

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**SABINE BRANDT DOS SANTOS**

**ANÁLISE DA CAMPANHA DA INFRAERO FIQUE POR DENTRO E  
SEU IMPACTO NO COMPOSTO DE MARKETING**

**CURITIBA**

**2012**

**SABINE BRANDT DOS SANTOS**

**ANÁLISE DA CAMPANHA DA INFRAERO FIQUE POR DENTRO E  
SEU IMPACTO NO COMPOSTO DE MARKETING**

Estudo de caso apresentado para conclusão do Curso de Especialização em Marketing Empresarial do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Danielle Mantovani

**CURITIBA**

**2012**

## RESUMO

A Infraero é uma empresa brasileira responsável pela infraestrutura da maior parte dos aeroportos nacionais. Os serviços realizados pela organização devem ser orientados para a satisfação dos clientes e para a geração de resultados. O crescimento do setor de serviços na economia, a exigência maior do consumidor e o início de uma nova fase no cenário dos aeroportos (com as concessões para outras empresas), direcionam a Infraero para a necessidade de ser mais competitiva. A utilização das ferramentas de marketing é um dos recursos que podem dar notoriedade à experiência da empresa, bem como valorizar a marca Infraero. A realização da campanha Fique Por Dentro no âmbito da comunicação/educação/informação do cliente demonstrou que a Infraero pode obter sucesso ao aplicar o composto de marketing ao seu planejamento estratégico.

Palavras-chave: marketing; comunicação.

## **ABSTRACT**

Infraero is a Brazilian company which is responsible for the infrastructure of the majority national airports. Services that are made by the organization should be guided to supply clients satisfaction and to bring results forth. Services sector growth in economy, consumers greater demanding and the beginning of a new phase at airports scenario aim Infraero to the necessity of being more competitive. Using marketing tools is one of the resources that can achieve notoriety to the company background and also take full advantage of the brand Infraero. The realization of the campaign *Fique Por Dentro* in the extent of client communication/education/information has demonstrated that Infraero can be successful in enforcing the marketing mix to its strategic planning.

Key words: marketing; communication.

# SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO</b>	<b>6</b>
1.1 OBJETIVOS	8
1.1.1 Geral	8
1.1.2 Específicos	8
1.2 JUSTIFICATIVA	9
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>11</b>
2.1 DEFINIÇÃO DE MARKETING	12
2.2 DEFINIÇÃO DE SERVIÇO	12
2.3 COMPOSTO DE MARKETING DE SERVIÇOS	13
2.4 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS	16
2.5 TIPOS DE SERVIÇOS	17
2.6 ADMINISTRAÇÃO DO MARKETING DE SERVIÇO	19
2.7 ADMINISTRAÇÃO DE MARCA	24
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>27</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS</b>	<b>29</b>
4.1 DESCRIÇÃO DA CAMPANHA DE MARKETING	29
4.2 IMPLEMENTAÇÃO DA CAMPANHA	30
4.3 RESULTADOS DA CAMPANHA FIQUE POR DENTRO	33
4.4 IMPACTO DA CAMPANHA SOBRE O COMPOSTO DE MARKETING	35
4.5 COMUNICAÇÃO: FERRAMENTA DE MARKETING	36
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>40</b>
<b>APÊNDICE A</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICE B</b>	<b>42</b>

## 1 APRESENTAÇÃO

Este trabalho tem por objetivo analisar uma campanha de marketing da empresa Infraero – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária para verificar se o composto de marketing foi utilizado como base para a campanha.

A Infraero é uma Empresa Pública Federal brasileira de direito privado, com patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira, criada em 1973 para prover infraestrutura nos aeroportos por ela administrados. Sua finalidade é implantar, administrar, operar e explorar industrial e comercialmente a infraestrutura aeroportuária e de apoio à navegação aérea, além de prestar consultoria e assessoramento nas áreas de atuação e na construção de aeroportos e realizar outras atividades correlatas definidas pela Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC/PR), à qual está vinculada. De uma forma bastante didática, isso significa que a organização constroi e administra aeroportos.

A Infraero atua em todos os Estados brasileiros e no Distrito Federal e sua Sede fica em Brasília. Até 2012, antes do desmembramento de três aeroportos concedidos, 97% do movimento do transporte aéreo regular do Brasil ocorria em terminais administrados pela Empresa.

Dentro do Planejamento Estratégico, o negócio da Infraero é segurança, conforto, eficiência e agilidade em serviços e infraestrutura aeroportuária e de navegação aérea. Sua missão é prover infraestrutura e serviços aeroportuários e de navegação aérea, contribuindo para a integração nacional e o desenvolvimento sustentável do país. Os valores da Empresa são:

- qualidade, segurança e confiabilidade dos valores;
- ética e transparência nas ações;
- colaboradores valorizados e comprometidos;
- autonomia de gestão;
- responsabilidade institucional e socioambiental;
- geração de resultados com economicidade.

Sua visão é ser reconhecida pela excelência da infraestrutura e dos serviços aeroportuários e da navegação aérea.

No detalhamento do escopo de atuação da Infraero estão a gestão da infraestrutura e dos serviços aeroportuários quanto a:

- atividades de pouso e decolagem de aeronaves;
- embarque e desembarque de passageiros;
- atividades de logística de carga;
- serviços comerciais para o desenvolvimento dos aeroportos.

A Empresa é responsável pela manutenção dos processadores de pistas, pátios, ônibus que transportam passageiros do terminal até as aeronaves, esteiras de bagagem, escadas rolantes, elevadores, segurança, segurança operacional, implantação de varejo e serviços aos usuários, limpeza das áreas comuns, terminais para armazenagem de cargas, entre os principais. É ela que mantém o aeroporto em condições para que as empresas aéreas transportem seus passageiros. Assim, para exemplificar, quando um passageiro para em frente à esteira de restituição de bagagem após desembarcar, a Infraero é responsável por acionar o funcionamento da esteira, enquanto a empresa aérea é quem tem profissionais que colocam a bagagem sobre a esteira para sua retirada.

Um aeroporto é um grande complexo, às vezes comparado a um condomínio ou até mesmo a uma cidade. Ao proporcionar prédio e equipamentos para uso, a Infraero dá condições para atuação de diversas outras empresas e órgãos, tais como: empresas aéreas; empresas auxiliares de transporte aéreo; empresas terceirizadas prestadoras de serviços; Departamento de Controle do Espaço Aéreo da Aeronáutica; concessionários de varejo, serviços e alimentação; Receitas Federal e Estadual; Polícias Federal, Civil e Militar; Vigilância Sanitária (Anvisa); Ministério da Agricultura (Vigiagro); Bombeiros de Aeródromos; concessionários de publicidade e ações promocionais. Atender com infraestrutura e administrar as necessidades de todos estes entes é uma busca de superação diária.

Em 2006, após um grande acidente aéreo, instaurou-se no Brasil o que a mídia denominou “caos aéreo”. Naquele momento, uma sucessão de acontecimentos, dentre eles um distanciamento do público, desencadeou uma crise de imagem institucional. A opinião pública, por desconhecer a real atuação da Empresa, atribuiu alguns problemas do caos à Infraero – os quais muitas vezes eram de competência de outras empresas, instituições e órgãos públicos. Por outro lado, anos de investimentos reprimidos trouxeram à tona deficiências reais na infraestrutura dos aeroportos brasileiros.

Soluções em gestão, programas de investimentos e medidas como a concessão de aeroportos para a iniciativa privada foram os resultados daquele

momento histórico. Desde 11 de julho 2012, três dos maiores e mais rentáveis aeroportos da rede iniciaram a transição para a administração por consórcios de empresas privadas que assumirão o papel da Infraero. Há grandes chances de mais aeroportos virem a ser concedidos, independentemente da forma como ocorrerão novas concessões. Após as concessões, a organização é constituída por 63 aeroportos, 31 terminais de logística de carga e 69 grupamentos de navegação aérea. Também mantém 51 unidades técnicas de aeronavegação.

Aliada às medidas administrativas de combate à imagem prejudicada em decorrência do lamentável episódio de 2006, a Infraero decidiu adotar uma nova logomarca em 2009, mais atual e que transmitisse valores de empresa brasileira com expertise na sua área. A partir daí, também iniciou um programa de comunicação com seus públicos, que culminou na Campanha “Fique Por Dentro”, alvo deste estudo de caso.

Para o futuro, gigantescos desafios se aproximam: o atendimento ao número de passageiros maior que o previsto em estudos de desenvolvimento aeroportuário; a concorrência com outras empresas na administração da infraestrutura de aeroportos; a saída das maiores fontes de receitas (com o três aeroportos concedidos); a realização de grandes eventos esportivos mundiais (Copa do Mundo de Futebol e Olimpíadas) no Brasil.

Quais as estratégias e posturas de comunicação que a Infraero adotará? Como conseguir maximizar suas verbas de comunicação? As mídias em aeroportos podem ser algumas das soluções para se comunicar com o público-alvo?

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Geral**

Descrever a criação, produção e implantação da campanha institucional da Infraero denominada Fique Por Dentro para analisar se o composto de marketing foi utilizado como base para a campanha.

