

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL  
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**Alan Gerino de Melo  
André Luis Gregório Brandão  
Fabiana Angélica de Meneses  
Felipe Theodoro Luiz Ferreira  
Mário José Mello Martins**

**RELACIONAMENTO COM CLIENTE: UM MODELO QUE PROPORCIONE  
EXPERIÊNCIAS POSITIVAS EM SITUAÇÕES DE CONTIGÊNCIA NO MERCADO  
DE TRANSPORTE AÉREO BRASILEIRO**

**São Paulo  
2020**

**Alan Gerino de Melo  
André Luis Gregório Brandão  
Fabiana Angélica de Meneses  
Felipe Theodoro Luiz Ferreira  
Mário José Mello Martins**

**RELACIONAMENTO COM CLIENTE: UM MODELO QUE PROPORCIONE  
EXPERIÊNCIAS POSITIVAS EM SITUAÇÕES DE CONTIGÊNCIA NO MERCADO  
DE TRANSPORTE AÉREO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Especialização em Gestão de Negócios, Fundação Dom Cabral, como requisito parcial para a conclusão da Especialização em Gestão de Negócios.

Orientador: Professor Me. Marcos Eugênio Vale Leão

São Paulo  
2020

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma tradicional VS. organograma de empresa moderna orientada para o cliente.....	15
Figura 2 - O processo de desenvolvimento do cliente.....	17
Figura 3 - Níveis de marketing de relacionamento. ....	19
Figura 4 - Aumentando a participação no negócio do cliente.....	20
Figura 5 - Modelo de Processo para Jornada e Experiência do Cliente.....	24
Figura 6 - Influência da Forma de Busca por Produto/Serviço. ....	25
Figura 7 – Modelo de Negócios Canvas .....	35
Figura 8 – Modelo de Canvas de Proposta de Valor .....	38
Figura 9 – Dados de Aeronaves registradas no Brasil, segundo categorias de registro. ....	50
Figura 10 - Participação de mercado, em (%), na oferta de assentos.km, no cenário nacional, ao longo dos anos de 1991 a 2003.....	52
Figura 11 – A malha aérea brasileira. ....	53
Figura 12 – <i>Framework</i> Gestão Situação Problema.....	96
Figura 13– <i>Printscreen</i> com tabela demonstrativa dos tipos de passagens da companhia aérea GOL. ....	98
Figura 14 – Esquema Controle de Voo. ....	99
Figura 15 – Classificação de propriedade com o nível de problema. ....	102
Figura 16 - Visão Geral Interface App.....	107
Figura 17 - Fluxo Informação App.....	108
Figura 18 - Gantt Implementação Projeto Aplicativo. ....	124
Figura 19 - Questionário aplicado. ....	134

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - A Progressão do Valor Econômico .....	29
Gráfico 2– Participação no Mercado Nacional .....	55
Gráfico 3 - Cancelamento de voos programados. ....	58
Gráfico 4 – Justificativas de cancelamentos de voos programados entre janeiro/2018 e junho/2019.....	58
Gráfico 5– Chegadas após o horário programado (Standard 0).....	59
Gráfico 6– Chegadas após quinze minutos do horário programado (Standard 15)...	59
Gráfico 7 – Chegadas após trinta minutos do horário programado (Standard 30). ...	60
Gráfico 8 – Chegadas após sessenta minutos do horário programado (Standard 60). .....	60
Gráfico 9 – Partidas após o horário programado (Standard 0).....	61
Gráfico 10 – Partidas após quinze minutos do horário programado (Standard 15)...	61
Gráfico 11 – Partidas após trinta minutos do horário programado (Standard 30). ....	62
Gráfico 12 – Partidas após sessenta minutos do horário programado (Standard 60). .....	62
Gráfico 13 – Justificativas de atrasos de voos programados entre janeiro/2018 e junho/2019.....	64
Gráfico 14 – Tempo médio de atraso na partida por voo atrasado. ....	65
Gráfico 15 – Tempo médio de atraso na chegada por voo atrasado.....	66
Gráfico 16 – Comparação total de bagagens com manuseio indevido e total de passageiros transportados. ....	67
Gráfico 17 – Diagrama de Pareto dos Grupos Problema das reclamações entre janeiro/2018 e junho/2019.....	78
Gráfico 18 – Diagrama de Pareto classificação das reclamações por problemas dentro do grupo de problemas de vício de qualidade no período entre janeiro/2018 e junho/2019.....	79
Gráfico 19 – Nota média da avaliação da solução pelo consumidor por grupos problema entre janeiro/2018 e junho/2019. ....	80
Gráfico 20 – Nota média da avaliação da solução pelo consumidor por problemas dentro do grupo problema vícios de qualidade entre janeiro/2018 e junho/2019. ....	80
Gráfico 21 - Experiência Prévia em Contingência. ....	88
Gráfico 22 - Grau de Satisfação às Tratativas em Situações de Contingência. ....	89

