



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

TAILA CRISTINA DE SOUZA SILVA

**DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE UMA ESCALA DE
RELACIONAMENTO COM CLIENTES DE COMPANHIAS
AÉREAS**

Brasília – DF

2014

TAILA CRISTINA DE SOUZA SILVA

**DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE UMA ESCALA DE
RELACIONAMENTO COM CLIENTES DE COMPANHIAS
AÉREAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr^a, Gisela Demo
Fiuza

Brasília – DF

2014

TAILA CRISTINA DE SOUZA SILVA

**DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE UMA ESCALA DE
RELACIONAMENTO COM CLIENTES DE COMPANHIAS
AÉREAS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Taila Cristina de Souza Silva

Dr^a, Gisela Demo Fiuza
Professora-Orientadora

Mestre, Natasha Fogaça,
Professora-Examinadora

Dr^a, Eluiza Watanabe
Professora-Examinadora

Brasília, 19 de novembro de 2014

À minha mãe, Claudia Cristina, que por todo o seu amor e dedicação, eu alcanço mais uma vitória.

AGRADECIMENTOS

À Deus por ouvir minhas preces, me dar força, sabedoria e por ter colocado em minha vida, pessoas tão especiais que me ajudaram nessa etapa de conclusão de curso.

À minha família Cristina, Claudia e Thais, pelo cuidado, apoio e amor em todos os momentos da minha vida e por sempre acreditarem em mim. Vocês são a razão da minha vida.

Ao Pedro, tê-lo ao meu lado foi muito importante para alcance dessa etapa. Obrigada por ser tão companheiro e preocupado.

À melhor orientadora que eu poderia ter, professora Gisela Demo, por ter aceitado esse desafio e ter acreditado no meu potencial. Obrigada pela paciência, disponibilidade e ensinamentos durante o projeto.

À minha amiga Ellen Maria, que nunca me deixou duvidar de que eu era capaz, independente da dificuldade. Pelo alto-astrol e disposição para me ajudar no que fosse preciso.

À todos que compartilharam e responderam o meu questionário, que contribuíram com as entrevistas e análise de juízes.

RESUMO

A crescente competitividade no cenário empresarial promove diversas alternativas de consumo aos clientes que, por sua vez, se tornam cada vez mais exigentes. Dessa forma, as organizações procuram cada vez mais excelência em suas estratégias empresariais. As empresas que tem o cliente como foco, por meio do uso da Gestão de Relacionamento com Clientes ou *Customer Relationship Management* (CRM) obtém melhores resultados e conquistam a lealdade dos clientes. As recentes revisões de literatura sobre CRM evidenciam a importância do tema, apontam que alguns setores da economia ainda não são totalmente sensíveis à tendência de estratégias de foco no cliente, notadamente no Brasil e por fim, delineiam uma lacuna quanto ao desenvolvimento e validação de escalas que avaliam o relacionamento entre cliente e empresa. O relacionamento entre clientes e companhias aéreas se torna atrativo para o estudo, porquanto estão inseridas em um cenário de alta competitividade e relativamente comoditizado, o que enseja a necessidade de implementação de diferenciais para garantir relacionamentos de longo prazo e a subsequente lealdade dos passageiros. Dessa forma, o objetivo desse trabalho foi desenvolver e validar uma escala para medir a percepção dos clientes quanto ao seu relacionamento com as companhias aéreas. O estudo é de natureza multimétodo, utilizando entrevistas e aplicação de questionário. Os resultados foram analisados por meio de análise de conteúdo categorial temática e análise fatorial hierárquica exploratória. O desenvolvimento e validação de escala em um setor pouco explorado pela literatura de marketing de relacionamento foi a principal contribuição acadêmica desse estudo. A escala ficou composta por quatro fatores de primeira ordem e um fator de segunda ordem, todos com bons índices psicométricos. A escala validada no presente estudo poderá ser utilizada como diagnóstico para os gerentes de companhias aéreas, haja vista que os resultados mostraram que ainda há diversos pontos críticos nas iniciativas de CRM no setor, existindo oportunidades de melhoria no que tange à percepção dos usuários de companhias aéreas.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. Customer Relationship Management. Companhias aéreas. Construção e Validação de Instrumento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma tradicional <i>versus</i> um organograma de empresa moderna orientada para o cliente	18
Figura 2 - Conceituação da competência de conhecimentos sobre clientes	21
Figura 3 - Artigos sobre CRM	28
Figura 4 - Artigos sobre CRM por ano (2010 - 2014).....	29
Figura 5 - Enquadramento dos estudos sobre CRM.....	30
Figura 6 - Instituições de Origem dos autores dos estudos de CRM	30
Figura 7- Assuntos mais estudados em CRM no período considerado.....	32
Figura 8 - Natureza dos artigos teóricos-empíricos sobre o tema CRM.....	32
Figura 9 - Setor da economia das empresas pesquisadas	33
Figura 10 - Ramo de atuação das empresas pesquisadas	33
Figura 11 - Instrumentos de coleta utilizados nos artigos identificados.....	34
Figura 12 - Métodos de análise mais utilizados	35
Figura 13 - Potencial de passageiros transportados no Brasil	38
Figura 14 - Estados que os participantes residem	44
Figura 15 - Escolaridade dos respondentes	45
Figura 16 - Relação de companhias aéreas avaliadas.....	45
Figura 17 - Tempo de relacionamento com a empresa escolhida	46
Figura 18 - Gráfico Scree Plot	51
Figura 19 - Representação da estrutura fatorial obtida	54
Figura 20 - Frequência relativa dos itens do fator Fidelização de Clientes	64
Figura 21 - Frequência relativa dos itens do fator Experiência de Compra	66
Figura 22 - Frequência relativa dos itens do fator Experiência de Voo	67
Figura 23 - Frequência relativa dos itens do fator Atendimento	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Lista de Periódicos Seleccionados	27
Tabela 2 - Autores que mais publicaram no período estudado.....	31
Tabela 3: Variância Total Explicada	51
Tabela 4: Análise Paralela.....	52
Tabela 5: Matriz de correlação entre os 4 fatores	53
Tabela 6: Conteúdo avaliado pelos fatores de primeira ordem em suas cargas fatoriais no fator geral de segunda ordem	54
Tabela 7: Coeficientes alfa (α) e o número de itens para os fatores extraídos	56
Tabela 8: Net Promoter Score	62
Tabela 9: Visão geral da percepção dos clientes sobre as companhias aéreas em relação a cada fator extraído	63
Tabela 10: Visão geral da percepção dos clientes a respeito da Fidelização de Clientes das companhias aéreas	63
Tabela 11: Visão geral da percepção dos clientes sobre Experiência de Compra das companhias aéreas	65
Tabela 12: Visão geral da percepção dos clientes a respeito da Experiência de Voo dos clientes das companhias aéreas.....	66
Tabela 13: Visão geral da percepção dos clientes a respeito do Atendimento das companhias aéreas	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Roteiro de entrevista dirigida	38
Quadro 2 - Resultado da análise de conteúdo	47
Quadro 3 - Índices psicométricos da versão completa da escala de relacionamento com clientes de companhias aéreas.....	56
Quadro 4 - Validade de Conteúdo da Escalada de Relacionamento com Companhias Aéreas.....	59

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização	12
1.2	Formulação do problema	14
1.3	Objetivo Geral	14
1.4	Objetivos Específicos	14
1.5	Justificativa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Estado da Arte	17
2.2	Revisão da Produção Nacional sobre CRM (2010 – 2014)	26
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	35
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	36
3.2	Caracterização do Setor	37
3.2.1	Mercado de Transporte Aéreo	37
3.3	Instrumentos de pesquisa.....	38
3.3.1	Qualitativa	38
3.3.2	Quantitativa	39
3.4	Procedimentos de Coleta e Análise de Dados.....	40
3.4.1	Qualitativa	40
3.4.2	Quantitativa	40
3.5	População, amostra e participantes do estudo	41
3.5.1	Qualitativa	41
3.5.2	Quantitativa	42
3.5.3	Tratamento dos Dados.....	42
3.5.4	Caracterização da Amostra	42
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	46
4.1	Estudo Qualitativo	46
4.1.1	Análise de Conteúdo	46
4.2	Estudo Quantitativo	50
4.2.1	Análise dos Componentes Principais e Fatorial Exploratória	50
4.2.2	Metodologia <i>Net Promoter</i> para avaliar a Satisfação de Clientes	61
4.2.3	Percepção dos clientes acerca de seu relacionamento com as Companhias aéreas	62
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	71
5.1	Síntese dos resultados.....	71
5.2	Contribuições e limitações das pesquisa	72

5.3	Recomendações para estudos futuros	73
6	REFERÊNCIAS	74
	APÊNDICES	80
	Apêndice A – Versão de Aplicação da Escala de Relacionamento com Clientes de Companhias Aéreas	80
	Apêndice B – Termo de Consentimento da Pesquisa	84

1 INTRODUÇÃO

O capítulo de introdução apresenta os cinco tópicos iniciais sobre a pesquisa realizada. Ele é composto pela contextualização, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

1.1 Contextualização

De acordo com Demo e Ponte (2008), a competitividade funciona como um catalisador da busca pela excelência nas estratégias empresariais, pois tanto os clientes quanto as empresas estão sofrendo reflexos das regras ditadas pela competitividade no cenário empresarial e essa competitividade promove alternativas de consumo a um mercado cada vez mais exigente, fazendo com que as organizações empenhem esforços para garantir a melhor oferta aos consumidores.

Sob a ótica de Peppers e Rogers (2001), a empresa que tem o cliente como foco de sua estratégia é mais rentável e competitiva. Kotler e Keller (2006) destacam a importância do foco no cliente, afirmando que graças ao uso eficaz de informações sobre cada cliente, o marketing de relacionamento ou CRM (*Customer Relationship Management* ou gestão de relacionamento com o cliente) permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente e em tempo real, possibilitando a customização dos seus produtos, serviços, programas, mensagens e mídia.

Dessa forma, segundo os autores, o CRM é colocado como impulsionador da lucratividade de uma empresa porque essa lucratividade está relacionada com o valor agregado da base de clientes que a empresa possui.

Já no fim do século XX, a partir da década de 70, mais ou menos, a famigerada crise do petróleo e sua subsequente recessão inverteram a equação de demanda e oferta, tornando a oferta maior que a demanda e aí a concorrência e disputa pelos consumidores começam a se delinear de maneira mais patente (DEMO; PONTE, 2008, p.152).

Diante desse contexto, no final de 1990 e nos primeiros anos do século XXI, o CRM se transformou na nova onda do marketing e as ferramentas e técnicas do marketing tradicional se tornaram obsoletas (PAYNE, 2006).

Em uma abordagem estratégica da gestão de clientes, diante da mudança do comportamento do mercado e do marketing, o CRM é definido como uma abordagem de negócios que busca criar, desenvolver e melhorar o relacionamento com os clientes cuidadosamente selecionados a fim de melhorar o valor do cliente e a lucratividade das empresas e, assim, maximizar o valor para o acionista (PAYNE, 2006, p. 4, tradução nossa).

Nesse contexto do CRM como diferencial estratégico, em um ambiente competitivo, o setor aéreo se torna um mercado interessante de estudo, visto que, Arruda e Arruda (1998) afirmam que ainda há setores na economia que não se sensibilizaram com a tendência do marketing com foco no cliente e que em relação à companhias aéreas, a percepção de passageiros a respeito de alguns atributos dos serviços oferecidos, são fundamentais para a imagem da marca.

O Brasil é apontado como o 3º maior mercado doméstico do mundo, com cerca de 89 milhões de passageiros transportados em 2012, última atualização dos dados, ficando atrás somente dos Estados Unidos e China. Segundo o estudo, o crescimento é resultado do desenvolvimento econômico e da redução dos preços das passagens. A democratização das viagens de avião no Brasil é explicada pela diminuição dos preços das passagens ao aumento de renda do brasileiro, dessa forma, entre os anos de 2002 e 2012 o mercado aéreo brasileiro cresceu cerca de 180% em viagens nacionais e internacionais (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS AÉREAS, 2013).

O crescimento do mercado aéreo aumenta o contato das companhias aéreas com os passageiros, e o cliente satisfeito é um dos maiores pontos de atenção das companhias aéreas. Entre 2010 e 2012 o número de manifestações negativas diminuiu em 60% (AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL, 2013) e o setor de aviação civil é um dos que mais respeita o direito do consumidor (INSTITUTO IBERO-BRASILEIRO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE, 2013).

Não obstante, Cravo (2014), aponta que na prática, é percebido que os passageiros estão cada vez mais insatisfeitos com os serviços prestados pelas companhias aéreas. São identificados múltiplos problemas no setor, como atrasos e cancelamentos de voos, falhas nas informações prestadas aos passageiros, comprometimento da segurança, entre outros. A autora conclui que o passageiro não

tem alternativa, uma vez que ele precisa daquele serviço e a rivalidade do setor se mostra insuficiente para desafiar as empresas dominantes dos aeroportos.

Um dos principais destaques que contribuíram para o crescimento do transporte aéreo nos últimos dez anos foi a concorrência do setor, apesar da liderança do mercado doméstico ser formada por cinco principais empresas, e no mercado internacional, duas empresas concessionárias brasileiras representam praticamente toda a totalidade das operações (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS AÉREAS, 2013).

Dessa forma, conclui-se que o setor de aviação civil efetivamente suscita estudos de relacionamento com cliente.

1.2 Formulação do problema

A partir da contextualização por ora desenhada, o presente estudo teve em vista, compreender qual a percepção que os clientes possuem do uso do CRM nas companhias aéreas por meio do seguinte problema de pesquisa: Como avaliar a percepção que os usuários de companhias aéreas têm de seu relacionamento com elas?

1.3 Objetivo Geral

Com a finalidade de responder à pergunta proposta, foi definido como objetivo geral do estudo: desenvolver e validar um instrumento científico para avaliar a percepção dos clientes quanto ao seu relacionamento com companhias aéreas.

1.4 Objetivos Específicos

Com o fim de atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- (1) Descrever, por meio de entrevistas com usuários de companhias aéreas, aspectos considerados relevantes para estabelecerem um relacionamento de longo prazo com elas, para compor a versão de aplicação do instrumento.
- (2) Identificar, a percepção dos clientes, quanto às iniciativas de CRM implementadas pelas companhias aéreas.
- (3) Avaliar o índice de satisfação de usuários de transporte aéreo pesquisados.

1.5 Justificativa

Um trabalho científico precisa fazer contribuições acadêmicas e práticas, haja vista que a Administração é uma ciência essencialmente aplicada.

O mercado prevê um crescimento de 109% de passageiros transportados no Brasil entre 2012 e 2020, o que justifica que o mercado aéreo é um setor onde o relacionamento com o cliente precisa ser avaliado (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS AÉREAS, 2013).

No que tange às contribuições acadêmicas, em reforço à importância prática do presente estudo, a Confederação Nacional do Transporte (CNT), em 2014, aprovou 57 programas de pós-graduação em áreas relativas à Indústria dos Transportes, desses programas, cinco são diretamente ligados à aviação civil (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS AÉREAS, 2014).

Assim, para o setor, pesquisas acadêmicas são de extrema importância, pois esse é um mercado que ainda existe muito achismo e poucos dados reais e conhecimentos técnicos. No caso, o presente estudo trouxe contribuições acadêmicas para metodologias de gestão de serviços e ativos aeroportuários, que é um dos programas ligados ao mercado referido.

Ademais, considerando aspectos de competitividade, de importância do CRM como diferencial empresarial e o atual e futuro comportamento do setor aéreo, não foi encontrado estudo de desenvolvimento e validação de escalas que permitam avaliar a efetividade de iniciativas de CRM sob a perspectiva dos clientes no mercado em questão, o que consiste em uma lacuna na literatura.

Além disso, de maneira prática e gerencial, os resultados deste estudo podem ser utilizados como um diagnóstico para o setor aéreo no sentido de verificar aspectos considerados relevantes na percepção dos clientes usuários, em meio ao crescimento de mercado e de grandes eventos que ocorreram no Brasil, como Copa do Mundo 2014 e que vão ocorrer, como as Olimpíadas 2016.

Nesse sentido, os gestores de companhias aéreas, por meio de aplicação da escala validada, poderão identificar tanto aspectos considerados relevantes pelos usuários no que tange aos relacionamentos com as companhias, quanto os pontos críticos que precisam ser melhorados, com o objetivo de aumentar sua fidelização em tempos de competitividade recrudescente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo expõe o Estado da Arte ou Estado do conhecimento sobre CRM, abordando os estudos mais relevantes e atuais sobre o assunto, bem como uma Revisão da produção nacional sobre CRM do período compreendido entre 2010 a outubro de 2014.

2.1 Estado da Arte

Na década de 90, a tecnologia começa a transformar as escolhas e as escolhas transformam o mercado, dessa forma, o marketing muda de paradigma. As empresas bem-sucedidas param de concentrar suas energias em modificar a mentalidade do cliente, de modo a adaptá-la ao produto e passam a modificar seu produto de modo a atender as exigências do cliente (MCKENNA, 1997).

Para Saliby (1997), o mercado está cada vez mais globalizado e com menos fronteiras, impulsionando maior competitividade. Demo, Rozzett, Ponte, Ferreira e Mendes (2011) apresentaram a importância do estudo da competitividade em âmbito organizacional, onde a competitividade é compreendida, como um fenômeno que impulsiona as organizações a repensarem suas formas de gerir negócios, seu posicionamento no mercado e suas estratégias empresariais.

Nesse contexto de competitividade e avanço da tecnologia, D'Angelo, Schneider e Larán (2006) trazem uma nova visão de marketing, onde o marketing de relacionamento se transforma em alvo de grande interesse gerencial, uma vez que suas práticas têm como objetivo guiar as empresas a conquistar melhores resultados, por meio do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes.

Para complementar a nova forma como o CRM é percebido pelas organizações, Saliby (1997) e Mishra e Mishra (2009) explanam que a gestão do relacionamento com o cliente ou CRM se torna uma estratégia de negócio que pode ser adotada pelas empresas, com fim de gerenciar as relações com clientes de forma eficaz para manter a competitividade na economia atual.

Kotler e Keller (2012) percebem que as empresas estão enfrentando uma concorrência jamais vista e afirmam que se elas forem capazes de passar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing, elas poderão gerar resultados melhores do que os seus concorrentes. E com as atuais mudanças, a essência da orientação de marketing é o forte relacionamento com os clientes.

Para Vavra (1993) o marketing deve mudar a mentalidade de completar uma venda para a de iniciar um relacionamento, de fechar um negócio para construir lealdade.

Em seu livro, os autores Kotler e Keller (2012) apresentam dois diferentes organogramas, um de uma empresa tradicional e outro de uma empresa moderna orientada para o cliente, conforme apresentado da Figura 1. O segundo organograma possui o cliente no topo e em segundo grau de importância está o pessoal da linha de frente, pois são eles que estão em contato direto com o cliente; abaixo deles está a gerência de nível médio que tem a função de dar apoio ao pessoal da linha de frente, de forma que os clientes possam ser bem atendidos e, por último, tem-se a alta administração, que possui o papel de contratar e apoiar a gerência de nível médio e desenhar as estratégias da empresa. Os clientes estão nas laterais do organograma, pois indicam que todos devem estar envolvidos com os clientes da empresa, todos devem conhecê-los e atendê-los.

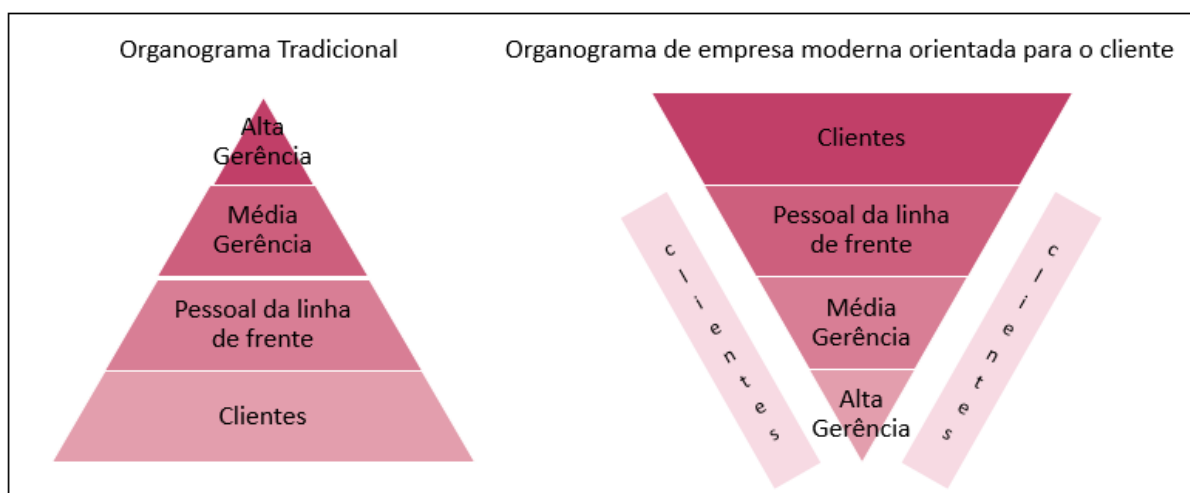


Figura 1 - Organograma tradicional *versus* um organograma de empresa moderna orientada para o cliente

Fonte: KOTLER; KELLER, 2012, p.130.