### **1.1.2 Específicos**

- a) Apresentar o desenvolvimento e implementação da campanha Fique Por Dentro.
- b) Identificar os 4 P's do composto de marketing quando um produto é serviço.
- c) Descrever resultados obtidos com a campanha.
- d) Propor novas ações de comunicação.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A Infraero é uma empresa com autonomia administrativa e financeira. Contudo, sua remuneração e suas receitas não vêm de recursos ou subsídios governamentais. São obtidas com a comercialização das áreas nos aeroportos, que são dadas em concessão. Além do arrendamento de áreas, receitas são obtidas com tarifas aeroportuárias (receitas operacionais), bem como armazenagem e capatazia de cargas. Como empresa, a Infraero é orientada para a lucratividade.

Tarifas aeroportuárias e de navegação aérea remuneram os custos dos serviços e das facilidades proporcionadas aos clientes. São elas: tarifa de embarque (paga pelo passageiro); tarifas aeroportuárias e de navegação aérea, pagas por empresas aéreas ou pelos operadores da aeronave; tarifas de armazenagem e capatazia de carga, pagas pelo consignatário (importador/exportador). Entretanto, algumas dessas tarifas aeroportuárias e de navegação aérea não são destinadas totalmente à Infraero. Percentuais da arrecadação são distribuídos entre Infraero, Programa Federal de Auxílio a Aeroportos (PROFAA), Comando da Aeronáutica, Fundo Nacional de Aviação Civil (FNAC) e outros órgãos governamentais.

O marketing ainda não é ampla e fortemente utilizado na Infraero. Dentre as ferramentas do composto, publicidade e propaganda não possuem verbas expressivas para serem investidas. Porém, o relacionamento com públicos estratégicos é fundamental para empresas prestadoras de serviço. Das atividades de promoção, ações de Relações Públicas são as mais desenvolvidas. Isto se deve a questões históricas (a Infraero se originou no meio militar, na Aeronáutica) e à cultura da Empresa.

Por tudo isso, utilizar os próprios espaços em aeroportos da rede pode se tornar uma estratégia inteligente e aliada de boas práticas da administração pública.

O presente estudo de caso tem por objetivo apurar se a campanha Fique Por Dentro pode ser considerada um esforço de marketing positivo para a Infraero e se campanhas de comunicação em mídias dentro dos aeroportos podem ser continuamente utilizadas para promoção e comunicação das ações da organização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao prover a infraestrutura em aeroportos, a Infraero proporciona serviços que fazem parte da cadeia de serviços do modal aéreo. Para verificar a aplicação prática da teoria do marketing em relação à forma como a empresa conduz suas ações, percebe-se que a literatura sobre marketing de serviços não é tão vasta quanto à de bens e produtos – principalmente sobre exemplos brasileiros.

A participação dos serviços no setor terciário aumenta significativamente, principalmente quando os produtos já não possuem tantas diferenças. A globalização na produção de bens contribuiu para isso. Os serviços agregados aos produtos e novos serviços que surgem pelas necessidades de consumo fazem com que o diferencial competitivo esteja cada vez mais associado aos serviços. O setor terciário tem importante participação na economia nacional. De acordo com informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no segundo semestre de 2011, o setor de serviços já era responsável por 69% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil e participava com 70% da mão de obra empregada no país.

Para Las Casas (2009), quanto mais avançada a nação, mais importância tem o setor de serviços para a economia. Isto acontece devido ao maior poder aquisitivo das pessoas, com clientes mais sofisticados e mais esclarecidos em relação aos seus direitos. Além disso, há maior concorrência entre as empresas. Os processos tecnológicos nivelam a qualidade dos produtos. O desenvolvimento de franquias foi uma das consequências da elaboração mais sofisticada na formatação dos serviços.

Lovelock (2006) acrescenta que, como consumidores, experimentamos serviços a cada momento, desde o ato de acender a luz até ouvir rádio. Na visão dele, os serviços dominam a economia moderna. Apesar disso, muitas vezes os consumidores de serviços não estão satisfeitos com o que utilizam. Mas as grandes mudanças no mundo têm gerado também grandes mudanças nos serviços. Novas necessidades – que os consumidores não possuíam anteriormente - e transformações nas necessidades que já existiam resultam na evolução dos serviços. Neste cenário, há possibilidade de criação de novos empregos, bem como o surgimento de outros desafios para o marketing de serviços.

É preciso apontar, contudo, que há diferenças entre os tipos de serviços, as quais precisam ser levadas em consideração. Ao se propor a aplicação do marketing, estas diferenças vão conduzir para rumos e iniciativas diversas se o serviço for de alimentação, do ramo hoteleiro ou uma clínica médica, por exemplo.

Conhecer o mercado, compreender a motivação da compra, as necessidades e desejos dos clientes e, dessa forma, desenvolver uma estratégia de marketing é um desafio ainda maior para serviços, que requer planejamento e estudo.

## **2.1 DEFINIÇÃO DE MARKETING**

Las Casas (2009, p. 15) apresenta a seguinte definição de marketing:

Marketing pode ser definido como a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio-ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

A orientação para o cliente é o argumento principal do marketing. Portanto, o grande desafio dos administradores de marketing é conhecer e compreender o consumidor. Para Las Casas (2009, p. 15), o desafio em relação ao consumidor consiste em “[...] conhecer suas expectativas antes, durante e após a compra e identificar tanto suas necessidades e desejos como também as satisfações e insatisfações contraídas pelo consumo dos produtos ou dos serviços vendidos.”

O composto de marketing precisa se adaptar às condições ambientais e às variáveis incontroláveis. O plano de marketing deve ser dinâmico, sem “engessamentos”, para poder passar por adaptações e atualizações constantes.

## **2.2 DEFINIÇÃO DE SERVIÇO**

Para Judd (1964) “serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”.

Rathmell (1966) considera “bem como alguma coisa – um objeto, um artigo, um artefato ou um material – e serviço como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho”.

Segundo a Associação Americana de Marketing, serviços são “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias.”

Kotler (1988, p. 191) define serviço como “qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Para Las Casas (2009), serviço é uma experiência vivida e, portanto, a parte intangível das transações de troca. Ele ainda argumenta que há serviços mais intangíveis que outros, conforme seus tipos e categorias.

De acordo com Lovelock (2006, p. 8):

Um serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta normalmente em propriedade de quaisquer dos fatores de produção. Um serviço é uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome.

## **2.3 COMPOSTO DE MARKETING DE SERVIÇOS**

A literatura clássica do marketing apresenta o composto mercadológico com 4Ps (Kotler, 2002). Las Casas (2009) apresenta resumidamente os itens, a saber: produto, preço, praça (distribuição) e promoção. Definições, estratégias, abordagens e posicionamentos de produtos e bens são elaborados a partir desses pilares.

No marketing de serviços, adicionam-se aos 4 itens do composto tradicional outros 4, segundo Las Casas (2009). Uma vez que o produto do marketing de serviços é uma ação, ato, desempenho, com especificidades intangíveis, no item “produto” surgem mais 4Ps.

Os quatro itens adicionais na visão de Las Casas (2009) são brevemente apresentados a seguir:

**Perfil:** é o local (sala, escritório, restaurante, clínica, loja, *site*, etc.), o estabelecimento onde o serviço será prestado. É também a maneira como a organização deseja ser vista. A partir de uma boa impressão que o perfil do serviço causa no cliente, este se sentirá tanto mais seguro quanto melhor for sua imagem percebida. É o primeiro impacto, que leva o usuário do serviço a buscar evidências que apoiem sua decisão de consumo.

**Processos:** ao se pensar na prestação de um serviço, é necessário estabelecer um fluxo e os pontos de contato com os clientes, denominados processos. Las Casas (2009) defende que os processos fazem parte do “pacote” de benefícios da compra do consumidor. Por isso, processos confusos devem ser evitados. “Um prestador de serviços deve desenhar um fluxograma e pensar nas etapas da prestação de serviços, objetivando satisfazer seus clientes de forma racional e lucrativa” (p. 80).

**Procedimentos:** são as atividades do atendimento propriamente. Procedimentos implicam em treinamento de pessoal e atenção à imagem que se deseja passar ao cliente.

**Pessoas:** refere-se a quem irá prestar o serviço, a mão de obra. “O pessoal de uma organização é muito importante para a qualidade da prestação de serviços”, sustenta Las Casas (2009, p. 81). “Além disso, as pessoas contratadas ajudam a formar uma imagem”, acrescenta Las Casas (2009, p. 81).

A produção do serviço requer, geralmente, o contato direto entre o profissional prestador do serviço e o cliente. Portanto, o marketing de serviço necessita total interação com a área de Recursos Humanos da organização, que irá promover o desenvolvimento das habilidades requeridas no desempenho das atividades.

Lovelock (2006) apresenta o composto do marketing de serviços também com itens adicionais, que são:

**Elementos do produto:** o pacote de serviços que acompanha um produto, ou o serviço em si precisa ter características definidas, com benefícios desejados pelos clientes, com desempenho que possa criar valor para o consumidor e com estudo da concorrência.

**Lugar (praça) e hora:** o lugar e a hora da entrega do serviço são decisões estratégicas. Um lugar de conveniência ou que seja mais seguro para o cliente (por exemplo, dentro de um *shopping center*) pode determinar a escolha de um fornecedor de serviços em detrimento de outro. Horários diferenciados – não atendidos por concorrentes – e entrega por meio da internet podem criar diferenciais importantes.