Gráfico 23 - Preparo do Atendente.....	90
Gráfico 24 - Pró atividade da empresa aérea.....	90
Gráfico 25 - Agilidade da Empresa Aérea. ....	91
Gráfico 26 - Qualidade da assistência prestada pela companhia aérea. ....	91
Gráfico 27 - Percepção dos Clientes Fidelidade quanto ao tratamento das companhias aéreas em situação de contingência.....	92
Gráfico 28 - Percepção Clientes Fidelidade. ....	93
Gráfico 29 - Gênero.....	137
Gráfico 30 - Faixa Salarial. ....	137
Gráfico 31 - Frequência de viagens. ....	138
Gráfico 32 - Motivo da viagem.....	138

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação das etapas do processo de decisão de compra.....	26
Tabela 2 – Modelo Conceitual de Encontros de Serviço ao Longo da Experiência de Serviço. ....	27
Tabela 3 - Diferenças Econômicas.....	28
Tabela 4– Empresas aéreas de transporte regular de passageiros no Brasil. ....	55
Tabela 5 - Lista de Serviços e Compensações. ....	104
Tabela 6 – Pesos por funcionalidades e complexidade. ....	116
Tabela 7 – Funcionalidades e fatores de pontuação.....	117

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tabela de Serviços e Compensações.....	103
---	-----

## LISTA DE SIGLAS

CRM - *Customer Relationship Management*  
QSP – Qualidade, Serviço e Preço  
VPL – Valor Presente Líquido  
TIR – Taxa Interna de Retorno  
DCF – Fluxo de Caixa Descontado  
ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil  
DAC – Departamento de Aviação Civil  
RPK – Receita por Quilômetro Voador  
VRA – Voo Regular Ativo  
IATA – *International Air Transport Association*  
DOT – *Department of Transportation*  
GHM – *Ground Handling Manual*  
CSM – Manual de Normas do Cliente  
OCC – Centro de Controle Operacional  
FPA – *Function Point Analysis*  
UFP – *Unadjusted Function Points*

## RESUMO

Projeto aplicativo de um modelo de melhoria do relacionamento com o cliente do mercado de transporte aéreo brasileiro durante situações de contingência. Foram empregados benchmark, análise do setor e pesquisas com passageiros para definir o problema, as expectativas dos consumidores e as melhores práticas aplicáveis nos diferentes cenários. O modelo proposto consiste em disponibilizar a informação ao passageiro em tempo real e, com base em uma lógica de priorização, prover as assistências requeridas de maneira customizada, automatizada e tecnológica, por meio de um aplicativo para celular. O modelo proposto demonstra sua viabilidade operacional, uma vez que já existem as equipes e informações necessárias; sua viabilidade estratégica, indo ao encontro das estratégias de fidelização das empresas do setor e financeira, ao demonstrar retorno do investimento requerido para sua implantação.

**Palavras-chave:** Mercado Aéreo. Relacionamento com cliente. Contingência. Assistência. Aplicativo.

## ABSTRACT

Application project for an improvement model on customer relationship of the Brazilian air transport market during contingency situations. Benchmark, industry analysis and passenger surveys were employed to define the problem, consumer expectations and best practices applicable in the different scenarios. The proposed model consists of providing information to the passenger in real time and, based on a prioritization logic, providing the required assistance in a customized, automated and technological way through a mobile application. The proposed model demonstrates its operational viability, since the necessary teams and information already exist; its strategic viability, reinforcing the customer loyalty strategies of the companies in the sector and the financial viability, showing the return for investment required for its implementation.