Não é recente que a integração dos diferentes departamentos é vista como fundamental, Shapiro (1988) traz que essa integração é de suma importância durante a definição de mercados-alvo e segmentos mais importantes, porque somente assim, a empresa como um todo saberá quais clientes devem ser atendidos com prioridade e frequência, com maior atenção e tratamento especial. A justificativa dessa atenção diferenciada é que para o autor, todos os clientes são importantes, porém alguns são mais lucrativos que outros para a empresa.

Demo (2003) também enfatiza a importância de não fidelizar todo e qualquer cliente e sim os lucrativos ou estratégicos. A autora faz essa afirmação com base na regra 20/80/30, onde 20% dos clientes geram 80% dos lucros (esses são os clientes estratégicos e lucrativos) e os 30% menos lucrativos reduzem os lucros da empresa à metade.

Conforme Nakagawa e Gouvêa (2006) a evolução tecnológica estimula que as empresas ofertem seus produtos e serviços de novas formas, ocasionando efeitos sobre vários aspectos da organização e da sociedade. Um dos principais agentes que têm proporcionado essa transformação é a Internet.

Na mesma linha, Kotler e Keller (2006) destacam importância de mensuração do nível de satisfação dos clientes, porque hoje a *internet* proporciona ferramentas para que os consumidores espalhem tanto reclamações quanto elogios para o resto do mundo.

Saliby (1997) enfatiza outra percepção quanto ao uso da rede de comunicação. O autor percebe que por meio dela, uma pessoa pode consultar diversos preços de produtos ou serviços de diferentes empresas em tempo real e a um custo baixo. Dessa forma, o cliente possui mais informações e deseja adquirir o que há de melhor no mercado.

Assim, o cliente possui várias alternativas de consumo e diante de um mercado mais informado e exigente, as organizações acabam empenhando esforços para garantir a melhor oferta aos consumidores (DEMO; PONTE, 2008).

O marketing, na sua abordagem mais atual, pretende identificar as necessidades, desejos e expectativas de mercados-alvo selecionados, no intuito de, mais que satisfazê-los, encantá-los, de modo mais rápido e eficiente que a concorrência, visando à fidelização dos clientes sem negligenciar o bem-estar da sociedade e do ambiente ao longo prazo. Nesse sentido, o marketing de relacionamento ou CRM assume conotação especial como profícuo diferencial competitivo (Demo e Ponte, 2008, p.4).

Nesse contexto, Campbell (2003) percebe que vários pesquisadores enfatizam o potencial do CRM como uma oportunidade das empresas adquirirem vantagem competitiva, oferecendo mais valor ao cliente. Um ponto importante a considerar é que segundo Demo e Ponte (2008), ao entrar em contato com uma organização, o cliente busca mais do que soluções para os seus problemas em forma de produtos ou serviços, eles buscam experiências de valor.

Por conseguinte, Mota e Freitas (2008) afirmam que existe um efeito de fidelidade temporária por parte dos consumidores em relação às empresas. Para os autores, os clientes são fiéis enquanto a empresa oferecer um tratamento especial, vantagens percebidas, principalmente financeiras, e quando a concorrência oferta mais vantagens, o cliente se torna pré-disposto a migrar, objetivando mais vantagens.

Em busca de compreender o comportamento das organizações diante desse cenário, D'Angelo, Schneider e Larán (2006), conseguem perceber que muitas empresas ainda possuem dificuldade de implementar o CRM, pois a cultura baseada em conquistar novos clientes (aquisição) é muito presente, o que traz uma despreensão quanto ao desenvolvimento de relacionamentos. Outro impedimento encontrado pelos pesquisadores é a incapacidade das empresas de entenderem o comportamento do seu consumidor. As empresas entrevistadas no estudo dos autores alegaram que os bancos de dados não são suficientes para gerar o nível de conhecimento do cliente que um relacionamento demanda, mesmo quando relacionados com pesquisas de mercado.

Ribeiro, Grisi e Saliby (1999) percebem que há uma tendência das empresas em ofertarem os produtos ou serviços que os clientes valorizam, porém, em relação à produtividade de relacionamentos, essa tendência não foi percebida. Os autores ainda afirmam que relacionamentos produtivos poderiam resultar em um impacto financeiro ainda maior.

Fortalecendo a visão dos autores citados, Campbell (2003) afirma que embora os dados dos clientes estejam disponíveis nos bancos de dados, por meio de *softwares*, eles sozinhos não trazem o conhecimento sobre o cliente. Para esses dados serem úteis, os gestores devem transformar os dados em informações e integrar essas informações por toda a empresa, em uma perspectiva holística. Dessa forma, a definição de CRM para Payne (2006) se encaixa perfeitamente, onde o CRM é visto

como uma abordagem estratégica e holística de gestão do relacionamento com os clientes para criar valor aos acionistas. Visto isso, o CRM não pode ser confundido com um *software* ou mera solução tecnológica, ele vai muito além disso, sendo uma filosofia empresarial que perpassa todos os setores da empresa e os une com o objetivo de encantar e fidelizar os clientes por meio de atendimento e comunicação personalizados e oferta de experiências únicas (DEMO, 2014).

A gestão do relacionamento com o cliente, para Kotler e Keller (2006) é vista como um gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas a respeito de cada cliente e de todas as interações com ele, com o objetivo de maximizar a sua fidelidade.

O CRM também é definido é uma abordagem estratégica, preocupada com a geração de valor para o acionista por meio do desenvolvimento de relações apropriadas com os principais clientes e segmentos de clientes. O CRM une o potencial de TI e estratégias de marketing de relacionamento para construir relacionamentos rentáveis a longo prazo. Para isso ser possível, é necessário que haja integração de pessoas, operações, processos e recursos de marketing e essa integração acontece através da informação, tecnologia e aplicações (PAYNE, 2006, p. 22-23, tradução nossa).

Considerando as dificuldades de implementação da gestão do relacionamento com os clientes e as definições sobre o que de fato é CRM e seu objetivo nas empresas, Campbell (2003) apresenta em sua pesquisa os processos internos que ajudam os gestores a criarem o conhecimento sobre os seus clientes. Esses processos são apresentados na Figura 2 e envolvem: processo de informação do cliente, TI (tecnologia da informação) aliada ao marketing, envolvimento dos gestores, sistemas de avaliação e recompensa para os funcionários.

Competência de Conhecimento Sobre os Clientes			
Processo de Informação dos Clientes	Interface de Marketing e TI	Envolvimento da Alta Administração	Sistemas de Avaliação e Recompensa aos Funcionários

Figura 2 - Conceituação da competência de conhecimentos sobre clientes

Fonte: Adaptada de Campbell (2003)

Xavier e Dornelas (2006) apontam a gerência como principal agente de mudança na empresa, em busca de criar uma relação duradoura com o cliente, o que exige uma postura gerencial mais proativa em relação ao contato e atendimento do cliente, possibilitando gerenciamento mais efetivo e melhor planejamento das atividades.

Na mesma linha, Gonçalves e Filho (1995) argumentam que a prática de estratégias voltadas para o mercado vai demandar habilidade em projeto, desenvolvimento, gerência e controle de alianças estratégicas com parceiros de todos os tipos, mantendo-os todos sempre focados no cliente que está em constante mudança e inserido em um mercado global.

Como o tema da pesquisa é relacionamento com os clientes, é importante entender a perspectiva dos clientes quanto aos relacionamentos com as empresas, visto isso, Mota e Freitas (2008) indagam qual é o benefício que o marketing de relacionamento traz aos clientes que são fiéis à provedores de serviços. Os autores trazem que os clientes possuem perspectiva positiva quando percebem que ganham algum tratamento especial, um desconto extra ou atendimento prioritário.

Já Neto e Mello (2009) concluem em seu estudo que cada serviço irá influenciar de forma diferente a natureza do relacionamento das empresas com seus consumidores e que é importante considerar que os consumidores não são todos iguais e cada um deles pode desejar um tipo de relacionamento diferente com uma mesma empresa.

Seguindo essa mesma linha de pensamento sobre os clientes, Kotler e Keller (2006) afirmam que os compradores formam suas expectativas com base nas experiências de compras anteriores, conselhos de amigos, colegas e informações recebidas pelos profissionais de marketing e até mesmo dos concorrentes.

Almeida (1995) explica que a satisfação do cliente é uma relação entre o que ele viu (percepção) e o que ele tinha a intenção de ver (expectativa), sendo assim a satisfação = percepção/expectativa. Assim, conclui-se que quanto maior a percepção, maior a satisfação do cliente e quanto maior a expectativa, mais chances de decepção o cliente tem.

Um ponto de atenção das empresas que conseguem clientes fiéis é que segundo Kolter e Keller (2006), clientes fiéis esperam e exigem mais da empresa e ressentem-se quando lhes são cobrados preços maiores ou integrais e ainda podem ficar enciumados com uma atenção mais evidente dada a outros clientes.

Em produções recentemente publicadas internacionalmente, tem-se estudos como o de Singh e Rahul (2010), que trazem o CRM como uma atividade de marketing que surge com o objetivo de colocar o cliente no centro do negócio e que junto ao apoio da tecnologia, a empresa pode ter uma visão total do cliente, o que permite melhorar a qualidade de cada interação com o consumidor potencializando a rentabilidade dos seus relacionamentos.

Alshawi, Missi e Irani (2010) apresentam o CRM no contexto de Pequenas e Médias Empresas (MPEs), onde as empresas percebem a gestão do relacionamento com cliente como forma de competir efetivamente no mercado que se encontra altamente mutável. Segundo os autores, estudos apontam que os resultados são mistos à respeito do sucesso das MPEs, porém a pesquisa obtém como resultado que os fatores que afetam o relacionamento com clientes em MPEs são os mesmos de outras organizações. Para eles, a adoção de CRM nas MPEs não pode ser uma versão em miniatura de grandes organizações.

Steel, Dubelaar e Ewing (2012), trazem o CRM em uma perspectiva de indústria. Por meio de um estudo de caso longitudinal, com seis casos, foi possível descobrir que o contexto organizacional (definido como estrutura e cultura organizacional, normas da indústria e tipo de clientes) tem um impacto notável na implementação de projetos de relacionamento com clientes e na avaliação dos clientes a respeito das empresas.

Garrido-Moreno, Lockett, e García-Morales (2014) afirmam que, a gestão do relacionamento com clientes (CRM), tornou-se uma das estratégias mais influentes do mundo, e que as empresas estão cada vez mais em busca da sua aplicação, visando gerar valor para as organizações. Os autores realizaram um estudo que desenvolveu e testou um modelo de pesquisa para analisar o processo de gestão de relacionamento com clientes, com embasamento na visão baseada em recursos e a visão baseada em conhecimento da empresa. O estudo mostrou que uma iniciativa de CRM devidamente implementada, tem efeitos positivos sobre a empresa, gera resultados, melhora a rentabilidade e a participação de mercado e

ocasiona o aumento das vendas. Outro aspecto importante apontado é que o fator humano é essencial para o sucesso de uma iniciativa de CRM, pois o comprometimento organizacional exerce impacto direto na gestão do conhecimento.

Muir e Jackson (2013) também trazem em seu estudo, a importância do fator humano no sucesso de decisões gerenciais, relacionadas à práticas de gestão de relacionamento com clientes. Dessa forma, a pesquisa destaca dois principais fatores que devem ser considerados pelos gerentes em tomadas de decisão relativas à CRM, quais sejam, excesso de confiança, que pode afetar negativamente a qualidade da decisão, e saber utilizar critérios para a seleção e uso de informações disponíveis.

Quanto às revisões de literatura mais recentes sobre CRM, Wahlberg, Strandberg, Sundberg e Sandberg (2009) identificam que há uma maturidade no campo de pesquisa de CRM, o estudo do CRM passa de analítico para um foco estratégico. Os autores também identificam que ainda há necessidade de mais estudos na área, relacionados a um CRM mais operacional e colaborativo, voltado a pequenas e médias empresas. Dessa forma, o estudo identifica quatro perspectivas de estudo do CRM: CRM estratégico, CRM analítico, CRM colaborativo e CRM operacional.

Ngai, Xiu, Chayu (2009) publicaram uma revisão de literatura sobre as aplicações das técnicas de mineração de dados para a gestão de relacionamento com o cliente. Com levantamento de estudos de 2000 até 2006 e com 87 trabalhos selecionados, os autores dividiram as publicações em quatro dimensões de CRM (identificação, atração, retenção e desenvolvimento de clientes) e em sete funções de mineração de dados (associação, classificação, agrupamento, previsão, regressão, sequências e visualização). Os resultados do estudo mostram que a área de retenção de cliente é a mais pesquisada e os temas em destaque são o marketing um-para-um e os programas de fidelização. Por outro lado, modelos de classificação e de associação são os modelos usados com maior frequência para a mineração de dados em CRM.

Em âmbito nacional, foi encontrado o estudo de Demo, Rozzett, Ponte, Ferreira e Mendes (2011), que apresenta um panorama dos estudos sobre CRM como resultado de uma revisão bibliométrica nacional, abrangendo o período de 2000 até 2010. Foram encontrados 65 artigos e foram identificados picos de produção em

2004 e 2006. Foi identificado que mais da metade dos estudos encontrados originou-se de apenas 5 universidades (UFRGS, UFPR, USP, UFPE e UFMG), gerando um convite a outras instituições publicarem estudos no que tange ao tema.

Ademais, o estudo mais recente publicado no Brasil foi de Faria, Giuliani, Pizzinatto e Spers (2014). O trabalho utilizou como amostra os anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós- Graduação (EnANPAD) e os periódicos da Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), da Revista de Administração de Empresas (RAE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), analisando a produção acadêmica sobre CRM de 1992 a 2012, o que possibilitou a construção de um panorama sobre esses 20 anos de pesquisas sobre marketing de relacionamento.

No estudo, verificou-se um aumento na pesquisa sobre CRM entre 2005 e 2012, com média de produção de 12 artigos por ano. Ficou clara a diferença entre pesquisas sobre marketing de relacionamento nacionais e internacionais, as pesquisas nacionais possuem predominância de pesquisa B2C (*business-to-consumer*) que é a transação entre a empresa e o consumidor final, e as pesquisas internacionais utilizam como contexto a relação B2B (*business-to-business*) que é a transação entre empresas.

Considerando o objetivo geral deste estudo, que é desenvolver e validar um instrumento científico para avaliar a percepção dos clientes quanto ao seu relacionamento com companhias aéreas, também foram pesquisados estudos relacionados a medidas de CRM. Foram encontrados alguns estudos de validação de escala que tiveram como base principal os trabalhos de Wilson e Vlosky (1997), Sin, Tse e Yim (2005), Agariya e Singh (2012a) e Rozzett e Demo (2010a; 2010b, 2011).

Wilson e Vlosky (1997) desenvolveram uma escala de CRM, que é utilizada nos Estados Unidos desde 1997, para o mercado *business-to-business* (B2B), que é o mercado corporativo. Viana, Cunha Jr e Slongo (2005) adaptaram essa escala para o setor industrial no Brasil. No mesmo ano Sin, Tse e Yim (2005) validaram uma escala para medir as dimensões de CRM praticados pelas empresas do setor de serviços financeiros de Hong Kong. Em 2008, Soch e Sandhu desenvolveram uma escala de CRM aplicada às indústrias de manufatura na Índia e Wang e Feng (2008) validaram uma escala para avaliar a capacidade do CRM no setor de serviços na

China. Öztaysi, Sezgin e Özok (2011) propuseram um instrumento para a medição de processos de CRM na Turquia e tiveram como principal resultado um instrumento de medição de nível de CRM que permite também uma auto avaliação por parte dos gestores e como contribuição acadêmica, o instrumento serve de base para a construção de modelos posteriores.

Recentemente, Agariya e Singh (2012a; 2012b; 2013) desenvolveram um índice de CRM para os setores bancários e de seguros e uma escala de CRM para os clientes dos hospitais públicos indianos. Os pesquisadores Zulkifli & Tahir (2012) validaram uma escala de práticas de CRM com seis dimensões específicas para os clientes do banco.

Rozzett e Demo (2010a; 2010b;) desenvolveram no Brasil, a Escala de Relacionamento com Clientes (ERC) que avalia a percepção de clientes quanto ao relacionamento com empresas em geral, a validação da escala foi direcionada ao mercado consumidor (B2C).

A escala das autoras serviu como base para outras escalas que foram adaptadas para segmentos específicos: a ERC para Disney e parques de diversões (Vasconcelos e Demo, 2012); a ERC para Nintendo Wii e vídeos-games (Batelli e Demo, 2012); e a ERC para bebidas, cerveja SKOL e guaraná Antártica (Lopes e Demo, 2012).

Demo e Rozzett (2013) conduziram uma revalidação nos Estados Unidos, onde a escala ficou constituída por 14 itens e apresentou melhores índices psicométricos.

2.2 Revisão da Produção Nacional sobre CRM (2010 – 2014)

Para revisão da produção nacional acerca do tema Marketing de Relacionamento, no período de 2010 a outubro de 2014, foram considerados periódicos científicos brasileiros da área de administração, com avaliação maior ou igual a B1 classificados pelo sistema Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

O corte foi feito em B1 por ser o critério usado pela maioria dos programas de pós-graduação em administração, para computação de produção de primeira linha. Os periódicos considerados estão indicados na Tabela 1.

Os artigos pesquisados continham em seus títulos, resumos ou palavras-chave, os termos “CRM”, “Marketing de Relacionamento”, “Customer Relationship Management”, “Gestão do Relacionamento com o Cliente” ou “Relacionamento com Clientes”. Foram encontrados 18 artigos relacionados ao tema, nos 25 periódicos pesquisados.

Tabela 1 - Lista de Periódicos Selecionados

Nº	Periódicos utilizados na Revisão Nacional	Qualificação
1	BAR. Brazilian Administration Review	A2
2	BBR. Brazilian Business Review (English Edition. Online)	A2
3	Gestão & Produção (UFSCAR. Impresso)	A2
4	Organizações & Sociedade (Online)	A2
5	RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online)	A2
6	RAE - Revista de Administração de Empresas	A2
7	Revista de Administração (São Paulo. Online)	A2
8	Revista de Administração Pública (Impresso)	A2
9	Cadernos EBAPE.BR (FGV)	B1
10	Desenvolvimento em questão (Unijuí)	B1
11	Economia Global e Gestão	B1
12	Faces: Revista de Administração (Belo Horizonte. Online)	B1
13	Gestão & Regionalidade (Online)	B1
14	Organizações Rurais e Agroindustriais (UFLA)	B1
15	RAI: Revista de Administração e Inovação	B1
16	RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online)	B1
17	REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre. Online)	B1
18	Revista Brasileira de Gestão de Negócios (Online)	B1
19	Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional	B1
20	Revista de administração da Unimep	B1
21	Revista de Ciências da Administração	B1
22	Revista de Contabilidade e Organizações	B1
23	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Online)	B1
24	Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (Rio de Janeiro)	B1
25	Revista USP	B1

Fonte: Elaborado pela autora

Com as fontes de coleta de informações selecionadas, foram definidas quais informações deveriam ser extraídas dos artigos: 1. Nome do periódico; 2. Ano de publicação; 3. Enquadramento do estudo (estudos teórico-empíricos ou ensaios teóricos); 4. Instituições de origem dos autores dos estudos; 5. Autores que mais publicaram no período e; por fim, 6. Assuntos mais estudados dentro do tema CRM, que foram classificados de acordo com o estudo desenvolvido por Demo, Rozzett, Ponte, Ferreira e Mendes (2011) quais sejam, conceitos e fundamentos, CRM B2B (*business-to-business* ou mercado corporativo), CRM B2C (*business-to-consumer* ou mercado consumidor), tecnologia e serviços da informação, variáveis correlatas, desenvolvimento e validação de medidas, e estudos relacionais. Os estudos identificados como teórico-empíricos foram analisados ainda quanto aos seguintes critérios: 7. Natureza do estudo (quantitativa, qualitativa ou multimétodo), 8. O setor da economia em que as empresas pesquisadas se inserem, 9. O ramo de atuação das empresas pesquisadas, 10. Os instrumentos de coleta de dados utilizados pelo pesquisador e 11. Os procedimentos de análises de dados realizadas.

Dos periódicos analisados, a Revista Brasileira de Gestão de Negócios e a Revista Eletrônica de Administração lideram o número de publicações com a produção de 3 artigos cada, durante o período analisado, onde juntas elas somam 33% do total de artigos. A Revista de Administração de Empresas juntamente com a Revista de Administração da UNIMEP publicaram 2 artigos cada o que corresponde a 22% do total de artigos. As demais revistas publicaram apenas 1 artigo com representatividade de 6% cada, totalizando 44%, conforme indica a Figura 3.

