

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

ANA CARINA VARGAS LAVOURA

FRANCIELE DALZOTO

MARCOS ROBERTO RODRIGUES

MARIELE DE FRANCESCHI

ROBERTA VALLETTA LUZ

TATIANE CALFA DOLCI

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E A GERAÇÃO DE VALOR:**

Um estudo aplicado ao setor aéreo brasileiro

FLORIANÓPOLIS

2019

Ana Carina Vargas Lavoura

Franciele Dalzoto

Marcos Roberto Rodrigues

Mariele de Franceschi

Roberta Valletta Luz

Tatiane Calfa Dolci

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E A GERAÇÃO DE VALOR:**

Um estudo aplicado ao setor aéreo brasileiro

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

Professor Orientador: Marcos Eugênio Vale Leão

FLORIANÓPOLIS

2019



Dedicamos este trabalho às nossas famílias, sem as quais não teríamos forças para enfrentar esta grande empreitada que foi nosso curso; aos nossos colegas de turma, por toda a parceria e aprendizado neste período tão especial.

Não conseguimos citar todos os professores, mas dedicamos o trabalho a cada um deles, e especialmente ao nosso orientador, Professor Marcos Leão, que esteve conosco o tempo todo, apoiando e trazendo sempre a luz do conhecimento.

Dedicamos nosso trabalho também às nossas empresas, que nos ofereceram a oportunidade de crescimento pessoal e profissional com este curso.

Marco Barbosa, a integrante Tatiane Calfa Dolci oferece dedicatória a você, como agradecimento por tê-la indicado ao programa e por toda mentoria despendida ao longo do processo. A integrante Mariele De Franceschi dedica este trabalho ao time da empresa Diálogo Logística, agradecendo a compreensão de cada um e o apoio neste período. Leonardo Rosemberg Copari, a integrante Roberta Valletta Luz oferece dedicatória especialmente a você, como agradecimento por incentivar seus estudos, por cobrir sua ausência durante os dias de curso e por sempre acreditar em seu potencial.

## **Agradecimentos**

Ao orientador, pela dedicação e apoio no dia a dia do Projeto. Aos colegas, que tornaram possível a realização deste Projeto. Às nossas famílias e amigos, que nos acompanharam e apoiaram ao longo do curso. A todos que, de alguma forma, contribuíram para este Projeto.

*A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento.*

(Frederick Herzberg)

## RESUMO

O setor aéreo brasileiro é composto por uma quantidade muito pequena de empresas, e o relacionamento com o cliente ainda é um item em desenvolvimento. Por ser extremamente regulado, muitas ações saem do âmbito privado e passam por aprovação governamental. Este Projeto propõe um estudo sobre marketing de relacionamento e geração de valor aplicado ao setor aéreo brasileiro. Neste sentido, estudou-se empresas de diversas áreas que são referência em relacionamento com o cliente, bem como analisou-se os maiores problemas do setor aéreo hoje, do ponto de vista do cliente. Além disso, foi aplicada a metodologia do Oceano Azul a fim de estabelecer uma nova proposta de valor para os clientes dos serviços aéreos no Brasil. Com estas informações foi possível construir um modelo de relacionamento que considerasse o cliente no centro, compreendendo suas necessidades e estabelecendo propostas que oferecessem a melhor experiência de viagem para os clientes e a construção de relacionamentos mais rentáveis para as empresas do setor. O Modelo proposto mostrou-se viável para as três esferas analisadas: operacional, estratégica e financeira.

**Palavras-chave:** Marketing; Relacionamento; Aviação; Cliente.

## Lista de figuras

Figura 01 – Implantação do Marketing de Relacionamento .....	18
Figura 02 – Tipos de vantagens competitivas .....	20
Figura 03 – Etapas para implementação do CRM.....	22
Figura 04 – Quadro de proposta de valor .....	26
Figura 05 – Quadro completo de proposta de valor .....	27
Figura 06 – Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar: o caso do [yellow tail].....	29
Figura 07 – Pirâmide de valor .....	31
Figura 08 – A escada da fidelidade – Classificação de clientes atuais e prospectivos.	34
Figura 09 – Diferença entre um programa de lealdade bem-sucedido e um malsucedido .....	35
Figura 10 – Jornada do cliente .....	36
Figura 11 – A Nova Escala da Lealdade (NEL) .....	37
Figura 12 – Composição do Fluxo de Caixa.....	40
Figura 13 – Diagrama de Fluxo de Caixa .....	40
Figura 14 – Reputação LATAM Airlines .....	57
Figura 15 – Reputação Gol Linhas Aéreas .....	57
Figura 16 – Reputação Azul Linhas Aéreas .....	58
Figura 17 – O modelo das quatro ações aplicado ao Setor Aéreo Brasileiro .....	71
Figura 18 – Jornada do cliente .....	78
Figura 19 – Árvore de decisão .....	79
Figura 20 – Viabilidade Operacional .....	82
Figura 21 – Macro Cronograma .....	86

## **Lista de gráficos**

Gráfico 01 – Gráfico de avaliação de valor da indústria vinícola americana no final da década de 1990 .....	28
Gráfico 02 – Principais razões para ingressar em um programa de fidelidade .....	37
Gráfico 03 – Taxa Interna de Retorno .....	43
Gráfico 04 – Matriz de Avaliação de Valor.....	75
Gráfico 05 – Marketing de Massa vs. Marketing 1to1 .....	76

## Lista de tabelas

Tabela 01 – Consulta Interativa – Indicadores do Mercado de Transporte Aéreo.....	50
Tabela 02 – Consulta Interativa – Indicadores do Mercado de Transporte Aéreo.....	50
Tabela 03 – Comparativo Programas de Fidelidade.....	55
Tabela 04 – Comparativo Clubes de Fidelidade .....	56
Tabela 05 – Reclamações por empresa no site consumidor.gov.br .....	58
Tabela 06 – Abertura do investimento necessário.....	83
Tabela 07 – Demonstrativo dos resultados .....	84
Tabela 08 – Formação do custo do capital próprio .....	85
Tabela 09 – Representação do fluxo de caixa.....	85
Tabela 10 – Cronograma Detalhado.....	87

## Sumário

1. RESUMO EXECUTIVO .....	13
2. BASES CONCEITUAIS.....	15
2.1.O MARKETING DE RELACIONAMENTO E A CONSTRUÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA .....	15
2.2.CRM E SUAS INTERAÇÕES COM O MARKETING DE RELACIONAMENTO	20
2.3. A CONSTRUÇÃO DE UMA PROPOSTA DE VALOR: ESTRATÉGIAS E METODOLOGIAS.....	24
2.4. MARKETING DE RELACIONAMENTO, CRM E GERAÇÃO DE VALOR: INTERAÇÕES PARA A ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES .....	32
2.5. MÉTODOS PARA A ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROJETOS.....	38
2.5.1. Fluxo de Caixa.....	39
2.5.2. Taxa Mínima de Atratividade (TMA).....	41
2.5.3. Valor Presente Líquido (VPL).....	41
2.5.4. Taxa Interna de Retorno (TIR) .....	42
2.5.5. Payback .....	43
3. METODOLOGIA DE PESQUISA .....	44
4. ANÁLISE DO SETOR.....	48
4.1. O SETOR AÉREO BRASILEIRO .....	48
4.1.2. Estratégias e práticas das empresas aéreas brasileiras quanto ao Relacionamento e na geração de valor para seus clientes.....	52
4.2. BENCHMARKING/REALIDADES ORGANIZACIONAIS .....	59
4.2.1. Práticas de sucesso na implementação do Marketing de Relacionamento e na geração de valor para os clientes .....	59
4.2.2. O processo de relacionamento com clientes na prática: uma pesquisa aplicada	63
5. DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO .....	69

5.1. METODOLOGIAS PARA A CONSTRUÇÃO DE VALOR .....	69
5.1.1. Oportunidades e Vantagens Competitivas .....	70
5.2. O MODELO DE RELACIONAMENTO E GERAÇÃO DE VALOR PARA OS CLIENTES	75
5.3. ANÁLISE DE VIABILIDADE DO MODELO .....	80
5.3.1. Viabilidade Operacional.....	80
5.3.2. Viabilidade Estratégica .....	82
5.3.3. Viabilidade Financeira .....	82
5.4. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO .....	85
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
REFERÊNCIAS .....	<a href="#">9089</a>

## 1. RESUMO EXECUTIVO

Ao longo das últimas décadas, o binômio consumidor-mercado passou por metamorfoses. Atualmente o consumidor tem ganhado maior poder de decisão devido às facilidades modernas advindas da Internet, do mundo globalizado, da informação na palma da mão e em tempo real: é chegada a Era do Consumidor.

Por Era do Consumidor, entende-se que quem consegue manter, levar ao sucesso ou ao fracasso uma organização é o cliente. Torna-se, portanto, impreterível que a organização tenha foco no cliente. Quando a organização não só tenta adivinhar o que o cliente deseja, mas mantém o foco no cliente, a organização olha o mercado com os olhos do cliente, entendendo sua realidade, suas dores e anseios.

Inseridos nessa realidade, em as tendências de consumo evoluíram e a concorrência é cada dia mais acirrada, a tarefa de gerar valor ao cliente é obrigatória para a sobrevivência das organizações. A aplicação das ferramentas e da filosofia do marketing de relacionamento que buscam a construção e a manutenção de relacionamentos individuais com os clientes tem o objetivo de alcançar longevidade e laços profundos de fidelidade, além de tornar o cliente também um promotor da marca da empresa.

Neste contexto, este projeto é dedicado ao estudo do marketing de relacionamento para a geração de valor no setor aéreo brasileiro, com base na importância deste setor para a economia nacional e a evolução das necessidades dos clientes deste mercado, bem como a significativa paridade entre os concorrentes e os serviços prestados em meio a um cenário de constante evolução.

É elevado o número de críticas que as empresas de transporte aéreo recebem, pela forma como tratam os problemas que afetam a normalidade das operações e como os seus clientes são afetados. É, também, intuito deste trabalho, apontar caminhos que possam melhorar este relacionamento entre as empresas de transporte aéreo e seus clientes, proporcionando uma experiência cada vez melhor na prestação e no consumo destes serviços.

Ao confrontar as evidentes similaridades e a eminente abertura de mercado entende-se, portanto, que a busca por reais diferenciais no serviço prestado e a fidelização do cliente é um assunto de vital relevância para este setor.

Ao abordar as ferramentas e filosofia aplicadas no marketing de relacionamento para a geração de valor, é possível identificar meios e ações possíveis para a efetividade dos resultados de forma duradoura e coerente para empresas do setor aéreo.

Assim, apresenta-se a pergunta problema deste projeto: Como construir uma proposta de valor por meio do Marketing de Relacionamento que resulte na atração e retenção de clientes para empresas do setor aéreo?

Para tanto entende-se que é preciso, como objetivo geral, desenvolver um modelo de gerenciamento do relacionamento com clientes, de forma a promover a experiência do cliente e a maximizar o volume de transações correntes pelo maior tempo possível de forma a garantir a sua fidelização.

Especificamente, para atingir o objetivo geral proposto, serão expostos ao decorrer deste projeto análises da interação e interface entre o macro relacionamento, CRM e construção de uma proposta de valor, por meio de análises de casos de sucesso, análises e avaliações da efetividade das estratégias e práticas das empresas aéreas brasileiras quanto ao Marketing de Relacionamento e a geração de valor para seus clientes.

Por fim, este projeto será apresentado em 5 (cinco) capítulos. Sendo que no capítulo 2 apresentam-se as bases conceituais, onde observamos os principais conceitos abordados por autores desta distinta disciplina, recortes de conhecimento utilizadas para sustentar análises e propostas apontadas neste projeto. No capítulo 3, descrevemos a metodologia utilizada neste estudo, de forma a orientar a construção de proposta de valor apresentada.

Já no capítulo 4, é retratada a análise do setor aéreo nacional, com uma breve passagem sobre o histórico deste nacionalmente e atuais dados do mercado, também neste capítulo é tratada as estratégias e práticas das empresas aéreas brasileiras quanto ao relacionamento e na geração de valor para seus clientes, exemplos e comparativos entre elas. Além disso, ainda tratamos neste capítulo o tema benchmarking/realidades organizacionais e ainda é apresentada uma pesquisa aplicada de forma autoral com três empresas, duas de transporte rodoviária e uma de tecnologia sobre o tema Marketing de Relacionamento.

E por fim no capítulo 5, discorre sobre o desenvolvimento da proposta de solução, por meio de uma metodologia definida, apresentando as oportunidades e vantagens competitivas possíveis, por meio da metodologia do Oceano Azul, além de um modelo de relacionamento e geração de valor para os clientes resultando nas análises finais de viabilidade, operacional estratégica e financeira para as propostas expostas neste projeto.

## 2. BASES CONCEITUAIS

### 2.1.O MARKETING DE RELACIONAMENTO E A CONSTRUÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

O mundo passa por transformações cada vez mais rápidas e que influenciam a sociedade como um todo. No que diz respeito às organizações, essas transformações interferem diretamente nas formas de gestão e suas estratégias, no consumo dos clientes e no modo de se relacionar. As mudanças, portanto, afetam o olhar das empresas sobre a competitividade de mercado.

Baptista (2011) observa que a era de Henry Ford – voltada para a produção em massa e também para o consumo em massa – chegou ao fim no momento em que o foco passou a ser o desejo do cliente e o desenvolvimento de opções para satisfazê-lo, de modo que as empresas perceberam a necessidade de observar o cliente, seu comportamento, o que almeja e reconhece como benefício em seus produtos e serviços. Portanto não basta vender, mas conhecer o cliente e, fundamentalmente, acompanhar toda a sua interação com a empresa. Este trabalho se chama marketing de relacionamento.

A gerência tem que perguntar que desejos dos clientes não estão sendo adequadamente satisfeitos pelos produtos e serviços que lhes são oferecidos atualmente. A capacidade de fazer essa pergunta e de respondê-la corretamente em geral faz a diferença entre uma empresa em crescimento e uma empresa que depende da maré crescente da economia ou do setor. Entretanto, quem se contenta em crescer quando a maré está a seu favor também se arrisca a retroceder quando a maré baixar. (DRUCKER,1973, apud SWAIM, 2011, p. 2)

Patrocínio (2018) diz que para ter sucesso é necessária a determinação para desenvolver o *mindset* do empreendimento, de planejar e construir as condições necessárias para o relacionamento com pessoas, visando sempre à construção de um negócio real e rentável.

Assim é também para Gamble e Thompson (2012, p. 2), que dizem que “a estratégia de uma empresa compõe-se em iniciativas e abordagens construídas para atrair clientes e contentá-los, conduzidos pelas operações, e assim promovam o crescimento dos seus negócios e atingimento dos seus objetivos”.

No que tange estratégia, Madruga (2010, p. 21) diz:

O marketing de relacionamento é composto por diversas engrenagens, como foco em estratégias empresariais para a longevidade da relação com clientes, comunicação personalizada bidirecional, múltiplos pontos de contato, novas

formas de segmentação de mercado, estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes.

Baptista (2011) corrobora essa visão dizendo que o cliente é o objetivo principal da empresa, uma vez que é a sua satisfação que gera o lucro. Assim todas as áreas de uma organização devem direcionar seus esforços para seus clientes, estabelecendo uma relação de confiança e fidelização.

Voltando a Swaim (2011, p.15), ele discorre sobre as afirmativas de Drucker que dizem que as organizações têm duas funções principais: o marketing e a inovação. Sobre a função do marketing: “O verdadeiro marketing começa pelo consumidor, sua demografia, suas realidades, suas necessidades e seus valores”. O marketing se questiona sobre o que o cliente deseja, e diz como o produto ou serviço da empresa atende suas necessidades.

Segundo Zanone (2017), contudo, o marketing tem um objetivo que começa na relação comercial, desde o atendimento inicial até a realização do negócio, contando que a organização lucre durante e após o processo. Dessa forma, entende-se que o objetivo principal do marketing é alcançado: atender o cliente.

Mas, para que o atendimento ao cliente seja efetivo, é necessário conhecê-lo com mais profundidade. Zanone (2017, p.9) explica que “conhecer o cliente não significa apenas analisar seu comportamento no momento de compra, seus hábitos, características e desejos, mas também analisar seu potencial e sua lealdade em relação ao produto ou marca”.

Conhecer o cliente é fundamental. Ao analisarmos o cenário atual do mercado, deparamo-nos com clientes mais exigentes, mais informados, com mais pressa e conectados; a jornada do cliente evoluiu e as empresas precisam evoluir conjuntamente. O relacionamento com o cliente deixou de ser um diferencial e passou a ser uma obrigatoriedade para as empresas, assim como é a qualidade do produto ou serviço.

Quintino (2017) confirma essa ideia dizendo que a partir de 2008, com as mudanças que ocorreram no mundo, o cliente passa a ser tratado de forma diferenciada, o que marca o tempo chamado “era do consumidor”. Este momento se dá junto à crise resultante da bolha imobiliária que eclodiu e retraiu economicamente a experiência de consumo dos clientes e também junto ao *boom* das redes sociais que trouxe voz ao consumidor e possibilitou seu posicionamento proativo perante as organizações. Essa evolução foi compreendida pelas empresas, que passaram a tomar decisões levando em consideração o poder da escolha do consumidor, que tem vontades, desejos e influência sobre o modo de consumo. Hoje, portanto, o cliente tem uma melhor experiência de compra.

Alvarez (2015), nos diz que devemos entender os clientes e que para isso é requerido um maior envolvimento tanto técnico como subjetivo, compreendendo também os aspectos pessoais e emocionais, tendo em vista que o relacionamento se dá entre pessoas. Todavia é importante compreender que terão também aqueles clientes que preferem não ter esses relacionamentos de maneira duradoura por características próprias pessoais e estes devem ser respeitados desta forma.

O relacionamento com o cliente como expressado anteriormente vai muito além de entender seus hábitos de compra. Zanone (2017) preconiza que o marketing de relacionamento como ferramenta de vínculo, cria valor através da intimidade e integração com cliente, o que torna a oferta mais conveniente e satisfatória ao que o cliente busca, motivando-o a manter-se fiel à empresa ao invés de se expor ao buscar um novo parceiro comercial. Com isso a empresa torna seus concorrentes irrelevantes para sua escolha. Para tanto é importante expandir as estratégias de relacionamento para todos os *stakeholders* da empresa, sejam eles internos ou externos, para que o resultado seja positivo no processo de relacionamento com o cliente.

Alvarez (2015) ainda diz que as empresas devem procurar entender as necessidades e características de seus clientes para poder oferecer produtos e serviços que melhorem seus negócios, criando uma vantagem competitiva no mercado. Pesquisas mostram uma relação direta entre a satisfação dos clientes obtida com o relacionamento e a contribuição para os resultados da empresa.

Zanone (2017) cita Gordon (1998, p. 31) que reforça que o relacionamento é “um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e de compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

A questão do marketing de relacionamento sendo estratégia recai ainda sobre alguns equívocos. Madruga (2010) discorre sobre a confusão que as organizações fazem entre marketing de relacionamento e programa de relacionamento, sendo que a diferença é simples: o programa de relacionamento acontece a partir de um estímulo específico e direcionado, geralmente com um objetivo definido, como é o caso dos programas de frequência de algumas companhias aéreas brasileiras; já as funções do marketing de relacionamento são muito mais abundantes, podendo, inclusive, ter como uma das estratégias um programa específico de fidelidade, por exemplo.

Zanone (2017) explica sobre o marketing de relacionamento e sua implantação, considerando este cliente singular, não só por características, mas também por sua capacidade de retorno com relação a seus recursos financeiros. Assim precisa ser feita toda a correlação

das redes de conexão e relações entre todos os participantes do processo. A análise, compreensão e seleção das diferentes formas de relacionamento precisam construir os pilares das ações de marketing de relacionamento.

Figura 01 – Implantação do Marketing de Relacionamento



Fonte: ZANONE (2017) p. 66 - adaptado STONE (1998).

Na Figura 01 são apresentadas as etapas de implantação do marketing de relacionamento. Segundo Zanone (2017), as etapas são as seguintes:

- **Desenvolvimento e análise estratégica:** a abordagem geral da gestão com foco no relacionamento compreende quatro fases. São elas: 1. promoção da ideologia, com estratégias que levem em conta as características do cliente e os objetivos da organização para manter relacionamentos lucrativos e longevos com os clientes; 2. desenvolvimento das estratégias com definição de público e características que serão organizados, além das ações a serem desenvolvidas; 3. manifestação do plano de atendimento ao cliente, adicionando processos, sistemas e pessoas que estarão em contato com o cliente (direta e indiretamente); 4. determinação das atividades pós-marketing, em que a organização deve reconhecer o grau de satisfação em relação a todo o processo. É também o momento de análise dos elementos que possam ter gerado insatisfação.
- **Estratégia de informação e gestão de clientes:** baseia-se em captura, armazenamento e organização das informações necessárias em banco de dados e seu refinamento para que seja possível o relacionamento com o cliente. Nesta etapa explana-se duas subetapas: auditoria e controle e a análise de conteúdo, para composição das informações e oportunidades possíveis de aprimoramento do relacionamento e resultados, juntamente com

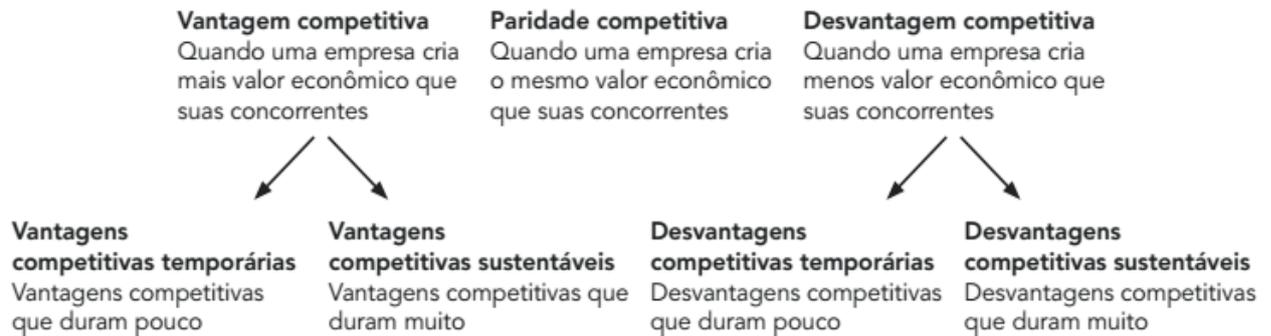
a análise quantitativa e qualitativa das informações contidas na *database* e de sua credibilidade.

- **Planejamento e marketing interno:** surge da preparação da organização para a mudança organizacional imposta pelo marketing de relacionamento. Este momento é marcado pelo treinamento e capacitação dos funcionários, em que são definidas as responsabilidades e o potencial de cada área, garantindo o engajamento eficaz dos envolvidos no atendimento ao cliente. O planejamento e o marketing interno destacam, portanto, o engajamento de todos, identificando o papel de cada pessoa para agregar valor dentro de sua área de atuação, e o planejamento e elucidação das estratégias e informações descritas no *database*.
- **Ativação e adaptação:** referente ao momento de se colocar em prática o que foi definido nas etapas anteriores. Neste momento é checada a efetividade das ações e são feitas possíveis correções para obter a integral satisfação do cliente.