**Promoção e educação:** Lovelock (2006, p. 19) afirma:

Nenhum programa de marketing pode ser bem-sucedido sem comunicações eficazes. Esse componente desempenha três papéis vitais: prover informações e conselhos necessários, persuadir consumidores alvo quanto aos méritos de um produto específico e incentivá-los a agir em momentos específicos. Em marketing de serviços, grande parte da comunicação é de natureza educacional, especialmente para novos clientes.”

**Preço e outros desembolsos do usuário:** uma questão que vai além da determinação de preço que considera custos, margem de lucro e condições de crédito. No serviço, Lovelock (2006) sugere que sejam minimizados outros desembolsos monetários, como o deslocamento até o local de realização do serviço, gastos com pagamento de estacionamento, por exemplo, além de “gastos” não-monetários, como dispêndio de tempo, esforço físico e mental e até mesmo exposição a experiências sensoriais negativas. Custos psicológicos e custos de troca também estão incluídos.

**Ambiente físico:** refere-se à aparência do local onde o serviço é realizado. Inclui desde fachada, mobília e decoração, equipamentos, até papelaria empresarial e uniformes ou vestuário dos profissionais que prestam o serviço. São evidências tangíveis da qualidade de serviço da organização.

**Processo:** a sequência e o método como o serviço deve ser realizado. Os serviços, em relação à produção de bens, possuem mais dificuldades na padronização e controle de qualidade (LOVELOCK, 2006). A elaboração do processo é importante porque melhora a produtividade do pessoal, diminui falhas e torna a prestação do serviço mais ágil. Conduz à padronização, que ajuda na boa execução do serviço e, conseqüentemente, influencia na realização de um serviço com qualidade.

**Pessoas:** o profissional de serviço que atende diretamente o público, mesmo com capacitação técnica, precisa ter boas habilidades interpessoais. Além do resultado final, o modo como o cliente é tratado durante a entrega do serviço pode causar um importante impacto sobre sua satisfação.

Portanto, para o marketing de serviços, os 8Ps do composto mercadológico devem sempre ser considerados e estudados.

## 2.4 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Serviços profissionais possuem, na visão de Las Casas (2009), cinco características: são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos, perecíveis e simultâneos.

**Intangíveis:** antes da venda, há apenas promessas, que não podem ser constatadas previamente. O consumidor se baseia na impressão de confiança que os vendedores passam e busca a comprovação da promessa de venda por meio de evidências tangíveis. É muito importante a aparência como um todo - do local, dos profissionais, das embalagens. O consumidor procura por sinais que confirmem a projeção da imagem desejada.

**Inseparáveis:** produção e consumo ocorrem simultaneamente. A principal consequência dessa característica é o esforço pela padronização. Não se pode depender de um único profissional, o método ou sistema de trabalho precisa ser uniforme. O investimento em treinamento é fundamental.

**Heterogêneos:** a venda da prestação de serviços é realizada por seres humanos, que são diferentes e têm oscilações de humor e motivação. A heterogeneidade pode ser diminuída com treinamento (quanto a conhecimentos técnicos e psicologia do consumidor) e medidas motivacionais. O ponto positivo dessa característica é a possibilidade do serviço sob medida, no qual o profissional que realiza o serviço faz ajustes às necessidades individuais de cada cliente.

**Perecíveis:** serviços não são estocados, nem produzidos em massa. Portanto, é necessário ajustar-se à demanda. Para manter a qualidade do serviço, às vezes a organização pode recusar alguns clientes. Para alterar a demanda, os meios utilizados são por preço e promoções ou por agregar outros serviços ou serviços complementares. Quando há aumento da demanda, a maximização da eficiência dos funcionários é buscada. Treinamento e tecnologia podem maximizar a

eficiência dos funcionários. Profissionais temporários também podem ser contratados.

**Simultâneos:** a venda da prestação dos serviços ocorre ao mesmo tempo em que são realizados (“fabricados”). Por isso, a oportunidade é única e não pode ser desperdiçada – principalmente com funcionários despreparados.

## 2.5 TIPOS DE SERVIÇOS

Há diversas classificações para os serviços e isso pode variar de autor para autor.

Dividir serviços em categorias é um esforço para agrupá-los em relação a aspectos comuns, com a finalidade de facilitar análises mercadológicas. Deste modo, as ferramentas de marketing podem ser mais bem utilizadas, de acordo com diferentes abordagens. Principalmente porque a prática tem demonstrado que, quanto mais intangível o serviço, mais ele se afasta do marketing convencional.

De acordo com Lovelock (2006), conceitos e práticas de marketing que são usuais em empresas manufatureiras nem sempre podem ser transferidos diretamente para organizações de serviços. Ele acrescenta que serviços são efêmeros, transitórios e perecíveis. De um modo geral, não podem ser estocados após produzidos, mas clientes podem ser envolvidos durante o processo de produção e outras pessoas podem fazer parte do produto. O fator tempo adquire grande importância, portanto. Elementos intangíveis dominam a criação de valor e os canais de distribuição assumem formas diferentes, sustenta Lovelock (2006).

A primeira diferenciação que Las Casas (2009) faz é quanto ao cliente final. Assim, o serviço pode ser de consumo, quando é prestado diretamente ao consumidor final (*business to consumers* – B2C) ou industrial, quando é realizado para organizações industriais, comerciais ou institucionais (*business to business* – B2B).

Ainda, serviços podem ser agrupados quanto à durabilidade, tangibilidade ou por grupos de serviços, defende Las Casas (2009).

Lovelock (2006) apresenta uma abordagem diferente para a categorização de serviços. Ele os classifica pela natureza dos processos pelos quais são criados e entregues. Assim, serviços podem ser de processamento de pessoas,

processamento de posses, processamento de estímulo mental e processamento de informações.

	Quem ou o quê recebe diretamente o serviço?	
Qual é a natureza do ato de serviço?	Pessoas	Posses
Ações tangíveis	<p><i>Processamento de pessoas</i> (serviços dirigidos aos corpos das pessoas)</p> <p>Transporte de passageiros Cuidados com a saúde Hospedagem Salões de beleza Fisioterapia Academias de ginástica Restaurantes/bares Barbeiros Serviços funerários</p>	<p><i>Processamento de posses</i> (serviços dirigidos às posses físicas)</p> <p>Transporte de cargas Conserto e manutenção Depósito/armazenagem Serviços de limpeza de escritórios Distribuição no varejo Lavanderia convencional e a seco Reabastecimento de combustíveis Paisagismo/jardinagem Descarte/reciclagem de resíduos</p>
Ações intangíveis	<p><i>Processamento de estímulo mental</i> (serviços dirigidos à mente das pessoas)</p> <p>Propaganda/Relações Públicas Artes e entretenimento Transmissão de rádio e TV Consultoria de gerenciamento Educação Serviços de informação Concertos musicais Psicoterapia Religião Telefone</p>	<p><i>Processamento de informações</i> (serviços dirigidos a ativos intangíveis)</p> <p>Contabilidade Serviços bancários Processamento de dados Transmissão de dados Seguros Serviços jurídicos Programação Pesquisa Investimentos em segurança Consultoria em software</p>

### Quadro 1 – Natureza dos processos de serviços

Fonte: adaptado de LOVELOCK. JOCHEN. 2006.

## 2.6 ADMINISTRAÇÃO DO MARKETING DE SERVIÇO

Serviços precisam ser criados a partir das características que são necessárias, importantes e que têm valor para quem irá utilizá-los. O que é realmente importante na cabeça do consumidor?

Os vencedores nos atuais mercados de serviços de alta competitividade progredem porque estão sempre reconsiderando o modo como fazem negócios, procurando maneiras inovadoras para atender melhor os clientes e tirando proveito dos novos desenvolvimentos da tecnologia. (LOVELOCK, 2006, p. 22)

Além do serviço em si, os administradores podem criar outros serviços acessórios, os quais valorizarão o serviço principal e o farão diferente dos demais de mesma categoria. Surgem, portanto, os conceitos de serviço núcleo (ou primário) e serviço aumentado (ou secundário). Las Casas (2009) estabelece que a principal diferença entre os dois é que o serviço núcleo consiste na forma perceptível do serviço, que satisfaz o benefício esperado pelo consumidor, aquilo que o cliente realmente está procurando. Por outro lado, os serviços aumentados oferecem benefícios extras, além dos esperados. No serviço núcleo, os atributos são descobertos junto ao consumidor. No serviço aumentado, os atributos são levantados junto à concorrência e proporcionam um diferencial em relação aos demais.

Nem sempre a causa de uma insatisfação é o serviço principal. Lovelock (2006) defende que todas as etapas da experiência de serviços precisam ser conduzidas para a satisfação do cliente. Qualquer momento de insatisfação pode afetar de forma negativa a experiência e a percepção do todo quanto à qualidade do serviço. A orientação é para que sempre exista responsividade às necessidades dos clientes.

