



**ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA A RECUPERAÇÃO DO BUSINESS
TRAVELLER DAS COMPANHIAS AÉREAS PÓS-COVID 19**

Welder Lucas Cunha Santana¹

Raul Francé Monteiro²

RESUMO

No primeiro trimestre de 2020, foi declarada pela Organização Mundial da Saúde a ocorrência de uma pandemia denominada Covid-19, causada pelo vírus SARS-CoV-2. A situação ocasionou a queda drástica das viagens aéreas, com vistas a retardar o contágio pelo vírus, trazendo inúmeros prejuízos para o transporte aéreo regular. Devido às restrições relacionadas ao alto nível de contágio do vírus e à decorrente dificuldade de locomoção pelo modal aéreo, surgiram as alternativas digitais para mitigar as dificuldades de encontros presenciais, comuns entre viajantes corporativos: as plataformas de videoconferência substituíram as reuniões presenciais e as viagens a negócios. Essa situação provocou um abalo na planilha de custos das empresas, visto que os viajantes a trabalho representavam grande parcela da receita das companhias aéreas. Assim, o objetivo desta pesquisa está em estabelecer, com apoio do *marketing*, estratégias com a finalidade de recuperar o *business traveller* e, por meio de análises do mercado, demonstrar a importância dessa parcela para a receita das empresas aéreas brasileiras e internacionais. Como metodologia, optou-se pela natureza básica e pela abordagem descritiva, baseada em procedimentos bibliográficos. Com base no estudo apresentado, foi possível identificar ferramentas, como: estudo do comportamento do consumidor, processo de decisão de compra, *cross-selling*, mapa da jornada do cliente e *omnichannel*, elementos estes que são

¹ Graduando do curso de Ciências Aeronáuticas pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Piloto Privado – Avião. Endereço eletrônico: welderlucas@hotmail.com

² Mestre em Psicologia e Especialista em Docência Universitária pela Universidade Católica de Goiás. Professor da Escola Politécnica da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Piloto de Linha Aérea – Avião, EC – PREV pelo CENIPA e credenciado SGSO pela ANAC. Endereço eletrônico: cmterfrance@hotmail.com

capazes de entregar valor, satisfazer as necessidades e reconquistar esse público. Considerando o *marketing* uma ferramenta adequada para chamar a atenção e fidelizar o cliente, evidenciou-se sua importância e eficácia diante do impasse enfrentado pelas companhias aéreas em todo o mundo.

Palavras-chave: Covid-19. Companhias aéreas. *Marketing*. Viajantes corporativos.

MARKETING STRATEGIES FOR THE RECOVERY OF AIRLINE BUSINESS TRAVELLER POST-COVID 19

ABSTRACT

In the first quarter of 2020, a pandemic called Covid-19, caused by the SARS-CoV-2 virus, was declared by the World Health Organization. The situation has led to a drastic decrease in air travel, in order to slow the spread of the virus, causing numerous losses for regular air transport. Due to the restrictions related to the high level of contagiousness of the virus and the consequent difficulty of locomotion by the air modal, digital alternatives have emerged to mitigate the difficulties of face-to-face meetings, common among business travelers: videoconferencing platforms have replaced face-to-face meetings and business travel. This situation caused a shakeup in the companies' cost sheet, since business travelers used to represent a large portion of the airlines' revenues. Thus, the objective of this research is to establish, with marketing support, strategies aimed at recovering the business traveler and, through market analysis, demonstrate the importance of this portion for the revenue of Brazilian and international airlines. As methodology, a basic nature was chosen and a descriptive approach, based on bibliographic procedures. Based on the study presented, it was possible to identify tools, such as: consumer behavior study, buyer decision process, cross-selling, customer journey map and omnichannel, elements that are able to deliver value, meet the needs and win back this public. Considering marketing as an appropriate tool to attract attention and build customer loyalty, its importance and effectiveness were evident in the face of the impasse faced by airlines worldwide.

Keywords: Covid-19. Airlines. *Marketing*. Business traveller.

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de fortalecer o uso dos meios de transporte surgiu na Revolução Industrial, partindo das locomotivas, dos automóveis e, posteriormente, dos aviões. Após a Segunda Guerra Mundial, o uso do transporte aéreo foi intensificado pelo avanço da globalização e atualmente é um dos transportes mais utilizados mundialmente. Nas últimas três décadas, esse modal obteve um crescimento significativo devido a diversos fatores ligados à modernização e à tecnologia, o que possibilitou mais investimentos em pesquisas e desenvolvimentos de aeronaves (GUITARRA, 2022).

Porém, em 11 de março de 2020, foi declarado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) uma pandemia causada pelo vírus (SARS-CoV-2) da Covid-19, o que diminuiu drasticamente o movimento das viagens aéreas. Diante disso, as plataformas digitais de videoconferência se destacaram como solução para o *business traveller*³, dispensando a necessidade do transporte aéreo para a realização de reuniões presenciais com fim de negócios. Com o passar do tempo, nota-se que, mesmo com a atenuação da pandemia e o reestabelecimento das viagens aéreas, as reuniões realizadas por meio dessas plataformas prevalecem para muitas pessoas e empresas, impactando negativamente a retomada desse segmento de mercado pelas companhias aéreas.

Considerada essa realidade, é objetivo desta pesquisa estabelecer estratégias de *marketing* com o propósito de recuperar os viajantes corporativos na indústria de serviços do transporte aéreo pós-Covid-19, tanto no âmbito nacional como internacional. São objetivos secundários analisar a importância do *business traveller* para as companhias aéreas e a necessidade de reintegração desses clientes após a pandemia, além de compreender os fatores que influenciam no comportamento do consumidor para a aquisição de passagens aéreas.

³ Indivíduo ou grupo que realiza viagens para fins de trabalho ou negócios (MARKET BUSINESS NEWS, 2020).

Da mesma forma, a pesquisa se justifica à medida que pretende analisar o prejuízo resultante desse cenário e identificar estratégias de *marketing* para a conquista e recuperação dos viajantes corporativos pelas empresas de transporte aéreo, uma vez que esse nicho integra uma grande parcela do *market share*⁴ das companhias aéreas e, além disso, são consumidores essenciais para o crescimento de seus lucros. Para atender aos objetivos propostos, a metodologia adotada é de natureza básica e descritiva, baseada em procedimentos bibliográficos, explorando estudiosos do *marketing* e de companhias aéreas, como Philip Kotler, Gary Armstrong e Stephen Shaw. Além disso, informações oriundas de organizações como a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), *American Marketing Association (AMA)*, *Harvard Business Review* e *Australian Government* também corroboram como suporte de estudo e análise (VIANNA, 2013).