Alvarez (2015), também explica que, ao implantar o marketing de relacionamento voltado à estratégia, quando se determina o tipo de relacionamento a ser desenvolvido com o cliente, deve-se apurar o valor do cliente ao longo de sua vida (LTV, *lifetime value*). Com isso será possível estabelecer o tipo de atendimento e o potencial de crescimento dos clientes. A determinação do LTV é apenas uma estimativa, mas serve para orientar as atividades de curto prazo e determinar o montante que pode ser investido naquele cliente.

No que se refere à vantagem competitiva é importante citar Barney e Hesterly (2011, p. 9) que dizem que “uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes”. Valor econômico é, em síntese, a diferença entre o benefício percebido pelo cliente sobre o valor despendido para sua aquisição tanto para produtos como serviços. A vantagem competitiva pode perdurar por um longo período ou por um curto intervalo de tempo, já que as organizações concorrentes podem criar os mesmos valores e assim estabelecer uma paridade competitiva. Já as organizações que geram menor valor que as concorrentes amargam uma desvantagem competitiva, podendo ser esta temporária ou sustentável, como resumido na Figura 02.

Figura 02 – Tipos de vantagens competitivas



Fonte: BARNEY E HESTERLY (2011, p. 10)

## 2.2. CRM E SUAS INTERAÇÕES COM O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Para tornarem-se competitivas e atrativas no mercado, as empresas devem investir cada vez mais no marketing de relacionamento, visando a satisfazer seus clientes. Para Kotler (2011), a satisfação é o que faz o cliente admirar e ser fiel à empresa, inclusive dando ideias sobre produtos e outros serviços e não se interessando por propagandas e marcas concorrentes.

O Marketing de Relacionamento sempre será medido como um indicador de sucesso ou não no resultado para a organização. “O cliente satisfeito é menos influenciado pelo preço e tende a estabelecer relacionamentos mais duradouros, transmitindo uma imagem positiva da empresa a outras pessoas. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 46)

Em Campos e Santos (2017) apud Barreto e Crescitelli (2013), o marketing de relacionamento surge em consequência às mudanças do ambiente, permitindo que as empresas conheçam melhor seus clientes e adaptem suas ofertas às necessidades individuais. O foco na criação de relacionamentos de longo prazo se fundamenta na premissa de que conquistar novos clientes é muito mais caro que manter e estimular a base de clientes já existentes.

Para Bogmann (2000 p. 23), “marketing deve se preocupar em atingir muito mais qualidade do que quantidade. Conhecer, encantar, servir e corresponder aos anseios dos clientes é fundamental para o sucesso do empreendimento”.

Constantemente as empresas buscam melhorar o relacionamento com seus clientes. Segundo Gontijo et. al (2010), a ideia de padronização no atendimento ao cliente se mostrou limitada, pelo simples fato de que um cliente não é igual ao outro e, portanto, não se pode pensar

em oferecer um mesmo serviço para clientes diferentes que têm características e anseios diferentes.

Conforme preconizam Kotler e Keller (2012), para se ter aumento na clientela e na lucratividade, as empresas precisam melhorar seu relacionamento com o cliente. Um dos meios para gerenciar esse relacionamento é através da utilização estratégica de CRM (*Customer Relationship Management*).

Antes de apresentar um método, um procedimento de atendimento, fez-se necessário conhecer clientes, suas características e potenciais. Isso pode ser entendido como uma segmentação para uma posterior definição do procedimento de atendimento. Um dos conceitos que trata o assunto é o CRM (GONTIJO et. al, 2010).

Para Bogmann (2000) a ferramenta do CRM só terá sucesso se os executivos e diretores acreditarem e forem os multiplicadores organizacionais, estando próximos aos funcionários, escutando e fazendo contato.

Conforme pontua Zanone (2007, p. 68), “O CRM ou gerenciamento do relacionamento é um conjunto de estratégias, processos, mudanças organizacionais e técnicas pelas quais a Empresa deseja administrar melhor seu próprio empreendimento acerca do comportamento do cliente”.

Para Madruga (2004), o objetivo dos *softwares* tanto atualmente como antigamente era gerenciar e agilizar o relacionamento com os clientes. Em meados dos anos 70, existiam programas de relacionamento com o cliente – um deles era chamado *software house*. Nos anos 90, as empresas de *softwares* e tecnologia lançaram o CRM com a ideia de fornecer às empresas o gerenciamento geral dos seus clientes.

Hoje em dia os *softwares* têm diversas funcionalidades e investem bastante nesse segmento. No Brasil, o CRM ficou mais conhecido na década de 80, porém seu conceito só foi aplicado em 1995. Atualmente ele está bem mais maduro e caminha junto ao marketing de relacionamento (MADRUGA, 2004).

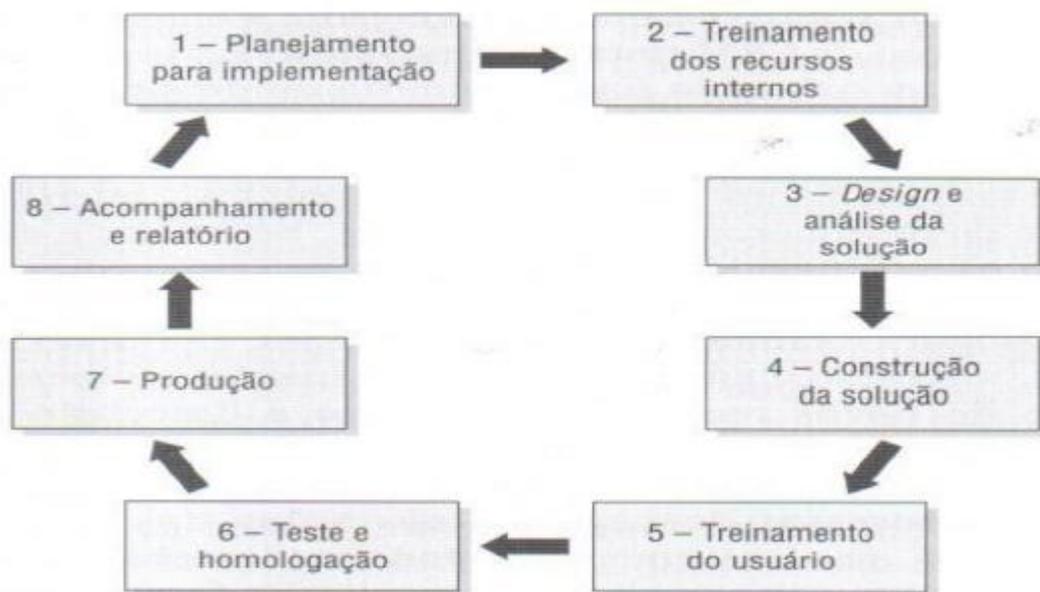
Brown (2001, p.161) afirma que “uma solução de CRM exigirá a adoção de novas tecnologias para alcançar transparência e visibilidade na cadeia de valores dos negócios e entre os negócios e seus clientes”.

Para que o CRM possa ser aplicado em sua plenitude, segundo Madruga (2004), a empresa deve ter um ERP para sua gerência ou outros tipos de *softwares*, pois o CRM irá recolher dados desses programas para realizar o seu trabalho. Um ERP pode ser implantado

sem o CRM, mas este não pode existir sem aquele ou outro programa de gerência funcionando na organização.

Segundo Madruga (2004, p. 117 e 118), são necessárias oito etapas para implementar um CRM. Essas etapas, descritas abaixo, podem ser aplicadas em grandes, médios e pequenos projetos, uma vez que mesmo os menores projetos requerem o uso de uma metodologia.

Figura 03 – Etapas para implementação do CRM.



Fonte: ROBERTO MADRUGA (Marketing de Relacionamento e CRM, p. 117).

A Figura 03 descreve cada uma das etapas para a Implementação do CRM. Explicadas a seguir:

- **Planejamento para implementação:** Nesta etapa é realizada uma análise geral que antecede a implementação do CRM. São levantados os nomes das pessoas que serão responsáveis pelo projeto, locais onde serão instalados os servidores, estrutura de redes etc. Também deve ser elaborado um cronograma inicial para a implementação.
- **Treinamento dos recursos internos:** Nesta etapa é realizado um treinamento de TI para alguns usuários-chave que irão participar da implementação. Serão aplicados dois tipos de treinamentos: um será somente sobre relacionamento de clientes e geralmente ministrado pela empresa de consultoria, e outro sobre as funcionalidades do software contratado. O treinamento de relacionamento com clientes tem o nome de *Workshop*; o outro, não de

menor importância, irá mostrar a complexidade, exigências e funcionalidades ofertadas pelo pacote CRM adquirido.

- **Design e análise da solução:** Neste momento é realizado o levantamento detalhado de como o CRM irá funcionar. Nesta etapa serão realizadas várias reuniões com os usuários para que a equipe possa chegar a um consenso sobre as telas do sistema, criação de processos, relatórios, o hardware a ser utilizado no servidor, definição de relatórios. A equipe também irá descobrir novas funcionalidades não previstas antes, ou seja, o objetivo é descobrir novos fatos na área da organização.
- **Construção da solução:** Agora é a hora de realizar a implementação das informações colhidas na etapa anterior. Neste momento o CRM começa a ganhar corpo e cara de cliente feliz.
- **Treinamento do usuário final:** Na visão do autor, esta seria a etapa mais importante, ou seja, a hora de mostrar o novo *software* que irá auxiliar o usuário no relacionamento com o cliente.
- **Teste e homologação do que foi construído:** Agora a aplicação será homologada, ou seja, testada em sua plenitude. Geralmente, deve-se trabalhar utilizando três ambientes: um para o desenvolvimento, outro para a homologação e outro para produção. Tudo que é desenvolvido pelos programadores e aprovado vai para os testes e, na sequência, para a produção.
- **Fase de produção:** Aqui a empresa opera o sistema normalmente, embora o processo ainda não tenha sido finalizado. Agora é hora de encontrar usuários-chave para que eles possam verificar se algum detalhe ficou faltando.
- **Acompanhamento da produção e relatório final:** Esta etapa é o momento da equipe de suporte trabalhar muito tirando todas as dúvidas dos usuários. Agora também é hora de verificar o desempenho do sistema, realizando ajustes da performance em relação ao tempo de resposta. Os técnicos também devem verificar o comportamento do sistema diante de uma grande demanda, ou seja, o funcionamento diante de um grande volume de dados que estão sendo trafegados.

O CRM integra pessoas, processos e tecnologia, para maximizar os relacionamentos com todos os seus clientes, incluindo clientes eletrônicos (em todas as formas clientes tradicionais), membros de canais de distribuição (clientes digitais) e clientes e fornecedores internos. (MARQUES, 2008, p. 101)

A análise do banco de dados do CRM permite avaliar criteriosamente a efetividade da estratégia de marketing, se referente ao custo de captação, manutenção, indicador de vendas ou fidelização. Captar as informações de contatos que o cliente tem com a empresa para criar um banco de dados detalhado que disponibilize essas informações faz parte do tipo de CRM operacional que se dá na melhoria do serviço (atendimento) ao cliente. A parte analítica do CRM é focada em conhecer quais produtos e serviços o cliente compra, por meio de quais canais e em qual momento; já a nível estratégico, o foco é na lucratividade proporcionada pelo cliente fiel (CRAVENS; PIERCY, 2007).

### 2.3. A CONSTRUÇÃO DE UMA PROPOSTA DE VALOR: ESTRATÉGIAS E METODOLOGIAS

O conceito de valor tem bastante alinhamento entre algumas áreas do conhecimento: administração, engenharia de produção e o marketing. Chiavenato discorre sobre valor no conceito da administração e diz que

Quando uma empresa oferece um produto ou serviço, ela embute um conjunto de características que o tornam mais valioso ou aumentam sua utilidade para o cliente. Em uma comparação com os produtos ou serviços oferecidos pelos concorrentes o produto ou serviço mais valioso é o que apresenta maior utilidade e valor para o usuário. (CHIAVENATO, 2010, p. 391)

Para Lacombe (2009, p. 397), as empresas precisam “identificar as necessidades de um conjunto de pessoas e pensar em como satisfazer essas necessidades por meio de produtos e serviços adequados”.

Kotler (2000, p. 33) fala que valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total e o custo total para o cliente, sendo que o valor total é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço, e o custo é referente ao que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. Em outras palavras, ele define valor como a razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá. O cliente recebe benefícios funcionais e emocionais, e assume custos monetários, de tempo, de energia e psicológicos.

Neste sentido, a empresa pode elevar o valor da oferta para o cliente por meio de uma combinação entre aumento dos benefícios funcionais ou emocionais e/o redução de um ou mais dos vários tipos de custos. (KOTLER e KELLER, 1998, p. 140).

Segundo Kotler e Armstrong (2010, p. 5): “os clientes satisfeitos compram novamente e contam aos outros suas boas experiências. Os clientes insatisfeitos muitas vezes mudam para a concorrência e depreciam o produto para os outros”. Uma pesquisa feita pela CB Insights, baseada na análise da morte de 101 empresas *startup*, mostrou que o principal motivo para 42% das empresas não terem dado certo foi porque seus produtos ou serviços não resolviam um problema real dos clientes. Uma das empresas pesquisadas explicou que tinha tecnologia, dados sobre comportamento de compra, grande reputação como líder, experiência, consultores, etc., mas que não tinham um modelo de negócios que resolvesse um ponto problemático dos clientes de maneira escalonável.

Segundo Osterwalder & Pigneur (2011, p. 22), as empresas são escolhidas pelos clientes em função dos problemas que elas conseguem resolver e das necessidades que poderão ser satisfeitas. Sendo assim, a proposta de valor é um conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos seus clientes e deve responder a uma série de questões: que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes?

O Portal dos Administradores (acessado em 2019) fala que a criação de uma proposição de valor é o centro da estratégia da empresa. Ela deve ser pensada de maneira sustentável, envolvendo preço, qualidade, disponibilidade dos produtos, mix, funcionalidade, serviço, parceria e a imagem da marca. Para Moura e Araújo (2014, p. 11), a construção da proposta de valor vai definir como o cliente capta, entende e interage com os atributos de maneira correta.

Segundo Kotler (2000, p. 59), ao definir sua proposta de valor, a empresa declara como será a experiência do seu cliente ao utilizar seu produto ou serviço. Se a empresa conseguirá cumprir com o que foi prometido ou não dependerá da sua capacidade em gerir seu sistema de entrega de valor.

É fundamental que as empresas criem sua proposta de valor direcionada para um determinado segmento de clientes já definido anteriormente na sua estratégia de marketing. Para Kotler (2000, p. 33), “o produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo”. Os valores da proposta podem ser quantitativos – como preço e velocidade do serviço – ou qualitativos – como design e experiência do cliente (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011).

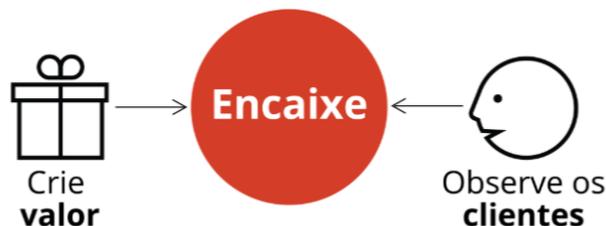
Patel (2019) defende que uma boa proposta de valor deve ter quatro elementos distintos, os quais resultarão em valores procurados pelos clientes:

1. **Desejo:** Aquilo que o cliente quer muito. Por exemplo, resolver um grande problema.

2. **Exclusividade:** É algo que os clientes não encontram nos concorrentes de forma alguma.
3. **Credibilidade:** É a confiança, que pode ser materializada em depoimentos, prêmios de qualidade, selos de confiança, etc.
4. **Clareza:** A proposta de valor deve ser convincente e de fácil entendimento.

Como uma forma de aprofundar as principais etapas da modelagem de negócios proposta por Osterwalder e Pigneur (2011), os mesmos autores criaram o Canvas da Proposta de Valor (Figura 04), que reflete os blocos de Segmentos de Clientes e Proposta de Valor do *Business Model Canvas*. Esses dois blocos formam, de fato, o coração de um modelo de negócios, pois abordam “O Quê?” e “Para Quem?” a empresa cria, entrega e captura valor (BORGES, 2015).

Figura 04 – Quadro de proposta de valor



Fonte: OSTERWALDER et. al, 2014

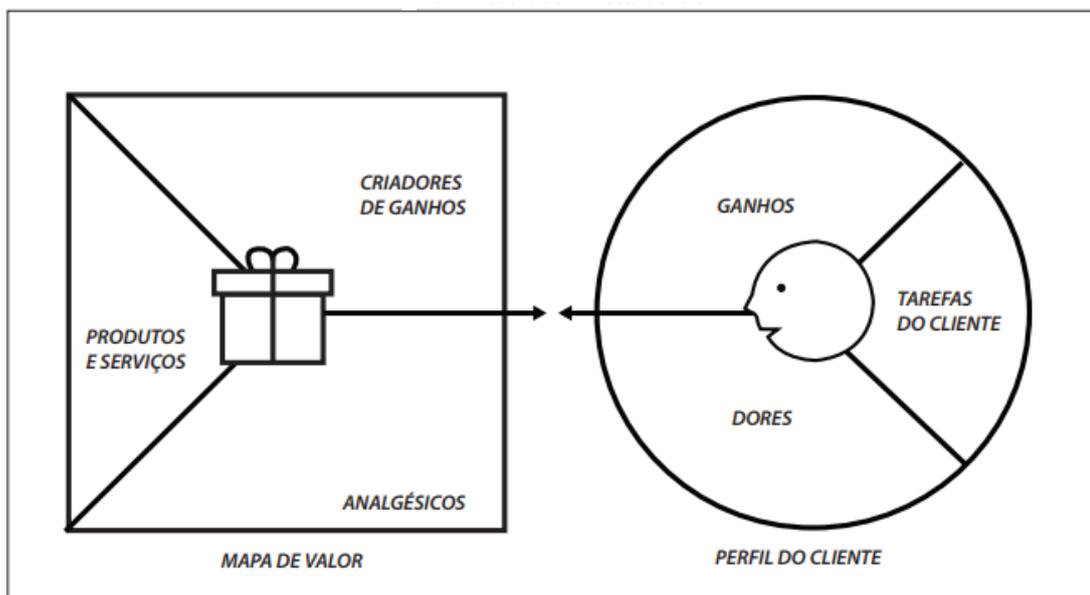
Segundo Borges (2015), do lado direito está o Perfil do Cliente, que descreve um segmento de cliente específico; do lado esquerdo está o Mapa de Valor, que descreve os aspectos de uma proposta de valor específica criada por uma empresa.

Assim como no *Business Model Canvas*, adesivos de fácil remoção devem ser utilizados para preenchimento da ferramenta, que deve ser feito em grupo.

O quadro completo de proposta de valor (Figura 05), desenvolvido por Osterwalder et al (2014), é um método para as empresas criarem seus valores a partir da observação de seus clientes. A proposta de valor se divide em perfil do cliente e mapa de valor. No perfil do cliente, observam-se as tarefas, dores e ganhos de um segmento específico de clientes. As tarefas referem-se àquilo que eles realizam, necessidades que querem satisfazer ou problemas que querem resolver, que podem ter aspectos funcionais (ampliar vendas), sociais (ser visto como bem-sucedido), pessoais (sentir-se seguro) e/ou de apoio (decidir o que comprar). As dores abordam as dificuldades, as complexidades, os obstáculos e os riscos relativos às tarefas do

cliente. Já o bloco de ganhos descreve os resultados a serem alcançados ou o suprimento das necessidades que estão buscando, e pode ser dividido em: ganhos necessários, esperados, desejados e inesperados. No mapa de valor observam-se os produtos e serviços, analgésicos e criadores de ganhos. Produtos e serviços referem-se a todos aqueles a partir dos quais a proposta de valor está sendo pensada; os analgésicos dizem respeito à forma como a dor do cliente será aliviada e os criadores de ganhos são referentes a como os produtos e serviços gerarão ganhos para o cliente.

Figura 05 – Quadro completo de proposta de valor



Fonte: OSTERWALDER et. al, 2014

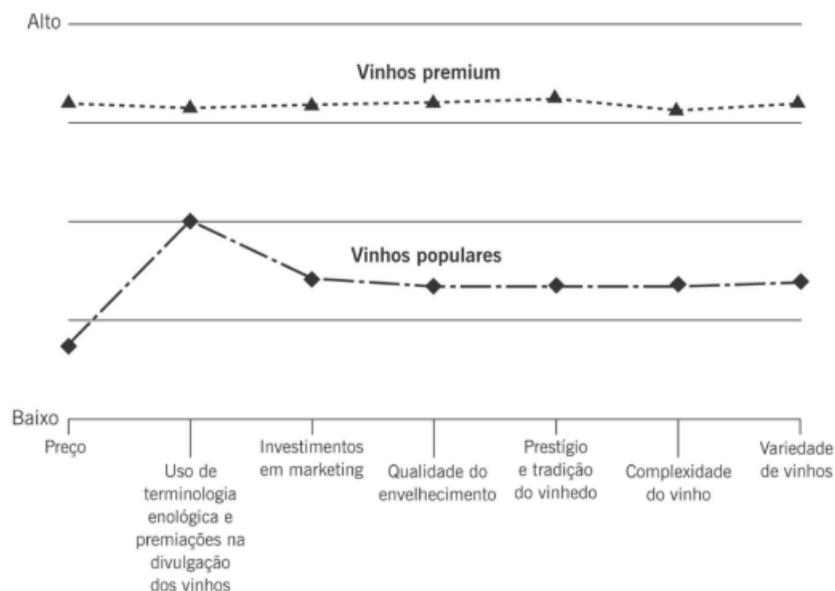
Kim e Mauborgne (2019) afirmam que empresas sem propostas de valor bem descritas se encontram no Oceano Vermelho, mercado altamente competitivo onde a concorrência se ataca constantemente em busca de espaço. Para eles, as empresas que se encontram no Oceano Azul, ou seja, no mercado ainda não explorado, possuem proposta de valor fortíssima, reconhecendo o que seu público deseja. “Nos oceanos azuis, a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas”, afirmam os autores (p. 29).

Neste sentido, ao invés das empresas criadoras de oceano azul considerarem seus concorrentes como paradigmas, elas adotam uma estratégia de inovação de valor, pois concentram-se em oferecer saltos de valor para seus clientes contrariamente a trabalharem para tornar a concorrência irrelevante. “A inovação de valor é uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento

com a concorrência”. As empresas devem perseguir, ao mesmo tempo, diferenciar-se e ter um baixo custo (KIM E MAUBORGNE, 2019, p. 37).

Para responder às perguntas “como escapar do oceano vermelho de competição sangrenta e tornar os concorrentes irrelevantes” e “como desbravar e explorar o oceano azul do espaço de mercado inexplorado”, Kim e Mauborgne (2019) desenvolveram a matriz de avaliação de valor, que serve tanto para diagnosticar quanto para desenvolver uma estratégia consistente, e que tem como propósitos reconhecer os atributos nos quais baseia-se a competição em termos de produtos, serviços e entrega, e o que os clientes percebem das ofertas existentes no mercado. O eixo horizontal do gráfico 01 representa a variedade de atributos nos quais a indústria americana de vinhos investia e competia no final da década de 1990. Já o eixo vertical retrata o nível de oferta de cada atributo segundo a percepção dos compradores. Quando um atributo recebe uma pontuação alta, significa que a empresa oferece mais aos compradores e, portanto, investe mais no atributo. Sendo assim, a curva de valor é a representação gráfica da performance relativa da empresa com base em cada atributo de valor.

