



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

TATYANNA MARIA DE SOUZA CRUZ SANTANA

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DAS AÇÕES DE CRM DAS  
COMPANHIAS AÉREAS NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

Brasília – DF  
2015

TATYANNA MARIA DE SOUZA CRUZ SANTANA

**ANÁLISE DO REFLEXO DAS AÇÕES DE CRM DAS  
COMPANHIAS AÉREAS NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

Projeto de monografia apresentado ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Antônio Nascimento Junior

Brasília – DF

**2015**

**Santana, Tatyanna Maria de Souza Cruz.**

Análise do reflexo das ações de CRM das  
Companhias Aéreas na fidelização de clientes /  
Tatyanna Maria de Souza Cruz Santana. – Brasília, 2015.

46 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração, 2015.

Orientador: Prof. Antônio Nascimento Junior, Departamento de  
Administração.

1. Relacionamento com cliente (CRM). 2. Marketing estratégico.  
3. Teoria do Consumidor. 4. Atributos de companhias aéreas.

**TATYANNA MARIA DE SOUZA CRUZ SANTANA**

# **ANÁLISE DO REFLEXO DAS AÇÕES DE CRM DAS COMPANHIAS AÉREAS NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

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

**Tatyanna Maria de Souza Cruz Santana**

Prof. Antônio Nascimento Junior  
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo, MSc.  
Professor-Examinador

Professor-Examinador

Brasília, 16 de Novembro de 2015

Dedico esta obra aos meus pais, Telia e Feliciano, ao meu namorado Gabriel, e as minhas companheiras Penélope e Lory, por sempre terem me apoiado e ensinado o sentido de amor incondicional.

## **AGRADECIMENTOS**

Para a construção desse trabalho, foram muitas formas de suporte e incentivo, e sou grata a todos, família, amigos e colegas, que participaram de forma ativa ou passiva desse meu ciclo acadêmico.

Primeiramente, agradeço ao meu orientador, Antônio Jr, pela confiança no meu trabalho e suporte durante a elaboração dessa tese.

Agradeço a UnB pela acolhida e formação, e aos meus colegas de curso de administração, com os quais compartilhei inúmeras experiências durante esses 4 anos, em especial a Bárbara Vieira.

Ao Movimento Empresa Júnior, mais especificamente a AD&M e a equipe ENEJ 2015, que me proporcionaram desenvolvimento pessoal e profissional, além de amizades pelas quais tenho muito carinho.

Aos meus pais, Telia e Feliciano, por todo investimento emocional e financeiro ao longo da minha formação escolar e acadêmica, assim como do apoio, incentivo e amor.

Ao Gabriel Leuzinger, meu eterno namorado e marido, por compartilhar comigo seus sonhos e construir em conjuntos os nossos. Obrigada por todos esses anos me ajudando e incentivando a aproveitar novas oportunidades. Essa graduação não teria acontecido sem você.

A Tetyanne Cruz, por todas as oportunidades de aprendizado e incentivo ao meu crescimento profissional, pessoal e espiritual. Obrigada por sempre acreditar em mim.

A Priscila Pfaffmann, por ter dividido comigo ciclos de altos e baixos da universidade, e, chegarmos à conclusão de que essa amizade está acompanhando nossas mudanças da vida. “Tá bem? Então tá bem.”

A Andréa e Lilian Coutinho, pelas risadas que tornaram esse caminho mais leve, e pelas reflexões que me evoluíram como pessoa.

Ao final, a minhas companheiras Penélope e Lory, que a cada dia me mostram a pureza e a importância de um amor incondicional.

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo traçar uma análise da influência das ações de CRM (Customer Relationship Management) na escolha dos serviços de companhias aéreas brasileiras. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, com o apoio de um questionário adaptado, na qual se buscou encontrar os atributos considerados importantes por consumidores dos serviços de companhias aéreas para escolha de consumo e entender como o relacionamento empresa-cliente é estabelecido. Os resultados apontam que as análises dos atributos percebidos pelos consumidores são na verdade o conjunto dos atributos citados no referencial teórico de CRM, Teoria do Consumidor e Marketing estratégico, de forma a gerar apontamentos de melhorias aos serviços oferecidos. Ao final, discutem-se os novos caminhos e desafios do setor aéreo brasileiro.

Palavras-chave: 1. Relacionamento com cliente (CRM) 2. Marketing estratégico 3. Teoria do consumidor 4. Atributos de companhias aéreas.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Formulação do problema .....	13
1.2	Objetivo Geral .....	13
1.3	Objetivos Específicos.....	13
1.4	Justificativa .....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1	Estado da arte: Marketing estratégico .....	16
2.2	Estado da arte: Marketing de relacionamento .....	21
2.3	Estado da arte: Teoria do consumidor .....	26
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	31
3.1	Tipo e descrição geral da PESQUISA.....	31
3.2	Caracterização do setor de estudo .....	32
3.2.1	Mercado de transporte aéreo brasileiro.....	32
3.3	Participantes .....	34
3.4	Instrumento de pesquisa.....	34
3.5	Procedimentos .....	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	36
4.1	A percepção dos clientes quanto aos aspectos do relacionamento com as companhias aéreas brasileiras .....	37
4.2	Análise do Net Promoter Score.....	49
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	52
5.1	Principais resultados encontrados .....	53
5.2	Contribuições e limitações do estudo.....	54
5.3	Recomendações para estudos futuros.....	54
	REFERÊNCIAS .....	56
	ANEXOS .....	62
	Questionário adaptado para aplicação .....	62

## GRÁFICOS

Gráfico 1: Projeção do Setor Aéreo.....	33
Gráfico 2: Distribuição dos respondentes.....	36
Gráfico 3: Dados da Avianca.....	38
Gráfico 4: Dados da Azul .....	41
Gráfico 5: Dados da Gol.....	43
Gráfico 6: Dados da Tam .....	45
Gráfico 7: Dados Avianca.....	47
Gráfico 8: Cias Aéreas .....	48
Gráfico 9: Net Promoter Score - NPS.....	51

## FIGURAS

Figura 1 - Fonte: CHURCHILL e PETER; 2000, p. 18 Adaptado pelo autor .....	18
Figura 2 - Fonte: CHURCHILL e PETER; 2000, p.16 Adaptado pelo autor .....	20
Figura 3: Processo de Decisão de Compra.....	29
Figura 4: Net Promoter Score.....	50

## TABELAS

Tabela 1: Escala Likert utilizada.....	32
Tabela 2: Respondentes da pesquisa .....	36
Tabela 3: Média, Desvio-padrão e Moda da Avianca.....	38
Tabela 4: Média, Desvio-Padrão e Moda da Azul .....	40
Tabela 5: Média, Desvio-Padrão e Moda da Gol.....	42
Tabela 6: Média, Desvio-padrão e Moda da Tam .....	44
Tabela 7: Itens avaliados acima da média 4,0 .....	46
Tabela 8: Itens avaliados abaixo da média 3,0 .....	48



# 1 INTRODUÇÃO

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.

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).

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 às 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 IBEROBRASILEIRO 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.

## 1.1 Formulação do problema

Grönroos (2003) destaca que concorrência em serviços não é nenhuma novidade. Segundo o autor, o desafio para as empresas é ser capaz de usar informação e conhecimento para desenvolver soluções que sejam mais orientadas para o cliente e que forneçam maior valor a eles, criando ofertas totais de serviços a partir de produtos físicos e serviços. Inferindo dessa forma que para o mercado atual, a concorrência gera efeitos positivos e evolutivos de mercado.

Da mesma forma, a sociedade, como um todo, está cada vez mais consciente e seletiva no que tange a escolha de seus serviços. Assim, considerou-se relevante identificar nessa PESQUISA se as ações das companhias aéreas que visam criar elos duradouros com os clientes influenciam na sua decisão de compra ou recompra. Desse modo, este projeto abordará a seguinte problemática: **Como as ações de CRM, realizadas ou não pelas companhias aéreas brasileiras, influenciam na escolha do consumidor pelo serviço?**

## 1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente estudo consiste em analisar a relação existente entre as ações de CRM realizadas pelas companhias aéreas brasileiras e a escolha do consumidor frente aos serviços.

## 1.3 Objetivos Específicos

Para proporcionar o atingimento do objetivo geral da pesquisa, foram elencados objetivos específicos, os quais determinam os focos de desenvolvimento parcial do estudo.

I) Identificar os atributos relevantes para os clientes na escolha da companhia aérea e a sua influência na escolha da companhia aérea;

II) Analisar o Net Promoter Score (NPS) das companhias e a correlação com as ações de CRM existentes.

#### 1.4 Justificativa

Tendo por base os objetivos citados acima, este trabalho visa proporcionar contribuições ao meio acadêmico, haja vista que a administração é uma ciência essencialmente aplicada. Além disso, também se propõe a oferecer insumos para desenvolvimento de outros estudos correlatos, assim como gerar conhecimentos práticos e gerenciais.

O estudo se justifica pelo fato de abordar uma relação entre variáveis que contribuem para a explicação do comportamento do consumidor, apesar de sua relevância como potencial para aprofundar estudos quanto à identificação de antecedentes do marketing relacionamento. Ao fim do trabalho, poder-se-á verificar relação, ou a ausência dela, entre variáveis importantes no cenário mercadológico contemporâneo, quais sejam as variáveis de maior influência na decisão de compra e percepção dos clientes quanto ao relacionamento que possuem com a organização.

Em termos práticos, os resultados a serem obtidos nesse estudo poderão subsidiar tomadas de decisão dos gestores organizacionais no que tange ao desenho de estratégias que privilegiem a importância do desenvolvimento de uma gestão de relacionamento com o cliente, visando agregar valor aos serviços prestados e aproximar os clientes estratégicos da empresa.

O CRM, na realidade, cria valor para os acionistas através do desenvolvimento de relacionamentos com clientes estratégicos, unindo o potencial da tecnologia de informação com as estratégias de marketing de relacionamento, resultando no estabelecimento de relacionamentos duradouros (PAYNE, 2006).

Em Agosto de 2013, foram publicados pela Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR), dados de um estudo de mercado que colocam o Brasil

na 3ª posição no ranking do mercado de voos domésticos do mundo. Mercado esse que, segundo projeções da Agenda 2020, crescerá em número de passageiros transportados no Brasil 109% de 2012 até 2020. A partir desse cenário, novas estratégias de retenção de clientes deverão ser adotadas pelas companhias aéreas que desejarem tirar proveito da oportunidade de crescimento pela qual estão passando.

Portanto, os dados que forem encontrados nesse estudo poderão ser lidos como forma de diagnóstico e as companhias aéreas que desejarem ter acesso a resultados poderão identificar diferentes fatores que afetam ou não no seu relacionamento com clientes. Isso permitirá a elas aplicar mudanças construtivas, com o objetivo de otimizar seus resultados em um contexto de competitividade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será inserida a revisão da literatura das variáveis importantes para a realização da pesquisa, esclarecendo a fundamentação teórica para cada uma delas, partindo do estado da arte dos estudos sobre o marketing estratégico, seguindo com o marketing de relacionamento e finalizando com a teoria do consumidor.

### 2.1 Estado da arte: Marketing estratégico

O marketing, como conceito, surgiu nos Estados Unidos ainda na primeira metade do século XX. Motivo pelo qual, durante muito tempo, a melhor definição de marketing era a da Associação Americana de Marketing (AMA), a qual o definia como a área de desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor. No entanto, devido à maior abertura dos mercados e o desenvolvimento do comércio, houve a necessidade de ampliar essa definição, a qual precisou ser revista e atualizada de acordo com as novas funções.

É uma definição elaborada de forma mais ampla, porém muito válida, segundo a qual os clientes da empresa não são apenas os que consomem seus produtos, mas sim todos os que sofrem impactos da organização, inclusive a sociedade. Ou seja, o marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar produtos que têm valor para os seus clientes, ou seja, consumidores, parceiros e sociedade em geral.

Segundo Peter Drucker (2002), a área de Marketing é fundamental para o estabelecimento de objetivos e obtenção de resultados, e é pelo desempenho e contribuição do Marketing que o cliente paga. Ainda segundo o autor, o marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. Em suma, em uma organização, o Marketing não pode ser responsabilidade apenas do departamento de Marketing, pois todos os funcionários praticam o Marketing em seu dia-a-dia e devem estar aptos a realizá-lo da melhor forma possível.

Churchill e Peter (2000, p.5) complementam que o marketing pode ser usado para desenvolver trocas que visam ou não lucros e que, na maioria das vezes, o

marketing é utilizado para ambos os fins. Desde então, o marketing começou a tomar maiores proporções, agindo em diferentes setores da sociedade.

Dentro desta visão mais ampla, Kotler (2000, p.30) define Marketing como:

“a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.”

A mais recente das definições conceituais de marketing surgiu como consequência de repercussões de movimentos consumidores mundiais e do reconhecimento de que o conceito deveria ter maior amplitude em setores não necessariamente restritos às empresas privadas.

Ainda dentro desse contexto, Richers (2000, p.5) descreve: O marketing ultrapassou os limites da atuação comercial das empresas para se tornar atividade-irmã das funções sociais e culturais, em apoio a todas as ações humanas que, no meio ambiente, procuram formas de ampliar e fortalecer suas estruturas, as quais podem, por conseguinte, ser usadas como promotoras de um produto, de uma marca e da própria organização.

Já Baker (2005, p.4) acrescenta que “Marketing é tanto uma orientação gerencial – há quem diga uma filosofia de negócios – quanto uma função de negócios”. Todas essas definições a respeito da função do marketing, apesar de diferentes, convergem em um ponto de acordo com Kotler (2001, p.11)

“[...] o desejo por parte de alguém de conseguir de outra pessoa uma reação ou ação: atenção, interesse, desejo, compra, uma boa divulgação boca-a-boca”. Assim, o marketing surge como ferramenta para possibilitar reações favoráveis entre indivíduos, na qual uma das partes oferece algo que a outra parte percebe como tendo valor, de modo que, em troca, produza voluntariamente a reação esperada. Tal interpretação nos leva a entender que o conceito central subjacente ao marketing, na atualidade, é a satisfação dos clientes. Considerando esta visão do conceito de marketing nas organizações, todas as atividades

relacionadas com a busca pela satisfação dos clientes têm relação direta com as ações de marketing.

