

Instituto Universitário da Maia

Departamento de Ciências Empresariais

Marketing Glocal e Indústria Aérea “Think Global Act Local”

Sofia Raquel Sousa Azevedo

Nº: 17004

Dissertação de Mestrado em Marketing

Supervisor:

Professor Doutor José Manuel Silva Carvalho Vieira

Julho de 2014

Instituto Universitário da Maia

Departamento de Ciências Empresariais

Marketing Glocal e Indústria Aérea “Think Global Act Local”

Sofia Raquel Sousa Azevedo

Nº: 17004

Dissertação de Mestrado em Marketing

Supervisor:

Professor Doutor José Manuel Silva Carvalho Vieira

Julho de 2014

AGRADECIMENTOS:

A toda a minha família e amigos que me apoiaram ao longo desta etapa, assim como ao Professor Doutor José Manuel Silva Carvalho Vieira, toda a sua disponibilidade para que este trabalho fosse possível de se realizar.

Marketing Glocal e Indústria Aérea “Think Global Act Local”

RESUMO:

A *indústria aérea* é uma das mais bem direcionadas á exportação no mercado internacional, apesar de agentes de carga aérea e companhias, não serem devidamente reconhecidos a nível nacional, talvez por falta de conhecimento das vantagens que o transporte aéreo oferece (redução de stocks, diminuição da imobilização de capital, menor custo de armazenagem, redução do custo com a mão-de-obra na manutenção dos stocks) e da qualidade dos serviços prestados ou até mesmo da sua importância para a economia nacional, poder-se-á afirmar que é o reflexo da inercia dos nossos governantes em contrapartida com outros aeroportos da comunidade europeia, cuja indústria se encontra altamente desenvolvida. (Coutinho, 2008) podemos constatar ainda este facto quando a maioria das notícias locais sobre o PIB e exportações são direcionadas redigidas em portos marítimos.

Perante um contexto de crise económica, surge a necessidade de governantes se debruçarem sobre as empresas nacionais de as orientar e incentivar nas suas exportações, o *Marketing glocal* assume assim a sua excelência e importância na tomada de decisões eficazes e estratégicas contribuindo para o desenvolvimento de qualquer industria 1) Disponibiliza-se informação de mercado internacional, 2) Procura-se qual informação que deve ser extraída, 3) Que tipo de informação é requerida para identificar ou analisar o mercado exportador, em sinergia com estes três elementos a industria aérea desenvolve novas estratégias em resposta ás diferentes necessidades dos *Stakeholders*.

Reestrutura a sua rede **network** caso se proveja vantajoso, fornece uma panóplia de informação num sistema **e-commerce**, apostando na inovação e na diferenciação de serviços revelando estratégias de **pricing** devidamente orientadas.

Este trabalho procura perceber o impacto do marketing glocal e em que medida as variáveis do marketing mix 4p’s funcionam e contribuem para a evolução da indústria aérea e como estes fatores ajudam na tomada de decisão de uma companhia na formulação da hipótese de um novo HUB.

ABSTRACT:

The airline industry is one of the most well directed will export in the international market, while air cargo agents and airlines, are not properly recognized nationally, perhaps for lack of knowledge of the benefits that air transport offers (lower inventories, reduced immobilization of capital, lower cost storage, reducing the cost by hand labor in the maintenance of stocks) and the quality of services or even its importance to the national economy, will power-up state that is reflects the inertia of our rulers in contrast with other airports in the European community, whose industry is highly developed. (Coutinho, 2008) can still be observed this fact when most local news on GDP and exports are directed drafted in seaports.

Against a backdrop of economic crisis, the need arises for rulers to pore over national companies to guide and encourage their exports, the glocal marketing thus assumes its excellence and importance in making effective strategic decisions and contributing to the development of any industry 1) offers up information for international market 2) Wanted which information should be extracted, 3) what information is required to identify or analyze the export market, in synergy with these three elements the airline industry develops new strategies in response to the different needs of stakeholders.

Restructures the network if your network provides advantageous, provides a range of information in e-commerce system, focusing on innovation and service differentiation revealing properly targeted pricing strategies.

This paper attempts to understand the impact of glocal marketing and to what extent the variables of marketing mix 4p's work and contribute to the evolution of the airline industry and how these factors help in decision making of a company in the formulation of the hypothesis of a new HUB.

Índice

Índice de Figuras	8
Introdução.....	10
1.1 Tema.....	10
1.2 Objeto de estudo e metodologia:	12
1.3 Objetivo.....	12
1.4 Definições usadas neste estudo	13
2 Marketing Glocal e as suas Componentes Mix	15
2.1 Marketing glocal e sua contextualização:.....	15
2.1.1 <i>Componentes Mix: Distribuição “ Network ”</i>	19
2.1.2 <i>Componente Mix: Pricing e estratégias de posicionamento:</i>	21
2.1.3 <i>Componente Mix: Promoção e-commerce como canal impulsionador da internacionalização:</i>	28
3 Análise caso prático.....	35
3.1 Recolha da informação:.....	35
3.1.1 Identificação de clientes:	35
3.2 Análise estratégica e de marca	35
3.2.1 Análise de segmentação	35
4 Resultados.....	36
4.1 Rfm Analysis.....	41
4.2 Análise TwoStep Cluster.....	44
5.Conclusões.....	51
6.Bibliografia e Netgrafia.....	52

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo dos 4ps.....	11
Figura 2: Delimitação do objeto de estudo	12
Figura 3: Marketing Glocal	18
Figura 4: Tendência do preço	24
Figura 5: Preço estratégico matrix base na qualidade	26
Figura 6: Áreas de implicação de uma arquitetura de preço.....	27
Figura 7: Recency	37
Figura 8: Frequency.....	38
Figura 9: Monetary Value.....	39
Figura 10: Concentração do Valor Monetário mais elevado	41
Figura 11: Distribuição/Concentração dos valores das variáveis para RM	42
Figura 12: Estrutura implícita de subconjuntos na base de dados de clientes no período:.....	44
Figura 13: Concentração das pontuações RFM nos distintos Clusters	47
Figura 14: Concentração e importância dos Destinos em distintos atributos da Carga Aérea	50

Índice de Tabelas

Tabela 1: Estratégias globais, glocais, locais e domésticas, internacionais e multinacionais	19
Tabela 2: Recency, Frequency e Monetary Value	36
Tabela 3: Destino	38
Tabela 4: Recency, Frequency e Monetary Value by Destino (t test)	40
Tabela 5: Ajuste dos Scores RFM aos Destinos em teste (t test)	48
Tabela 7: Segmentação multivariada	49

Introdução

1.1 Tema

O *marketing global* surgiu no início de 1980 com (Levitt.T, 1983)no entanto ao longo dos anos tem se modificado para responder a diferenças locais. Este autor reconhecia a tendência da globalização de marketing e afirmava que as organizações deveriam aprender a operar como se o mundo fosse um único grande mercado, ignorando assim diferenças regionais e nacionais, e que empresas que não se adaptassem à nova realidade global de mercado iriam ser vítima de suas próprias ações (SVENSOON, 2002).No entanto Segundo (DAFT, 2000) “[...] devemos lembrar que não fazemos negócios em mercados, fazemos negócios na sociedade... e no futuro, iremos ter sucesso porque iremos entender e apelar para as diferenças locais[...]”.

É mediante estas controvérsias entre Marketing Global e Local que iremos ser transportados ao longo deste trabalho avaliando a importância em atuar em mercados globais como alternativa para empresas que desejam permanecer no mercado cada vez mais competitivo, no entanto embora a tendência do marketing seja universal, a implementação dos 4p’s (produto, preço, praça-distribuição, promoção) pode variar de país para país estando perante uma perspectiva de marketing Glocal, pois mercado e stakeholders de diversos países são bem diferenciados.

Os conceitos de (PRIDE & FERREL, 2001), (AMA Association, 2007), e Jack Welch mostram que atender às necessidades e desejos do cliente em um ambiente dinâmico e instável, continua sendo essencial. Porém, Jack Welch destaca a importância de parcerias estratégicas, do desenvolvimento da *network*, e a importância de se lançar no *mercado global* no século XXI.

Quando é analisado o conceito de marketing sob uma perspectiva mais atual e moderna, podemos citar o conceito do *marketing sem fronteiras* o foco passa do paradigma de maximização microeconômica para a administração de parcerias estratégicas, posicionando a empresa entre os fornecedores e os clientes na cadeia de valor, de modo a criar valor para o cliente” (KEEGAN W. , 2005)

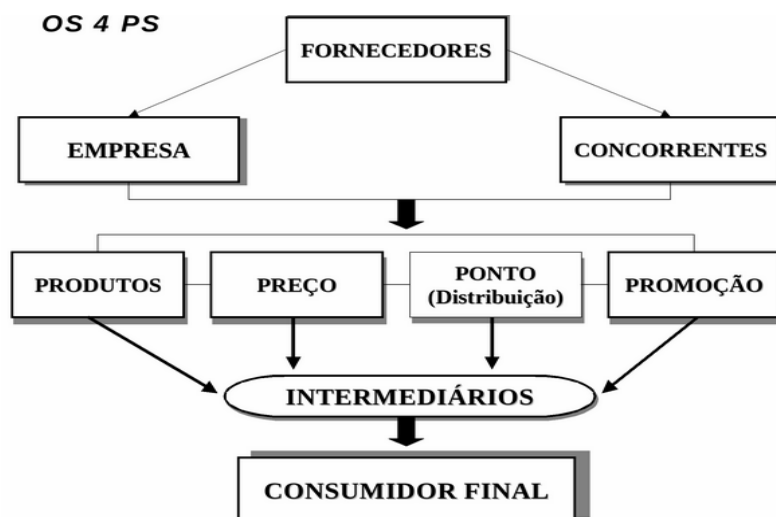


Figura 1: Modelo dos 4ps

Fonte: (Simas Henrique,2010)

O foco nestes elementos podem ser decisivos para atingir padrões de performance de mercado e financeiros elevados e diferenciados.(Ramaswami, 2009), (Zhou, 2009) demonstram que as firmas que revelam vantagens competitivas na exportação tem direto efeito na sua performance .

Este modelo considera a promoção da exportação nacional a força orientadora por detrás da firma do comportamento e performance da exportação explicando que a adopção de programas de ajuda as firmas aumentam os recursos e suas capacidades requeridas nas operações contribuindo para desenvolver uma mais robusta estratégia de marketing incluindo os 4p's estas vantagens competitivas melhora tanto o mercado como a performance financeira.(Leonidas .c, 2011)

1.2 *Objeto de estudo e metodologia:*

Após a revisão da literatura disponível sobre a indústria aérea iremos estabelecer a conexão para o marketing glocal e os seus componentes -mix.

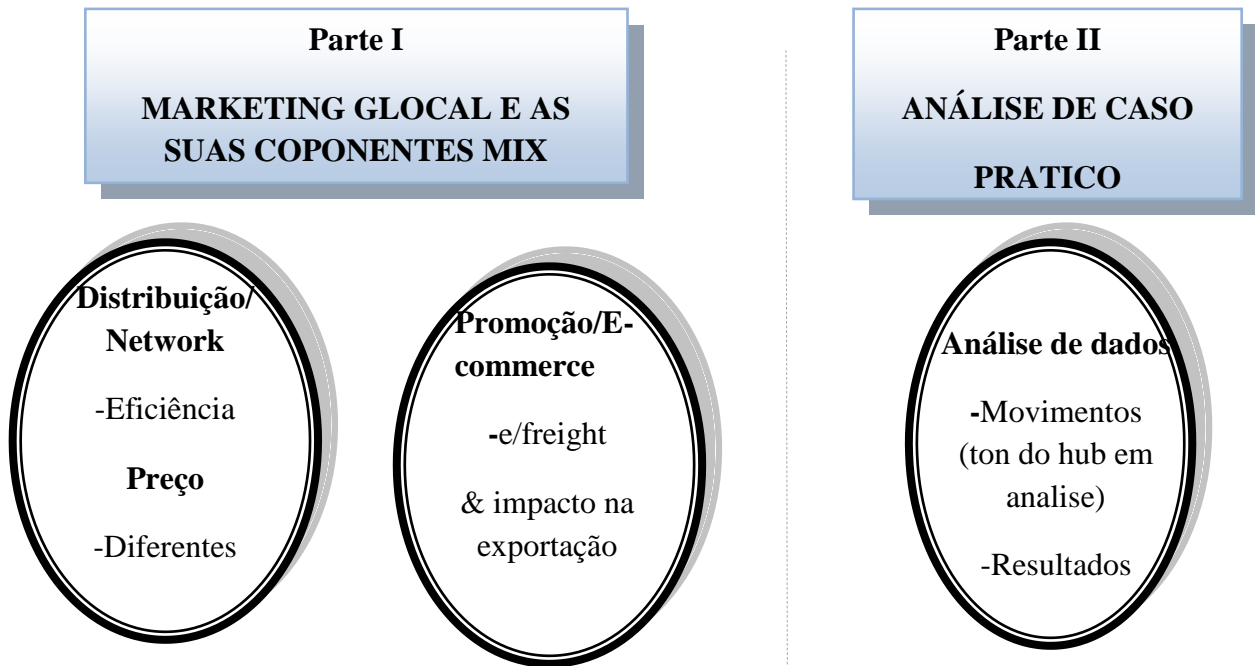


Figura 2: Delimitação do objeto de estudo

1.3 *Objetivo*

Avaliar o total de movimentos em 2013 do hub em análise e em que medida os 4p's nos ajudaram a validar a formulação da hipótese de um novo hub .