Gráfico 01 – Gráfico de avaliação de valor da indústria vinícola americana no final da década de 1990



Fonte: KIM E MAUBORGNE, 2019, p.51

Com o objetivo de reconstruir a curva de valor atual das empresas em busca do oceano azul, Kim e Mauborgne (2019) desenvolveram o modelo das quatro ações, que consiste em responder às seguintes perguntas: que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados; que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais; que

atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais; que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados. Segundo os autores (p. 55), “o resultado da aplicação do modelo das quatro ações à matriz de avaliação de valor do setor é a descoberta de novos aspectos na leitura de velhas verdades não questionadas”.

Para que as empresas não só respondam às perguntas do modelo de quatro ações, mas também ajam com base nelas, os autores sugerem a matriz eliminar-reduzir-elevar-criar, conforme mostra a figura 06 referente ao caso da bebida criada pela indústria vinícola americana que, após a utilização das três ferramentas acima apresentadas, resultou na criação de uma curva de valor única e excepcional para desbravar os oceanos azuis.

Figura 06 – Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar: o caso do [yellow tail]

<b>Eliminar</b>	<b>Elevar</b>
Terminologia e distinções enológicas	Preço em comparação com o de vinhos populares
Qualidade do envelhecimento	Envolvimento dos varejistas
Investimentos em marketing	
<b>Reduzir</b>	<b>Criar</b>
Complexidade do vinho	Facilidade de beber
Variedade de vinhos	Facilidade de escolher
Prestígio dos vinhedos	Diversão e aventura

Fonte: KIM E MAUBORGNE, 2019, p.60

A consultoria Bain & Company Inc., em publicação realizada na Harvard Business Review em 2016, desenvolveu uma ferramenta para as empresas refletirem sobre sua proposta de valor. Como ela foi baseada na teoria da pirâmide de necessidades de Maslow (publicada pela primeira vez em 1943), na base da pirâmide estão as necessidades básicas e no topo estão aquelas relacionadas à satisfação pessoal. A pirâmide de valor (Figura 07) foi dividida em quatro dimensões, conforme segue:

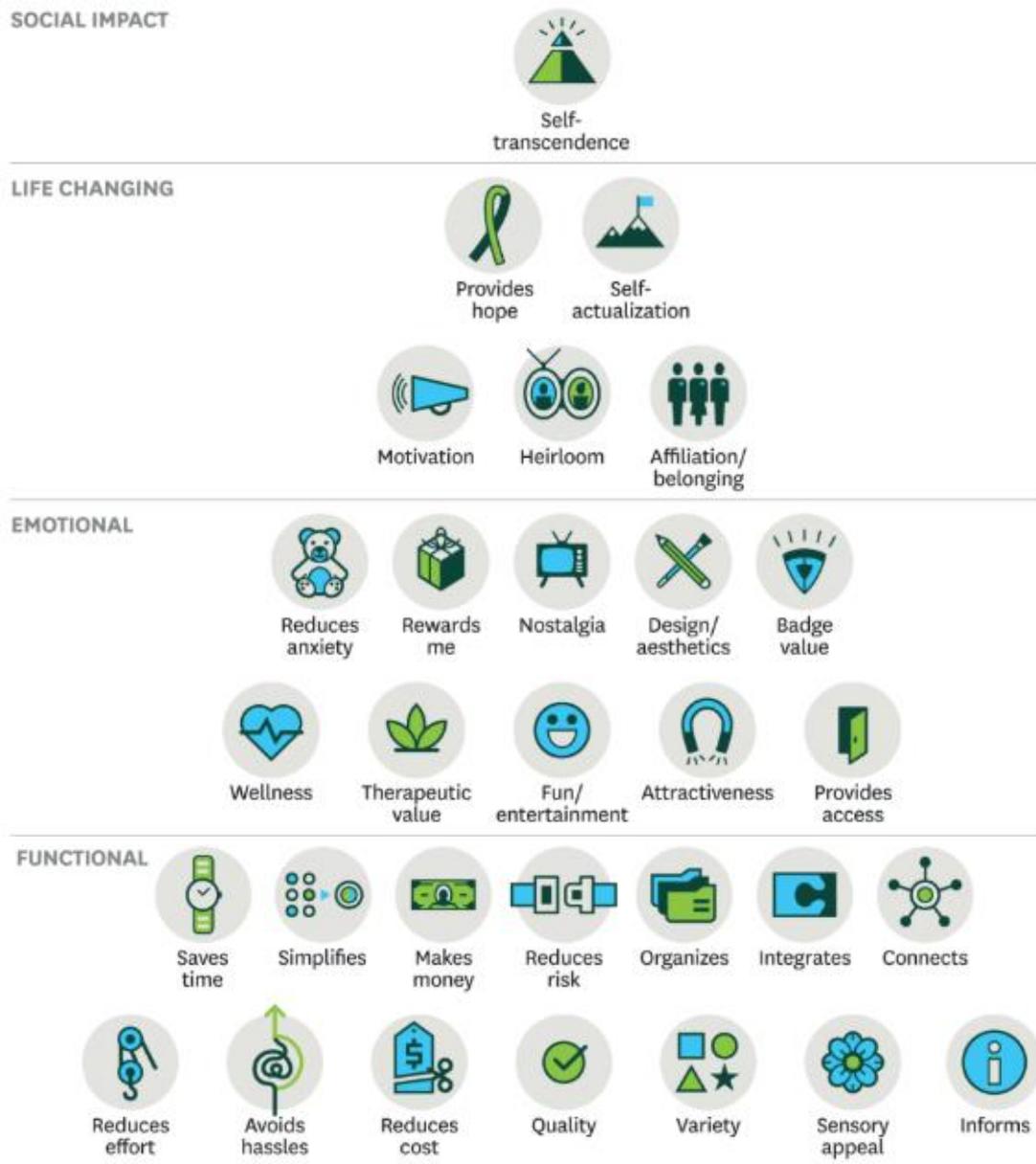
1. **Funcionais:** são aquelas que possuem relação com os atributos objetivos dos produtos ou serviços oferecidos aos clientes, como melhorar a qualidade, reduzir custos, aumentar o *mix*, ganho de produtividade, como lidar com as complexidades do mundo, etc.
2. **Emocionais:** Referem-se a aspectos de sensações e emoções, como bem-estar, design, diversão, etc.

3. **Pessoais:** São elementos que podem mudar os clientes de forma pessoal, como motivação, esperança, realização pessoal, mudança de vida, etc.
4. **Impacto social:** Elementos que permitem ações sociais, solidárias, como ajudar as outras pessoas.

A relevância dos elementos varia de acordo com a indústria, a cultura e a demografia.

Ao aplicar essa ferramenta, a ideia não é que se aceite simplesmente a afirmação do cliente que diz que determinado atributo do produto é importante, mas explorar o que está por trás dessa constatação. Desta forma, primeiramente são investigadas as preferências iniciais dos clientes, para depois descobrir o que os impulsiona.

Figura 07 – Pirâmide de valor



Fonte: BAIN & COMPANY INC., 2015

No desenvolvimento dessa ferramenta, foi realizada uma pesquisa para testar a hipótese de que as empresas que apresentassem bom desempenho em vários elementos de valor teriam clientes mais fiéis do que as demais. O resultado foi que as empresas com alta pontuação em quatro ou mais elementos desempenham melhor em relacionamento com clientes e ganhos de receita, com alta taxa de crescimento do negócio.

## 2.4. MARKETING DE RELACIONAMENTO, CRM E GERAÇÃO DE VALOR: INTERAÇÕES PARA A ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES

No início do século XX, as empresas adotavam a orientação para o produto, com pouca ênfase em qualidade do bem ou serviço produzido, pois sabiam que teriam demanda independentemente dos atributos dos itens. Já no cenário atual, as empresas precisam deslocar o foco da fabricação de produtos não só para conquista, mas sobretudo para retenção de clientes (GORDON, 1999).

A construção de relacionamentos duradouros entre a organização e seus consumidores envolve vários elementos como satisfação, confiança, comprometimento e comunicação. (KOTLER, 1998; MORGAN e HUNT, 1994 e MCKENNA, 1992).

Gordon (1998, p. 31) declara que “marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

[...] o marketing de massa equivale a um tipo de espingarda de cano serrado, com um raio de ação amplo e impreciso. Da mesma maneira, podemos dizer que o marketing de alvo/nicho é um rifle e o marketing direto, um raio laser. (GORDON, 1999, p. 165)

Para Kotler (1998, p. 30), "marketing de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias de longo prazo com partes-chave [...], para reter sua preferência e negócios a longo prazo".

Bogmann (2000, p. 23) afirma que o marketing de relacionamento "é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, a rápida aceitação de novos produtos e serviços e a consecução da fidelidade do consumidor".

Vavra (1993, p. 30) ressalta que “(...) mais de 90% dos clientes insatisfeitos não farão esforços para fazer reclamações; eles simplesmente passam a fazer negócios com um concorrente”.

Segundo Kotler e Armstron (2015, prefácio XIV), “(...) a essência do marketing de hoje se baseia nos cinco principais temas ligados ao valor para o cliente”, e o marketing de relacionamento deve observar o mercado, criar valor, entender as necessidades do cliente e encantá-lo, para assim construir fortes relacionamentos. As empresas que se empenham em reter os clientes existentes e construir com eles relacionamentos têm em troca fidelidade, aumento de vendas e lucratividade.

Cinco Principais temas ligados ao valor para o cliente:

1. Criação de valor para os clientes a fim de capturar valor deles em troca;
2. Construção e gerenciamento de marcas fortes que criam valor;
3. Aproveitamento das novas tecnologias de marketing;
4. Mensuração e gerenciamento do retorno do marketing;
5. O marketing sustentável ao redor do mundo.

(KOTLER e ARMSTRONG, 2015, prefácio XIV e XV)

O marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua. Os vendedores que trabalham com clientes-chave devem fazer mais do que visitas para recolhimento de pedidos, devendo visitá-los em outras ocasiões, receber e fazer sugestões, ou seja, devem estar inseridos na vida da empresa e do cliente (VAVRA, 1993, p.66).

Marketing de relacionamento definitivamente é atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, fornecedores, clientes intermediários, parceiros e entidades governamentais e não governamentais, através de uma visão de longo prazo. (MADRUGA 2006, p.20)

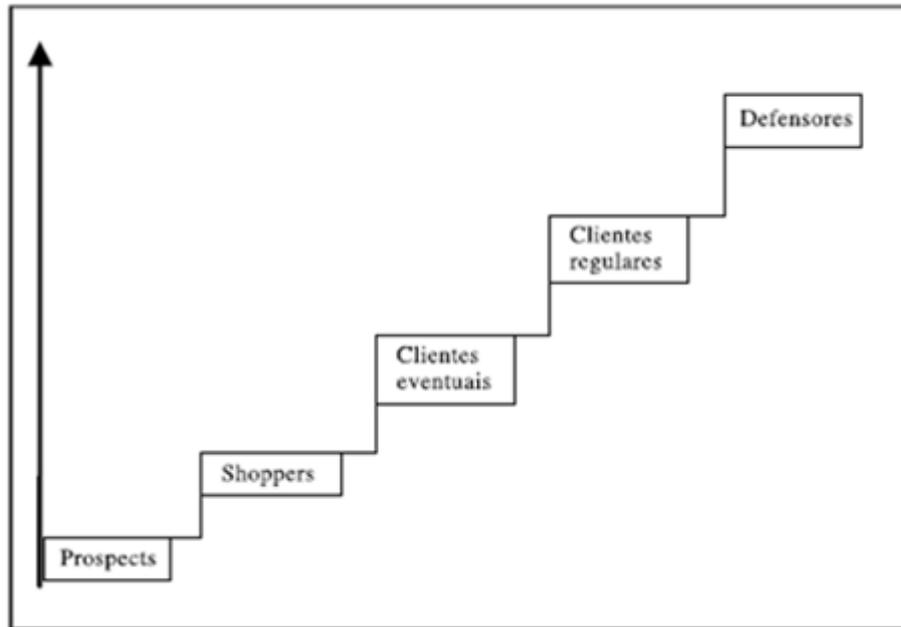
Stone (1992, p. 20) afirma que marketing de relacionamento é

[...] a utilização de uma ampla gama de abordagens de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente para identificar os clientes individuais de uma empresa e os clientes que ela possui, e gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa.

Murray e Neil Raphel (1996, 57 p.11) ofereceram uma tipologia do cliente denominada “Escada da Fidelidade”:

- **Prospects:** Pessoas que podem vir a se interessar em comprar produtos ou serviços da empresa, mas ainda não fizeram a primeira compra. Inicia-se o processo de relacionamento e há manifestação de interesse na empresa.
- **Shoppers:** Pessoas potencialmente compradoras, que visitaram seu negócio uma vez pelo menos.
- **Clientes eventuais:** Pessoas que compram um ou mais produtos ou serviços ou fecham negócios com pouca frequência com a empresa.
- **Clientes regulares:** Pessoas que adquirem regularmente seus produtos ou serviços.
- **Defensores:** Pessoas que elogiam a qualidade da empresa perante terceiros. São os “advogados” da empresa, pois além de comprar tudo que necessitam, fazem questão de defender e divulgar a empresa aos seus amigos.

Figura 08 – A escada da fidelidade – Classificação de clientes atuais e prospectivos



Fonte: MURRAY E NEIL, 1996

Segundo Kotler, (2005, p. 124), o CRM foi visto como uma solução tecnológica que permitiria maior precisão na identificação dos clientes potenciais gerando ofertas assertivas.

O CRM é uma estratégia de negócio para o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes. Da parte tecnológica, CRM prevê capturar os dados do cliente, consolidar esses dados capturados, dentro e fora da empresa, em um banco de dados central, analisar os dados, distribuir os resultados dessa análise aos pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através destes pontos (PEPPERS; ROGERS, 2001, p. 53).

A satisfação do consumidor é essencial para a prosperidade e manutenção das empresas no mercado competitivo. Clientes satisfeitos são fiéis por mais tempo, menos sensíveis a preços e ajudam a divulgar a marca. A habilidade em se comunicar é fundamental no contato direto com o cliente (BEE, 2000).

Reichheld (2001) diz que os clientes fiéis geram bons lucros e se comportam como parte da equipe de vendas, gerando cerca de 80% das indicações de novos clientes, e são a principal fonte de propaganda “boca a boca” positiva.

Entretanto, Connellan (1998) diz que não se deve ignorar a conquista de novos clientes, mas que deve haver empenho na manutenção dos que já possui. Sabendo que o cliente é seu bem maior, a empresa deve zelar por ele, pois atrair novos clientes em um mercado altamente competitivo representa custos elevados, sendo mais barato mantê-los.

O foco deve ser o cliente. É preciso conhecê-lo muito bem para saber como administrar e o que fazer, ou seja, quanto de energia deve ser dispensada com cada um.

Nesses mercados, poderia custar até cinco vezes mais atrair um novo cliente do que custa manter um cliente atual satisfeito. Um marketing agressivo custa mais do que um marketing defensivo, pois exige uma enorme quantidade de trabalho e despesas para afastar os clientes dos concorrentes que estão satisfeitos. (KOTLER; ARMSTRONG, 1995, p. 397)

De acordo com Barnes (2002), existe a satisfação total quando o cliente é envolvido em um relacionamento que não visa apenas a uma transação comercial. O elemento chave da satisfação seria o tratamento direto recebido ao interagir com a organização.

Segundo Whintley (1992), um dos fatores que levam os clientes a trocarem de empresa é o fato de estarem insatisfeitos com o relacionamento pessoal oferecido.

O Fator UAU: “É preciso satisfazer e então exceder as expectativas dos clientes se quiser desenvolver uma reputação pelo atendimento de qualidade” (DISNEY INSTITUTE, 2011, cap. 1).

O modelo do planejamento de retenção de clientes está dividido em 3 partes e 12 etapas, sendo elas:

1. Mobilizar a organização a favor da retenção dos clientes
    - a. Estamos todos no mesmo barco;
    - b. Conhecer os clientes é retê-los;
    - c. Concentrar a atenção nos melhores clientes;
    - d. Delegar poderes aos subordinados;
    - e. Manter satisfeitos os clientes internos.
  2. O compromisso da organização para com a retenção do cliente
    - a. Errar é humano, recuperar um cliente é divino;
    - b. Manter-se em contato com o cliente;
    - c. Manter os contatos imediatos de quarto grau com o cliente.
  3. Integração organizacional
    - a. Lidere, siga ou saia do caminho;
    - b. Todos são responsáveis;
    - c. Reconheça um bom trabalho;
    - d. O que funciona hoje pode não funcionar amanhã.
- (BOGMANN, 2000, p. 50)

E como fidelizar de maneira sustentável e atrativa? Conforme Madruga (2018, e-book posição 2720), “programas de fidelidade mal planejados ou mal implantados costumam trazer mais prejuízos do que lucros”.



Fonte: MADRUGA, 2018

Um dos aspectos mais importantes de um programa de fidelidade é o levantamento de dados a respeito da preferência dos consumidores, inclusive para adotar táticas customizadas para reconhecer, recompensar e tornar a experiência dos clientes gratificantes. Outro aspecto é que a lealdade deve ser conquistada, jamais imposta. (MADRUGA, 2018 e-book posição 2771)

Ainda Madruga (2018) diz que: “A conquista da lealdade se dá ao longo da jornada do cliente, na qual as áreas de negócio da empresa possuem papéis diferentes em momentos diferentes”.

Figura 10 – Jornada do cliente



Fonte: MADRUGA, 2018.

Ele defende uma nova escala da lealdade, em que “o ponto de ruptura entre a preferência e a fidelidade é um conjunto de experiências emocionais gratificantes”. Um risco potencial é

quando o cliente atinge a lealdade, pois qualquer abalo pode mudar drasticamente sua emoção em relação à empresa e assim empurrá-lo no abismo do relacionamento. Na Figura 11 é apresentada a Nova Escala da Lealdade (NEL). O Ponto de ruptura entre a preferência e a fidelidade é um conjunto de experiências emocionais gratificantes.

Figura 11 – A Nova Escala da Lealdade (NEL)



Fonte: MADRUGA, 2018.

“Os clientes querem experiências memoráveis e as empresas devem se tornar encenadoras de experiência” (DISNEY INSTITUTE, 2011, e-book posição 271).

De acordo com o relatório *The Loyalty Report 2017*, produzido em colaboração com a VISA (2017), que explorou o comportamento de mais de 28 mil consumidores americanos:

- 81% dos clientes afirmam que os Programas de Lealdade os tornam mais propensos a continuar fazendo negócios;
- 66% modificaram seu comportamento para maximizar os benefícios de lealdade oferecidos pelas empresas;
- 73% são mais propensos a recomendar marcas com bons Programas de Lealdade.

E quais seriam as principais razões para ingressar em um programa de Fidelidade? Uma pesquisa realizada pela empresa MARITZ MOTIVATION SOLUTIONS (2015) revelou que 43% dos membros do programa de fidelidade dizem que a principal razão para ingressar no programa foi o seu desejo de ganhar recompensas, 31% devido à facilidade no cadastro, 17% devido ao amor aos produtos da marca, 5% devido à identidade da marca e 4% por outros motivos.

Gráfico 02 – Principais razões para ingressar em um programa de fidelidade



Fonte: Maritz Motivation Solutions, 2016.

Em outro estudo realizado pela COLLOQUY (2015), descobriu-se que 81% daqueles que aderiram a um programa de fidelidade disseram que continuaram a participar porque era fácil de entender. E 75% disseram que ficaram porque as recompensas e ofertas eram relevantes para eles.

## 2.5. MÉTODOS PARA A ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROJETOS

A decisão de iniciar ou não um projeto é extremamente importante por impactar diretamente o futuro da organização, considerando o mercado como um ambiente instável. Desta forma, a análise de viabilidade econômico-financeira do projeto é fundamental na tomada de decisão para identificar sua capacidade de gerar resultado.

Segundo Broch (2014, p. 59), “é a análise quantitativa que indica se estamos no rumo certo dentro do tempo planejado ou indica a necessidade de aplicar estratégias de correção de detalhes que não haviam sido adequadamente planejados”.

A avaliação financeira de um projeto explora o retorno sobre um investimento, considerando todos os custos e receitas, incluindo impostos, enquanto a avaliação econômica investiga a rentabilidade de um projeto.

De acordo com Assaf Neto (2014, p. 374), “os métodos quantitativos de análise econômica de investimentos podem ser classificados em dois grandes grupos: os que não levam em conta o valor do dinheiro no tempo e os que consideram essa variação por meio do critério do fluxo de caixa descontado”.

Segundo Gitman (2002, p. 316), “os benefícios esperados de um gasto de capital ou ‘projeto’ estão incorporados em suas entradas de caixa operacionais, ou seja, entradas de caixa incrementais depois do imposto de renda”.

### **2.5.1. Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa é o instrumento básico de planejamento e controle financeiro, com o objetivo principal de projetar o saldo disponível para capital de giro. São apurados os pagamentos, recebidos e previstos, apresentando uma visão do presente e do futuro. A ferramenta avalia a disponibilidade de caixa e liquidez da empresa.

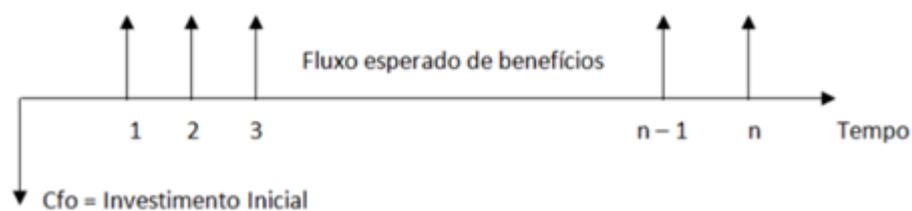
Figura 12 – Composição do Fluxo de Caixa



Fonte: Portal SEBRAE

Segundo Souza e Oliveira (2016), “o fluxo de caixa nada mais é do que a análise de um apanhado de informações, pautada em recursos financeiros e que visa dar indicativos de futuro”. O diagrama de fluxo de caixa apresenta uma visão objetiva do que é esperado com a realização do investimento que se analisa, conforme a Figura 13:

Figura 13 – Diagrama de Fluxo de Caixa.



Fonte: Site TREASY.

De acordo com Assaf Neto (2014, p. 364), “os fluxos de caixa para as decisões de investimentos são, pela teoria da administração financeira, apurados em valores líquidos (após

a dedução do Imposto de Renda) e admitindo-se que o projeto em avaliação seja integralmente financiado por capital”.

Segundo Gitman (2002, p. 323), “aplicando aos fluxos de caixa as técnicas de decisão que levam em conta o valor do dinheiro no tempo e o risco, o administrador financeiro poderá estimar o impacto que o investimento terá sobre o preço da ação. Sem dúvida, somente os projetos que puderem elevar o preço da ação deverão ser realizados”.

Considerando que valores em tempos distintos não podem ser somados, é necessário aplicar a equação para determinar a taxa que será utilizada na descapitalização do fluxo de caixa, a Taxa Mínima de Atratividade.

### 2.5.2. Taxa Mínima de Atratividade (TMA)

Uma vez definidos os fluxos de caixa da análise de viabilidade, é necessário avaliar a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) desejada para o investimento.

A Taxa Mínima de Atratividade é, de acordo com Assaf Neto (2014, p. 734), “o custo de oportunidade das várias fontes de capital (próprias e de terceiros), ponderado pela participação relativa de cada uma delas na estrutura de financiamento”.

Ou seja, a Taxa Mínima de Atratividade é o mínimo de retorno exigido pelo investidor, quando comparado a segunda melhor alternativa disponível. A taxa também é utilizada para descontar os fluxos de caixa quando, na análise de viabilidade, considera-se o método de Valor Presente Líquido (VPL) e o parâmetro de comparação para a Taxa Interna de Retorno (TIR).