Churchill e Peter (2000, p.10) incluem ainda uma nova orientação de criação de valor. Esta consiste em uma extensão da orientação de marketing, na qual desenvolver e entregar um valor superior aos clientes é visto como o principal modo de alcançar os objetivos da organização. Desta forma, uma oferta de marketing só alcançará êxito se proporcionar valor ao seu mercado alvo.

A figura abaixo explicita as consequências de um valor superior para os clientes em produtos e/ou serviços.

**Figura 1: Geração de valor para os clientes**



**Figura 1 - Fonte: CHURCHILL e PETER; 2000, p. 18 Adaptado pelo autor**

O valor para o cliente, como visto na figura acima, consiste na diferença entre as percepções do cliente com relação aos benefícios da compra e aos custos incorridos para a efetivação da mesma. Portanto, pressupõe-se que a relação de valor será tanto maior quanto mais os benefícios da compra excederem seus custos. Os clientes comprarão da empresa que, segundo a percepção deles, oferece maior valor. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende diretamente da oferta atender ou não a expectativa de valor.

Ainda destacam-se os benefícios e custos envolvidos em uma compra. Com relação aos primeiros, há quatro tipos: benefícios funcionais, benefícios sociais, benefícios pessoais e benefícios experimentais. Os custos também se apresentam divididos em quatro categorias: custos monetários, custos temporais, custos psicológicos e custos comportamentais.

Os benefícios funcionais são aqueles inerentes aos produtos e serviços, ou seja, atributos que oferecem uma utilidade funcional ao consumidor.

Os benefícios sociais são reações positivas que o cliente recebe de outras pessoas por consumir determinado produto ou serviço. Geralmente estão associados à preferência por produtos de marca.

Já os benefícios pessoais estão associados à satisfação que os clientes obtêm na realização da compra e uso dos produtos.

Por fim, os benefícios experimentais associam-se ao prazer sensorial que as pessoas obtêm com produtos e serviços, como por exemplo, a sensação de prazer oferecida quando consumido um alimento saboroso.

Com relação aos custos, o principal deles refere-se à quantidade de dinheiro que deve ser disponível em troca de um produto ou serviço, denominado de custos monetários. Também se considera aqui os riscos de perda financeira por mau desempenho do produto.

Os custos temporais consideram o dispêndio de tempo na obtenção de produtos e serviços. No entanto, para Churchill e Peter (2000 p. 17) nem sempre tempo pode ser custo: “em situações especiais, alguns clientes gostam de gastar tempo fazendo compras e apreciam a expectativa de aguardar que um produto especial seja entregue”.

Já os custos psicológicos envolvem a energia ou a tensão mental e física envolvida no esforço de comprar e aceitar os riscos do produto. Por exemplo, a compra de produtos de alto valor monetário pode envolver uma avaliação mais cuidadosa na hora da compra, a fim de se fazer escolhas certas e reduzir a dissonância cognitiva. A dissonância cognitiva é uma teoria da psicologia sobre a motivação humana que afirma ser psicologicamente desconfortável manter crenças contraditórias. Ou seja, procura explicar como as pessoas reduzem os conflitos internos quando se deparam com um choque entre seus pensamentos e seus atos.

Por fim, os custos comportamentais se relacionam à quantidade de energia física necessária à compra de um produto ou serviço.

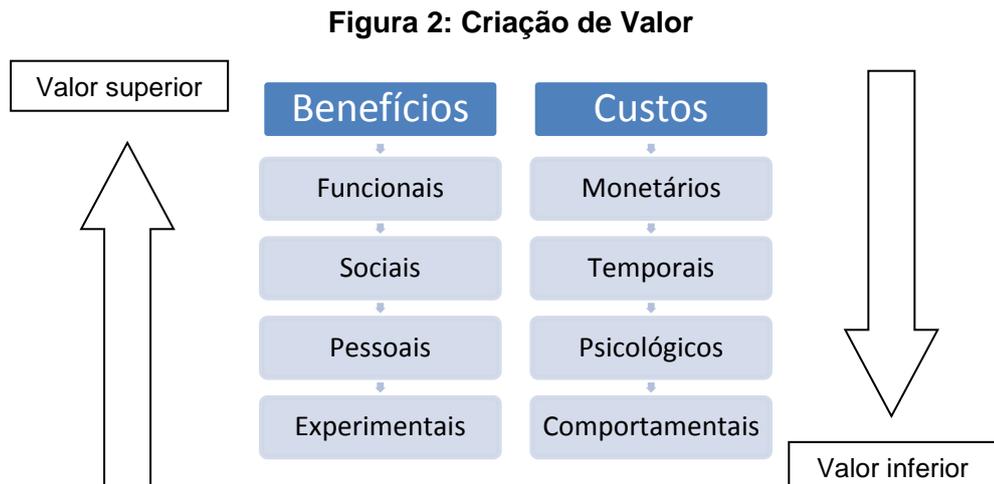


Figura 2 - Fonte: CHURCHILL e PETER; 2000, p.16 Adaptado pelo autor

Correlacionando a criação de valor do cliente à gestão estratégica de marketing, o autor Day (1992) define estratégia de marketing como o desenvolvimento de atividades e tomadas de decisão a fim de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável. Isso ocorre pela sua contínua interação com o meio externo, relacionando-se com vários públicos, em especial, com os consumidores, buscando informações e respondendo às demandas existentes. Assim, o marketing contribui com a realização de estratégias que configurem entrega de valor aos mercados (Woodruff, 1997).

É necessário ter consciência de que o indivíduo compõe sua opção de compra comparando os benefícios oferecidos com os custos de aquisição da oferta e, em seguida, confrontando o valor dessa oferta com o valor das outras, fazendo por fim a sua escolha (Oliver, 1999).

O autores Kotler e Keller (2006) destacam que o Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, de forma lucrativa para as empresas.

Já Sobral e Peci (2008) enfatizam o envolvimento do Marketing nas atividades relacionadas ao processo de planejamento e execução de atividades, sempre com o objetivo de realizar transações que satisfaçam às necessidades das pessoas e das empresas.

Como pode ser observado, os autores conceituam Marketing de forma distinta, porém todos os conceitos indicam a satisfação das necessidades do cliente como sendo o principal elo de correlação a sua fidelização.

A questão do valor para o cliente, então, configura-se na preocupação da formulação e implementação de estratégias de marketing. A fim de se obter vantagem competitiva, o maior empenho é direcionado para a realização de atividades e aspectos específicos do negócio voltados para a entrega de valor superior aos clientes em relação às ofertas concorrentes (Webster, 1988, 1992).

Ademais, a visão da estratégia como processo é importante porque o valor que se quer oferecer ao mercado não está somente no objeto da transação, mas nas atividades e nas pessoas envolvidas antes, durante e depois da sua efetivação (Webster, 1992). Por isso as capacidades organizacionais se configuram como elementos essenciais para a construção do processo da estratégia (PipesquisAy, 1998), cuja formulação e implementação devem acontecer simultaneamente em um sistema com um contínuo feedback das ações pensadas e realizadas (Varadarajan e Jayachandran, 1999).

O Marketing evoluiu gerando a preocupação em manter relacionamentos entre empresa e consumidor. Maffezzolib ET AL (2012) apresenta em seu artigo o modelo chamado de *Brand Relationship Quality* (BRQ) que foi elaborado por Fournier (1998). No modelo são destacados três tipos de ligações entre cliente e marca, sendo elas: as afetivas e sócio-emotivas (amor/paixão e autoconexão); as comportamentais (interdependência e comprometimento); e as cognitivas (intimidade e parceria). Isso nos mostra a grande evolução que o Marketing teve em relação ao seu relacionamento com cliente.

O cliente de hoje não compra um produto de qualquer empresa. É necessário criar um relacionamento com o cliente, para assim ganhar sua confiança e, partir desse elo, desenvolver produtos e serviços com objetivo de superar as expectativas.

## **2.2 Estado da arte: Marketing de relacionamento**

Com o surgimento na década de 1990, o CRM - Customer Relationship Management, ou Gestão do Relacionamento com o Cliente, apresentou-se como

uma proposta de significativa relevância, já que tem como objetivo a criação de relacionamentos duradouros. Grande parte das organizações acredita que o CRM se reduz a uma solução tecnológica, um software, uma mera base de dados e, por adotarem essas ferramentas, acreditam estar praticando o marketing de relacionamento (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

A melhor solução para as empresas é adotar como estratégia é agregar um peso relativo que seja coerente com a natureza dos contatos com os clientes. De forma que, quanto maior o relacionamento com o cliente, permitido pela natureza e circunstância do serviço, mais a estratégia deve tender para o marketing de relacionamento. (GRÖNROOS, 1995)

Dessa forma, para McKenna (1993) a ideia tradicional do marketing é manipular os clientes, de modo que eles possam agir de acordo com as intenções da organização. O foco, dentro desse contexto, se situava na produção em larga escala, na padronização e na redução de custos. O lucro, assim, advinha da quantidade vendida e o desenvolvimento de tecnologia de modo a atender às necessidades dos clientes muitas vezes tornava-se secundário (MCKENNA, 1999).

Entretanto, esse modelo de negócio é antiquado, pois não produz os mesmos resultados de outrora (RIBEIRO, GRISI E SALIBY, 1999), notadamente pela grande diversidade de produtos e serviços e pelo acirramento da concorrência (MCKENNA, 1993; RAPP E COLLINS, 1991; VAVRA, 1993).

Em um ambiente altamente competitivo, o fator determinante para o sucesso de uma empresa em detrimento das outras é o desenvolvimento de vantagens competitivas, sob a ótica de executar atividades de forma única, gerando valor diferenciado (PORTER, 1991).

Destarte, algumas organizações vislumbraram tal oportunidade e mudaram sua estratégia de marketing, deixando de lado a manipulação de clientes e adotando o envolvimento genuíno com os consumidores. Essa alteração de paradigmas pode ser representada pela passagem do marketing transacional para o marketing de relacionamento, onde se abandona a ideia de meramente completar uma venda para se estabelecer o início de relacionamentos duradouros (VAVRA, 1993).

Segundo Bretzke (1992), o marketing de relacionamento é uma filosofia de administração empresarial, baseada na aceitação da orientação para o cliente e

para o lucro por parte de toda a empresa e no reconhecimento de que se devem buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, prospects (clientes potenciais), fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

Para McKenna (1993), a prática do marketing de relacionamento deve se basear no conhecimento e na experimentação. O marketing baseado no conhecimento demanda de uma organização o domínio de uma escala de conhecimento que engloba a tecnologia, a concorrência, os clientes, inovações e a própria empresa. E o marketing de experiência enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade (MCKENNA, 1993).

Assim, o marketing de relacionamento objetiva a formação de relacionamentos duradouros, o que apresenta uma série de benefícios para a organização, afinal “Clientes a longo prazo compram mais, tomam menos tempo da empresa, são menos sensíveis ao preço e trazem novos clientes, além de não possuírem custo de aquisição” (REICHHELD, 1996, p. 02). Além disso, Reichheld e Sasser (1990) defendem o crescimento dos lucros da empresa com a extensão do relacionamento com o cliente, afirmando que “as empresas podem aumentar seus lucros em quase 100% retendo apenas mais 5% de seus clientes” (p. 105).

Desse modo, o estabelecimento de relacionamentos duradouros se apresenta como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações, ante todos os benefícios que acarreta, o que representa, no mercado, fator determinante para o sucesso da empresa, razão pela qual é ferramenta que não pode ser ignorada, sobretudo diante do contexto competitivo atual.

As organizações que privilegiam o pós-venda passam a seguinte mensagem ao cliente (VAVRA, 1993, p. 308-309): Queremos fazer negócio com você. Gostamos de fazer negócios com você. Você é especial e importante para nós. Estamos aqui para orientá-lo sobre as aquisições que você tem feito em nossas empresas. Isso torna a simples transação comprador-vendedor em um relacionamento duradouro. Isso fideliza os clientes, trazendo-os sempre de volta. Esse deve ser o maior objetivo das organizações.

Assim agindo, possuem maiores chances de realizar novos negócios com os clientes e agregarem valor para estes, posto que “o valor para os clientes é criado

durante todo o relacionamento, em interações entre eles e o fornecedor ou provedor do serviço” (GRÖNROOS, 2004, p.39).

O foco no cliente aumenta as chances de sua fidelização, porquanto a organização estará criando benefícios para o consumidor, com o escopo de mantê-lo na sua base de clientes, aumentando suas compras junto à empresa (BROWN, 2001).

Os clientes estão mais propensos à fidelização com encantamento continuado. O encantamento ocorre quando a experiência do consumidor com o produto ou serviço da organização excede suas próprias expectativas. (KOTLER E KELLER, 2012). Desse modo, o foco dirigido ao cliente o fideliza e o encanta, o que repercute positivamente para a organização, posto que, segundo Vavra (1993:130), “um cliente satisfeito irá transmitir a sua satisfação para quatro ou cinco amigos, mas um cliente insatisfeito contará seus problemas ao dobro de pessoas”.

Com o estabelecimento de relacionamentos duradouros, o foco do cliente deixa de ser sobre o produto ou serviço diretamente oferecidos, ganhando relevância as interações realizadas entre a organização e o consumidor, já que “mais que soluções para seus problemas na forma de produtos e serviços, os clientes buscam experiências de valor” (DEMO; PONTE, 2008).

Entretanto, para o estabelecimento de relacionamentos duradouros, e, conseqüentemente, para o sucesso do marketing de relacionamento, é preciso que todos na organização estejam imbuídos com o propósito de criar vínculos duradouros por intermédio de uma visão focalizada no cliente, sob pena de o desinteresse ou desmotivação do colaborador implicar em uma estratégia fracassada (GRÖNROOS, 2004).

O marketing deve ser uma filosofia da organização, ou seja, as mais diferentes áreas da empresa precisam “pensar no cliente”, trabalhando em conjunto para satisfazê-lo plenamente, atendendo às suas necessidades e superando suas expectativas, de modo a se alcançar sua lealdade (DEMO E PONTE, 2008).

Dentro desse contexto, a capacitação contínua dos colaboradores que têm contato direto com o cliente é essencial, sobretudo porque “70% da perda de clientes de uma organização deve-se ao mau atendimento” (GERSON, 1999, p. 12).