1.4 Definições usadas neste estudo

Agentes de carga aérea: Entidade intermediária, cuja função é representar os interesses das companhias aéreas junto dos clientes (B2B).

Exportação: é a saída de bens, produtos e serviços além-fronteiras do país de origem.

Code-share: é um acordo onde duas ou mais companhias de aviação compartilham o mesmo voo.

Network: Um conjunto de conexões entre organizações ou indivíduos que interagem uns com os outros para beneficiar todo o grupo. Permite que os membros possam comprar e vender produtos bem como compartilhar informações.

Hub: Em muitos casos é onde fica situada a sede da companhia, a partir desse ponto a companhia oferece vários destinos.

Tempo de trânsito: Tempo estimado do aeroporto de origem até ao aeroporto de destino final.

Marketing Global: Segundo (JOHANSSON, 2000) Marketing Global é a integração que envolve produtos padronizados, embalagem uniforme, nome de marca idêntico, introdução sincronizada de produtos no mercado, mensagem de propaganda semelhante, ou mesma coordenação de campanha de vendas em diversos mercados de vários países.

Marketing Glocal: significa a capacidade de ser ao mesmo tempo “global e local”, habilidade de ser tão “insider”, ou seja, estar tão atualizada do mercado local, como uma empresa doméstica, e ao mesmo tempo manter os benefícios de uma operação em escala mundial. Uma empresa global bem-sucedida “**pensa globalmente e age localmente**”. (KEEGAN W, 2005).

Parte I

MARKETING GLOCAL E AS SUAS COPONENTES MIX

2 Marketing Glocal e as suas Componentes Mix

2.1 Marketing glocal e sua contextualização:

A palavra “globalização” tem sido empregada de maneira genérica e com significado inapropriado entre praticantes e estudiosos de marketing. O foco do conceito de globalização encontra-se na padronização, homogeneização, semelhança, concentração, dependência, sincronização de mercado, e integração das atividades de marketing no mercado mundial (SVENSOON, 2002)

No entanto, o conceito de Marketing Global tem sido usado de forma ambígua, sendo que algumas pessoas se referem a “global” apenas o fato de ser internacional ou multinacional, simplesmente pelo fato de fazer negócios fora do mercado doméstico. Segundo (JEANNET & HENNESSEY, 1992), “global” significa apenas um conceito para substituir internacional, e muitos leitores entendem o conceito de estratégia global, como sendo uma empresa presente em todo lugar, possuindo mais ou menos a mesma estratégia.

Entretanto, no século XXI, os autores e estudiosos passaram a incluir e reconhecer variações locais, características e circunstâncias como fatores que fluem no Marketing Global. Para (KEEGAN & GREEN, 2003) uma diferença entre o “marketing regular/ tradicional” e o “marketing global” está no escopo das atividades.

A empresa que faz marketing global se envolve na comercialização e negociação de produtos e serviços fora do mercado do seu país de origem. Outra diferença a ser apontada, é que o marketing global pressupõe o conhecimento de conceitos, considerações, e estratégias específicas, a serem aplicadas com habilidade, juntamente com fundamentos de marketing universais, para assegurar o sucesso em mercados globais.

“Marketing Global canaliza seus recursos para a identificação de oportunidades e riscos no mercado global” (KEEGAN & GREEN, 2003,p.2)Para (HAMEL & PRAHALAD, 1985), uma estratégia global engloba mais do que preços baixos e padronização de produtos. A organização pensa em novas formas de competição de mercado. “[...] marketing global não necessariamente significa padronização de produtos, promoção, preço, e distribuição em todo o mundo”. (KOTABE & HELSEN, 2004). Numa abordagem mais moderna e dinâmica, estes autores destacam a importância da necessidade de adaptação à cultura, etnia, valores e costumes locais. Sendo inevitável para uma organização global levar em consideração as modificações necessárias para países diferentes.

“Marketing Global é o processo de focalizar os recursos e objetivos de uma organização sobre as necessidades e oportunidades do ambiente” (KEEGAN, 2005,p. 5).Segundo (JOHANSSON,2000)Marketing Global é a integração que envolve produtos padronizados, embalagem uniforme, nome de marca idêntico, introdução sincronizada de produtos no mercado, mensagem de propaganda semelhante, ou mesma coordenação de campanha de vendas em diversos mercados de vários países.

Para (DOMZAL & UNGER, 1987) marketing global expressa semelhanças de consumidores dentro de limites geográficos, e utiliza a padronização de estratégias de marketing, enquanto minimiza diferenças locais. Organizações tentam identificar segmentos globais de mercado que possuam características psicográficas semelhantes. (LAMONT, 1996) cita importantes vantagens para a utilização de Marketing Global, afirmando que este visa capturar novos mercados e nichos, desenvolver oportunidades de compra e venda, e desenvolver contatos em mercados internacionais.

Desenvolver atividades de Marketing Global inclui a organização de esforços coletivos, pesquisar mercados domésticos e internacionais, procurar novos parceiros, adquirir um compreensível e eficiente suporte de serviços, gerenciar custos de transações internacionais (SVENSOON, 2002),(JOHANSSON,2000) destaca quatro fatores que influenciam organizações a se envolverem em atividades de Marketing Global, dentre elas:

1. **Categorias de mercado:** necessidades homogêneas de mercado, consumidores globais, canais de comunicação e distribuição globais.
2. **Concorrentes:** saturação de mercados domésticos, interdependência entre países.
3. **Custo:** diminuição de custos, gerando economia de escala e extensão, aprender e experimentar novos mercados, logística favorável, diferenças de custo, habilidades, e desenvolvimento de produtos em diferentes países, eficientes fornecedores.
4. **Governo:** favoráveis políticas de comercialização, compatíveis padrões técnicos, leis e regulamentos de mercado similares, facilidade de comercialização, redução de taxas e impostos, abertura de mercados.

Há inúmeras razões para explicar o surgimento e desenvolvimento da globalização de maneira tão rápida a partir de 1980, (SHETH, 1986) cita **três razões**: tornou-se mais fácil o acesso a mercados internacionais a partir de 1980, houve um aumento do nível de padronização dos produtos, houve também um aumento do número de *mergers*, aquisições, e *joint ventures*.

(JEANNET & HENNESSEY,1992)também mencionam algumas razões responsáveis pela globalização, tais como: globalização para melhorar a eficiência interna, para competir em mercados homogêneos, para juntar forças e criar sinergia.

A estratégia de **marketing global puro sofrerá com a miopia de marketing**, isto é, com uma visão limitada de oportunidades e estratégias para atingir novos mercados. É obvio que organizações têm que sobreviver no mercado, procurar novos nichos de atuação e novas redes de distribuição; no entanto, adaptações são necessárias para atender às diferentes necessidades e desejos de público-alvo diferentes.

Atividades de marketing global podem existir em nível estratégico, enquanto que em nível de operações, e tático, estas são menos apropriadas.

Glocal significa a capacidade de ser ao mesmo tempo “global e local”, habilidade de ser tão “*insider*”, ou seja, estar tão atualizada do mercado local, como uma empresa doméstica, e ao mesmo tempo manter os benefícios de uma operação em escala mundial. Uma empresa global bem-sucedida “**pensa globalmente e age localmente**”.

A abordagem *glocal* compreende integrar orientações etnocêntricas e policêntricas, focando em aspectos homogêneos e heterogêneos do contexto internacional (KEEGAN W, 2005).

Marketing Glocal reflete as aspirações das estratégias de puro marketing global, enquanto são simultaneamente reconhecidas as necessidades de adaptações das atividades de marketing locais. Este compreende o *spectrum* de marketing local doméstico, internacional, multinacional e global (SVENSSON, 2001)

O conceito de *Marketing Glocal* é representado na **figura 3**.



Figura 3: Marketing Glocal

É apropriado, muitas vezes, abandonar o conceito de *Marketing Global* para caminhar e aplicar o conceito de *Marketing Glocal*. A extensão de *Marketing Glocal* é mais ampla e

mais abrangente; considera níveis de operação, como por exemplo, assuntos promocionais que variam enormemente em diferentes culturas.

O termo “marketing global” tem perdido sua relevância, pois pode ser entendido como sinônimo de um gerenciamento de marketing utópico; uma vez que, a maioria das atividades de marketing tem se adaptado as condições locais, levando em consideração as características e circunstâncias de determinado mercado (SVENSOON, 2002).

A **tabela.1** apresenta as estratégias globais, glocais, locais e domésticas e internacionais e multinacionais.

Tabela 1: Estratégias globais, glocais, locais e domésticas, internacionais e multinacionais

Marketing Global Visa maximizar as atividades de marketing em termos de:	Marketing Glocal Visa otimizar as atividades de marketing em termos de:	Marketing Local e Doméstico Visa maximizar as atividades de marketing em termos de:	Marketing Internacional e Multinacional Visam maximizar as atividades de marketing em termos de:	
Exclusivamente	Balço e Harmonia	Exclusivamente	Primeiramente	Secundariamente
Padronização	Padronização x Adaptação	Adaptação	Padronização	Adaptação
Homogeneização	Homogeneização x Customização	Customização	Homogeneização	Customização
Semelhanças	Semelhança x Diferenças	Diferenças	Semelhanças	Diferenças
Difusão	Concentração x Difusão	Concentração	Concentração	Difusão
Dependência	Dependência x Independência	Independência	Dependência	Independência
Sincronização	Sincronização x flexibilidade	Flexibilidade	Sincronização	Flexibilidade
Integração	Integração x Separação	Separação	Integração	Separação

Fonte: Svensson, 2002.

2.1.1 *Componentes Mix: Distribuição “Network”*

Como referenciado anteriormente, os conceitos de (PRIDE & FERREL, 2001), AMA, e Jack Welch mostram que atender às necessidades e desejos do cliente em um ambiente dinâmico e instável, continua a ser essencial. Porém, Jack Welch destaca a importância de parcerias estratégicas, do desenvolvimento da *network*, e a importância de se lançar no *mercado global* no século XXI.

Nos próximos anos, a gestão afinada de stock de matéria-prima, a gestão de suprimentos, aliados a uma **logística de distribuição extremamente eficiente**, serão a chave de sucesso para uma reviravolta da nova geração de negócios.

Independentemente da estratégia de uma companhia de aviação a eficiência tem um papel cada vez mais crescente no mercado da aviação sobre pressão, sendo a network a solução face a um contexto de crise económica, atingir os padrões de eficiência do preço e custo passam a ser as principais preocupações, eficiência do preço- depende do custo da estrutura de uma companhia aérea mas é fortemente influenciada pela concorrência.

Em alguns casos o preço IATA continua a prevalecer mas só em mercados de monopólio (concorrência imperfeita),eficiência do custo-minimizar a configuração da rede de uma companhia, por outras palavras redução de escalas. (Scholz, 2011),pois quantas mais conexões indiretas existem em um hub, mais elevado é a concentração temporal do tráfico no hub, este estudo surge precisamente por constatarmos que uma boa parte da carga de Portugal é direcionada via camião para outros hubs que disponibilizam aviões com maior capacidade, quando o foco deveria ser apostar em voos directos com capacidade de resposta para as cargas em Portugal, no entanto como é de conhecimento geral na aviação as decisões são tomadas em torno do passageiro e não sendo dada a devida importância que a carga aérea pode ter nas exportações.

(Burghouwt.G, 2007) refere que o alvo das redes é especialmente temporal e o seu principal foco é otimizar o número e a qualidade de conexões oferecidas. (Aldright, 2007) demonstra que o indicador mais apropriado quando analisamos o comportamento económico espacial atribui uma elevada centralidade aos aeroportos com visitas frequentes, cujos trajetos são mais curtos ao aeroporto com a melhor localização com uma rede em que a distância a outros aeroportos é mais curta e assim mais atrativa para o cliente devido ao curto tempo, logo minimiza o custo da rede.

Num contexto de crise económica a principal vantagem da estrutura (H&S) é a eficiência para operar com elevadas redes maximizando o numero de destinos dentro das restrições das capacidades das companhias (Board, 1991)este contraste ponto-a ponto (P2P) da configuração em rede tornou-se muito difundida com a entrada das low cost ,revelando-se como uma mais valia onde se destaca um sistema de comunicação eficaz face a um mercado

global, companhias concorrentes em determinados mercados revelam-se aliadas diminuindo o seu custo e ampliando o seu leque de oferta.