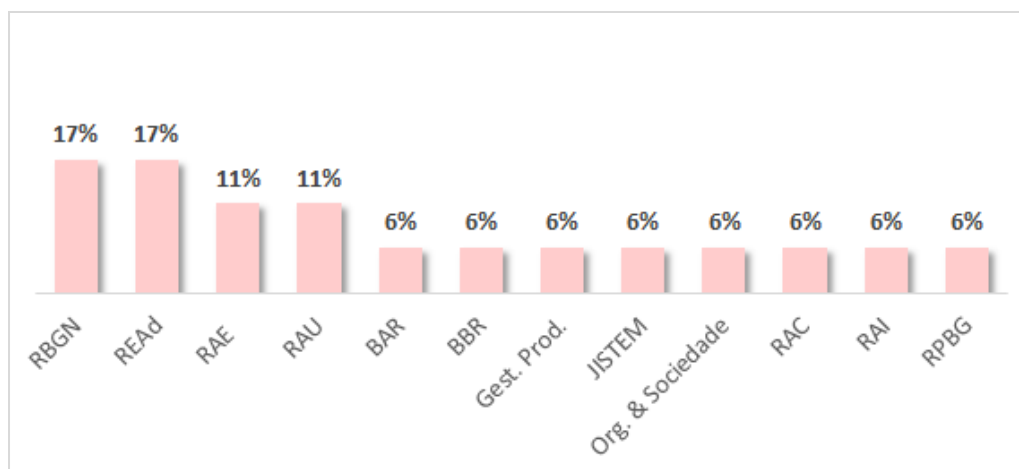


Figura 3 - Artigos sobre CRM
Fonte: Elaborado pela autora

O período analisado obteve uma média de 3,6 artigos publicados por ano, 2010 foi o ano que ocorreram mais publicações, totalizando 5, o que gerou uma representatividade de 28%. Em 2011, 2012 e 2013 foram identificados 4 artigos publicados em cada ano, totalizando 67%, enquanto 2014 apresentou somente 1 artigo publicado com o tema, o que trouxe apenas 6% na composição do total de artigos, considerando que a busca encerrou em outubro de 2014.

A Figura 4 indica a publicação de artigos de acordo com os anos analisados. Nota-se que há diminuição da produção de artigos, esse comportamento sinaliza uma possível consolidação das pesquisas sobre CRM em alguns temas.

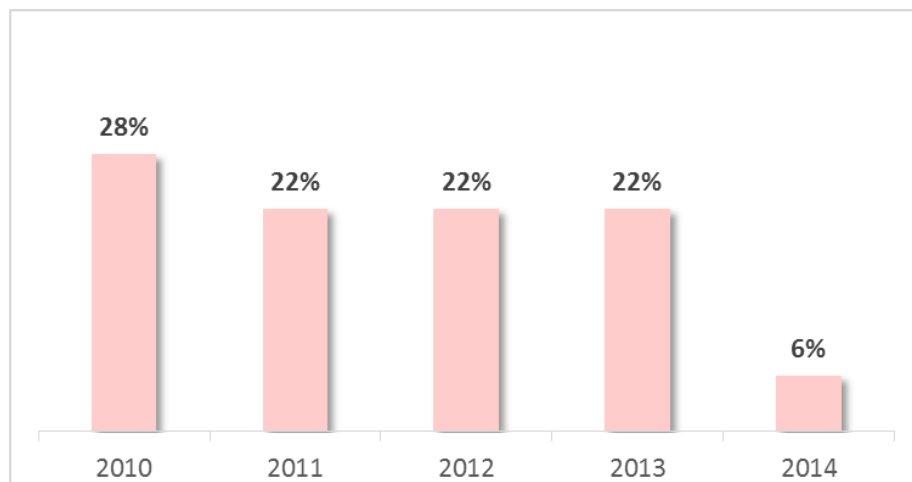


Figura 4 - Artigos sobre CRM por ano (2010 - 2014)
Fonte: Elaborado pela autora

O modelo teórico-empírico se destacou em relação aos ensaios teóricos identificados nos estudos publicados no período analisado, com 16 artigos obteve representatividade de 89% enquanto os ensaios teóricos com 2 artigos, correspondem a 11%, de acordo com a Figura 5.

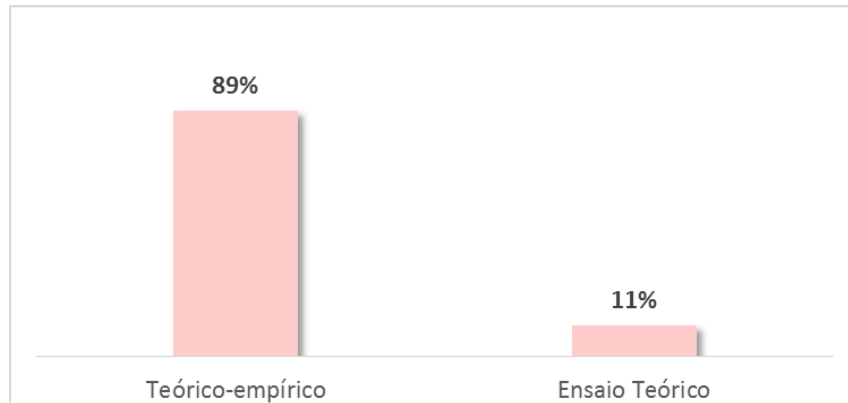


Figura 5 - Enquadramento dos estudos sobre CRM
 Fonte: Elaborado pela autora

No que tange à instituição de origem dos autores, a Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP) juntamente com a Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP) se destacam com 11% das publicações. Outra instituição que se sobressai é a Universidade de São Paulo (USP) com 9% dos artigos, conforme a Figura 6. A Universidade Nove de Julho (UNINOVE), Universidade de Caxias do Sul (UCS), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal do Paraná (UFPR) e a Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) possuem representatividade de 6% cada, enquanto as demais instituições apresentam 3% de participação. Ademais, duas instituições internacionais, Universidade Pierre Mendès France, da França, e Universidade de Warwick, da Inglaterra, também compuseram a amostra, com 3% de participação, por terem publicado em periódicos brasileiros

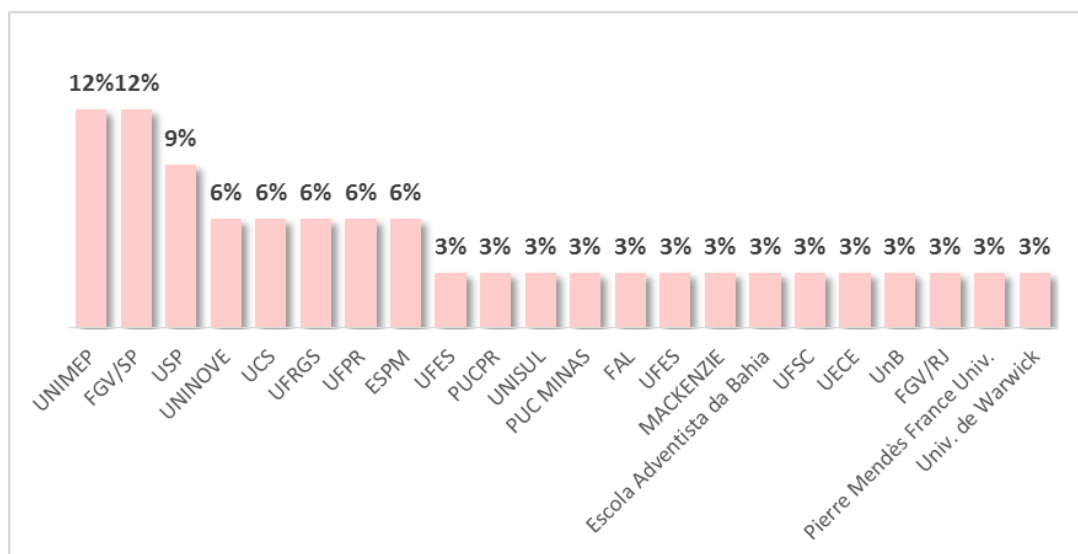


Figura 6 - Instituições de Origem dos autores dos estudos de CRM
 Fonte: Elaborado pela autora

Dos 18 artigos encontrados, 4 autores se destacaram com a produção de 2 artigos publicados durante o período analisado. A Tabela 2 apresenta os nomes desses autores, a quantidade de artigos publicados, os anos de publicação e a instituição de origem.

Tabela 2 - Autores que mais publicaram no período estudado

Autores	Quantidade de Artigos	Anos de Publicação	Instituição de Origem
Anderson Soncini Pelissari	2	2011; 2014	UFES
Antonio Carlos Giuliani	2	2010; 2012	UNIMEP
Gabriel Sperandio Milan	2	2010; 2012	UCS
Silvia Helena Carvalho Ramos	2	2010; 2012	UNIMEP

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 7 apresenta os temas mais estudados entre 2010 e 2014. O tema que se sobressaiu foi CRM B2C, ou estratégias de CRM direcionadas para o mercado o consumidor, com representatividade de 53% dos artigos. O maior foco das pesquisas nesse tema foi no ramo de educação, onde os estudos tinham como objetivo, identificar o relacionamento dos alunos com instituições de ensino superior.

Outro tema, Desenvolvimento e Validação de Medidas foi identificado em 24% das publicações, metade dos estudos desse tema validou modelos teóricos já propostos, nos anos de 2010 e 2012, e a outra metade criou e validou escalas de relacionamento de clientes, coincidentemente no mesmo ano, em 2010. Estudos Relacionais possuem 12% de representatividade, abordando a relação entre redes e capital social no domínio de marketing de relacionamento e a relação do marketing de relacionamento e portais corporativos.

Por fim, os temas menos representativos são CRM B2B, que expressa o relacionamento do mercado corporativo, e tecnologia e serviços da informação contam com 6% dos estudos pesquisados. O tema de CRM B2B foi representado por um estudo de caso em perspectiva longitudinal entre firmas industriais e o tema de tecnologia e serviços da informação também foi representado por um estudo de caso, em uma empresa de tecnologia da informação.

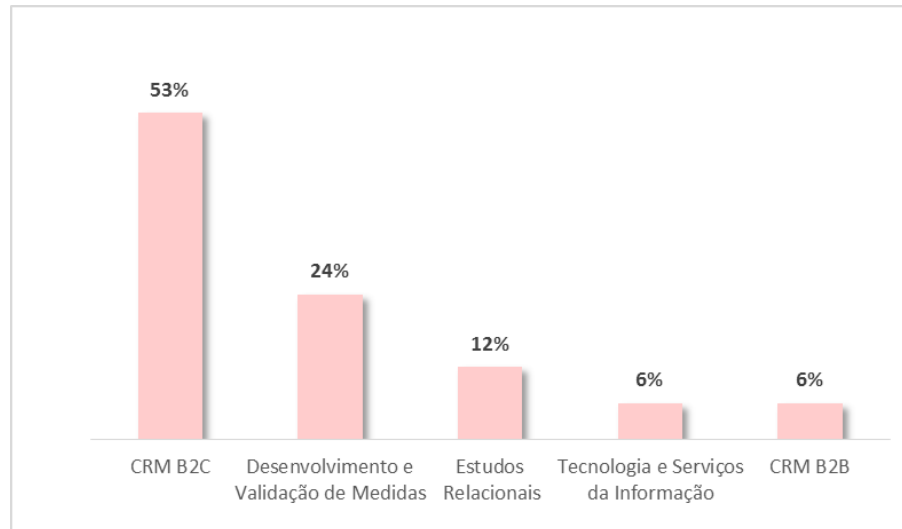


Figura 7- Assuntos mais estudados em CRM no período considerado
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a Figura 8, os artigos se enquadram, em sua maioria, em estudos teóricos-empíricos com 89%, e os ensaios teóricos correspondem a 11%. Analisando especificamente os estudos teóricos-empíricos, 56% são de natureza quantitativa, 25% qualitativa e 19% são classificados com multimétodo, mesclando abordagens quantitativas e qualitativas.

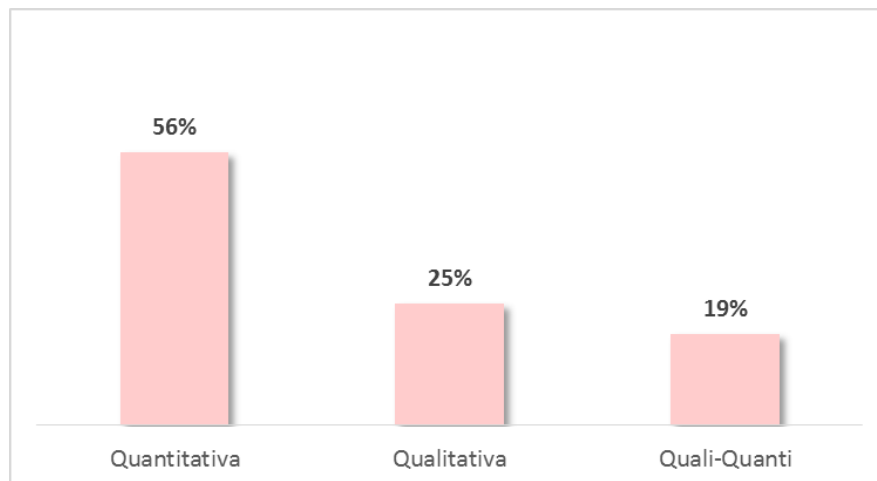


Figura 8 - Natureza dos artigos teóricos-empíricos sobre o tema CRM
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a Figura 9, em análise aos artigos teóricos-empíricos, grande parte das empresas estudadas, 78% eram do setor privado e apenas 4 trabalhos do setor público foram encontrados, o que corresponde a 22%.

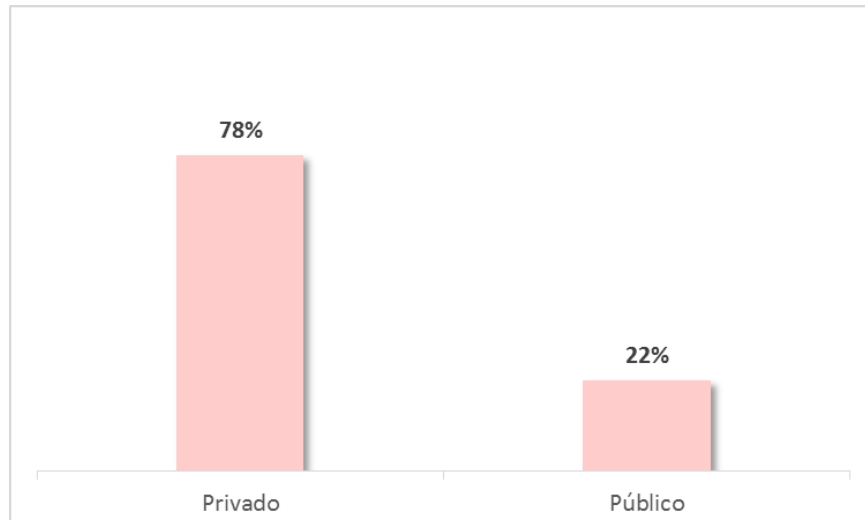


Figura 9 - Setor da economia das empresas pesquisadas
Fonte: Elaborado pela autora

As empresas *locus* de pesquisa identificadas nos artigos analisados distribuem-se nos mais diversos ramos de atuação. O maior foco dos pesquisadores foi no ramo de educação, com 21% de representatividade. Outro ramo em destaque é o de telecomunicações com 17%, tecnologia da informação (TI) e varejo marcam 13%. Os demais apresentam 8% de participação no total dos artigos analisados, como ilustra a Figura 10.

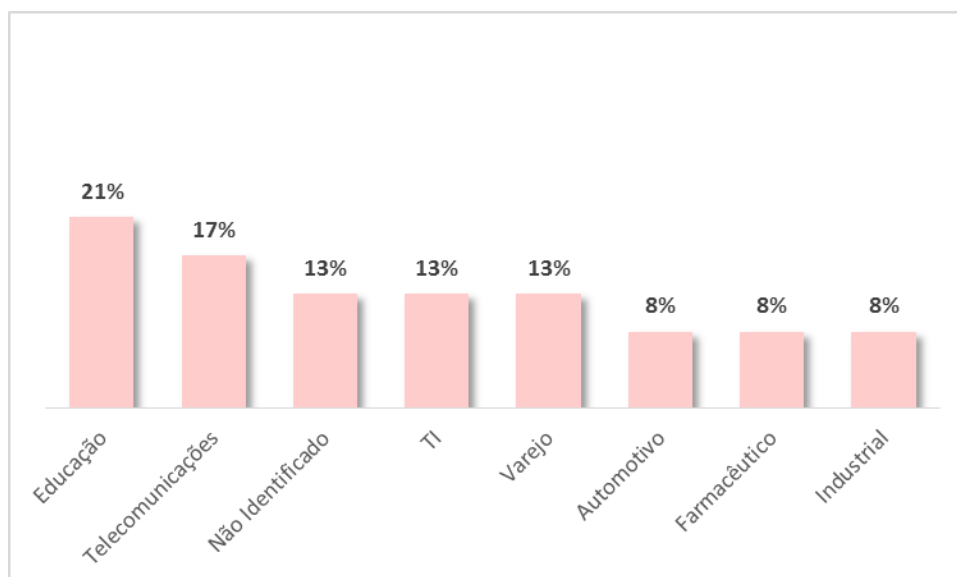


Figura 10 - Ramo de atuação das empresas pesquisadas
Fonte: Elaborado pela autora

Foi identificada a utilização de dois tipos de instrumentos de pesquisa, questionários e entrevistas. Sessenta e dois por cento dos estudos utilizaram questionários, o que condiz com a predominância de estudos de natureza quantitativa, e 38% utilizaram entrevistas em seus estudos. Os instrumentos de coleta são identificados na Figura 11.

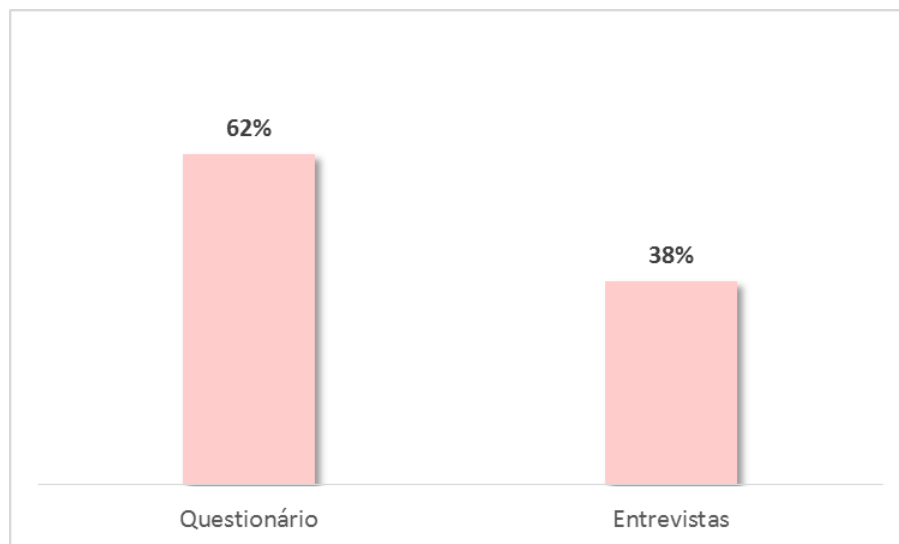


Figura 11 - Instrumentos de coleta utilizados nos artigos identificados
Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao procedimento de análise de dados, 33% dos estudos utilizaram como método a análise de conteúdo, 20% utilizaram a análise de regressão múltipla. A análise fatorial exploratória, estatística descritiva pontuaram 13% de representatividade. Os demais, com 7% de participação nos estudos, são a análise de variância, análise documental e o estudo correlacional. A Figura 12 discrimina os valores quando ao método de análise dos estudos.

Observa-se que a análise de conteúdo foi a técnica mais utilizada, uma vez que esteve presente não só estudos qualitativos, mas também, nos estudos quali-quantitativos.