Além disso, esses colaboradores são responsáveis por formarem a primeira imagem da empresa na mente do consumidor, posto que estes estarão diante da primeira interação com a organização. A formação de tal imagem é chamada, segundo Carlzon (2005), de “momentos da verdade”.

Segundo Demo e Ponte (2008, p.2) será “esta imagem que fomentará um sentimento em relação à organização que pode vir a se transformar em um relacionamento duradouro ou não. Daí a grande relevância do profícuo gerenciamento dos momentos da verdade.”

No entanto, a organização não pode ter a pretensão de querer fidelizar todos os consumidores com que tem contato. Afinal, “se quiserem construir relacionamentos bem-sucedidos com clientes, as empresas precisam ser seletivas sobre o segmento a que visam” (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 388).

Nesse sentido, os clientes que deverão ser fidelizados são os estratégicos, ou seja, aquela parcela que, não obstante representar 20% dos clientes da empresa, responde por 80% de seus lucros (DEMO, 2003).

Os princípios-chave do marketing de relacionamento, segundo Payne (2006), são: a ênfase na fidelização de clientes, a necessidade de desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os stakeholders – “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”, FREEMAN (1984); e a primazia por uma visão holística e de responsabilidade altamente disseminadas pela organização.

Payne (2006) destaca, ainda, alguns pressupostos do CRM, quais sejam, a colocação do marketing na base dos relacionamentos para concentração de esforços na geração de valor para os clientes; a consideração dos clientes como a principal razão de seu negócio; a operação da organização em termos de processo, rompendo a barreira da departamentalização onde não há comunicação e multidisciplinaridade; a utilização da informação de forma proativa e não reativa, ou seja, demonstrar interesse no relacionamento com o cliente; a utilização da tecnologia da informação como ferramenta que auxilia a gestão do relacionamento; estabelecimento de uma relação bilateral entre a empresa e o consumidor; e, por último, almejar o marketing um-para-um – tratar distintamente os diferentes clientes, oferecendo serviços e produtos de acordo com suas necessidades.

A produção recente sobre CRM em artigos internacionais apresenta estudos como o de Huang e Xiong (2010), constatando que o CRM atingiu uma maturidade estratégica e afeta todo o ciclo de vida de um produto e não apenas etapas de pré ou pós-venda. Quanto à ampliação da influência do CRM, Ernst et al. (2011) afirmam que seu potencial tem sido investigado em grande parte no caso de produtos existentes, devendo ser considerado também no desenvolvimento de novos produtos, já que seus estudos concluíram que a gestão de relacionamento com o cliente tem uma correlação positiva com o desempenho e o sucesso de novos produtos.

Além disso, Iglesias, Sauquet e Montañá (2011) sustentam que a orientação destinada ao cliente e um alto grau de atenção para com os funcionários são características importantes de uma cultura corporativa voltada para o CRM.

Por fim, Agrawal (2013) percebeu que os bancos do setor privado estão dando ênfase ao CRM e Azad et al. (2014) detectaram seis fatores que influenciam o CRM, quais sejam atributos de capacidade de aprendizado, planejamento orçamentário da organização, atributos de percepção, orientação para estrutura, imagem de percepção e recursos organizacionais.

## **2.3 Estado da arte: Teoria do consumidor**

Inserido no contexto de administração e marketing, a cultura é considerada um dos principais fatores determinante do comportamento do consumidor e influencia diretamente a forma como os consumidores avaliam, selecionam e decidem comprar determinado produto ou serviço. O comportamento do consumidor se refere às atividades mentais, emocionais e físicas que as pessoas realizam quando selecionam, compram e usam produtos e serviços para satisfazer seus desejos e suas necessidades. (STATT, 1997).

O comportamento do consumidor é um conjunto de referências que servem de suporte para o conhecimento das culturas, valores, crenças e desejos. Para entender realmente como os consumidores tomam suas decisões de compra, as

empresas devem identificar quem participa do processo de decisão e as pessoas que podem ser influenciadores ou usuárias (KOTLER, 1998).

Trata-se de um processo complexo que começa muito antes de um produto ou serviço ser comprado e se estende até bem após o ato de compra e consumo em si de um produto ou serviço, como esclarecem Flemming (1972) e Peter e Olson (1993) na teoria clássica de escolha do consumidor.

Pela teoria clássica, o primeiro estágio é aquele no qual o processo de decisão é ativado. As necessidades são percebidas e geram a intenção que reflete na escolha (KLEINDORFER; KUNREUTHER; SCHOEMAKER, 1993).

Em seguida o consumidor inicia sua busca por informações internas e externas sobre o produto ou serviço, processa a integração dessas informações, toma sua decisão e, finalmente, compra. Durante esta etapa que antecede a compra, a fase pré-compra, a atitude do consumidor em relação ao produto ou serviço é construída ou modificada sob a influência de diversos aspectos. Como exemplos estão os grupos culturais de referência, a família, e os esforços de marketing. (JACOB; HOYER, BRIEF, 1992; SMITH; BOND, 1999). Toda via, sua base de construção emerge dos valores e das crenças dos indivíduos que podem elucidar aspectos importantes nesse primeiro estágio da teoria clássica de escolha do consumidor. (EYAL, LIBERMAN; TROPE, 2009; MOOJI, 2004)

Isso faz sentido ao se avaliar o silogismo proposto por Jones e Gerard (1967), no qual as crenças e os valores são usados como premissas básicas utilizadas para a ação. Avançando na proposta de Jones e Gerard (1967), outros autores, como Eagly e Chaiken (1998), sugerem que crenças seriam pensamentos não avaliativos referentes as características dos objetos do nosso mundo, que não necessariamente tem uma carga afetiva.

Eagly e Chaiken (1998) ainda sugerem que os valores seriam avaliações quanto aos objetos de pensamento e, assim, pressupõem uma grande influência de questões afetivas.

As atitudes são resultado da combinação lógica desses elementos cognitivos e valorativos. As atitudes compreenderiam, então, dois tipos de elementos: o cognitivo, que seriam as crenças; e o afetivo, que seriam os valores.

Por outro lado, incluir as variáveis de valores e crenças no contexto de consumo pode parecer como não interessante se observados seus poderes preditivos ou de explicação de variância, quando comparadas a outras variáveis, como preço ou qualidade do produto ou qualidade do serviço. (ALLEN, 1997, 2000; ALLEN; NG, 1999; TORRES, ALLEN 2009)

Isso pode incitar um possível engano. Se preço, qualidade, características do produto e outros aspectos mais tangíveis são as variáveis conhecidas e dominadas entre os concorrentes, elas não permitem que haja, na verdade, uma real diferenciação do produto, serviço ou marca no mercado e conseqüentemente posicionamento adequado.

Nesse contexto, a sobrevivência no mercado depende do detalhe, do subjetivo, do pouco a mais que se pode entender sobre o consumidor. Depende de aspectos ligados diretamente à demanda de mercado e não à oferta. Assim, constructos como o de valores humanos (SCHWARTZ, 1992, 1994; TAMAYO; SCHWARTZ, 1993) têm sido aplicados em pesquisas empíricas em comportamento do consumidor.

O Modelo das Duas Rotas (MDR), proposto por Allen (1997, 2000), segue essa necessidade e procura detalhar claramente a relação dos valores com o processo de decisão de consumo. Ele tenta descrever a influência dos valores humanos (SCHWARTZ, 1992) nas escolhas do consumidor.

Os valores humanos e os axiomas sociais são constructos usados em pesquisas transculturais e se propõem, em essência, a avaliar as crenças e pressuposições das pessoas, a fim de prever comportamento social (LEUNG ET AL., 2002, 2011; SCHWARTZ; BILSKY, 1987; SMITH; BOND; KAGITÇIBASI, 2006).

Prever o comportamento individual ou social não é uma tarefa simples, que poderá somente ser verificado por uma medida proximal. As crenças, os valores, os axiomas sociais e as atitudes formam, em conjunto, as bases que poderão dar a direção do comportamento dos indivíduos.

Dentro do domínio da cultura, o individualismo-coletivismo tem recebido atenção por ser considerada uma dimensão cultural fundamental que influencia o comportamento do consumidor, tanto em pesquisas transculturais, quanto em pesquisas de uma mesma cultura. A compreensão dessa dimensão leva a um

melhor entendimento das características, atitudes e comportamento dos consumidores (BIAN; FORSYTHE, 2012)

O individualismo-coletivismo é o constructo mais pesquisado em estudos intercultural e transcultural (TRIANDIS, 1995). Nas culturas individualistas, os valores dos indivíduos são independentes dos outros e os objetivos do grupo são subordinados aos objetivos pessoais. Em contrapartida, em culturas coletivistas, os valores individuais são interdependentes dos valores do grupo, e os objetivos do grupo são priorizados (HOFSTEDE, 1980).

Triandis (1995) explica que o individualismo e o coletivismo são síndromes culturais. A síndrome cultural é definida como um padrão de atitudes, crenças, categorizações, definições do self (eu), normas e valores compartilhados e organizados em relação a um tema que pode ser identificado entre aqueles que falam a mesma língua, de determinado período histórico. (TRIANDIS, 1996)

Em geral os consumidores querem ter a possibilidade de comprar bens e serviços de diversas formas, para acomodar as mudanças. Deste modo, o comportamento do consumidor no processo de decisão de compra tem sido influenciado por cinco estágios que podem interferir numa tomada de decisão.

**Figura 3: Processo de Decisão de Compra**



Baseado em Kotler (1998); Etzel (2001)

Além da análise de informações, a adesão também é avaliada em quesitos intangíveis. São atributos e valores pessoais direcionados a produtos e serviços. Seguindo a teoria de Allen (2000), seria o significado utilitário de um produto

formado depois de um julgamento em termos racionais seguido de um significado simbólico, no qual o produto seria analisado com base em uma avaliação afetiva.

Dentre os fatores de decisão racionais, a praticidade e a acessibilidade virtual estão no topo dos requisitos básicos para escolha dos clientes. A popularização da internet, a partir da década de 1990, protagonizou imensas mudanças que conduziram a transformações em diversos setores, sob todos os aspectos. Modificou a maneira de pensar, trabalhar, produzir, criar, distribuir, produtos e inclusive a forma de comprar (NOVAES, 2007).

Um dos grandes desafios gerenciais a serem enfrentados pelas organizações atuais é a necessidade de estarem preparadas para agir em um ambiente de mudanças constantes. Isto é, as empresas precisam ser receptivas a inovações em todos os aspectos, visualizando essas novas situações como oportunidades. Só assim elas conseguirão garantir a sobrevivência no mercado. (DRUCKER, 1999).

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

O presente trabalho tem o intuito de relacionar variáveis, quais sejam, os atributos mais relevantes para a escolha de compra e a percepção que os consumidores possuem quanto ao seu relacionamento com as empresas, de modo que seja possível apontar as variáveis que se relacionam, ou não, entre si.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da PESQUISA**

A presente pesquisa caracteriza-se por ser descritiva e explicativa quanto aos fins. Descritiva porque se baseia na observação, registro, análise e correlação dos fatos ou fenômenos denominados de variáveis de pesquisa, sem interferência do pesquisador (RAMPAZZO, 2005). Pesquisas descritivas possuem planos estruturados e criados para medir características descritas em determinada questão de pesquisa (HAIR; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2005), a qual, neste caso, será a relação atributos mais relevantes para a escolha de compra e a percepção do relacionamento do cliente com as organizações. Será, também, explicativa, já que possui o objetivo de explicar a relação entre as variáveis a serem estudadas (RICHARDSON, 2011).

O presente estudo valer-se-á da coleta de dados por meio de uma amostra da população, razão pela qual, quanto aos meios, a pesquisa será baseada no método survey (levantamento de campo). A pesquisa survey pode ser descrita como a obtenção de dados sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas representantes de uma população-alvo por meio de um instrumento de PESQUISA estruturado (FREITAS; OLIVEIRA; SACCOL; MOSCAROLA, 2000).

A PESQUISA foi realizada utilizando-se de uma adaptação do instrumento cientificamente validado por Demo (2013), a Escala de Relacionamento com Cliente (PESQUISA), validada nos Estados Unidos, cujo modelo final apresentou melhores parâmetros que a PESQUISA validada no Brasil em 2010 por Rozzet e Demo (2010). O instrumento visa identificar a percepção dos clientes quanto a aspectos de

seu relacionamento com determinadas marcas, produtos, ou empresas. A escala é unifatorial e composta por 25 itens.

A composição das escalas tipo Likert é mostrada na Tabela abaixo.

**Tabela 1: Escala Likert utilizada**

<b><i>Percepção</i></b>	<b><i>Escala correspondente</i></b>
Discordo totalmente	1
Discordo	2
Indiferente/Nunca usei esse serviço	3
Concordo	4
Concordo totalmente	5

**Tabela 1: Escala tipo Likert para os itens da pesquisa**

Para o alcance dos objetivos da pesquisa foi acrescentado ao instrumento o levantamento dos dados demográficos do participante, a saber: a idade, o sexo, a escolaridade, o tempo que é cliente e a frequência de aquisição dos produtos da empresa. Os dados demográficos serão investigados para fins de caracterização da amostra e realização de análise de variância. O questionário de dados demográficos segue juntamente com a pesquisa no Anexo A. Além disso, o horizonte temporal do estudo é transversal, pois os dados foram coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estaticamente (HAIR et al., 2005).