O serviço direto é oferecido para reduzir o tempo de trânsito para o passageiro é de ressalvar que existem diferentes estruturas no design da network umas companhias operam numa network muito centralizada, num número reduzido de aeroportos outras foram-se adaptando combinando rotas e horários onde as networks são definidas de acordo com a conveniência dos passageiros e em particular pelas agências de viagens. Os passageiros minimizam as paragens/rotas o que pode ser considerado como um alcance de maior eficiência nas networks extensas.

Uma distinta característica do transporte de carga aérea do transporte de passageiros é que esta indústria cobre o desequilíbrio da procura, não será tanto ou mais importante desenvolver esta indústria como é desenvolvida a indústria do turismo sendo o passageiro a cobrir o desequilíbrio!?

2.1.2 *Componente Mix: Pricing e estratégias de posicionamento:*

Pricing não é mais do que um outro aspeto do marketing -mix, o comportamento do comprador cada vez mais determina quais os produtos que as firmas oferecem, as suas promoções e os seus métodos de promoção e de distribuição, é a essência de marketing moderno agora extensamente influenciado por todos os elementos do marketing estratégico, excepto por um.

Pricing pode ser visto como algo sem regra ou fórmula matemática, é como uma publicidade e um processo criativo. Ele requer introspecção “insight” para identificar a segmentação do comprador e imaginação para desenhar a estratégia de preço que se distingue entre eles (Nagle, Thomas 2001).

Muitas companhias, e certamente muitas rotas, podem não sobreviver se tratarem todos os segmentos do transporte aéreo de modo igual, onde todos os passageiros requerem compra de 1ª classe iríamos constatar que se entraria em rotura por falta de passageiros, ou então onde todos os viajantes pagam um desconto na tarifa, verificaríamos a falência por falta

de lucro por passageiro, ou se tratássemos a carga aérea de forma uniforme, com o mesmo grau de urgência ou não se fizesse distinções mediante o valor ou tipo de mercadoria.

As companhias continuam a voar porque alguém teve “insight” capacidade de reconhecer diferenças entre os compradores e os importantes benefícios para eles e o valor que colocam nestes benefícios, possibilitando oferecer leves diferenças diferenciando o produto a preços significativos, em 1992 a ryanair é a primeira companhia aérea na europa a adotar o modelo low-cost, easyjet e ryanair foram fundadas em 1995 sendo que a easyjet é uma das suas principais concorrentes.

De modo a oferecer tarifas baixas, elimina-se algum conforto e serviços que eram tradicionalmente garantidos, as reservas passam a ser realizadas num sistema on-line, e o catering passa a ser livre, o uso de aeroportos secundários, e o uso de voos homogêneos é apenas uma parte de escolhas inovadoras, muitos estudos foram analisados ao redor do modelo lowcost (Alamdari.F, 2005).

A retenção do custo é a única razão do sucesso da low-cost. Preocupados com a “procura” caracterizada pelos passageiros e a sua disponibilidade em pagar preços elásticos; não sendo a atitude dos chamados “passageiros tradicionais”.

O preço passa a ser o centro da atenção destas companhias sendo sempre representado como o importante fator nas escolhas pelos passageiros, guiando uma adoção de diferentes estratégias dando origem a dois segmentos distintos “low-cost” e “full-cost”.

“**Full-cost**” escolhem a discriminação técnica do preço baseado em taxas por classe; complexos sistemas de desconto com limitado acesso, nível de lealdade do cliente, e técnicas “overbooking”.

“**Low-cost**” usam a dinâmica do preço devido a isso é possível comprar bilhetes para a europa por 10€ (taxas não incluídas).

A excelência de um comprador orientado ao preço não é apenas identificar diferentes segmentos de consumo, o próximo passo é desenhar uma estratégia de Marketing que as distinga pelo preço (Nagle,Thomas2001),geralmente as tarifas tendem a aumentar até ao último momento do fecho das reserva; desta forma é possível maximizar o lucro, é esperado que os passageiros estejam preparados para assumir custos mais elevados á medida que a data do voo se aproxima.

Os resultados demonstram que a política de preço é claramente inovadora relativamente ao preço estratégico tradicional, e que as tarifas são influenciadas por uma economia competitiva no contexto em que o routing é oferecido (Malighetti P., 2009) A análise da receita é um outro elemento importante que tem sido o menos estudado, de fato a geração da receita é uma das principais diferenças das “low-cost” e “full-cost”.

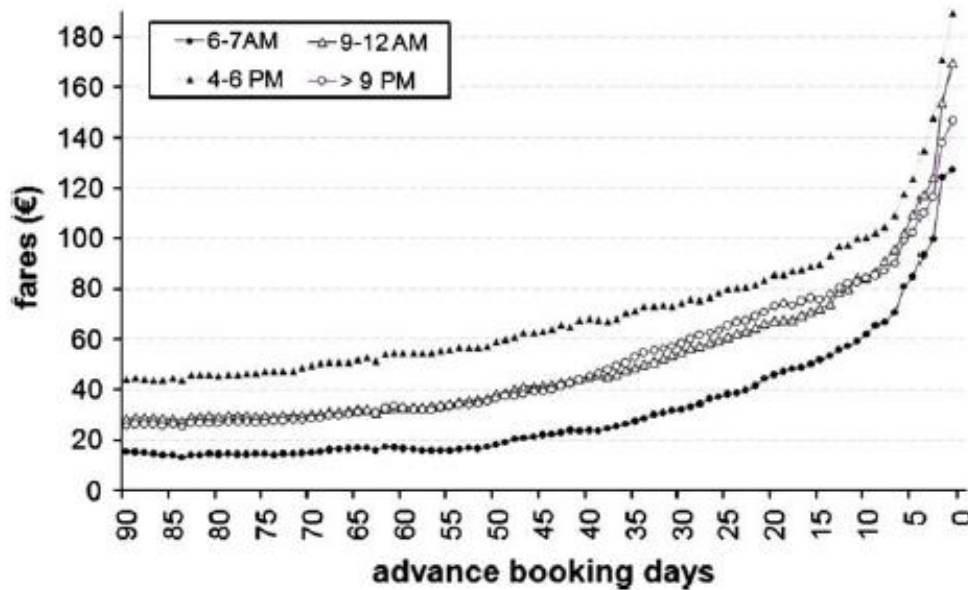
(Piga, 2002) analisaram as políticas de preço entre o modelo low cost e full cost, por exemplo o já muito difundido uso da internet para a venda dos bilhetes tende a diminuir a dispersão de preços este fenómeno deve-se em parte a “eficiência tecnológica” como define (Smith, 2000).

Encontra-se uma correlação positiva entre as tarifas e a distância da rota, a frequência e a % de voos cheios, a distância e a frequência são também variáveis significativas com correlação negativa á dinâmica do preço.

A Ryanair concede descontos mais baixos em longo percurso e elevada frequência dos voos, apesar da compra antecipada, uma outra correlação negativa entre a importância nas saídas e nas chegadas com as taxas oferecidas é que os descontos aparecem como incentivo ao uso de aeroportos secundários.

Surpreendentemente a presença da concorrência na mesma rota não significa que irá ter um impacto na diminuição média do preço no bilhete, mas induz a ryanair a conceder um maior desconto em reservas antecipadas, (Malighetti P., 2009), o mesmo método se adapta a carga aérea a tendência da tarifa é aumentar quando a oferta de espaço disponível diminui mais vulnerável fica a este critério reservas de última hora.

Figura 4: Tendência do preço



Fonte: “The ryanair case study”

Na prática, as companhias trabalham para reduzir o tempo e aumentar ou acrescentar o nível de serviço atraindo valor, carregamentos sensíveis ao tempo. Algumas companhias providenciam serviços diferentes e tarifas para carregamentos diferentes, preço desempenha o maior factor estratégico e vantagem competitiva (Zaribaf,Mehdi,2008)

(Japan Airline Cargo, 2012)providenciou um serviço com tempo definido, jspeed, para dar assistência ao consumidor realizando o transporte, produção, e planeando o inventario de modo mais eficiente.

(Air France, 2012)elaborou um serviço com maior rapidez possível aeroporto a aeroporto, e pessoal com especial atenção, procedimentos administrativos simplificados, e não ser necessário reservas.

(Aeolinhas Argentinas, 2012)providenciou um serviço expresso desde que a carga é despachada até ao momento da entrega assegurando que no mesmo dia ou na 1ª hora do dia seguinte entregue.

Nos recentes anos muitos estudos foram focados no serviço expresso (Jung, 1992), para desenvolver entregas expresso internacionais mas focadas na entrega ao domicilio.

O desenvolvimento deste estudo tenta dar resposta a procura oferecendo um modelo de interação que analise a relação entre as companhias de carga diferenciando serviços e estratégias e identificando o que o expedidor procura ou qual a necessidade do expedidor.

O modelo não determina apenas o que as companhias proporcionam para os diferentes tipos de carga em resposta a variada ou diferenciada característica da procura, mas também determina o tipo de avião ideal, frequência de voos, e tarifas diferentes para serviços diferenciados, maximizando o lucro. (Chau-Ing hsu, 2012).

Para entender-mos toda a dinâmica de preço numa companhia e fazendo a conexão para a área da industria aérea as principais decisões de subida ou descida de preço está relacionado não só com a especificidade do serviço mas também com a frequência do voo esta tem uma influência dramática para ambas as operações das companhias custo e retorno.

Quando uma companhia aumenta a frequência do voo, as operações de custo por unidade/kg aumentam e o lucro por unidade/kg diminui.

As companhias que aumentem a frequência de voos com um avião pequeno atraem maior volume de carga mas frequências em excesso podem refletir deseconomias de escala.

Baixa frequência de voos “low flight frequency” resulta em maiores carregamentos durante um ciclo mais longo e ganha economicamente usando aviões maiores, mas também é possível que o carregamento que tenha que esperar pelo voo pode-se refletir em perda de clientes e vantagem de mercado. (Chau-Ing hsu, 2012).

Ao analisarmos o modelo criado por um grupo de leitores do sul da Inglaterra com base em chi clester, descrevem em <http://marketingteacher.com> (2007) a forte relação entre preço e qualidade com quatro estratégias: Económica- preço e qualidade baixa, penetração-preço baixo qualidade alta de modo a atingir maior parte do mercado ou nova inserção em um novo mercado, Skimming-preço alto e qualidade elevada sendo que os produtos ou serviços não são oferecidos por vários concorrentes, Premium-preço e qualidade alta e são únicos acerca do produto ou serviço.

Figura 5: Preço estratégico matrix base na qualidade



Em (Chau-Ing hsu, 2012) são referidos alguns exemplos usados nas tarifas que distinguem os diferentes serviços em resposta a uma procura cada vez mais exigente e diversificada:

Tarifas Standard/Carga geral ou perform- baixa frequência de voos e baixa tarifa.

Tarifa express- Prioridade nos handlings elevada frequência de voos, e elevadas tarifas, mais voos diretos. Reduz tempo de trânsito mas aumenta custos operacionais.

Temperature control/constant climate- o serviço é frequentemente conhecido por “carga perecível” de modo a assegurar a qualidade, muitas vezes ficam em contentores nos terminais com temperatura controlada, e durante o voo diminuindo a probabilidade de se deteriorar (Ballou, 2004)

Não devemos excluir outras como Gold (capacidade e embarque garantidos);no entanto cada companhia tem a sua distinção e serviço específico seria demasiado pormenorizado distinguir todas com afincos sendo que a ideia principal já foi abordada.

Todas estas soluções vem dar ênfase a (Tavassy, 2005) pois indica que o custo do inventario é definido como custo de oportunidade para as mercadorias que não podem ser vendidas durante o processo de exportação devido a estes motivos, o custo do inventario depende das quantidades e valor da mercadoria e o tempo despendido durante o processo de exportação indicando que a entrega imediata entre o cliente e o vendedor foi acordado, devem estar na disposição de pagar por isso (Tavassy, 2005)

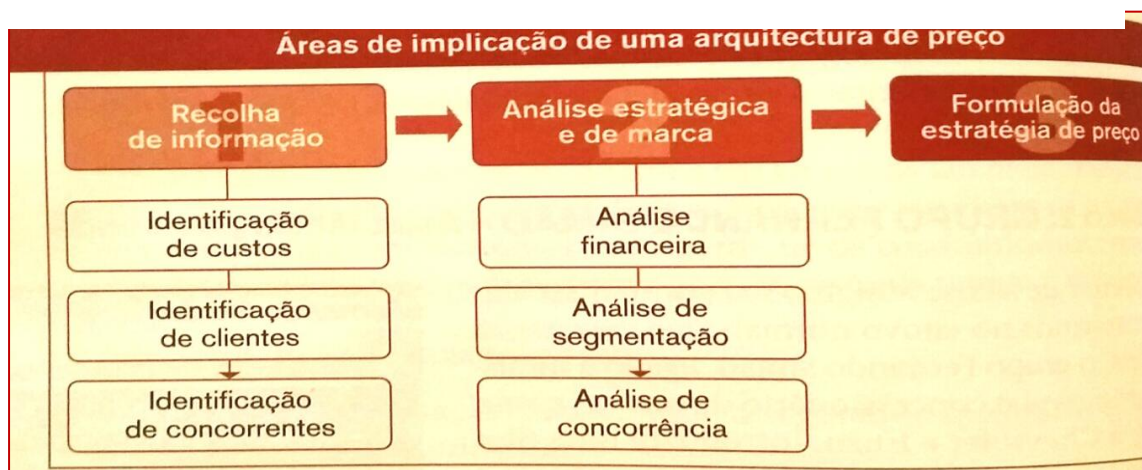
(Hsu, 2005) indica que quando o valor das mercadorias é elevado os exportadores tendem a escolher o transporte direto de forma a minimizar os custos do inventario, o serviço com um tempo de transito mais curto atrai mais cargas de valor ou perecíveis, constrói-se assim alternativas para a escolha do embarque um modelo que analisa o comportamento individual do exportador considerando diferentes procuras e características de carga.