Estruturalmente, o texto é organizado em três seções. A primeira descreve conceitos, evolução e etapas do processo de *marketing* das companhias aéreas, avançando para a descrição do panorama que destaca a queda das viagens corporativas com o surgimento da Covid-19. A segunda seção é dedicada à análise e definição de estratégias baseadas no *marketing*, com o propósito de reter e fidelizar os viajantes corporativos, além de pontuar as diversas vantagens proporcionadas por essa ferramenta às linhas aéreas. Por fim, as considerações finais são tecidas na terceira seção.

Diante do exposto, espera-se constatar a eficácia do *marketing* e suas estratégias, a fim de solucionar o impasse ocasionado pela pandemia que assolou o mundo no ano de 2020.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito de *marketing* passou por diversas transformações desde o seu surgimento, como resultado das mudanças do mercado consumidor.

⁴ Refere-se ao percentual da empresa sobre as vendas totais do mercado ou no setor em que atua (GORDON, 2022).

2.1 O MARKETING DAS COMPANHIAS AÉREAS

Segundo Kotler (2012), a evolução dessa ferramenta iniciou-se durante a era industrial, quando se optou por maximizar a produção e reduzir os custos, pois, assim, o preço de venda mais baixo possibilitaria uma escala maior. Essa fase foi definida como *Marketing 1.0*, ou a 'era do *marketing* centrado no produto'. Em seguida, o avanço da tecnologia e informação permitiu a comparação de produtos e ofertas semelhantes pelos consumidores, surgindo o *Marketing 2.0*. Nessa fase, o valor da mercadoria começou a ser definido pelo cliente, coagindo o profissional da área a desenvolver um produto superior para um público-alvo, de forma a alcançar o coração e a mente dos consumidores, caracterizando a 'era orientada para o cliente'.

Hodiernamente o *marketing* em sua terceira fase é denominado *Marketing 3.0* ou a 'era voltada para os valores'. Essa fase atribui aos consumidores uma perspectiva de seres humano plenos: com mente, coração e espírito, os quais estão sempre em busca de satisfazer seus próprios desejos. Dessa forma, o *Marketing 3.0* se destaca em épocas de crise econômica global, pois visa oferecer respostas e soluções para os problemas da sociedade, diante de mudanças radicais enfrentadas pelos consumidores, sejam elas nas esferas social, econômica ou ambiental. Nesse mesmo aspecto, as empresas que praticam o 3.0 possuem uma contribuição maior para apresentar ao mundo, como missão, visão e valor, elementos fundamentais para o destaque no mercado (KOTLER, 2012).

No mesmo contexto dos princípios de Kotler e sua evolução, a *American Marketing Association* (2017) define o *marketing* como uma atividade composta por um conjunto de instituições, juntamente de processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que possuem valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral. Entretanto, a principal ideia do *marketing* é baseada em trocas, das quais organizações e clientes participam de forma voluntária, visando ou não lucros, de forma que satisfaçam metas individuais e organizacionais com benefícios para ambos (CHURCHIL JR.; PETER, 2012).

Para Kotler e Armstrong (2015, p. 4), “Definido de maneira geral, o *marketing* é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros”. Sendo assim, o processo do *marketing* se inicia por meio da compressão das necessidades e desejos dos clientes, percebidos pelos profissionais. Dessa maneira, é necessária a elaboração de uma estratégia orientada para o mercado-alvo⁵ escolhido, determinando a quais clientes a empresa atenderá e como criará valor para eles, possibilitando a construção de relacionamentos lucrativos. Em seguida, o profissional da área desenvolve um programa com o objetivo de entregar efetivamente a proposta de valor pretendida aos clientes-alvo, por meio de um conjunto de ferramentas chamado mix de *marketing* (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

O mix de *marketing* é composto pelos quatro pilares de uma estratégia de sucesso, são eles: produto, preço, praça e promoção. Esses conceitos também são conhecidos como 4 Ps do *Marketing*, que consistem em variáveis controláveis pelas empresas em relação ao seu público-alvo. Como mencionado anteriormente por Kotler e Armstrong, esse mix contribui no planejamento e auxilia para que as estratégias sejam efetivas no mercado; isso acontece porque essa ferramenta transmite o posicionamento que a empresa deseja alcançar, colocando sua marca no mercado e criando estratégias integradas. Além disso, os 4 Ps contemplam todos os pontos de contato com o consumidor, formando a experiência da marca e diferenciando-a dos concorrentes (PEÇANHA, 2020).

Diante dos conceitos apresentados, o primeiro P descreve o produto, que se refere ao bem ou serviço que satisfaz as necessidades dos consumidores, considerando os benefícios para sua vida. Já o segundo P é relacionado ao preço, que gera receita para a empresa de acordo com os benefícios que o produto entrega. De acordo com Peçanha (2020), quanto maior é a percepção de valor do produto, mais o cliente se dispõe a pagar. Seguindo os conceitos, praça (o terceiro P) se refere aos canais de distribuição e pontos de venda, podendo eles ser físicos

⁵ Grupo de clientes potenciais a quem se identifica para vender produtos ou serviços. Uma vez definido o seu mercado alvo, será mais fácil determinar onde e como comercializar o seu negócio (AUSTRALIAN GOVERNMENT, 2021).

ou virtuais. A praça define como o produto vai chegar até o consumidor. Por último, o P de promoção diz respeito às estratégias para estimular a demanda pelo produto e comunicar sobre a marca ao público-alvo.

Quando se trata de venda de serviços, como, por exemplo, as companhias aéreas, o mix de *marketing* é composto por 7 Ps. Além dos Ps já abordados anteriormente, esse mix de serviços abarca outros novos, são eles: P de processos, que se refere ao desenvolvimento de processos de trabalho eficientes para garantir o atendimento das expectativas dos clientes; P de pessoas, que se trata da qualificação dos colaboradores que irão realizar a entrega do serviço e satisfação dos clientes; e P de prova física, ou seja, evidências que ajudem o cliente a visualizar o valor da oferta proposta pela empresa. Essa distinção entre os mixes ocorre em virtude de os serviços serem classificados como intangíveis (bem abstrato), inseparáveis (não se separa o serviço de seu prestador) e variáveis (um serviço nunca será realizado exatamente igual a outro). Por isso, é necessário que a empresa renove e transforme a forma de atrair e fidelizar os clientes (MORAES, 2018).