## **3.2 Caracterização do setor de estudo**

### **3.2.1 Mercado de transporte aéreo brasileiro**

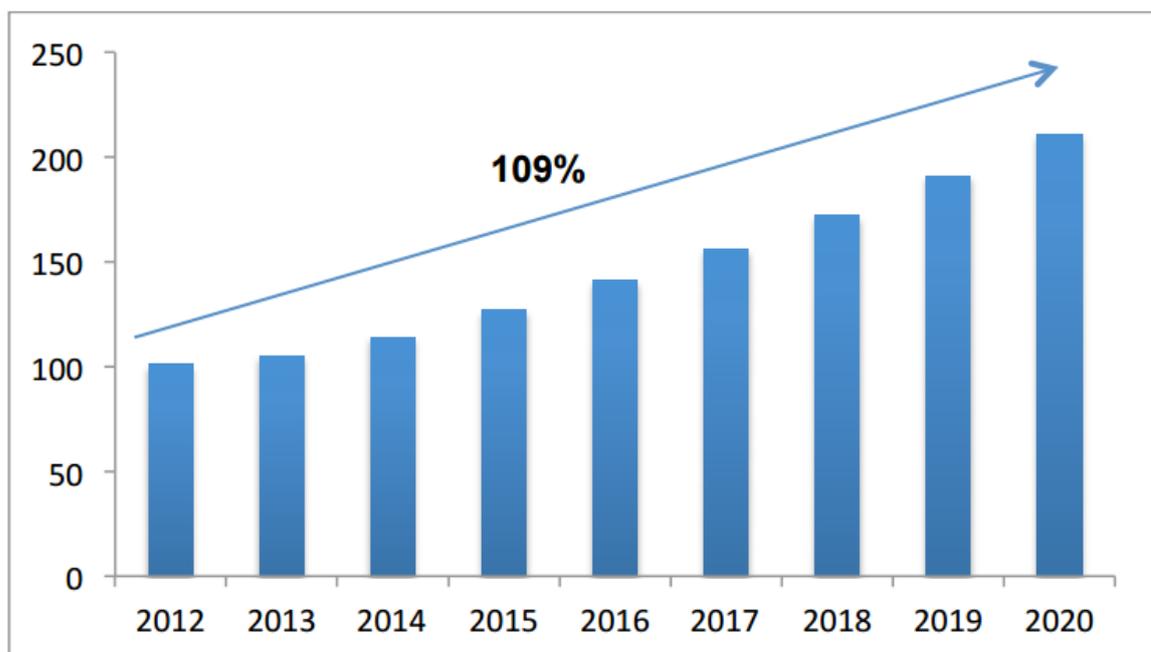
O setor de transporte aéreo possui regime de livre concorrência, assegurado em 2005 pela Lei nº 11.182/2005, art. 48, as empresas possuem regime de liberdade de oferta, desde que respeitem a capacidade aeroportuária e as normas de serviço adequadas. O regime de liberdade tarifária também é garantido por lei, tendo sido 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 quais 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 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 abaixo elucida a projeção de crescimento do setor de 2012 a 2020 e ilustra o grande potencial do setor de transporte aéreo no Brasil para os próximos anos.

**Gráfico 1: Projeção do Setor Aéreo**



Potencial de passageiros transportados no Brasil Fonte: ABEAR

Nota-se uma projeção de crescimento exponencial para o setor aéreo brasileiro, mesmo em períodos de desequilíbrio econômico do país. Isso ressalta a importância da reinvenção e do constante investimento em fidelização de clientes estratégicos, como forma de criar um elo da organização com o cliente, e se diferenciar de concorrentes.

### 3.3 Participantes

Uma população pode ser caracterizada como um conjunto de elementos ou de indivíduos que possui determinado fator ou característica (RICHARDSON, 2011).

Assim, como o objetivo do estudo consiste em analisar a relação existente entre as ações de CRM realizadas pelas companhias aéreas brasileiras e a escolha do consumidor frente aos serviços, a população será composta por consumidores que possuem relacionamento com alguma empresa. Entretanto, diante a impossibilidade material de se analisar a totalidade de consumidores usuários das companhias aéreas brasileiras, deve-se estabelecer um subconjunto para funcionar como parâmetro, qual seja a amostra.

A amostra desse trabalho foi não-probabilística por conveniência, utilizando-se coleta on-line (pela internet), assim como coleta *in loco* no aeroporto. Tal espécie de amostra é obtida a partir de algum tipo de critério estabelecido, e nem todos os elementos da população têm a mesma chance de ser selecionados, o que torna os resultados não generalizáveis (FREITAS et al., 2000).

Quanto à conveniência, a amostra envolve a seleção de elementos que estejam mais disponíveis para tomar parte do estudo e que possam oferecer informações necessárias (HAIR et al., 2005).

Uma vez que a população de consumidores em geral tende ao infinito, pode ser utilizada amostra não probabilística por conveniência (COCHRAN, 1977). Portanto será realizada uma coleta de dados, por um período determinado, constituindo a base amostral desse trabalho.

### 3.4 Instrumento de pesquisa

A análise de conteúdo foi elaborada a partir dos questionários aplicados on-line e no aeroporto de Brasília, constituído de perguntas adaptadas da pesquisa Cias Aéreas de Souza e Demo 2014.

Os questionários foram adaptados para o contexto desse estudo, com

intenção de diagnosticar a realidade das ações de CRM das companhias aéreas brasileiras e como elas influenciam na escolha dos serviços. No anexo deste trabalho, encontra-se o questionário completo utilizado na coleta de dados.

### 3.5 Procedimentos

O instrumento foi distribuído on-line por meio de emails e redes sociais e utilizou-se a ferramenta TypeForm, assim como foi aplicado por meio de computadores, tablets e smartphone *in loco* no aeroporto de Brasília.

Hair et al. (2005) apontam uma série de vantagens do uso da internet em coleta de dados, tais como o baixo custo, a agilidade e a flexibilidade. As explicações sobre o procedimento das respostas serão indicadas no cabeçalho do questionário, e nos casos das aplicações presenciais, contará também com a explicação do aplicador. A intenção é evitar a perda de questionários por preenchimentos errôneos, além de formalizar a aceitação voluntária dos respondentes para a realização da pesquisa.

Para que se possam alcançar os objetivos específicos propostos por esse trabalho, serão utilizadas estatísticas descritivas, valendo-se de médias, desvios padrões e distribuição de frequências, a fim de possibilitar a consecução de tais objetivos. Os dados foram exportados e tratados pelo programa Statistical Package for the Social Scienses - SPSS, versão 14.0 e Microsoft Excel versão 2010.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

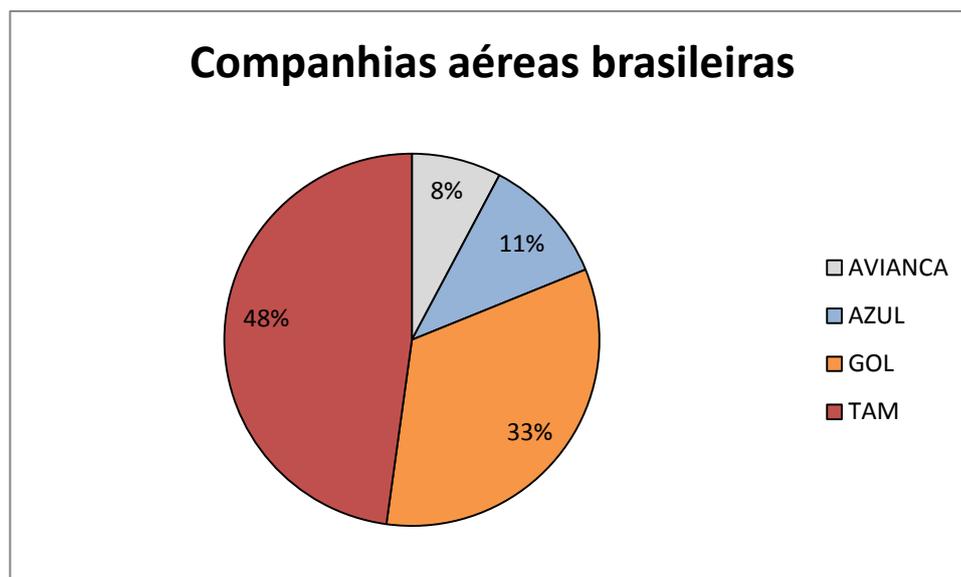
Para consecução dos objetivos específicos, os dados foram exportados da ferramenta virtual e analisados estatisticamente para verificar se características demográficas influenciam a percepção de aspectos do relacionamento entre as companhias aéreas brasileiras e seus clientes.

A amostra participante do trabalho atingiu um total de 211 participantes, e 207 questionários válidos para análise. Os respondentes avaliaram apenas uma companhia aérea, dentre as quatro possíveis. No gráfico abaixo, está a referência de divisão da amostra.

**Tabela 2: Respondentes da pesquisa**

<b>Companhia Aérea</b>	<b>Número de respondentes</b>
AVIANCA	16
AZUL	23
GOL	69
TAM	99

**Gráfico 2: Distribuição dos respondentes**



Por fim, para o alcance do objetivo geral, a saber, analisar a relação existente entre as ações de CRM realizadas pelas companhias aéreas brasileiras e a escolha do consumidor frente aos serviços, foram calculados a média e o desvio-padrão, usando estatística descritiva simples.

#### 4.1 A percepção dos clientes quanto aos aspectos do relacionamento com as companhias aéreas brasileiras

Este tópico visa atender ao primeiro objetivo específico do trabalho, que consiste em identificar a percepção de clientes e usuários quanto aos atributos relevantes para a escolha da companhia aérea. Tal análise foi realizada usando estatística descritiva simples onde foram calculados a média e desvio-padrão de cada item, e pelo cálculo do coeficiente de correlação de Pearson entre os itens.

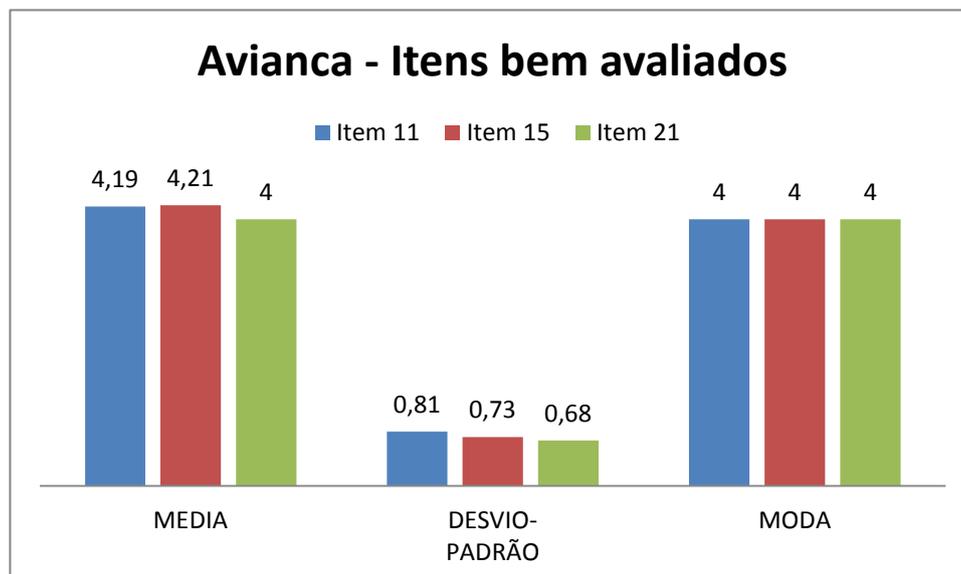
O gráfico abaixo relaciona os resultados obtidos da análise descritiva simples para a companhia aérea brasileira Avianca.

COMPANHIA AÉREA	AVIANCA		
	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	MODA
ITENS AVALIADOS			
2. Esta empresa merece minha confiança.	3,98	0,74	4
3. Eu me sinto um cliente importante para esta empresa.	3,11	1,04	3
4. Minhas experiências de viagens com esta empresa superam minhas expectativas	3,32	0,98	4
5. Identifico-me com esta empresa/marca.	3,39	0,98	4
6. Esta empresa me trata com respeito.	3,79	0,85	4
7. Esta empresa me oferece atendimento personalizado.	2,85	1,05	3
8. Os preços cobrados por esta empresa são justos.	3,24	0,98	4
9. Esta empresa é eficiente na solução de problemas relacionados a minha viagem.	3,18	0,93	3
10. Esta empresa recompensa minha preferência por meio de programas de fidelidade.	3,75	0,94	4
11. Pretendo viajar novamente com esta empresa.	4,19	0,81	4
12. Os serviços oferecidos por esta empresa têm qualidade.	3,79	0,77	4
13. A publicidade realizada por esta empresa condiz com o que ela realmente oferece.	3,6	0,91	4
14. Conheço ações sociais e/ou de preservação do meio ambiente desta empresa.	2,21	1,01	2
15. Esta empresa oferece conveniência aos clientes por meio de várias opções de check-in (Totens, Aplicativos, site, balcão).	4,21	0,73	4

16. Esta empresa é a melhor opção comparada às suas concorrentes de mercado	3,42	1,1	4
17. O atendimento dos comissários de bordo é eficiente e atencioso.	3,98	0,71	4
18. Sinto-me confortável nas aeronaves desta empresa (espaço, poltronas, limpeza, iluminação e temperatura). E41	3,31	1,12	4
19. As aeronaves desta empresa apresentam opções de entretenimento a bordo individualizadas. (por poltrona)	2,85	1,26	2
20. As refeições/lanches servidos a bordo são de qualidade.	2,88	1,25	4
21. As tripulações de vôo desta empresa transmitem segurança aos passageiros, fornecendo informações durante os vôos.	4	0,68	4
22. Esta empresa está presente em redes e mídias sociais para estreitar seu relacionamento com os clientes.	3,69	0,76	4
23. Esta empresa oferece benefícios para clientes fiéis. (Exemplo: embarque antecipado, prioridade no check-in, sala vip).	3,48	0,95	4
24. O site desta empresa atende minhas necessidades.	3,8	0,89	4
25. Esta empresa oferece tarifas diferenciadas por assento e/ou classe	3,81	0,88	4

**Tabela 3: Média, Desvio-padrão e Moda da Avianca**

Com base na tabela 3, é possível perceber que do total de itens avaliados pela pesquisa, 20 apresentam média superior a 3,0, com tendência a concordância dos participantes. Apenas quatro itens foram avaliados dentro da faixa de discordância: o atendimento personalizado, o conhecimento sobre as ações sociais e ambientais, a avaliação do entretenimento de bordo e a qualidade dos lanches/refeições servidos.



**Gráfico 3: Dados da Avianca**

Dentre os itens indicados na faixa de discordância, o que indica conhecimento sobre ações sociais e ambientais é o mais baixo, com média de 2,21, desvio-padrão

de 1,01 e 2 de moda.