Os resultados de (Hsu, 2005) ainda demonstram que as companhias usam aviões pequenos e oferecem uma elevada frequência, para carga expresso quando o volume de carga é baixo, também sugerem que uma companhia deve providenciar um aumento da frequência de voos para a cargas de elevado valor e tempo de trânsito sensíveis pois os exportadores das mercadorias preferem uma eficiente entrega.

Por outro lado um mercado em que os carregamentos com valor baixo e não sensíveis ao tempo de trânsito, as companhias devem providenciar serviço atrativo para ganharem quota de mercado.

No caso prático iremos abordar a Análise de segmentação, que ao longo das várias evoluções de marketing se revelam de maior valia no auxílio á tomada de decisão.

Figura 6: Áreas de implicação de uma arquitetura de preço



Fonte: marketing trends,p.10

2.1.3 *Componente Mix: Promoção e-commerce como canal impulsionador da internacionalização:*

O consumidor está cada vez mais exigente e, ao fazer sua opção de compra, procura produtos e serviços de qualidade a preços mais baixos. Com esta mudança no perfil do consumidor, as organizações procuram melhorar não apenas seu processo produtivo, mas também seu sistema de distribuição com o objetivo de atender às necessidades de seus clientes no tempo certo e local adequado.

As médias e pequenas empresas estão a apostar na tecnologia sentindo a necessidade de ter uma cadeia de abastecimento e de se integrarem com toda a cadeia produtiva, ganhando tempo, reduzindo custos e passando a controlar melhor cada etapa do processo.

As vantagens de integração da cadeia produtiva, usando os conceitos da logística, são diversificados – quando a empresa percebe o quanto vai melhorar seu desempenho no mercado – ganhando em agilidade e no prazo de entrega da sua mercadoria, o retorno de investimento é imensurável.

Um prestador de serviços logísticos de sucesso será aquele que repensar, reestruturar e reorganizar suas atividades em torno de um supply chain, isto é, cadeia de suprimentos, focalizado no consumidor final da cadeia.

O modelo tradicional de fazer negócios está a tornar-se obsoleto; o que era uma receita de sucesso no passado pode tornar-se receita de fracasso do futuro. Os operadores logísticos estão a adaptar -se e a estruturar-se para dar suporte a toda operação comercial na Web.

Logística é definida como o processo de gerir estrategicamente a aquisição, movimentação e stock de materiais, partes e produtos acabados (com os correspondentes fluxos de informações) através da organização de seus canais de marketing, forma a satisfazer as necessidades e reduzindo custos (BOWERSOX & CLOSS, 2001) Uma outra perspectiva na análise da internacionalização é a teoria de redes.

(O’Keefe, 1998) analisaram as vantagens das empresas que fazem uso do e-commerce e podem ser consideradas early starters (segundo o modelo de Johanson e Mattsson, 1988) no uso desse recurso chegaram a conclusão de que estas empresas pró-ativas e rápidas na

adoção do e-commerce têm as mesmas vantagens que empresas early starters na conquista de novos mercados com o atrativo adicional de os riscos serem mais baixos tal como os custos.

Os early starters do e-commerce têm a vantagem de poderem assegurar uma quota de mercado significativa por terem a possibilidade de construir desde cedo redes sólidas com clientes e fornecedores. Isso proporciona-lhes um maior controlo sobre a distribuição e o marketing dos seus produtos ou serviços, e conseqüentemente há uma entrada de fundos, que pode, segundo (Yates, 1998), apoiar os investimentos em tecnologia necessários para manter a competitividade perante os concorrentes.

Estes investimentos são cruciais para competir com sucesso numa economia altamente competitiva. A rapidez dos desenvolvimentos técnicos funciona ao mesmo tempo como uma oportunidade para novos players nos mercados internacionais, assim, para manter a competitividade, é necessário um elevado grau de especialização e flexibilidade organizacional, tal como a capacidade de desenvolver continuamente as redes nas quais a empresa se insere.

O e-commerce possibilita uma presença internacional sem exigir grandes investimentos e conseqüentemente, ao contrário do que se constata em outras formas comerciais, ser um early starter não está circunscrito aos grandes grupos empresariais, mas torna-se acessível também às pequenas e médias empresas - PMEs (Karavdic, 2006). O e-commerce possibilita às PMEs uma competição em pé de igualdade sobre muitas das vantagens que antes eram predominantemente acessíveis às grandes empresas.

Segundo o (Trade, 2000)Um bom exemplo para este tipo de estruturas são as cadeias de fornecimento internacionais, que tornam a comunicação o mais eficiente possível entre fornecedores e clientes (evitando mal-entendidos e perdas de tempo no tratamento de dados). Estes sistemas proporcionam ferramentas de planeamento e de previsão que podem ajudar nos processos produtivos (criação de valor através de novos conteúdos, de individualização da oferta) e na distribuição dos produtos/serviço.

Segundo (Karavdic M. , 2006) o e-commerce pode aumentar vendas em mercados internacionais através da presença simultânea em vários mercados e um marketing mix mais adaptado a cada cliente (adaptação do produto/serviço, eficiência e velocidade na comunicação, adaptação da forma de promoção e uma eficiência superior de distribuição e preço).

O e-commerce possibilita a existência de empresas mais competitivas internacionalmente e constrói novas relações entre empresas e clientes ao possibilitar a existência de um serviço individualizado às massas graças a custos baixos de prospecção das necessidades dos consumidores e relações mais próximas com eles, independentemente da distância geográfica (Dionisio, 2009).

Há um consenso que o e-commerce é uma ferramenta que possibilita a redução dos custos de transação (Karavdic M. , 2006) Esta redução de custos aumenta o valor de cada transação, o que por sua vez explica o valor que o e-commerce acrescenta a uma organização. Seguindo o teorema de Coase de 1937 (Andersen, 2005) existem custos que ocorrem antes das transações, como os de procura de informação (contacto) e de negociação até a chegada a um acordo (contrato), e custos ex post, custos de implementação e controlo depois da existência do acordo/contrato.

Estes custos representam ineficiências ou fricções no mercado, que não existiriam em transações dentro das organizações, e que devem ser minimizados. O e-commerce atua na redução destas categorias de custos, que se traduzem nas áreas de marketing (contacto), administrativos (contrato/controlo) e logísticos (contrato).

Uma vantagem perante os sistemas de comércio tradicionais é o facto de o e-commerce apresentar uma ferramenta de self-service ao cliente (Burt, 2003). Com isto reduzem-se custos de informação e de negociação. Também o facto de uma venda através de uma plataforma eletrónica poder ser feita a qualquer hora e em qualquer lugar, reduz os custos de deslocação e custos temporais tanto para o vendedor como para o comprador.

A possibilidade de cross-selling e de promoção de compras por impulso são outras vantagens que o e-commerce apresenta. O cross-selling torna-se ainda mais expressivo em e-market places, plataformas onde múltiplos fornecedores apresentam os seus produtos. Estes sites são especialmente interessantes para PMEs que não dispõem dos recursos (conhecimento, recursos humanos especializados, recursos financeiros, etc.) necessários para estabelecer ou manter uma plataforma de e-commerce. Em carga aérea a plataforma é conhecida por webcargo onde os transitários encontram as tarifas de uma boa maioria das companhias de aviação para o destino pretendido.

Uma importante vantagem ao nível dos custos administrativos e logísticos é o facto de uma plataforma comercial eletrónica ser capaz de emitir grande parte da documentação

necessária para a transação do produto/serviço. Os exportadores que adotam o e-commerce têm ferramentas a disposição que lhes ajudam na procura mais eficiente de novos parceiros comerciais internacionais e informações sobre os mercados de forma a minimizar custos (Karavdic M. , 2006).

Assim, o e-commerce apresenta ganhos de eficiência a nível de ganhos de tempo, redução de custos de transação e vantagens competitivas para as empresas que o adotam na sua estratégia de internacionalização.

Unanimamente o e-commerce é visto como uma oportunidade para a internacionalização mais rápida das empresas por proporcionar uma presença global imediata (entrada em vários mercados em simultâneo), uma ligação on-line com todos os parceiros de negócio (uma comunicação instantânea), uma capacidade de aquisição, tratamento e transmissão de informação potenciada e, como consequência dos fatores aqui enumerados, uma nova forma de acesso e de aprofundamento da presença no mercado global mais eficiente do que as formas de internacionalização tradicionais (Karavdic M. , 2006), (Andersen, 2005).

O e-commerce pode ser entendido como mais uma etapa que aprofunda as forças da globalização. Não existe até a data uma resposta à questão de se o e-commerce e o mercado eletrónico por ele criado é um complemento aos sistemas de retalho atuais ou se virá para substituir o conceito de distribuição tal como ele é conhecido hoje em dia (Fillis et al., 2004b; Burt & Sparks, 2003; China Council for The Promotion of International Trade, 2000; Pearson, 1998).

Uma resposta à esta questão terá importantes efeitos sobre a estratégia de internacionalização a adotar. As decisões nas empresas são tomadas para garantir que ela seja o mais lucrativa possível. O e-commerce causa mudanças em todo o contexto competitivo e consequentemente novos fatores são tomados em conta aquando da definição das estratégias empresariais.

Seguindo o estratagema das cinco forças de Michel Porter (em Peng, 2009) a performance de uma empresa depende da capacidade de ser competitiva a cinco níveis: (1) rivalidade entre os concorrentes, (2) barreiras à entrada de novos concorrentes, (3) poder negocial dos fornecedores e (4) dos clientes e (5) a ameaça de substituição. O e-commerce influencia estas cinco forças:

Os níveis de rivalidade aumentaram com a chegada do e-commerce por haver um maior número de concorrentes a concorrer num mercado global. Pequenas e grandes empresas podem concorrer em pé de igualdade, aproveitando as suas características diferentes como vantagens estratégicas perante o concorrente (China Council for The Promotion of International Trade, 2000).

A eficiência, flexibilidade, adaptabilidade, a reatividade e a rapidez tornam-se nas vantagens competitivas chave.

O poder de negociação dos fornecedores pode sofrer efeitos inversos com a aplicação do e-commerce. Por um lado os fornecedores podem obter mais facilmente informações sobre os seus clientes e, no extremo, podem prescindir de intermediários na comercialização dos produtos, reorganizando a sua estrutura para o seu cliente final (Andersen, 2005).

Os fornecedores conseguem adaptar mais rapidamente o seu produto/serviço à procura, tendo acesso a dados mais fiáveis que os sistemas eletrónicos emitem. Pelo outro lado o número de fornecedores a concorrerem pelos clientes aumenta, diminuindo o seu poder de negociação.

Daí a importância acrescida de estabelecer uma relação diferenciadora com o cliente, seja a nível da oferta do produto ou do serviço ao cliente. Novas ferramentas de segmentação dos clientes e a possibilidade de responder a necessidades individuais por acesso a informação mais detalhada sobre o cliente individual e a possibilidade de gerar propostas de valor diferenciadas com custos marginais reduzidos fornecem as ferramentas base para uma relação próxima com os clientes (Dionisio, 2009).

O e-commerce possibilita às empresas responder de forma mais flexível e dinâmica às oportunidades no mercado, por passarem de um sistema de escala e de operações para um sistema de marketing individualizado, baseado nas relações com os clientes (Fillis, 2004a) embora o e-commerce derrube barreiras geográficas, alguns autores chamam a atenção para o facto de as diferenças culturais permanecerem.

Segundo (Hajidimitriou, 2009) a importância de criar plataformas de e-commerce em várias línguas por exemplo pode constituir uma necessidade para alcançar o sucesso na exportação com ajuda do e-commerce. As principais preocupações estão ligadas a questões de segurança, custos, conhecimentos e à adaptação dos clientes e consumidores ao e-commerce.

Este último ponto é crítico para o sucesso de uma plataforma de e-commerce. Os clientes e consumidores estão ainda habituados a estabelecimentos físicos e não virtuais e a contacto direto com a equipa comercial.

