de sua infra-estrutura e implantar tais centros. Outras cidades, como o caso de São Paulo, têm aeroportos muito bem localizados (Aeroporto de Congonhas) e a cidade tem uma demanda muito grande por centros de compras.

### **5.2.3 Ações voltadas às Empresas Transportadoras de Carga**

Quanto ao transporte de carga, parte dos aeroportos pesquisados também investe na formação de *hubs* de carga, bem como na formação de terminais multimodais. Para o Brasil, a discussão acerca dos *hubs* de carga deve ser facilitada já que a INFRAERO já demonstrou interesse em implementá-los com companhias de transporte de passageiros.

Os terminais multimodais, assim como os *hubs* multimodais para passageiros, como dito anteriormente, demandam uma discussão em esferas estadual e federal e sua implementação não depende somente do aeroporto ou do administrador, mas de uma política nacional voltada a estas interligações. No entanto, cabe à INFRAERO fazer estudos para mostrar a viabilidade de tais empreendimentos e a importância de tais ações. Fazendo assim um *lobby* junto ao governo para a discussão e aprovação de seus interesses.

### **5.2.4 Ações voltadas aos Geradores de Receita Não-aérea**

Uma possibilidade interessante praticada em aeroportos no mundo é a construção de centros de convenções nas áreas do aeroporto. Além de facilitar o acesso dos visitantes e expositores, o aeroporto pode ainda facilitar toda logística de transporte e estadia (caso exista hotel no aeroporto) deste público e agregar serviços vendendo um pacote de maior valor, tendo retorno financeiro. Em locais como São Paulo, onde o turismo de negócios é uma das vocações da cidade

e os centros de convenções existentes estão sempre ocupados, seria interessante estudar a implantação de um centro deste tipo com claras vantagens competitivas ao aeroporto.

Esta ação, além de gerar renda não-aeronáutica, indiretamente, atrairia turistas de negócios ao centro de convenções, sendo interessante para aumentar o movimento do aeroporto beneficiando inclusive as companhias aéreas.

## 6. Conclusões

Todas as ações descritas no capítulo anterior são sugestões de práticas em uso por vários administradores aeroportuários do mundo, aplicadas com sucesso e que trazem retorno financeiro ou de imagem para as empresas que os praticam. A intenção ao se apontarem estas iniciativas é subsidiar a INFRAERO com tais informações.

Contudo, apontar tais ações é apenas um primeiro passo para entender e agir de acordo com as melhores práticas de marketing. Para seguir o processo de implantações de tais ações é preciso fazer estudos mais completos e aprofundados. Inclusive quanto a capacidade das instalações aeroportuárias em suportar o aumento previsto de demanda.

Assim, fundamental para se traçar um Plano de Marketing dos aeroportos administrados pela INFRAERO é conhecer individualmente cada um deles. É necessário saber por qual público são freqüentados, quais as aspirações desse público, qual a região em que estão inseridos, quais as necessidades da população local. Cada ação é, ou não é, adequada para alguns aeroportos, saber quais são esse aeroportos é outra questão que deve ser estudada.

No Brasil, conta-se com várias atrações turísticas de imenso interesse internacional, como exemplo os parques nacionais, que carecem de um apoio aéreo mais estruturado e até de uma estratégia de marketing mais customizada. O aeroporto nestes casos poderia servir não somente como um facilitador de acesso, mas aproveitar-se da demanda gerada e tornar-se um elemento de divulgação e até integrar-se às atrações locais. Poderia-se, nestes casos, ter aeroportos que serviriam como “bases” de operação de um parque nacional, por exemplo. Essa é uma das possíveis vocações que podem ser encontradas para determinadas unidades aeroportuárias.

Assim, uma proposta de estudos futuros poderia ser a de identificar a vocação de cada aeroporto da rede que, em alguns casos, dão acesso a grandes atrações turísticas nacionais e, nestes casos, incluí-los no caderno promocional da própria atração. Trabalhos conjuntos envolvendo organismos de apoio (hotelaria, empresas de transporte, associação de bares e restaurantes, por exemplo) podem ser necessários. Todos os elos da cadeia produtiva do setor de turismo devem

estar associados na promoção e no suporte tendo inclusive participação no planejamento e na operação do aeroporto.

Além disso, para cada ação é necessário avaliar economicamente os custos de sua implementação e a taxa de retorno do investimento. E, sendo a INFRAERO uma empresa de administração pública, os custos políticos de tais ações.