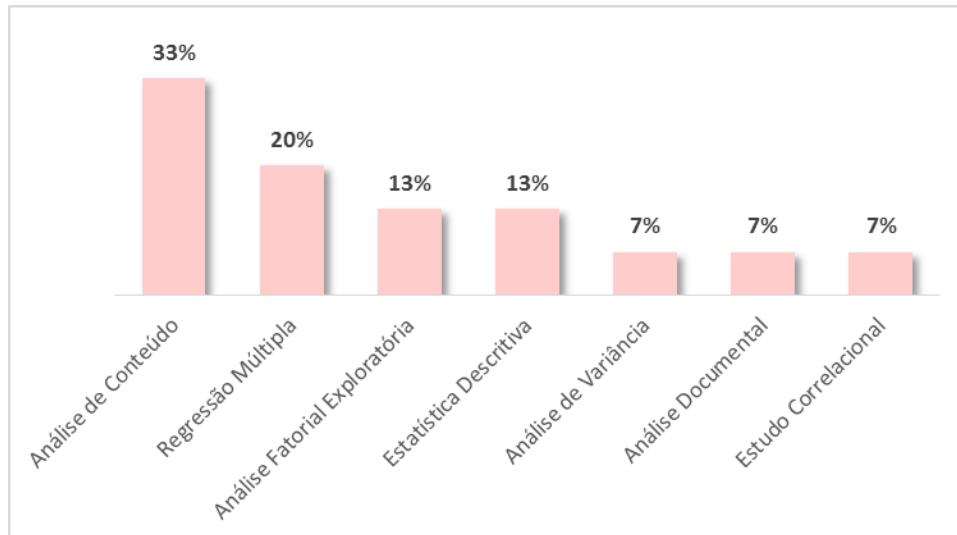


Figura 12 - Métodos de análise mais utilizados
 Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da revisão nacional no período delimitado, é notável que a Revista Brasileira de Gestão de Negócios e a Revista Eletrônica de Administração foram as que mais publicaram artigos. O ano de 2010 foi o ano destaque de produção de artigos a respeito de CRM, o modelo teórico-empírico de natureza quantitativa foi o mais utilizado nas pesquisas que foram realizadas em maior parte no setor privado. O tema mais representativo é o CRM B2C.

Como agenda de pesquisa, a partir das lacunas por ora identificadas nesta produção nacional, verifica-se que apesar da diminuição da produção de artigos poder sinalizar uma possível consolidação das pesquisas sobre CRM em alguns temas, ainda há espaço para estudos de CRM no Brasil, principalmente nas perspectivas *business-to-business* (B2B) e tecnologia e serviços da informação, bem como no setor público, visto que grande parte dos estudos são realizados com empresas privadas. Os ensaios teóricos e pesquisas qualitativas e multimétodo, também foram pouco desenvolvidas na literatura nacional de CRM visitada nos últimos 5 anos.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo é composto pela metodologia utilizada no estudo. São abordadas a caracterização do setor de companhias aéreas, a população e a amostra, os

instrumentos de pesquisa e a descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados empregados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A presente pesquisa é classificada quanto aos fins como uma pesquisa instrumental e descritiva. É instrumental uma vez que para o objetivo geral, pretende-se validar um instrumento por meio de análise fatorial, capaz de avaliar a percepção de relacionamento no caso específico de clientes de companhias aéreas. É descritiva pois, segundo os autores Hair, Babin, Money, Samouel (2005) as pesquisas descritivas comumente são estruturadas e criadas para medir características em uma questão de pesquisa, o que atenderá ao objetivo específico 2, que busca identificar a percepção dos clientes, quanto às iniciativas de CRM implementadas pelas companhias aéreas.

Quanto aos meios, é uma pesquisa tipo *survey* (pesquisa de campo). Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000) definem o *survey* como um procedimento para coleta de dados sobre as características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas por meio de um instrumento de pesquisa, o mais comum é o questionário. Os autores também afirmam que a pesquisa *survey* é apropriada quando o foco de interesse é sobre o que está acontecendo ou como e porque isso está acontecendo.

A pesquisa tem natureza qualitativa e quantitativa. Para construção e validação de escala, o uso das abordagens qualitativas (entrevistas) e quantitativas (questionários) se faz necessário, visto que Richardson (1999) considera que apesar das diferenças ideológicas, os métodos possuem integração e um contribui com o outro no planejamento da pesquisa, na coleta dos dados e na análise da informação gerada. De acordo com o autor, a abordagem quantitativa tem a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação e a abordagem qualitativa tem o objetivo de descrever a complexidade de determinado problema em maior nível de profundidade.

A dimensão do tempo do estudo é transversal. A coleta de dados nos estudos transversais é feita uma única vez durante todo o processo de investigação (COOPER; SCHINDLER, 2003).

3.2 Caracterização do Setor

3.2.1 Mercado de Transporte Aéreo

O setor de transporte aéreo possui regime de livre concorrência. Assegurado em 2005 pela Lei nº 11.182/2005, art. 48, as empresas possuem regime de liberdade de oferta, desde que respeitem a capacidade aeroportuária e as normas de serviço adequadas. O regime de liberdade tarifária também é garantido por lei, o regime foi instituído em 2001 e ratificado pela Lei nº 11.182/2005, art. 49, o Estado não fixa as tarifas aéreas e não assegura a rentabilidade do negócio, o risco é das empresas aéreas, as companhias aéreas estabelecem as tarifas dos serviços ofertados, de acordo com as condições de mercado, de custos e de concorrência. O regime de livre concorrência estimula a concorrência, a eficiência, a diferenciação de serviços e a inovação nesse mercado (AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL, 2013).

O potencial do setor em 2020, em visão geral, prevê aumentar o contato com mais 110 milhões de passageiros, fortalecendo a importância do relacionamento com o cliente no setor estudado (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS AÉREAS, 2013).

A Figura 13 traz uma visão específica do potencial de crescimento de 2012 a 2020 que é de aumento de 109% de passageiros transportados no Brasil.

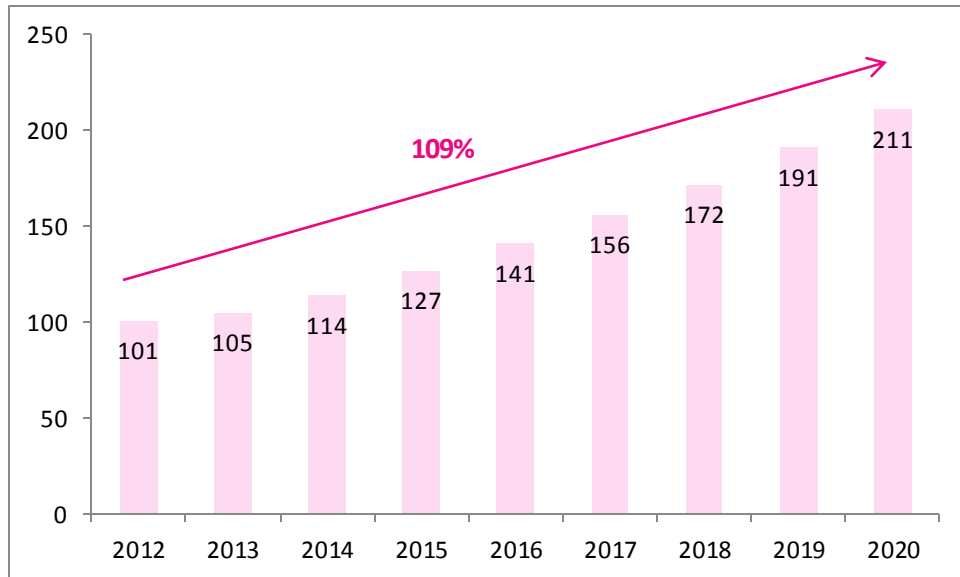


Figura 13 - Potencial de passageiros transportados no Brasil
Fonte: ABEAR

3.3 Instrumentos de pesquisa

3.3.1 Qualitativa

Para a definição da ERC de Cias Aéreas, foram realizadas 27 entrevistas com gestores, funcionários e usuários de cias aéreas. A entrevista realizada foi não estruturada e dirigida. Segundo Richardson (1999), a entrevista não estruturada visa obter do entrevistado os aspectos que ele considera mais relevantes de determinado problema e a entrevista dirigida possui perguntas pré-formuladas, onde o entrevistador consegue evitar desvios do entrevistado.

Para as entrevistas foram formuladas duas perguntas, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Roteiro de entrevista dirigida

Gestores e Funcionários	Quais aspectos você considera relevante para desenvolver um bom relacionamento com seus clientes considerando a satisfação e fidelização?	Suporte Teórico para elaboração das perguntas:
Usuários	Quais aspectos você considera relevante para desenvolver um bom relacionamento com as	

	companhias aéreas, considerando sua satisfação e fidelização?	Rozzet e Demo (2010)
--	---	----------------------

Fonte: Elaborado pela autora

Após a realização das entrevistas e compilação dos dados, foi elaborado o questionário, para compor a etapa quantitativa desse estudo.

3.3.2 Quantitativa

Com a realização das entrevistas com gestores, funcionários e com a conclusão da análise de conteúdo das entrevistas que foram realizadas, os itens do questionários foram desenvolvidos, tendo como base a ERC desenvolvida e validada por Rozzett, Demo (2010a, 2010b) no Brasil e Demo, Rozzett (2013) nos Estados Unidos.

O instrumento piloto foi submetido à análise semântica, conforme recomendações de Pasquali (2010) e Kerlinger e Lee (2008), onde uma amostra de 23 usuários de companhias aéreas avaliou a clareza dos itens. Richardson (1999) recomenda a revisão do questionário por especialistas, sendo assim, simultaneamente, foi realizada a análise de juízes, em que 8 especialistas no tema analisaram se os itens propostos referiam-se ao construto de relacionamento, no caso específico dos consumidores dos serviços das companhias aéreas.

Dessa forma, a versão de aplicação da ERC Cias Aéreas conteve 54 itens sobre CRM, oriundos destas análises, os quais foram avaliados por meio de uma escala de concordância do tipo Likert, variando entre pontos extremos de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente), sendo 3 o ponto neutro da escala (MALHOTRA, 2010).

O instrumento de pesquisa se encontra no Apêndice A.

3.4 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

3.4.1 Qualitativa

A etapa qualitativa foi realizada no mês de agosto de 2014. Foram entrevistados usuários e funcionários de companhias aéreas. Os participantes receberam um convite com detalhamento da pesquisa e assinaram um termo de consentimento e autorização para gravação da entrevista e em um segundo momento, as entrevistas foram transcritas.

Os entrevistados foram escolhidos por conveniência, em local de trabalho e estudo da autora e no aeroporto da cidade de Brasília. A amostra de usuários foi composta por 10 clientes do sexo masculino e 8 do sexo feminino, a idade média é de 32 anos, sendo que o entrevistado mais novo tinha 19 anos e o mais velho 72 anos. Já a amostra de funcionários foi composta por 5 mulheres e 4 homens, com média de idade de 32 anos, sendo que o entrevistado mais novo tinha 22 anos e o mais velho 54 anos. A média de tempo de serviço na função foi de 9 anos, com um *outlier* de uma agente aeroportuária com 34 anos na função.

Para atingir o objetivo específico 1: Descrever, por meio de entrevistas com usuários de companhias aéreas, aspectos considerados relevantes para estabelecerem um relacionamento de longo prazo com elas, para compor a versão de aplicação do instrumento, conforme propõem os princípios de Bardin (2013), foi utilizada a análise de conteúdo categorial temática para as entrevistas, onde as respostas foram categorizadas pela frequência da repetição.

3.4.2 Quantitativa

A coleta dos dados ocorreu do final do mês de setembro de 2014 até o meio do mês de outubro de 2014. O instrumento de pesquisa foi disponibilizado *online* e presencialmente. A escolha *online* teve como objetivo facilitar e agilizar a tabulação dos dados. Nessa versão o instrumento foi construído na plataforma *Typeform*, onde também continha o termo de consentimento de participação voluntária (Apêndice B). O instrumento foi divulgado em redes sociais e *email* solicitando que todos os clientes

de companhias aéreas, que viajam ao menos uma vez por ano e maiores de 18 anos respondessem e divulgassem a pesquisa. A coleta presencial foi realizada pela pesquisadora e teve como objetivo complementar a coleta online. No final da coleta foram obtidos 512 questionários, 340 questionários foram aplicados online e 172 foram obtidos presencialmente. Após a coleta dos dados, eles foram analisados por meio do programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS versão 2.2).

Para consecução do objetivo específico 2: Identificar, a percepção dos clientes, quanto às iniciativas de CRM implementadas pelas companhias aéreas foi feita análise estatística descritiva simples com média, desvios-padrão e distribuição de frequência. E para o objetivo geral: Desenvolver e validar um instrumento científico para avaliar a percepção dos clientes quanto ao seu relacionamento com companhias aéreas, foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória.

3.5 População, amostra e participantes do estudo

A pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira foi realizada através de uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas com funcionários e usuários de companhias aéreas e na segunda foi realizada uma aplicação de questionário a uma amostra da população de usuários de companhias aéreas.

3.5.1 Qualitativa

Na etapa qualitativa do desenvolvimento da escala de relacionamento de clientes com companhias aéreas, a amostra para a entrevista foi composta por funcionários e clientes de companhias aéreas. O número de participantes foi baseado nos princípios de Bardin (2013), que afirma que em pesquisas descritivas, a quantidade de participantes deve constituir um grupo variado e representativo. Outra orientação da autora, é que deve-se observar o critério de saturação ou exaustividade, ou seja, quando as respostas começam a se repetir e nada mais de novo é gerado, a amostra é suficiente. Esse quadro foi percebido após entrevistas com 27 participantes, 18

usuários e 9 funcionários de companhias aéreas que constituíram, assim, a amostra desta etapa.

3.5.2 Quantitativa

O público-alvo dessa etapa são os usuários de companhias aéreas que viajam pelo menos uma vez por ano. A amostra se caracteriza como não probabilística por conveniência com clientes usuários companhias aéreas. No cenário atual, de outubro de 2013 a setembro de 2014 a quantidade de passageiros transportados pelas principais companhias aéreas do Brasil (Avianca, Azul, Gol e Tam) totalizam mais de 91 milhões em voos nacionais e mais de 28 milhões em voos internacionais (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS AÉREAS 2014). Uma vez que a população passageiros de companhias aéreas tende ao infinito, pode ser utilizada amostra não probabilística (Cochran, 1977), e por razões de tempo e custo da pesquisa, a amostra por conveniência pode ser utilizada (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Segundo Pasquali (2010), o tamanho da amostra para análise fatorial deve ser de no mínimo 200 sujeitos. Em outra perspectiva, Tabachnick e Fidell (2007) afirmam que uma amostra com menos de 300 sujeitos torna inadequada a análise fatorial. Em geral, os autores sugerem como regra ter no mínimo 5 a 10 sujeitos por item do questionário. Nesse contexto, foram obtidos 512 questionários para 54 itens sobre o tema, totalizando aproximadamente 9,5 questionários por item, atendendo a todos os critérios.

3.5.3 Tratamento dos Dados

O processo de tratamento dos dados foi iniciado pelo procedimento *listwise* (TABACHNICK; FIDELL, 2007) em que foi feita a análise de dados faltantes (*missing values*) com eliminação de questionários que tiveram algum item em branco. Em seguida, foi feita a análise de dados por meio da distribuição de frequências (média,

desvio padrão, variância, máximo e mínimo) confirmando a coerência nos dados. Ao final dessa etapa foram eliminados 64 questionários, restando 448.

Em um segundo momento, foi verificada a presença de *outliers* (valores que diferem substancialmente da maioria dos dados) pelo método de *Mahalanobis* (TABACHNICK; FIDELL, 2007). Com isso, utilizando o *software* livre de estatística *R Project*, foi realizado o cálculo do quiquadrado, com o índice de significância $p < 0,001$ e considerando os 54 itens do instrumento. Foi encontrado $X^2 = 91,871$, significando a eliminação dos questionários que tiveram valores acima deste. Então, foram eliminados 29 *outliers* restando 419 sujeitos.

Compondo a terceira etapa do tratamento dos dados, seguindo a proposta de Hair, Black, Babin e Tatham (2009), foi feita análise dos pressupostos para utilização de análise multivariada. Foram realizados testes estatísticos utilizando gráficos de probabilidade normal e gráficos de resíduos a fim de verificar a normalidade, homocedasticidade e a linearidade. As análises não apresentaram problemas.

Para finalizar o tratamento dos dados, foram feitas as análises de multicolinearidade e de singularidade não encontrando nenhum desvio, pois as exigências dos valores de *tolerance* foram superiores a 0,1 e os valores referentes a *variance inflation factor* (VIF) foram inferiores a 5,0 (HAIR et al., 2009).

Por fim, a amostra contou com 419 sujeitos, que atenderam aos critérios estatísticos de determinação da amostra e ainda superando o mínimo necessário para possuir representatividade em populações consideradas infinitas (www.raosoft.com).

3.5.4 Caracterização da Amostra

A distribuição da amostra foi caracterizada em termos de idade, gênero, escolaridade, local onde reside, quanto tempo é cliente da empresa e frequência de voo.

Os 419 sujeitos que compuseram a amostra final foram provenientes de 18 estados e o Distrito Federal, sendo que 71% residem no Distrito Federal, 11% residem no estado do Rio de Janeiro, 5% no estado da Bahia, 3% residem no estado de São Paulo, 2% no estado de Minas Gerais e o restante da amostra contou com respondentes de outros 14 estados (Ceará, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Amazonas, Rondônia, Goiás, Maranhão, Paraná,

Piauí, Paraíba). Essa diversidade contribuiu para a variabilidade da amostra, como mostra a Figura 14.

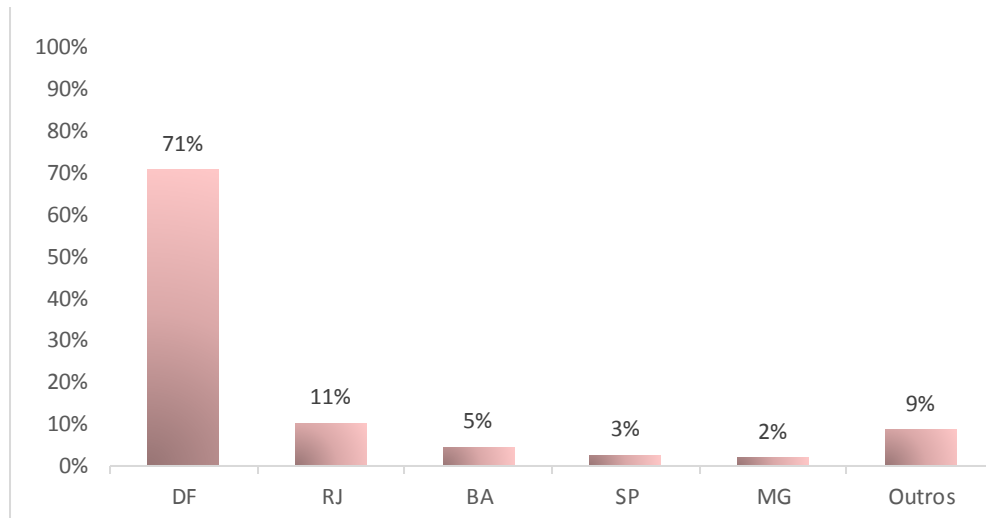


Figura 14 - Estados que os participantes residem
Fonte: Elaborada pela autora

Quanto à distribuição de frequência de gênero, 50,2% são homens e 49,8% são mulheres. Em relação à idade, 75% da amostra possui entre 18 e 28 anos, 13% entre 29 e 39 anos e 8% possui entre 40 e 50 anos e 4% de 51 a 65 anos.

No que diz respeito à escolaridade, foi pedido que os respondentes selecionassem o grau de escolaridade completa, as opções variaram entre ensino fundamental e doutorado. De acordo com a Figura 15, foi verificado que a maioria da amostra possui ensino superior completo, correspondendo a 51% da amostra, seguido do ensino médio com 42%, mestres e doutores correspondem a 7% da amostra e ensino fundamental foi considerado irrelevante, com 0%.

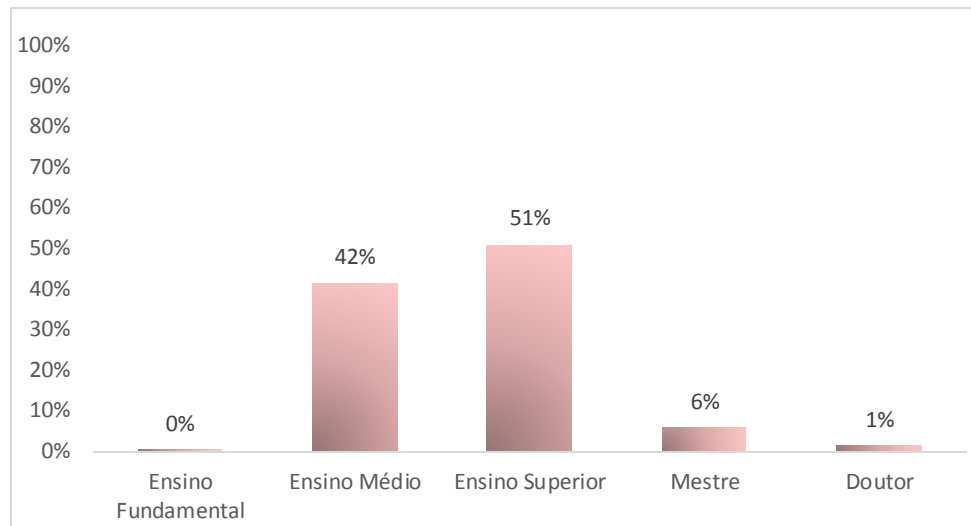


Figura 15 - Escolaridade dos respondentes
Fonte: Elaborada pela autora

A Figura 16 mostra a relação das companhias aéreas mais citadas nos questionários, os quais tinham um campo em aberto para que o nome da companhia aérea escolhida para avaliação fosse inserido. Nota-se que 41,9% avaliaram a companhia aérea TAM, 36,6% GOL, 12,0% Azul, 6,0% Avianca, outras empresas foram citadas como Air France, American Airlines, Delta Airlines, Copa Airlines, Easyjet e Jal que juntas totalizam 3,6% das empresas citadas.