A maior avaliação obtida foi 4,21 e é verificada na afirmativa 15, referente à conveniência de compra dos serviços da companhia. O resultado demonstra que os clientes concordam com a afirmativa: “Esta empresa oferece conveniência aos clientes por meio de várias opções de check-in.” Validando então a facilidade de acesso a compras dos serviços prestados.

Os participantes do estudo também tendem a concordar ou concordar totalmente com a afirmativa “Pretendo viajar novamente com essa empresa”, o item avaliado 11 obteve média 4,19 e desvio de 0,81. O que infere que a companhia aérea Avianca tem clientes que enxergam as deficiências do serviço, mas ao final, opta por utilizá-lo novamente.

Cabe destacar, que por Levitt (1990) a satisfação com os produtos de uma marca é parte fundamental para a construção de relacionamentos, sendo rara essa relação empresa-cliente perdurar se uma das duas partes não estiver satisfeita.

A terceira maior média foi identificada na afirmativa 21, relativa a confiança repassada pela tripulação de vôo, obtendo 4,04 de média e 0,63 de desvio, entre os pontos “concordo” e “concordo totalmente” da escala e moda 4. Nota-se a coerência, visto que o cliente pretende reincidir o uso dos serviços e avalia bem a equipe que o atende e acompanha durante os voos.

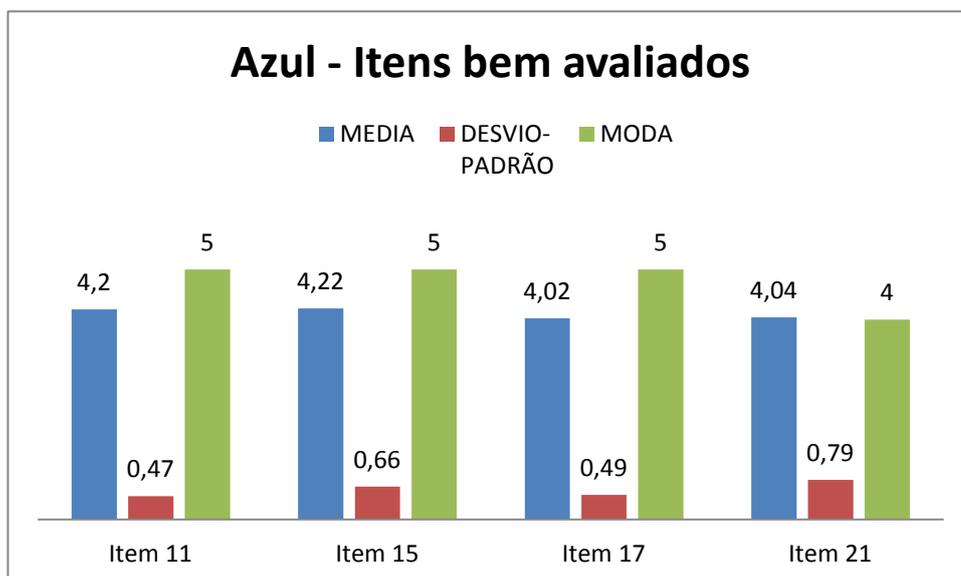
Pode-se verificar na tabela 5 a média, o desvio-padrão e a moda de cada um dos itens da pesquisa referente à Azul.

COMPANHIA AÉREA	AZUL		
	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	MODA
ITENS AVALIADOS			
2.Esta empresa merece minha confiança.	3,99	0,5	5
3.Eu me sinto um cliente importante para esta empresa.	3,1	0,89	4
4.Minhas experiências de viagens com esta empresa superam minhas expectativas	3,34	0,67	5
5.Identifico-me com esta empresa/marca.	3,38	0,71	4
6.Esta empresa me trata com respeito.	3,78	1,05	4
7.Esta empresa me oferece atendimento personalizado.	2,86	1,11	3
8.Os preços cobrados por esta empresa são justos.	3,25	0,78	4
9.Esta empresa é eficiente na solução de problemas relacionados a minha viagem.	3,2	1,03	3
10.Esta empresa recompensa minha preferência por meio de programas de fidelidade.	3,76	0,97	5

11.Pretendo viajar novamente com esta empresa.	4,2	0,47	5
12.Os serviços oferecidos por esta empresa têm qualidade.	3,81	0,51	5
13.A publicidade realizada por esta empresa condiz com o que ela realmente oferece.	3,62	0,71	4
14.Conheço ações sociais e/ou de preservação do meio ambiente desta empresa.	2,2	1,33	3
15.Esta empresa oferece conveniência aos clientes por meio de várias opções de check-in (Totens, Aplicativos, site, balcão).	4,22	0,66	5
16.Esta empresa é a melhor opção comparada às suas concorrentes de mercado	3,41	0,76	4
17.O atendimento dos comissários de bordo é eficiente e atencioso.	4,02	0,49	5
18.Sinto-me confortável nas aeronaves desta empresa (espaço, poltronas, limpeza, iluminação e temperatura).	3,34	0,72	5
19.As aeronaves desta empresa apresentam opções de entretenimento a bordo individualizadas. (por poltrona)	2,84	1,37	5
20.As refeições/lanches servidos a bordo são de qualidade.	2,91	1,06	5
21.As tripulações de vôo desta empresa transmitem segurança aos passageiros, fornecendo informações durante os vôos.	4,04	0,79	4
22.Esta empresa está presente em redes e mídias sociais para estreitar seu relacionamento com os clientes.	3,71	0,75	4
23.Esta empresa oferece benefícios para clientes fiéis. (Exemplo: embarque antecipado, prioridade no check-in, sala vip).	3,49	0,85	3
24.O site desta empresa atende minhas necessidades.	3,83	0,57	4
25.Esta empresa oferece tarifas diferenciadas por assento e/ou classe	3,84	1,1	5

Tabela 4: Média, Desvio-Padrão e Moda da Azul

Com base na tabela 5, é possível perceber que do total de itens avaliados pela pesquisa, 20 apresentam média superior a 3,0, com tendência a concordância dos participantes. Apenas quatro itens foram avaliados dentro da faixa de discordância: o atendimento personalizado, o conhecimento sobre as ações sociais e ambientais, a avaliação do entretenimento de bordo e a qualidade dos lanches/refeições servidos. Logo, nota-se um padrão dos consumidores dos itens considerados relevantes.



#### Gráfico 4: Dados da Azul

Na faixa de discordância, o item 14, que indica conhecimento sobre ações sociais e ambientais, é o mais baixo, com média de 2,2, desvio-padrão de 1,33 e 3 de moda.

A maior avaliação obtida foi 4,22, e é verificada na afirmativa 15, referente à conveniência de compra dos serviços da companhia. O resultado demonstra que os clientes concordam com a afirmativa: “Esta empresa oferece conveniência aos clientes por meio de várias opções de check-in”. Validando então a facilidade de acesso a compras dos serviços prestados. Logo, os aplicativos, totens e sites estão facilitando o acesso dos passageiros, poupando tempo e diminuindo filas. Essa é uma tendência esperada no desenvolvimento de serviços.

Existe a tendência de concordar ou concordar totalmente com a afirmativa “Pretendo viajar novamente com essa empresa”, o item avaliado 11 obteve média 4,2, desvio de 0,70 e moda 5. O que infere que a companhia aérea AZUL tem clientes que enxergam as deficiências do serviço, mas ao final, optam por utilizá-lo novamente. Cabe uma análise futura se essa recompra é porque o atendimento foi excelente e o cliente se identificou com a Cia Azul, ou se dentre as opções era a mais barata ou cômoda ao consumidor.

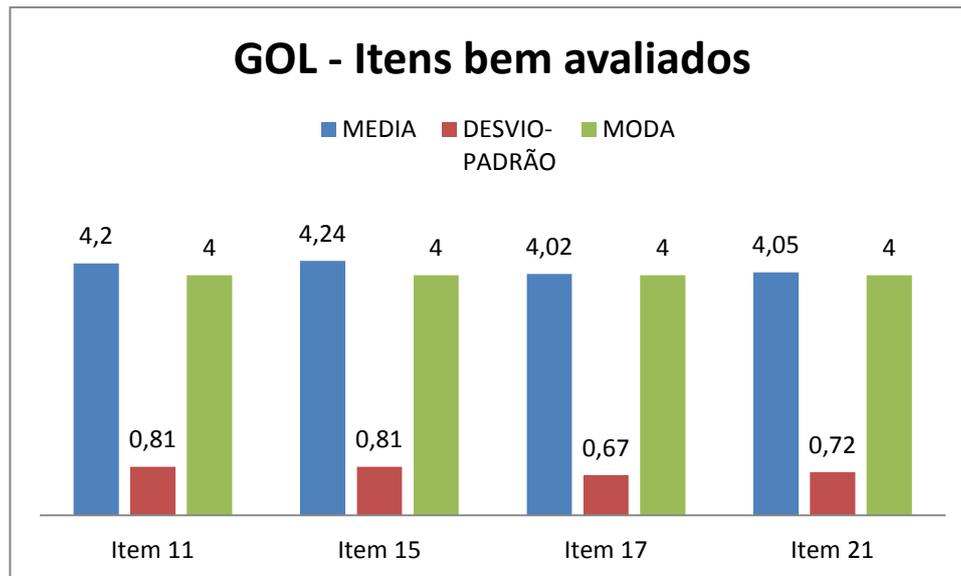
A terceira maior média foi identificada na afirmativa 21, relativa a confiança repassada pela tripulação de vôo, obtendo 4,04 de média e 0,79 de desvio, entre os pontos “concordo” e “concordo totalmente” da escala e moda 4. E por fim, ainda na faixa de concordância, está a afirmativa 17 – referente ao atendimento atencioso e eficiente da tripulação – com média 4,02, desvio de 0,49 e moda 5. Nota-se a coerência, visto que o cliente pretende reincidir o uso dos serviços e avalia bem a equipe que o atende e acompanha durante os voos.

A tabela 4 relaciona os resultados estatísticos da companhia aérea GOL.

COMPANHIA AÉREA	GOL		
	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	MODA
2. Esta empresa merece minha confiança.	3,99	0,7	4
3. Eu me sinto um cliente importante para esta empresa.	3,09	0,98	2
4. Minhas experiências de viagens com esta empresa superam minhas expectativas	3,32	0,91	3
5. Identifico-me com esta empresa/marca.	3,38	0,99	4
6. Esta empresa me trata com respeito.	3,79	0,91	4
7. Esta empresa me oferece atendimento personalizado.	2,83	1,06	2
8. Os preços cobrados por esta empresa são justos.	3,25	1,02	4
9. Esta empresa é eficiente na solução de problemas relacionados a minha viagem.	3,21	0,87	3
10. Esta empresa recompensa minha preferência por meio de programas de fidelidade.	3,78	0,94	4
11. Pretendo viajar novamente com esta empresa.	4,2	0,81	4
12. Os serviços oferecidos por esta empresa têm qualidade.	3,82	0,74	4
13. A publicidade realizada por esta empresa condiz com o que ela realmente oferece.	3,62	0,93	4
14. Conheço ações sociais e/ou de preservação do meio ambiente desta empresa.	2,18	0,88	2
15. Esta empresa oferece conveniência aos clientes por meio de várias opções de check-in (Totens, Aplicativos, site, balcão).	4,24	0,81	4
16. Esta empresa é a melhor opção comparada às suas concorrentes de mercado	3,4	1,01	2
17. O atendimento dos comissários de bordo é eficiente e atencioso.	4,02	0,67	4
18. Sinto-me confortável nas aeronaves desta empresa (espaço, poltronas, limpeza, iluminação e temperatura).	3,32	1,13	4
19. As aeronaves desta empresa apresentam opções de entretenimento a bordo individualizadas. (por poltrona)	2,85	0,88	2
20. As refeições/lanches servidos a bordo são de qualidade.	2,91	1,04	2
21. As tripulações de voo desta empresa transmitem segurança aos passageiros, fornecendo informações durante os vôos.	4,05	0,72	4
22. Esta empresa está presente em redes e mídias sociais para estreitar seu relacionamento com os clientes.	3,72	0,68	4
23. Esta empresa oferece benefícios para clientes fiéis. (Exemplo: embarque antecipado, prioridade no check-in, sala vip).	3,51	0,95	4
24. O site desta empresa atende minhas necessidades.	3,84	1,01	4
25. Esta empresa oferece tarifas diferenciadas por assento e/ou classe	3,84	0,95	4

**Tabela 5: Média, Desvio-Padrão e Moda da Gol**

Com base na tabela 3, é possível perceber que do total de itens avaliados pela pesquisa, 20 apresentam média superior a 3,0, com tendência a concordância dos participantes. Apenas quatro itens foram avaliados dentro da faixa de discordância: o atendimento personalizado, o conhecimento sobre as ações sociais e ambientais, a avaliação do entretenimento de bordo e a qualidade dos lanches/refeições servidos.



**Gráfico 5: Dados da Gol**

Dentre os itens indicados na faixa de discordância, o de número 14, que indica conhecimento sobre ações sociais e ambientais, é o mais baixo, com média de 2,18, desvio-padrão de 0,88 e 2 de moda.

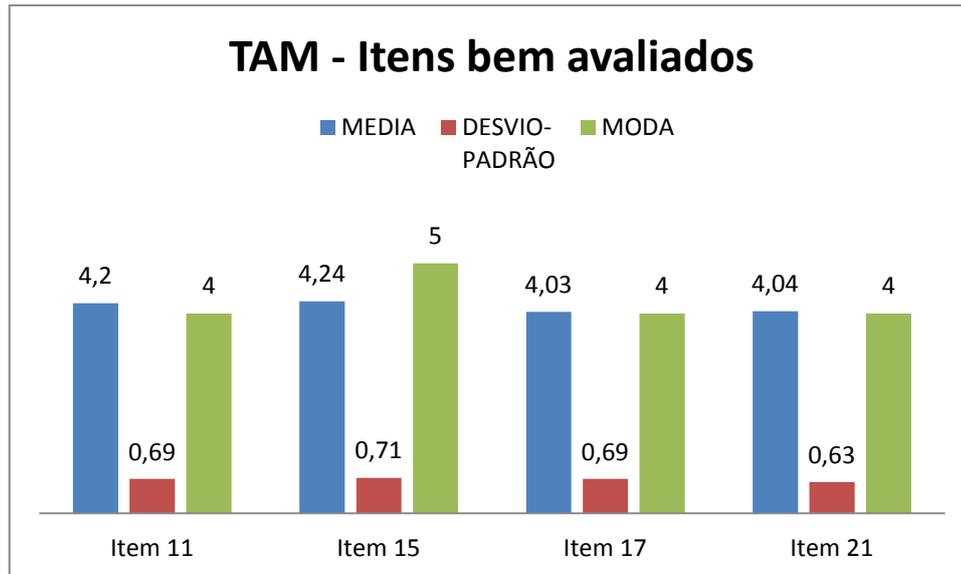
A maior avaliação obtida, a saber, 4,24 é verificada na afirmativa 15, referente à conveniência de compra dos serviços da companhia. O resultado demonstra que os clientes concordam com a afirmativa: “Esta empresa oferece conveniência aos clientes por meio de várias opções de check-in”. Validando então a facilidade de acesso a compras dos serviços prestados.