Assim, o desenvolvimento do programa de *marketing* e de suas ferramentas prevê uma etapa para construir e gerenciar relacionamentos com os clientes durante o processo, entregando-lhes valor e satisfação. Essa gestão lida com todos os aspectos e tarefas referentes à aquisição, à manutenção e ao desenvolvimento de consumidores, de modo a construir relacionamentos duradouros e oferecer o mais alto valor percebido pelo cliente⁶. Por fim, a última etapa do processo do *marketing* consiste na captura de valor dos clientes na forma de vendas, participação de mercado e lucros. Sendo assim, clientes com alto nível de satisfação permanecem fiéis e ocasionam retornos maiores para a empresa a longo prazo (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Entre as práticas de *marketing*, existe a segmentação de mercado, que corresponde ao processo de identificação de segmentos do mercado e o processo de divisão de uma extensa amostra de clientes em subgrupos de

⁶ Avaliação que o cliente faz da diferença entre todos os benefícios e todos os custos de uma oferta ao mercado em relação às ofertas concorrentes (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

consumidores. Nesse processo, os profissionais identificam características comuns nos clientes, tais como necessidades comuns, interesses, estilos de vida ou, até mesmo, perfis demográficos semelhantes. Sendo assim, os clientes são diversos e segmentados em razão de diferentes preços, ofertas, promoções, distribuições ou diversas variáveis do *marketing*. Nesse contexto, o interesse da companhia aérea em segmentos específicos possibilita a realização de melhor trabalho de decisão, levando em consideração o que o seu segmento alvo realmente valoriza, como a conveniência, baixo preço, partidas e chegadas pontuais, entre outros aspectos (CAMILLERI, 2018).

Shaw (2011, p. 27) contribui com o entendimento desse conceito: “A Segmentação de Mercado é um grupo de Clientes que possuem o suficiente em comum que formam uma base viável para uma combinação produto/preço/promoção”. Dessa forma, a segmentação do mercado de passageiros aéreos é baseada em três variáveis: o objetivo da viagem do passageiro, a duração de sua jornada; e o seu país ou cultura de origem. Cada uma dessas variáveis são fundamentais no *marketing* das companhias aéreas, e devem ser analisadas criteriosamente a fim de minimizar o risco de uma estratégia deficiente – e a consequente perda de clientes – e de constatar quais são os produtos com maior probabilidade de ganhar uma quota de um mercado-alvo e as melhores formas de comercializá-los e entregá-los ao mercado (TARVER, 2022).

Após definir as segmentações de mercado, é necessário discutir sobre as exigências dos clientes em cada uma delas, sabendo-se que raramente será possível satisfazer de forma imediata todas elas. Dessa forma, as companhias aéreas priorizam investir nas necessidades e requisitos mais importantes dos seus clientes, ou seja, aquilo de mais relevante no momento de escolha entre as concorrências. Ou seja, tais exigências não bastam ser identificadas, mas priorizadas. Sendo assim, as necessidades dos clientes inseridos na segmentação de viagens corporativas podem ser sintetizadas em: frequência e horários dos voos; pontualidade; localização e acesso ao aeroporto; acessibilidade do assento e flexibilidade das passagens; vantagens do passageiro frequente; serviço do aeroporto; e serviço a bordo (SHAW, 2011).

Desse modo, com o objetivo de adaptar seus produtos e serviços de acordo com as necessidades dos seus usuários, as empresas aéreas segmentam seus passageiros em diferentes grupos, categorizados em critérios comportamentais (preferências de reserva e requisitos de viagem), demográficos e socioeconômicos (características pessoais, como nacionalidade e idade, e sociais) e psicográficos (comportamento de viagem, motivação, valores, atitudes, interesses, opiniões, critérios de personalidade e estilo de vida). Nesse contexto, os critérios que envolvem nacionalidade, idade e motivação da viagem (negócios/corporativas ou lazer) são os mais utilizados para segmentar os passageiros (WITTMER; HINNEN, 2016).

Vale ressaltar que as viagens corporativas são pagas pelas empresas com objetivos profissionais e realizadas periodicamente por colaboradores, profissionais terceirizados ou convidados de pessoas jurídicas. Além disso, podem ser divididas em dois segmentos, quais sejam, viagens individuais e eventos corporativos. As viagens individuais se referem às realizadas por profissionais individualmente, ao passo que os eventos corporativos englobam treinamentos, reuniões, ações de *marketing*, convenções, entre outros (MARTINS; MURAD, 2019). Esse tipo de segmentação de viagens caracteriza-se como uma maneira de conquistar resultados positivos para a empresa, pois possibilita a capacitação de colaboradores, geração de novos conhecimentos, integração das equipes, fechamento de novos contratos e o estreitamento de laços com fornecedores e clientes (SANTOS, 2022).

2.2 A QUEDA DAS VIAGENS CORPORATIVAS

Em 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial de Saúde (OMS) recebeu, da cidade de Wuhan (China), alerta sobre vários casos de pneumonia provocada por uma nova cepa de coronavírus, nunca antes identificada em seres humanos. Assim, com a alta disseminação e surtos do vírus pelo mundo, a OMS caracterizou, em 11 de março de 2020, a doença de Covid-19 como uma pandemia (OPAS, s.d.). Dessa maneira, a aviação, entre tantos outros ramos, foi gravemente

afetada a fim de minimizar o contágio, que se alastrava rapidamente por todo o mundo, causando a interrupção mais severa da economia mundial no século XXI. Diante do cenário, as restrições globais de viagens e a reclusão domiciliar foram alternativas e estratégias encontradas devido à inexistência, na época, de vacinas e capacidade médica limitada para tratar a doença em todos os países (AMARAL; ROCHA, 2021).

Segundo dados da ANAC (2020a; 2020b), em decorrência da pandemia, a queda da demanda por voos no mercado doméstico medida em passageiros quilômetros pagos (RMK), foi de -32,9% no mês de março de 2020, totalizando um total de 4,9 milhões de passageiros, comparado ao mesmo mês de 2019, que finalizou com um total de 7,7 milhões de embarques. Essa retração continuou no mês de abril de 2020, com redução de 93,1% na comparação com abril de 2019. Ainda de acordo com a ANAC (2021), de abril a dezembro de 2020 no Brasil, a quantidade de embarques domésticos foi 64% menor do que a realizada no mesmo período em 2019. Considerando o acumulado do ano, o número de voos foi 49,5% inferior do que um ano antes. Em relação ao mercado internacional, a média de voos realizados de abril a dezembro foi 76% menor do total apurado um ano antes.

De acordo com a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP) e a Associação Latino-Americana de Gestão de Eventos e Viagens Corporativas (Alagev), o resultado de faturamento no ano de 2021 ainda representa uma queda de 47,6% sobre 2019, nível pré-pandemia. Dessa forma, somando os dois primeiros anos de pandemia, a estimativa de perda potencial do setor de viagens corporativas é de cerca de R\$ 100 bilhões. Por conta da paralisação do mercado causada pela Covid-19 entre março e setembro de 2020, o faturamento no ano foi de R\$ 33,3 bilhões, uma queda de 64,1% em relação a 2019 (ÉPOCA, 2022).