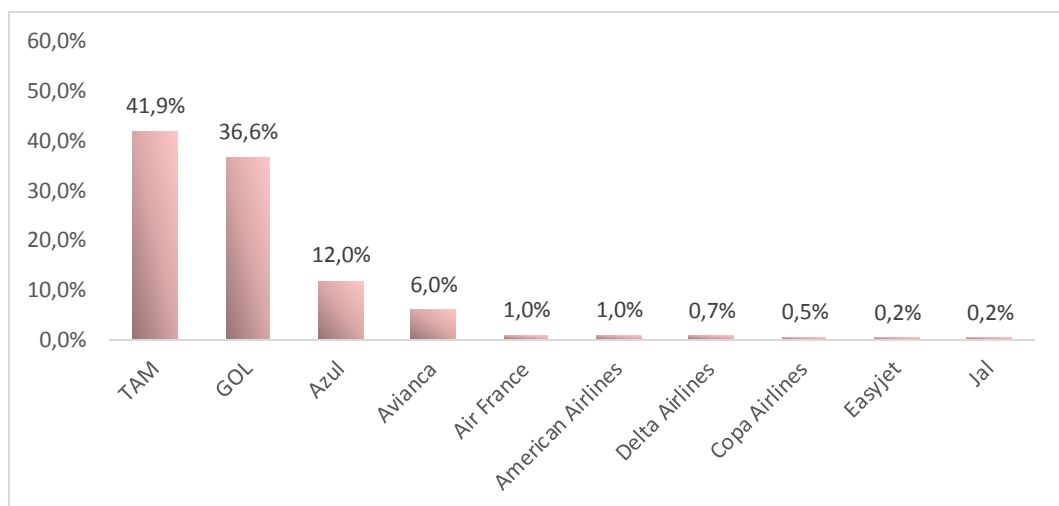


Figura 16 - Relação de companhias aéreas avaliadas
Fonte: Elaborada pela autora

Quanto ao tempo que os respondentes eram cliente da empresa escolhida, 5% menos de 1 ano, 48% são clientes entre 1 e 5 anos, 24% entre 6 e 10 anos e 13% entre 16 e 20 anos, 5% há mais de 20 anos, como mostra a Figura 17.

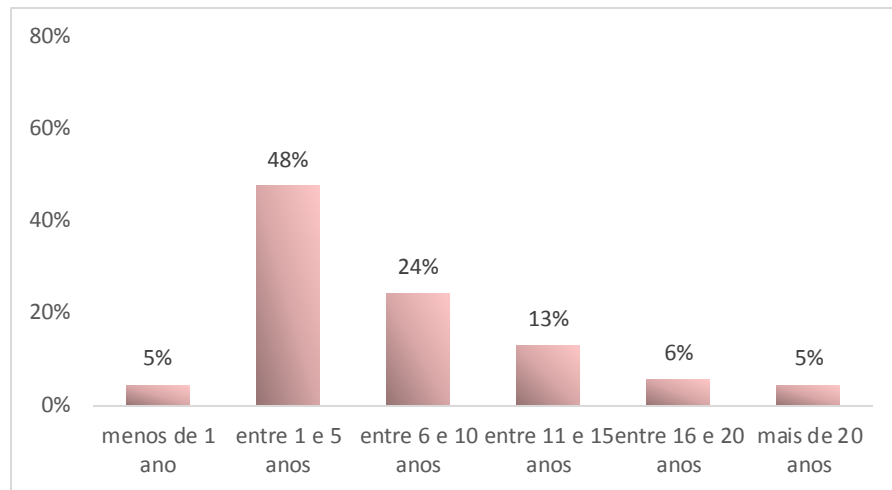


Figura 17 - Tempo de relacionamento com a empresa escolhida
Fonte: Elaborada pela autora

A seguir, os resultados e sua discussão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão apresentados os resultados das etapas qualitativas e quantitativas da pesquisa e suas discussões. Na etapa qualitativa, serão apresentados os resultados e discussões da análise de conteúdo que foi realizada com a finalidade de cumprir com o objetivo específico 1 da pesquisa. Na etapa quantitativa serão apresentados os resultados e a discussão das análises de componentes principais e fatorial exploratória de primeira e segunda ordem e análise da percepção que os clientes têm de iniciativas de CRM com as companhias aéreas, que foram realizadas com a finalidade de atingir os objetivos específicos 2 e 3 e o objetivo geral do presente estudo.

4.1 Estudo Qualitativo

4.1.1 Análise de Conteúdo

A análise das 27 entrevistas foi baseada nos princípios da análise categorial temática proposta por Bardin (2013) onde o conteúdo das entrevistas deve ser classificado em categorias temáticas e frequência.

A autora explicita em seu livro que as categorias reúnem um grupo de elementos que possuem uma razão comum, dessa forma, as categorias são formadas por temas comuns. O tema é formado por unidades de registros que exprimem a seu respeito. No estudo, as unidades de registros são os relatos e narrações identificados nas entrevistas. E para enumeração dos temas, foi utilizada a regra da frequência, onde cada tema foi enumerado de acordo com sua aparição nas entrevistas e todos os elementos foram considerados de igual importância.

O Quadro 2 mostra os resultados da análise de conteúdo.

Quadro 2 - Resultado da análise de conteúdo

Verbalização	Tema	Categoria	Frequência	%
"Eu acho que em primeiro lugar eu definiria preço, sem sombra de dúvidas, preço e condições de pagamento, se divide, em quantas vezes " "Hoje o preço me basta, quanto mais barata a passagem, para mim melhor"	Pagamento		15	56%
"também a relação custo benefício, sair num valor bom e nuns horários bons" "A primeira coisa que eu procuro numa companhia aérea é o preço e a disponibilidade de voo claro, para o destino que eu quiser e nos horários que eu quero" "você vai acabar em uma cia que atenda seus horários"	Opções de horário	Experiência de Compra	4	15%
"mas além disso, questões de facilidade na compra da passagem pela internet" "Facilidade na hora de comprar a passagem na internet, porque eu só compro na internet, há anos"	Facilidade da Compra		4	15%
"Bom, para satisfação, eu acho que é o cumprimento dos horários pelas empresas aéreas " "eu acho importante prezar pela pontualidade"	Pontualidade		12	44%
"você chega no aeroporto consiga fazer um check-in rápido" "o fato da gente conseguir fazer um check-in por celular" "fornecer condições de check-in"	Agilidade no Check-in	Experiência de viagem	7	26%

<p>"eu acho os banquinhos muito apertados"</p> <p>"O conforto durante a viagem também é muito importante"</p> <p>"Os principais itens, atributos que eu posso citar, é comodidade e atendimento"</p>	Comodidade		8	30%
<p>"proporcionar segurança e controle de bagagens"</p> <p>"cuidado com a integridade das bagagens"</p> <p>"o principal é eles fazerem o básico que eles tem que fazer direito, que é não perder minha bagagem, minha bagagem já foi perdida inúmeras vezes"</p>	Cuidado com a integridade das bagagens		3	11%
<p>"o ar condicionado estar funcionando na cabine para você não ficar suando"</p> <p>"Eu acho que o ponto principal de qualquer companhia aérea é zelar pela segurança"</p>	Boa Infraestrutura		7	26%
<p>"serviço de bordo de forma diferenciada porque pode fidelizar o cliente"</p> <p>"quando você pede alguma coisa, agora que é pago, que o alimento venha quente e a bebida gelada"</p>	Serviço de bordo		3	11%
<p>"e a capacitação das pessoas de resolverem problemas pequenos ou grandes"</p> <p>"fiz uma marcação de janela e cheguei lá e só tinha corredor e era uma viagem internacional, então foi bem desagradável"</p> <p>"Quando são situações atípicas que não são bem tratadas pelas empresas, então são empresas que acabam caindo no conceito"</p>	Capacidade de Resolver Problemas	Atendimento ao Cliente	11	41%
<p>"Atendimento ao público, eu acho primordial desde a nossa entrada no aeroporto né?"</p> <p>"Bom atendimento e empatia, a gente tem que se colocar no lugar do cliente quando estamos trabalhando."</p> <p>"Mas acima de tudo o que as empresas estão priorizando é o bom atendimento."</p>	Bom atendimento ao cliente		24	89%

<p>"E para fidelização, talvez ali uma flexibilidade da empresa área com relação a alterar voo, maior facilidade para o cliente. Hoje a gente tem muita burocracia e altas taxas né? São várias coisas que você vai fazer e tudo o que você tem que fazer você tem que pagar."</p> <p>"Se eu tivesse que colocar mais um ponto, seriam formas de fidelização, não fidelização, formas de cuidarem dos clientes, por exemplo: facilidade na remarcação de passagem."</p>	Facilidade de remarcação de passagem	Fidelização do Cliente	5	19%
<p>"Ai lógico que entram os extras, que é programa de fidelidade"</p> <p>"Ter também um programa de fidelização que seja bastante vantajoso para o cliente mais frequente."</p> <p>"A única coisa que eu também levo em consideração são os programas de fidelidade né? Acúmulos de milhas, de pontuação."</p>	Programas de fidelidade		6	22%

Fonte: Elaborado pela autora

Após a definição dos itens do instrumento com base nos temas determinados na análise de conteúdo, foi feita a validação teórica dos itens que consiste na análise semântica e de juízes conforme recomendações de Pasquali (2012).

A análise semântica tem por finalidade avaliar a clareza dos itens e diminuir as dúvidas que podem aparecer quando os sujeitos respondem o questionário. Essa análise contou com a participação de 23 respondentes de diferentes perfis, dentre acadêmicos, profissionais do setor de aviação e usuários do serviço aéreo. Simultaneamente, foi feita análise de juízes com 8 especialistas no tema, dentre mestrandos, doutorandos e doutores da Universidade de Brasília (UnB). Essa etapa teve o objetivo de conferir a pertinência dos itens em relação aos conceitos de CRM.

Inicialmente, o questionário possuía 61 itens sobre CRM e 6 perguntas sóciodemográficas. Ao final da análise semântica dos 61 itens, 12 foram excluídos por terem sido considerados repetidos na visão dos avaliadores, 8 itens foram modificados de forma a ficarem mais claros e objetivos e 5 itens foram acrescentados por sugestões dos avaliadores. A análise de juízes não resultou em perda de itens.

Com isso, a versão de aplicação do instrumento obteve 61 itens, sendo 54 pertinentes ao tema CRM e 6 a perguntas sóciodemográficas e 1 item para mensurar a satisfação do cliente com a empresa avaliada por ele, de acordo com a metodologia *Net Promoter Score* e para avaliar a satisfação do cliente, proposta por Reichheld (2006).

4.2 Estudo Quantitativo

4.2.1 Análise dos Componentes Principais e Fatorial Exploratória

Para alcance do objetivo geral, que é desenvolver e validar um instrumento científico para avaliar a percepção dos clientes quanto ao seu relacionamento com companhias aéreas, foi realizada a validação psicométrica do instrumento por meio das análises de componentes principais e fatorial exploratória (AFE).

Foi realizada análise dos componentes principais para verificação da viabilidade de usar análise fatorial (fatorabilidade da matriz e índice de adequação da amostra) e determinação da quantidade de fatores. Para isso, a matriz de correlação e o índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foram analisados.

Foram obtidos valores significativos e a correlação das variáveis foi confirmada através da matriz de correlação, ambos indicando a fatorabilidade da matriz. Os valores da comunalidades, por terem sido altos, também indicam que a matriz é fatorável. Por fim, o cálculo do índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obteve valor de 0,940. Quanto mais próximo de 1, maior a comunalidade entre as variáveis e melhor a fatorabilidade do conjunto (KAISER, 1974).

Para a análise fatorial, a decisão da quantidade de fatores é de grande importância, uma vez que a sub ou super-extração pode distorcer resultados de análises posteriores (FAVA; VELICER, 1996). Para identificar a quantidade de fatores do instrumento, foram utilizados como critérios de escolha os *eigenvalues* (autovalores), a porcentagem de variância explicada, o gráfico de *screenplot* e a análise paralela. O método dos *eigenvalues* maiores que 1,0 indicou 10 fatores e a variância total explicada maior que 3% indicou 5 fatores, conforme Tabela 3.

Tabela 3: Variância Total Explicada

Fator	Valores Próprios Iniciais			Soma da Extração das Cargas Fatoriais ao Quadrado		
	Total	%Variação	%Cumulativa	Total	%Variação	%Cumulativa
1	15,835	29,324	29,324	15,286	28,308	28,308
2	4,246	7,864	37,187	3,649	6,758	35,065
3	2,113	3,912	41,099	1,551	2,873	37,938
4	1,889	3,499	44,598	1,335	2,472	40,410
5	1,699	3,146	47,744			
6	1,297	2,402	50,146			
7	1,211	2,243	52,388			
8	1,157	2,142	54,530			
9	1,107	2,050	56,581			
10	1,036	1,919	58,500			
11	,982	1,818	60,318			

Fonte: Elaborada pela autora

Para a terceira verificação, o teste de *scree plot* consistiu em uma análise visual do gráfico de autovalores. Para essa análise visual, foi identificado o ponto em que a inclinação deixou de ser acentuada para se tornar quase horizontal (PASQUALI, 2012). O número de fatores a ser extraído é indicado à esquerda do ponto de inflexão e o teste indicou 5 fatores. A Figura 18 confirma o resultado.

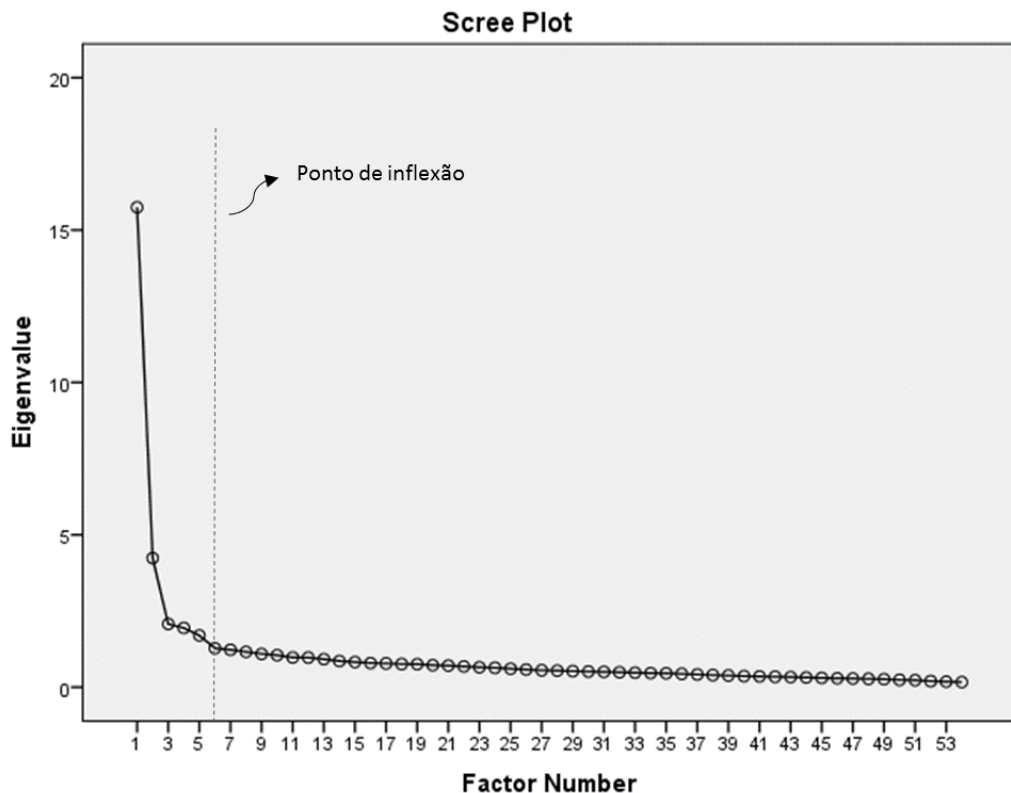


Figura 18 - Gráfico Scree Plot
Fonte: Elaborado pela autora

A análise paralela foi utilizada para uma melhor confirmação da quantidade de fatores que serão extraídos, esse método é considerado o mais fiel para a determinação da quantidade de fatores (HAYTON; ALLEN; SCARPELLO; 2004), pois segundo Horn (1965), essa técnica é precisa em 92% dos casos.

Para identificar o valor dos *eigenvalues* estimados, foi utilizado o software RanEigen (Enzmann, 1997). A análise mostrou que a utilização de 5 fatores seria a mais apropriada, uma vez que a quantidade de fatores é indicada quando o valor empírico supera o valor estimado (REISE; WALLER; COMREY, 2000). A Tabela 4 apresenta os *eigenvalues* empíricos e os aleatórios.

Tabela 4: Análise Paralela

Fator	Estimado	Empírico
1	1,776	15,835
2	1,704	4,246
3	1,648	2,113
4	1,601	1,889
5	1,556	1,699
6	1,518	1,297

Fonte: Elaborada pela autora

Todavia, a teoria não suporta a existência de cinco fatores para explicar o marketing de relacionamento. Conforme Vavra (1993), os componentes-chave do marketing de relacionamento são qualidade, serviço de atendimento ao cliente e pós-marketing ou fidelização de clientes.

No caso específico de companhias aéreas, a qualidade na prestação do serviço é avaliada em dois momentos distintos, quais sejam, a experiência de voo e a experiência de compra, o que por sua vez encontra suporte teórico na análise de conteúdo realizada. Assim, fez sentido reter 4 fatores para explicar o marketing de relacionamento em companhias aéreas.

A partir dos resultados da análise de componentes principais, foi rodada análise dos eixos principais, ou análise fatorial, com rotação oblíqua Promax, uma vez que os estudos comportamentais pressupõem correlações entre as variáveis (PASQUALI,

2012). A carga mínima aceitável foi estabelecida em 0,45 segundo a recomendação de Tabachnick e Fidell (2007).

Em seguida, foram feitos os testes de correlação entre os 4 fatores. Observou-se alta correlação entre os fatores como mostra a Tabela 5. A média aritmética da correlação dos 4 fatores foi de 0,44, acima de 0,3, o que pode indicar a presença de fatores de segunda ordem (PASQUALI, 2012).

Tabela 5: Matriz de correlação entre os 4 fatores

Fator	1	2	3	4
1	1,00	0,52	0,68	0,46
2	0,52	1,00	0,33	0,34
3	0,68	0,33	1,00	0,30
4	0,46	0,34	0,30	1,00

Fonte: Elaborada pela autora

Dessa forma, os 4 fatores extraídos foram redimensionados como fatores indicadores latentes de um fator geral de segunda ordem, e uma nova análise de componentes principais foi realizada, apontando um fator, como esperado e outra análise foi rodada com 1 fator.

Como resultado, a escala obteve 4 fatores de primeira ordem denominados “Experiência de Compra”, “Experiência de Voo”, “Fidelização de Clientes” e “Atendimento”, condizentes com a análise de conteúdo realizada e com a teoria proposta por Vavra (1993) e foi definido um fator geral de segunda ordem denominado “Relacionamento com Clientes”, formado pelos 4 fatores de primeira ordem identificados.

A Tabela mostra o conteúdo avaliado pelos fatores de primeira ordem e suas cargas fatoriais no fator geral de segunda ordem. Conforme a Tabela 6, o fator Fidelização de Clientes pode ser considerado o melhor representante ou elemento mais central do construto subjacente ao fator geral Relacionamento com Clientes, com carga de 0,861 e o fator Experiência de Compra seria o elemento mais periférico do construto com carga de 0,480.

Tabela 6: Conteúdo avaliado pelos fatores de primeira ordem em suas cargas fatoriais no fator geral de segunda ordem

Fator	Conteúdo	Cargas
1	Fidelização de Clientes	0,861
4	Atendimento	0,685
3	Experiência de Voo	0,680
2	Experiência de Compra	0,480

Fonte: Elaborada pela autora

A Figura 19 traz uma representação visual da estrutura fatorial obtida onde o fator de segunda ordem explica a variância comum dos fatores de primeira ordem.



Figura 19 - Representação da estrutura fatorial obtida
Fonte: Elaborada pela autora

Conforme apontado por Laros e Puente-Palácios (2004), a partir de análises fatoriais hierárquicas, é possível verificar que a investigação da presença de fatores de segunda ordem contribui à compreensão da estrutura fatorial das escalas possibilitando o desenvolvimento teórico dos campos investigados ao oferecer subsídios adicionais sobre os elementos constitutivos centrais e periféricos dos construtos em estudo.