### 2.5.3. Valor Presente Líquido (VPL)

O Valor Presente Líquido é a concentração de todos os fluxos de caixa esperados na data zero, ou seja, é encontrado ao subtrair o investimento necessário. Ou seja:

$$VPL = \sum_{j=1}^n \frac{FC_j}{(1+i)^j} - FC_0 = \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+i)^n} - FC_0$$

, onde  $FC_j$  representa os valores dos fluxos de caixa;  $FC_0$  representa o fluxo inicial e  $i$  a taxa de juros ou de retorno da operação.

De acordo com Assaf Neto (2014, p. 388), “a medida do valor presente líquido é obtida pela diferença entre o valor presente dos benefícios líquidos de caixa, previstos para cada

período do horizonte de duração do projeto, e o valor presente do investimento (desembolso de caixa)”.

Segundo Sobrinho (2018, p. 171), “essa técnica, criada inicialmente para análise de projetos de investimento, foi bastante difundida numa época em que os instrumentos disponíveis para cálculos eram extremamente precários”.

A técnica contrapõe sempre em valor presente os desembolsos que o investidor realiza aos retornos que ele terá na forma de fluxo de caixa. Para Gitman (2002, p. 342), “como o Valor Presente Líquido (VPL) leva explicitamente em conta o valor do dinheiro no tempo, é considerado uma *técnica sofisticada de orçamento de capital*”.

A premissa básica para a tomada de decisão pelo método do Valor Presente Líquido é que se o resultado for maior do que zero, o projeto deve ser aceito, cobrirá o capital investido, o retorno mínimo exigido e oferecerá ganho líquido. Se o resultado for menor ou igual à zero, o projeto deve ser recusado. Sendo menor do que zero, o projeto não chega a cobrir o investimento de capital, e sendo igual à zero, o projeto apenas cobre o capital investido e o retorno mínimo, sem ganho líquido, não oferecendo qualquer vantagem.

De acordo com Gitman (2002, p. 342), “se o VPL for maior que \$ 0, a empresa obterá retorno superior a seu custo de capital. Tal fato deverá aumentar o valor de mercado da empresa e, portanto, a riqueza de seus proprietários”.

#### 2.5.4. Taxa Interna de Retorno (TIR)

A Taxa Interna de Retorno é a taxa que torna o VPL de um fluxo de caixa igual a zero,

$$\text{VPL} = \sum \frac{\text{CF}}{(1+i)^t} = 0$$

considerando a equação: , sendo a TIR a taxa “*i*” necessária.

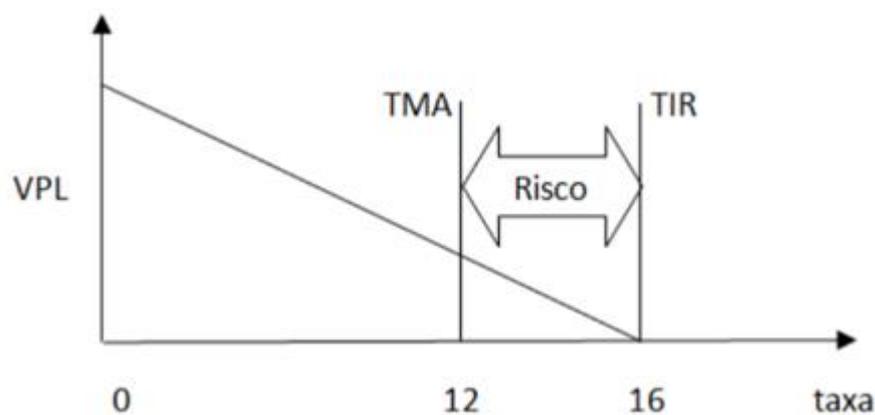
Segundo Gitman (2002, p. 344), “trata-se da taxa de desconto que iguala o VPL de uma oportunidade de investimento a \$0 (porque o valor presente das entradas de caixa se iguala ao investimento inicial). É a taxa composta de retorno anual que a empresa obteria se concretizasse o projeto e recebesse as entradas de caixa previstas”.

A premissa básica para a tomada de decisão pelo método da Taxa Interna de Retorno é que se a TIR for maior que o custo de capital, o projeto deve ser aceito, e se a TIR for menor que o custo de capital, o projeto deve ser recusado, assegurando à empresa a obtenção do retorno exigido.

A TIR pode ser utilizada tanto para avaliar o retorno quanto para avaliar o risco de um projeto. De acordo com Assaf Neto (2014, p. 67), “o método da IRR é aplicado tanto para a mensuração do retorno de uma aplicação, como para a determinação do custo de um empréstimo ou financiamento”.

Se a TIR for maior que o TMA, significa que há mais ganho no projeto do que na TMA. Se a TMA for igual ou maior do que a TIR, não é recomendável investir no projeto. Ou seja, quanto mais próxima a TIR estiver da TMA, maior é o risco do projeto.

Gráfico 03 – Taxa Interna de Retorno.



Fonte: Site TREASY.

Segundo Gitman (2002, p. 351), “as evidências indicam que, apesar da superioridade teórica do VPL, os administradores financeiros preferem usar a TIR. Essa preferência se deve à predisposição geral dos executivos para as *taxas de retorno*, e não para os *retornos monetários*”.

### 2.5.5. Payback

O *payback* é considerado o período de recuperação do investimento, ou seja, o número de períodos necessários para que o fluxo de benefícios supere o capital investido, calculado com suas entradas de caixa.

De acordo com Assaf Neto (2014, p. 374), “o período de *payback*, de aplicação bastante generalizada na prática, consiste na determinação do tempo necessário para que o dispêndio de capital (valor do investimento) seja recuperado por meio dos benefícios incrementais líquidos de caixa (fluxos de caixa) promovidos pelo investimento”.

Quando o método é utilizado na análise de viabilidade, considera-se que se o período de *payback* for menor que o período máximo aceitável de recuperação, então o projeto deve ser aceito, e se o período for maior, o projeto deve ser rejeitado. O período máximo é determinado pela administração da empresa, baseado no valor do investimento e no valor médio dos fluxos esperados. Neste método, predomina a simplicidade de cálculo e natureza intuitiva.

O *payback*, segundo Gitman (2002, p. 340), “também é atraente porque considera fluxos de caixa, e não lucros contábeis. Ao medir quão rapidamente a empresa recupera seu investimento inicial, o período de *payback* leva implicitamente em conta a distribuição dos fluxos de caixa no tempo e, portanto, o valor do dinheiro no tempo”.

O período de *payback*, segundo Assaf Neto (2014, p. 375), “é interpretado com frequência como um importante indicador do nível de risco (ou, ao contrário, de liquidez) de um projeto de investimento. Quanto maior for esse prazo, evidentemente, maior será o risco envolvido na decisão”.

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Uma pesquisa científica é um processo de investigação que busca descobrir as relações existentes entre os aspectos que envolvem os fatos, fenômenos, situações ou coisas (LAKATOS E MARCONI, 2017).

Este trabalho caracteriza-se por uma Pesquisa Descritiva. Segundo Triviños (1987), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Neste projeto foi desenvolvido um estudo que oriente a construção de uma proposta de valor, considerando o Marketing de Relacionamento como fator gerador de atração e retenção de clientes em uma empresa fictícia do setor aéreo.

Segundo Silva & Menezes (2000, p. 21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”.

No tocante ao tipo de abordagem, a pesquisa qualitativa se opõe ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria.

Enquanto o método quantitativo de pesquisa preocupa-se com a medição dos dados, o método qualitativo não emprega a teoria estatística para medir ou enumerar os fatos estudados. Preocupa-se em conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa, sem medir ou utilizar elementos estatísticos para análise dos dados. O método qualitativo de pesquisa não é empregado quando o pesquisador quer saber quantas pessoas têm preferência por um produto, portanto, não é projetado para coletar resultados quantificáveis. (ZANELLA, 2006, p. 99)

Os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem a prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis.

Para Gil (2007), a pesquisa experimental consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.

A pesquisa experimental seleciona grupos de assuntos coincidentes, submetendo-os a tratamentos diferentes, verificando as variáveis estranhas e checando se as diferenças observadas nas respostas são estatisticamente significantes. [...] Os efeitos observados são relacionados com as variações nos estímulos, pois o propósito da pesquisa experimental é apreender as relações de causa e efeito ao eliminar explicações conflitantes das descobertas realizadas. (FONSECA, 2002, p. 38)

Este trabalho, de abordagem qualitativa, natureza descritiva e de procedimento experimental, utiliza-se de instrumentos de coleta de dados como o benchmarking, a análise documental e a análise bibliográfica, como ferramentas para ampliar o entendimento da situação atual das práticas de relacionamento com o cliente na empresa fictícia do setor aéreo.

A escolha das técnicas para coleta e análise dos dados decorre do problema de pesquisa e dos objetivos. Você sabe que, numa investigação científica, o pesquisador busca compreender, examinar uma determinada situação que é problemática e depende de informações. Ora, as informações estão na cabeça das pessoas, em documentos (externos ou internos) e na observação do pesquisador. Para buscar essas informações que estão em diferentes lugares, é preciso planejar quais são essas informações, onde elas se encontram, de que forma obtê-las e como trabalhá-las, isto é, o que se vai fazer com os dados, como serão agrupados e analisados. Você também já viu que as técnicas são

um meio auxiliar da pesquisa, um instrumento específico. Assim, você pode dispor de entrevistas, questionários, observações e análise de documentos para a coleta de dados. Para análise deles, você pode utilizar a estatística descritiva, a análise de conteúdo, de discursos, dentre outras (ZANELLA, 2006, p. 109).

A pesquisa bibliográfica é uma revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico. Ela pode ser realizada em livros, periódicos, artigos de jornais, sites da Internet entre outras fontes.

Neste trabalho, procura-se apresentar a partir da pesquisa bibliográfica as interações entre marketing de relacionamento, os conceitos principais da gestão do relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management – CRM*) e os conceitos de construção de uma proposta de valor e buscar o entendimento das interações para atração e retenção de clientes.

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação. (BOCCATO, 2006, P. 266)

Neste trabalho, utiliza-se o *benchmarking* para analisar as práticas corporativas de gestão do relacionamento com os clientes na empresa fictícia do setor aéreo e compará-las com as mesmas práticas em outras empresas do ramo, demonstrando aquelas que estão, ou não, gerando valor aos clientes e, apresentando quais são as percepções de valor identificadas pelos clientes.

Para Spendolini (1993, p. 10), o *benchmarking* pode ser definido como “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processo de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”.

Dias (2008) aponta três razões fundamentais para se praticar o *benchmarking*, colocando-o como uma forma prática para se otimizar a busca por melhorias. Uma boa alternativa para se eliminar o antigo processo de aprendizagem por meio de tentativas e erros é uma forma de se utilizar processos que outros já utilizaram com êxito.

A técnica de *benchmarking* visa, portanto, ao desenvolvimento de estudos que comparem o desempenho com a concorrência e com referenciais de excelência, com o objetivo de atingir uma posição de liderança em qualidade. Esses estudos, organizados em projetos,

devem identificar serviços e processos de alto nível de qualidade em outras empresas, ou setores da própria empresa, avaliar como tais resultados são obtidos, e incorporar o conhecimento – quando aplicável a seus processos e serviços.

Neste trabalho, utiliza-se a análise documental como uma ferramenta importante para identificar o que os clientes da empresa fictícia do setor aéreo entendem como valor. Foram usados recursos como pesquisas de clima organizacional, pesquisas de satisfação dos clientes, pesquisas NPS<sup>1</sup>, dentre outras, que são fontes importantes de mensuração de valor, satisfação e lealdade dos clientes junto a empresa.

A análise documental corresponde à investigação em documentos internos ou externos de instituições e é utilizada tanto na pesquisa quantitativa como na qualitativa. Normalmente, os documentos internos referem-se a manuais, normas, regulamentos, estatutos, relatórios, dentre outros, enquanto os documentos externos são de órgãos governamentais (municipais, estaduais e federais), ou não governamentais. Podem ser leis, decretos, portarias, publicações parlamentares, documentos jurídicos, enfim, documentos oficiais que podem ser utilizados na pesquisa (SILVA, 2015, p. 58).

Neste trabalho, procura-se utilizar a ferramenta de entrevista para elucidação de questões que tenham ficado com interpretações duvidosas ou conflitantes nas coletas na fase de análise documental, bibliográfica ou *benchmarking*.

A respeito da entrevista como instrumento de coleta de dados, cabe ressaltar a importância da preparação, avaliação e aplicação da entrevista, visto que se objetiva capturar informações que são subjetivas.

Segundo Boni e Quaresma (2005)

A entrevista como coleta de dados sobre um determinado tema científico é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo. Através dela os pesquisadores buscam obter informações, ou seja, coletar dados objetivos e subjetivos. Os dados objetivos podem ser obtidos também através de fontes secundárias tais como: censos, estatísticas, etc. Já os dados subjetivos só poderão ser obtidos através da entrevista, pois que, eles se relacionam com os valores, às atitudes e às opiniões dos sujeitos entrevistados.

Finda a etapa da coleta e interpretação dos dados, este trabalho propõe-se a desenvolver e apresentar um novo modelo de relacionamento com clientes que promova a vantagem competitiva para a empresa fictícia do setor aéreo, e pretende-se demonstrar a viabilidade de

---

<sup>1</sup> O Net Promoter Score, ou NPS®, é uma metodologia criada por Fred Reichheld nos EUA, com o objetivo de realizar a mensuração do Grau de Lealdade dos Consumidores de qualquer tipo de empresa.

implementação deste modelo, utilizando-se de técnicas com demonstrativos de Fluxo de Caixa, Taxa Mínima de Atratividade (TMA), Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e *Payback*.

#### **4. ANÁLISE DO SETOR**

O transporte aéreo tem papel de destaque para a economia mundial. Isso não é diferente no Brasil. O cenário de transporte aéreo passou por intensa intervenção do Estado por décadas, e foram influências sociopolíticas de âmbito mundial de um passado recente que forçaram a abertura de mercado, alterando o perfil das empresas nacionais de transporte aéreo que conhecemos.

##### **4.1. O SETOR AÉREO BRASILEIRO**

Em um panorama histórico, em seus mais de 90 anos, a aviação civil passou por algumas transformações marcantes desde seu início, em 1927. Segundo Malagutti (2001), até a década de 60 existia ampla liberdade de entrada e saída de mercado, rotas, tarifas, o que acabou gerando excesso de oferta. Foram criadas mais de 20 empresas, deixando o Brasil atrás somente dos Estados Unidos em número de empresas aéreas. Isso resultou em uma operação onerosa para as empresas, culminando na falência ou absorção de umas por outras. Assim, reduziram os números de empresas áreas a níveis de segurança e regularidade do serviço.

Na década de 60, o marco foi o CONAC (Conferência Nacional de Aviação Comercial) realizado nos anos de 1961, 1963 e 1968, que estimulou a redução das empresas ao máximo de duas na exploração do transporte internacional e três no transporte doméstico. Neste cenário, o Governo interveio com um regime de competição controlada, interferindo na escolha das linhas, tarifas e frotas. Essa intervenção foi até a década de 80.

Historicamente a década de 80 foi marcada pelo pensamento liberal disseminado mundialmente. Em 1986 foi realizada a IV CONAC, que não trouxe mudanças evidentes, mas, por influência da filosofia mundial, em 1989, o Governo flexibilizou as tarifas, estabelecendo uma faixa de variação de preços regulada pelo DAC (Departamento de Aviação Civil).

Em 1991 foi realizada a V CONAC. Com base nas deliberações dessa conferência, o Governo estabeleceu novas diretrizes para redução da regulamentação existente, resultando na abertura do mercado doméstico para novas empresas. Já em 2001, como resultado dessas políticas, a empresa GOL começa suas operações, sendo a primeira empresa aérea regular com passagens a preços baixos.

Atualmente o regime em vigor é o de livre concorrência com liberdade tarifária, vigente desde 2001 para voos domésticos e desde 2010 para todos os destinos de voos internacionais com origem no Brasil. Já a liberdade de oferta foi instituída em 2005, pela Lei nº 11.182/2005, sendo que qualquer empresa interessada certificada pela ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) pode ofertar seus serviços, desde que observada a capacidade de infraestrutura aeroportuária e prestação de serviços adequados (ANAC, 2017).

O setor sofre influência direta das políticas econômicas do país, como os custos com combustível – que representa cerca de 27,5% do total de custos e de despesas operacionais – e a flutuação do câmbio – que afeta o arrendamento, a manutenção e o seguro de aeronaves, cuja representatividade foi de 20,3%. Já a demanda é afetada especialmente pela flutuação do PIB (Produto Interno Bruto) que segundo cálculos da ABEAR (Associação Brasileira das Empresas Aéreas), tem elasticidade (tanto positiva como negativa) de aproximadamente 1,7 para os voos domésticos e 2,3 para os internacionais. (ABEAR, 2018)

Neste contexto as empresas usam de alguns fatores para diferenciação de produtos e serviços: alimentação a bordo, marcação de assentos, possibilidade de reagendamento ou cancelamento da passagem e, agora, a franquia de bagagem despachada. Esta última entrou em vigor através da Resolução nº 400, de 13 de dezembro de 2016, mas as principais empresas aéreas nacionais só iniciaram sua cobrança em junho de 2017 (ANAC, 2018).

Os principais demandantes desse serviço consistem em passageiros que buscam um deslocamento rápido e eficiente e de embarcadores de cargas de alto valor agregado. Em 2017, foram realizados 940 mil voos regulares e não regulares por empresas brasileiras e estrangeiras, foram transportados um total de 112,5 milhões de passageiros pagos no país, 90,6 milhões em voos domésticos e 21,8 milhões em voos internacionais. Assim, o setor registrou 49 milhões de passageiros incluídos nos últimos dez anos. A demanda doméstica de 2017 teve crescimento de 3,2% em termos de RPK (número de passageiros pagantes transportados por quilômetros voados), indicador este que cresceu 85% entre os anos de 2008 e 2017 (ANAC, 2018).

O transporte aéreo tem sido, desde 2010, o principal meio utilizado por passageiros em viagens interestaduais, sendo que em 2017 a participação do modal aéreo foi de 67,5%, frente 32,5% do rodoviário. Mesmo assim, o número de voos apresentou a quinta redução consecutiva em 2017, sendo 2,8% em voos domésticos e 0,4% voos internacionais. Assim, em 2017, foram transportados 112,5 milhões de passageiros pagos no país, 90,6 milhões em voos domésticos e 21,8 milhões em voos internacionais (ANAC, 2018).

No ano de 2017, a tarifa média em voos domésticos foi de R\$ 357,16, e o valor médio do quilômetro voado por passageiro (Yield Tarifa Aérea Médio Doméstico) registrou R\$ 0,308/km, sendo que nos últimos dez anos caiu mais da metade. Já os custos e despesas tiveram um aumento de 2,1% em comparação ao ano de 2016, chegando a 34,6 bilhões de reais, com a representatividade de 27,5% nos custos de combustíveis e lubrificantes, 20,3% de custos com seguro, arrendamento e manutenção de aeronaves e 17,4% de custos com pessoal. (ANAC, 2018).

Em 2010, o número de empresas operando no Brasil era de 23, que transportavam passageiros e cargas. Ao final de 2018, eram somente 12, segundo Amato (2019). Sobre a divisão da demanda de passageiros pagos, em junho de 2019 foi registrada a seguinte participação no mercado nacional e RPK, conforme tabela abaixo:

Tabela 01 – Consulta Interativa – Indicadores do Mercado de Transporte Aéreo.

Passageiros Pagos			
ICAO	Nome da Empresa	Total	Participação
GLO	Gol	2.627.890,00	37,68%
TAM	Latam Airlines Brasil	2.266.621,00	32,50%
AZU	Azul	2.026.688,00	29,06%
PTB	Passaredo	33.590,00	0,48%
PAM	Map Linhas Aéreas	13.122,00	0,19%
TTL	Total	4.930,00	0,07%
OWT	Two Táxi Aéreo Ltda.	492,00	0,01%
SID	Sideral Air Cargo	115,00	0,00%
LTG	Absa	0,00	0,00%
MWM	Modern	0,00	0,00%
<b>Total</b>		<b>6.973.448,00</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC (2019).

Tabela 02 – Consulta Interativa – Indicadores do Mercado de Transporte Aéreo.

RPK (passageiros-quilômetros pagos)

ICAO	Nome da Empresa	Total	Participação
GLO	Gol	2.784.371.572,00	40,02%
TAM	Latam Airlines Brasil	2.373.897.183,00	34,12%
AZU	Azul	1.768.119.810,00	25,41%
PTB	Passaredo	21.468.551,00	0,31%
PAM	Map Linhas Aéreas	6.886.402,00	0,10%
TTL	Total	2.612.898,00	0,04%
SID	Sideral Air Cargo	154.031,00	0,00%
OWT	Two Táxi Aéreo Ltda.	121.245,00	0,00%
LTG	Absa	0,00	0,00%
MWM	Modern	0,00	0,00%
<b>Total</b>		<b>6.957.631.692,00</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC (2019).

Assim, em junho de 2019, Azul, Gol e Latam apresentaram crescimento na demanda (medida em RPK) de 28,7%, 6,6% e 3,9%, respectivamente. A Gol apresentou 40% de participação no RPK doméstico e a Latam obteve 34,1%, representando variações de 11,8% e 9,0%, respectivamente, na comparação com o mês de junho de 2018. Já a Azul respondeu por 25,4% da demanda doméstica.

No primeiro trimestre de 2019 a economia brasileira encolheu 0,2%, impactando também os números de junho de 2019, marcando uma redução de demanda de 4,7% e 9,2% da oferta de assentos. Foram transportados quase 7 milhões de passageiros pagos, o que constitui uma redução de 2,7% com relação ao mesmo período de 2018 (ANAC, 2019).

Junho foi marcado pela alta expressiva da Azul na participação de mercado, com aumento de 28,7% no RPK doméstico. Gol e Latam também obtiveram crescimento no indicador, com 6,6% e 3,9%, respectivamente. Na demanda (RPK) do mês, a Gol apresentou 40% de participação contra 34,1% da Latam. A Azul obteve 25,4% da demanda no mês (ANAC, 2019).

Outro ponto de extrema relevância para o mercado do transporte aéreo nacional foi a Medida Provisória 863/18, sancionada pelo presidente da república em 17 de junho de 2019. Esta medida permite a participação de até 100% de capital estrangeiro em companhias aéreas brasileiras, deixando de existir o limite existente de 20%, que transformava o Brasil em um dos países mais fechados a investimento. A medida visa a estimular a competitividade e a desconcentração do mercado doméstico, o aumento da quantidade de cidades e rotas atendidas pelo transporte aéreo regular e a redução do preço médio das passagens (VIAGEM, 2019).

O ministro da Infraestrutura, Tarcísio de Freitas (2019), prevê que a maior oferta de voos “naturalmente terá efeito” sobre o preço dos bilhetes, que deve ser percebido a partir de setembro de 2019, com a chegada das companhias aéreas estrangeiras de baixo custo (WARTH, 2019).

Entende-se, portanto, que, tendo em vista as alterações de legislação, abertura de mercado e fortalecimento da economia brasileira, os custos operacionais devem sofrer redução. Haverá, entretanto, aumento na concorrência para voos de baixo custo, o que forçará as empresas tradicionais de aviação a buscarem diferenciais – tanto no atendimento como nos serviços ofertados a bordo e nos aeroportos – e a estreitarem seu relacionamento com o cliente.

