



PROVA DE CASO INTERDISCIPLINAR

O Caso Interdisciplinar é uma das provas do **Teste ANPAD – Orientação Profissional**, ofertada a partir da primeira edição de 2020. Envolve a descrição de uma situação relacionada à uma organização (pública, privada e do terceiro setor) ou a um profissional, de natureza interdisciplinar, que apresenta uma decisão, um problema ou uma oportunidade vivenciada em um determinado contexto, e que demande a solução de um dilema.

Como uma ação de disseminação dos casos interdisciplinares no formato desenvolvido pela Diretoria de Ensino de Pós-Graduação da ANPAD, estamos divulgando o Caso que integrou a prova da primeira edição do Teste ANPAD de 2020. Consideramos que, além de auxiliar os interessados em realizar a prova de orientação profissional nas próximas edições do Teste ANPAD, também poderá ser utilizado por professores de Cursos de Graduação em Administração em suas atividades acadêmicas, o que configura uma contribuição da ANPAD para a educação em Administração.

DIRETORIA ANPAD (2018-2020)

Diretor-Presidente: Antônio Carlos Gastaud Maçada
Diretor de Ensino de Pós-Graduação: Anielson Barbosa da Silva
Diretor Científico: Valmir Emil Hoffmann
Diretor Administrativo-Financeiro: Fabio Vizeu Ferreira
Diretora de Comunicação e Publicações: Maria José Tonelli

As companhias aéreas de baixo custo, a bagagem de mão e as novas condições gerais de transporte aéreo

A companhia aérea Pena Vermelha S.A. atua há mais de quinze anos nas regiões Nordeste e Sudeste do Brasil. Sua estratégia de diferenciação é a de baixo custo (*low cost*).

A estratégia de diferenciação de baixo custo¹ da empresa Pena Vermelha S.A. tornou muito atrativa a aquisição de seus produtos (passagens aéreas e transporte aéreo), principalmente como alternativa à aquisição de passagens de ônibus. As demandas e ofertas de pacotes em épocas de feriados e férias contribuem em muito para a lucratividade da empresa. Seus clientes já estão acostumados com os serviços de bordo, típicos de uma empresa de baixo custo.

Em 2016, a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) estabeleceu as Condições Gerais de Transporte Aéreo por meio da Resolução nº 400, de 13 de dezembro de 2016ⁱ. No caso específico do transporte de bagagem, o art. 13. considera que o serviço de bagagem despachada configura contrato acessório oferecido pelas empresas aéreas, enquanto o art. 14 obriga a empresa aérea a permitir uma franquia mínima de 10 kg de bagagem de mão por passageiro. Essa resolução, conforme seu art. 44, entraria em vigor em noventa dias após a sua publicação; no entanto, “a decisão de desregulamentar a franquia de bagagem despachada foi suspensa por uma liminar no dia 13 de março de 2017, um dia antes das Novas Condições Gerais de Transporte Aéreo entrarem em vigor” (ANAC, 2017a)ⁱⁱ. Em 29 de abril de 2017, “após decisões do Supremo Tribunal de Justiça e da Justiça Federal”, o art. 13 da referida resolução passou a “entrar integralmente em vigor” (ANAC, 2017a).

A partir desse momento, a divulgação foi ampla nos meios de comunicação, principalmente a respeito da franquia de bagagem - “É a quantidade de peso e número de volumes que você pode carregar a bordo da aeronave (seja junto com você, na bagagem de mão ou em mala despachada)” (ANAC, 2017b)ⁱⁱⁱ. De forma resumida, foi amplamente divulgado nos meios de comunicação que, para estar de acordo com essa franquia, a bagagem de mão poderia pesar no máximo 10 kg (ANAC, 2018)^{iv}, mas as dimensões e a quantidade de volumes seriam estabelecidas pelas empresas aéreas. O consumidor buscou se adequar adquirindo esse tipo de bagagem. Passou a ser praxe no cotidiano das companhias aéreas ofertar a cada passageiro a franquia para uma bagagem de mão (p. ex., mochila) e uma mala de bordo (até 10 kg).

No entanto, houve um aumento incremental de consumidores com malas de bordo, o que causou sério problema de desgaste no relacionamento entre os consumidores e as companhias aéreas, inclusive com a empresa Pena Vermelha S.A. Por motivos de segurança e capacidade de espaço nas aeronaves, as companhias acabam por solicitar o despacho gratuito da bagagem na fila de embarque. Essa oferta “sem custo” é um direito do consumidor, apesar de, na maioria das vezes, isso não lhe ser informado: “Caso a sua bagagem de mão atenda às regras do contrato, mas precise ser despachada (falta de espaço na aeronave, por exemplo), a empresa deverá fazê-lo sem custos” (ANAC, 2017c)^v. O desgaste ainda é maior quando acarreta atraso de voos. Uma medida que as companhias aéreas passaram a considerar para ajustar essa situação é percebida pela seguinte nota:

A Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR) informa que as empresas estão antecipando o controle das bagagens de mão com o objetivo de diminuir a quantidade de bagagens com medidas irregulares (ou seja, além das medidas permitidas) que chegam até o portão de embarque. Essa é uma operação absolutamente normal, com objetivo de agilizar o embarque. A iniciativa é importante porque houve um aumento no volume de bagagens de mão nas aeronaves desde a implementação da Resolução nº 400 da ANAC, em março de 2017, quando teve início a criação das tarifas sem despacho de bagagem.