Por oportuno, vale destacar que 60% da receita das companhias aéreas são compostas pela venda direta aos passageiros e 40% provenientes do processo de milhas via cartão de crédito e outras modalidades, o que se tornou uma fonte essencial de receita e lucratividade, permitindo a maior oferta de rotas

e melhores preços nas passagens. Isso considerado, conclui-se que o cenário pandêmico foi totalmente desfavorável para as companhias, visto que as viagens corporativas, sejam elas individuais ou em grupo, podem representar em alguns voos cerca de 75% da receita da empresa. Isso ocorre porque os viajantes a negócios tendem a comprar bilhetes de última hora e, conseqüentemente, escolher assentos mais caros, que são duas vezes mais lucrativos. Assim, as empresas geralmente estão dispostas a reservar voos sem escalas, conexões ou planejamento e, para isso, custear um valor mais alto de acordo com a sua necessidade (BROCK, 2022).

Portanto, as viagens corporativas estão, evidentemente, ligadas à atividade econômica, pois, à medida que as empresas se estabilizam, as viagens aumentam. Considerando o cenário internacional pré-pandêmico, de acordo com a *holding* financeira norte-americana Morgan Stanley, as viagens corporativas contribuem com cerca de 25 a 30% do mercado global das linhas aéreas, podendo representar até metade das receitas totais em algumas companhias aéreas, como Lufthansa, 50%; IAG (*International Airline Group* – *British Airways, Iberia, Aer Lingus, Iberia Express, Level e Vueling*), com 34%; *Air France* e *KLM*, 34%; *EasyJet* e *Ryanair*, 20% (MASON, 2020).

No entanto, o cenário pandêmico acarretou, de forma clara, prejuízo para as empresas. Exemplo disso é a contração no número de viagens domésticas a negócios na Delta Airlines, que sofreu perda de cerca de 40% em relação a 2019. Já a *United Airlines* e *Air France* sofreram redução de cerca de, respectivamente, 40% e 50% em suas receitas (GARCIA, 2022).

Nesse contexto, as empresas aéreas se depararam com um impasse absoluto, quando 86% das pessoas com bilhetes comprados necessitaram cancelar suas respectivas viagens corporativas, em virtude, repita-se, das diversas restrições de voo, dos *lockdowns* e das proibições de viagens. Por conta desse cenário, as empresas consumidoras de viagens corporativas necessitaram buscar outras maneiras de atender às suas demandas e realizar negócios através de videoconferência, a fim de atingir suas metas. Dessa forma, *Zoom*, *Skype* e *Microsoft Teams* se destacaram por serem capazes de conduzir reuniões por

videoconferência de maneira eficaz por meio da internet, meio de comunicar que se tornou substituto dos encontros presenciais no mundo dos negócios, reduzindo de maneira significativa as viagens aéreas destinadas ao mesmo objetivo (MASON, 2020).

Segundo dados obtidos por meio de pesquisas, a plataforma *Zoom* registrou 10 milhões de participantes diários em dezembro de 2019; esse número aumentou para mais de 300 milhões em abril de 2020. Além do *Zoom*, outras plataformas adjacentes (*Google Meet* e *Microsoft Teams*) também sofreram aumentos diários significativos no mesmo período, o que aponta para a continuidade do uso da ferramenta para reuniões mesmo após o término da pandemia. Estima-se que a ocorrência de reuniões de negócios na modalidade presencial seja de apenas de 25% do volume total, até 2024, de acordo com a empresa de consultoria *Gartner Group*. Em decorrência dos novos hábitos, os usuários corporativos tornaram-se suscetíveis a sofrer de fadiga de *Zoom*, problema este que persiste nos tempos atuais (KARL; PELUCHETTE; AGHAKHANI, 2022).

Para efeito de informação, fadiga de *Zoom* se classifica como uma grande adversidade diante da substituição das viagens em geral pelas videoconferências. De acordo com o copresidente da Associação Psicológica Americana (APA), Brian Wind, a videoconferência faz com que o cérebro necessite de várias horas para processar as informações, pois não consegue captar as pistas sociais que está habituado a identificar, como os movimentos das mãos, corporais e até mesmo a energia de uma pessoa. Isso provoca o *stress* mental e consome muita energia, podendo causar: esquecimento e dificuldade de concentração, falta de motivação, pessimismo, baixa produtividade, ansiedade, insônia, entre outros fatores considerados extremamente prejudiciais a qualquer trabalhador ou empresa aspirante à resultados (UNIVERSITY OF THE CUMBERLANDS, 2021).

Essa tendência, ainda que parcialmente nociva à saúde mental, como visto, é, em parte, resultado do processo pandêmico que acelerou o crescimento do trabalho remoto em cinco anos, de acordo com a *Harvard Business Review*, reduzindo as viagens corporativas e tornando-as menos necessárias. Segundo

dados da empresa consultora de gestão Oliver Wyman, quase 43% dos passageiros frequentes de viagem a negócios afirmaram viajar com menos frequência após a pandemia de Covid-19, contabilizando uma economia de custos para as empresas antes consumidoras (TEMASYS, 2022). Por consequência, o serviço de transporte aéreo realizado pelas linhas aéreas, antes considerado como um componente vibrante no mundo corporativo, foi marginalizado pela perplexidade de todas essas mudanças (GARCIA, 2022).

O desafio permanece no presente, pois, mesmo com o desenvolvimento e o crescimento da indústria do turismo e viagens no segundo semestre de 2021, as viagens de negócios se mantiveram relativamente baixas ao longo do ano: atingiram apenas 10% do volume vivenciado no período pré-pandêmico (TRAVELPERK, 2022).

Esses dados evidenciam, portanto, a continuada redução da receita proveniente do *business traveller* nas companhias aéreas, incrementada pelo avanço dos encontros virtuais por meio de videoconferência. Desse modo, após analisar os diversos aspectos e consequências relacionadas à pandemia de Covid-19, ficam evidentes os prejuízos sofridos pelo setor aeronáutico a partir de 2020, com contribuição do grande impasse atualmente vivenciado pelo transporte aéreo corporativo. Diante do exposto, as companhias aéreas necessitam se adaptar a novos processos e modificar seus respectivos planejamentos de *marketing*, com o objetivo de atualizar a proposta de valor de acordo com as necessidades hodiernas dos consumidores e as condições do mercado dos negócios. Essa abordagem será relevante no mundo pós-Covid-19 e recuperação econômica.

2.3 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E O PROCESSO DECISÓRIO DE COMPRA

Segundo Kotler (1992), entender o comportamento do consumidor do mercado-alvo pode ser definido como uma função fundamental do administrador de *marketing*, pois o mercado de forma integral é composto por todos os indivíduos que compram ou adquirem produtos e serviços para consumo pessoal. Nesse contexto, pode-se afirmar que o consumo é influenciado pela idade, renda, nível

de educação, pelo padrão de mobilidade e gosto dos consumidores. Sendo assim, é necessário identificar os fatores e as principais influências no comportamento de compra dos viajantes corporativos, permitindo a compreensão das empresas em relação à geração de valor para esse tipo de consumidor (COBRA, 1992).