Os participantes do estudo também tendem a concordar ou concordar totalmente com a afirmativa “Pretendo viajar novamente com essa empresa”, o item avaliado 11 obteve média 4,2 e desvio de 0,81. O que infere que a companhia aérea GOL tem clientes que enxergam as deficiências do serviço, mas ao final, optam por utilizá-lo novamente.

A terceira maior média foi identificada na afirmativa 21, relativa a confiança repassada pela tripulação de vôo, obtendo 4,05 de média e 0,72 de desvio, entre os pontos “concordo” e “concordo totalmente” da escala e moda 4. E por fim, ainda na faixa de concordância, está a afirmativa 17 – referente ao atendimento atencioso e eficiente da tripulação – com média 4,02, desvio de 0,67 e moda 4. Nota-se a coerência, visto que o cliente pretende reincidir o uso dos serviços e avalia bem a equipe que o atende e acompanha durante os voos.

Dando continuidade a análise dos resultados da pesquisa, pode-se verificar na tabela e a média, o desvio-padrão e a moda de cada um dos itens do questionário, avaliado da companhia aérea TAM.

COMPANHIA AÉREA	TAM		
	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	MODA
2. Esta empresa merece minha confiança.	3,95	0,91	4
3. Eu me sinto um cliente importante para esta empresa.	3,1	0,97	3
4. Minhas experiências de viagens com esta empresa superam minhas expectativas	3,33	0,87	3
5. Identifico-me com esta empresa/marca.	3,38	0,87	4
6. Esta empresa me trata com respeito.	3,79	0,7	4
7. Esta empresa me oferece atendimento personalizado.	2,84	0,98	3
8. Os preços cobrados por esta empresa são justos.	3,24	0,88	3
9. Esta empresa é eficiente na solução de problemas relacionados a minha viagem.	3,21	0,92	3
10. Esta empresa recompensa minha preferência por meio de programas de fidelidade.	3,78	0,89	4
11. Pretendo viajar novamente com esta empresa.	4,2	0,69	4
12. Os serviços oferecidos por esta empresa têm qualidade.	3,82	0,69	4
13. A publicidade realizada por esta empresa condiz com o que ela realmente oferece.	3,62	0,83	4
14. Conheço ações sociais e/ou de preservação do meio ambiente desta empresa.	2,19	0,96	2
15. Esta empresa oferece conveniência aos clientes por meio de várias opções de check-in (Totens, Aplicativos, site, balcão).	4,24	0,71	5
16. Esta empresa é a melhor opção comparada às suas concorrentes de mercado	3,41	0,93	4
17. O atendimento dos comissários de bordo é eficiente e atencioso.	4,03	0,69	4
18. Sinto-me confortável nas aeronaves desta empresa (espaço, poltronas, limpeza, iluminação e temperatura).	3,33	1,01	4
19. As aeronaves desta empresa apresentam opções de entretenimento a bordo individualizadas. (por poltrona)	2,86	1,11	4
20. As refeições/lanches servidos a bordo são de qualidade.	2,91	1,09	4
21. As tripulações de voo desta empresa transmitem segurança aos passageiros, fornecendo informações durante os vôos.	4,04	0,63	4
22. Esta empresa está presente em redes e mídias sociais para estreitar seu relacionamento com os clientes.	3,72	0,78	4
23. Esta empresa oferece benefícios para clientes fiéis. (Exemplo: embarque antecipado, prioridade no check-in, sala vip).	3,51	0,92	4
24. O site desta empresa atende minhas necessidades.	3,84	0,86	4
25. Esta empresa oferece tarifas diferenciadas por assento e/ou classe	3,84	0,78	4



**Gráfico 6: Dados da Tam**

Com base na tabela 3, é possível perceber que do total de itens avaliados pela pesquisa, 20 apresentam média superior a 3,0, com tendência a concordância dos participantes. Apenas quatro itens foram avaliados dentro da faixa de discordância: o atendimento personalizado, o conhecimento sobre as ações sociais e ambientais, a avaliação do entretenimento de bordo e a qualidade dos lanches/refeições servidos. Dentre os itens indicados na faixa de discordância, o que indica conhecimento sobre ações sociais e ambientais é o mais baixo, com média de 2,19, desvio-padrão de 0,96 e 2 de moda.

Mantendo o padrão encontrado nas outras cias aéreas, a maior avaliação obtida, a saber, 4,24 é verificada na afirmativa 15, referente à conveniência de compra dos serviços da companhia. O resultado demonstra que os clientes concordam com a afirmativa: “Esta empresa oferece conveniência aos clientes por meio de várias opções de check-in.” Validando então a facilidade de acesso a compras dos serviços prestados.

Os participantes do estudo também tendem a concordar ou concordar totalmente com a afirmativa “Pretendo viajar novamente com essa empresa”, o item avaliado 11 obteve média 4,2 e desvio de 0,69. O que infere que a companhia aérea TAM tem clientes que enxergam as deficiências do serviço, mas ao final, opta por utilizá-lo novamente.

A terceira maior média foi identificada na afirmativa 21, relativa a confiança

repassada pela tripulação de vôo, obtendo 4,04 de média e 0,63 de desvio, entre os pontos “concordo” e “concordo totalmente” da escala e moda 4. E por fim, ainda na faixa de concordância, está a afirmativa 17 – referente ao atendimento atencioso e eficiente da tripulação – com média 4,03 e desvios de 0,69. Nota-se a coerência, visto que o cliente pretende reincidir o uso dos serviços e avalia bem a equipe que o atende e acompanha durante os voos.

Observou-se um padrão de percepções dos clientes das quatro companhias aéreas. Os resultados deixaram as mesmas afirmativas em destaque, tanto para a concordância da média acima de 4,0, quanto para discordância da média abaixo de 3,0. Segue a referência dos itens na tabela a seguir.

11. Pretendo viajar novamente com esta empresa.
15. Esta empresa oferece conveniência aos clientes por meio de várias opções de check-in (Totens, Aplicativos, site, balcão).
17. O atendimento dos comissários de bordo é eficiente e atencioso.
21. As tripulações de voo desta empresa transmitem segurança aos passageiros, fornecendo informações durante os voos.

**Tabela 7: Itens avaliados acima da média 4,0**

Os itens avaliados acima da média 4,0 indicam que as companhias aéreas brasileiras oferecem facilidades na atividade de check-in, por meio de aplicativos, totens ou site que agregam valor pela facilidade de acesso do cliente. Assim como o atendimento presencial, indicado como as qualidades com mais destaque no serviço. Ou seja, equipes de frente que lidam diretamente com o cliente, em geral, tem capacidade de gerar um atendimento satisfatório e que esses clientes pretendem reincidir o uso dos serviços da companhia. A manutenção desses itens como essenciais, a priori, continua a manter os clientes consumindo os serviços oferecidos.

Portanto, os principais atributos indicados pelos clientes foram: a facilidade e praticidade de uso dos serviços por meio da tecnologia e o atendimento e a confiança da equipe de bordo levam o cliente a comprar novamente na mesma companhia. Porém, deve-se ressaltar que, se todas as companhias tiveram os mesmo pontos fortes e os menos pontos fracos, elas entre si como concorrentes,

não estão se destacando.

O foco no cliente aumenta as chances de sua fidelização, porquanto a organização estará criando benefícios para o consumidor, com o escopo de mantê-lo na sua base de clientes, aumentando suas compras junto à empresa (BROWN, 2001). Entendendo o papel do consumidor frente aos resultados financeiros da uma empresa, o que está acontecendo atualmente é uma absorção da alta demanda sem desenvolvimento de serviços diferenciados a clientes estratégicos. Ou seja, como existe uma demanda alta pelo serviço de transporte aéreo, não é urgente o investimento em captação e fidelização de clientes. Todavia, em longo prazo, empresas que souberem criar lealdade, confiança e relacionamento com seus consumidores, terá uma maior probabilidade de se estabelecer no mercado. A conclusão até então é que, apesar das vantagens oferecidas, o consumidor dentre as opções de companhias aéreas brasileiras existentes, tem a sua decisão de compra final pautada na vantagem financeira.

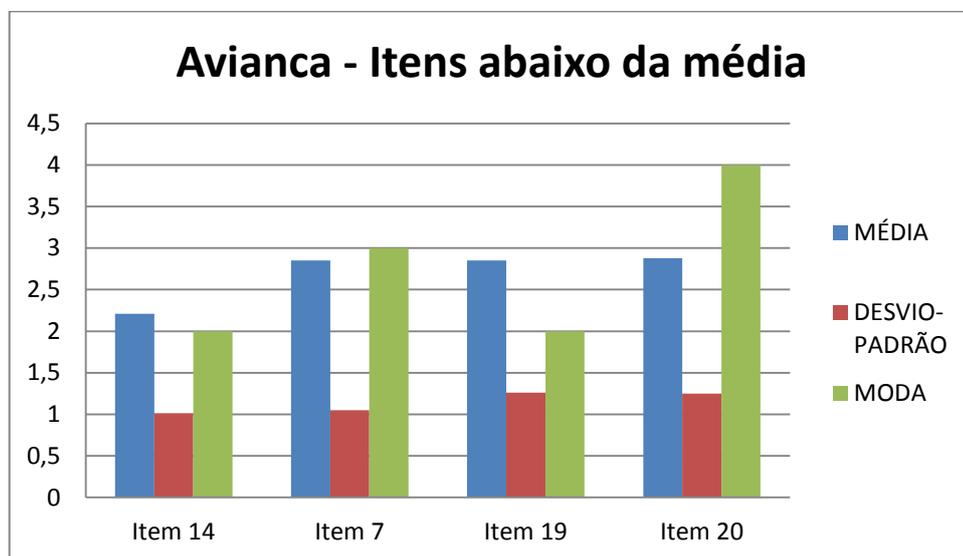


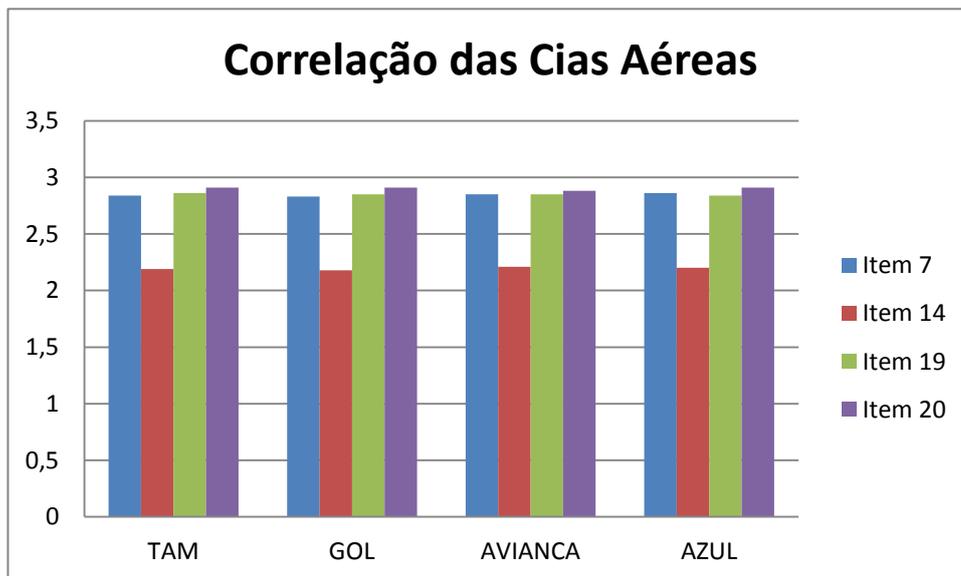
Gráfico 7: Dados Avianca

Já os itens avaliados abaixo da média 3,0 indicam que as companhias aéreas brasileiras não têm ações de CRM, ou não são percebidas como tal, pois o cliente avaliou que não tem atendimento personalizado. Além disso, não são de conhecimento dos usuários as ações ambientais e sociais da empresa, que mesmo

assim fazem parte de seu posicionamento público. Para finalizar, dois itens de importância para o cliente que ocorrem durante a experiência do voo: as opções de entretenimento e os lanches e refeições servidos, ambos classificados como abaixo do padrão esperado para o cliente.

7. Esta empresa me oferece atendimento personalizado.
14. Conheço ações sociais e/ou de preservação do meio ambiente desta empresa.
19. As aeronaves desta empresa apresentam opções de entretenimento a bordo individualizadas. (por poltrona)
20. As refeições/lanches servidos a bordo são de qualidade.

**Tabela 8: Itens avaliados abaixo da média 3,0**



**Gráfico 8: Cias Aéreas**

A partir desses dados, percebe-se que, mesmo que o cliente avalie esses itens como insatisfatórios, trocando de companhia aérea, ele manteria os mesmos problemas. Isso porque hoje os clientes, mesmo os que voam com mais frequência, avaliam que não são atendidos com nenhuma personalização.

Segundo Demo e Ponte (2008), o marketing deve ser uma filosofia da organização, ou seja, as mais diferentes áreas da empresa precisam “pensar no cliente”, trabalhando em conjunto para satisfazê-lo plenamente, atendendo às suas

necessidades e superando suas expectativas, de modo a se alcançar sua lealdade. Porém, como constatado nessa pesquisa, o cliente não tem sido o foco de resultado.