Este ponto ainda ganha mais importância em relações business-to-business internacionais, onde se fazem acordos específicos com os clientes ou são combinadas condições de pagamento, que na maior parte dos casos não são suportadas por plataformas de e-commerce, uma vez que o pagamento por cartão de crédito não é a norma em relações comerciais profissionais (China Council for The Promotion of International Trade, 2000).

Com a entrada do e-commerce e a constatação da sua força surge uma recente conferência em aviação onde se impulsiona o desenvolvimento do e-freight tendo o patrocínio da International Air transport association (IATA), é um programa que defende que a indústria deve estar focada nas soluções do e-freight com vista a reduzir a quantidade de documentação em papel, no processo de transporte, isto envolve a cadeia de aprovisionamento inteira da carga aérea.

A transmissão eletrónica de documentos de transporte de forma eficiente entre origem e destino (Fried.B, 2013). A carga aérea gera cerca de 30 documentos por exportação, a Iata calcula que a cadeia de suprimentos inteira incluindo expedidor, agente, handling, autoridades aduaneiras, assim como as companhias aderirem a iniciativa e-freight substituindo o papel por ficheiros digitais, a indústria poderia reduzir o seu custo por quase 5 bilhões por ano (Gottfried, 2013).

É notório que continuamos a avançar para uma fase seguinte ao e-commerce , conseguir que todos os elementos adiram a este processo mesmo tendo a noção da quantidade de documentação envolvida no processo e-freight (Facturas,packing list,letter of instruction, certificate of origin, master awb,house,awb,house manifest, transfer manifest, flight manifest,cites certification,security declaration,f reight booked list, transit declaration, custos release export,export cargo declaration, export goods declaration, import cargo declaration,import goods declaration,custos release import, dangerous good declaration) continua a ser um esforço contínuo de forma a encorajar organizações aduaneiras de outros países a aceitar menos papel, e contribuindo desta forma para um aumento da produtividade, e precisão e transparência de dados durante o ciclo do embarque e como referido em (Kotler.P, 2011)ter uma preocupação com o meio ambiente neste caso reduzindo a emissão de carbono e contribuindo para a preservação do mesmo.

Parte II

ANÁLISE DE DADOS COMPONENTE PRÁTICA

3 Análise caso prático

3.1 Recolha da informação:

3.1.1 Identificação de clientes:

Apenas as cargas de agentes reconhecidos pela IATA, são aceites nos voos, ou seja, a ***IATA –International Air Travel Association-Associação Internacional de Transporte Aéreo***, fundada em 1945 pelas companhias aéreas de vários países, para solucionar problemas comuns, nomeia em todo mundo agentes de carga, cuja função é representar os interesses das companhias aéreas junto dos *STAKEHOLDERS*.

Seguidamente fez-se uma análise com base em dados recolhidos através do CASS (Base de dados estatística em carga aérea) possibilitando a identificação das toneladas movimentadas para o mercado alvo delineado pelo nosso estudo, com base no ano anterior (2013), posto isto e usando o Spss iremos avançar com as diferentes análises de segmentação(descritiva/cluster/perfis).

3.2 Análise estratégica e de marca

3.2.1 Análise de segmentação

Primeiramente procedeu-se á recolha de uma base de dados geral, seguidamente transportou-se para excel os dados que eram relevantes para tratamento e analise, a partir deste momento obtivemos um ficheiro de dados com variáveis necessárias á análise e possíveis de serem transportados para SPSS.

✓ Definindo as **variáveis** para análise RFM-Reference frequency value:

Seleção de três destinos (1=JFK/2=FNC/3=MIA/4=DXB) de interesse desenvolvimento, seguidamente avaliamos o total de 911 envios de clientes para esses

destinos em diferentes meses, procedemos a identificação do **Monetary value** , ou seja, quanto vale cada cliente para nos, calculo do **Recency**, distancia em dias entre o momento de analise e a ultima compra com base nos meses, **Frequency** identificação da repetição de compra ,como base numero de awb´s emitidas.

4 Resultados

Após a obtenção de uma matriz de dados estruturada e com a informação relevante para a caracterização e avaliação do perfil dos clientes atuais de carga aérea, os dados foram submetidos a uma sequência analítica descritiva (uni, bi e multivariada), classificativa (two step clusters) e teste de hipóteses para clarificar os eventuais perfis detetadas.

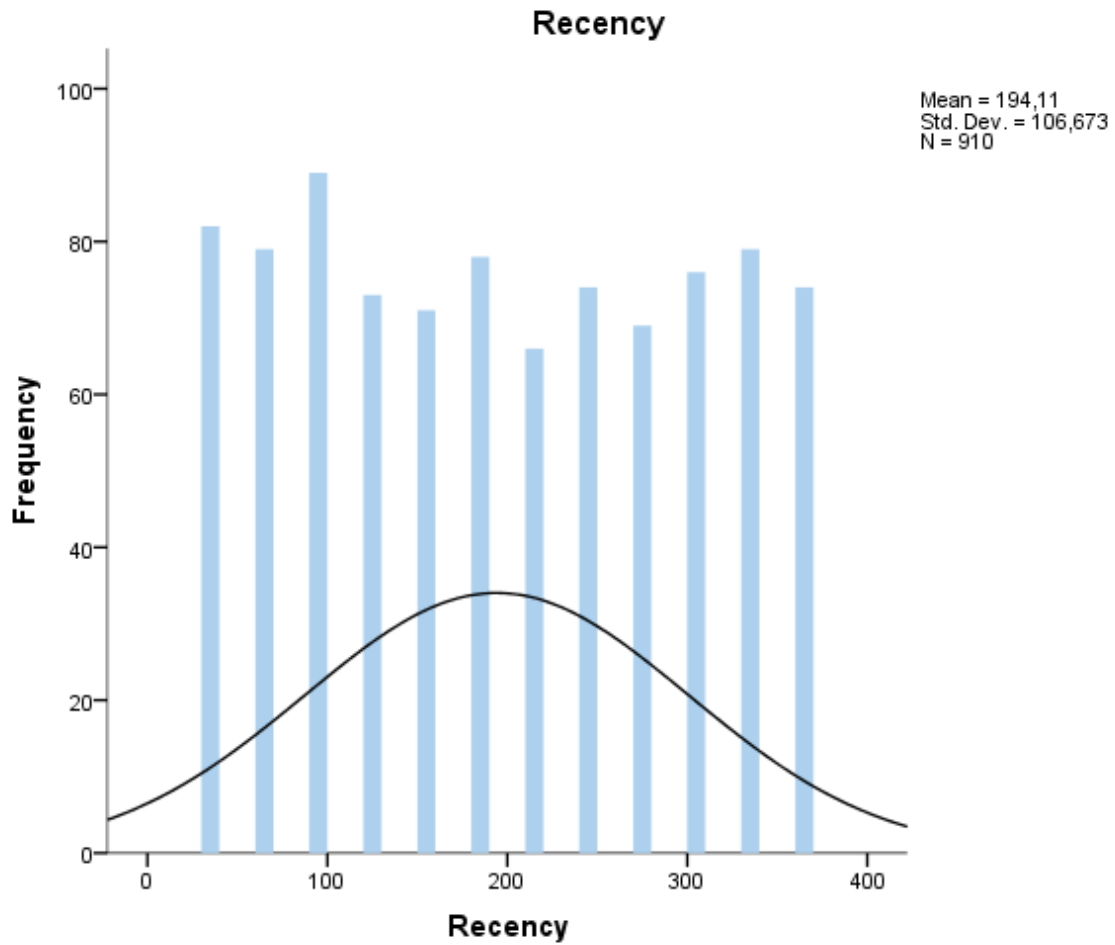
Considerando o período de análise determinada – entre 1 de Janeiro e 31 de Dezembro de 2013 - e no que respeita à caracterização da Amostra, os dados recolhidos na Tabela 1. mostram que:

Relativamente à intensidade de contacto para encomenda isto é, o espaço de tempo médio que separa a sua última encomenda do momento de análise determinado 31 de Dezembro 2013 – *recency* - situa-se nos 194 dias com um desvio standard de cerca de 107, traduzindo uma significativa dispersão de valores. De qualquer modo, a Mediana é de valor próximo e a distribuição de valores da variável aproxima-se de distribuição normal (**ver fig 7**).

Tabela 2: Recency, Frequency e Monetary Value

		Statistics		
		Recency	Frequency	MonetaryValue
N	Valid	910	910	910
	Missing	0	0	0
Mean		194,11	4,53	1055,455
Median		183,00	2	277,250
Std. Deviation		106,673	5,829	1996,4794
Minimum		30	1	7,3
Maximum		364	40	18341,9

Figura 7: Recency



Já quanto à intensidade de encomendas e cargas aérea para os quatro Destinos selecionados pela a sua relevância e pelo facto de estarem servidos a partir de Dusseldórfia, a observação da Tabela 2. permite concluir que apenas Miami se destaca pela reduzida percentagem o total – 10%.

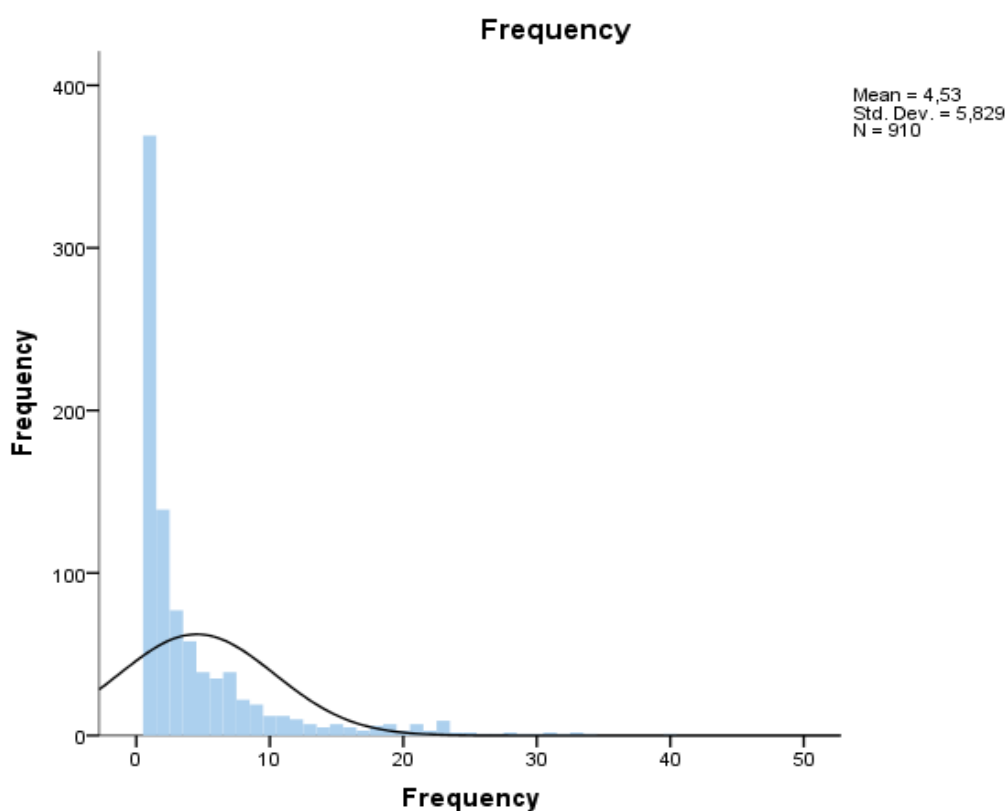
De qualquer modo a distribuição pelos restantes é equilibrada. Para a análise central que vamos realizar RFM, esta não é uma limitação dado tratarmos os casos e não destinos. Globalmente, a Mediana é 2 o que traduz que a sua baixa intensidade.

Tabela 3: Destino

Destino				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	DXB	218	24,0	24,0
	FNC	286	31,4	55,4
Valid	JFK	310	34,1	89,5
	MIA	96	10,5	100,0
	Total	910	100,0	100,0

Natural é a concentração em valores reduzidos do total de encomendas, por Cliente e no período de estudo, com a distribuição dos valores da variável *Frequency* enviesada negativamente. A observação do fig 8 mostra bem este facto. Miami é, de entre os quatro destinos em teste, o que mais contribui para este diagnóstico.