De acordo com Sheth, Mittal e Newman (2001), as empresas que conseguem perceber, compreender e suprir as necessidades e expectativas dos consumidores, de maneira eficiente e melhor do que seus concorrentes, apresentam bons desempenhos e obtêm resultados como crescimento de vendas, aumento da lucratividade e procura por seus produtos ou serviços. Em vista disso, é perceptível a importância do estudo do comportamento dos viajantes a negócios, considerado como o ponto de partida para a empresa aérea conquistar e fidelizar seu cliente, identificando suas necessidades e expectativas em relação aos serviços que podem ser oferecidos.

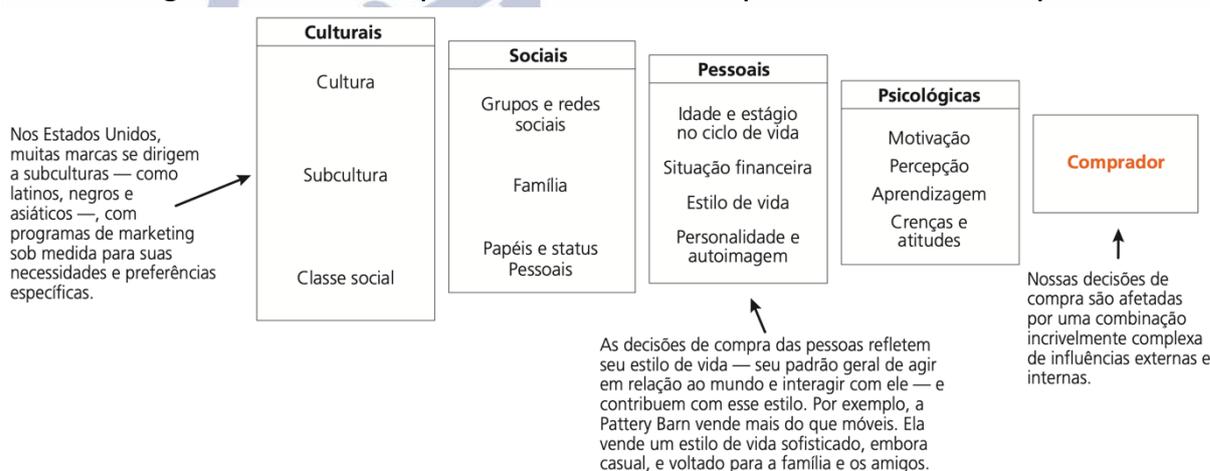
Nesse mesmo contexto, o objetivo principal do estudo do comportamento do consumidor, segundo Levitt (2004), é criar e reter clientes o que normalmente ocorre, pois as campanhas de *marketing* baseadas nessa tese são mais eficazes, despertando o desejo de compra e satisfazendo as necessidades individuais dos consumidores.

Levando em consideração o problema apresentado, é necessário que as empresas aéreas realizem o plano de *marketing* de acordo com o comportamento do consumidor segmentado, ou seja, empenhar-se, no caso em debate, na recuperação e reconquista do *business traveller* em seu mercado. Segundo Solomon (2011, p. 33), a análise do comportamento do consumidor abrange uma ampla área: “é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”. Assim, estudar e entender o comportamento do consumidor possibilita às empresas satisfazerem as necessidades e desejos desses consumidores, reconquistando-os de maneira eficaz.

Teorizando, os fatores que influenciam as compras realizadas pelos consumidores podem ser classificados em culturais, sociais, pessoais e

psicológicas. Na maioria das vezes, esses fatores não são controlados pelos profissionais de *marketing*, mas, como já mencionado, eles devem ser considerados no processo de planejamento das empresas aéreas. Os fatores culturais envolvem o papel desempenhado pela cultura, subcultura, classe social do comprador e como essas características induzem no comportamento de compra. Quanto aos fatores sociais, trata-se da influência de pequenos grupos, família, papéis sociais e status. Já a classificação de fatores pessoais refere-se às decisões que envolvem características pessoais, ou seja, idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, situação financeira, estilo de vida e personalidade e autoimagem. Por fim, os fatores psicológicos abrangem quatro aspectos importantes, que são: motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Figura 1 – Fatores que influenciam o comportamento de compra



Fonte: Kotler; Armstrong (2015).

Considerando os fatores citados, é necessário que as empresas aéreas percebam os fatores contribuintes no processo de pensamento e decisão dos viajantes corporativos. Tal necessidade é justificada, pois o comportamento do consumidor é considerado um aspecto decisivo para o alcance dos objetivos organizacionais, além de fundamental para a execução das estratégias de *marketing* das empresas. À vista disso, o estudo deste tema é essencial para as companhias aéreas sustentarem de maneira rentável seus serviços e restabelecerem sua parceria com o grupo *business traveller*, que contribui com

grande parte de sua receita, a fim de prover e satisfazer suas respectivas necessidades e exigências, potencializando, assim, o grau de fidelidade desses viajantes em relação aos serviços oferecidos (FERREIRA; CARVALHO, 2010).

Após reconhecer o comportamento e as influências que afetam os consumidores, é necessário analisar o processo de decisão do comprador, que se classifica em cinco estágios: reconhecimento da necessidade; busca por informações; avaliação das alternativas; decisão de compra; e comportamento pós-compra. Esse processo consiste na trajetória de amadurecimento que o consumidor percorre para escolher e comprar um produto ou serviço. Diante dessa visão, as empresas aéreas são capazes de acompanhar todo a trajetória de compra do viajante corporativo e, de acordo com cada estágio, apresentar soluções e melhorar seu *ranking* perante os concorrentes (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

A primeira etapa de reconhecimento da necessidade define o início do processo de compra. Nesta etapa, o comprador reconhece um problema ou uma necessidade que pode ser acionada por estímulos internos (necessidades fisiológicas, fome, sede etc.) ou externos (conversa com amigos, publicidade etc.). Assim, os profissionais de *marketing* devem pesquisar para descobrir que tipos de necessidades ou problemas levaram o consumidor a interessar pelo seu serviço (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). Nessa fase, a equipe não deve focar nas vendas, mas sim ajudar os consumidores por meio de mensagens publicitárias a reconhecer suas necessidades que nem sempre estão claras (CASAROTTO, 2022).