A próxima etapa avaliou os índices psicométricos da escala, nas soluções de primeira e segunda ordem, testando os itens do questionário em relação a sua validade ou qualidade dos itens, sua confiabilidade e a variância total explicada (HAIR ET AL, 2009). A validade da escala foi analisada pela verificação de suas cargas fatoriais. Essa análise identifica a correlação do item com o fator (FIELD, 2009).

De acordo com Comrey e Lee (1992), as cargas são classificadas em desprezíveis (menor que 0,31), pobres (igual ou maior a 0,32 e até a 0,44), razoáveis (igual ou maior a 0,45 e até a 0,54), boas (igual ou maior a 0,55 e até 0,62), muito boas (igual ou maior a 0,63 e até 0,70) e excelentes (iguais ou maior que 0,71). Para não considerar itens pobres, foi realizado um corte de carga em 0,45 e os itens abaixo de dessa carga não foram considerados.

A versão final da solução de primeira ordem da Escala de Relacionamento com Clientes de Companhias Aéreas (ERC Cias Aéreas), após 4 iterações e com corte de carga de 0,45, ficou formada por itens excelentes, muito bons, bons e razoáveis resultando em um instrumento composto por 33 itens, sendo 8 excelentes, 4 muito bons, 5 bons e 16 razoáveis. Quanto à solução de segunda ordem, o fator relacionamento com clientes, após 11 iterações ficou formado por 4 itens, com 1 item razoável, 2 itens muito bons e 1 excelente.

O grau de confiabilidade da escala foi calculado pelo indicador alfa de Cronbach e resultou em bons indicadores tanto para os fatores de primeira ordem, como para o fator de segunda ordem. Para os fatores de primeira ordem, obteve-se 0,92 para o fator 1 de Fidelização de Clientes, 0,82 para o fator 2 de Experiência de Compra e 0,84 para o fator 3 de Experiência de Voo e 0,76 para o fator 4 de Atendimento.

O fator de segunda ordem, Relacionamento com Clientes obteve 0,76 de grau de confiabilidade, considerando os 4 fatores de primeira ordem como itens. Os resultados acima de 0,70 são consideráveis confiáveis e acima de 0,80 são consideráveis muito confiáveis (NUNNALLY; BERNSTEIN,1994).

Cortina (1993) ressalta que o coeficiente alfa perde a sua utilidade em escalas compostas por mais de 40 itens, como não foi o caso deste estudo, o alfa é considerado um bom parâmetro de confiabilidade, precisão ou consistência interna da escala. A Tabela 7 traz os coeficientes alfa (α) e o número de itens para os fatores extraídos.

Tabela 7: Coeficientes alfa (α) e o número de itens para os fatores extraídos

Fator	Coeficiente α	Número de Itens
Fidelização de Clientes	0,92	11
Experiência de Compra	0,82	11
Experiência de Voo	0,84	8
Atendimento	0,76	3
Relacionamento com Clientes	0,76	4

Fonte: Elaborada pela autora

Ademais, os fatores de primeira ordem explicaram 44,6% da variância do construto, enquanto que o fator único de segunda ordem explicou 59,4% da variância, significando que apenas 40% ficaram inexplorados. Segundo Hair et al (2009), variâncias explicadas em torno de 50% representam boas soluções fatoriais. Quadro 3 mostra os itens da solução de primeira ordem da ERC Cias Aéreas com suas respectivas cargas fatoriais.

Quadro 3 - índices psicométricos da versão completa da escala de relacionamento com clientes de companhias aéreas

Descrição	Carga Fatorial de Primeira Ordem				Qualidade
	1	2	3	4	
1- Esta empresa merece minha confiança.	,865				Excelente
2- Eu recomendo esta empresa a amigos e familiares.	,848				Excelente
3- Eu me sinto um cliente importante para esta empresa.	,831				Excelente
5- Identifico-me com esta empresa/marca.	,789				Excelente
15- Tenho uma imagem positiva desta empresa.	,741				Excelente
6- Esta empresa me trata com respeito.	,726				Excelente
4- Minhas experiências de viagens com esta empresa superam minhas expectativas.	,699				Muito Bom
16- A publicidade realizada por esta empresa condiz com o que ela realmente oferece.	,601				Bom
7- Esta empresa me oferece atendimento personalizado.	,532				Razoável
27- Esta empresa é a melhor opção comparada às suas concorrentes no mercado.	,521				Razoável
10- Esta empresa procura conhecer minhas preferências.	,468				Razoável
50- Esta empresa faz promoções de passagens/milhas.		,652			Muito Bom
51- Esta empresa comunica-se com seus clientes (e-mail, mensagem de texto no celular, correspondência).		,632			Muito Bom

22- Esta empresa utiliza diferentes canais de atendimento aos clientes como atendimento presencial, telefônico e internet.		,605			Bom
40- Esta empresa faz parte de um grupo de companhias aéreas parceiras, oferecendo aos passageiros a opção de voar para vários destinos.		,596			Bom
20- Esta empresa oferece conveniência aos clientes por meio de várias opções de check-in (totens, aplicativos, site, balcão).		,554			Bom
38- Esta empresa oferece diferentes opções de horários para um mesmo destino.		,539			Razoável
29- Esta empresa oferece benefícios para clientes fiéis (exs: embarque antecipado, prioridade no check-in, sala vip).		,522			Razoável
41- Esta empresa possui parcerias com outros estabelecimentos (exs: hotéis, locadora de veículos, seguradoras) para oferecer conveniências de viagens aos clientes.		,493			Razoável
48- Esta empresa oferece aos clientes diversas opções de pagamento de passagem.		,467			Razoável
19- O site desta empresa atende minhas necessidades.		,466			Razoável
13- Essa empresa oferece tarifas diferenciadas por assento e/ou classe.		,450			Razoável
36- As aeronaves desta empresa apresentam opções de entretenimento a bordo individualizadas (por poltrona).			,831		Excelente
35- As aeronaves desta empresa apresentam boas opções de entretenimento a bordo.			,755		Excelente
42- As refeições/lanches servidos a bordo são de qualidade.			,619		Muito Bom
34- Sinto-me confortável nas aeronaves desta empresa (espaço, poltronas, limpeza, iluminação, temperatura).			,560		Bom
32- Esta empresa possui procedimentos claros de restituição de bagagem em caso de extravio.			,547		Razoável
52- Esta empresa oferece pequenos presentes para encantar os clientes (kit infantil, balinhas, fones de ouvido, cartões de aniversário).			,519		Razoável
31- Esta empresa se preocupa com a integridade da minha bagagem.			,502		Razoável
43- Há variedade nas opções de refeições/bebidas a bordo, mesmo que não sejam gratuitas.			,476		Razoável
45- No geral, esta empresa possui boa aparência (funcionários, aeronaves, balcões de atendimento).				,547	Razoável
46- As tripulações/pilotos dos voos desta empresa transmitem segurança aos passageiros, fornecendo informações durante os voos.				,535	Razoável

47- Os funcionários desta empresa (em solo ou a bordo) parecem estar bem capacitados para servir aos clientes.				,460	Razoável
Confiabilidade	0,92	0,82	0,84	0,76	
Variância Total Explicada					44,60%

Fonte: Elaborado pela autora

Outra análise realizada, além da verificação dos indicadores psicométricos, foi se os itens de cada fator representam o construto teórico de forma adequada.

Os conjuntos de itens que compõem os quatro fatores mostraram um conteúdo teórico pertinente ao construto abordado. Sendo que o fator 1 representa o construto teórico “fidelização de clientes”, o fator 2 representa o construto teórico “experiência de compra”, o fator 3 representa o construto teórico “experiência de voo” e o fator 4 representa o construto teórico “atendimento ao cliente”.

O componente-chave qualidade é formado pelos fatores 2 e 3, “experiência de compra” e “experiência de voo” respectivamente. Segundo Vavra (1993), qualidade de uma organização seria atender aquilo que o cliente espera de determinado produto ou serviço que ele contrata. A qualidade de companhias aéreas está evidenciada nos fatores 2 e 3, pois eles abrangem a percepção dos clientes quanto aos serviços, informações e opções de compra de passagens, bem como a experiência de voo que engloba os serviços adquiridos pelos clientes e como esses serviços são realizados. Diante desses fatores, o cliente percebe também se a publicidade está condizente com o que a empresa realmente oferece.

A fidelização de clientes significa o conjunto de estratégias, programas e ações para o fortalecimento da lealdade dos clientes (VAVRA, 1993). O fator 1 evidencia esse conceito com os itens que dizem respeito aos programas de fidelização, atendimento personalizado, aos preços justos e a promoção de passagem, que possuem o intuito de melhorar a experiência dos clientes.

Por fim, ainda com base em Vavra (1993), os Serviços de Atendimento ao Cliente tratam sobre o cuidado, a consideração e a atenção direcionada aos clientes, através do bom atendimento prestado pelas pessoas. Esse quesito é evidenciado no fator 4 por meio dos itens que dizem respeito a segurança e capacitação de funcionários, além da aparência dos demais pontos de atendimento, a saber aeronaves e balcões de atendimento dos aeroportos.

Embora as escalas tenham apresentado bons índices psicométricos, é de suma importância que os itens estejam amparados teoricamente. No presente estudo, os 33 itens da ERC Cias Aéreas foram amparados pela literatura visitada. O Quadro 4 sintetiza os itens e seu suporte teórico.

Quadro 4 - Validade de Conteúdo da Escalada de Relacionamento com Companhias Aéreas

Fator	Descrição/ Item	Autores
1	1- Esta empresa merece minha confiança.	Vavra (1993), Kotler e Keller (2006), Payne (2006), Mota e Freitas (2008), Demo e Rozzett (2013)
1	2- Eu recomendo esta empresa a amigos e familiares.	Payne (2006), Demo e Ponte (2008), Mota e Freitas (2008), Rozzett e Demo (2010); (2013)
1	3- Eu me sinto um cliente importante para esta empresa.	Demo e Ponte (2008), Demo e Rozzett (2013)
1	4- Minhas experiências de viagens com esta empresa superam minhas expectativas.	Connellan (2006), Demo, Rozzett, Ponte, Ferreira e Mendes (2011), Demo e Rozzett (2013)
1	5- Identifico-me com esta empresa/marca.	Demo e Ponte (2008), Demo e Rozzett (2013)
1	6- Esta empresa me trata com respeito.	Demo e Ponte (2008), Demo e Rozzett (2013)
1	7- Esta empresa me oferece atendimento personalizado.	Gonçalves e Filho (1995), Demo e Ponte (2008), Demo e Rozzett (2013)
1	10- Esta empresa procura conhecer minhas preferências.	Payne (2006), Demo e Rozzett (2013)
1	15- Tenho uma imagem positiva desta empresa.	Vavra (1993), Kotler e Keller (2006), Payne (2006)
1	16- A publicidade realizada por esta empresa condiz com o que ela realmente oferece.	Arruda e Arruda (1998), Carlzon (2005)
1	27- Esta empresa é a melhor opção comparada às suas concorrentes no mercado.	Vavra (1993), Demo e Ponte (2008)
2	13- Essa empresa oferece tarifas diferenciadas por assento e/ou classe.	Shapiro (1998), Mota e Freitas (2008)
2	19- O site desta empresa atende minhas necessidades.	Grönroos (1994), McKenna (1997), Demo e Rozzett (2013)
2	20- Esta empresa oferece conveniência aos clientes por meio de várias opções de check-in (totens, aplicativos, site, balcão).	McKenna (1997), Payne (2006), Demo (2014)
2	22- Esta empresa utiliza diferentes canais de atendimento aos clientes como atendimento presencial, telefônico e internet.	Demo e Ponte (2008)
2	29- Esta empresa oferece benefícios para clientes fiéis (exs: embarque antecipado, prioridade no check-in, sala vip).	Shapiro (1998), Gonçalves e Filho (1995)

2	38- Esta empresa oferece diferentes opções de horários para um mesmo destino.	Mota e Freitas (2008), Cravo (2014)
2	40- Esta empresa faz parte de um grupo de companhias aéreas parceiras, oferecendo aos passageiros a opção de voar para vários destinos.	Mota e Freitas (2008)
2	41- Esta empresa possui parcerias com outros estabelecimentos (exs: hotéis, locadora de veículos, seguradoras) para oferecer conveniências de viagens aos clientes.	McKenna (1997), Payne (2006), Demo (2014)
2	48- Esta empresa oferece aos clientes diversas opções de pagamento de passagem.	Mota e Freitas (2008)
2	50- Esta empresa faz promoções de passagens/milhas.	Grönroos (1994), McKenna (1997), Arruda e Arruda (1998), Demo e Rozzett (2013), Cravo (2014)
2	51- Esta empresa comunica-se com seus clientes (e-mail, mensagem de texto no celular, correspondência).	Gonçalves e Filho (1995), Demo e Ponte (2008)
3	31- Esta empresa se preocupa com a integridade da minha bagagem.	Arruda e Arruda (1998)
3	32- Esta empresa possui procedimentos claros de restituição de bagagem em caso de extravio.	Arruda e Arruda (1998), Singh e Rahul (2010)
3	34- Sinto-me confortável nas aeronaves desta empresa (espaço, poltronas, limpeza, iluminação, temperatura).	Cravo (2014)
3	35- As aeronaves desta empresa apresentam boas opções de entretenimento a bordo.	Carlzon (2005), Mota e Freitas (2008)
3	36- As aeronaves desta empresa apresentam opções de entretenimento a bordo individualizadas (por poltrona).	Gonçalves e Filho (1995), Grisi, Ribeiro e Saliby (1999), Demo e Ponte (2008), Demo e Rozzett (2013)
3	42- As refeições/lanches servidos a bordo são de qualidade.	Grisi, Ribeiro e Saliby (1999), Singh e Rahul (2010), Cravo (2014)
3	43- Há variedade nas opções de refeições/bebidas a bordo, mesmo que não sejam gratuitas.	Mota e Freitas (2008)
3	52- Esta empresa oferece pequenos presentes para encantar os clientes (kit infantil, balinhas, fones de ouvido, cartões de aniversário).	Carlzon (2005), Demo e Ponte (2008)
4	45- No geral, esta empresa possui boa aparência (funcionários, aeronaves, balcões de atendimento).	Lobos (1993), Grönroos (1994), Gonçalves e Filho (1995), McKenna (1997), Elias e Leite (2006), Demo e Rozzett (2013)
4	46- As tripulações/pilotos dos voos desta empresa transmitem segurança aos passageiros, fornecendo informações durante os voos.	Lobos (1993), Vavra (1993), Gonçalves e Filho (1995), Arruda e Arruda (1998), Elias e Leite (2006), Cravo (2014)
4	47- Os funcionários desta empresa (em solo ou a bordo) parecem estar bem capacitados para servir aos clientes.	Lobos (1993), Vavra (1993), Arruda e Arruda (1998), Gonçalves Filho, Elias e Leite (2006)

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.2 Metodologia *Net Promoter* para avaliar a Satisfação de Clientes

Com o objetivo de cumprir o objetivo específico 3, que é avaliar o índice de satisfação de usuários de transporte aéreo pesquisados, foi utilizada a metodologia *Net Promoter*.

Para Reichheld (2006), existe somente uma pergunta que realmente importa para mensurar a satisfação do cliente: “Qual a probabilidade de você recomendar essa empresa a um amigo ou colega?”.

Segundo o autor, a pré-disposição de um cliente indicar a empresa, produto ou serviço, é consequência do tratamento que ele recebe quando está em contato com os funcionários da linha de frente da empresa.

A metodologia para a mensuração da satisfação do cliente proposta pelo autor é composta por duas etapas. A primeira etapa é realizar um levantamento do Net Promoter Score (NPS) convidando os clientes a avaliarem a probabilidade de recomendarem a empresa em uma escala de 0 a 10. Na segunda etapa, os responsáveis pela mensuração devem subtrair os detratores (os que deram nota de 0 a 6) dos promotores (que deram nota 9 ou 10), os que avaliaram com notas 7 ou 8 são considerados passivamente satisfeitos e por isso não são considerados no cálculo do NPS. O índice mais comum do NPS, segundo o autor, está na faixa de 10% a 30%, porém empresas mundialmente conhecidas podem alcançar e ultrapassar a marca dos 50%.

No presente estudo, os respondentes foram convidados a avaliar a probabilidade de 0 a 10 de recomendarem a empresa aérea escolhida para outras pessoas. A Tabela 8 apresenta o resultado geral da pesquisa e de cada uma das empresas mais citadas.

O mercado de companhias aéreas possui um NPS geral de 13%, com destaque positivo para Azul (82%) e Avianca (78%) que alcançaram NPS similar a grandes empresas como Google (71%) e Apple (77%). A TAM apresentou NPS com índice comum de 10%, e a GOL, que foi a segunda empresa mais citada na pesquisa, e apresentou um NPS de -33%, significando que há muito mais detratores que promotores dentre os passageiros da Gol pesquisados. Esse resultado negativo faz com que a companhia aérea tenha um ponto de atenção em relação às demais

concorrentes, pois a satisfação dos clientes com a empresa está muito aquém das demais citadas.

Tabela 8: Net Promoter Score

	<i>Net Promoter Score</i>
Cias Aéreas (Setor)	13%
Azul	82%
Avianca	78%
TAM	10%
GOL	-33%

Fonte: Elaborada pela autora

4.2.3 Percepção dos clientes acerca de seu relacionamento com as Companhias aéreas

Com a finalidade de identificar, a percepção dos clientes, quanto às iniciativas de CRM implementadas pelas companhias aéreas, análises de estatísticas descritivas foram realizadas.

A análise das respostas, levando em consideração cada fator extraído do instrumento, apontou para o fator 1 (Fidelização de Clientes) uma média de 3,38 com desvio padrão de 0,74; para o fator 2 (Experiência de Compra) uma média de 3,88 com desvio padrão de 0,54; para o fator 3 (Experiência de Voo) uma média de 3,01 com desvio padrão de 0,85; para o fator 4 (Atendimento) uma média de 4,14 com desvio padrão de 0,57.

A maioria das médias permanecem próximas a 3, o ponto neutro da escala, Dessa forma, os resultados revelam que os clientes percebem as iniciativas de CRM por parte das companhias aéreas das quais são clientes, mas que ainda há muito espaço para melhorias, considerando o ponto máximo da escala que é 5. A Tabela 9 ilustra esses resultados.

Tabela 9: Visão geral da percepção dos clientes sobre as companhias aéreas em relação a cada fator extraído

Tipo	Fator	Média	Desvio Padrão
Primeira Ordem	1- Fidelização de Clientes	3,38	0,74
	2- Experiência de Compra	3,88	0,54
	3- Experiência de Voo	3,01	0,85
	4- Atendimento	4,14	0,57
Segunda Ordem	Geral - Relacionamento com Clientes	3,6	0,52

Fonte: Elaborada pela autora

As respostas foram avaliadas em relação a cada questão de forma isolada, o que possibilitou melhor visualização dos fatores de primeira ordem. Para destacar as questões positivas e negativas de cada fator de primeira ordem, foi realizada uma avaliação dos itens com base frequência relativa das respostas obtidas.

Utilizou-se também a mediana e a moda como medidas de tendência central, além da análise da distribuição de frequência, haja vista que alguns desvios padrões foram maiores ou iguais a 1. A Tabela 10 mostra os valores do fator 1 “Fidelização de Clientes”.

Tabela 10: Visão geral da percepção dos clientes a respeito da Fidelização de Clientes das companhias aéreas

Questões	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
1- Esta empresa merece minha confiança.	3,94	0,79	4	4
2- Eu recomendo esta empresa a amigos e familiares.	3,97	0,86	4	4
3- Eu me sinto um cliente importante para esta empresa.	2,79	1,11	3	3
4- Minhas experiências de viagens com esta empresa superam minhas expectativas.	3,16	1,03	3	3
5- Identifico-me com esta empresa/marca.	3,24	1,06	3	4
6- Esta empresa me trata com respeito.	3,81	0,90	4	4
7- Esta empresa me oferece atendimento personalizado.	2,76	1,14	3	3
10- Esta empresa procura conhecer minhas preferências.	2,76	1,08	3	3

15- Tenho uma imagem positiva desta empresa.	3,85	0,92	4	4
16- A publicidade realizada por esta empresa condiz com o que ela realmente oferece.	3,52	0,97	4	4
27- Esta empresa é a melhor opção comparada às suas concorrentes no mercado.	3,35	1,15	4	4

Fonte: Elaborada pela autora

A frequência relativa das respostas do fator 1 de primeira ordem “Fidelização de Clientes” foi representada na Figura 20.