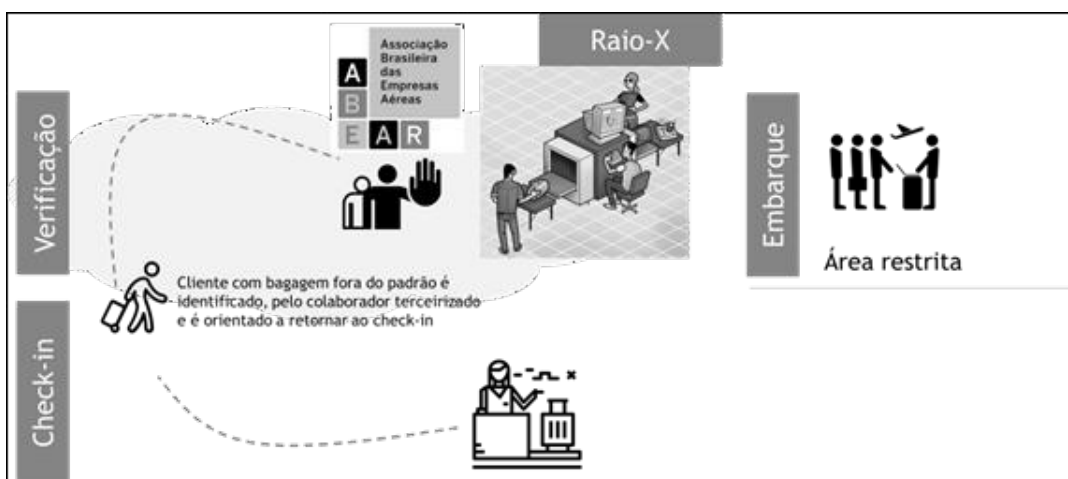
A ABEAR informa também que a campanha conta com um período de orientação aos passageiros - sem cobrar pelo despacho de bagagens de mão nitidamente fora do padrão - durante as duas primeiras semanas da ação em cada aeroporto. Só após esse período é que o passageiro será orientado a voltar à área do *check-in*. (VOESIMPLES, 2019, par. 10-11, adaptado)^{vi}

¹ A estratégia de baixo custo (*low cost*) consiste no “corte substancial de custos e um modelo de gestão que privilegie a economia para que a empresa possa vender produtos ou serviços a um preço muito abaixo da média praticada no mercado” (MELO JÚNIOR; TOMÉ, 2010, p. 16). As empresas que adotam essa estratégia são conhecidas por “*Low Cost, Low Fare* (baixo custo, baixo preço)” (MELO JÚNIOR; TOMÉ, 2010, p. 16)

Neste sentido,

[a] campanha é uma iniciativa da ABEAR (Associação Brasileira das Empresas Aéreas) e será feita em duas etapas. A primeira, que começa já nesta quarta-feira (10) e vai até o dia 24 de abril [de 2019], terá caráter educativo, de forma a somente informar os passageiros se suas malas estão dentro do padrão ou não. Ela será feita em 15 aeroportos do país. Na segunda, a partir de maio, o passageiro com bagagem de mão fora dos padrões terá que retornar ao *check-in* para despachar a mala - serviço esse que será cobrado (exceto se a tarifa do cliente permitir o despacho gratuito). (CATRACA LIVRE, 2019)^{vii}

A figura a seguir mostra a proposta de verificação da ABEAR.



Fonte: Melhores Destinos (2019).^{viii}

Ainda em relação à comunicação com os clientes, as companhias aéreas informam, em seus sítios eletrônicos de venda, as dimensões de cada mala de bordo e a oferta de serviço de mala despachada separadamente do preço da bagagem. Informam, inclusive, que é até duas vezes mais barato o preço do despacho da bagagem se adquirido com antecedência no momento da aquisição da passagem. Assim, cabe ao cliente a escolha da compra da franquia de bagagem e peso que melhor atenda às suas necessidades.

A empresa Pena Vermelha S.A. tem noção de que (i) as regras da ANAC devem ser seguidas, (ii) o consumidor se adaptou a essa nova realidade, (iii) o embarque ainda é um momento de tensão e talvez não seja o momento ideal de negociar o despacho de bagagens e (iv) o despacho das bagagens, com exceção dos casos de viagens com estadas longas, não é a primeira opção do consumidor, inclusive por conta dos possíveis estresses da retirada da bagagem no desembarque (p. ex., bagagem avariada ou extraviada). As companhias aéreas têm, por motivos de segurança e capacidade de espaço nas aeronaves, o direito de despacharem as bagagens de mão, ainda que se seu peso e dimensões estejam em conformidade com a resolução da ANAC, as determinações da ABEAR e as normas acordadas com a empresa no momento da aquisição da passagem.