De acordo com a *Global Business Travel Association* (GBTA), 60% dos viajantes corporativos são mais produtivos e criativos quando viajam a negócio para trabalhar e colaborar com os colegas de maneira *face-to-face*⁷, em vez de trabalhar sozinho ou remotamente. Diante disso, vale destacar que as reuniões a trabalho e/ou negócios são consideradas necessárias para toda a sociedade e, assim, cabe as companhias aéreas salientar nos planejamentos de *marketing* os

⁷ Terminologia usada para descrever uma situação em que você fala diretamente com outra pessoa, não por telefone, e-mail, online etc. (CAMBRIDGE DICTIONARY).

principais benefícios e a necessidade das reuniões presenciais, que envolvem: comunicação mais clara, menos interrupções, participantes mais atentos, formação de confiança e, principalmente, relacionamentos mais sólidos. Tais vantagens traz grandes proveitos a todos os negócios e às empresas aéreas, pois esses fatores podem despertar o interesse e reconhecimento do público pela necessidade das viagens corporativas, desenvolvendo, assim, o processo de compra (HOGARTY, 2021).

Após o reconhecimento da necessidade, o consumidor interessado pode buscar mais informações por meio de diversas fontes, sendo elas: fontes pessoais (família, amigos, vizinhos, conhecidos), fontes comerciais (propaganda, sites), fontes públicas (mídia de massa, opiniões e pesquisas de consumo, buscas na internet) e fontes experimentais (manuseio, exame, utilização do produto). Tradicionalmente, o consumidor recebe a maior parte das informações de fontes comerciais, ou seja, as que são gerenciadas pelos profissionais do ramo. Sendo assim, é necessário que o *marketing* das companhias aéreas seja eficiente na visibilidade e propagação de informações, pois, quanto mais informações, mais consciência e conhecimento o consumidor adquire sobre a marca, considerando-a uma grande solucionadora de suas necessidades (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

De acordo com Kotler e Armstrong (2015), a terceira etapa do processo é constituída pela avaliação das alternativas e, neste momento, o consumidor processa as informações para fazer sua escolha entre as marcas disponíveis. Nessa avaliação, a maioria dos consumidores leva em conta diversos atributos, dando uma importância diferente a cada um deles. Segundo pesquisas, os atributos mais valorizados pelos viajantes a negócios em uma companhia aérea são: compromisso com a saúde e segurança dos viajantes, informações claras e transparentes, automação e agilidade, pontos de contato reduzidos, eficiência e eficácia nos processos, flexibilidade, programas de fidelidade, conectividade Wi-Fi e aumento do espaço entre as poltronas (TRAVELPERK, 2021).

Nessa circunstância, os programas de fidelidade das linhas aéreas se destacam como grandes incentivadores no mundo corporativo. Esse destaque é

fruto da economia e da redução de custo, fatores fundamentais para o desenvolvimento dos viajantes e empresas que aspiram ganhar competitividade em tempos de crise. Além disso, os programas de milhagem estimulam a fidelidade do consumidor, que é propenso a escolher e pagar tarifas mais altas para ganhar pontos na companhia, devido aos diversos benefícios oferecidos, como *upgrades* de classe e outras vantagens exclusivas. Esses fatores justificam a necessidade e importância desse tipo de atributo nas empresas aéreas, considerado decisivo na avaliação das alternativas pelo grupo *business traveller* (DUKE FUQUA, 2022).

Segundo estudos de Harvard (2003), entre 85 e 95% das decisões de compra são realizadas de forma inconsciente, ou seja, é importante saber que as compras lidam mais com o lado emocional do que o racional dos consumidores. Nesse sentido, o *marketing* pode até informar e propagar os atributos da linha aérea, mas o que realmente importa é a percepção do valor pelo cliente, que está relacionada aos benefícios sociais e emocionais que o serviço e a marca oferecem. Dessa forma, as empresas aéreas devem ter como prioridade construir um relacionamento de confiança com os viajantes corporativos, a fim de sobressair sobre os concorrentes na avaliação das alternativas, posicionando e demonstrando sua eficiência na solução dos problemas desses consumidores (CASAROTTO, 2022). Dessa maneira, o estágio de avaliação é o momento em que o consumidor classifica as marcas e forma intenções de compra.

Já a etapa seguinte consiste na decisão de compra e na escolha da marca favorita pelo cliente (levando em consideração a melhor opção para resolver seu problema), porém, ele pode sofrer influências que o façam desistir. Esses fatores podem ser: plataforma de difícil manuseio, condições de pagamento insatisfatórias, informações insuficientes sobre o produto etc. Dessa forma, as empresas aéreas devem estar atentas a estímulos e distrações que possam fazer o consumidor desistir da compra e, mediante a adoção de estratégias, incentivar que os clientes a finalizem (CASAROTTO, 2022).

Nessa conjuntura, a adoção do *cross-selling*⁸ é uma possibilidade de geração de valor para o consumidor no estágio de decisão de compra. Isso pode ocorrer por meio da oferta e parceria das companhias aéreas com hotéis, cooperativas, plataformas de transporte e empresas turísticas, a fim de fornecer a jornada ideal e personalizada do viajante corporativo integrada na compra da passagem aérea. Essa técnica é válida, pois, como já visto, os viajantes a trabalho optam por pontos de contatos reduzidos e maior agilidade, que são particularidades dessa estratégia. Assim, além de expandir sua receita, a empresa aérea tende a ser eficiente em aumentar a satisfação, lealdade e incentivo do cliente na decisão de compra (RELAY, 2019).

Já a última etapa do processo de decisão do comprador fundamenta-se no comportamento pós-compra, que é iniciado após a satisfação ou insatisfação do consumidor, de acordo com a experiência obtida. Nesse estágio, o viajante confronta as expectativas e a realidade, concluindo se elas foram supridas, superadas ou frustradas. Quando as expectativas são supridas ou superadas, a empresa tem mais chances de fidelizar os clientes, e, quando são frustradas, abre-se a possibilidade de fazer reclamações, deixar de comprar ali e até difamar a marca em sua rede de contatos. A satisfação, portanto, é a chave para construir relacionamentos lucrativos e deve ser primordial para as empresas aéreas, haja vista que o cliente satisfeito repete a compra, fala bem do serviço para outras pessoas, além de prestar menos atenção nas marcas e propagandas dos concorrentes (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Diante disso, os profissionais de *marketing* das companhias aéreas devem avaliar regularmente a satisfação de seus clientes e, de maneira proativa, conhecer a opinião do público sobre seu serviço e o que pode ser melhorado para maximizar a satisfação e a experiência de consumo. Tal proatividade é necessária porque grande parte dos clientes insatisfeitos não compartilham seus problemas espontaneamente, tornando necessária a criação de sistemas que os incentivem a reclamar, a fim de informar o desempenho das empresas e maneiras de melhorá-

⁸ *Cross-selling*, ou venda cruzada, é oferecer um produto ou serviço complementar à oferta que o cliente adquiriu (FOLADOR, 2019).

lo. Dessa maneira, a avaliação pós-consumo coage a companhia estar preparada para reclamações, sugestões e até mesmo eventuais impasses (CASAROTTO, 2022).