#### **4.1.2. Estratégias e práticas das empresas aéreas brasileiras quanto ao Relacionamento e na geração de valor para seus clientes**

De acordo com a Agência de Aviação Civil, ANAC, as empresas aéreas brasileiras transportaram 103 milhões de passageiros em 2018, um crescimento de 4% em relação ao ano anterior. É um mercado em constante crescimento e, especialmente no ano de 2019, passando por um momento de grande especulação, devido a saída de uma das empresas do cenário.

O objetivo deste capítulo é apresentar as três maiores empresas aéreas no mercado hoje e entender o relacionamento com o cliente e a geração de valor de cada uma para o cliente. Os dados foram extraídos das próprias companhias, através de consulta pública, descrita na bibliografia.

As empresas LATAM, Gol Linhas Aéreas e Azul Linhas Aéreas estão inseridas em um ambiente competitivo de serviços, daqueles que podem quase ser comparados a commodities e que precisam criar maneiras de gerar diferenciais competitivos.

Segundo Paulo Sergio Kakinoff, Presidente da Gol Linhas Aéreas Inteligentes, o mercado brasileiro é um dos mercados mais competitivos e a GOL se diferencia da concorrência pelas tarifas baixas combinadas com um serviço adequado às necessidades do cliente.

Para conseguir maior eficiência a GOL padronizou sua frota e seus modelos possuem a mesma configuração interna, de maneira a facilitar a reposição ou troca de equipamento em caso de necessidade operacional, reduzindo tempo e custos.

Já na Azul Linhas Aéreas Brasileiras o foco é o cliente. Segundo a diretora de Marketing e Comunicação Claudia Fernandes, a proposta da empresa é encantar o cliente, fazendo com que ele tenha a melhor experiência de voo da vida. E para isso, o diferencial, segundo Claudia,

são as pessoas. A Azul tem como objetivo além de servir para encantar o cliente, fazer com que seus funcionários tenham o melhor emprego da vida, pois um “tripulante” (como é chamado o funcionário na Azul) feliz, faz um cliente feliz. E um cliente feliz sempre volta.

Para Igor Miranda, diretor de Vendas e Marketing da LATAM Airlines Brasil, o marketing também é serviço, e a LATAM tem concentrado seus esforços para conquistar e reter seus consumidores, servindo seu cliente e proporcionando uma melhor experiência desde a compra até o término da viagem. Para isso a LATAM tem investido em tecnologia digital – mobile principalmente –, pois segundo Igor, atualmente esta é a principal plataforma de comunicação que permite reconhecer cada cliente, proporcionando customização e facilidades individuais de acordo com as preferências de cada um.

Uma das formas mais efetivas é estreitar o relacionamento com seus clientes e gerar valor para esta relação. Neste sentido, os programas de fidelidade buscam eliminar esta lacuna.

Estes programas possuem diversos benefícios, para ambos os lados. Para o lado da empresa, gerar um relacionamento mais próximo a seus clientes implica em gerar satisfação, engajamento e fidelização. Clientes satisfeitos, e principalmente os encantados, fazem a propaganda “boca a boca”, sendo esta uma das mais efetivas e de baixo custo. Além disso, esta satisfação e engajamento refletem-se em fidelização/retenção dos clientes, o que minimiza um dos maiores custos das empresas de serviços e varejo, a aquisição e manutenção da carteira de clientes (MADRUGA, 2018).

Para o cliente, quão mais concentrado for o seu relacionamento com uma determinada empresa, maiores serão seus benefícios. O primeiro é a diferenciação, pois os programas de fidelidade apresentam diferentes patamares de benefícios, de forma que quão mais aprofundado for o relacionamento com a empresa maior é a contrapartida da empresa para com o cliente. Esta contrapartida é definida por benefícios adicionais, modelo de atendimento diferenciado e em vários casos até acelerador de acúmulo de seus “ativos” (pontos, milhas, etc.).

De acordo com informações publicadas pelas próprias empresas, as três principais companhias aéreas do Brasil possuem programas de fidelidade. A GOL (GOL, 2019) tem o Smiles, que possui quatro categorias de fidelização: Smiles, Prata, Ouro e Diamante. A Azul segue a mesma linha, com quatro categorias, sendo elas: TudoAzul (Azul, 2019), Topázio, Safira e Diamante. Já a LATAM (LATAM, 2019) é a única com cinco categorias: Gold, Gold Plus, Platinum, Black e Black Signature.

Desta maneira, a competitividade entre os diversos programas de fidelidade para empresas aéreas, vem aumentando significativamente, gerando assim ganhos para o consumidor final.

Para demonstrar os ganhos adicionais do programa de relacionamento para os clientes, foi elaborada a Tabela Comparativa dos Programas de Fidelidade (Tabela 03), observando apenas a categoria top de cada um deles.

Tabela 03 – Comparativo Programas de Fidelidade

PROGRAMAS DE FIDELIDADE	GOL - SMILES	AZUL - TUDO AZUL	LATAM - MULTIPLUS
Categorias do Programa	Diamante	Diamante	Black Signature
Ganho de pontos para cada R\$ 1,00 voado	-	Até 6 pontos	-
Ganho de pontos para cada dólar \$ 1,00 voado	-	-	Até 11 pontos
Validade das milhas	10 anos	2 anos	2 anos
Acumule milhas com passagens da empresa e aéreas parceiras	sim	sim	sim
Resgate voos, hotéis e produtos com milhas	sim	sim	sim
Bônus no acúmulo de milhas com a empresa e parceiras	100%	-	-
Antecipação gratuita de voos	No mesmo dia da viagem	-	No mesmo dia da viagem
Adiamento gratuito de voos	-	-	No mesmo dia da viagem
Acesso ao Lounge/Sala Vip	sim	sim	sim
Acúmulo mínimo de milhas em voos nacionais	1.000 milhas	-	-
Desconto em estacionamento, ofertas e promoções exclusivas	-	sim	sim
Vantagens ao reservar hotéis	sim	-	sim
Acesso gratuito à Salas VIP de parceiros internacionais	sim	-	sim
Benefícios especiais com alguma parceira aérea	sim	sim	sim
Bagagens gratuitas até 23kg voos doméstico	3	3	1
Milhas qualificáveis e trechos qualificáveis excedentes	sim	-	-
Prioridade no embarque e check-in	sim	sim	sim
Central de atendimento exclusiva	sim	sim	sim
Assento Conforto gratuito	Gratuito + acompanhantes	Gratuito e Ilimitado	Gratuito + acompanhante
Prioridade no recebimento de bagagens	sim	sim	sim
Bilhete cortesia	1 passagem cortesia por ano	1 passagem cortesia por ano	-
Tarifa Especial	sim	-	sim
Tarifa garantida gratuita	Por até 48h	-	-
Prorrogação da categoria por maternidade	-	-	até 1 ano

Fonte: Adaptado de publicações das empresas pelos autores deste trabalho

Para se diferenciar ainda mais, sem gerar mais custos para as companhias, os programas de fidelidade lançaram “clubes de fidelidade” com tarifas mensais, para que os clientes possam ainda acessar promoções diferenciadas e antecipadamente aos demais clientes do programa que não fazem parte do clube. Abaixo um comparativo da modalidade 10 mil pontos entre as três empresas já citadas.

Tabela 04 – Comparativo Clubes de Fidelidade

CLUBES FIDELIDADE	GOL - SMILES	AZUL - TUDO AZUL	LATAM - MULTIPLUS
PLANO	10.000	10.000	10.000
Bônus de adesão	20.000	5% após 6 meses e 20% em 1 ano	-
Validade dos pontos	10 anos	Não expiram	Não expiram
Pontos Qualificáveis	n/a	1 a cada 10 pontos	Não
Antecipação de pontos	6 meses de antecedência	-	-
Permanência mínima para bônus	6 meses	6 meses	-
Upgrade de categoria	-	Safira	-
Bônus em destinos favoritos	-	2 destinos 100% de bônus	-
Modalidades	Mensal ou Anual	Mensal ou Anual	Mensal
Valor plano mensal	R\$ 299,00	R\$ 339,00	R\$ 369,90
Valor plano anual (parcelado em 12x)	R\$ 3.408,60	R\$ 3.780,00	-

Fonte: Adaptado de publicações das empresas pelos autores deste trabalho

## Índices de Reclamação

Os Índices de Reclamação e as tratativas dadas pelas empresas aéreas são fundamentais para entender como elas praticam o relacionamento com seus clientes.

Como as empresas tratam seus dados de forma confidencial, consideramos como fontes os dados públicos disponíveis nos sites [reclameaqui.com.br](http://reclameaqui.com.br) e [consumidor.gov.br](http://consumidor.gov.br), além da própria ANAC, devidamente listadas na referência bibliográfica.

De acordo com a pesquisa realizada com consulta pública no site Reclame Aqui (2019), a LATAM melhorou sua reputação junto aos clientes em relação aos seus últimos índices. Em 2017, o índice foi de 5.2, considerado ruim. No ano seguinte, a empresa atingiu o índice 6.6, regular, e nos últimos seis meses, considerando o período de fevereiro a julho/2019, a empresa conquistou o índice 8.3, ótimo. Dentre os fatores analisados pelo site, em 2017 apenas 42,7% dos clientes que reclamaram voltariam a fazer negócio com a empresa. Já em 2019, este número subiu para 81%, demonstrando evolução da empresa no relacionamento com seus clientes.

Figura 14 – Reputação LATAM Airlines



Fonte: Site Reclame Aqui, 2019.

Apesar disso, de acordo com o relatório trimestral da ANAC, divulgado em 10/01/2019, no último trimestre de 2018 a LATAM liderou o ranking de reclamações entre as empresas aéreas, tendo como base as reclamações registradas na plataforma consumidor.gov.br.

De acordo com a pesquisa realizada com consulta pública no site Reclame Aqui (2019), a Gol Linhas Aéreas manteve sua reputação junto aos clientes nos últimos anos, variando de 7.8 em 2017 a 7.5 em 2019, mantendo-se, porém, na faixa do índice 7 durante todo o período, considerada como uma boa reputação. O índice de passageiros que reclamaram, mas que voltariam a fazer negócio com a empresa, também se manteve na média de 70% no período.

Figura 15 – Reputação Gol Linhas Aéreas



Fonte: Site Reclame Aqui, 2019.

De acordo com a pesquisa realizada com consulta pública no site Reclame Aqui (2019), a Azul Linhas Aéreas teve um crescimento grande em sua reputação e índice de satisfação. Em 2017, a empresa foi reconhecida com conceito ruim e índice 5.6 de reputação, com apenas 48,5% de passageiros afirmando que voltariam a fazer negócio com a empresa. Já em 2019, a empresa conseguiu ser avaliada como ótima e levar seu índice de reputação para 8.2, com 79,9% dos passageiros dispostos a voltar a fazer negócio com a empresa. Estes números são condizentes com a proposta de valor da empresa, que segue afirmando que seu foco é o cliente.

Figura 16 – Reputação Azul Linhas Aéreas



Fonte: Site Reclame Aqui, 2019.

O Boletim Trimestral de Monitoramento do consumidor.gov.br, divulgado em janeiro/2019, referente ao último trimestre de 2018, classificou os problemas em onze temas: oferta e compra; alteração pelo passageiro; alteração pela empresa aérea; check-in e embarque; execução do voo; transporte de bagagem; reembolso; reclamações contra valores e regras do contrato; assistência ao PNAE; programas de fidelidade e outros.

A classificação das empresas, de acordo com o boletim varia entre 48,8% e 14,6%, considerando apenas as três maiores empresas do mercado.

Tabela 05 – Reclamações por empresa no site consumidor.gov.br

Empresa	Quantidade de reclamações	Percentual em relação ao total*	Número de reclamações por grupo de 100 mil pax pagos
Avianca Oceanair	609	8,5%	19
Azul Linhas Aéreas	1050	14,6%	18
Gol Linhas Aéreas	1359	18,9%	16
Latam Airlines	3512	48,8%	40
MAP Linhas Aéreas	9	0,1%	30**
Passaredo Linhas Aéreas	60	0,8%	48
<b>Empresas brasileiras</b>	<b>6599</b>	<b>91,8%</b>	<b>25</b>

Fonte: Boletim Trimestral de Monitoramento do consumidor.gov.br

Também de acordo com o Boletim, o tempo de resposta em dias foi de 7 dias para LATAM Airlines, 4 para Gol Linhas Aéreas e 3 para Azul Linhas Aéreas. O maior tempo de resposta foi da Avianca, com 9 dias de demora.

Todas as empresas, com exceção da Passaredo, mantiveram o índice de solução de problemas na média de 70%, com pequenas variações entre si.

Já o índice de satisfação no período avaliado pelo Boletim foi de 2.7 para LATAM Airlines, 3.0 para Gol Linhas Aéreas e 3.3 para Azul Linhas Aéreas.

Analisando os dados do último Boletim, fica evidente a necessidade de melhoria nos padrões de relacionamento com cliente, uma vez que os problemas não são totalmente resolvidos pelos programas de fidelização oferecidos por cada empresa aérea.

## 4.2. BENCHMARKING/REALIDADES ORGANIZACIONAIS

O processo de benchmarking é de suma importância para buscarmos as melhores práticas em empresas de referência em determinado assunto. Com este método gera-se comparação entre empresas, que é a base para avaliar o valor daquilo que está se pensando em fazer. É uma ferramenta valiosa para analisarmos como outras empresas trabalham com marketing de relacionamento e com geração de valor para os seus clientes. Adicionalmente, através de uma pesquisa aplicada, analisaremos como outras empresas estão trabalhando o relacionamento com seus clientes na prática.

### 4.2.1. Práticas de sucesso na implementação do Marketing de Relacionamento e na geração de valor para os clientes

Dentre as empresas que praticam efetivamente o marketing de relacionamento, algumas estratégias utilizadas por elas são bem-sucedidas e passam a ser utilizadas como

benchmark para várias outras empresas. Na revista Exame (2014), Melo cita o *case* da Zappos, que tinha o objetivo de criar empatia com seus clientes. Para conquistar os consumidores a varejista online ligada à Amazon estabelece uma conversa sem limite de tempo, resolve problemas que nada têm a ver com o seu negócio e até dá produtos de presente.

O princípio da Zappos é criar um contato pessoal e emocional com os clientes. Para isso, os atendentes são orientados a aprofundar o diálogo com quem liga para a sua central de relacionamento: há relatos de ligações que se estendem por 9 horas, inclusive. Assim, a empresa conhece melhor seus consumidores e pode mimá-los. É comum, segundo a executiva da Zappos, usar informações identificadas em atendimentos para enviar flores para clientes que estão prestes a se casar, ou presentes para aqueles vão ter um bebê, por exemplo.

Outra forma de garantir que as pessoas continuem comprando na Zappos é reembolsar clientes que tiveram algum problema. Quando uma mercadoria precisa de troca, a varejista envia uma nova para o cliente no dia seguinte à reclamação, antes mesmo que o item devolvido tenha retornado à empresa. No caso de produtos com defeito ou que não chegam até a casa do consumidor, a política é não só estornar o valor gasto no cartão de crédito, como mandar outro para ele. Nesse caso, a compra acaba saindo de graça.

Outra empresa referência em relacionamento com o cliente é a Apple. Colaboradores que atuam no atendimento ao cliente das lojas Apple são treinados desde o primeiro dia para fazer o que for necessário para deixar o cliente feliz. Vale a pena comentar que existe um empoderamento dos funcionários para fazer o que é melhor para o cliente. Eles devem seguir cinco passos de atendimento com os clientes: na abordagem inicial, as boas-vindas devem ser feitas de maneira personalizada e acolhedora; ao questionar o cliente para entender suas necessidades, isto deve ser feito com perguntas fechadas e abertas; o atendente deve sempre apresentar uma solução, deve ouvir as questões e preocupações do cliente, respondendo a cada uma delas e terminar com uma despedida afetuosa e um convite para retornar. (LILLA, 2018).

Segundo Lilla (2018) o objetivo principal do atendimento é fazer o cliente feliz. Para isso, os atendentes são treinados para demonstrar empatia por meio da técnica dos 3 Fs: Feel, Felt e Found. Na tradução em português seria “você sente”, “eu acho” e “eu acredito”. Com essa técnica, demonstram entendimento e consideração pela percepção do cliente, ao mesmo tempo em que conseguem apresentar um contraponto sobre o assunto.

O verdadeiro foco dos agentes de atendimento é gerar valor para o cliente. Nesse sentido, os colaboradores da Apple estão lá para ajudar cada pessoa a encontrar o aparelho ideal para suas necessidades, ainda que não seja um aparelho da marca. A visão da empresa é de que

as lojas da marca não devem ser um lugar para adquirir produtos, mas sim para vivenciar experiências enriquecedoras. Essa visão diferencia a Apple da grande massa de outras empresas. Além disso, a empresa procura sempre se planejar para oferecer atendimento capaz de suprir a demanda. É o oposto de boa parte das empresas que se preocupam muito com as vendas, mas que esquecem o que pode acontecer depois delas. Essas ações fazem da Apple uma empresa reconhecida pelo atendimento de excelência.

A varejista Magazine Luiza é a empresa brasileira que mais inova em relacionamento com o cliente. A constatação é de um levantamento inédito da consultoria DOM Strategy Partners. O ranking enumera as cinquenta marcas mais bem posicionadas em ações como compras rápidas, melhor inteligência de dados e oferta mobile eficiente (PACETE, 2018).

Aprimorar a experiência do cliente através da melhora da comunicação e do aumento da inteligência e personalização já estava na estratégia da gigante varejista, que em 2016 possuía uma base de 44 milhões de clientes. Inicialmente, mas já na sua era digital, para melhorar a eficiência na comunicação com os clientes, a empresa desenvolveu uma plataforma de gerenciamento de e-mails. Um ano depois a empresa evoluiu para uma nova solução com funcionalidades mais abrangentes, que ajudou a melhorar significativamente o desempenho das comunicações e as taxas de conversão. Além disso, a nova ferramenta oferecia a possibilidade de analisar o comportamento de compra do cliente, saber o que foi incluído no carrinho, bem como o que foi tirado, e gravar os produtos e páginas visitados. Com essa plataforma a empresa conseguiu aumentar sua inteligência para reconquistar clientes e desenvolver novas regras de relacionamento (VICENTIN, 2016).

Segundo Mathias (2019), a varejista está em fase de migração da sua estratégia de “uma empresa tradicional que tinha canal digital” para ser uma “plataforma digital com pontos físicos e calor humano”. Nesse caminho de mudança, todos se envolveram, da diretoria a vendedores e montadores. Através do *app* mobile, todos os funcionários conseguem reportar cada fase de atendimento ao cliente, bem como a avaliação do cliente quanto ao seu atendimento. O “Canal da Lu”, que possui mais de 1,3 milhões de pessoas inscritas no YouTube, e que surgiu com a proposta de “levar acesso a muitos, o que é privilégio de poucos”, deu origem a Lu, que de vendedora virtual virou *influencer* digital. Ela interage com os clientes, descomplica os termos técnicos e apresenta a usabilidade dos produtos, facilitando o entendimento dos clientes e a compra. Além disso, a companhia tem uma equipe de mais de 50 pessoas responsáveis por responder os clientes nas redes sociais, além de usar *bots* (aplicações para automatizar procedimentos) para reduzir o tempo de atendimento e gerar perguntas e respostas mais rápidas.

Como exemplo de *case* de sucesso e inovação, no dia dos namorados a Magalu fez uma ação no Tinder, que é um aplicativo de relacionamentos. A Lu deu “*match*” em várias pessoas e distribuiu cupons de descontos para aquelas que aceitavam o seu perfil. O foco da companhia é valorizar o cliente e motivá-lo a participar ativamente das ações que ela desenvolve. Neste sentido, a empresa criou o Clube da Lu, que é um programa de descontos que beneficia clientes frequentes e é mais uma ferramenta de relacionamento que confirma que a Magazine Luiza quer que seu cliente tenha uma experiência exclusiva, próxima e com atendimento dedicado (MATHIAS, 2019).

A Emirates, que inaugurou seus voos em 1985 contando com apenas duas aeronaves, sempre teve como meta prestar um serviço de qualidade em detrimento à quantidade, conforme demonstra sua história de sucesso. No ano de 1987, a Airbus projetou a primeira aeronave de acordo com as especificações da Emirates, possibilitando a companhia a implementar uma experiência de voo completamente diferente de todos os seus concorrentes. Em 1992, foi a primeira companhia aérea a oferecer sistema de vídeo em todos os assentos e classes, e no ano seguinte foi a primeira empresa a introduzir serviços de telecomunicação em seus aviões. Como reconhecimento em promover a melhor experiência ao cliente, em 1998 a Emirates ganhou o prêmio de melhor companhia aérea do mundo pela OAG Awards. No ano 2000 a empresa lançou seu programa de fidelidade, o Emirates Skywards, e oito anos depois foi a primeira a oferecer serviço de telefonia móvel durante o voo. Já em 2017, a empresa foi reconhecida pelo *TripAdvisor Travelers' Choice Awards for Airlines* como a Melhor Linha Aérea do Mundo.

Ainda segundo o site da empresa, a proposta de voo da Emirates é de viajar melhor, com mais conforto, gastronomia e entretenimento. As cabines são divididas em Primeira Classe, Executiva e Econômica. Para viagens em família, a Companhia garante que as famílias embarquem primeiro, para que tentem acomodar-se todos juntos. As crianças têm acesso a desenhos animados, jogos e recebem brinquedos para brincar durante a viagem. Além disso, a empresa oferece um cardápio especial para crianças e bebês e os pais recebem itens úteis como babadores, fraldas e lenços. Para viagens a negócios, a Emirates oferece transporte com motorista particular. Já no aeroporto, o cliente tem acesso aos diversos tipos de *lounge*, onde pode desfrutar de um bom banho em um SPA, culinária gourmet e privacidade para trabalhar. Durante o voo, o cliente que viaja a negócios pode fazer parte do Programa Business Rewards, para atendimento diferenciado e serviço de reservas integrado. Para turistas, a empresa promete oferecer a melhor experiência de voo, com mais de 4.000 canais de entretenimento e navegação web. Além disso, o cliente desfruta de comidas, bebidas, cobertores aconchegantes e um *lounge*

a bordo de algumas aeronaves para interagir com outros clientes. Para viagens em grupo, a empresa oferece benefícios como sentar-se junto, itens personalizados com o logotipo do grupo, anúncio de boas-vindas a bordo e bebidas comemorativas. Segundo a Emirates, seus profissionais são altamente qualificados e treinados, pois seu principal objetivo é oferecer a melhor experiência de voo do mundo aos seus passageiros.

Através do benchmarking com empresas reconhecidas mundialmente por sua excelência na busca e aplicação de práticas de relacionamento com clientes, percebe-se a importância de o cliente ser ouvido e do quanto essa voz faz diferença na definição da estratégia dessas empresas, bem como na priorização de ferramentas e tecnologias que devem ser estudadas e praticadas. O objetivo principal dessas empresas é satisfazer as necessidades dos seus clientes, valorizá-los, personalizar e agilizar soluções, para que eles fiquem felizes e recorram à empresa sempre que necessitarem do produto ou serviço oferecido.

#### **4.2.2. O processo de relacionamento com clientes na prática: uma pesquisa aplicada**

Para compreender como algumas empresas entendem e praticam o relacionamento com clientes, foram selecionados alguns representantes de negócios relacionados ou não com o transporte de passageiros.