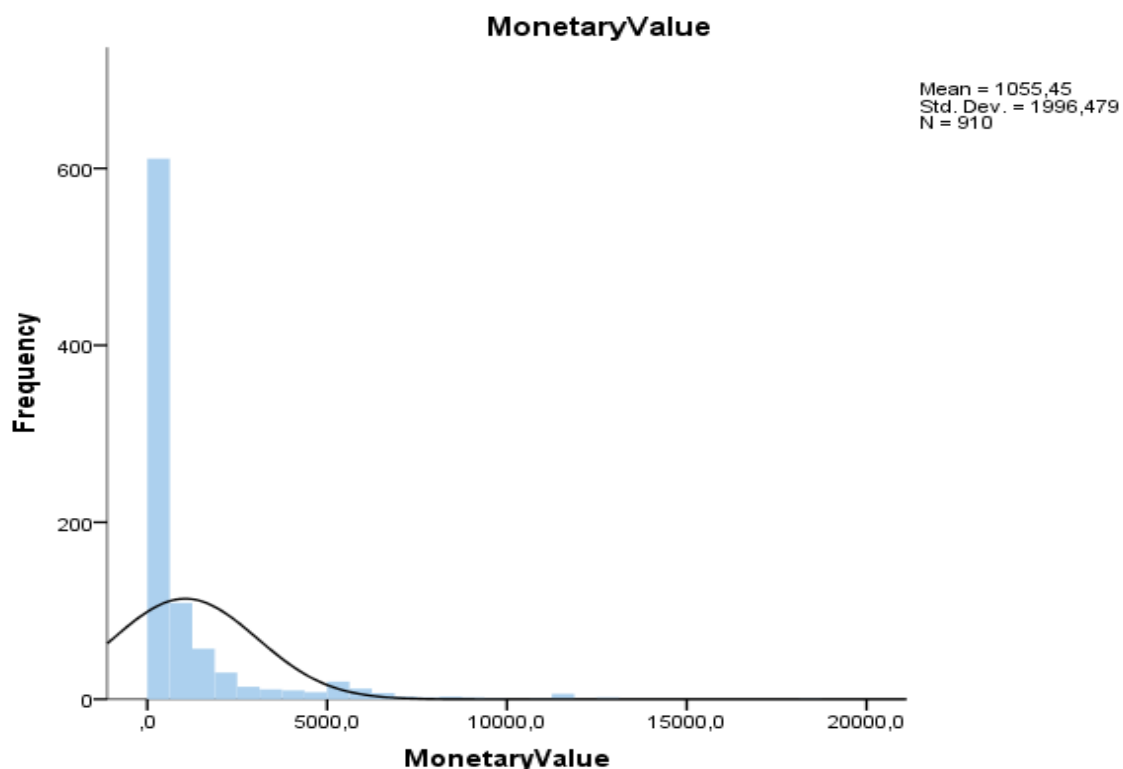
Figura 8: Frequency



Neste mesmo sentido, e apesar da observação de encomendas de elevado valor, o custo médio por encomenda (yeld) é reduzido, observando-se um enviesamento negativo da curva de valores. O *Monetary Value* médio é baixo mas com uma elevada dispersão de valores. Aliás, a Mediana cujo valor é de cerca de 277 euros por encomenda traduz bem este facto quando comparada com a média de 1055 euros.

Numa abordagem descritiva bivariada, cruzamos os valores das variáveis anteriormente referidas por cada um dos 4 Destinos seleccionados. Como se pode observar na Tabela 3., pese embora o Funchal (FNC) seja o destino que reúne maior intensidade de encomendas, apresenta um valor médio por encomenda relativamente reduzido quando comparado com o Dubai (DXB) ou Nova York (JFK).

Figura 9: Monetary Value



Os resultados do teste t de Student à significância estatística da diferença entre os valores médios observados sustentam que a carga aérea para o Dubai e Nova York alcança valores médios superiores aos dois restantes pese embora seja o destino Funchal o mais intenso em

encomendas. Do conjunto de Destinos selecionados, Miami (MIA) parece constituir destino com pouco significado em intensidade e valor.

Tabela 4: Recency, Frequency e Monetary Value by Destino (t test)

	Destino			
	DXB	FNC	JFK	MIA
	Mean	Mean	Mean	Mean
Recency	198	189	200	183
Frequency	3	8	3	2
MonetaryValue	1164,2	835,2	1386,4	395,8

Comparisons of Column Means^a

	Destino			
	DXB	FNC	JFK	MIA
	(A)	(B)	(C)	(D)
Recency				
Frequency		A C D	D	
MonetaryValue	D		B D	

Results are based on two-sided tests assuming equal variances with significance level 0.05. For each significant pair, the key of the smaller category appears under the category with larger mean.

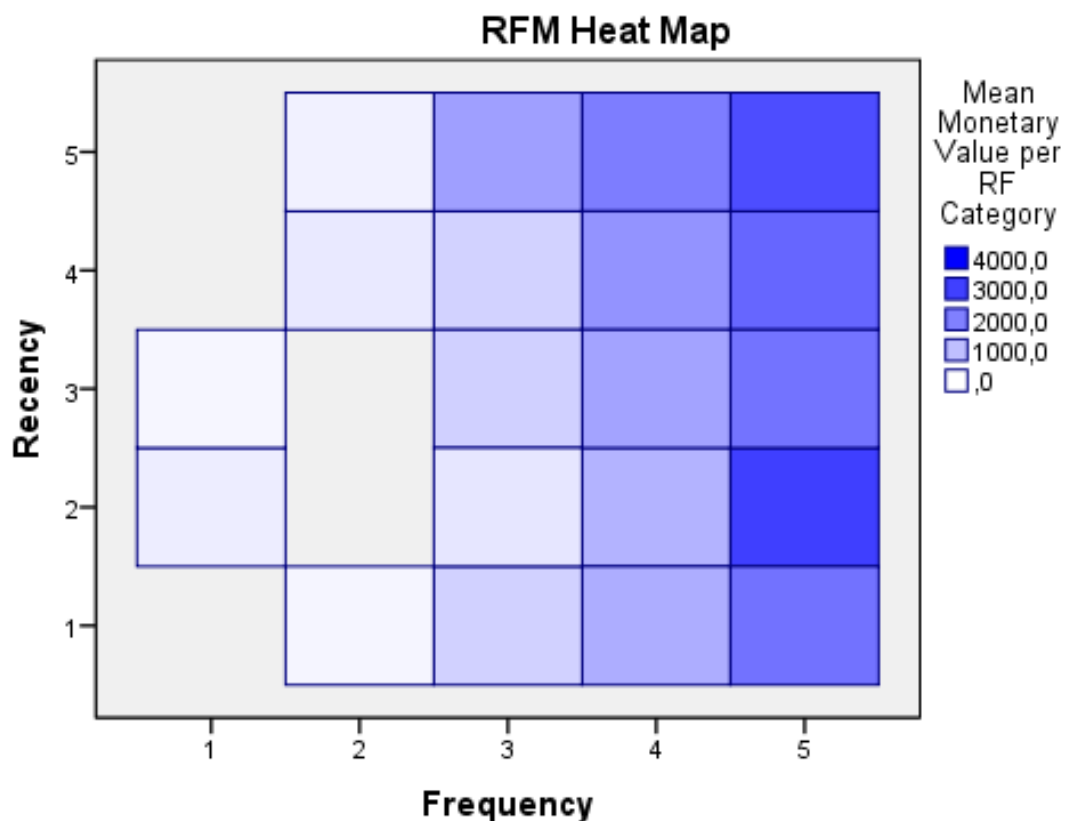
a. Tests are adjusted for all pairwise comparisons within a row of each innermost subtable using the Bonferroni correction.

4.1 Rfm Analysys

O modelo de análise RFM, utilizado para estimar o valor relativo dos Clientes atuais é suficientemente robusto para o contexto deste trabalho. A partir da informação secundária obtida em bases de dados estatísticas, os dados foram agrupados em três conjuntos de informação relativa às três componentes necessárias ara a concretização da classificação. Com base em indicações obtidas de 4 Destinos de carga Aérea com Origem no Aeroporto Sá Carneiro, reunimos informação relativa ao lapso temporal entre a data da última carga e 31 de Dezembro 2013 (*recency*), à quantidade de encomendas no período em análise (*frequency*) e ao valor monetário acumulado por cada cliente ao longo do período.

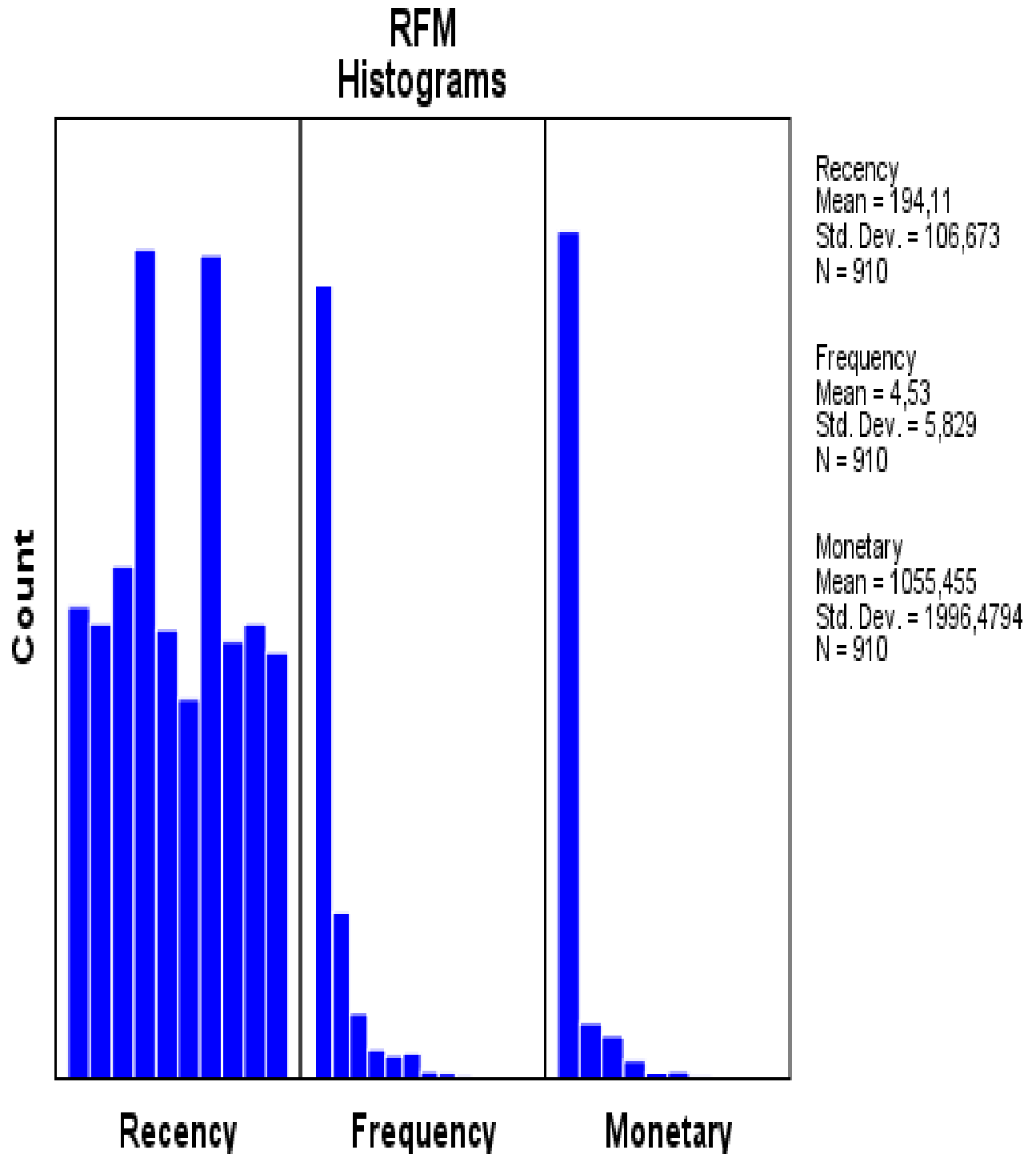
Na figura 10. pode observar-se a distribuição da concentração do Valor Monetário em “zonas” de distribuição de *recency* e *frequency* distintas, não homogénas, o que justifica plenamente a necessidade de submeter os dados a uma análise de classificação (segmentação) *Two Step Clusters* em vista a verificar a existência de eventuais subgrupos no conjunto global de cargas aéreas realizadas n período.

Figura 10: Concentração do Valor Monetário mais elevado

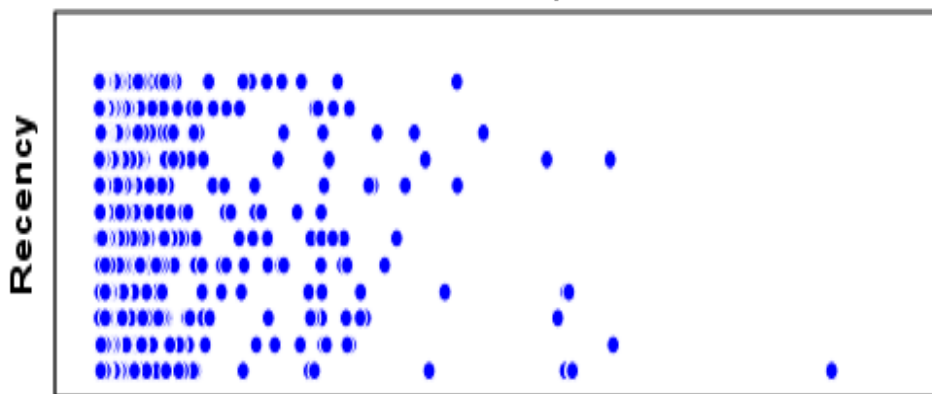


Numa visão de conjunto, a distinta distribuição dos valores das três variáveis em teste pode ser registada na fig 11.