**Keywords:** Airline Market. Customer Relationship. Contingency. Assistance. Application.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>RESUMO EXECUTIVO.....</b>	<b>11</b>
<b>2.</b>	<b>BASES CONCEITUAIS .....</b>	<b>13</b>
	2.1. MARKETING DE RELACIONAMENTO E A CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS RENTÁVEIS E DURADOUROS COM OS CLIENTES .....	13
	2.2 A JORNADA DO CLIENTE E A CONSTRUÇÃO DE EXPERIÊNCIAS POSITIVAS PARA OS CLIENTES .....	23
	2.2.1. EXPERIÊNCIA DO CLIENTE .....	27
	2.3. MARKETING E A CONSTRUÇÃO DE UMA PROPOSTA DE VALOR 30	
	2.4. ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA NOVOS PROJETOS (OPERACIONAL, ESTRATÉGICA E ECONÔMICO-FINANCEIRA) .....	38
	2.4.2. VIABILIDADE ESTRATÉGICA .....	42
	2.4.3. VIABILIDADE OPERACIONAL.....	43
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>46</b>
<b>4.</b>	<b>LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO.....</b>	<b>49</b>
	4.1. ANÁLISE DO SETOR.....	49
	4.1.1. O SETOR AÉREO NO BRASIL.....	49
	4.1.2. IDENTIFICAR SITUAÇÕES DE CONTIGÊNCIA E SUA INCIDÊNCIA NOS SERVIÇOS DE TRANSPORTE AÉREO DE PASSAGEIROS NO BRASIL ...	56
	4.2. <i>BENCHMARKING</i> /REALIDADES ORGANIZACIONAIS .....	69
	4.2.1. PRÁTICAS DE SUCESSO NO CONTINGENCIAMENTO DE SITUAÇÕES-PROBLEMA ENVOLVENDO CLIENTES .....	69
	4.3. ANÁLISE DE MERCADO .....	77
	4.3.2. Tratativas e encaminhamentos às situações-problemas no Setor: uma análise crítica .....	81
	4.4 AVALIAR A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO ÀS TRATATIVAS E ENCAMINHAMENTOS ÀS SITUAÇÕES-PROBLEMA NO SETOR AÉREO BRASILEIRO. ....	88
	4.4.1 CONSIDERAÇÕES PESQUISA.....	94
<b>5.</b>	<b>DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO .....</b>	<b>95</b>

5.1. MODELO DE RELACIONAMENTO QUE PROMOVA EXPERIÊNCIAS POSITIVAS PARA OS CLIENTES EM SITUAÇÕES DE CONTINGÊNCIA NO MERCADO AÉREO BRASILEIRO .....	95
5.1.1. RECONHECIMENTO E CLASSIFICAÇÃO .....	97
5.1.2. Identificação Problema Pré-Voo .....	98
5.1.3. IDENTIFICAÇÃO PROBLEMA PÓS-VOO .....	100
5.1.4. SERVIÇOS E COMPENSAÇÕES .....	102
5.1.5. INTERFACE COM O PASSAGEIRO .....	106
5.2. ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA O MODELO.....	111
5.2.1. VIABILIDADE OPERACIONAL.....	111
5.2.2. VIABILIDADE ESTRATÉGICA .....	112
5.2.3. VIABILIDADE FINANCEIRA .....	114
5.3. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO .....	123
<b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>125</b>
6.1. LIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	126
6.2. APRENDIZADO.....	127
<b>APÊNDICES    134</b>	
APÊNDICE A – PESQUISA APLICADA AO USUÁRIO.....	134

## 1. RESUMO EXECUTIVO

Nos últimos anos, a experiência do consumidor com as marcas se tornou mais relevante para o sucesso dos negócios e estudos sobre a jornada do cliente atestam a importância do suporte aos consumidores não apenas durante as compras, mas também no pós-venda.

Essas pesquisas revelam que mudanças na forma de lidar com as dúvidas e demandas dos consumidores afetam a probabilidade de determinado produto ou serviço ser indicado, gerando potencial retorno para as companhias.

Quando considerados esses fatores em um setor como o aeronáutico, em que as margens de lucro são historicamente baixas e há diferentes players em um mesmo mercado, os benefícios de se investir no relacionamento com os clientes fica ainda mais evidenciado.

Especificamente no Brasil, onde há gargalos de infraestrutura nos aeroportos, falta de equipamentos para operação em condições climáticas adversas, além dos problemas técnicos das aeronaves e de operação das companhias aéreas, essa variação nos níveis de satisfação do cliente ganha peso, daí a proposta deste trabalho de buscar soluções para o ramo.

A partir da **pergunta-problema** “Como construir experiências positivas para os clientes em situação de contingência envolvendo os serviços de transporte aéreo de passageiros no Brasil?”, desenvolveu-se um modelo para aumento da satisfação do cliente.