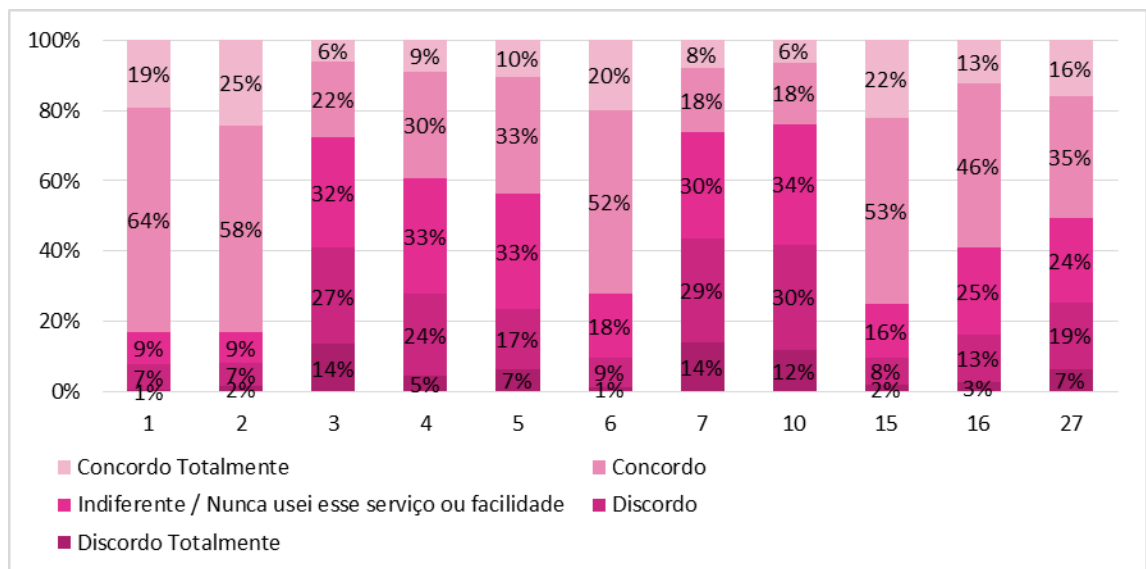


Figura 20 - Frequência relativa dos itens do fator Fidelização de Clientes
Fonte: Elaborada pela autora

O item do fator 1 “Fidelização de Clientes” considerado como destaque positivo foi o item 2 “Eu recomendo essa empresa a amigos e familiares”, com média 3,97 (0,86) e moda 4.

Por outro lado, o item 10 - “Esta empresa procura conhecer minhas preferências” aparece como ponto crítico, com média 2,76 (1,08), revelando que os passageiros não percebem esforços das companhias aéreas em relação a conhecer suas preferências.

A Tabela 11 mostra a percepção dos clientes quanto ao fator 2 “Experiência de Compra” das companhias aéreas.

Tabela 11: Visão geral da percepção dos clientes sobre Experiência de Compra das companhias aéreas

Questões	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
13- Essa empresa oferece tarifas diferenciadas por assento e/ou classe.	3,94	1,00	4	5
19- O site desta empresa atende minhas necessidades.	3,86	1,00	4	4
20- Esta empresa oferece conveniência aos clientes por meio de várias opções de check-in (totens, aplicativos, site, balcão).	4,25	1,00	4	5
22- Esta empresa utiliza diferentes canais de atendimento aos clientes como atendimento presencial, telefônico e internet.	4,10	1,00	4	4
29- Esta empresa oferece benefícios para clientes fiéis (exs: embarque antecipado, prioridade no check-in, sala vip).	3,53	1,00	3	3
38- Esta empresa oferece diferentes opções de horários para um mesmo destino.	3,70	1,00	4	4
40- Esta empresa faz parte de um grupo de companhias aéreas parceiras, oferecendo aos passageiros a opção de voar para vários destinos.	3,82	1,00	4	4
41- Esta empresa possui parcerias com outros estabelecimentos (exs: hotéis, locadora de veículos, seguradoras) para oferecer conveniências de viagens aos clientes.	3,47	1,00	3	3
48- Esta empresa oferece aos clientes diversas opções de pagamento de passagem.	3,94	1,00	4	4
50- Esta empresa faz promoções de passagens/milhas.	4,26	1,00	4	5
51- Esta empresa comunica-se com seus clientes (e-mail, mensagem de texto no celular, correspondência).	3,86	1,00	4	4

Fonte: Elaborada pela autora

A Figura 21 mostra a frequência relativa do fator “Experiência de Compra”.

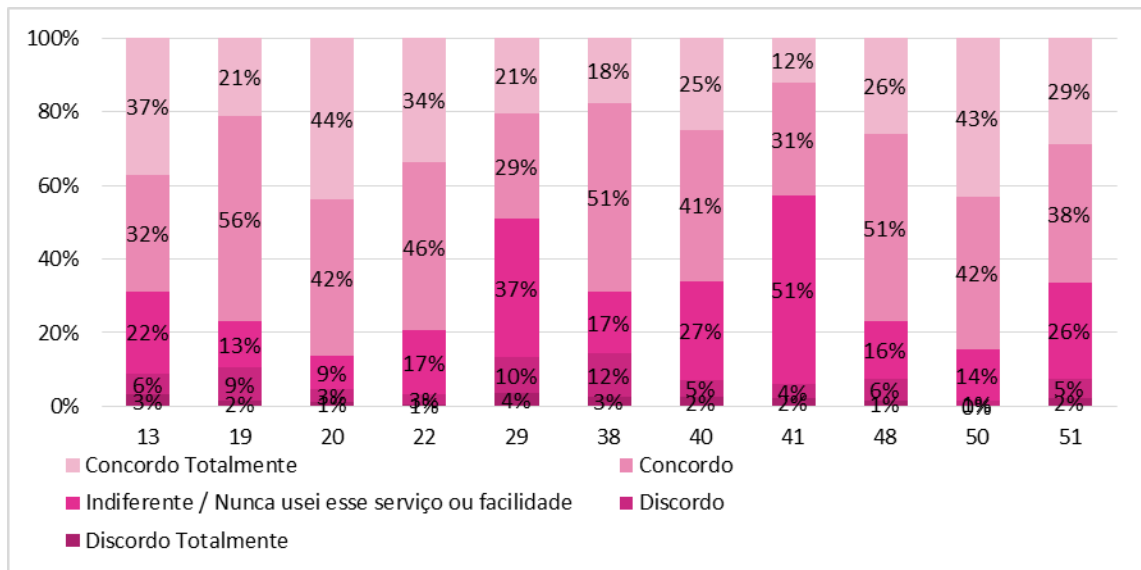


Figura 21 - Frequência relativa dos itens do fator Experiência de Compra
Fonte: Elaborada pela autora

Com destaque positivo no fator 2 “Experiência de Compra”, obteve-se o item 50- “Esta empresa faz promoções de passagens/milhas”, com média 4,26 (1,00) e moda 5. Logo, os clientes reconhecem que grande parte das companhias aéreas ofertam promoções de passagens e milhas e esse pode ser considerado um ponto decisivo em momentos de compra.

Já o ponto crítico é a questão 41 – “Esta empresa possui parcerias com outros estabelecimentos (exs: hotéis, locadora de veículos, seguradoras) para oferecer conveniências de viagens aos clientes” com média 3,47 (1,00) e moda 3. Esse pode ser um aspecto desconhecido por parte dos clientes e que pode ser melhor explorado pelas comunicações das companhias aéreas.

A Tabela 12 mostra a visão geral sobre a percepção dos clientes relativo ao fator 3 “Experiência de Voo”.

Tabela 12: Visão geral da percepção dos clientes a respeito da Experiência de Voo dos clientes das companhias aéreas

Questões	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
31- Esta empresa se preocupa com a integridade da minha bagagem.	3,24	1,09	3	4
32- Esta empresa possui procedimentos claros de restituição de bagagem em caso de extravio.	3,05	0,90	3	3

34- Sinto-me confortável nas aeronaves desta empresa (espaço, poltronas, limpeza, iluminação, temperatura).	3,32	1,22	4	4
35- As aeronaves desta empresa apresentam boas opções de entretenimento a bordo.	2,99	1,32	3	2
36- As aeronaves desta empresa apresentam opções de entretenimento a bordo individualizadas (por poltrona).	2,68	1,42	2	1
42- As refeições/lanches servidos a bordo são de qualidade.	2,90	1,35	3	4
43- Há variedade nas opções de refeições/bebidas a bordo, mesmo que não sejam gratuitas.	3,09	1,25	3	4
52- Esta empresa oferece pequenos presentes para encantar os clientes (kit infantil, balinhas, fones de ouvido, cartões de aniversário).	2,85	1,29	3	3

Fonte: Elaborada pela autora

A Figura 22 mostra as frequências relativas do fator 3 “Experiência de Voo”.

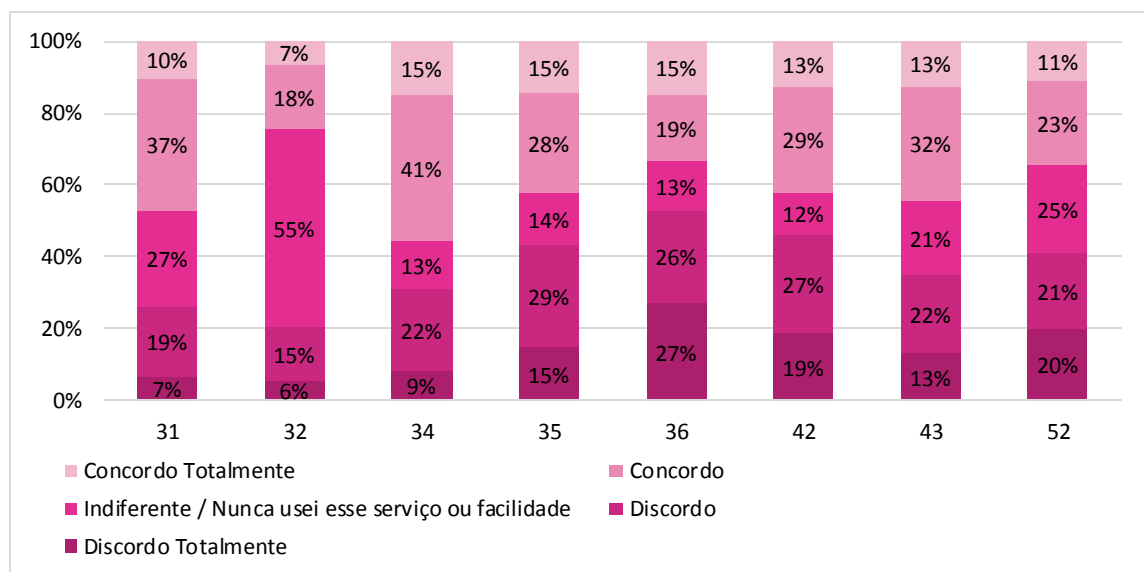


Figura 22 - Frequência relativa dos itens do fator Experiência de Voo

Fonte: Elaborada pela autora

A questão mais bem avaliada na “Experiência de Voo” para os clientes pesquisados é a 34- “Sinto-me confortável nas aeronaves desta empresa (espaço, poltronas, limpeza, iluminação, temperatura).”, com média 3,32 (1,22) e moda 4. O que parece significar que há esforços das companhias aéreas para tornar os voos mais

confortáveis, ponto importante como diferencial competitivo que já havia sido destacado por Carlzon (2005).

Por outro lado, a questão 36- “As aeronaves desta empresa apresentam opções de entretenimento a bordo individualizadas (por poltrona)” aparece como ponto crítico, com média 2,68 (1,42) e moda 1. Revelando que as companhias aéreas de maneira geral ainda pecam na personalização de benefícios aos clientes.

Para essa questão, surge a reflexão de que a maioria das companhias aéreas pesquisadas, operam com voos domésticos, sendo assim, essa configuração de entretenimento individualizado pode não estar disponível, como geralmente é percebido em companhias aéreas que operam com voos internacionais que possuem maior duração.

A Tabela 13 apresenta a visão geral sobre a percepção dos clientes a respeito do fator 4 “Atendimento”.

Tabela 13: Visão geral da percepção dos clientes a respeito do Atendimento das companhias aéreas

Questões	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
45- No geral, esta empresa possui boa aparência (funcionários, aeronaves, balcões de atendimento).	4,20	,65	4	4
46- As tripulações/pilotos dos voos desta empresa transmitem segurança aos passageiros, fornecendo informações durante os voos.	4,16	,68	4	4
47- Os funcionários desta empresa (em solo ou a bordo) parecem estar bem capacitados para servir aos clientes.	4,06	,74	4	4

Fonte: Elaborada pela autora

A Figura 23 mostra as frequências relativas do fator 4 “Atendimento”.

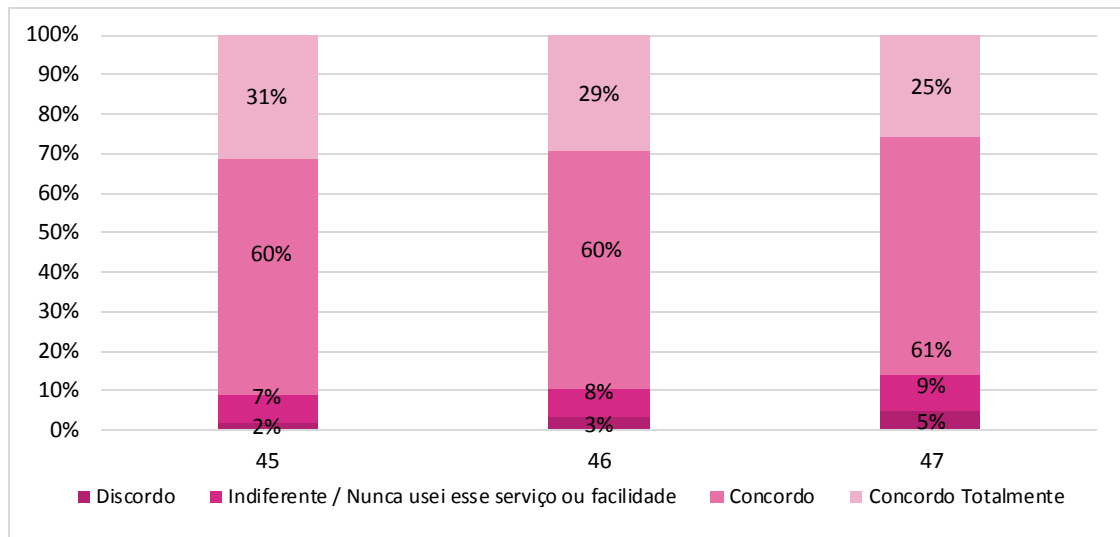


Figura 23 - Frequência relativa dos itens do fator Atendimento
Fonte: Elaborada pela autora

A questão que se destaca no fator 4 “Atendimento” é a 45- “No geral, esta empresa possui boa aparência (funcionários, aeronaves, balcões de atendimento)”, com média 4,20 (0,65) e moda 4. Assim é possível aferir que os pontos de contato da empresa com o cliente recebem atenção por parte das companhias aéreas.

Por outro lado, apesar de a questão 47- “Os funcionários desta empresa (em solo ou a bordo) parecem estar bem capacitados para servir aos clientes” ter sido bem avaliada com média 4,06 (0,74) e moda 4, dentre os itens do fator atendimento, foi a que recebeu pior avaliação, revelando que ainda é possível e necessário investir na capacitação dos atendentes para que possam servir aos passageiros de maneira cada vez mais excelente.

O fator de atendimento de companhias aéreas possui média geral de 4,14 (0,57) e moda 4, o que evidencia que o atendimento das companhias aéreas é considerado bom. Na frequência relativa é possível notar que nenhum respondente assinalou que não concordava com os itens avaliados. É importante destacar que o fator atendimento é em relação ao contato do cliente com a comissão de frente da empresa. Nesse fator não é avaliado atendimento remoto, via *e-mail*, *site* ou telefone.

Os resultados por ora obtidos delineiam um diagnóstico da percepção que os clientes de companhias aéreas têm em relação às iniciativas de CRM. Os pontos destacados positivamente podem auxiliar a elaboração e implementação de estratégias de diferenciação de mercado e que tragam impacto positivo no estabelecimento de relacionamentos duradouros com os clientes. Outrossim, os pontos críticos

demandam atenção especial por parte dos gestores em tempos de competitividade recrudescente.

Por fim, respondendo à principal pergunta da pesquisa, é possível sim avaliar a percepção dos usuários de companhias aéreas quanto ao seu relacionamento com elas e um instrumento científico foi gerado com essa finalidade, denominado Escala de Relacionamento com Cias Aéreas, apresentando índices psicométricos confiáveis de sorte que sirvam como ferramentas diagnósticas para que as empresas aéreas aprimorem o relacionamento com seus clientes.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesse capítulo serão apresentadas a síntese dos resultados dessa pesquisa, as limitações e contribuições do estudo e as recomendações para futuras pesquisas.

5.1 Síntese dos resultados

O presente estudo teve como objetivo geral o desenvolvimento e validação de uma escala de relacionamento com clientes de companhias aéreas. Para o desenvolvimento dessa escala, foram propostos três objetivos específicos “Descrever, por meio de entrevistas com usuários de companhias aéreas, aspectos considerados relevantes para estabelecerem um relacionamento de longo prazo com elas, para compor a versão de aplicação do instrumento”, “Identificar, a percepção dos clientes, quanto às iniciativas de CRM implementadas pelas companhias aéreas” e “Avaliar o índice de satisfação de usuários de transporte aéreo pesquisados”.

Visando o alcance do objetivo específico 1, foram feitas entrevistas com clientes e gerentes de companhias aéreas. Posterior à transcrição das informações coletadas, estas foram analisadas por meio da análise de conteúdo categorial temática proposta por Bardin (2013), que auxiliou, em conjunto com a literatura visitada, a elaboração dos itens da escala. A análise de conteúdo evidenciou quatro categorias principais, a saber, programas de fidelização de clientes, experiência de voo, experiência de compra e atendimento feito pelos funcionários das companhias aéreas.

Para que o segundo objetivo específico (identificar quais aspectos, na percepção dos usuários, são relevantes quanto às iniciativas de CRM implementadas pelas companhias aéreas, via aplicação de questionário) fosse alcançado, foram realizadas análises de estatística descritiva (medidas de tendência central, dispersão e distribuição de frequência). A análise revelou que os clientes participantes, percebem iniciativas de CRM por parte das companhias aéreas das quais são clientes, com destaque para “Eu recomendo essa empresa para amigos e familiares”, “Esta empresa faz promoções de passagem/milhas”, “Sinto-me confortável nas aeronaves desta empresa (espaço, poltronas, limpeza, iluminação, temperatura)” e “No geral, esta empresa possui boa aparência (funcionários, aeronaves, balcões de

atendimento”. Não obstante, há aspectos que podem ser melhorados, tais quais, “Esta empresa procura conhecer minhas preferências”, “Esta empresa possui parcerias com outros estabelecimentos (exs: hotéis, locadora de veículos, seguradoras)”, “As aeronaves desta empresa apresentam opções de entretenimento a bordo individualizadas (por poltrona)” e “Os funcionários desta empresa (em solo ou a bordo) parecem estar bem capacitados para servir aos clientes”.

Por fim, para atingimento do objetivo geral da pesquisa, foi desenvolvida uma escala com base na análise de conteúdo das entrevistas realizadas no estudo, na teoria sobre CRM e na escala desenvolvida por Demo e Rozzett (2013). O instrumento proposto era formado por 62 questões sobre CRM, com uma escala do tipo likert de 5 pontos variando de 1 (discordo totalmente) e 2 (concordo totalmente) e 6 questões sóciodemográficas. Seguindo as recomendações de Pasquali (2010), foi realizada a validação teórica (validação semântica e de juízes) do instrumento e a versão de aplicação da escala ficou composta por 54 itens de CRM, 6 itens sóciodemográficos e 1 item de mensuração de satisfação de clientes, segundo a metodologia Net Promoter Score, proposta por Reichheld (2006).

Foram obtidas 512 respostas e após procedimentos de tratamento de dados estatísticos, 419 ficaram aptas para análise. A etapa de validação revelou bons resultados na análise fatorial hierárquica exploratória, resultando em uma escala com quatro fatores de primeira ordem, condizentes com a literatura e a análise de conteúdo realizada (fidelização de clientes, experiência de compra, experiência de voo e atendimento) e um fator geral de segunda ordem (relacionamento com clientes), todos com bons índices psicométricos. Os itens de cada fator foram analisados quanto à pertinência teórica, e de fato, eles se adequaram à teoria de marketing de relacionamento proposta por Vavra (1993).

5.2 Contribuições e limitações das pesquisa

Esse trabalho teve como contribuição principal o desenvolvimento de uma escala de relacionamento com clientes de companhias aéreas, denominada ERC Cias Aéreas, com quatro fatores hierárquicos de primeira ordem e 1 fator geral de segunda ordem,

preenchendo então uma lacuna na literatura quanto à investigação de marketing de relacionamento no mercado B2C, especificamente no setor de companhias aéreas. O instrumento elaborado apresentou bons índices psicométricos, podendo ser utilizado em estudos relacionais das áreas de marketing e comportamento do consumidor.