A pesquisa em questão consistiu em 5 perguntas abertas enviadas para o responsável pelo marketing de cada empresa ou grupo abordando o entendimento de relacionamento com cliente, quais os métodos utilizados para captar os valores percebidos pelos clientes e para entender o nível de comprometimento da alta direção com o processo de relacionamento com os clientes.

Esta pesquisa foi realizada durante o mês de julho de 2019 e, após o contato inicial explicando-se o objetivo da pesquisa e obtido o contato da pessoa mais indicada para responder, o questionário foi enviado por e-mail e as respostas recebidas da mesma forma.

A primeira empresa/grupo selecionada foi a MOVTI, que atua no sul do Brasil e é um Premium Partner da Google – empresa da Holding Alphabet –, que é responsável pela implementação dos produtos e serviços como o G-Suite e soluções de nuvem.

A segunda empresa/grupo selecionado foi o Grupo JCA, que é uma Holding que tem sob sua administração empresas como Auto Viação Catarinense, Auto Viação 1001, Viação Cometa, dentre outras e atua em todo o sul e sudeste do Brasil no transporte rodoviário de passageiros e de encomendas.

A terceira empresa/grupo selecionado foi a Eucatur, que atua no Sul do Brasil com transporte rodoviário de passageiros e de encomendas e faz parte do grupo Ouro e Prata e do Grupo Planalto.

Uma das empresas selecionadas é do setor de tecnologia e soluções de nuvem e foi investigada justamente para demonstrar que a adequação das empresas deste recente setor aos valores percebidos pelos clientes é muito mais forte do que as empresas de setores mais tradicionais.

As outras duas empresas fazem parte de grupos tradicionais de empresas de transporte rodoviário de passageiros possuindo atuação quase secular e trazem consigo uma tradição muito forte de atuação voltada ao mercado.

Com esta seleção busca-se, também, demonstrar que as empresas mais recentes de tecnologia, naturalmente navegam com mais facilidade em “oceanos azuis” do que aquelas empresas tradicionais, que se orientam para o mercado e competem em “oceanos vermelhos”, gastando muito esforço nesta atuação.

Por fim, procuram-se apresentar algumas breves conclusões a respeito das respostas apresentadas pelas empresas pesquisadas conforme apresentado a seguir.

### **A empresa MOVTI**

A MOVTI sempre desenvolveu o marketing de relacionamento no formato *one-to-one* através de seus fundadores que atuam diretamente na operação da empresa e que trouxeram de sua experiência prévia em outras empresas e das melhores práticas de mercado, o que fazer e o que não fazer para serem diferentes.

Esta busca em fazer diferente, fazer mais e sempre buscar o melhor, está nos perfis de seus colaboradores, que são movidos a desafios e possuem total abertura para ideias que resultem no melhor para o cliente.

Após um crescimento acelerado somado ao desejo de se tornar referência no Google América Latina, a empresa se focou em tornar clientes mais felizes e satisfeitos, o que levou à criação da área de Sucesso do Cliente.

Estas mudanças impactaram todas as áreas da empresa, que cada vez mais caminham juntas à tecnologia para mudar a vida das pessoas, no caso, os usuários das soluções de seus clientes.

A MOVTI aplica o marketing de relacionamento através de ações como *newsletter* mensal para o público de usuários da empresa; interações dos clientes com *feedbacks* e a expertise de mercado da área de marketing.

Trimestral e anualmente avalia o *churn* (percentual e motivos de perda) e desde 2018 aplica a metodologia Net Promoter Score, ou NPS®, que é uma metodologia criada por Fred Reichheld nos EUA, com o objetivo de realizar a mensuração do Grau de Lealdade dos Consumidores de qualquer tipo de empresa. Sua ampla utilização se deve a simplicidade, flexibilidade e confiabilidade da metodologia e, aplicado de forma anual, tem sido uma métrica prática, ágil e transparente, através da qual os clientes explicitam seus sentimentos com relação à empresa.

A empresa também foca em ações que tragam melhores experiências, como a atualização dos próprios serviços e produtos (MOVTI Assinaturas e Assetify), realização de campanhas sobre novidades do G-Suite (novos planos e condições especiais para clientes) e *Webinars* sem segmentação da base ou diferenciando por porte, uma vez que todo o cliente é importante, independentemente de seu tamanho ou receita.

A mensuração da percepção de valor que a empresa tem perante seus clientes é realizada através do nível de adoção do produto que é o carro-chefe da empresa, o G-Suite. O aumento da adoção do serviço pelo cliente ou o aprofundamento do pacote de serviços, com a contratação de produtos mais avançados, são um sinal de sucesso para a empresa.

Por outro lado, clientes que não percebem valor no que adquiriram e cancelem a parceria ou que veem o produto somente como um custo, não enxergando benefício, indicam que a empresa precisa demonstrar mais qualidade e parceria para com o cliente.

A empresa aplicou a metodologia *Customer Health Score*, mas o movimento do mercado *business-to-business* (B2B) tem saído da curva padrão. Cada mercado e empresa tem se comportado de forma peculiar, demonstrando que a jornada do cliente não é mais linear e sim infinita.

A empresa entendeu que olhar para os clientes como apenas números e indicadores de mercado não é mais a realidade, pois, quem usa seus serviços e soluções são pessoas. Por isso buscam solucionar problemas de negócios e resolver as demandas de seus clientes. Estão buscando, através do entrecruzamento de análises de dados de diferentes fontes, entender a tendência de comportamento de seus clientes.

Todas as áreas da empresa trabalham com a metodologia de *Objectives and Key Results* (OKR) que, de modo simplificado, tem dois principais componentes:

Objetivos (O): declaração concisa da direção desejada pela empresa. Um bom objetivo tem que ser vividamente descrito para que as pessoas possam imaginar o quão impactante será alcançá-lo;

Resultados-chave (KR): metas com impacto direto no atingimento do objetivo caso sejam realizadas com sucesso.

Todo ano são apresentados os OKRs gerais da empresa, que norteiam os OKRs de cada área durante o ano inteiro e que são avaliados a cada 3 meses. Este método tem auxiliado cada área da empresa a buscar melhorias, desenvolver processos e aplicar/testar em tempo real ações que gerem resultados. Também auxilia diretamente no comprometimento de todos, independentemente de sua geração, sendo facilmente adotado e praticado para que se tenha foco, objetivos claros e realistas.

Uma característica da estratégia, que ocorre organicamente, é o reforço dos valores. Quando todos estão direcionados aos seus esforços, com base nos valores da MOVTI e principalmente com comunicação entre todos, percebe-se que a organização trilha um caminho uno.

## **O Grupo JCA**

Para o Grupo JCA, o entendimento sobre marketing de relacionamento é que o cliente seja o centro da estratégia. Considerando isso, acreditam que esse é um dos principais pilares dos direcionamentos que a empresa deve seguir. Pessoas se relacionam com pessoas e, como gestoras de marcas, o papel das empresas é ter um diálogo transparente com seus *stakeholders* em todos os processos e pontos de contato.

O Grupo JCA desenvolve o marketing de relacionamento há muito tempo, uma vez que possui marcas com mais de 90 anos e entendem que para trilhar todo este caminho, este é um tema importante há muitas décadas, mesmo que no passado não se chamasse assim.

De forma contemporânea e oficial, colocou em prática o cliente como centro da estratégia no final de 2017, com a criação de uma área específica para isso: o marketing corporativo. Atualmente o marketing possui mais de 50 colaboradores diretos que respiram o tema: melhorar incansavelmente a experiência de nossos clientes. As ações contemplam a pré-venda, venda e pós-venda, transformando os interessados na marca/produto em clientes e buscando sua fidelização.

A aplicação do marketing de relacionamento considerando a pré-venda, venda e pós-venda, é definida pela comunicação externa para prospecção de novos clientes e Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) para retenção e fidelização dos atuais clientes.

O Grupo JCA utiliza-se regularmente de pesquisas de satisfação, as quais fazem parte inclusive das metas do Programa de Participação nos Lucros (PPL) e da metodologia *Net Promoter Score*, ou NPS ®.

Para o Grupo JCA o tema marketing de relacionamento virou uma prioridade que ultrapassa a diretoria e alcança o conselho de administração. Há um pilar que contempla esse tema em seu mapa de planejamento estratégico. Indicadores sobre o tema estão presentes em reuniões diárias de todos os níveis, incluindo diretores. Foi instituído um comitê de clientes, que abrange todas as hierarquias e diversos diretores. O comprometimento da direção com esse tema é definido como sendo o mais alto possível.

### **A empresa Unesul**

A Unesul se denomina como uma empresa que entende valor e investe em ações que geram marketing de relacionamento, sabendo que há um caminho e uma construção de marca constante e por isso mantendo alguns pontos de contato que envolvem o cliente com o seu propósito. Mais especificamente sobre clientes, o marketing de relacionamento contempla a pré-venda, venda e pós-venda, transformando os interessados na marca/produto em clientes e buscando sua fidelização.

A empresa, que possui mais de 54 anos de existência e tem valores familiares, busca desenvolver o marketing de relacionamento respeitando estes valores e agregando-os à sua estratégia atual e de mercado, de forma que estes valores dialoguem com seus clientes diretamente.

A empresa procura aplicar o marketing de relacionamento através de campanhas que promovam o engajamento, campanhas promocionais, campanhas digitais e ações de relacionamento direto com os clientes.

Para a empresa, uma forma de mensurar a geração de valor para o cliente é, em parte pela receita obtidas nas vendas em agências e em parte pelas vendas obtidas pelas vendas no site.

A empresa é orientada pelo acompanhamento dos índices de faturamento geral vs. mercado, sendo direcionada por demandas provenientes da área comercial, aplicando estratégias sistemáticas com ações promovidas pelo Marketing.

### **Considerações finais**

Avaliando o exposto pelas empresas pesquisadas, nota-se que existe uma predominância pelo uso da metodologia NPS ® na busca por identificar a concordância entre os valores propostos pelas empresas e o que seus clientes identificam como valor no serviço ou produto oferecido.

As pesquisas direcionadas são utilizadas como forma de levantamento dos dados necessários à implementação do NPS ®, mas nem todas as empresas demonstraram uma maturidade na implementação dessa metodologia, sendo que em um dos casos ela sequer foi citada.

Empresas que estão ligadas à tecnologia parecem ter uma facilidade maior no caminho de criar valor para seus clientes e avaliar de maneira mais próxima se eles estão percebendo estes valores.

As empresas pesquisadas que estão no ramo de transporte de passageiros demonstram um certo tradicionalismo, se comparadas às de tecnologia, na forma de se relacionar com seus clientes e de demonstrar valor e avaliar a percepção deste nesta relação e, portanto, parecem estar muito mais orientadas a atender um percentual maior de clientes com serviços padronizados do que personalizar este atendimento.

Em um dos casos, as respostas apontam como medida de valor o resultado em faturamento e a orientação às demandas de mercado, ou seja, são empresas com um perfil mais reativo ao mercado e que buscam menos identificar novas oportunidades, tendo em vista o esforço que fazem para monitorar o mercado e adequar-se às suas movimentações.

Nos parece que as empresas oriundas de setores tradicionais da economia, como o de transporte, precisam buscar nas empresas de tecnologia o dinamismo na entrega de valor, em entender as necessidades dos clientes e de buscar as oportunidades onde o mercado não está agindo de maneira eficaz, ampliando assim a sua participação para além daquilo que os concorrentes apresentam.

## **5. DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO**

Em linhas gerais, a proposta para melhorar o relacionamento com o cliente deve ser orientada pela longevidade da marca e pelo aumento do lucro da empresa a longo prazo. Neste sentido, torna-se de grande relevância garantir uma comunicação eficiente no momento adequado, com ofertas e/ou contato personalizados e que efetivamente gere valor para cada cliente.

O modelo será apoiado por um sistema de atendimento baseado no CRM, sendo isso apenas a primeira etapa. Não possuir um sistema de CRM, significa que não há informações de hábitos e padrões de consumo e de utilização, fazendo com que o cliente seja tratado como viagem e não como indivíduo, sendo impossível realizar a gestão da experiência de maneira adequada.

Para viabilizar a captura das informações mínimas necessárias será preciso que toda e qualquer passagem e/ou produto vendido, inclusive por agências de viagens, deverá conter 3 informações básicas e obrigatórias: número de CPF, telefone e e-mail. Essa proposta visa garantir a experiência unificada para o cliente, independente do canal de compra da passagem.

Atualmente, a regra da ANAC exige que sejam informados nome, sobrenome e data de nascimento. Para viabilizar a coleta das informações adicionais proposta será necessária a alteração da regulamentação atual.

Neste sentido, como base para sustentação do projeto será necessária a coleta e armazenamento dessas informações em um sistema de informações com atualização em tempo real (CRM). Nesta ferramenta (CRM), o cliente terá mapeadas suas viagens, preferências, solicitações, bem como o nível de satisfação dele com a marca. Isso possibilitará criar modelos de atendimento e ofertas customizadas, gerando valor de maneira individual para cada cliente.

Além disso, faz-se necessário revisitar os processos de comunicação com os clientes e, com base no seu perfil, verificar a melhor abordagem nos casos de atrasos, perdas de conexão e cancelamentos, identificando possíveis eventos recorrentes, informações de experiências negativas como o extravio de bagagem, cancelamentos ou alterações frequentes.

### **5.1. METODOLOGIAS PARA A CONSTRUÇÃO DE VALOR**

Para construir valor para o cliente será utilizada a metodologia Oceano Azul, reconhecida como um método de impulsionamento à inovação de forma a agregar valor ao

cliente, para assim trazer diferenciais às empresas para que se tornem mais competitivas tanto no mercado em que já atuam como em novos mercados em que pretendam agir.

Serão apresentados no próximo capítulo o cenário atual de atendimento ao cliente do Setor Aéreo Brasileiro e as propostas de inovação buscando mitigar suas “dores” e anseios, de forma a melhorar a percepção sobre o atendimento das empresas no mercado nacional.

### **5.1.1. Oportunidades e Vantagens Competitivas**

Durante esta atividade, foi utilizado o modelo das quatro ações, presente na teoria da Estratégia do Oceano Azul. Nessa metodologia foram comparados o que são considerados atributos de valor nas empresas do setor aéreo brasileiro, informações obtidas pelo Boletim de Monitoramento do Consumidor do Transporte Aéreo, 1º trimestre de 2019, e informações obtidas com empresas do setor.

Os atributos identificados nos quadrantes Eliminar, Reduzir, Elevar e Criar, foram descritos para melhor entendimento e por fim elaborou-se uma Matriz de Avaliação de Valor (figura 17), comparando a situação atual com a modelagem dos atributos projetados para futuro.

Figura 17 – O modelo das quatro ações aplicado ao Setor Aéreo Brasileiro



Fonte: elaborado pelos autores (2019)

### Quadrantes do Oceano Azul

O modelo das Quatro Ações, conforme apresentado no capítulo 5.1, estabelece quatro quadrantes:

**Eliminar:** atributos que atualmente não agregam valor para o cliente e que deveriam ser eliminados. Segundo análise, são:

- Check-in para passageiro sem bagagem: permitir que o passageiro que viaja sem bagagem embarque na aeronave sem passar por todos os procedimentos de check-in, fazendo sua experiência de viagem mais ágil.
- Cintos cruzados na poltrona: desta forma podemos diminuir o tempo em solo da aeronave e agilizar o embarque dos passageiros, pois assim não é preciso descruzar as duas metades dos cintos para se sentar ao embarcar.

**Reduzir:** os atributos que atualmente não agregam valor ao cliente, mas que não podem ser totalmente eliminados, porém podem ter sua presença reduzida. São:

- Fila: utilizar de estratégias para redução das filas no momento de embarque e desembarque, priorização de embarque, dentre outras. Em voos curtos fazer uso de não marcação de poltrona e organizar a acomodação dos passageiros no sentido do fundo para a frente da aeronave.
- Interrupções para avisos de segurança: reduzir a quantidade de interrupções para avisos durante o voo, de forma a tornar a experiência mais agradável, seja para o passageiro que está descansando, ou para aquele que está utilizando algum serviço de entretenimento a bordo.
- Tempo do serviço de bordo: procurar estratégias para que a execução do serviço de bordo seja mais rápida, sem que seja necessário efetuar várias passagens pelo corredor, para a preparação e entrega dos itens de alimentação.
- Uso do cartão físico de embarque: mesmo sabendo que existem passageiros que preferem a utilização do cartão de embarque impresso, incentivar a utilização de meios eletrônicos para conferência de dados e embarque.

**Elevar:** atributos que já existem no setor, mas que podem ser elevados para melhorar a experiência e agregar valor para o cliente. São eles:

- Receitas auxiliares: aumentar o número de vendas de serviços opcionais, como alimentação, bebida, bagagem despachada, atribuição de assentos, benefícios de embarque antecipado, programas de milhagem, entretenimento, entre outros.
- Vendas online: incentivar a compra de passagem via internet para maior comodidade do cliente.
- Auto despacho de bagagem: autoatendimento, em que o cliente possa fazer o despacho de sua bagagem sem a necessidade de um funcionário, lhe dando mais autonomia.

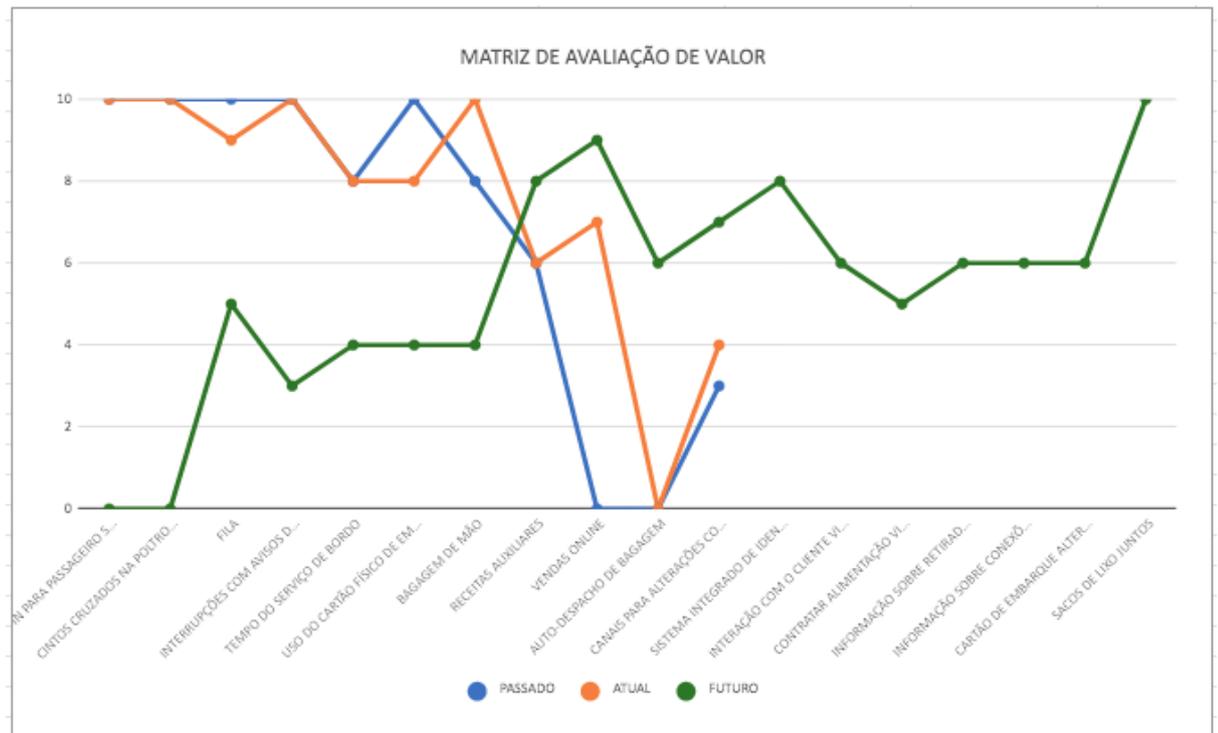
- Bagagem de mão: devido à falta de espaço nas aeronaves, o melhor seria reduzir a quantidade de bagagem de mão, mas isso deixaria insatisfeito o cliente. Para reduzir essa insatisfação, poderia ser feita uma campanha de divulgação e inspeções nas esteiras.
- Canais para alterações contratuais: conduzir os trâmites através de canais exclusivos de forma digital e online, garantindo a fluidez dos processos com o menor número de passos a serem seguidos.

**Criar:** atributos que podem ser criados no setor para agregar valor para o cliente, tornando assim a concorrência irrelevante. São eles:

- Informação sobre retirada de bagagens via *app*: permitir que o cliente receba via aplicativo, se possível antes mesmo de desembarcar, em qual esteira será disponibilizada a sua bagagem para que ele possa retirá-la.
- Informação sobre conexões via *app*: sendo os itens com maior número de reclamações dos passageiros, segundo ANAC (2019), “Execução de voo” e “Alteração pela empresa de forma programada”, informar ao cliente a situação de seus voos de conexão, qual o portão de embarque, plataforma, etc., de tal maneira que o mesmo possa se deslocar com a maior rapidez entre o desembarque de um voo e o embarque em outro. Caso o passageiro tenha perdido a conexão, já possibilitar no mesmo aplicativo sua acomodação no próximo voo disponível, sem que ele necessite se dirigir a um balcão de atendimento para orientação.
- Interação com o cliente via *app*: o aplicativo contará com IA (Inteligência Artificial). Nele será possível, através da árvore decisória pré-estabelecida e com os “disparos” do CCO (Centro de Controle Operacional), fazer o cruzamento de dados para auxiliar o cliente, avisando-o de possíveis problemas com atrasos de voos e conexões, tanto próprias como de terceiras, e as possíveis soluções e orientações de como proceder de forma ágil mesmo antes do embarque e desembarque. Esta interlocução direta, ágil, flexível entre a empresa e o cliente permite orientação em tempo real de todo e qualquer tipo de problema e como proceder.
- Sacos de lixo juntos: para responder a uma questão de sustentabilidade e agilidade no setor, que é a separação do lixo orgânico do reciclado, os sacos de lixo podem ser passados no mesmo momento e o cliente pode participar da separação, tendo então, a percepção que o setor é atento às questões sustentáveis.

- Informar opção de alimentação via *app*: permitir que o passageiro possa, através do aplicativo da empresa aérea, ao efetuar o check-in eletrônico, escolher o tipo de alimentação desejada, e desta forma personalizar o atendimento ao passageiro, reduzindo o tempo de serviço de bordo.
- Sistema integrado de identificação de passageiros: uma das maiores dificuldades para as empresas do setor aéreo brasileiro é justamente o fato de somente conhecerem o seu passageiro no momento do check-in, visto que a maior parte das vendas é efetuada por agências de viagem especializadas, que fornecem apenas algumas informações para realizar a reserva. Estes dados não são estruturados de uma forma que permita a identificação única deste passageiro e a sua segmentação de forma a podermos ofertar produtos e serviços mais adequados ao seu perfil.
- Cartão de embarque alternativo: sendo também um dos subtemas com maior número de reclamações segundo a ANAC (2019), “Problemas com check-in e embarque” serão minimizados ao ser adotado um cartão de embarque alternativo com identificação via chip de acesso pessoal e intransferível, reconhecimento facial e transferência de informação por proximidade.

Gráfico 04 – Matriz de Avaliação de Valor



Fonte: elaborado pelos autores (2019)

Com o uso da ferramenta das Quatro Ações da metodologia Oceano Azul, foi possível identificar ações que não agregam valor algum e por si só geram gastos. Estas foram indicadas a eliminação ou mitigação, direcionando os esforços, tanto da operação quanto do atendimento, a ações que possam realmente transformar as atividades destacadas em melhoria de resultado para organização e promover a percepção de valor junto aos clientes.