A proposta tem por **objetivo geral** a apresentação de um modelo de relacionamento que permita gerar experiências positivas em situações de contingência nos serviços aéreos, de forma a maximizar o volume de transações correntes com os clientes, e um de seus **objetivos específicos** é identificar situações de contingência nos serviços de transporte aéreo.

Outros objetivos específicos são: avaliar a percepção dos clientes em relação a situações de contingência e sua satisfação quanto às tratativas das empresas aéreas; analisar práticas de sucesso no contingenciamento de situações problema envolvendo clientes; propor um modelo de relacionamento que promova a satisfação dos passageiros.

Para alcançar esses objetivos, o projeto foi estruturado com base em pesquisa bibliográfica, levantamento de dados, pesquisa com passageiros impactados e avaliação das informações coletadas, culminando com a análise do setor com foco nas situações de contingência, impactos na satisfação do cliente, benchmark e levantamento de práticas de sucesso.

O primeiro capítulo apresenta as bases conceituais do trabalho. A partir desse referencial, foi realizado o estudo para a conceituação, quantificação e entendimento do problema no mercado de aviação nacional.

Em seguida, é apresentada a metodologia e, no capítulo 4, constam a análise do setor aéreo no país, a análise de mercado e taxas de contingências como atrasos, cancelamentos e extravio de bagagem.

O capítulo 5 reúne as informações específicas do modelo proposto, incluindo as análises de viabilidade operacional, estratégica e financeira, com estimativa de custos e plano de implementação. Por fim, o capítulo 6 é dedicado às considerações finais e a recomendações.

A proposta de solução desenvolvida a partir desse percurso busca responder às insatisfações e demandas dos passageiros e fortalecer o relacionamento cliente-empresa durante contingências de maneira simples e efetiva, disponibilizando as melhores soluções com base na contingência experimentada, perfil de passageiro e regras de negócio da empresa de maneira automatizada, aumentando a satisfação do cliente e criando um vínculo do mesmo com a empresa.

Além da melhoria no relacionamento, as análises de viabilidade operacional, estratégica e financeira da proposta evidenciam retorno financeiro para as companhias que vierem a adotar o modelo, reforçando sua importância e utilidade.

## 2. BASES CONCEITUAIS

Neste capítulo, define-se uma base conceitual visando suportar o desenvolvimento do projeto aplicativo. Para isso, foram pesquisados temas de marketing relacionados ao relacionamento com o cliente, construção de proposta de valor e, por fim, como realizar a avaliação de viabilidade do projeto.

### 2.1. MARKETING DE RELACIONAMENTO E A CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS RENTÁVEIS E DURADOUROS COM OS CLIENTES

Marketing pode ser descrito como o caminho que promove as interações entre empresas e o mercado. Segundo Kotler e Keller (2006), marketing abrange a identificação e a satisfação das necessidades do indivíduo e da sociedade. Em uma definição simples, o marketing sustenta necessidades lucrativamente, transformando uma carência particular ou social em uma oportunidade lucrativa (KOTLER; KELLER, 2006).

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2004).

Ainda segundo os autores, a administração do marketing ocorre quando ao menos uma entre as partes envolvidas numa relação de troca potencial, busca meios de obter as respostas esperadas das demais partes, é a capacidade de selecionar públicos-alvo e da captação, retenção e fidelização de clientes através da criação, entrega e comunicação de valores para esses.

Embora vender seja sempre necessário, o marketing tem como um de seus objetivos tornar o esforço de venda desnecessário, sendo o principal conhecer e entender as necessidades do cliente de tal maneira, que o produto ou serviço ofertado se venda sozinho, idealmente resultando em um cliente disposto a comprar, fazendo com que a única coisa necessária seja tornar o produto ou serviço disponível.

O Marketing de Relacionamento é um conceito que direciona as empresas para criação de uma relação mais próxima de seus clientes, de forma que o atendimento

seja um diferencial no momento da escolha por parte do público alvo. Diante de um mercado onde a concorrência é cada vez maior, encantar o cliente em todas as etapas de sua experiência torna-se o ponto crucial para se gerar uma boa referência para quem busca pelo produto ou serviço ofertado.

Para Prata e Silva (2016), as empresas do mercado atual têm oferecido produtos e serviços com características cada vez mais semelhantes, gerando a infidelidade dos clientes, que passaram a ter cada vez mais opções de compra. Apenas a qualidade do produto deixou de ser o fato decisório na hora da escolha.