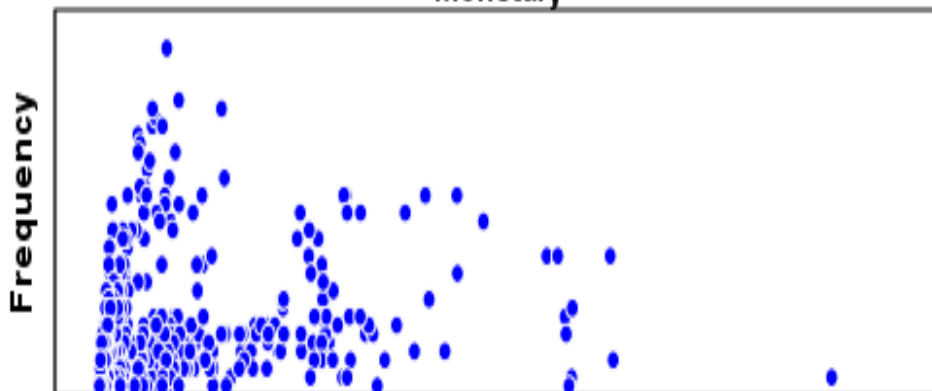
Figura 11: Distribuição/Concentração dos valores das variáveis para RM



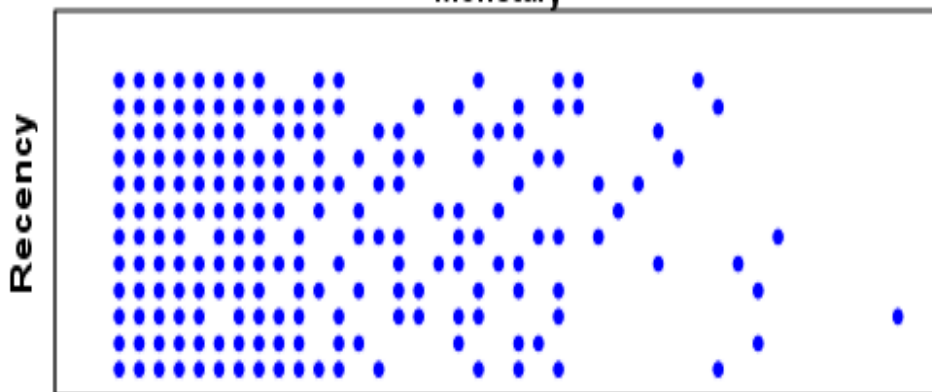
RFM Scatterplots



Monetary



Monetary



Frequency

Obtida pontuação RFM para cada uma das cargas aéreas nos quatro destinos seleccionados, partimos para a sua classificação por análise cluster. Naturalmente, a base de segmentação utilizada foi exclusivamente a variável de RFM Scores.

4.2 Análise TwoStep Cluster

Submetidos os dados foram obtidos cinco (5) segmentos cujos scores de RFM médios variam ente 135,25 e 534,48 (ver fig12.).

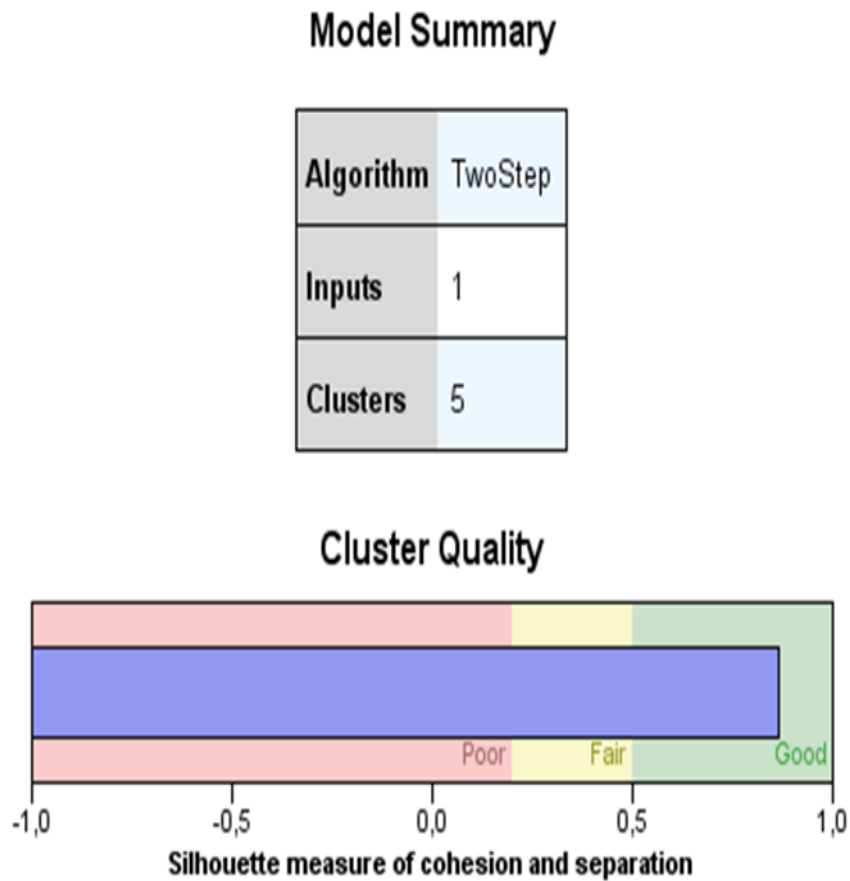
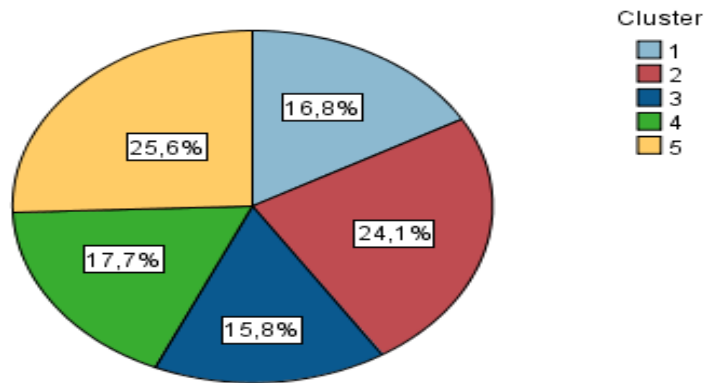


Figura 12: Estrutura implícita de subconjuntos na base de dados de clientes no período:

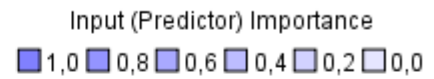
A composição quantitativa dos Clusters é equilibrada pelo que apenas nos vamos centrar na descrição interna dos Segmentos obtidos relativamente às variáveis críticas do presente trabalho.

Cluster Sizes



Size of Smallest Cluster	144 (15.8%)
Size of Largest Cluster	233 (25.6%)
Ratio of Sizes: Largest Cluster to Smallest Cluster	1.62

Clusters



Cluster	5	2	4	1	3
Label					
Description					
Size	25.6% (233)	24.1% (219)	17.7% (161)	16.8% (153)	15.8% (144)
Inputs	RFM score 434.82	RFM score 231.41	RFM score 534.48	RFM score 134.25	RFM score 331.07

Da Analise cluster resultaram, então 5 grupos:

1. menos valioso, com um score rfm total de 134,25,
2. intermédio, o segundo, com um score total de 231,41,;
3. médio, o terceiro, com 331,07;
4. superior (mais valioso) o quarto, coom um score RFM de 534,48;
5. imediatamente a seguir, o quinto, com um score total de 434,82.

Fica claro que os clientes não são todos homogéneos logo é necessário um serviço com perceção de valor acrescentado na perspetiva do stakeholder principalmente onde há margem cluster 4 e 5,são nestes que o investimento se torna sustentável.

Com efeito, a fig 13. mostra bem a hierarquia de Valora agregado (RFM) que caracteriza os distintos segmentos obtidos, cujo valor associado a cada destino (ver Tabela 4.)

confirma a distribuição global, isto é, cada um dos Destinos evidencia um comportamento idêntico á estrutura de clusters detetado.

Figura 13: Concentração das pontuações RFM nos distintos Clusters

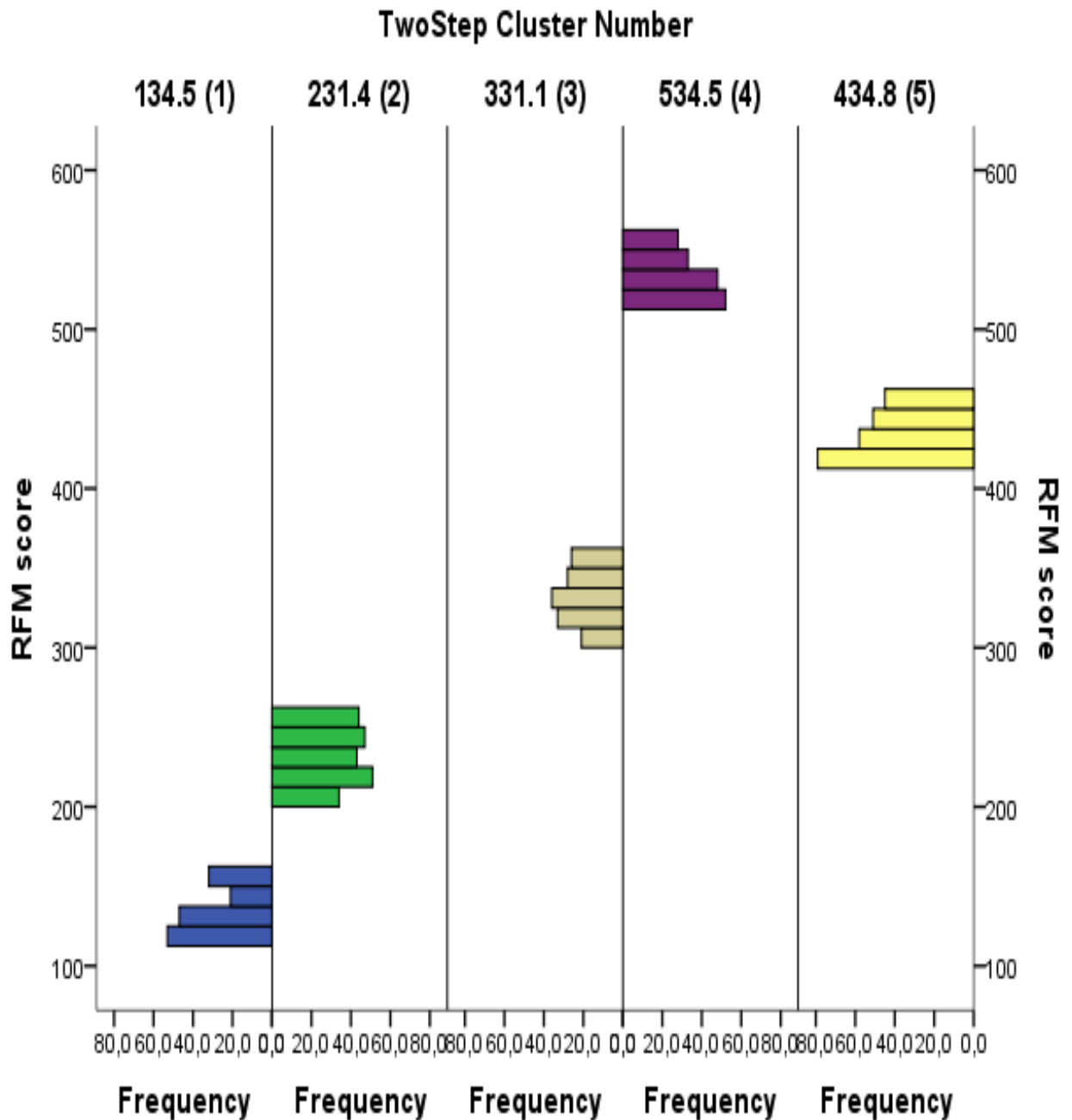


Tabela 5: Ajuste dos Scores RFM aos Destinos em teste (t test)

			Clusters				
			134.5 (1)	231.4 (2)	331.1 (3)	534.5 (4)	434.8 (5)
			Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
Destino	DXB	RFM score	131	225	324	531	431
	FNC	RFM score	138	238	336	540	439
	JFK	RFM score	135	233	334	534	435
	MIA	RFM score	126	223	322	527	427

			Comparisons of Column Means ^a				
			TwoStep Cluster Number				
			134.5 (1)	231.4 (2)	331.1 (3)	534.5 (4)	434.8 (5)
			(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Destino	DXB	RFM score		A	A B	A B C E	A B C
	FNC	RFM score		A	A B	A B C E	A B C
	JFK	RFM score		A	A B	A B C E	A B C
	MIA	RFM score		A	A B	A B C E	A B C

Results are based on two-sided tests assuming equal variances with significance level 0.05. For each significant pair, the key of the smaller category appears under the category with larger mean.

a. Tests are adjusted for all pairwise comparisons within a row of each innermost subtable using the Bonferroni correction.