Além disso, tem o desconhecimento das ações sociais e ambientais das empresas. E, pela tendência sustentável da economia, é um fator que pode vir a diferenciar as organizações no futuro. E, não é por falta de ações por parte das empresas aéreas, é por descuido de não inserir as ações que já são feitas no posicionamento de marca das cias.

E por fim, duas experiências de bordo que são falhas e poderiam ser facilmente resolvidas a baixo investimento de capital: opções de entretenimento e lanches/refeições durante os voos. Ou seja, o principal serviço, que é o de bordo, está defasado e bem abaixo da expectativa dos usuários.

## 4.2 Análise do Net Promoter Score

Esse tópico é referente ao terceiro objetivo específico: analisar o NPS das companhias e a correlação com as ações de CRM existentes.

O Net Promoter Score (NPS) é uma métrica com o objetivo de realizar a mensuração do grau de satisfação e fidelidade dos consumidores de qualquer tipo de empresa. Essa métrica foi criada por Fred Reichheld (Boston-EUA) e apresentado em um artigo da Harvard Business Review em 2003 (Revista da Universidade de Harvard – EUA).

O NPS é mensurado a partir de uma pergunta simples, escalonada de 0 a 10, que no caso desse questionário foi o item 26: “Qual a probabilidade de você recomendar esta empresa para um amigo ou colega?”. E com base nesse índice, tem se que:

- Notas de 0 a 6 – Clientes Detratores – São aqueles clientes que indicam que a suas vidas pioraram depois da compra do produto ou serviço da empresa mencionada. Criticam a empresa em público e jamais voltariam a fazer negócio com a empresa, exceto em situações extremas.

- Notas de 7 e 8 – Clientes Neutros – São aqueles clientes que compram somente os produtos e serviços realmente necessários. Não são leais e não são entusiastas da empresa.
- Notas de 9 a 10 – Clientes Promotores – Passaram a ter uma vida melhor depois do início do relacionamento com a empresa/produto/serviço/marca. São leais, oferecem feedbacks e são entusiasmados.

A imagem abaixo representa essa divisão por notas do NPS, auxiliando no entendimento da ferramenta.

Figura 4: Net Promoter Score



O intuito dessa métrica é acompanhar a evolução do relacionamento com o cliente e, principalmente, a percepção do cliente quanto aos serviços e sua lealdade em relação a organização. É um dos principais canais de feedbacks dos clientes, e também uma ferramenta de propagação dos valores do negócio.

Para as companhias aéreas, objeto de estudo desse trabalho, é uma importante fonte de melhorias e análises comparativas, visto que, pode ser diretamente comparado com o resultado das concorrentes diretas.

No gráfico a seguir, estão os resultados dos NPS.

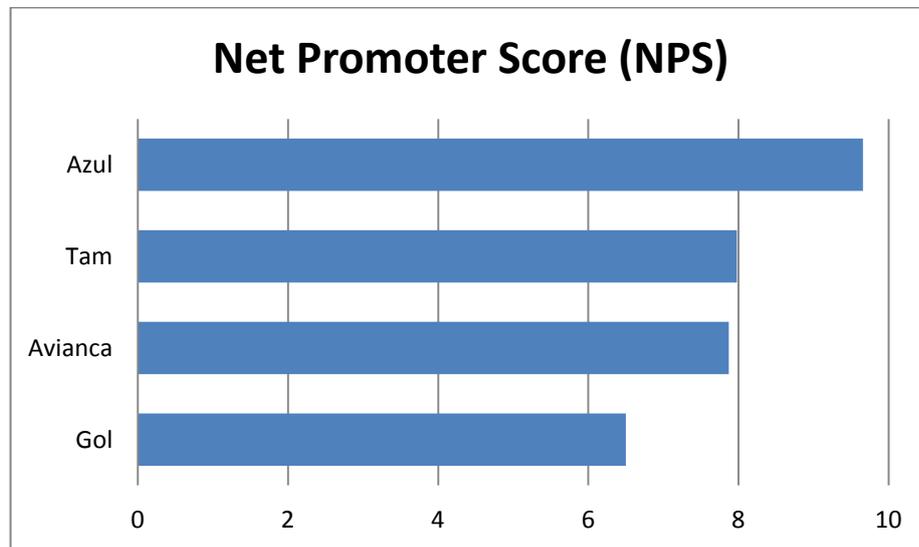


Gráfico 9: Net Promoter Score - NPS

Os resultados foram similares. A GOL ficou com a média final de 6,5, a Avianca com 7,87, a TAM com 7,98 e a AZUL com 9,66. Destacando que, para calcular o NPS, todas as respostas neutras são desconsideradas.

Dessa forma, pode-se dizer que o índice de indicação da GOL está na faixa dos detratores, indicando que seus clientes em sua maioria, avaliam os serviços prestados pela companhia como ruins. E, ainda, assumem o papel de detratores, repassando a insatisfação para amigos e familiares que poderiam vir a ser potenciais clientes.

A Avianca e a TAM, tiveram resultados muito próximos entre si, os quais refletiram como resultado neutro. Ou seja, ambas as companhias são medianas e não tem seu serviço indicado pelos usuários. A parte positiva, é que não são clientes detratores, porém, também não são clientes promotores e nem leais à marca.

E a Azul teve a melhor média, na faixa dos promotores. A companhia criada em 2008, dentre as opções das concorrentes, foi a única que atingiu um resultado satisfatório pelo ponto de vista dos clientes, indicando que, em sua maioria, os usuários que têm uma primeira experiência de voo com a companhia, se tornam leais àquela marca. Empiricamente, sabe-se que um bom atendimento ao cliente pode causar um impacto direto a lucratividade da empresa, se for realizado um

investimento nos clientes estratégicos.

O NPS permite que a empresa avalie o ponto de vista dos clientes, podendo criar planos de melhorar a experiência dos serviços observando os pontos que foram mal avaliados. A barreira quanto a mudanças tem origem na crença de que toda mudança requer um alto investimento monetário. Porém, pequenas ações de relacionamento com o cliente, podem ter um alto impacto de resultado, e não necessariamente grandes investimentos financeiros.

Com base na análise dos seus resultados de NPS, entende-se melhor o motivo pelo qual os detratores são riscos de cancelamento, e também o que está impedindo os neutros de recomendarem sua empresa. Assim como, é aconselhável um investimento nos promotores, certificando de que sua experiência continue acima das expectativas a cada contato com a companhia.

Como exposto no referencial teórico deste trabalho, o CRM, na realidade, cria valor para os acionistas através do desenvolvimento de relacionamentos com clientes estratégicos, unindo o potencial da tecnologia de informação com as estratégias de marketing de relacionamento, resultando no estabelecimento de relacionamentos duradouros (PAYNE, 2006). Então a crítica de atuação das companhias é a respeito do não investimento em pequenas melhorias do serviço que agregam valor a experiência de voo do cliente e o risco de não priorizar o relacionamento com clientes estratégicos como forma de criar lealdade e relacionamento duradouros.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Nesse tópico, são relacionados os principais resultados encontrados pelo estudo, as limitações e contribuições do trabalho, bem como, recomendações para estudos futuros sobre o tema Marketing de Relacionamento.

## 5.1 Principais resultados encontrados

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação existente entre as ações de CRM realizadas pelas companhias aéreas brasileiras e a escolha do consumidor frente aos serviços. Para o desenvolvimento dessa pesquisa, foram propostos dois objetivos específicos “Identificar os atributos relevantes para os clientes na escolha da companhia aérea” e “Analisar o NPS das companhias e a correlação com as ações de CRM existentes”.

Visando o alcance do primeiro objetivo específico foram feitas análises dos itens do questionário que tiveram as maiores e menores médias, desvio-padrão e moda. E dessa forma se verificou os itens dados como essenciais aos clientes para a experiência dos serviços. A análise de conteúdo evidenciou categorias principais, a saber, experiência de voo, experiência de compra e atendimento feito pelos funcionários das companhias aéreas.

Para que o segundo objetivo específico fosse alcançado, foram realizadas análises comparativas do NPS das quatro companhias aéreas em estudo. A análise revelou que os clientes participantes, percebem iniciativas de CRM por parte das companhias aéreas das quais são clientes, com destaque para “Pretendo viajar novamente com esta empresa.”, “Esta empresa oferece conveniência aos clientes por meio de várias opções de check-in”, “O atendimento dos comissários de bordo é eficiente e atencioso.” e “As tripulações de voo desta empresa transmitem segurança aos passageiros, fornecendo informações durante os voos.”.

Não obstante, há aspectos que podem ser melhorados, tais quais, “Esta empresa me oferece atendimento personalizado.”, “Conheço ações sociais e/ou de preservação do meio ambiente desta empresa.”, “As aeronaves desta empresa apresentam opções de entretenimento a bordo individualizadas. (por poltrona)” e “As refeições/lanches servidos a bordo são de qualidade.”.

Tal fato corrobora a necessidade das empresas desenvolverem produtos e serviços com vistas a superar as expectativas de seus clientes buscando proporcionar-lhes uma experiência única que se traduza em fidelização e relacionamentos ganha-ganha.

O serviço oferecido pelas companhias aéreas ainda está facilitado pela alta demanda do setor. Sugestões de melhoria na gestão de relacionamento com o cliente pode ser o futuro diferencial para os próximos 20 anos de mercado.

## 5.2 Contribuições e limitações do estudo

A pesquisa contribui para a consolidação do Marketing de Relacionamento como tema vital para fidelização dos clientes. Nesse sentido, a contribuição acadêmica do estudo justifica-se pelo levantamento da produção nacional sobre o tema que delinea lacunas na literatura e fomenta uma agenda de pesquisa. (BRAND KEYS, 2012).

Ademais, no que tange à contribuição prática do estudo considerando que a Administração é uma ciência essencialmente aplicada, os resultados por ora obtidos servem como ponto de partida 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. O setor aéreo em geral também pode ser beneficiado dos resultados desta pesquisa ao identificar pontos considerados relevantes pelos clientes quanto ao seu relacionamento e subsequente fidelização.

As limitações do estudo são relacionadas principalmente ao locus único de aplicação da pesquisa, apenas em Brasília, não sendo possível a comparação de seus resultados com dados de outras localidades, principalmente no Brasil, onde as marcas aqui estudadas também atuam, bem como rotas internacionais. E, 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.

Além disso, o número de respostas entre as companhias aéreas foram muito díspares, podendo favorecer ou não resultados quando comparados entre si.

## 5.3 Recomendações para estudos futuros

Para pesquisas futuras, 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, por meio de acréscimo, modificação e/ou exclusão de itens.

Futuras avaliações de 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 a análise de 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 análise, 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.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, M. W.; NG, S. H. **The direct and indirect influence of human values on product ownership**. Journal of Economic Psychology, v. 20, n. 1, p. 5-39, 1999.

ALLEN, M. W. **The attribute-mediation and product meaning approaches to the influences of human values on consumer choices**. In: COLUMBUS, F. (Ed.). **Advances in psychology research**. Huntington, NY: Nova Science Publishers, 2000. v. 1, p. 33-76.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **About AMA**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>. Acesso em: 16 de junho de 2013

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. Informações Oficiais do Setor Aéreo**. Mar. 2014.

BAKER, Michel J. **Administração de Marketing**. São Paulo: Campus, 2005

BIAN, Q.; FORSYTHE, S. **Purchase intention for luxury brands: a cross cultural comparison**. Journal of Business Research, v.65,p 1443-1451, 2012.

BROWN, S. A. **CRM: Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business** . São Paulo: Makron Books Brasil, 2001.

CHURCHILL, Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

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.

DAY, G. S. **Marketing's contribution to the strategy dialogue.** *Journal of the Academy Marketing Science*, v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.

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

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909. **O melhor de Peter Drucker: obra completa.** São Paulo: Nobel, 2002.

EAGLY, A. H.; CHAIKEN, S. Attitude structure and function. In: GILBERT, D. T.; FISKE, S. T.; LINDZEY, G. (Ed.). *The handbook of social psychology*. 4 ed. Boston, MA: McGraw-Hill, 1998. v. 1, p. 269-322.

EYAL, T.; LIBERMAN, N.; TROP, Y. **Psychological distance and consumer behavior: a construal level theory perspective.** In: WÄNKE, M. (Ed.). **Social psychology of consumer behavior.** New York, NY: Psychology Press, 2009. P.65-88.

FLEMMING, H. **Consumer choice behavior: a cognitive theory.** New York: The Free Press, 1972)

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach.** Boston: Pitman, 1984.

FREITAS, Ane Grasielle Gomes de; REZENDE, Daniel Carvalho de. **A Complexa Relação entre Marketing Social Corporativo e Consumo Consciente.** *Revista Brasileira de Marketing*, v. 9, n. 3, p.27-48, set. 2010.

GERSON, R. **A Excelência no Atendimento a Clientes.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRÖNROOS, Christian. **Relationship marketing: the strategy continuum**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 23, n. 4, 1995.

HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de PESQUISA em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471p.

HOFSTEDE, G. **Culture´s consequences**. Berverly Hills: Sage, 1980.

JACOBY, J.; JOHAR, G. V.; MORRIN, M. **Consumer behavior: a quadrennium**. Annual Review of Psychology, v. 49, p. 319-344, 1998.

JONES, E. E.; GERARD, H. B. **Foundations of social psychology**. New Jersey: John Wiley, 1967.

KLEINDORFER, P. R.; KUNREUTHER, H. C.; SCHOEMAKER, P. J. H. **Decision sciences: an interative perspective**. Cambrigde: Cambrigde Press, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing Estratégico**. 4 ed. Lisboa: Mc Graw-Hill Portugal, 2000\*\*\*\*\* (Se a citação em marketing permanecer)

LARENTIS, Fabiano; SLONGO, Luiz Antônio. **Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas.** Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP, v. 43, n. 3, p.209-223, jul./ago./set. 2008.

LEUNG, K.; CARRASQUEL, S. R.; MUÑOZ, C.; HERNÁNDEZ, M.; MURAKAMI, F.; YAMAGUCHI, S.; BIERBRAUER, G.; SINGELIS, T. M. **Social axioms: the search for universal dimensions of general beliefs about how the world functions.** Journal of Cross-Cultural Psychology, v. 33, n. 3, p. 286-302, 2002.