Em termos práticos, a ERC Cias Aéreas pode ser utilizada como ferramenta diagnóstica para os gerentes das companhias aéreas, uma vez que os resultados conseguem revelar a percepção dos clientes quanto às iniciativas de CRM no setor em estudo.

Quanto às limitações da pesquisa, destacam-se o caráter transversal do estudo, sendo os resultados obtidos específicos da amostra e do momento pesquisados, sem possibilidade de generalização. Apesar da amostra on-line e presencial apresentarem homogeneidade, o questionário on-line teve um limitante de divulgação por meio de redes sociais de contato da pesquisadora, e a aplicação presencial foi feita em Brasília, o que pode causar algum viés, haja vista que na análise total da amostra a maioria reside em Brasília e possui características sociodemográficas similares. Ainda, a proposta de escala de relacionamento com clientes de cias aéreas representa uma primeira tentativa de obter uma estrutura para este mercado, a qual deve ser confirmada posteriormente. Assim os resultados são mais indicativos do que conclusivos.

Por fim, outro limitante da pesquisa foi a dificuldade de conseguir funcionários de companhias aéreas para colaboração com a pesquisa, muitos tinham medo de participar das entrevistas realizadas e terem algum prejuízo profissional.

5.3 Recomendações para estudos futuros

No que tange à revisão bibliométrica sobre CRM realizada, foram identificadas lacunas que subsidiam uma agenda. Nota-se que há espaço para estudos de CRM no Brasil, na perspectiva *business-to-business* (B2B) e tecnologia e serviços da informação, bem como no setor público, pois grande parte dos estudos são realizados com empresas privadas. Além disso, ensaios teóricos e pesquisas qualitativas e multimétodo, também são pouco desenvolvidas na literatura nacional de CRM e são

importantes por privilegiarem a compreensão do fenômeno em questão, para além de sua mensuração.

Para pesquisas futuras à validação da escala, sugere-se a validação em amostras diferentes e mais representativas em termos de companhias aéreas que ofertam voos nacionais e também com empresas que ofertam voos internacionais, com o intuito de incrementar sua validade externa em termos de generalização e replicabilidade. Estudos longitudinais também podem provar um melhor refinamento da escala, por meio de acréscimo, modificação e/ou exclusão de itens. Ademais, testar a estrutura por ora obtida por meio da modelagem por equações estruturais é importante para confirmar o modelo hierárquico exploratório.

Futuras validações da ERC Cias Aéreas são recomendadas com base em pesquisas recentes que abordem novas tendências de CRM, perspectivas e alterações no ambiente de negócios de companhias aéreas. Neste sentido, pode haver a necessidade de acréscimo, modificação ou mesmo eliminação dos itens originais.

Conclui-se que apesar das limitações apontadas, o principal objetivo deste estudo foi alcançado, com o desenvolvimento de um instrumento para avaliar quais aspectos os clientes de companhias aéreas classificam como relevantes quanto a iniciativas de CRM, mostrando consistência teórica, confiabilidade e validade.

Considerando a crescente atenção que os pesquisadores têm dados ao papel estratégico do CRM nas organizações, em contextos de competitividade, o presente estudo ofereceu uma medida operacional válida e confiável, customizada para o setor de transporte aéreo que pode auxiliar os gestores a melhorar seus relacionamentos com os clientes e, em última análise, otimizar os resultados organizacionais.

6 REFERÊNCIAS

AGARIYA, A. K.; SINGH, D. CRM Scale development & validation in Indian insurance sector. **Journal of Internet Banking and Commerce**, 17(2), 1–21, 2012a.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. **Anuário do Transporte Aéreo**. Brasília, 2013.

ALMEIDA, Sergio. **Cliente, eu não vivo sem você: o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes**. 17. ed. Salvador: Casa da qualidade, 1995.

Alshawi, S., Missi, F., and Irani, Z. Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption - SMEs perspective. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 40, n.3 376-383, 2011.

ARRUDA, Maria C. C.; ARRUDA, Marcelo L. Satisfação do cliente das companhias aéreas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 3, p. 25-33, julho/set. 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS AÉREAS. Aviação Brasileira. **Agenda 2020**. Ago. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS AÉREAS. Aviação Brasileira. **Informações Oficiais do Setor Aéreo**. Mar. 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 LDA, 2013.

BATELLI, L. S.; DEMO, G. Desenvolvimento e validação de uma escala para avaliar o relacionamento entre os jogadores e os jogos do Nintendo Wii. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Bento Gonçalves, RS, Brasil, outubro de 2012.

CAMPBELL, A. J. Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. **Industrial Marketing Management**, 32, 375–383, 2003.

CARLZON, Jan. **A Hora da verdade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

COCHRAN, W. G. **Sampling Techniques**, Terceira edição, New York: John Wiley & Sons, Inc (1977).

COMREY, A. L.; LEE, H. B. **A first course in factor analysis**. 2. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**, 78, 98-104, 1993.

CRAVO, Beatriz Malerba. A alocação de slots e a concorrência no setor de transporte aéreo. **J. Transp. Lit.**, Manaus, v. 8, n. 1, Jan. 2014.

D'ANGELO, André Cauduro; SCHNEIDER, Heleno; LARAN, Juliano Aita. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 1, Mar. 2006.

DEMO, G. **B2C Market: Development of a CRM Scale**. In: GHORBANI, A. (Ed.). *Marketing in the Cyber Era*. Hershey, PA: IGI Global, 2014, p. 85-95.

DEMO, G. **Marketing de Relacionamento e Gestão de Clientes**: uma revisão dos principais conceitos e um estudo de caso em telecomunicações. 1. ed. Rio de Janeiro: Sotese, 2003. v. 1. 220p.

DEMO, G.; PONTE, V. **Marketing de relacionamento (CRM)**: estado da arte e estudo de casos. São Paulo: Atlas, 2008.

DEMO, G.; ROZZETT, K. Customer Relationship Management Scale for the Business to-Consumer Market: Exploratory and Confirmatory Validation and Models Comparison. **International Business Research**, Vol. 6, No. 11; 2013.

DEMO, G.; ROZZETT, K.; PONTE, V.; FERREIRA, L. A.; MENDES, N. M. D. Marketing de Relacionamento (CRM): Estado da arte, produção nacional na primeira década do milênio e agenda de pesquisa. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 30, 2011.

Enzmann, D. (1997). RanEigen: a program to determine the parallel analysis criterion for the number of principal components. *Applied Psychological Measurement*, 21, 232.

FARIA, L., GIULIANI, A., PIZZINATTO, N., SPERS, V. 20 Anos de Publicações sobre Marketing de Relacionamento no Brasil: Uma Análise da Produção Acadêmica de 1992 a 2012. **Revista Brasileira de Marketing**, 13, abr. 2014.

FAVA, J. L.; VELICER W. F. The effect of underextraction in factor and component analysis. **Educational and Psychological Measurement**, 56, 907-929, 1996.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FILHO, D., JUNIOR, J. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opin. Pública**, Campinas, v. 16, n. 1, jun. 2010.

FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE electron**. São Paulo , v. 1, n. 1, jun. 2002 .

GARRIDO-MORENO, A.; LOCKETT, N.; GARCÍA-MORALES, V. Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment. **Information & Management**, 2014.

GONCALVES, Carlos Alberto; GONCALVES FILHO, Cid. Tecnologia da Informação e Marketing: como obter clientes e mercados. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 35, n. 4, Ago. 1995 .

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Artmed, 2003.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABI, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAYTON, J. C.; ALLEN, D. G.; SCARPELLO, V. Factor retention decisions in exploratory factor analysis: a tutorial on parallel analysis. **Organizational Research Methods**, v. 7, n. 2, p.191-205, 2004.

HORN, J. L. A rationale and test for the number of factors in factor analysis. **Psychometrika**, 30, 179-185, 1965.

INSTITUTO IBERO-BRASILEIRO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE. **Ranking Exame/IBRC**. 2013.

KAISER, H. F. An index of factorial simplicity. **Psychometrika**, v. 39, n. 1, p. 31-36, 1974.

KERLINGER, F. N.; LEE, H. B. **Foundations of behavioral research**. 5 ed. Independence, KY: Wadsworth Thomson, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Laros, J. A. & Puente-Palacios, K. E. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. **Estudos de Psicologia**, 9(1), 113-119, 2004.

- LOPES, C.; DEMO, G. Desenvolvimento e validação das escalas de relacionamento com clientes da cerveja Skol e do guaraná Antarctica. **Anais do Encontro de Marketing da ANPAD**, Curitiba, PR, Brasil, 2012.
- MALHOTRA, N; **Pesquisa de Marketing: Foco da Decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 25. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MISHRA, A.; MISHRA, D. (2009). Customer Relationship Management: implementation process perspective. **Acta Polytechnica Hungarica**, 6(4), 83–99.
- MOTA, Márcio de Oliveira; FREITAS, Ana Augusta Ferreira. Análise dos benefícios relacionais observados por usuários de serviços. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** (Online), São Paulo, v. 9, n. 6, Oct. 2008.
- MUIR, CLIVE; JACKSON, CHAD. RESEARCH BRIEFS GETTING TO RIGHT: HOW DO MANAGERS MAKE GOOD DECISIONS ABOUT CUSTOMERS? **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4. Nov. 2013. Online only <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0124>
- NAKAGAWA, Sandra Sayuri Yamashita; GOUVÊA, Maria Aparecida. Marketing de Relacionamento sob a influência da Internet. **REGE Revista de Gestão**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 57-73, mar. 2006. ISSN 2177-8736.
- NGAI, E. W. T.; XIU, L.; CHAU, D. C. K. Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. **Expert Systems with Applications**, v. 36, p. 2592-2602, 2009.
- NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory** (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, 1994.
- ÖZTAYSI, B.; SEZGIN, S.; ÖZOK, A. F. A measurement tool for customer relationship management processes. **Industrial Management & Data Systems**, 111(6), 943–960, 2011.
- PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 2012.
- PASQUALI, L. **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) - Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 2010.
- PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer relationship management**. Oxford: Elsevier, 2006.
- Peppers, D.; Rogers, M. **Managing Customer Relationships: A Strategic Framework**. 2.ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. cap1.
- RAOSOFT. Disponível em: <http://www.raosoft.com/> Acesso em 16 de outubro de 2014.
- Reichheld, F. Learning from customer defections. **Harvard Business School Press**, 74, 56–69, 1996.
- REISE, S. P., WALLER, N. G., COMREY, A. L. **Factor analysis and scale revision. Psychological Assessment**, 12, 287-297, 2000.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga; GRISI, Celso Cláudio Hildebrand e; SALIBY, Paulo Eduardo. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 39, n. 1, Mar. 1999.

RICHARDSON, R. J. e cols. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

Rozzett, K., & Demo, G. (2010a, October). Desenvolvimento e validação da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC). **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, São Carlos, SP, Brazil.

Rozzett, K., & Demo, G. (2010b). Desenvolvimento e validação da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC). **Revista Administração de Empresas**, 50(4), 383–395. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902010000400004>

Rozzett, K., & Demo, G. (2011). Escala de Relacionamento com Clientes (ERC): validação fatorial confirmatória por meio da modelagem por equações estruturais. In **Congresso Iberoamericano de Psicologia das Organizações e do Trabalho**, 2. Florianópolis: SBPOT.

SALLBY, Paulo Eduardo. O Marketing de relacionamento: o novo Marketing da nova era competitiva. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 37, n. 3, Sept. 1997.

SHAPIRO, B. What the Hell Is "Market Oriented"?, **Harvard Business Review**, Nov, 1998.

SIN, L. Y. M.; TSE, A. C. B.; YIM, F. H. K. CRM: conceptualization and scale development. **European Journal of Marketing**, Esmerald, v. 39, n. 11/12, p. 1264-1290, 2005.

SINGH, Shamsher; RAHUL, Manmohan. Effectiveness of CRM in Banking Services with Reference to ATM Services in NCR Delhi. **Asia-Pacific Business Review** Vol. 6, n. 2, April - June 2010 pp. 141-149, ISSN: 0973-2470.

SOCH, H.; SANDHU, H. S. Does customer relationship management activity affect firm performance?. **Global Business Review**, v. 9, n. 2, p. 189-206, 2008.

SOUZA NETO, Arcanjo Ferreira de; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. Características dos relacionamentos estabelecidos em diferentes contextos de serviços sob a ótica do consumidor. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 49, n. 3, Sept. 2009.

Steel, M.; Dubelaar, C.; Ewing, M. Developing customised CRM projects: The role of industry norms, organisational context and customer expectations on CRM implementation. **Industrial Marketing Management** 42, 1328–1344, 2013.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 5. ed. Boston: Pearson Allyn And Bacon, 2007.

VASCONCELOS, H.; DEMO, G. Enchant to retain: an instrumental study about the relationship between Walt Disney World Parks and its Brazilian customers. **Anais do International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, Guimarães, Portugal, 18, 2012.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VIANA, D. A.; CUNHA JR.; M. V. M.; SLONGO, L. A. Medindo o conceito de marketing de relacionamento no contexto brasileiro: a validação de uma escala no setor

industrial. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.

WAHLBERG, O; STRANDBERG, C; SUNDBERG, H; SANDBERG, K. W. Trends, topics and under-researched areas in CRM research: a literature review. **International Journal of Public Information Systems**, Sundsvall, v. 3, p. 191-208, 2009.

Wang, Y., & Feng, H. CRM capability in service industries: conceptualization and scale development. **Proceedings of 2008 IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics**, Beijing, China, 2008.

WILSON, E. J., & VLOSKY, R. P. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, 39(1), 59–70, 1997.

XAVIER, Raquel Oliveira; DORNELAS, Jairo Simião. O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 1, Mar. 2006.

Zulkifli, Z., & Tahir, I. M. Developing and validating Customer Relationship Management (CRM) practices construct. **International Journal of Business and Behavioral Sciences**, 2(1), 35–48, 2012.

APÊNDICES






Apêndice A – Versão de Aplicação da Escala de Relacionamento com Clientes de Companhias Aéreas

Escala de Relacionamento com Clientes de Companhias Aéreas

Se você tem 18 anos ou mais e viaja pelo menos 1 vez por ano, você está apto à participar dessa pesquisa.

Por favor, escreva o nome de uma **Companhia Aérea** da qual seja cliente:

Avalie cada uma das afirmativas seguintes de acordo com a escala abaixo, indicando na coluna à direita o quanto você concorda ou discorda de cada afirmativa. Escolha o número (de 1 a 5) que melhor reflete sua percepção quanto ao seu relacionamento com a empresa escolhida.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente 	Discordo 	Indiferente / Nunca usei esse serviço ou facilidade 	Concordo 	Concordo Totalmente 

1) Esta empresa merece minha confiança.	
2) Eu recomendo esta empresa a amigos e familiares.	
3) Eu me sinto um cliente importante para esta empresa.	
4) Minhas experiências de viagens com esta empresa superam minhas expectativas.	
5) Identifico-me com esta empresa/marca.	
6) Esta empresa me trata com respeito.	
7) Esta empresa me oferece atendimento personalizado.	
8) Os preços cobrados por essa empresa são justos.	
9) Esta empresa é eficiente na solução de problemas relacionados a minha viagem.	
10) Esta empresa procura conhecer minhas preferências.	

11) Esta empresa recompensa minha frequência por meio de programas de fidelidade.	
12) Pretendo viajar novamente com esta empresa.	
13) Essa empresa oferece tarifas diferenciadas por assento e/ou classe.	
14) Os serviços oferecidos por esta empresa têm qualidade.	
15) Tenho uma imagem positiva desta empresa.	
16) A publicidade realizada por esta empresa condiz com o que ela realmente oferece.	
17) Conheço ações sociais e/ou de preservação do meio ambiente desta empresa.	
18) As minhas reclamações e sugestões são consideradas por esta empresa.	
19) O site desta empresa atende minhas necessidades.	
20) Esta empresa oferece conveniência aos clientes por meio de várias opções de check-in (totens, aplicativos, site, balcão).	
21) O check-in nesta empresa é rápido.	
22) Esta empresa utiliza diferentes canais de atendimento aos clientes como atendimento presencial, telefônico e internet.	
23) Esta empresa possui um atendimento telefônico eficiente.	
24) Esta empresa possui um atendimento presencial (lojas, balcão, aeroporto) eficiente.	
25) O atendimento dos comissários de bordo é eficiente.	
26) Além de eficientes, os atendentes desta empresa (em solo e a bordo) são atenciosos.	
27) Esta empresa é a melhor opção comparada às suas concorrentes no mercado.	
28) Os voos desta empresa são pontuais.	
29) Esta empresa oferece benefícios para clientes fiéis (exs: embarque antecipado, prioridade no check-in, sala vip).	
30) Os procedimentos de embarque desta empresa são organizados.	
31) Esta empresa se preocupa com a integridade da minha bagagem.	
32) Esta empresa possui procedimentos claros de restituição de bagagem em caso de extravio.	

33) As aeronaves desta empresa parecem confiáveis (modernidade e/ou conservação).	
34) Sinto-me confortável nas aeronaves desta empresa (espaço, poltronas, limpeza, iluminação, temperatura).	
35) As aeronaves desta empresa apresentam boas opções de entretenimento a bordo.	
36) As aeronaves desta empresa apresentam opções de entretenimento a bordo individualizadas (por poltrona).	
37) Esta empresa oferece flexibilidade aos clientes no pós compra (exs: antecipação de voos, remarcação de passagens, cancelamento de voo).	
38) Esta empresa oferece diferentes opções de horários para um mesmo destino.	
39) Esta empresa possui um atendimento on-line (chat, e-mail) eficiente.	
40) Esta empresa faz parte de um grupo de companhias aéreas parceiras, oferecendo aos passageiros a opção de voar para vários destinos.	
41) Esta empresa possui parcerias com outros estabelecimentos (exs: hotéis, locadora de veículos, seguradoras) para oferecer conveniências de viagens aos clientes.	
42) As refeições/lanches servidos a bordo são de qualidade.	
43) Há variedade nas opções de refeições/bebidas a bordo, mesmo que não sejam gratuitas.	
44) Os procedimentos de desembarque desta empresa são organizados.	
45) No geral, esta empresa possui boa aparência (funcionários, aeronaves, balcões de atendimento).	
46) As tripulações/pilotos dos voos desta empresa transmitem segurança aos passageiros, fornecendo informações durante os voos.	
47) Os funcionários desta empresa (em solo ou a bordo) parecem estar bem capacitados para servir aos clientes.	
48) Esta empresa oferece aos clientes diversas opções de pagamento de passagem.	
49) Esta empresa possui atendimento preferencial eficiente (idosos, gestante, crianças de colo, portadores de necessidades especiais).	
50) Esta empresa faz promoções de passagens/milhas.	
51) Esta empresa comunica-se com seus clientes (e-mail, mensagem de texto no celular, correspondência).	

52) Esta empresa oferece pequenos presentes para encantar os clientes (kit infantil, balinhas, fones de ouvido, cartões de aniversário).	
53) Esta empresa disponibiliza aos clientes página individual na internet para consulta das transações/voos/saldo de milhas.	
54) Esta empresa está presente em redes e mídias sociais para estreitar o relacionamento com os clientes.	

55) Qual a probabilidade de você recomendar esta empresa a outras pessoas? Indique um número de 0 a 10: _____

Questões Sócio-demográficas

56) Qual é a sua idade? _____

57) Qual é o seu sexo?

Masculino Feminino

58) Indique sua escolaridade completa:

Ensino Fundamental Ensino Médio Ensino Superior
 Mestre Doutor

59) Em qual estado você reside?

60) Há quanto tempo é cliente desta companhia aérea?

menos de 1 ano entre 1 e 5 anos entre 6 e 10 anos
 entre 11 e 15 anos entre 16 e 20 anos mais de 20 anos

61) Qual é a sua frequência de voo?

Anual Semestral Trimestral
 Mensal Quinzenal Semanal

Obrigada pela participação!

Apêndice B – Termo de Consentimento da Pesquisa



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ESCALA DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES DE COMPANHIAS AÉREAS

CONVITE E INFORMAÇÕES PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo do Departamento de Administração da Universidade de Brasília e pela aluna em conclusão do curso de Administração Taila Souza sobre Marketing de Relacionamento com companhias aéreas.

Assim, você só estará apto (a) a participar da pesquisa se viajar de avião aos menos uma vez por ano e tiver 18 anos ou mais de idade.

Gostaríamos de contar com sua colaboração no sentido de responder ao questionário objetivo a seguir com as devidas orientações para preenchimento. O tempo estimado para responder às questões é entre 7 e 12 minutos.

Precisamos de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você pensa. É importante ressaltar que as questões sociodemográficas ao fim do questionário buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Ademais, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária de sorte que você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente, não incorrendo em qualquer prêmio ou prejuízo. Mas, lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa. Por gentileza, evite deixar itens em branco, há opções de resposta para quem preferir não se manifestar (ex: indiferente, nunca usei esse serviço ou facilidade).

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar tailacsouza@gmail.com.

Agradecemos sua colaboração!