Diante desse fato, as empresas têm investido para tornar o atendimento ao cliente uma vantagem competitiva para geração de valor, gerenciando a forma como se relacionam com seus clientes com eficiência de tal maneira que além de captar novos clientes, conseguem fidelizar e satisfazer a carteira existente.

Conquistar novos clientes é mais custoso que manter os já existentes, sendo assim, pode-se considerar que os esforços com a manutenção da carteira como um importante investimento, na medida em que influencia no aumento das vendas e na redução de despesas.

O nivelamento da qualidade dos produtos e de seus preços faz com que o principal diferencial responsável pelo sucesso comercial seja o atendimento dado ao cliente em todo o processo de venda: desde a simples consulta telefônica ou presencial até o período pós-venda. Em cada fase deste processo existem verdadeiras “fotografias” que o cliente faz de nossa empresa, influenciando em sua decisão de continuar ou não a ser nosso cliente ou pior ainda, que faça boas ou más referências de nossos serviços. Existem estudos que comprovam que um cliente satisfeito faz um marketing positivo para aproximadamente 4 pessoas enquanto um insatisfeito faz um marketing negativo para no mínimo 11 pessoas. Se em nossa operação existir ao menos uma fase que não atenda as expectativas do cliente, seu juízo de valor a nosso respeito irá proporcionar uma divulgação negativa de nossa atuação afastando clientes em uma escala geométrica (DELLCORSO, 2009).

Kotler e Keller (2006) afirmam que as empresas que forem capazes de converter uma orientação de vendas para uma orientação de marketing têm maiores chances de superar a concorrência. Os profissionais de marketing devem criar uma relação de conectividade com os clientes, mantendo-os informados e engajados, possibilitando inclusive a participação ativa no processo, pois “empresas centradas nos clientes são capazes de construir clientes, não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de mercados, não apenas em engenharia de produtos” (Kotler e Keller, 2006, p. 138).

Segundo os autores Kotler e Keller (2009), administradores que tem o cliente como o “centro do lucro”, passaram a tratá-los como o bem mais importante da organização, concentrando o foco e esforços de todos os níveis hierárquicos, iniciando com a alta administração até o pessoal de linha de frente, sempre suportando uns aos outros, de forma que todos estejam envolvidos e em contato com o cliente, com o objetivo de conhecê-los e atendê-los. Isso ocorre quando o organograma tradicional se torna obsoleto (Figura 1).

**Figura 1 - Organograma tradicional VS. organograma de empresa moderna orientada para o cliente.**



Fonte: Kotler e Keller, 2009, p. 139.

Atrair um cliente é uma importante etapa na construção de uma relação duradoura, mas a retenção e fidelização são as etapas mais difíceis de serem alcançadas e por isso, requerem maior dedicação. Conquistar um novo cliente é mais custoso que a manutenção daquele já existente, portanto, as empresas devem investir tempo e recursos para atender e superar suas expectativas nas diversas etapas do relacionamento. Por isso é importante conhecer se aproximar cada vez mais dos consumidores, para realmente entender e trabalhar para suas necessidade e expectativas

Com consumidores cada vez mais exigentes e num mercado ainda mais predatório, o desafio não é satisfazer o cliente e sim fidelizá-lo. Para aumentar as vendas e os lucros, as empresas investem consideravelmente tempo e recursos na captação de novas oportunidades e força de vendas para possíveis novos clientes. (KOTLER; KELLER, 2009).

Entretanto, dominar as técnicas para atrair novos clientes não é o suficiente, a empresa deve retê-los. Muitas delas possuem um alto índice de rotatividade de clientes, ou seja, conquistam novos consumidores, mas muitos deles não se mantêm. Caracteristicamente, o foco recai na realização de vendas, mas não se investe na construção de relacionamentos ou ainda na pós-vendas.

Existem várias formas de se reter um cliente, dentre as principais está em subir o nível das barreiras e impedir a mudança. Clientes são menos propensos a mudar quando isso depende de alto custo de tempo em pesquisas e de capital, além da perda de alguns benefícios gerados pela fidelidade. Porém, não há fórmula melhor que manter elevado o seu nível de satisfação, isso torna uma difícil tarefa para concorrência ultrapassar as barreiras de mudança, oferecendo apenas preços baixos ou ainda incentivos.