O provedor de serviço precisa dar ênfase nas relações humanas. Deve desenvolver a capacidade de ensinar e de ouvir (LOVELOCK, 2006). Além do mais, precisa conhecer as etapas do processo de compra para interferir e facilitar a decisão do cliente. Clientes têm dificuldade em avaliar serviços porque compram um conhecimento que eles não detêm. A educação do consumidor é um elemento

crítico, a ser trabalhado com treinamento dos profissionais que realizam o serviço e com informação ao cliente. A promessa de venda deve ser cumprida. Os benefícios que o consumidor recebe pelo dinheiro que paga precisam ser mostrados.

“Personalização de serviços extras dá retorno. Todos os consumidores gostam de receber algum extra por aquilo que pagam”, afirma Las Casas (2009, p. 249). A ideia é surpreender o cliente. Assim, o cuidado com detalhes e com agradáveis momentos proporcionados demonstram a valorização do consumidor e remetem a uma experiência de serviço com emoções positivas e boas lembranças (LOVELOCK, 2006). Proporcionar lazer, interação e manter contato por meio do pós-venda mantêm o cliente satisfeito e disposto a continuar seu relacionamento com o prestador de serviço.

O pós-venda representa um acompanhamento. Significa a administração do relacionamento, aceitar a responsabilidade de continuar junto com o cliente (LOVELOCK, 2006). É de conhecimento geral que os consumidores não falam nada - ou pouco falam - quando as coisas vão bem, mas falam mal dos serviços que não gostam. Por isso, é temerário apenas aguardar por clientes mal-atendidos, somente responder a problemas e transferir a culpa. A iniciativa de realizar pós-venda aumenta a credibilidade do prestador de serviço, antecipa-se a insatisfações e pode até invertê-las, transformando-as em satisfação ao final de um bom atendimento.

A qualidade de um serviço é uma relação entre o serviço esperado e o serviço recebido, de onde se conclui que a qualidade é definida pelo cliente (LAS CASAS, 2009). Quanto maior a expectativa do consumidor, mais difícil será satisfazê-la. Sendo assim, é fundamental o cuidado com as promessas feitas aos clientes.

Nenhuma empresa que busque relacionamentos de longo prazo com clientes ou funcionários pode ser dar ao luxo de maltratá-los ou de proporcionar constantemente pouco valor. Mais cedo ou mais tarde, enganar ou maltratar clientes e funcionários provavelmente repercutirá em desvantagem para a empresa. Por conseguinte, as empresas necessitam de um conjunto de valores morais e juridicamente justificáveis para guiar suas ações e modelar suas tratativas com funcionários ou clientes. (LOVELOCK, 2006, p. 21)

O cuidado com funcionários é mais uma equação a ser solucionada. O profissional de serviço deve aliar capacidade técnica à capacidade social, defende Lovelock (2006). Funcionários satisfeitos e motivados prestam serviços melhores. São os clientes internos da empresa.

No marketing de serviços, preços não devem ser formatados apenas com base em custos e lucratividade (LOVELOCK, 2006). A precificação do serviço precisa, principalmente, ser estabelecida de acordo com o valor que os clientes têm do serviço. Na opinião de Lovelock (2006), quando a marca proporciona satisfação emocional, o cliente fica menos sensível ao preço. Porém, querer ou precisar de algo é diferente de estar disposto a pagar por aquilo e quanto pretende pagar, conclui ele. Finalmente, Lovelock (2006, p. 154) admite:

Para determinar uma estratégia eficaz de preços, uma empresa tem de ter um bom entendimento de seus custos, do valor criado para clientes e da determinação de preços da concorrência. Definir custos tende a ser mais difícil em uma empresa de serviços do que em uma operação de manufatura. Caso não tenham um bom entendimento de custos, os gerentes não podem ter certeza de que os preços estabelecidos são, de fato, suficientes para recuperar todos os custos.

A distribuição, no marketing de serviços, tem que ser pensada dentro da seguinte lógica: o serviço deve ser realizado onde o cliente o deseja ou necessita e tem que estar disponível no momento certo (LAS CASAS, 2009). Nos serviços, os canais de distribuição são mais curtos, com menor número de intermediários. Elementos tradicionais de logística nem sempre são todos necessários. A intermediação do serviço, conforme aponta Las Casas (2009), requer um especialista, um “elemento central para coordenar o processo e equilibrar ofertas e demandas heterogêneas” (LAS CASAS, 2009, p. 127). Porém, alerta para o cuidado que se deve ter com desvirtuações na intermediação - que deve representar um benefício real para o cliente e para o distribuidor.

As decisões de marketing quanto à distribuição de serviços, conforme distingue Las Casas (2009) são em primeiro lugar quanto ao local onde o serviço será realizado: o cliente vai até o local do serviço? O prestador do serviço vai até o cliente? O serviço ocorre eletronicamente ou por correio – por vias indiretas, sem contato pessoal?

Para Lovelock (2006) quanto mais alto o risco percebido pelo cliente, maior a necessidade que ele tem de utilizar serviços por canais pessoais. Quando o cliente já conhece o serviço, ou quando o valor a desembolsar não for tão alto, maiores são as chances de fazer uso de um canal impessoal. De um modo geral, a conveniência é a principal impulsionadora da escolha dos canais, mas alguns clientes optam por canais pessoais por motivos sociais (como a demonstração de *status*, por exemplo).

A internet é o canal mais recente, uma inovação na distribuição do serviço. É um importante meio para prestação de serviços e divulgação de produtos. Por meio da internet, é estabelecida a comunicação um a um (LAS CASAS, 2009). O cuidado maior ao utilizar a internet é quanto ao cumprimento de prazos e de processos. Um bom site, para Las Casas (2009), deve:

- a) ser interessante;
- b) estar sempre atualizado;
- c) prestar serviços de informação;
- d) abrir um canal de comunicação pelo *site*;
- e) atender a reclamações;
- f) monitorar a satisfação do cliente.

Representantes e distribuidores necessitam de treinamento e devem estar alinhados com os propósitos de marketing do serviço. A representação/distribuição realizada precisa significar um bom negócio para estes canais, afinal, eles são a imagem vista pelo cliente. Para minimizar embaraços e uniformizar a atuação de distribuidores, cresce cada vez mais o uso de franquias. Segundo Lovelock (2006, p. 169), “até mesmo a entrega do produto principal pode ser terceirizada para um intermediário. Essa é a essência do formato de negócio denominado franquia.” A desvantagem da franquia para o representante, conforme sugere Las Casas (2009), é a limitação da autonomia, com menor liberdade de escolha. Para o franqueador, entregar o serviço a terceiros pode levar a um pouco de perda de controle sobre o sistema de entrega, bem como da maneira como o cliente experimenta o serviço (Lovelock, 2006). Por outro lado, o franqueado recebe o *know how* e assistência do franqueador, que se desonera de diversos custos e se beneficia de uma penetração maior no mercado.

Um trabalho promocional bem feito em serviço é fundamental. A comunicação se transforma num esforço para mostrar evidências que tornem o

serviço mais tangível, mais concreto. O enfoque precisa ser nos atributos tangíveis. Las Casas (2009) afirma que a organização precisa prometer o que for possível cumprir. Boa reputação e credibilidade estimulam a propaganda “boca-a-boca”. Para Las Casas (2009, p. 190), “vender intangíveis é, acima de tudo, uma venda de imagem”. Deste modo, os serviços precisam ser compatíveis com a imagem ou mensagens que são comunicadas ao mercado. Lovelock (2006) pondera que a comunicação deve ser usada com inteligência e em conjunto com os outros esforços de marketing, pois seu valor é limitado. Por meio da comunicação, os consumidores podem ser informados sobre os serviços – características, preços, quando e onde estão disponíveis – bem como podem receber mensagens persuasivas para sua utilização. Mas o grande benefício da utilização inteligente da comunicação é o poder que ela tem de educar o consumidor para o uso do serviço, como participantes do processo de entrega do serviço.

Lovelock (2006) atribui à comunicação a possibilidade de agregar valor ao serviço, superar problemas de intangibilidade, facilitar o envolvimento do cliente na produção e avaliação dos serviços, além de estimular ou reprimir a demanda de consumo. Assim, a organização pode planejar e desenvolver um composto de comunicação de marketing. As mensagens transmitidas pelos canais de marketing vão desde a venda pessoal, participação em feiras comerciais, propaganda, marketing direto, promoção de vendas, Relações Públicas até aquelas originadas fora da empresa – como a comunicação “boca-a-boca” e a cobertura pela mídia (cobertura editorial, veículos de comunicação e imprensa).

Material de apoio à comunicação, como impressos, vídeos, *site* na internet, por exemplo, precisa ser criado, produzido e distribuído. Este material vai custar algum dinheiro, mas o desconhecimento do cliente pode custar mais caro: o insucesso da empresa.

A comunicação interna, junto aos funcionários, também é fundamental e deve ser trabalhada, aponta Lovelock (2006). Ela dissemina a cultura corporativa, mantém o espírito de equipe e colabora com a manutenção de atitudes motivadoras, para o atingimento de metas. O alinhamento da comunicação interna com a área de Recursos Humanos precisa ser ajustado e harmonioso.

As decisões estratégicas de marketing também podem conduzir à massificação dos serviços ou à especialização nos serviços (LAS CASAS, 2009). O mercado poderá ser abordado como um todo (abordagem única) ou de modo

segmentado, com serviços núcleo e aumentados diversos para diferentes tipos de consumidores (LOVELOCK, 2006).