LEVITT, T. **Imaginação de marketing.** São Paulo: Atlas, 1985.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados.** 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1993. 31

MCKENNA, R. **Estratégia de marketing em tempos de crise.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999

NICKELS, W.G. WOOD, M. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor.** Rio de Janeiro: LTc, 1999.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.

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.

OLIVER, R. L. **Value as excellence in the consumption experience.** In: HOLBROOK, M. B. *Consumer value: a framework for analysis and research.* New York: Routledge, 1999. p. 43-62.

PEPPERS, Don; ROGER, Martha. **One to One - B2B.** Rio de Janeiro: Campus, 2001

PETER, J. P.; OLSON, J. C. **Consumer behavior and marketing strategy.** Homewood: Richard D. Irwin, 1993.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pósgraduação.** São Paulo: Edições Loyola, 2005.

REICHHELD, F. F. **Learning from customer's defections.** Harvard Business School Press, p. 1-22, 1996.

RICHERS, Raimar. **Marketing – uma visão brasileira.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga; GRISI, Celso Cláudio Hildebrand e; SALIBY, Paulo Eduardo. **Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mPESQUISAado de seguros.** Revista de administração de empresas - RAE., São Paulo , v. 39, n. 1, Mar. 1999

RICHARDSON, R. J. **PESQUISA Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 4 ed., 2011.

ROZZETT, K.; DEMO, G. **Desenvolvimento e Validação da Escala de Relacionamento com Clientes (PESQUISA).** Revista Administração de Empresas, São Paulo, v. 50, n. 4, out./dez., p. 383-395, 2010.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. **Toward a universal psychological structure of human values.** Journal of Personality and Social Psychology, v. 52, p. 249-275, 2001)

SOBRAL, Filipe. PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2008. – capítulo 10

TRIANDS, H. C. **Individualism and collectivism**. Boulder, CO: Westview, 1995.

TRIANDS, H. C. The psychological measurement of cultural syndromes. *American Psychologist*, v. 51, n. 4, p. 407-415, 1996.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. **Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 2, p. 120-144, 1999.

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

WEBSTER JR., F. E. The **rediscovery of the marketing concept**. *Business Horizons*, v. 31, n. 3, p. 29-39, 1988.

WOODRUFF, R. B. Customer **value: the next source for competitive advantage**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

## ANEXOS

### Questionário adaptado para aplicação

1. Escolha a companhia aérea da qual você é cliente. (Caso seja mais de uma, escolha a que você é mais assíduo usuário dos serviços.)
2. Esta empresa merece minha confiança.
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 esta empresa são justos.
9. Esta empresa é eficiente na solução de problemas relacionados a minha viagem.
10. Esta empresa recompensa minha preferência por meio de programas de fidelidade.
11. Pretendo viajar novamente com esta empresa.
12. Os serviços oferecidos por esta empresa têm qualidade.
13. A publicidade realizada por esta empresa condiz com o que ela realmente oferece.
14. Conheço ações sociais e/ou de preservação do meio ambiente desta empresa.
15. Esta empresa oferece conveniência aos clientes por meio de várias opções de check-in (Totens, Aplicativos, site, balcão).
16. Esta empresa é a melhor opção comparada às suas concorrentes de mPESQUISAado
17. O atendimento dos comissários de bordo é eficiente e atencioso.
18. Sinto-me confortável nas aeronaves desta empresa (espaço, poltronas, limpeza, iluminação e temperatura).
19. As aeronaves desta empresa apresentam opções de entretenimento a bordo individualizadas. (por poltrona)
20. As refeições/lanches servidos a bordo são de qualidade.
21. As tripulações de vôo desta empresa transmitem segurança aos passageiros, fornecendo informações durante os vôos.
22. Esta empresa está presente em redes e mídias sociais para estreitar seu relacionamento com os clientes.
23. Esta empresa oferece benefícios para clientes fiéis. (Exemplo: embarque antecipado, prioridade no check-in, sala vip).

24.O site desta empresa atende minhas necessidades.
25.Esta empresa oferece tarifas diferenciadas por assento e/ou classe
26.Qual a probabilidade de você recomendar esta empresa para um amigo ou colega?
27.Há quanto tempo é cliente desta companhia aérea?
28.Qual é a sua frequência de vôo?
29.Qual a sua idade?
30.Indique seu gênero:
31.Qual é a sua escolaridade completa?

### Tabela de dados da Avianca

COMPANHIA AÉREA	AVIANCA		
	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	MODA
2.Esta empresa merece minha confiança.	3,98	0,74	4
3.Eu me sinto um cliente importante para esta empresa.	3,11	1,04	3
4.Minhas experiências de viagens com esta empresa superam minhas expectativas	3,32	0,98	4
5.Identifico-me com esta empresa/marca.	3,39	0,98	4
6.Esta empresa me trata com respeito.	3,79	0,85	4
7.Esta empresa me oferece atendimento personalizado.	2,85	1,05	3
8.Os preços cobrados por esta empresa são justos.	3,24	0,98	4
9.Esta empresa é eficiente na solução de problemas relacionados a minha viagem.	3,18	0,93	3
10.Esta empresa recompensa minha preferência por meio de programas de fidelidade.	3,75	0,94	4
11.Pretendo viajar novamente com esta empresa.	4,19	0,81	4
12.Os serviços oferecidos por esta empresa têm qualidade.	3,79	0,77	4
13.A publicidade realizada por esta empresa condiz com o que ela realmente oferece.	3,6	0,91	4
14.Conheço ações sociais e/ou de preservação do meio ambiente desta empresa.	2,21	1,01	2
15.Esta empresa oferece conveniência aos clientes por meio de várias opções de check-in (Totens, Aplicativos, site, balcão).	4,21	0,73	4
16.Esta empresa é a melhor opção comparada às suas concorrentes de mercado	3,42	1,1	4
17.O atendimento dos comissários de bordo é eficiente e atencioso.	3,98	0,71	4
18.Sinto-me confortável nas aeronaves desta empresa (espaço, poltronas, limpeza, iluminação e temperatura).E41	3,31	1,12	4
19.As aeronaves desta empresa apresentam opções de entretenimento a bordo individualizadas. (por poltrona)	2,85	1,26	2
20.As refeições/lanches servidos a bordo são de qualidade.	2,88	1,25	4
21.As tripulações de vôo desta empresa transmitem segurança aos passageiros, fornecendo informações durante os vôos.	4	0,68	4
22.Esta empresa está presente em redes e mídias sociais para estreitar seu relacionamento com os clientes.	3,69	0,76	4
23.Esta empresa oferece benefícios para clientes fiéis. (Exemplo: embarque antecipado, prioridade no check-in, sala vip).	3,48	0,95	4
24.O site desta empresa atende minhas necessidades.	3,8	0,89	4
25.Esta empresa oferece tarifas diferenciadas por assento e/ou classe	3,81	0,88	4

## Dados da Azul

COMPANHIA AÉREA	AZUL		
	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	MODA
ITENS AVALIADOS			
2.Esta empresa merece minha confiança.	3,99	0,5	5
3.Eu me sinto um cliente importante para esta empresa.	3,1	0,89	4
4.Minhas experiências de viagens com esta empresa superam minhas expectativas	3,34	0,67	5
5.Identifico-me com esta empresa/marca.	3,38	0,71	4
6.Esta empresa me trata com respeito.	3,78	1,05	4
7.Esta empresa me oferece atendimento personalizado.	2,86	1,11	3
8.Os preços cobrados por esta empresa são justos.	3,25	0,78	4
9.Esta empresa é eficiente na solução de problemas relacionados a minha viagem.	3,2	1,03	3
10.Esta empresa recompensa minha preferência por meio de programas de fidelidade.	3,76	0,97	5
11.Pretendo viajar novamente com esta empresa.	4,2	0,47	5
12.Os serviços oferecidos por esta empresa têm qualidade.	3,81	0,51	5
13.A publicidade realizada por esta empresa condiz com o que ela realmente oferece.	3,62	0,71	4
14.Conheço ações sociais e/ou de preservação do meio ambiente desta empresa.	2,2	1,33	3
15.Esta empresa oferece conveniência aos clientes por meio de várias opções de check-in (Totens, Aplicativos, site, balcão).	4,22	0,66	5
16.Esta empresa é a melhor opção comparada às suas concorrentes de mercado	3,41	0,76	4
17.O atendimento dos comissários de bordo é eficiente e atencioso.	4,02	0,49	5
18.Sinto-me confortável nas aeronaves desta empresa (espaço, poltronas, limpeza, iluminação e temperatura).	3,34	0,72	5
19.As aeronaves desta empresa apresentam opções de entretenimento a bordo individualizadas. (por poltrona)	2,84	1,37	5
20.As refeições/lanches servidos a bordo são de qualidade.	2,91	1,06	5
21.As tripulações de vôo desta empresa transmitem segurança aos passageiros, fornecendo informações durante os vôos.	4,04	0,79	4
22.Esta empresa está presente em redes e mídias sociais para estreitar seu relacionamento com os clientes.	3,71	0,75	4
23.Esta empresa oferece benefícios para clientes fiéis. (Exemplo: embarque antecipado, prioridade no check-in, sala vip).	3,49	0,85	3
24.O site desta empresa atende minhas necessidades.	3,83	0,57	4
25.Esta empresa oferece tarifas diferenciadas por assento e/ou classe	3,84	1,1	5

## Dados da Gol

COMPANHIA AÉREA	GOL		
	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	MODA
ITENS AVALIADOS			
2.Esta empresa merece minha confiança.	3,99	0,7	4
3.Eu me sinto um cliente importante para esta empresa.	3,09	0,98	2
4.Minhas experiências de viagens com esta empresa superam minhas expectativas	3,32	0,91	3
5.Identifico-me com esta empresa/marca.	3,38	0,99	4
6.Esta empresa me trata com respeito.	3,79	0,91	4
7.Esta empresa me oferece atendimento personalizado.	2,83	1,06	2
8.Os preços cobrados por esta empresa são justos.	3,25	1,02	4
9.Esta empresa é eficiente na solução de problemas relacionados a minha viagem.	3,21	0,87	3
10.Esta empresa recompensa minha preferência por meio de programas de fidelidade.	3,78	0,94	4
11.Pretendo viajar novamente com esta empresa.	4,2	0,81	4

12.Os serviços oferecidos por esta empresa têm qualidade.	3,82	0,74	4
13.A publicidade realizada por esta empresa condiz com o que ela realmente oferece.	3,62	0,93	4
14.Conheço ações sociais e/ou de preservação do meio ambiente desta empresa.	2,18	0,88	2
15.Esta empresa oferece conveniência aos clientes por meio de várias opções de check-in (Totens, Aplicativos, site, balcão).	4,24	0,81	4
16.Esta empresa é a melhor opção comparada às suas concorrentes de mercado	3,4	1,01	2
17.O atendimento dos comissários de bordo é eficiente e atencioso.	4,02	0,67	4
18.Sinto-me confortável nas aeronaves desta empresa (espaço, poltronas, limpeza, iluminação e temperatura).	3,32	1,13	4
19.As aeronaves desta empresa apresentam opções de entretenimento a bordo individualizadas. (por poltrona)	2,85	0,88	2
20.As refeições/lanches servidos a bordo são de qualidade.	2,91	1,04	2
21.As tripulações de voo desta empresa transmitem segurança aos passageiros, fornecendo informações durante os vôos.	4,05	0,72	4
22.Esta empresa está presente em redes e mídias sociais para estreitar seu relacionamento com os clientes.	3,72	0,68	4
23.Esta empresa oferece benefícios para clientes fiéis. (Exemplo: embarque antecipado, prioridade no check-in, sala vip).	3,51	0,95	4
24.O site desta empresa atende minhas necessidades.	3,84	1,01	4
25.Esta empresa oferece tarifas diferenciadas por assento e/ou classe	3,84	0,95	4

## Dados da TAM

COMPANHIA AÉREA	TAM		
	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	MODA
ITENS AVALIADOS			
2.Esta empresa merece minha confiança.	3,95	0,91	4
3.Eu me sinto um cliente importante para esta empresa.	3,1	0,97	3
4.Minhas experiências de viagens com esta empresa superam minhas expectativas	3,33	0,87	3
5.Identifico-me com esta empresa/marca.	3,38	0,87	4
6.Esta empresa me trata com respeito.	3,79	0,7	4
7.Esta empresa me oferece atendimento personalizado.	2,84	0,98	3
8.Os preços cobrados por esta empresa são justos.	3,24	0,88	3
9.Esta empresa é eficiente na solução de problemas relacionados a minha viagem.	3,21	0,92	3
10.Esta empresa recompensa minha preferência por meio de programas de fidelidade.	3,78	0,89	4
11.Pretendo viajar novamente com esta empresa.	4,2	0,69	4
12.Os serviços oferecidos por esta empresa têm qualidade.	3,82	0,69	4
13.A publicidade realizada por esta empresa condiz com o que ela realmente oferece.	3,62	0,83	4
14.Conheço ações sociais e/ou de preservação do meio ambiente desta empresa.	2,19	0,96	2
15.Esta empresa oferece conveniência aos clientes por meio de várias opções de check-in (Totens, Aplicativos, site, balcão).	4,24	0,71	5
16.Esta empresa é a melhor opção comparada às suas concorrentes de mercado	3,41	0,93	4
17.O atendimento dos comissários de bordo é eficiente e atencioso.	4,03	0,69	4
18.Sinto-me confortável nas aeronaves desta empresa (espaço, poltronas, limpeza, iluminação e temperatura).	3,33	1,01	4
19.As aeronaves desta empresa apresentam opções de entretenimento a bordo individualizadas. (por poltrona)	2,86	1,11	4
20.As refeições/lanches servidos a bordo são de qualidade.	2,91	1,09	4

21.As tripulações de voo desta empresa transmitem segurança aos passageiros, fornecendo informações durante os vôos.	4,04	0,63	4
22.Esta empresa está presente em redes e mídias sociais para estreitar seu relacionamento com os clientes.	3,72	0,78	4
23.Esta empresa oferece benefícios para clientes fiéis. (Exemplo: embarque antecipado, prioridade no check-in, sala vip).	3,51	0,92	4
24.O site desta empresa atende minhas necessidades.	3,84	0,86	4
25.Esta empresa oferece tarifas diferenciadas por assento e/ou classe	3,84	0,78	4