Outro fator que deve ser aprofundado em outros trabalhos é a vocação de aeroportos nacionais como concentradores (*hubs*) regionais (olhando-se a América Latina como um todo). Já existem outros aeroportos de países vizinhos pleiteando a vaga de porta de entrada sul-americana, concedendo facilidades e focando seus serviços. Como exemplo, o Aeroporto Internacional Jorge Chavez (Lima) ofereceu 100% de desconto para a KLM operar um *hub* aéreo com vôos diretos da Europa [30]. Em um trabalho futuro poder-se-iam identificar os competidores na América Latina, estudar os aeroportos nacionais e apontar as melhores alternativas nacionais para tal função. Sempre levando em conta suas capacidades instaladas (e potenciais) e suas vocações.

Nos estudos efetuados para a confecção deste trabalho, no entanto, verificou-se que a INFRAERO é uma empresa que se encontra alinhada com os grandes administradores aeroportuários e tem consciência da importância de um planejamento estratégico no mercado de infra-estrutura aeroportuária. Muitas questões importantes encontram-se em estudo pela empresa (ex: *hubs* aéreos) e muitas outras já em implantação em alguns aeroportos (ex: o conceito de *Aeroshopping*).

Uma grande limitação, no entanto, é o arcabouço legal, hoje sob responsabilidade da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), órgão ainda em fase de implantação, que tem grandes desafios a serem transpostos para viabilizar muitas das ações de marketing apontadas neste trabalho.

Assim, este trabalho conclui que a INFRAERO deve procurar aprofundar seus estudos no campo de marketing caracterizando seu cenário ideal de atuação. Preferencialmente junto com as autoridades aeronáuticas, fazer um trabalho de adequação da legislação para que possa realmente

tornar os aeroportos de sua administração, mais competitivos e que venham a satisfazer as necessidades de seu mercado-alvo com maior eficiência.

A mais eficiente aplicação de recursos depende desse plano aeroviário nacional, que caracterizaria o foco de cada uma de suas unidades aeroportuárias. Sem isso sempre se estará buscando um ótimo local, talvez, muito distante do ótimo para toda a malha aeroportuária brasileira.

Esse trabalho buscou identificar as ações em andamento nos aeroportos pelo mundo e, de certa forma, servir de incentivo à caminhada que viabilize transformar os aeroportos brasileiros em verdadeiros centros de atendimento às necessidades de transporte aéreo de nosso país. Indutores e facilitadores do desenvolvimento e do progresso nacional.

## Referências

- [1] LORCH, C. - **Aviação brasileira. Sua história através da arte** - Action, 1994.
- [2] **BRASIL: Infra-estrutura Aeroportuária** – Editora Spala, 1985.
- [3] SANTOS, R.R - **Aeroportos do campo de aviação à Área Terminal** – Contar, 1985.
- [4] **Estatuto da INFRAERO** – INFRAERO, 2003.
- [5] **Código de Ética Empresarial, Dimensões de Relacionamento e Conduta corporativa** – INFRAERO, 2004.
- [6] KOTLER, P. - **O Marketing Sem Segredos** – Bookman, 2005.
- [7] JARACH, D. - **The evolution of airport management practices: towards a multi-point, multi-service, marketing-driven firm.** Journal of Air Transport Management, v. 7, n. 2, p. 119-125, Elsevier Science, mar. 2001.
- [8] SULZMAIER, S. - **Consumer Oriented Business Design. The Case of Airport Management** – Physica-Verlag Heidelberg, 1ª Edição, 2001.
- [9] **Relatorio annual 2005** - INFRAERO, mar. 2006.
- [10] ALBUQUERQUE, R. M. – **Um Estudo da Malha Aeroportuária Brasileira.** - Trabalho de Graduação, ITA, São José dos Campos, SP, 2005.
- [11] **Via Frankfurt Worldwide – Portrait of an Airport group** - FRAPORT AG, Alemanha, 2006.
- [12] **Annual Report 2004/05** - Airport Authority Hong Kong, China, 2006.
- [13] **Relatório & Contas 2005** - Aeroportos de Portugal SA, Portugal, 2006.
- [14] Aeroporto Internacional de Changi – **CAAS** - <http://www.changiairport.com>. Acesso em: 12 ago. 2006.
- [15] **Annual Report ‘04/’05** - Narita International Airport Corporation, Japão, 2005.
- [16] Aeroporto de Internacional de Miami - **MDCAD** - <http://www.miami-airport.com>. Acesso em: 12 ago. 2006.
- [17] **2004 Annual Report** – MDAD, EUA, 2005.
- [18] **Doing Business with Miami International Airport**, MDAD, EUA, 2005.