Planejar a criação de um serviço significa estabelecer a quem a organização deseja atender, o que pretender alcançar no futuro, bem como irá agir para conseguir atingir estes objetivos.

## **2.7 ADMINISTRAÇÃO DE MARCA**

Durante anos, o valor das empresas esteve associado aos seus imóveis, terrenos, ativos materiais, bens, fábricas e máquinas. A opinião hoje, contudo, é que o grande desenvolvimento das tecnologias de produção e de conhecimento fez com que os produtos sejam muito parecidos em suas características físicas e de qualidade. Inovações são logo absorvidas pelos concorrentes e rapidamente são incorporadas. O que pode diferenciar, então, um produto de outro? Especialistas em administração são praticamente unânimes em afirmar: a marca.

Ao perceber a marca como diferencial competitivo, houve uma movimentação no mercado que elevou os preços de vendas de empresas - devido à sua marca forte, bem colocada da mente dos consumidores. De acordo com Kapferer (2003, p. 8):

Ao pagar muito caro por empresas proprietárias de marcas, os compradores queriam, na verdade, adquirir uma posição na mente dos clientes potenciais, uma locação privilegiada ou acessória. Notoriedade, imagem, confiança e reputação duramente adquiridas ao longo do tempo eram as melhores garantias de receitas futuras e justificavam os preços pagos. O valor das marcas é que explicava sua capacidade de produzir tais fluxos.

Kapferer (2003, p. 8) sustenta que “o valor das marcas não é resultado nem de um direito adquirido, nem de um milagre, mas depende da capacidade das marcas de manter seu valor agregado, ao mesmo tempo em que mantêm seu preço de mercado”.

Assim, surge o conceito de administração da marca. Algo vai além do lançamento de produtos ou da comunicação, mas que compreende a coerência em relação a uma identidade. A perenidade da marca, então, é o resultado de

conquistas sucessivas, nenhuma delas definitiva. Representa a conquista de confiança a ser defendida continuamente.

A marca é, de fato, o ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas formadas pelo comprador ao longo do tempo, quando encontra com os produtos da marca, sua rede de distribuição, seu pessoal, sua comunicação. (KAPFERER, 2003, p. 20)

A marca forte representa uma vantagem competitiva porque elimina riscos, tanto para consumidores como para os homens de finanças da organização. É uma espécie de garantia de fluxo de caixa, de taxa de fidelidade e de estabilidade nas vendas projetadas. A reputação e o prestígio da marca são atrativos e remuneram a incerteza. A administração apropriada da marca gera lucratividade (KAPFERER, 2003).

Porém, é preciso tomar cuidado para não agir como profissional de semiótica e esquecer a lógica industrial. “Se é verdade que a marca é um ativo não-material, é um erro acreditar que sua imagem deva se concentrar sobre o imaterial”, opina Kapferer (2003, p. 32). Além disso, a administração da marca não pode apenas se apoiar em publicidade, que pode fragilizar e enfraquecê-la. Sua administração deve buscar converter o valor agregado em valor monetário aceitável pelo consumidor.

Para uma marca conquistar liderança, em primeiro lugar, precisa investir em qualidade. O caminho é longo, mas um relacionamento sólido e eficiente com seu público somente existirá por uma conexão forte e duradora com o consumidor da marca. O posicionamento da marca revela o nível das expectativas. Por isso, uma marca forte se torna referência. Kapferer (2003, p. 40) afirma que “a marca se inscreve em uma lógica de diferenciação da produção.” Ele acrescenta que a marca injeta dentro de um produto (ou serviço) atributos e características que o transformam em único, como uma espécie de impressão digital. A partir dessa reflexão, a missão da marca é definida, sem deixar de permitir capitalizar tanto para o comprador, quanto para o vendedor. A marca é um contrato econômico, que semantiza promessas e o nível da qualidade do produto ou serviço (KAPFERER, 2003).

“Os produtos são mudos; é a marca que lhes dá um significado”, conclui Kapferer (2003, p. 49).

Dessa forma, a marca não se reduz a um símbolo sobre um produto, simples exercício gráfico e cosmético: ela subscreve um ato criador que introduz hoje o produto novo A, e amanhã os novos produtos B e C, etc. Os produtos nascem, vivem e desaparecem, mas a marca permanece. Os elementos constantes desse ato criativo constituem o significado da marca, seu conteúdo e seus atributos. A marca exige tempo e identidade para que a acumulação dessas inovações produza sentido. (KAPFERER, 2003, p. 45)

### 3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, foi utilizada a metodologia de estudo de caso.

De acordo com Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Estudos de caso são empregados quando se deseja estabelecer o “como” e o “porquê” de situações. Não se trata de pesquisa qualitativa. São estratégias de pesquisa que devem seguir o mesmo rigor e controle dos demais tipos de pesquisa científica, a fim de garantir a sua validade, com resultados que venham a contribuir com a ciência.

Para Yin (2001), há cinco aplicações diferentes para o estudo de caso: explicar, descrever, ilustrar, explorar e servir como “meta-avaliação” de situações. Devido a estas características, o estudo de caso foi escolhido para o presente trabalho.

Ainda, há trabalhos com estudo de caso único e outros com estudo de casos múltiplos. Em relação à campanha Fique Por dentro, foi realizado um estudo de caso único. Este é um caso revelador, um dos fundamentos lógicos apontados por Yin (2001) para que o estudo seja de caso único.

Projetos de estudo de caso ainda não foram sistematizados, mas Yin (2001) defende a importância de um projeto de pesquisa de estudo de caso. Deste modo, ele apresenta os cinco componentes de um projeto:

- a) as questões de um estudo;
- b) suas proposições, se houver;
- c) sua(s) unidade(s) de análise;
- d) os critérios para interpretar as descobertas.

Para conduzir um estudo de caso, é desejável que o pesquisador possua algumas habilidades. Para Yin (2001), ser um bom ouvinte e ter capacidade de fazer boas perguntas são as primeiras da lista. Capacidade de adaptação, flexibilidade e objetividade são elencadas a seguir. E a busca pela imparcialidade em relação a noções preconcebidas encerra o grupo de habilidades. As habilidades pontuadas

devem buscar o que o autor define como ausência de viés na condução do estudo de caso.

Também é importante que o pesquisador defina um protocolo para condução do estudo, o qual proverá a pesquisa de confiabilidade.

Os projetos de estudo de caso podem ser completados ou revisados após os estágios iniciais do estudo, mas sob rigorosas circunstâncias. O pesquisador precisa tomar cuidado para não alterar, sem perceber, os interesses ou objetivos teóricos do projeto inicial. Caso isso aconteça, poderá ter uma visão tendenciosa na condução e interpretação dos dados da pesquisa.

As questões deste estudo de caso são reveladas pelos objetivos do trabalho, com a proposição de comprovar que a Infraero pode utilizar as mídias existentes nos aeroportos por ela administrados para divulgar suas atividades e estabelecer uma comunicação direta com seu público-alvo, que é principalmente de passageiros e usuários dos aeroportos. Além disso, a definição da proposição encontra-se na justificativa, a qual define um problema real existente na Infraero – a pouca verba para ser investida em publicidade.

Assim, dentro da proposta de estudo de caso de Yin (2001), foi realizado um planejamento que buscou a teoria sobre marketing de serviços.

Dados secundários foram utilizados, provenientes da própria organização Infraero. Uma entrevista eletrônica (por e-mail) foi realizada com a responsável pela campanha Fique Por Dentro, Cibele Nunes, Gerente de Publicidade da Superintendência de Marketing e Comunicação Social da Infraero. Pontos menos compreendidos foram checados por telefone com a gerente.

A seguir, um relatório descritivo com apresentação da campanha Fique Por Dentro e de seus resultados foi elaborado.

Finalmente, uma análise dos resultados da campanha, apresentação de conclusões proposição de novas ações que contribuam para o aperfeiçoamento e continuidade da campanha ou da utilização das mídias aeroportuárias para comunicação da Infraero encerram este estudo de caso. Fotografias com peças exibidas no Aeroporto Internacional Afonso Pena integram os anexos, com o objetivo de ilustrar a realização da campanha.

## 4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

### 4.1 DESCRIÇÃO DA CAMPANHA DE MARKETING

Inicialmente, para conhecer o objeto deste estudo de caso, convém apresentar o que é a campanha Fique Por Dentro. De acordo com Cibele Nunes, Gerente de Publicidade da Superintendência de Marketing e Comunicação Social da Infraero, “é uma plataforma de comunicação junto aos usuários dos aeroportos, que modificou o caráter do relacionamento tradicional entre a Infraero e seus públicos. A Infraero queria se aproximar das pessoas, oferecendo a informação necessária para melhorar a experiência da viagem e uso dos aparelhos públicos. E esclarecer, afinal de contas, quem faz o quê no aeroporto”. Ela acrescentou que, a partir de pesquisa de imagem realizada pela Superintendência de Marketing e Comunicação Social da Infraero no início de 2009, constatou-se que a maior parte das pessoas interpretava como sendo responsabilidade da Empresa praticamente tudo que acontecia dentro dos aeroportos – inclusive o que era atribuição de outros órgãos e organizações. Por isso, foi elaborado um plano para uma ação de comunicação cujos resultados conceberam a campanha Fique Por Dentro. O nome surgiu porque a campanha era didática, educativa, capaz de envolver e informar de maneira mais informal.