Os resultados de sucessivos *Student t test* mostram a significância estatística para as diferenças detetadas. De qualquer modo, valerá a pena analisar e interpretar com cuidado os resultados registados na Tabela 5., na medida em que traduz com portamentos particulares da Carga nos Destinos em teste.

Tabela 6: Segmentação multivariada

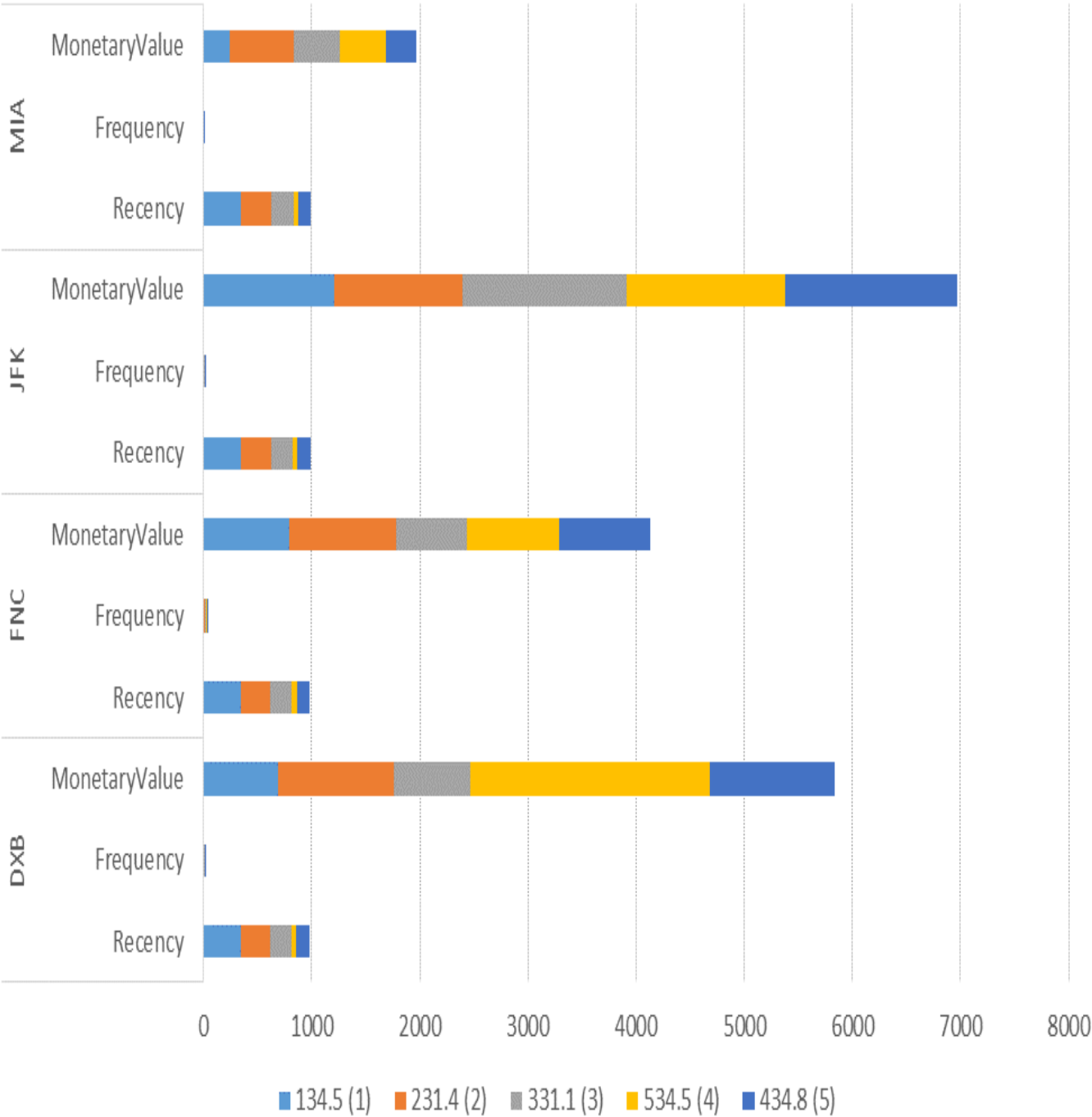
			Cluster				
			134.5 (1)	231.4 (2)	331.1 (3)	534.5 (4)	434.8 (5)
			Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
Destino	DXB	Recency	349	272	193	44	119
		Frequency	3	3	3	2	3
		MonetaryValue	693,3	1064,3	710,2	2211,7	1159,4
	FNC	Recency	347	272	197	45	118
		Frequency	8	9	8	8	8
		MonetaryValue	789,0	991,0	652,1	852,7	844,4
	JFK	Recency	347	277	198	45	122
		Frequency	3	3	4	3	3
		MonetaryValue	1204,2	1192,7	1517,2	1462,6	1590,6
	MIA	Recency	350	282	200	46	112
		Frequency	1	2	2	2	1
		MonetaryValue	244,9	589,1	429,5	421,5	280,0

Como facto mais saliente, temos que o comportamento dos Destinos varia em função das medidas. Apenas o Cluster 1 – o de menor valor, tem de comum ao longo dos 4 destinos a maior quantidade de encomendas. Relativamente às outras três variáveis, nada é igual:

1. O valor monetário médio de Miami e Funchal cabem no cluster dois;
2. A intensidade média de encomendas é maior no Funchal e no cluster 2;

A fig 14. Mostra em definitivo como é necessário sistematicamente avaliar o valor dos Clientes / Destinos em função do seu comportamento relativo aos fatores críticos da sua rentabilidade.

Figura 14: Concentração e importância dos Destinos em distintos atributos da Carga Aérea



A questão de investigação que norteou este trabalho fica assim de forma clara respondida: é necessário reformular a oferta comercial de carga aérea em função dos “desempenhos financeiros e não financeiros dos Clientes.

E mais importante, os resultados sugerem que a não haver espaço de transporta para carga no Porto, a sua transferência para Madrid (com rotas para os mesmo destinos) se e quando esses destinos forem Dubai e New York. Os outros poderão acarrear custos não cobertos pela margem do serviço.

5.Conclusões

Do trabalho realizado, especialmente no que se refere ao estudo aplicado à Carga Aérea para Destinos com elevada intensidade de sobreocupação e limitações de espaço, com as consequentes perdas em tempo d espera e fundamentalmente insatisfação dos Clientes, os resultados mostraram que é crucial proceder, sistematicamente, à priorização de Clientes, em base a um conjunto complexo de atributos, com vista a minimizar as perdas, garantir as lealdade dos mais valiosos e fazer crescer a satisfação com o serviços dos que evidenciem potencial para crescer na carteira da Empresa.

Algumas das limitações mais importantes deste estudo aplicado devem ser identificadas:

1. a limitação que vem dada pela confidencialidade da informação a tratar, impedindo um verdadeiro exercício de segmentação e avaliação, pois haveria lugar a integrar outras indicações não disponíveis,;
2. a impossibilidade para acompanhar o resultado das medidas de politica de cliente adotadas para verificar a variância entre a situação captada no período de análise e os desempenos futuros;

Futuras investigações “profissionais” deverão, isso sim, fazê-lo para alcançarem resultados mais efetivos.

Entretanto, a utilidade dos resultados obtidos é real, na justa medida em que constitua um primeiro passo para, neste contexto particular, se adotarem procedimentos de analise e avaliação de clientes que permita uma gestão mais objetiva do serviço prestado e,

naturalmente, crescer pelo desenho de nossos serviços não contemplados por desconhecimento de segmentos específicos de clientes.

6. Bibliografia e Netgrafia

Aerolinas Argentinas. (2012). Obtido de www.aerolineas.com.ar/arg

Air France. (2012). Obtido de www.af-klm.com/cargo

Alamdari, F. F. (2005). Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines. 25, pp. 377-392.

Alderight, M. a. (2007). Assessment of New Hub-and-Spoke and Point-to-Point Airline Network configurations. 27.

Andersen, P. H. (2005). Export intermediation and the internet: an activity-unbundling approach. pp. 147 - 164.

Association, A. M. (Ed.). (2007). <http://www.marketingpower.com/content4620.php>.

Ballou, R. H. (2004). Planning, organizing and controlling the supply chain.

Board, T. R. (1991). Winds of change: Domestic Air transport since deregulation.

BOWERSOX, D. J., & CLOSS, D. J. (2001). Logística empresarial: processo de integração. p. p.20.

Burghouwt, G. (2007). Airline network development in Europe and its implications for airport planning.

Burt, S. &. (2003). E-commerce and the retail process: a review. pp. 275–286.

Chau-Ing hsu, y.-h. c.-t. (2012). A study on airline's differentiated cargo service strategies. 25, pp. 101-110.

Coutinho, J. (2008). Cargo edições.

DAFT, D. (27 de March de 2000). Back to Classic Coke. p. p. 20.

Dionisio, P. e. (2009). B-Mercator - Blended Marketing.

DOMZAL, T., & UNGER, L. (1987). Emerging positioning strategies in global marketing. *vol, 4*, pp. p. 23-40.

Fillis, I. J. ((2004a)). A qualitative investigation of smaller firm e-business development. *11*, pp. 349 - 361.

Fried.B. (JUN de 2013). Industry should focus on e-freight solutions.

Gottlied, B. (february de 2013). Feature focus e-freight.

Hajidimitriou, Y. &. (2009). Internet and Export Marketing: Impact of Internet. *35th EIBA Annual Conference*.

HAMEL, G., & PRAHALAD, C. (1985). Do you really have a global strategy? *4*, pp. p. 139-148.

Hsu, C. (2005). Flight frequency determination on an airline cargo network with demand. pp. 95-122.

Japan Airline Cargo. (2012). Obtido de WWW.jal.co.jp/en/jalcargo/inter/jproducts.

JEANNET, J.-P., & HENNESSEY, H. (1992). *Global Marketing Strategies*.

JEANNET, J.-P., & HENNESSEY, H. (1992). *Global Marketing Strategies*.

JOHANSSON, J. K. (2000). *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global*.

Jung, S. (1992). Strategics for development of international express delivery services. *92*, p. p.10.

Karavdic, M. (2006). *E-commerce and Export Performance*.

Karavdic, M. (2006). *E-commerce and Export Performance*. (C. Press, Ed.)

KEEGAN, W. (2005).

KEEGAN, W. (2005). *Marketing Global*.

KEEGAN, W. (2005). *Marketing Global*. 7.

KEEGAN, W., & GREEN, M. (2003). *Princípios de Marketing Global*.

- KOTABE, M., & HELSEN, K. (2004). *Global Marketing Management*.
- Kotler, P. (2011). *Marketing 3.0-Do produto e do consumidor até ao espírito humano*. ACTUAL.
- LAMONT, D. (1996). *Global Marketing*.
- Leonidas, C. P. (2011). National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: effects on strategy, competitive advantage, and performance. *19*, pp. 1-29.
- Levitt, T. (Maio/Junho de 1983). The globalization of markets. pp. vol. 61, no 3, p. 92-102.
- Malighetti P., P. (2009). Pricing strategies of low-cost airlines: The Ryanair case study. *15*, pp. p.195-203.
- O'Keefe, R. M.-J. (1998). Early adopters of the web as a retail medium: small company winners and losers. (E. J. Marketing, Ed.) pp. 629-43.
- Pearson, I. (. (1998). *Commerce 2020*. Obtido em 18 de outubro de 2009, de <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=755965&isnumber=16370>
- Peng, M. (2009). *Global Strategic Management*.
- Piga, C. (2002). Booking and flying with low cost airlines. *4*, pp. 237-249.
- PRIDE, W., & FERREL, O. (2001). *Marketing Conceitos e Estratégias*. p. 11.
- PRIDE, W., & FERREL, O. (2001). *Marketing Conceitos e Estratégias*.
- Ramaswami, S. N. (2009). Market-Based Capabilities and Financial Performance of Firms: Insights into Marketing's Contribution to Firm Value. *37* (2), pp. 97-116.
- Scholz, A. B. (2011). Spatial network configurations of cargo airlines. *20*.
- SHETH, J. (1986). Global markets or global competition. *3*, pp. p. 9-11.
- Smith, D. B. (2000). Understanding digital markets.
- SVENSOON, G. (2002). Beyond global marketing and the globalization of marketing. *vol. 40, no 6*, pp. p. 574-583.

SVENSSON, G. (2001). Glocalization of business activities: a glocal strategy approach. *vol.39*, pp. p. 6-18.

Tavassy, L. (2005). Freight and transport.

Trade, C. C. (2000). Obtido em 27 de setembro de 2007, de <http://www.intracen.org/wedf/ef2000/db6ccit.htm>

Yates, M. (1998). Obtido em 18 de outubro de 2009, de <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=755957&isnumber=16370>

Zhou, K. Z. (2009). Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance. pp. 62 (11), 1063–1070.