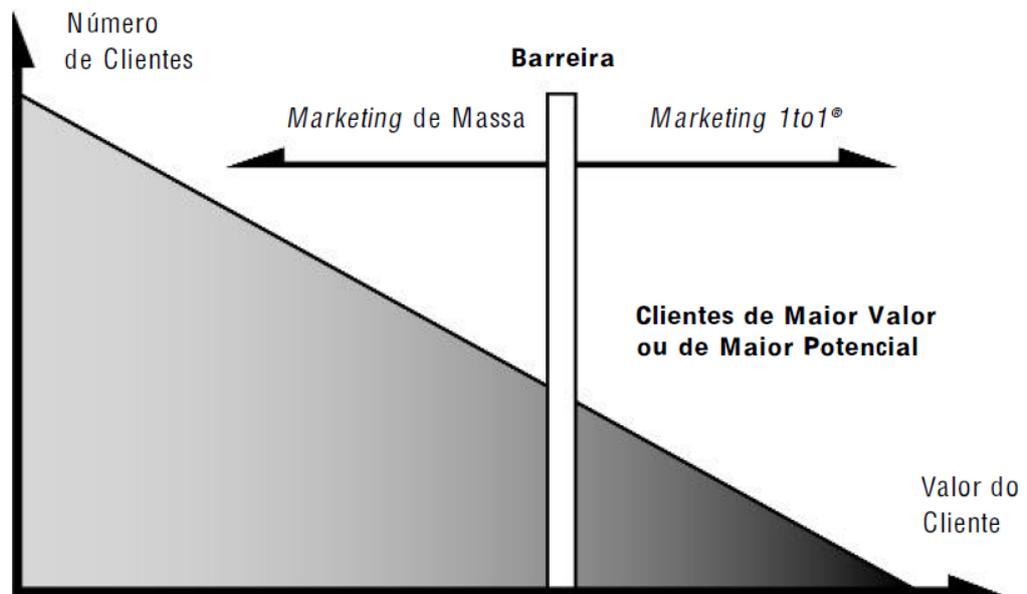
O intuito dessas ações é produzir uma relação “ganha-ganha”, ao sanar, ou em alguns casos mitigar, as dores do cliente, promovendo diferencial às empresas do setor aéreo brasileiro tornando-as mais competitivas em um mercado tão acirrado, tendo em vista o novo perfil associado ao cliente contemporâneo.

## 5.2. O MODELO DE RELACIONAMENTO E GERAÇÃO DE VALOR PARA OS CLIENTES

Conhecer o cliente é fundamental: não é possível estabelecer uma relação com quem não conhecemos. Digitalmente falando, precisamos *identificar* o cliente para conhecê-lo, obtendo a maior quantidade de detalhes possíveis, para *diferenciá-lo* no atendimento.

Com a implementação de uma estrutura de CRM – banco de dados unificado das informações dos clientes, análises de perfil e utilização, experiências e atritos ocorridos – podemos criar diversos modelos preditivos (para oferta de produtos) e agrupamentos (*clusters*) para buscar, de maneira proativa, ofertas e interações com os clientes utilizando a estratégia de marketing 1to1 (*one-to-one*).

Gráfico 05 – Marketing de Massa vs. Marketing 1to1



Fonte: CRM SERIES MARKETING1TO1, 2000

No campo das ofertas, com desenvolvimentos de modelos de propensão à compra de um produto (modelo que calcula a probabilidade de um determinado cliente adquirir um determinado produto em um determinado momento), podemos encantar os clientes sendo proativos e ao mesmo tempo oferecer preços diferenciados dado o perfil de utilização e propensão do cliente.

Além disso, as *interações* são ótimas oportunidades de surpreender, seja no atendimento presencial ou telefônico. “Lembrar” qual foi o último contato com a marca e iniciar a “conversa” dentro deste contexto, utilizando tanto informações proveniente das centrais de relacionamento, balcões de atendimento, tripulação a bordo e canais digitais. Manter todos inteirados das preferências do cliente é uma ótima oportunidade de gerar engajamento e encantar.

Explorando um pouco mais, sabemos que a forma de comunicação e monitoramento de experiências ao longo da jornada dos clientes traz oportunidades de obter um tratamento

*personalizado* de acordo com as circunstâncias e o perfil do cliente. Por exemplo, o cliente pode preencher suas preferências durante uma viagem: bebida e comida preferidas, se quer descansar ou se prefere que o acordem no serviço de bordo, de forma que a empresa consiga atendê-lo da forma que ele gosta no momento de sua viagem, sem que ele precise pedir nada extra. Até mesmo um cliente que possa estar a bordo no dia do seu aniversário pode ser surpreendido com um *speech* do comandante do voo, por exemplo. É possível também personalizar a forma com que atendemos via telefonia os clientes ou até mesmo a forma com que o site é disposto ao visitante quando ele está identificado.

Vale lembrar que a personalização pode ser feita em “massa”, ou seja, personalizar as opções ao redor de uma oferta de maneira que todo e qualquer cliente seja atendido de maneira única, através de uma combinação de componentes distintos, criando opções específicas de acordo com suas necessidades ou desejos.

Utilizando o CRM, também é possível identificar se o nível de relacionamento de um cliente se mantém, aumenta ou reduz, ou simplesmente muda. Desta forma, podemos acompanhar o comportamento, prevenindo ou potencializando situações e até mesmo evitando rompimento de relacionamentos devido a problemas não solucionados. Pode-se também, por exemplo, identificar oportunidade de novos negócios através do comportamento do cliente.

Vale lembrar que satisfação não necessariamente traz fidelidade, mas a inconveniência de mudar gera fidelidade. Assim, conhecer muito bem o cliente, gerar comodidade, oferecer benefícios e atendimento diferenciado, faz com que o cliente tenha um “custo inconveniente” – ainda que não financeiro – ao trocar de fornecedor e pense duas vezes antes de fazê-lo. Porém, vale lembrar que tudo tem limite e, no caso da balança desequilibrar, fazendo com que o grau de insatisfação seja maior que a inconveniência da mudança, este custo certamente valerá a pena.

Figura 18 – Jornada do cliente



Fonte: Confeccionado pelos autores deste trabalho (2019)

### Abaixo alguns entregáveis da proposta:

**Mapeamento e revisão dos processos operacionais:** revisar processos operacionais não obrigatórios, que demandam tempo e não geram valor agregado ao cliente, como por exemplo o cruzamento dos cintos, formação de filas para embarque, avisos e comunicações em excesso durante o voo, agilização do serviço de bordo, recolhimento do lixo orgânico e reciclado de forma unificada, etc.

**Mapeamento e revisão do processo de comunicação:** desenho de árvore de decisão, instituindo padrões para cada evento ocorrido, como atraso, cancelamento, perda de conexão, etc. Abaixo um exemplo não exaustivo:

Figura 19 – Árvore de decisão

		Voo Doméstico									
		Atraso <= 59	Atraso Entre 1 hora e 3h59 minutos	Atraso Adm de 4 horas	Permanência	Alterado	Perda de Conexão	Cancelado		Passo Emergência	
Comunicação	Aeroperuas	ADJERD + VISUAL - Speech antes do horário previsto para embarque com informação sobre a previsão de embarque - Comunicação recorrente (10min) até chamada para o embarque - Tela sobre o portão com informações atualizadas	ADJERD + VISUAL - Speech antes do horário previsto para o embarque com informação sobre a previsão de embarque - Informação sobre a hora de se apresentar e em qual portão - Informação sobre Wi-Fi ou outra forma para comunicação disponível - Informar sobre voucher de alimentação disponível no APP ou tablet - Painel com informações atualizadas	ADJERD + VISUAL - Speech antes do horário previsto para o embarque com informações sobre as propostas, acomodação/hotel, reembolso, disponível no APP ou tablet - Informação sobre horário que o cliente deve se apresentar e em qual portão - Painel com informações atualizadas							<p><b>Resolução e 400</b></p> <p>- O cliente é tratado até superior a 4 horas (ou já haja a notificação de que o voo está sendo esse tempo), ou houver cancelamento de voo ou possibilidade de embarque, oferecer a o passageiro, a fim de substituir mantendo a opção de acomodação ou reembolso.</p> <p>- Para os países que não foram identificados por tabela, o- ou E ou SIM 5 sobre as atividades de cancelamento de voo a ritos de compra realizadas no aeroporto, ainda podem existir que a voo em seja realizada por outra modalidade de transporte.</p>
Comunicação	APP/Site	Então de push e disponibilidade no site antes do horário previsto para o embarque com informação sobre a previsão de embarque	Item no quadro anterior + disponibilidade de voucher de alimentação/hotel/transporte	Push e disponibilidade no site de informações sobre as propostas, acomodação/hotel/reembolso, etc.							
Comunicação	Call Center	Cliente identificado: Aviso na URA. Cliente não identificado: Atendimento humano: Em ambos, informa a previsão de embarque, notificação para que se possível, cliente ligue o APP para que fique sempre atualizado.	Item no quadro anterior + informação sobre a disponibilidade dos vouchers via app ou tablet.	Item no quadro anterior + informação sobre as propostas, acomodação/hotel/reembolso, disponível.							
Auficiência		Não é necessário ofertar	Disponibilizar acesso a internet e telefônicas.	Disponibilizar acesso a internet e telefônicas.							
Refeição		Não é necessário ofertar	Oferecer Voucher de alimentação	Oferecer Voucher de alimentação							
Hospedagem		Não é necessário ofertar	Não é necessário ofertar	Presidência acomodação/hospedagem e traslado de ida e volta. Se estiver no local de seu domicílio, traslado de ida e volta.							
Compensação	Financeira/ Pontos	Não é necessário ofertar	Não é necessário ofertar								

Fonte: Confeccionado pelos autores deste trabalho (2019)

**Comunicação ágil personalizada de acordo com o canal de preferência do cliente:** identificação do canal de preferência do cliente (e-mail, telefone, WhatsApp, notificação no *app*) para incorporar nas réguas de comunicação e de ofertas da empresa.

**Rastreamento das solicitações e reclamações online:** quando o cliente fizer uma solicitação via telefone, no aeroporto ou por e-mail, ele poderá realizar o acompanhamento da tratativa através do *app* ou site.

**Ofertas personalizadas de acordo com o perfil de utilização:** cliente passa a receber comunicações mais adequadas ao seu perfil de utilização e necessidades no seu canal de preferência e não um e-mail marketing padronizado.

**Precificação dinâmica dada a propensão de cada cliente:** modelo matemático que, baseado na chance de um cliente adquirir um produto e/ou serviço, calcula qual seria o preço ideal de oferta que maximizaria a geração de receita.

**Melhoria na experiência digital:** utilizar as informações capturadas no CRM para facilitar a experiência digital, deixando o *app* e o site mais fluidos. Incluir opções de *auto-service* para casos de alteração, cancelamento, rastreamento de bagagem e status do voo de conexão.

**Check-in digital:** utilização das informações de preferência e biometria para realização rápida de check-in. Para os casos de embarque sem bagagem extinguir a necessidade do deste processo.

**Alertas e triggers:** com base na classificação de relacionamento do cliente com a marca (não considerando somente sua categoria em programa de fidelidade), realizar abordagens proativas, principalmente diante de experiências insatisfatórias ou em casos em que o cliente reduz o relacionamento (compra).

### 5.3. ANÁLISE DE VIABILIDADE DO MODELO

#### 5.3.1. Viabilidade Operacional

O estudo de viabilidade operacional é um dos pontos mais críticos da proposta de solução, uma vez que afeta a estrutura de recursos da empresa, tanto humanos quanto físicos, e o que se espera de resultado.

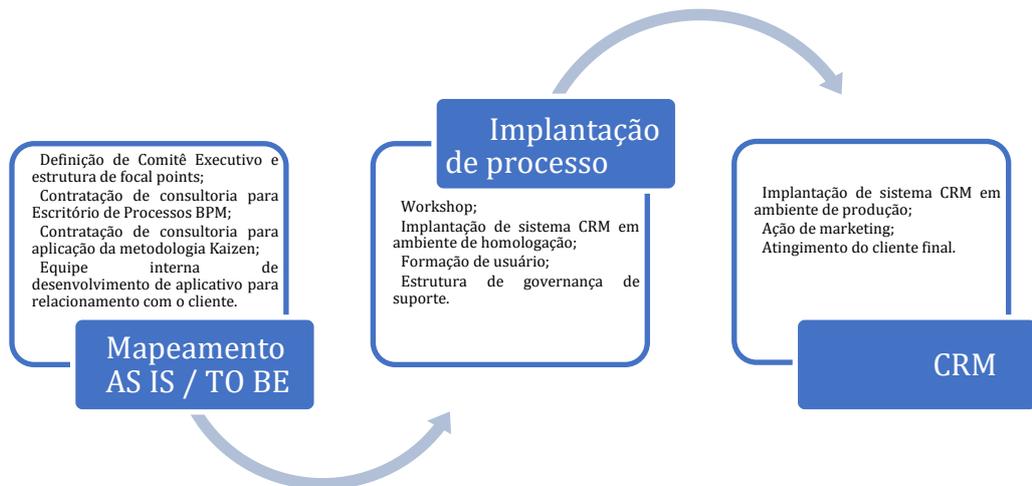
A proposta de solução apresentada neste trabalho é um projeto alinhado com os objetivos estratégicos da organização, com aderência da alta direção e urgente em seu propósito de solução de problema, impactando diretamente o relacionamento da empresa com seus clientes e, conseqüentemente, sua posição de mercado.

O projeto também é alinhado com a cultura da empresa, mas para a implantação da solução e cumprimento do cronograma, será necessária a contratação de uma consultoria, de especialistas e investir em sistema e capacitação interna.

Consideramos etapas fundamentais para viabilizar a solução:

- Recursos Humanos internos
  - Engajamento da alta direção e formação de um Comitê Executivo para acompanhamento do projeto;
  - Definição de *focal points* nas áreas diretamente envolvidas;
  - Formação de grupo de trabalho para desenvolvimento do aplicativo;
  - Formação de grupo de trabalho para desenvolvimento do sistema CRM em homologação e implementação em produção;
  - Formação de usuários: *workshops*, palestras e cursos de especialização.
  
- Contratação
  - Escritórios de processos para mapeamento *AS IS* e *TO BE*, bem como aplicação e acompanhamento, usando a metodologia BPM com imparcialidade;
  - Consultoria Kaizen para dar suporte ao escritório de processos;
  - Especialistas em CRM.
  
- Sistemas
  - Desenvolvimento do *app* de relacionamento com o cliente;
  - Desenvolvimento do sistema CRM;
  - Estrutura de governança;
  - Formação de *master*, *key user* e *final user* dos sistemas.

Figura 20 – Viabilidade Operacional



Fonte: Confeccionado pelos autores deste trabalho (2019)

### 5.3.2. Viabilidade Estratégica

A aplicação da solução proposta é alinhada com a estratégia da empresa e seus objetivos de curto, médio e longo prazos. É uma solução viável, mas que encontra barreiras que ultrapassam os limites da organização:

- Informações de canais de compras
  - Ação governamental junto às agências de viagens, para possibilitar o compartilhamento das informações do cliente, hoje tratadas de forma sigilosa;
- Estratégia com despacho de bagagem
  - A ação não pode ser feita sem conciliação entre as empresas aéreas e agência reguladora;
- Regras de segurança da Infraero:
  - As ações propostas de execução direto no aeroporto passam por avaliação da Infraero e estão condicionadas à aprovação.

Desta forma, a solução proposta exige uma frente de trabalho governamental e regulatória para que seja plenamente viável.

### 5.3.3. Viabilidade Financeira

Na etapa de análise da viabilidade financeira verifica-se se o investimento será viável para a empresa considerando a estimativa de retorno que ele terá e o tempo para esse retorno. Essa estimativa é comparada ao que a empresa tem como parâmetros de retorno sobre seus investimentos. É após os resultados deste estudo que as empresas decidem se há o interesse objetivo de investir.

Para esta análise foi considerada a aplicação da solução em uma das empresas aéreas brasileiras, para que os números sejam coerentes com a realidade.

### Investimento

A tabela 06 apresenta a abertura do investimento que será realizado no período de um ano. Os gastos com o investimento serão compostos por: softwares, tanto o *app* como o de CRM; hardware, pois será necessário aumento da capacidade do(s) servidor(es), entre outros; consultoria em processos: Kaizen e especialistas em CRM para avaliação do andamento do projeto; recursos humanos internos, pois será necessária a contratação de gerentes de projeto; investimento em treinamento para mudança de cultura empresarial; entre outros gastos vinculados ao projeto.

Não foram consideradas as horas despendidas por funcionários internos para tomadas de decisões, mapeamento de processos e testes dos sistemas, entre outras necessidades de atividades que possam vir a surgir ao longo do projeto.

Tabela 06 – Abertura do investimento necessário

	R\$ mil
<b>Software</b>	<b>1.000</b>
Desenvolvimento APP	300
Desenvolvimento CRM	700
<b>Hardware</b>	<b>500</b>
<b>Consultoria</b>	<b>1.167</b>
Escritório de processos	739
Consultoria Kaizen	111
Especialistas em CRM	317
<b>Recursos humanos internos</b>	<b>576</b>
<b>Treinamento</b>	<b>542</b>
<b>Outros</b>	<b>120</b>
<b>TOTAL A SER INVESTIDO</b>	<b>3.905</b>

Fonte: Confeccionado pelos autores deste trabalho (2019)

## Demonstrativo de Resultados

A tabela 07 apresenta o demonstrativo de resultados do ano de implantação, bem como o resultado projetado para os três anos seguintes. Considera-se que uma parcela menor dos clientes será impactada no início e que esse número crescerá ao longo dos anos. Além disso, o cálculo de projeção dos custos considera somente a variação no volume de vendas, e não no ticket médio.

Importante ressaltar que não foram consideradas neste cálculo as possíveis depreciações específicas deste investimento.

Tabela 07 – Demonstrativo dos resultados

R\$ mil	Ano 0 - Implantação	Ano 1	Ano 2	Ano 3
<b>Volume de vendas</b>	<b>23.146</b>	<b>23.262</b>	<b>23.378</b>	<b>23.493</b>
<i>% dos clientes impactados com o Projeto</i>		10%	20%	30%
<i>Crescimento % em rel Ano 0 - clientes impactados</i>		5%	5%	5%
<b>Ticket médio</b>	<b>R\$ 350,00</b>	<b>R\$ 350,00</b>	<b>R\$ 351,40</b>	<b>R\$ 353,15</b>
<i>Var % em rel Ano 0 - clientes impactados</i>		0%	2%	3%
<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>8.101.143</b>	<b>8.141.649</b>	<b>8.214.883</b>	<b>8.296.664</b>
<i>Var % em rel Ano 0</i>		0,5%	1,4%	2,4%
<b>(=) Receita Operacional Líquida</b>	<b>7.767.749</b>	<b>7.806.588</b>	<b>7.876.809</b>	<b>7.955.224</b>
<b>(-) Custos dos Serviços Prestados</b>	<b>- 6.096.035</b>	<b>- 6.126.515</b>	<b>- 6.156.995</b>	<b>- 6.187.475</b>
<i>Var % em rel Ano 0</i>		0,5%	1,0%	1,5%
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>1.671.714</b>	<b>1.680.073</b>	<b>1.719.813</b>	<b>1.767.749</b>
<i>Margem Bruta</i>	21,5%	21,5%	21,8%	22,2%
<i>Var p.p em rel Ano 0</i>		0,0%	0,3%	0,7%
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>- 868.880</b>	<b>- 868.880</b>	<b>- 868.880</b>	<b>- 868.880</b>
<i>Var % em rel Ano 0</i>		0,0%	0,0%	0,0%
<b>(-) Demais</b>	<b>- 528.195</b>	<b>- 528.195</b>	<b>- 528.195</b>	<b>- 528.195</b>
<i>Var % em rel Ano 0</i>		0,0%	0,0%	0,0%
<b>(=) Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro</b>	<b>274.640</b>	<b>282.999</b>	<b>322.739</b>	<b>370.674</b>
<b>(=) Resultado Líquido do Período</b>	<b>247.176</b>	<b>254.699</b>	<b>290.465</b>	<b>333.607</b>
<i>Var R\$ mil em rel Ano 0</i>		7.523	43.289	86.431
<i>Var % em rel Ano 0</i>		3,0%	17,5%	35,0%

Fonte: Confeccionado pelos autores deste trabalho (2019)

## Taxa mínima de atratividade (TMA)

Para a definição da taxa mínima de atratividade, foi considerado que a empresa utilizará 100% de capital próprio para este investimento. Foram levadas em conta todas as variáveis de risco para este capital, conforme explicitado na tabela 08.

Tabela 08 – Formação do custo do capital próprio

Taxa sobre Risco (Referência Selic)	6%
Prêmio de Risco (50% sobre a Selic)	3%
Risco País	250
<b>Custo do Capital Próprio</b>	<b>11,50% a.a.</b>

Fonte: Confeccionado pelos autores deste trabalho (2019)

## Fluxo de Caixa

A tabela 09 representa o saldo acumulado de caixa, bem como o saldo descontado acumulado, utilizando a TMA para o cálculo do desconto.

Tabela 09 – Representação do fluxo de caixa

R\$ mil	Investimento inicial	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Fluxo de Caixa	- 3.905	7.523	35.766	43.142
Saldo acumulado		3.618	39.384	82.526
Fluxo de Caixa descontado		6.747	28.769	31.122
Saldo descontado acumulado		2.842	31.611	62.733

Fonte: Confeccionado pelos autores deste trabalho (2019)

## Indicadores para análise da Viabilidade Financeira do investimento

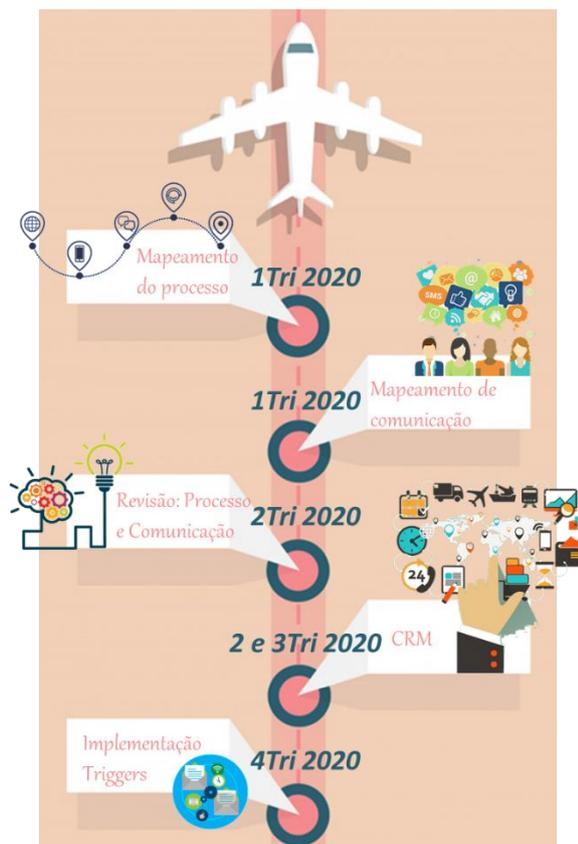
Dentre os métodos disponíveis para análise de viabilidade de projetos, foram utilizados os métodos do Valor Presente Líquido (VPL) e do Tempo de Recuperação do Capital (*Payback*).