Exercer esse direito é um dos dilemas éticos na relação empresa-cliente, pois, ao mesmo tempo que as companhias aéreas pedem ao cliente que colabore, sua tripulação de bordo embarca com suas bagagens, o que configura um exemplo inadequado à situação. A equipe de apoio ao embarque, ao solicitar essa colaboração, não informa que é um direito do passageiro despachar sua bagagem de mão sem custo algum (é um direito e não um ganho por conta da situação), não informa quantos precisam despachar (há casos de o passageiro despachar e, no avião, constatar lugares vagos) e está despreparada para lidar com a situação (principalmente em alta temporada).

Assim, a decisão de incentivar antecipadamente o despacho das bagagens com peso superior a 10 kg, tanto oferecendo uma franquia até determinado peso da bagagem ou mesmo ofertando alguma facilidade

(p. ex., *cashback*), poderia ser uma estratégia de baixo custo interessante para a manutenção do serviço ofertado ao consumidor. Porém, a empresa Pena Vermelha S.A. sabe que as informações transmitidas ao consumidor devem ser claras e transparentes, tanto em seu sítio eletrônico de vendas e *call center* quanto em suas atitudes na verificação, no embarque, durante o voo e no desembarque.

Diante da situação relatada, a empresa Pena Vermelha S.A. encontra-se em um dilema: (i) optar pela negociação com os clientes durante o embarque das bagagens (situação atual); ou (ii) desenvolver uma política de despacho de bagagens (o que implica novo serviço).

Ante o exposto acima, escolha, mediante justificativa, uma das duas opções (i ou ii) que configuram o dilema da Pena Vermelha S.A. e explique, em um texto com início-meio-fim, como a companhia aérea deve se comunicar com seus clientes para que fiquem satisfeitos com os serviços oferecidos. Em sua resposta, indique de dois a três argumentos e/ou medidas que devem ser adotados pela empresa.

-
- i. ANAC. Resolução nº 400, de 13 de dezembro de 2016. *Diário Oficial da União*, Brasília, 14 dez. 2016, Seção 1, p. 104. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/resolucoes/resolucoes-2016/resolucao-no-400-13-12-2016>. Acesso em: 27 jan. 2020.
 - ii. ANAC. *Notícias*: liberação para franquia de bagagem despachada entra em vigor. 2017a. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/noticias/2017/liberacao-para-franquia-de-bagagem-despachada-entra-em-vigor-1>. Acesso em: 27 jan. 2020.
 - iii. ANAC. *Novo guia do passageiro*: tudo que você precisa saber para fazer uma boa viagem. 2017b. Disponível em: <https://www.infraestrutura.gov.br/novoguiadopassageiro/bagagem>. Acesso em: 27 jan. 2020.
 - iv. ANAC. *Bagagem de mão*. 9 nov. 2018. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/passageirodigital/bagagens/bagagem-de-mao>. Acesso em: 27 jan. 2020.
 - v. ANAC. *Passageiros*: novas regras do transporte aéreo. 2017c. Disponível em: https://www.anac.gov.br/publicacoes/publicacoes-arquivos/novas_regras_do_transporte_aereo.pdf. Acesso em: 27 jan. 2020.
 - vi. VOE SIMPLES. *Companhias aéreas brasileiras investem em fiscalização contra bagagens fora de especificações*. 9 abr. 2019. Disponível em: <https://voesimples.com.br/novidades-noticias/companhias-aereas-brasileiras-investem-em-fiscalizacao-contra-bagagens-fora-das-especificacoes/>. Acesso em: 27 jan. 2020.
 - vii. CATRACA LIVRE. *Companhias aéreas vão intensificar fiscalização de bagagem de mão*. 8 abr. 2019. Disponível em: <https://catracalivre.com.br/viagem-livre/companhia-aereas-vaio-intensificar-fiscalizacao-de-bagagem-de-mao/>. Acesso em: 27 jan. 2020.
 - viii. MELHORES DESTINOS. *ABEAR – fluxo de controle de bagagens*. abr. 2019. Disponível em: <https://media.melhoresdestinos.com.br/2019/04/abear-fluxo-controle-bagagens.png>. Acesso em: 27 jan. 2020.

Como citar este caso:

ABNT: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Caso interdisciplinar: as companhias aéreas de baixo custo, a bagagem de mão e as novas condições gerais de transporte aéreo. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Teste ANPAD orientação profissional**: 1ª edição de 2020. Maringá: ANPAD, 2020. Online.

APA: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. (2020). Caso interdisciplinar: As companhias aéreas de baixo custo, a bagagem de mão e as novas condições gerais de transporte aéreo. In Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Ed.), *Teste ANPAD orientação profissional*: 1ª edição de 2020. Maringá: ANPAD. Online.