Nesse contexto, o mapa de jornada do cliente é uma estratégia válida para a preparação e capacitação das empresas aéreas na solução de problemas, o que possibilita a evolução da experiência e a satisfação pós-compra dos viajantes corporativos. Essa ferramenta tem o propósito de analisar o comportamento e descrever toda a trajetória do consumidor, desde a primeira dúvida ou motivação até o fim de todo o ciclo do serviço, de modo a desenvolver o relacionamento e a retenção desse cliente. Diante disso, utilizar a jornada do cliente contribui para a compreensão das necessidades reais do *business traveller*, permitindo a oferta de soluções e experiências ainda melhores pelas companhias, além de otimizar os canais de comunicação e acertar na distribuição dos recursos: tempo e dinheiro (LUBY, 2021).

Por fim, no mesmo sentido de integração do viajante corporativo e da jornada do cliente, a estratégia do *omnichannel*⁹ destaca-se como uma grande aliada das linhas aéreas para a recuperação, satisfação e interação desse público. Essa tática amplia a proposta de valor entregue pela empresa, pois o *business traveller* busca por experiências de viagens holísticas e personalizadas. Com o *omnichannel*, a empresa se prontifica a responder o cliente considerando cada momento de sua jornada pelo canal de sua preferência, garantindo que as informações sejam direcionadas e centralizadas com eficiência. Essa estratégia permite o contato entre a companhia aérea e o consumidor de maneira flexível, por meio de site, aplicativo móvel, agentes de viagem, redes sociais e várias outras formas. Assim, esses atributos resultam na economia de tempo, entrega de valor ao viajante corporativo e satisfação de algumas necessidades, como, por exemplo, agilidade e efetividade (PIZZA, 2022).

⁹ Essa estratégia tem como base o uso simultâneo e interligado de diferentes canais de comunicação, a fim de estreitar a relação entre online e offline, aprimorando, assim, a experiência do cliente (FONSECA, 2017).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa apresentou o surgimento e as transformações do *marketing*, assim como sua importância e seus atributos para o mundo hodierno. Foram expostos os conceitos e principais pilares para que o processo dessa ferramenta seja eficaz nas companhias aéreas e, mais que isso, solucione suas dificuldades. Diante disso, o trabalho evidenciou, mediante a exibição de dados, o amplo prejuízo sofrido pelas empresas aéreas, após o advento da pandemia de Covid-19, relacionado à queda do número de viagens corporativas e justificado pela relevância dessas operações em suas receitas, uma vez que uma grande parcela da receita das linhas aéreas que é composta por viajantes corporativos.

É perceptível a grande adversidade proveniente da crise pandêmica, de acordo com as informações apresentadas, a qual foi faceada de maneira inesperada pelas empresas nacionais e globais. Também se observou que isso ocorrera em função das restrições mundiais e do ápice das plataformas de reuniões *online* que substituíram significativamente as presenciais, expondo a necessidade de alternativas e soluções para as companhias aéreas.

Assim, a pesquisa analisou o extenso campo do *marketing* e, dessa maneira, identificou medidas e estratégias eficazes com o propósito de solucionar esse impasse enfrentado pelo setor aeronáutico. Nesse contexto, foram explicitados os benefícios do *marketing* e as vantagens provocadas por essa ferramenta, e, para tanto, todo o processo deve ser realizado de forma estratégica.

Isto porque compreender o comportamento do viajante corporativo e suas influências é imprescindível para a superação do desafio de repescar o cliente. Essa tática se demonstra favorável à medida que permite a retenção/resgate do seu público-alvo e identifica as tendências do mercado, possibilitando melhorar a visão do segmento *business traveller* e destacar a marca diante das concorrências. Atrelado a esse fator, o processo de decisão do comprador juntamente do *cross-selling* são aspectos fundamentais do *marketing* que, além de desenvolver toda a trajetória de compra, torna a empresa relevante em cada etapa e gera mais valor de acordo com as necessidades dos viajantes.

O mapa da jornada do cliente e o *omnichannel* foram apresentados como soluções para a retomada das viagens corporativas no mercado aéreo atual, pois, dessa maneira, as empresas são capazes de integrar todas as etapas de sua viagem por meio de diversos pontos de contato simultâneos, além de oferecer todo o suporte necessário para seus clientes. Essas alternativas são válidas, visto que os viajantes a negócios necessitam de velocidade e eficiência, e empresas que oferecem esses atributos são capazes de influenciar as escolhas do consumidor e, conseqüentemente, gerar mais oportunidades de vendas.

À vista disso, a hipótese deste estudo se confirma, haja vista que as estratégias baseadas no *marketing* são pertinentes em entregar excelentes propostas de valor ao grupo *business traveller*. Dessa forma, a satisfação das necessidades e dos desejos apresentados por esses consumidores proporciona a construção de relacionamentos sólidos e fiéis, facilitando a recuperação e captação desse público após a pandemia de Covid-19. Assim, é possível perceber que a gestão de *marketing* e suas estratégias possuem papel fundamental para o sucesso das companhias aéreas, fortalecendo o propósito de atender às expectativas dos clientes e, mais que isso, encantá-los.

Revista Brasileira de Aviação Civil & Ciências Aeronáuticas

REFERÊNCIAS

AMARAL, P. C. F.; ROCHA, A. M. C. **A crise do COVID-19 no turismo - o caso da Café e Viagens**. 2021. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). **Definitions of Marketing**. Disponível em: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>>. Acesso em: 17 ago. 2022.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Demanda doméstica por voos cai 32,9% em março, após pandemia do novo coronavírus**. 2020a. Disponível em: <<https://www.gov.br/anac/pt-br/noticias/2020/demanda-domestica-por-voos-cai-32-9-em-marco-apos-pandemia-do-novo-coronavirus>>. Acesso em: 5 set. 2022.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Demanda por voos domésticos recua 93,1% em abril**. 2020b. Disponível em:

<<https://www.gov.br/anac/pt-br/noticias/2020/demanda-por-voos-domesticos-recua-93-1-em-abril>>. Acesso em: 5 set. 2022.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Indicadores do transporte aéreo recuam em consequência da pandemia de Covid-19**. 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/anac/pt-br/noticias/2021/indicadores-do-transporte-aereo-recuam-em-consequencia-da-pandemia-de-covid-19>>. Acesso em: 5 set. 2022.

AUSTRALIAN GOVERNMENT. **Identify your target market**. Disponível em: <<https://business.gov.au/marketing/identify-your-target-market>>. Acesso em: 22 set. 2022.

BROCK, T. **How much airline revenue comes from business travelers?** Disponível em: <<https://www.investopedia.com/ask/answers/041315/how-much-revenue-airline-industry-comes-business-travelers-compared-leisure-travelers.asp>>. Acesso em: 17 ago. 2022.

CAMILLERI, M. A. *Market Segmentation, Targeting and Positioning*. In: **Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product**, Cap. 4, p. 69-83. Cham: Springer, 2018.