Como pode ser observado na tabela 09, mesmo considerando o desconto da taxa de atratividade, o saldo do fluxo de caixa já é positivo no ano 1, o que já demonstra que não há necessidade de ser calculado o VPL pois ele por certo é positivo. Além disso, o *payback* deste projeto é de 1 ano.

Considerando todos os demonstrativos, indicadores e variáveis expostos neste capítulo, verifica-se que este projeto é financeiramente viável para a empresa.

## 5.4. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

Figura 21 – Macro Cronograma



Fonte: Confeccionado pelos autores deste trabalho (2019)

Tabela 10 – Cronograma Detalhado

2020	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>Mapeamento dos processos atuais (AS IS)</b>												
<b>Perda de conexão</b>												
Mapear o processo ponta a ponta no caso de perda de conexão.												
<b>Atraso</b>												
Mapear o processo ponta a ponta no caso de atraso (planejado e não planejado)												
<b>Cancelamento</b>												
Mapear o processo ponta a ponta no caso de cancelamento (planejado e não planejado)												
<b>Operacionais</b>												
Mapear processos operacionais que não geram valor ao cliente												
<b>Mapeamento das comunicações atuais (AS IS)</b>												
<b>Perda de conexão</b>												
Mapear todas as comunicações geradas em caso de perda de conexão.												
<b>Atraso</b>												
Mapear todas as comunicações geradas em caso de atraso (planejado e não planejado)												
<b>Cancelamento</b>												
Mapear todas as comunicações geradas em caso de cancelamento (planejado e não planejado)												
<b>Revisão dos processos e comunicação (TO BE)</b>												
<b>Perda de conexão</b>												
Definir as novas comunicações geradas em caso de perda de conexão.												
<b>Atraso</b>												
Definir as novas comunicações geradas em caso de atraso (planejado e não planejado)												
<b>Cancelamento</b>												
Definir as novas comunicações geradas em caso de cancelamento (planejado e não planejado)												
<b>Operacionais</b>												
Definir aos novos processos e procedimentos e implementá-los												
<b>Desenvolvimento do CRM</b>												
<b>Captura de Dados</b>												
Implementar a captura dos dados dos clientes de maneira rastreável em todos os canais de venda, seguindo as regras da lei de proteção de dados.												
<b>Base de Dados</b>												
Construir base de dados para armazenar as informações capturadas dos canais de vendas, e dos demais sistemas da empresa												
<b>Processamento e disponibilização de informação</b>												
Realizar o cruzamento dos dados, gerando informações relevantes para as áreas de atendimento direto ao cliente, bem como sistemas de comunicação automática.												
<b>Implementação dos Triggers (TO BE)</b>												
<b>Perda de conexão / Atraso / Cancelamento (pro ativo)</b>												
Comunicação pro ativa e automática para os casos de perda de conexão, atraso e cancelamento, já com as devidas soluções para cada caso.												
<b>Comunicação APP</b>												
Comunicação sobre conexão (portão, horário, direção), bagagens (esteira para retirada, track de bagagem), etc												
<b>Marketing direcionado</b>												
De acordo com o perfil do cliente, direcionar a comunicação/marketing.												

Fonte: Confeccionado pelos autores deste trabalho (2019)

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste projeto foi construir uma proposta de valor por meio do Marketing de Relacionamento, que resulte na atração e retenção de clientes para o setor aéreo.

Este projeto analisou modelos de relacionamento com o cliente, casos de sucesso e buscou aprofundamento em empresas do setor aéreo, com dados atualizados sobre a perspectiva do cliente.

Conclui-se que o setor aéreo ainda tem muito a desenvolver no que diz respeito ao relacionamento com seus clientes.

Atualmente, um cliente que voa uma vez por ano, em férias, tem o mesmo tratamento que um cliente que voa diversas vezes por semana, com perfil de negócios. O primeiro, com certeza deve ter a melhor experiência possível. Mas o segundo, sem dúvidas, deve ser o primeiro a ser atendido em uma contingência.

Para isso, se faz necessário entender exatamente quem é o cliente, e tratar estes dados através de sistemas específicos que possibilitem um relacionamento mais próximo ao cliente, agregando valor tanto para a empresa quanto para o cliente.

Apesar de todas as barreiras governamentais, uma pesada regulação do setor, os estudos de viabilidade se mostraram possível para o desenvolvimento do modelo de relacionamento proposto.

Um monitoramento constante do cliente e a identificação deste durante utilização dos serviços, possibilitará sua retenção, permitindo que os consumidores busquem de forma intensiva a companhia aérea que melhor lhes atender e valorizar.

O projeto foi suportado por uma forte base conceitual sobre marketing de relacionamento, proposta de valor e geração de valor. Trouxe ainda um estudo aprofundado sobre o setor aéreo brasileiro, por meio de pesquisas de campo e com empresas consideradas referência no relacionamento com cliente. A proposta de solução foi construída baseada nos conceitos do Oceano Azul, que também agregou muito conhecimento ao grupo.

Este projeto limita-se ao estudo conceitual, com a apresentação de proposta de solução, mas sem a aplicação prática do modelo.

O projeto visa tornar-se uma fonte de referência para as iniciativas de relacionamento com os clientes dos serviços das companhias aéreas do Brasil.

Este grupo foi composto por integrantes do setor aéreo e rodoviário, e mesmo com dificuldades para convergir as agendas dos participantes e a gestão do tempo, foi possível o compartilhamento de conhecimento e informações dos modais o que foi fundamental para a construção do projeto.

Também por meio deste projeto foi possível compreender a importância do cliente para a organização, tanto quanto a importância de buscar por estratégias inovadoras para estreitar os laços nas relações e agregar valor a este cliente objetivando a fidelização para obtenção de resultados sustentáveis e longevos, sendo, portanto, um ótimo aprendizado sobre marketing de relacionamento e as diferenças e semelhanças do setor aéreo com os demais setores.

Mostrou-se evidente para os integrantes deste grupo que o setor aéreo, apesar de já ter se desenvolvido muito, ainda tem muito a crescer, podendo espelhar-se em companhias aéreas internacionais, que já praticam, e desempenham bem, diversos métodos de gestão de relacionamento com o cliente. Conclui-se também que o modal aéreo não se difere tanto do modal rodoviário de passageiros no relacionamento com o cliente.

Assim seus integrantes concluem este projeto e o curso com muito mais conhecimento sobre os modais em que atuam, e muito mais preparados para o mercado.

## REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, Francisco J. S. M. **Gestão Estratégica de Clientes: Key Account Management**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 7 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.
- BAPTISTA, José Ricardo. **Marketing de Relacionamento e CRM**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2011.
- BARNES, James G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes: é tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e casos**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BEE, Roland. **Fidelizar o cliente**. São Paulo: Nobel, 2000.
- BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo. Editora Nobel, 2000.
- BRETZE, M. **Marketing de Relacionamento e competição em tempo real com o CRM (customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BROCH, Angela Aparecida Godoi do Amaral. **Análise da Viabilidade de Projeto**. Curitiba: Universidade Positivo, 2014.
- BROWN, Stanley A. **CRM: Customer Relationship Management – Uma ferramenta estratégica para o mundo do E-Business**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CONNELLAN, Thomas K. **Nos bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversão do mundo**. São Paulo: Futura, 1998.
- CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. **Marketing Estratégico**. São Paulo: McGrawHill, 2007.

- DISNEY, Institute. **O Jeito Disney de encantar dos clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- DRIVEN COMPANY: DO PLANEJAMENTO À AÇÃO. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GAMBLE, John E.; THOMPSON, Arthur A. Jr. **Fundamentos da Administração Estratégica: A busca pela competitividade**. 2 ed. São Paulo: AMGH Editora, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10 ed. São Paulo: Pearson, 2002.
- GONTIJO D. E; ARAUJO, T. S.; ZANOELLO, B. *Gerenciamento do relacionamento com o cliente - Uma aplicação do CRM em uma indústria metal-mecânica*. 2010. 24p. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, 2010.
- GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento, estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Editora Futura, 1999.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios do Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kaven L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall 2005.
- KOTLER, P.; KELLER, Kaven. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios e casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** 10ª Edição, 7ª reimpressão. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Pearson Prentice-Hall do Brasil, 1998
- LACOMBE, F. **Dicionário de negócios: mais de 6.000 termos em inglês e português**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LAKATOS e MARCONI. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2017.
- MADRUGA, Roberto. **Gestão de relacionamento & Customer Experience: A revolução na experiência do cliente**. São Paulo. Atlas, 2018.
- MADRUGA, Roberto. **Gestão de relacionamento & Customer Experience: A revolução na experiência do cliente**. São Paulo. Atlas, 2018. Posição 1600 e 3107 e-book, posição 1921 e 2715 e-book.
- MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM: O que como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.
- MARQUES, Cicero. **Marketing para Negócio empresariais**. Curitiba: Editora do Autor, 2008.
- McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MORGAN, R.M.; HUNT S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 20-38, Jul, 1994

- MOURA, Davi; ARAUJO, Ana Beatriz. Revista Tecnologia & Informação – ano 1, n.3, p.7-19, Jul./Out.2014.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Alta Books, 2011.
- OSTERWALDER, A. et al. **Value Proposition Design: Como construir propostas de valor inovadoras**. Alta Books, 2014.
- PATROCÍNIO, Maurício. **Relacionamentos que enriquecem**. 1 ed. São Paulo: Buzz, 2018.
- QUINTINO, Thiago. **Marketing de Relacionamento e Programa de Fidelização**. 1 ed. São Paulo: Senac, 2017.
- RAPHAEL, Murray; RAPHEL, Neil. **Conquistando a fidelidade: Como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio**. 1 ed. São Paulo: Futura, 1996.
- REICHHELD, F. **Princípios da Lealdade**. São Paulo: Campus /Elsevier, 2001
- SILVA, Airton Marques da. **Metodologia da Pesquisa**. Fortaleza: UECE, 2015, 109p.
- SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/ PPGEP/LED, 2000, 118p.
- SOBRINHO, José Dutra Vieira. **Matemática Financeira**. 8 ed. São Paulo: Gen/Atlas, 2018.
- SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makroon Books, 1993.
- STONE, Bob. **Marketing Direto**. São Paulo: Nobel, 1992.
- SWAIM, Robert. **A estratégia segundo Drucker: Estratégias de crescimento e insights de marketing extraídos da obra de Peter Drucker**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- WHINTELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Elsevier, 1992.
- ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.
- ZANONE, Luiz Claudio. **Fundamentos do Marketing de Relacionamento: Fidelização de Cliente e pós-venda**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ZANONE, Luiz Claudio. **CRM: *Customer Relationship Management: Gestão do Relacionamento com o Cliente e a Competitividade Empresarial***. São Paulo: Novatec, 2007.

ZAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

### **Publicações**

SOUZA, Caio Soares Gonçalo de; OLIVEIRA, Carlos Augusto de. Administração Financeira – Fundamentos e um Modelo Prático. Estudos Globo / Departamento de Efeitos Especiais. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2016.

Indicadores Financeiros para Análise de Investimentos. TREASY. Planejamento, Orçamento e Acompanhamento.

Anuário do Transporte Aéreo 2017, volume único, 1ª edição, Agência Nacional de Aviação Civil.

MALAGUTTI, Antônio Osller. EVOLUÇÃO DA AVIAÇÃO CIVIL, NO BRASIL, Câmara dos Deputados. Estudo. Brasília, 2001.

Demanda e Oferta do Transporte Aéreo. Empresas Brasileiras. ANAC. Junho de 2019.

Panorama 2017. O Setor Aéreo em Dados e Análises, volume único, 1º edição, Associação Brasileira das Empresas Aéreas.

### **Links consultados**

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. Boletim de monitoramento do consumidor.gov.br – Transporte Aéreo – 3º trimestre de 2018. 2019. Disponível em: [https://www.anac.gov.br/noticias/2019/anac-divulga-dados-de-manifestacoes-de-passageiros-do-transporte-aereo/BoletimTrimestraldeMonitoramentodoConsumidorgovbr\\_3trimestre\\_2018.pdf](https://www.anac.gov.br/noticias/2019/anac-divulga-dados-de-manifestacoes-de-passageiros-do-transporte-aereo/BoletimTrimestraldeMonitoramentodoConsumidorgovbr_3trimestre_2018.pdf). Acesso em 05 de agosto de 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. Consulta Interativa – Indicadores do Mercado de Transporte Aéreo. Disponível em <https://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/consulta-interativa/demanda-e-oferta-ranking-de-empresa>. Acesso em: 28 de julho de 2019.

ALMQUIST, Eric; et al. The Elements of Value. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>>. Acesso em 28 abr. 2019.

AMATO, Fábio. Número de empresas aéreas aptas a operar voo regular cai pela metade em oito anos. **G1**, 2019. Portal de Economia. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/05/04/numero-de-empresas-aereas-aptas-a-operar-vo-regular-cai-pela-metade-em-oito-anos.ghtml>> Acesso em: 28 de julho de 2019.

AZUL LINHAS AÉREAS. **Voeazul**, c2019. Relações com investidores. Disponível em: <[http://ri.voeazul.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=54741](http://ri.voeazul.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=54741)>. Acesso em: 08 de julho de 2019.

AZUL LINHAS AÉREAS. **Voeazul**, c2019. Relações com investidores. Disponível em: <[http://ri.voeazul.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=65792](http://ri.voeazul.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=65792)>. Acesso em: 08 de julho de 2019.

AZUL LINHAS AÉREAS. **Voeazul**, c2019. Relações com investidores. Disponível em: <[http://ri.voeazul.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=54746](http://ri.voeazul.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=54746)>. Acesso em: 08 de julho de 2019.

AZUL LINHAS AÉREAS. **Voeazul**, c2019. Relações com investidores. Disponível em: <[http://ri.voeazul.com.br/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo=6263995B-3CF9-4A3E-B3E6-6155BC062964](http://ri.voeazul.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=6263995B-3CF9-4A3E-B3E6-6155BC062964)>. Acesso em: 08 de julho 2019.

AZUL LINHAS AÉREAS. **Voeazul**, c2019. Programa TudoAzul. Disponível em: <<https://tudoazul.voeazul.com.br/web/azul/categorias>>. Acesso em: 08 de julho de 2019.

AZUL LINHAS AÉREAS. **Voeazul**. Categorias Tudo Azul, [s.d.]. Disponível em: <<https://tudoazul.voeazul.com.br/web/azul/categorias>>. Acesso em: 26 de julho de 2019.

AZUL é a companhia aérea preferida das pequenas e médias empresas. **Voeazul**, 2018. Disponível em: <<https://www.voeazul.com.br/imprensa/releases/-azul-e-a-companhia-aerea-preferida-das-pequenas-e-medias-empresas--1383360044051>>. Acesso em: 08 de julho de 2019.

BANCO ITAUCARD. **Cartões Itaú**, [s.d.]. Página TudoAzul Itaucard. Disponível em: <[https://cartoes.itau.com.br/cartoes/4/?tracker=cartao&s\\_cid=prc|ncc|pagprod|tudoazul-home|ccr|1|0|-|lit&cpg\\_s=vitrine\\_tudoazul#portfolio](https://cartoes.itau.com.br/cartoes/4/?tracker=cartao&s_cid=prc|ncc|pagprod|tudoazul-home|ccr|1|0|-|lit&cpg_s=vitrine_tudoazul#portfolio)>. Acesso em: 8 de julho de 2019.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80. Disponível em

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>>. Acesso em 27 maio 2019.

BORGES, Fábio Roberto. Canvas de Proposta de Valor: crie produtos e serviços que os clientes amam. Disponível em <<https://fabiorobertoborges.com/blog/canvas-de-proposta-de-valor>>. Acesso em 28 abr. 2019.

BRASIL. MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA. **Conheça o Brasil que voa**. 2014. Disponível em: <<http://infraestrutura.gov.br/obrasilquevoa/perfil-do-passageiro.php>>. Acesso em: 28 de setembro de 2019.

CAMPOS, R.; Santos, A. Marketing de relacionamento para a satisfação e fidelização de clientes: um estudo de caso no CCAA. Disponível em: <<https://www.formiga.ifmg.edu.br/documents/2017/PublicacoesTCCsBiblioteca/Administracao/TCC-RITACAMPOS.pdf>>. Acesso em 14 abr. 2019.

CARVALHO, Denis. Azul inaugura sala VIP para seus passageiros no Aeroporto de Campinas. **Melhores destinos**, 2016. Disponível em: <<https://www.melhoresdestinos.com.br/lounge-azul-sala-vip-campinas.html>>. Acesso em: 08 de julho de 2019.

CASTRO, Davisson Jurandi De Oliveira. A IMPORTÂNCIA DO CRM – Customer Relationship Management – dentro do universo empresarial para o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento por parte das empresas. Disponível em <[http://revistapensar.com.br/administracao/pasta\\_upload/artigos/a119.pdf](http://revistapensar.com.br/administracao/pasta_upload/artigos/a119.pdf)>. Acesso em 28 abr. 2019.

CENTRO BRASILEIRO DE INFRAESTRUTURA. **CBIE**, 2019. Quantos aeroportos existem no Brasil? Disponível em: <<https://cbie.com.br/artigos/quantos-aeroportos-existem-no-brasil/>> Acesso em: 28 de julho de 2019.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **CNT**, 2019. Setor aéreo driblou a crise e continua crescendo em 2019. Disponível em: <<https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/setor-aereo-driblou-crise>>. Acesso em: 28 de julho de 2019.

DIAS, Flávio. Benchmarking. Disponível em: <<http://www.coladaweb.com/admmaterial/benchmarking.htm>>. Acesso em: 27 mai. 2019.

JCA HOLDING. **JCA Holding**, [s.d.]. Disponível em: <<http://www.jcaholding.com.br/>>. Acesso em: 04 de agosto de 2019.

JUNIOR, Nilvan. Marketing de relacionamento: satisfação e fidelização de clientes do mercado varejista de Vitória. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/marketing-de->

[relacionamento-satisfacao-e-fidelizacao-de-clientes-do-mercado-varejista-de-vitoria](#)>. Acesso em 05 maio. 2019.

LATAM AIRLINES GROUP S.A. **LATAM**, c2019. Categorias Elite, como ser um cliente Elite. Disponível em: <[https://www.latam.com/pt\\_br/latam-fidelidade/nosso-programa/categorias-elite/como-ser-um-cliente-elite/](https://www.latam.com/pt_br/latam-fidelidade/nosso-programa/categorias-elite/como-ser-um-cliente-elite/)>. Acesso em: 26 de julho de 2019.

LATAM AIRLINES GROUP S.A. **LATAM**, c2019. Programa, Termos e condições. Disponível em: <[https://www.latam.com/pt\\_br/latam-fidelidade/nosso-programa/termos-e-condicoes/](https://www.latam.com/pt_br/latam-fidelidade/nosso-programa/termos-e-condicoes/)>. Acesso em: 26 de julho de 2019.

LIS, Laís. Latam e Gol não poderão disputar 'slots' da Avianca no aeroporto de Congonhas, decide Anac. **G1**, 2019. Portal de Economia. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/07/25/latam-e-gol-nao-poderao-disputar-slots-da-avianca-no-aeroporto-de-congonhas-decide-anac.ghtml>>, Acesso em 03 de agosto de 2019.

MAIS de 103 milhões de passageiros foram transportados em 2018 por empresas brasileiras. **ANAC**, 2019. Notícias. Disponível em: <<https://www.anac.gov.br/noticias/2019/mais-de-103-milhoes-de-passageiros-foram-transportados-em-2018-por-empresas-brasileira>>. Acesso em 02 de agosto de 2019.

MARTELLO, Alexandre. Banco Central reduz para 0,8% estimativa de alta do PIB em 2019. **G1**, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/06/27/banco-central-reduz-para-08percent-estimativa-de-alta-do-pib-em-2019.ghtml>. Acesso em: 28 de julho de 2019.

MIRANDA, Igor. Latam investe em peso no marketing digital para servir melhor. **UOL**, 2018. Blog de publicidade. Disponível em: <<https://blog.publicidade.uol.com.br/2018/07/18/igor-miranda-latam-investe-em-peso-no-marketing-digital-para-servir-melhor/>>. Acesso em: 26 de julho de 2019.

MORAES, Roberta. Desafios da Gol em manter a satisfação dos clientes nas alturas. **Mundo Marketing**, 2015. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/marca/34566/desafios-da-gol-em-manter-a-satisfacao-dos-clientes-nas-alturas.html>>. Acesso em: 26 de julho de 2019.

MOVTI. **MOVTI**, c2019. Disponível em: <<https://movti.com.br/>>. Acessado em: 04 de agosto de 2019.

NOVAES, Vinícius. Principal diferencial da Azul são as pessoas. **Propmark**, 2016. Disponível em: <<http://propmark.com.br/anunciantes/principal-diferencial-da-azul-sao-as-pessoas>>. Acesso em: 26 de julho de 2019

NÚMERO de passageiros transportados em voos internacionais bate recorde no semestre. ANAC, 2019. Disponível em: <<https://www.anac.gov.br/noticias/2019/numero-de-passageiros-transportados-em-voos-internacionais-bate-recorde-no-semester>>. Acesso em: 28 de julho de 2019.

PATEL, Neil. Aprenda Como Você Pode Criar uma Proposta de Valor Eficaz. Disponível em <<https://neilpatel.com/br/blog/criar-uma-proposta-de-valor/>>. Acesso em 28 abr. 2019.

PEREIRA, Alexandra. A importância do marketing de relacionamento para fidelização de clientes nas empresas. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-marketing-de-relacionamento-para-fidelizacao-de-clientes-nas-empresas>>. Acesso em 23 abr. 2019

ROCHA, Thiago. OKR: o que é e como a metodologia pode ajudar sua empresa a ter mais resultados. **ResultadosDigitais**, 2018. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-okr/>>. Acessado em: 04 de agosto de 2019.

SACONI, Alexandre. Quatro empresas entram na disputa por horários da Avianca em Congonhas. **UOL**, 2019. Portal de Economia. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/07/26/slots-aeroporto-de-congonhas-avianca-empresas.htm>>, Acesso em: 03 de agosto de 2019.

SCHERER, Felipe. Os elementos da proposta de valor. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/blog/inovacao-na-pratica/os-elementos-da-proposta-de-valor>>. Acesso em 28 abr. 2019.

SCHEUER, Karina. Valor percebido pelo cliente. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/valor-percebido-pelo-cliente>>. Acesso em 28 abr. 2019.

SEBRAE. O que é o fluxo de caixa e como aplicá-lo no seu negócio. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fluxo-de-caixa-o-que-e-e-como-implantar,b29e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 20 abr. 2019.

SENADO aprova capital estrangeiro nas aéreas. **Viagem e Turismo**, 2019. Seção de matérias. Disponível em: <<https://viagemeturismo.abril.com.br/materias/senado-aprova-capital-estrangeiro-nas-aereas/>> Acesso em: 28 de julho de 2019.

SMILES FIDELIDADE S.A. **Smiles**. Categorias Smiles, [s.d.]. Disponível em: <<https://www.smiles.com.br/categorias-smiles>>. Acesso em: 26 de julho de 2019.

UNESUL. **UneSul**, c2019. Disponível em: <<https://www.unesul.com.br/site/>>. Acessado em: 04 de agosto de 2019.

WARTH, Anne. Bilhete aéreo vai ficar mais barato, afirma ministro. **Estadão**, 2019. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,mais-tres-ou-quatro-aereas-de-baixo-custo-tem-interesse-no-brasil-diz-ministro-de-infraestrutura,70002922687>>. Acesso em: 28 de julho de 2019.