É comum na literatura sobre marketing de serviços o apontamento que o usuário precisa ser “treinado” para usufruir do serviço. Como parte integrante da realização do serviço, ele deve ser informado da maneira como ocorre e quais são os benefícios que pode esperar como resultado. Se por um lado o consumidor está mais sofisticado e crítico, por outro, é necessário haver a educação desse consumidor. Mesmo porque, no setor de viagens aéreas, com as mudanças no mercado nacional, há pessoas que anteriormente não possuíam poder aquisitivo para esta modalidade de viagem e que agora podem viajar de avião. Este foi um problema a ser resolvido em relação à imagem da Infraero: a desinformação.

A partir dessa constatação, decidiu-se mostrar - por meio da comunicação – o que não é de competência da Infraero. A agência de publicidade Arcos Comunicação, contratada pela organização, elaborou a campanha. Para formular o conteúdo das mensagens, outras áreas foram envolvidas, como de Operações, de Segurança e Comercial, por exemplo.

A experiência de viagem aérea é composta por diversas organizações e o passageiro necessitava compreender a quem atribuir cada uma das etapas dessa composição. A campanha Fique Por Dentro, como serviço de informação de utilidade pública buscou explicitar as responsabilidades e a quem recorrer em caso de dificuldade.

O público-alvo da campanha foi composto por passageiros e usuários dos aeroportos, homens e mulheres das classes A, B e C, acima de 18 anos.

## **4.2 IMPLEMENTAÇÃO DA CAMPANHA**

A campanha Fique Por Dentro teve peças veiculadas de novembro de 2009 a setembro de 2011, em diversas mídias, tanto convencionais, como inovadoras. Utilizou espaços disponíveis em aeroportos para instalação de painéis, totens e *banners*. Ainda, fez uso do serviço sonoro de aeroportos e circuitos internos de TV, mapas, vídeos educativos, além de conteúdos informativos por meio de Bluetooth e SMS. Criou peças específicas para a comunicação com o público interno da Infraero. Produziu um guia de bolso impresso denominado Guia do Passageiro, distribuído nos aeroportos. No portal da Infraero na internet, o Guia do Passageiro ainda está presente. Finalmente, contou com uma plataforma digital completa que incluía um *hotsite* e a interação com o público nas redes sociais.

Na primeira fase da ação, a campanha foi veiculada nos seguintes aeroportos: Brasília (DF), Confins (MG), Congonhas (SP), Fortaleza (CE), Galeão (RJ), Guarulhos (SP), Manaus (AM), Recife (PE), Salgado Filho (RS), Salvador (BA) e Santos Dumont (RJ).

A primeira fase da campanha, iniciada em novembro de 2009, teve como enfoque informar os passageiros. Foram utilizados os 11 aeroportos mais movimentados do Brasil. A partir do mapeamento do trajeto feito pelo passageiro em cada aeroporto, as mensagens foram distribuídas de forma que estivessem disponíveis no local mais adequado, ou seja, onde seriam relevantes. Por exemplo, no momento em que o passageiro passava pela inspeção de segurança para o embarque, no raio-X, o tema da peça ali instalada era a operação do raio-X. Assim, pôde-se evitar dispersão, bem como prestar informação pontual, de forma mais proveitosa.

Para orientar melhor o usuário, foi criado um ícone, um elemento gráfico para sinalizar a campanha e identificar onde está a informação: um asterisco estilizado, com as cores da Infraero e o nome da campanha, presente em todas as peças. Onde este símbolo aparecia, os usuários passariam a associar que ali estava informação útil para eles.

Os aeroportos contemplados na segunda fase da campanha foram: Afonso Pena (PR), Belém (PA), Florianópolis (SC), Natal (RN) e Viracopos (SP).

O objetivo da segunda fase da campanha, iniciada em dezembro de 2010, era ampliar a plataforma de comunicação com os usuários de aeroportos, e, para isso, foram incluídos novos canais. Além disso, com o crescente aumento no número de passageiros que usam os aeroportos pela primeira vez, um novo desafio foi agregado à campanha: a necessidade de desenvolver ações que ajudassem esse novo público - o brasileiro da nova classe média - a entender claramente o funcionamento dos aeroportos. Nessa fase, a comunicação ganhou um novo e importante pilar: a interação com os usuários e o maior envolvimento com os antigos e novos públicos.

As peças da campanha foram humanizadas e ganharam maior destaque gráfico. Dez personagens foram incorporados ao asterisco, ícone da campanha, representando tipos étnicos brasileiros. A campanha foi estendida para mais aeroportos, totalizando então 16, com mais destaque e visibilidade do que na fase anterior.

Uma das principais ações da segunda fase foi o desenvolvimento da plataforma digital e interativa de comunicação, composta por um *hotsite* exclusivo da campanha ([www.infraero.gov.br/fiquepordentro](http://www.infraero.gov.br/fiquepordentro)) e a presença e o monitoramento de citações à Infraero nas redes sociais – Facebook, Twitter, Orkut, Formspring e Foursquare. Além disso, o Guia do Passageiro foi disponibilizado em diversas versões, inclusive via Bluetooth e SMS. Com isso, a Infraero se aproximou de seus públicos antes mesmo de estarem no aeroporto, ao oferecer informações relevantes aos passageiros. O *hotsite*, lançado no início de 2011, disponibilizou o conteúdo online do Guia do Passageiro, os vídeos da campanha e os *links* aos canais da Infraero nas redes sociais. A presença nas redes sociais permitiu, acima de tudo, que a empresa iniciasse um inédito diálogo com a sociedade. O objetivo foi divulgar informações sobre direitos dos passageiros e sobre a atividade nos aeroportos, além das respostas às citações, procurando sempre colocar claramente a posição da

Infraero e mostrando o cuidado em encaminhar reclamações e demandas para os responsáveis. A iniciativa surpreendeu positivamente os usuários que, até então, faziam referências positivas à empresa em apenas 1% das citações (índice auditado em janeiro de 2011, quando se iniciou o trabalho de monitoramento das redes sociais).

O público interno (comunidade aeroportuária, funcionários da Infraero e colaboradores) que possui um papel importante no relacionamento com os novos usuários dos aeroportos foi o primeiro impactado. O objetivo era de promover o engajamento e contribuir para disseminar a informação entre os passageiros, além de divulgar os novos canais de informação disponíveis. Foram usados folhetos para a comunidade aeroportuária e e-mail marketing para funcionários.

O Guia do Passageiro foi produzido nas versões em português e inglês e distribuído nos aeroportos, além de suas versões digitais. Também foi produzida uma revista com passatempos sobre os temas do Guia, para reforçar a divulgação de seu conteúdo de forma lúdica junto a diferentes públicos. Em 2011, ganhou ainda mais relevância quando passou a ser elaborado em conjunto por todos os órgãos públicos presentes nos aeroportos do Brasil, como Receita Federal, Polícia Federal, Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), entre outros. Atualmente, é considerado uma das publicações mais importantes do setor, pois reúne as principais informações capazes de melhorar a experiência de viagem do passageiro. Sua última versão foi disponibilizada também na *landing page* da Infraero no Facebook, além dos portais de diversos órgãos públicos e do Governo Federal.

Para completar as ações da segunda fase, a campanha teve ainda anúncios em revistas de bordo e do segmento aéreo.

O investimento na campanha Fique Por Dentro foi de cerca de R\$4 milhões. O que não saiu como esperado no início foi aperfeiçoado e melhorado nos meses seguintes. Para Cibele Nunes, “um dos maiores desafios foi colocar uma campanha tão grande em vários aeroportos ao mesmo tempo. Feito inédito, que exigiu muita logística e capacidade de administração de imprevistos. Tudo superado, com esforço e empenho de todos envolvidos, inclusive dos profissionais de comunicação da Infraero nos aeroportos (que prestaram total apoio).”

### 4.3 RESULTADOS DA CAMPANHA FIQUE POR DENTRO

Uma crítica ouvida em outras áreas da Empresa é que a campanha Fique Por Dentro informou muito bem tudo o que a Infraero não fazia. Comentário de pessoas que desconheciam o objetivo da ação de comunicação. Pessoas que acreditavam que a informação deveria ter sido sobre as atividades realizadas pela organização. Oportuno para confirmar que o propósito da campanha foi alcançado.

A campanha Fique Por Dentro foi reconhecida por envolver mídias convencionais e ações digitais e de interatividade. Em junho de 2010, foi realizada uma pesquisa em seis dos onze aeroportos. Foram entrevistadas 1.117 pessoas nas áreas de *check-in* e de embarque com o intuito de aferir o nível de lembrança espontânea e estimulada da campanha, bem como a compreensão e o nível de aprendizado.

Deste contingente, 23% lembraram-se espontaneamente de haver visto ações publicitárias nos aeroportos. A Infraero, que não comunicava usando estes espaços, teve 39% destas lembranças, contra 34% da somatória de marcas de banco, telefonia, companhias aéreas e de bebidas, habituais anunciantes na mídia aeroportuária. Isso comprovou o acerto da estratégia de massificação das informações nos pontos de fluxo.