CASAROTTO, C. **Conheças as 7 etapas do processo de decisão de compra e como guiar o consumidor**. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/processo-de-decisao-de-compra/>>. Acesso em: 26 out. 2022.

COBRA, M. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

CHURCHIL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DUKE FUQUA – SCHOOL OF BUSINESS. **The Influence of Frequent Flyer Programs**. 2022. Disponível em: <<https://www.fuqua.duke.edu/duke-fuqua-insights/tong-guo-influence-frequent-flyer-programs>>. Acesso em: 26 out. 2022.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Setor de viagens corporativas perdeu cerca de R\$ 100 bi em 2 anos de pandemia**. 2022. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2022/03/epoca-negocios-setor-de-viagens-corporativas-perdeu-cerca-de-r-100-bi-em-2-anos-de-pandemia.html>>. Acesso em: 8 set. 2022.

CAMBRIDGE DICTIONARY. *Dicionário Cambridge de Inglês para Negócios*. Face-to-face. **Cambridge University Press**. 2022. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/face-to-face>>. Acesso em: 24 out. 2022.

FERREIRA, V; CARVALHO, D. **Comportamento do Consumidor**. Palhoça: UnisulVirtual, 2010.

FOLADOR, M. **Cross selling e up selling: dois termos que você precisa conhecer**. 2019. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/vendas/cross-selling-up-selling/>>. Acesso em: 27 out. 2022.

FONSECA, L. **Estratégia Omnichannel: uma nova experiência de consumo**. 2017. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/omnichannel/>>. Acesso em: 29 out. 2022.

GARCIA, M. **How airline business travel is changing and why that's okay**. 2022. Disponível em: <<https://worldaviationfestival.com/blog/airlines/how-airline-business-travel-is-changing-and-why-thats-okay/>>. Acesso em: 17 ago. 2022.

GORDON, J. **Market Share - Explained**. 2022. Disponível em: <https://thebusinessprofessor.com/en_US/principles-of-marketing/market-share-definition>. Acesso em: 28 out. 2022.

GUITARRA, P. **Transporte aéreo**. 2022. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/geografia/transporte-aereo.htm>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. **The Subconscious Mind of the Consumer (And How To Reach It)**. 2003. Disponível em: <<https://hbswk.hbs.edu/item/the-subconscious-mind-of-the-consumer-and-how-to-reach-it>>. Acesso em: 24 out. 2022.

HOGARTY, S. **Os benefícios das reuniões presenciais e como continuar a realizá-las**. 2021. Disponível em: <<https://www.wework.com/pt-BR/ideas/professional-development/benefits-of-in-person-meetings>>. Acesso em: 25 out. 2022.

LEVITT, T. **Miopia no marketing**. São Paulo: Harvard Business Review Brasil, 2004.

LUBY, G. **Mapa da Jornada do Cliente, O que é, Como Fazer e Exemplos**. 2021. Disponível em: <<https://blog.leadster.com.br/mapa-da-jornada-do-cliente/>>. Acesso em: 27 out. 2022.

KARL, K. A; PELUCHETTE, J. V; AGHAKHANI, N. *Virtual Work Meetings During the COVID-19 Pandemic: The Good, Bad, and Ugly*. **Small Group Research**, Estados Unidos, 2022, volume 53, número 3, páginas 343-365, junho 2022.

KOTLER, P. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

MARKET BUSINESS NEWS. **What is business travel?** Definition and examples. 2020. Disponível em: <<https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/business-travel-definition/>>. Acesso em: 24 out. 2022.

MARTINS, V.; MURAD, E. **Viagens de Negócio que negócio é esse?** São Paulo: Senac São Paulo, 2019.

MASON, K. **Covid-19 and the long-term implications for the business travel market: Has Zoom and Teams killed business travel?** 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/344465082_Covid-19_and_the_long-term_implications_for_the_business_travel_market_Has_Zoom_and_Teams_killed_business_travel>. Acesso em: 17 ago. 2022.

MORAES, D. **Marketing de Serviços: o que é e por que ele é importante para sua empresa**. 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/marketing-de-servicos/>>. Acesso em: 8 set. 2022.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE (OPAS). **Histórico da pandemia de COVID-19**. (s.d.). Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>>. Acesso em: 3 set. 2022.

PEÇANHA, V. **4 Ps do Marketing: entenda tudo sobre o conceito de Mix de Marketing**. 2020. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/4-ps-do-marketing/>>. Acesso em: 18 ago. 2022.

PIZZA, L. **A jornada do viajante é omnichannel**. 2022. Disponível em: <<https://govoll.com/blog/a-jornada-do-viajante-e-omnichannel/>>. Acesso em: 27 out. 2022.

RELAY 42. **The Smart Platform That Will Help Your Airline Increase Cross-Selling And Satisfaction**. 2019. Disponível em: <<https://relay42.com/resources/blog/the-smart-platform-that-will-help-your-airline-increase-cross-selling-and-satisfaction>>. Acesso em: 27 out. 2022.

SANTOS, G. E. **O que é uma viagem corporativa?** 2022. Disponível em: <<https://blog.apino.com.br/viagem-corporativa-saiba-como-organizar/>>. Acesso em: 6 set. 2022.

SHAW, S. **Airline marketing and management**. 7. ed. London: Routledge, 2011.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B.I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento de do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: Comprando, possuindo e sendo. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

TARVER; E. **Market Segmentation**. 2022. Disponível em: <<https://www.investopedia.com/terms/m/marketsegmentation.asp>>. Acesso em: 31 ago. 2022.

TEMASYS. **17 Statistics Highlighting the Rise of Virtual Meetings**. 2022. Disponível em: <<https://temasys.io/trends/rise-of-virtual-meetings/>>. Acesso em: 21 set. 2022.

TRAVELPERK. **Impact of COVID-19 on business travel: 50+ post-pandemic stats**. 2022. Disponível em: <<https://www.travelperk.com/blog/covid-19-business-travel-post-pandemic-stats/>>. Acesso em: 17 ago. 2022.

TRAVELPERK. **What do business travelers want from airlines?** 2021. Disponível em: <<https://www.travelperk.com/blog/what-do-business-travelers-want-from-airlines/>>. Acesso em: 25 out. 2022.

UNIVERSITY OF THE CUMBERLANDS. **Zoom Fatigue and Why it Matters**: know the facts. 2021. Disponível em: <<https://www.ucumberland.edu/blog/zoom-fatigue>>. Acesso em: 21 set. 2022.

VIANNA, C. T. **Classificação das Pesquisas Científicas** - Notas para os alunos. Florianópolis, 2013, 2p. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/343532633_Professor_CLEVERSON_TABAJARA_VIANNA_-_Tabajaraifscedubr_>. Acesso em: 30 ago. 2022.

WITTMER, A.; HINNEN, G. **Airline passengers**. 1. ed. London, New York: Routledge, 2016.