- [19] **Schiphol Group Annual Report**, Schiphol Group, Holanda, 2005.
- [20] Schiphol Group – **Schiphol Group** - <http://www.schiphol.nl>. Acesso em: 20 ago. 2006.
- [21] **Annual Report on Activities and Sustainable Development 2005** – ADP, França, 2006.
- [22] Aeroporto Internacional de Dubai - **DCA** - <http://www.dubaiairport.com>. Acesso em: 5 set. 2006.
- [23] Dubai International Airport Yearbook – **DCA** - <http://www.booksarabia.com/dxbapt/default.html>. Acesso em: 22 set. 2006.
- [24] KOTLER, P. - **Administração de Marketing 10ª Edição** - Prentice-Hall, 2000.
- [25] **Memória – Annual Report 2004**, AENA, Espanha, 2005.
- [26] **Varig fecha agosto com 2% do mercado doméstico** – Portal EXAME, [www.exame.com.br](http://www.exame.com.br), Editora Abril, 12 set. 2006. Acesso em 25 set. 2006.
- [27] **Gol Transportes Aéreos S.A.** - [www.voegol.com.br](http://www.voegol.com.br). Acesso em out. 2006.
- [28] MCCARTHY, J. - **Basic Marketing: A managerial approach** – McGraw-Hill Irwin, 2002
- [29] **Infraero vai implantar hotel no aeroporto de Salvador** –Jornal Correio da Bahia, 19 jul. 2004.
- [30] **LAP otorgara a KLM descuentos del 100% em tarifas de aterrizaje y despegue** – Portal TNEWS, [www.tnews.com.pe](http://www.tnews.com.pe) , Peru, 14 set. 2006. Acesso em: 10 out. 2006.

FOLHA DE REGISTRO DO DOCUMENTO			
1. CLASSIFICAÇÃO/TIPO  TC	2. DATA  14 de novembro de 2006	3. DOCUMENTO N°  CTA/ITA-IEI/TC-004/2006	4. N° DE PÁGINAS  61
5. TÍTULO E SUBTÍTULO:  Marketing em Aeroportos.			
6. AUTOR(ES):  Ricardo de Souza Ramos da Silva			
7. INSTITUIÇÃO(ÕES)/ÓRGÃO(S) INTERNO(S)/DIVISÃO(ÕES):  Instituto Tecnológico de Aeronáutica. Divisão de Engenharia de Infra-Estrutura Aeronáutica – ITA/IEI			
8. PALAVRAS-CHAVE SUGERIDAS PELO AUTOR:  1. Marketing; 2. Aeroportos; 3. Clientes; 4. Gerenciamento aeroportuário; 5. Companhias aéreas, 6. passageiros.			
9. PALAVRAS-CHAVE RESULTANTES DE INDEXAÇÃO:  Análise de mercado; Aeroportos; Transporte de passageiros; Serviço ao cliente; Planejamento de aeroportos; Transporte aéreo; Administração de transportes			
10. APRESENTAÇÃO: <span style="float: right;"><b>X Nacional</b>    <b>Internacional</b></span>  Trabalho de Graduação, ITA, São José dos Campos, 2006. 61 páginas.			
11. RESUMO:  Neste trabalho foram associadas práticas de marketing e suas repercussões no gerenciamento e na operação aeroportuária.  Inicialmente buscou-se identificar na literatura as práticas que favorecem o marketing no ambiente aeroporto. Tais ações foram classificadas conforme seu foco: para as companhias aéreas, para os passageiros, para as empresas de apoio e para as operadoras de carga.  A situação brasileira foi analisada e foram propostos estudos mais aprofundados para algumas ações que potencialmente tendem a melhorar o desempenho dos aeroportos em termos de satisfação dos anseios dos seus clientes. Alguns óbices foram identificados e vão exigir participação de vários setores da sociedade na sua alteração, inclusive em termos de legislação.			
12. GRAU DE SIGILO:  <b>(X) OSTENSIVO</b> <b>( ) RESERVADO</b> <b>( ) CONFIDENCIAL</b> <b>( ) SECRETO</b>			