Ao estimular os entrevistados, citando especificamente alguma campanha sobre prestação dos serviços nos aeroportos, o percentual total saltou para 62% dos 1.117 entrevistados, um número considerado excepcional em qualquer norma de pesquisa. A percepção da ação variou, entre os aeroportos, de 66% a 76%. Em média, 70% dos entrevistados julgaram haver aprendido algo novo sobre o funcionamento dos aeroportos com a campanha, e 97% consideraram a iniciativa de aproximação via informação, por parte da Infraero, como algo “importante” ou “muito importante”.

A segunda fase da campanha conseguiu abrir novos canais de contato entre a Infraero e seus diferentes públicos, com grande aceitação.

Em 2011, Fique Por Dentro ganhou duas medalhas na 27ª edição do Prêmio Colunistas - uma das principais premiações brasileiras da área de publicidade, etapa Regional Brasília. Foi premiada com uma de prata na categoria “Cases e Mídias Integradas – Institucional ou Corporativo”, que avaliou a divulgação de produtos ou serviços em diferentes tipos de mídia publicitária e uma de bronze

pelo *hotsite* da campanha Fique Por Dentro, na categoria “Websites – Produtos e serviços públicos”.

Nos meses de fevereiro e março de 2012, a Infraero realizou uma ampla pesquisa em aeroportos brasileiros, sendo 7.139 entrevistas, com o intuito de acompanhar a evolução da percepção de atributos relativos a itens e serviços aeroportuários. Entre os objetos investigados estão os que se referem às responsabilidades e atribuições dentro dos aeroportos. Essa mesma sondagem já fora feita anteriormente, o que permitiu estabelecer parâmetros comparativos e determinar a eficácia das ações de comunicação nos espaços do aeroporto.

Em cinco anos, todas as atribuições errôneas à Infraero reduziram drasticamente. Um exemplo é a rotina de inspeção de pessoas e bagagens (raio-X), realizada sob orientação da Polícia Federal, que era totalmente atribuída à Infraero por mais de 80% dos entrevistados, em 2009. Na sondagem de 2012, após as duas fases da Fique Por Dentro, este percentual caiu para praticamente a metade. O mesmo ocorreu com devolução e extravio de bagagens, informações sobre os voos, atendimento no *check-in*, cancelamento ou atraso de voos, fila no desembarque, normas da aviação civil, preço da taxa de embarque e oferta de voos.

A Infraero pretende continuar o trabalho em plataformas educativas e didáticas em suas próximas campanhas, considerando, principalmente, a entrada de novos públicos no setor aéreo (passageiros de primeira viagem – muito frequentes nos aeroportos atualmente).

Para manter seu contato e o trabalho educativo por meio da comunicação, além das plataformas iPhone, Java, Blackberry e Android, os usuários podem acessar, desde o dia 17 de agosto de 2012, o Infraero Voos Online no Facebook, por meio da página Infraero Brasil. Com o aplicativo, é possível consultar horários e informações completas dos voos de 55 aeroportos brasileiros, além de marcar voos como favoritos e, com isso, agilizar ainda mais o acesso, sem a necessidade de busca. A inauguração do aplicativo no Facebook chega com o Viajante Expert, um *quiz* (teste de conhecimento por meio de perguntas de um questionário) que traça o perfil dos viajantes brasileiros de forma simpática e interativa. Após o resultado, é possível compartilhar a informação no perfil com os amigos. Na *fan page* Infraero Brasil o usuário pode, então, acessar:

- **Guia do Passageiro** – para consultar informações antes, durante e após a sua viagem. Também disponível na versão *mobile* do Infraero Voos Online.

- **Informações Úteis** – contatos de companhias aéreas, órgãos públicos e aeroportos. Também disponível na versão *mobile* do Infraero Voos Online.

- **Janela Infraero** – mural no qual o usuário pode acompanhar o cotidiano dos aeroportos brasileiros pelos olhos de quem passa por lá. Basta tirar uma foto geolocalizada em algum aeroporto da rede Infraero, utilizando o Instagram, e a foto poderá aparecer junto com a de outros viajantes.

Nas redes sociais, a Infraero está presente no Facebook, Twitter, Youtube, Formspring, Orkut e Instagram!

Para a gerente de publicidade, a campanha deixou três grandes legados: o Guia do Passageiro, o aplicativo Infraero Voos Online e a atuação da empresa nas redes sociais. Essas três “ações/serviços” ganharam vida própria e se mantiveram entre as principais ações de comunicação institucional da Infraero mesmo após o término da campanha. O Guia já está em sua terceira edição e conta, atualmente, com a participação de todos os órgãos do setor aéreo. O aplicativo tem cerca de 500 mil *downloads*. É um dos mais baixados do Brasil e, atualmente, diversas empresas de grande porte têm interesse em parcerias com a Infraero para esse serviço. As redes sociais têm contribuído com ações diretas de gestão da Infraero, por meio de um relatório mensal, chamado Radar, que traz as principais manifestações da empresa via Twitter e Facebook. O Radar tem apoiado decisões importantes e estratégicas de diversas áreas da organização.

#### **4.4 IMPACTO DA CAMPANHA SOBRE O COMPOSTO DE MARKETING**

A campanha Fique Por Dentro procurou esclarecer aos usuários dos aeroportos da rede Infraero quais são as responsabilidades de cada um dos integrantes do complexo aeroportuário. Há autoridades e responsabilidades para cada um dos atores – e há limites para eles. O serviço que a Infraero presta num aeroporto, segundo pesquisas após a campanha, ficaram mais visíveis e o cliente mais elucidado. O consumidor, quando em dificuldade, pode recorrer mais rapidamente a quem efetivamente poderá ajudá-lo.

As tarifas que remuneram os serviços da Infraero estão presentes no site da Empresa. O cliente que já sabe buscar informações no Guia do Passageiro sabe que pode também procurar esclarecer suas dúvidas quanto às tarifas cobradas. De certa maneira, o público alvo foi “treinado” para procurar onde tirar duas dúvidas.

Como a campanha foi exibida em grandes aeroportos em todas as regiões do país, foi criada uma identidade visual da presença da organização em todas as praças onde atua.

Finalmente, a comunicação estabelecida entre Infraero e usuários de aeroportos aproximou a Empresa de seu público alvo e melhorou a sua imagem, por demonstrar preocupação no atendimento ao cliente. Ao estabelecer um vínculo com os usuários, passou a inspirar confiança e credibilidade. Outro reflexo da melhora da imagem da Infraero foi em relação aos empregados que nela atuam. Sua auto-estima retornou, ao terem suas reais atribuições reconhecidas e porque os clientes já não mais culpam a Infraero por todos os problemas do transporte aéreo.

A marca Infraero, que após o “caos aéreo” ficou associada a uma ideia negativa, buscou se reerguer e, com a mudança de logomarca da organização, o objetivo é demonstrar que a Empresa tem conhecimento e experiência para prover infraestrutura em aeroportos.

#### **4.5 COMUNICAÇÃO: FERRAMENTA DE MARKETING**

Ao concluir esta análise, após verificar que a organização tem em mente permanecer com ações de comunicação educativa e didática, ideias de continuidade podem ser sugeridas:

- a) realizar a campanha nos aeroportos ainda não contemplados: em quantidade menor de peças e para dar maior sustentação às duas primeiras fases. Buscar colocar a campanha Fique Por Dentro em todos os aeroportos;
- b) mostrar o que a Infraero faz: inverter a ordem dos esclarecimentos e apresentar uma variação que enfatize os serviços prestados;
- c) mostrar os empregados: aproveitar a campanha que mostra em quê a Empresa atua e exibir “personagens reais”, os empregados que fazem as atividades;
- d) vídeo institucional para público interno: produzir um vídeo padronizado para ser mostrado a todos os novos empregados admitidos. O objetivo é ter no público interno o primeiro “defensor” da Empresa. Mais bem informado, o empregado pode sentir integrado à organização mais rapidamente;

- e) vídeo institucional para público externo: a ser exibido em palestras, feiras, visitas técnicas e empresariais;
- f) programa de visitas monitoradas padronizado: em vários aeroportos da rede, há visitação de escolares e de estudantes de nível superior. Cada dependência realiza o monitoramento da visita à sua maneira. Utilizar este conhecimento para propor um roteiro comum de visitas, porém voltadas a público formador de opinião (clubes de serviços, associações de viagem e turismo ou de classes, instituições religiosas, corpo diplomático, políticos, bem manter as visitas de estudantes universitários). O monitor seria treinado, receberia uma camiseta com a marca da campanha Fique Por Dentro e apresentaria o vídeo institucional. A segunda parte da visita seria desenvolvida pela própria dependência, com suas peculiaridades. O programa poderia estabelecer um relacionamento mais humanizado com os públicos que criticam a organização. As visitas infantis poderiam permanecer, mas não precisariam fazer parte deste programa;
- g) integração Aeroshopping e Fique Por Dentro: a proposta é manter o alinhamento entre a Superintendência de Marketing e Comunicação e a Diretoria Comercial e produzir sacolas do Aeroshopping que divulguem as atribuições dos componentes aeroportuários. Aeroshopping é um projeto da Infraero que tem por objetivo fortalecer o varejo nos aeroportos da rede. As sacolas deixariam o âmbito interno da Infraero e seriam distribuídas aos concessionários lojistas, que as utilizariam quando realizassem vendas. De um lado da sacola, por exemplo, a impressão da logomarca Aeroshopping. Do outro, as informações da campanha Fique Por Dentro.
- h) segmentar a campanha, com peças ou fases específicas para determinados públicos alvos. Ou, ainda, de acordo com a sazonalidade. Por exemplo, fazer uma campanha apenas para viajantes de turismo. Outra para viajantes de negócios. Uma só sobre as férias de verão, ou sobre algum grande evento – como no período da Copa do Mundo e Olimpíadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conhecer o mercado e a concorrência, compreender a motivação de compra, necessidades e desejos dos clientes e, desse modo, desenvolver uma estratégia de marketing deve ser a orientação das empresas para sua existência e lucratividade.

A Infraero é uma organização que se aproxima dos 40 anos de idade. Até 2012, foi a única grande empresa que forneceu infraestrutura na maioria dos aeroportos do Brasil.

Analisada sob o ponto de vista do composto de marketing, uma evolução na aplicação dos conceitos é constatada, mas necessita se especializar mais.

O produto da Infraero é um serviço bastante complexo e amplo, que precisa atender públicos muito variados, com necessidades muitas vezes divergentes. Quanto ao perfil, ou seja, o local onde ocorre a prestação do serviço, a primeira grande dificuldade é percebida. Aeroportos distribuídos nacionalmente num país continental e de grande diversidade cultural. Cada qual com uma origem, história, características diferentes. Construções de estilos arquitetônicos diferentes, diversas idades, algumas tombadas pelo patrimônio histórico – como o Aeroporto de Congonhas em São Paulo – e outras recém construídas.

A homogeneidade pode ocorrer por meio dos processos, procedimentos e pessoas, além da presença de uma marca forte. A Infraero possui normas e procedimentos internos. A qualificação do pessoal se inicia com o processo seletivo por concurso público. É preciso, pois, ficar atento para que as normas e procedimentos internos sejam integrados e padronizados, com o objetivo de evitar diferenças no atendimento de uma dependência para outra. E treinamentos específicos com os profissionais admitidos devem ser constantemente realizados.

As tarifas aeroportuárias que remuneram a Infraero têm origem externa, por Lei Federal ou instruções da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), órgão normativo e fiscalizador do setor. Mas os valores que não têm origem externa à Empresa, como de áreas dadas em concessão para lojas, serviços, publicidade, pontos promocionais, entre outros, devem ser vigiados de perto com a entrada de concorrentes nos aeroportos concedidos. O mercado mudará daqui para frente e a organização não pode ficar alheia às transformações que se apresentarão.

A administração de um aeroporto pela Infraero é uma decisão de política de infraestrutura do Governo Federal. Porém, é uma incógnita em quais praças a organização continuará a atuar. Mesmo que mais aeroportos venham a ser concedidos, por outro lado aeroportos regionais e menores podem vir a ser incorporados à rede Infraero, se assim o Governo Federal entender que a Empresa pode contribuir com a integração nacional e o desenvolvimento da aviação civil.

Algo que parecia muito óbvio demorou mais de três décadas para ser percebido: a Infraero precisa se comunicar com seu público e informá-lo a respeito do serviço que realiza. A iniciativa da campanha Fique Por Dentro talvez tenha sido uma resposta tardia, mas que foi implementada de maneira competente, apesar da inexperiência. A logística, bem como a operação de instalar as peças nos aeroportos podem ser melhoradas, pois pareceu a etapa com menor controle da organização. Mesmo assim, o todo foi eficiente e atingiu seu propósito.

A concorrência que surge com as concessões deve fazer com que a proximidade da Infraero com os clientes seja cada vez mais necessária. A educação continuada para uso dos serviços poderá acrescentar notoriedade e longevidade à Infraero. Uma vez que foi aberto este canal – o qual se demonstrou uma estratégia de marketing com resultados positivos – o exigente consumidor de hoje fará questão de usufruir do benefício ampliado ao serviço de infraestrutura aeroportuária. Campanhas similares à Fique Por Dentro precisam ter continuidade.

## REFERÊNCIAS

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A. PETER, J. Paul. **Marketing - criando valor para os clientes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva Editora, 2010.

COBRA, Marcos. **Estratégias de Marketing de Serviços**. 2 ed. São Paulo: Cobra Editora, 2001.

**IBGE**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br> > Acesso em: 18 ago. 2012, 19:23:04.

**Infraero**. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br>> Acesso em: 10 ago. 2012, 22:10:47.

KAPFERER, Jean-Noël. **As Marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Tradução: Arnaldo Ryngelblum. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do Consumidor**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. Revisão técnica: Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LOVELOCK, Christopher. JOCHEN, Wirtz. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia, resultados**. Tradução: Arlete Simille Marques. Revisão técnica: Edson Crescitelli. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

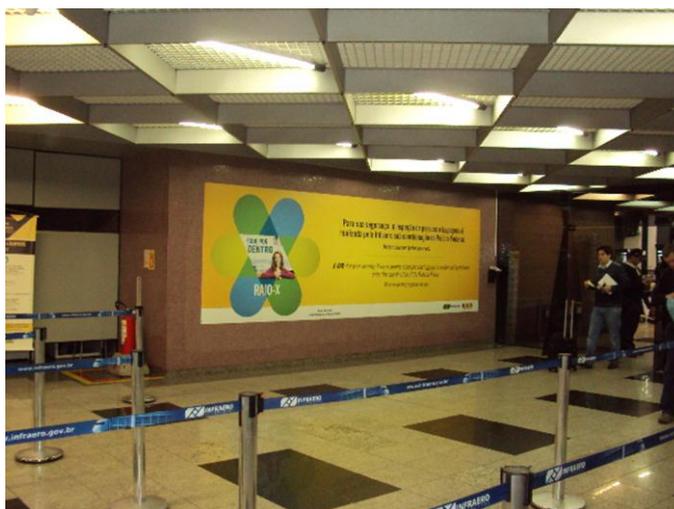
**APÊNDICE A - Roteiro de entrevista para análise da campanha Fique Por Dentro**

- 1) O que é a campanha Fique Por Dentro?
- 2) Como surgiu a campanha? Surgiu de uma necessidade? De pesquisa?
- 3) Por que foi batizada Fique Por Dentro?
- 4) Quando tudo começou?
- 5) Quem tomou a iniciativa de realizar a campanha? Quais as áreas da Infraero que estiveram envolvidas?
- 6) Como foi elaborada a campanha?
- 7) Quais os objetivos da campanha?
- 8) Qual o público-alvo da campanha? Por quê?
- 9) Qual o tempo de duração da campanha?
- 10) Quais os locais de veiculação da campanha? Por quê?
- 11) Quais as mídias e tipos de peças utilizados? Por quê?
- 12) As ferramentas feiras, brindes e de Relações Públicas foram utilizadas? Quais, como, onde e quando?
- 13) As mídias sociais foram utilizadas? Quais? Por quê?
- 14) De quanto foi o investimento na campanha?
- 15) Quais os resultados? Os objetivos foram atingidos?
- 16) O que não saiu como esperado? Por quê?
- 17) Quais os pontos fracos da campanha?
- 18) Quais as perspectivas futuras para este tipo de campanha na Infraero?
- 19) Quais as observações e comentários adicionais que gostaria de fazer sobre a campanha Fique Por Dentro?

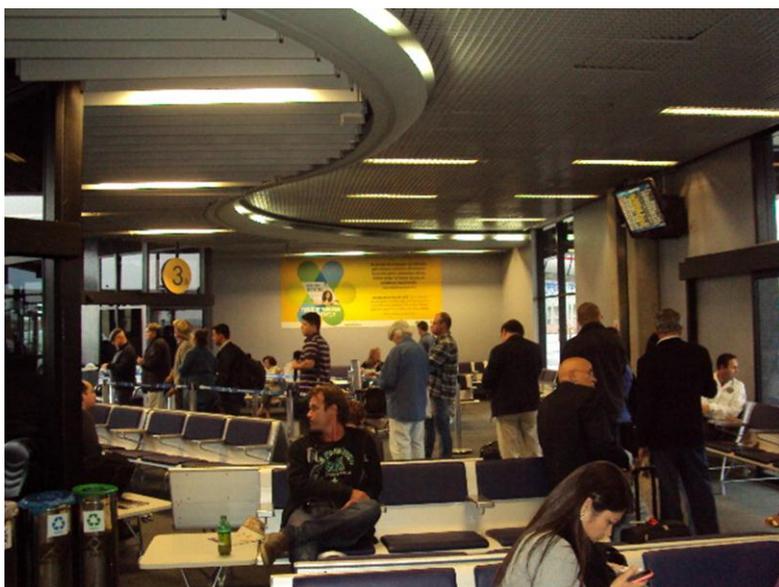
**APÊNDICE B** - Fotos de algumas peças da campanha Fique Por Dentro no Aeroporto Internacional Afonso Pena – 2011

Fonte: acervo da autora









**FIQUE POR DENTRO**

**BAGAGENS**

**Se houver problema com a bagagem, procure sua companhia aérea.  
Ela é a responsável para que sua bagagem chegue até aqui.**

Todos trabalham juntos por você.