As empresas acreditam que extraem o nível de satisfação dos clientes através das reclamações que são feitas, entretanto, a maior massa de clientes insatisfeitos não reclama, simplesmente deixam de comprar. O melhor a se fazer é fomentar e facilitar o registro de reclamações, inclusive com a possibilidade do registro de melhorias do produto ou serviço ofertado. A reação diante das reclamações é o que fará diferença para os clientes, que devem ter a sensação imediata de que há preocupação com sua causa.

A primeira coisa que temos que fazer quando temos a nossa frente um cliente insatisfeito é entender as razões da insatisfação. Se a motivação do cliente é justa, não discuta com ele. Procure resolver a questão da melhor forma para o cliente. Sempre é preferível absorver o prejuízo, quando for o caso, do que arriscar a sua imagem. Um cliente insatisfeito, quando atendido, se torna muitas vezes fiel. Quando não atendido, vira seu inimigo (KLEIN, 2016, p. 138).

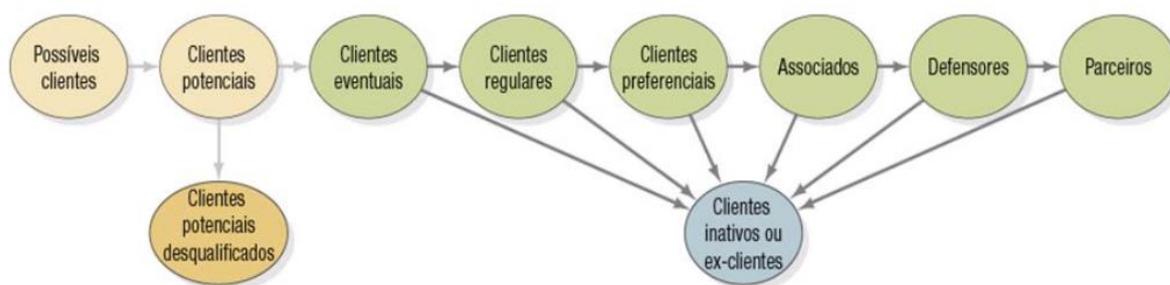
Identificar o ponto de vista facilita o relacionamento com as pessoas. Para constituir uma relação de acordo com a situação e as expectativas do cliente, é necessário saber analisar suas características e seu estado de ânimo antes de qualquer ação, pois todo e qualquer contato que ele fizer com a empresa é importante. Em todos os contatos realizados, o cliente estará avaliando o atendimento e estabelecendo um juízo de valor daquele evento. O mais importante para ele é ter confiança nos serviços prestados e que todos ali estão capacitados e prontos para resolver eventuais problemas. A forma como o cliente percebe o atendimento é muito importante (VERGARA, 2014).

Segundo Kotler e Keller (2009, p.153), fatos importantes sobre a retenção de clientes:

1. Conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes.
2. As empresas perdem em média 10 por cento de seus clientes a cada ano.
3. Uma redução de 5 por cento no índice de perda de clientes pode aumentar os lucros de 25 a 85 por cento.
4. A taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de permanência do cliente retido (KOTLER; KELLER, 2009, p. 153).

A Figura 2 demonstra as principais etapas do processo de atração e manutenção de um cliente. São grandes o desafio e a jornada percorrida até que se fidelize o cliente. Essa relação fica mais caracterizada a partir do estágio de Clientes Preferenciais, onde há um tratamento excepcional e com conhecimento. O próximo desafio é fazer dele um Associado, através de um programa de associação que proporcione uma série de benefícios diferenciados. Com isso, a expectativa é de que o cliente se torne um Defensor, que naturalmente, tende a promover e bem a empresa aos outros. O maior desafio de todos é fazer do cliente um Parceiro.

**Figura 2 - O processo de desenvolvimento do cliente.**



Fonte: Kotler; Keller, 2009, p. 154

Os mercados se caracterizam pela dinâmica de compras no longo prazo, bem como pela frequência e facilidade com que os clientes transitam por eles. *Mercados de retenção permanente* são onde os clientes tendem a se manter por longos períodos. *Mercados de retenção simples* são onde os clientes tendem a permanecer até o término do contrato, podendo não retornar após esse período. *Mercados transitórios* são aqueles onde os clientes têm mais facilidade de partir e retornar, são mercados mais sensíveis.

Fatalmente, existem clientes insatisfeitos que se tornarão inativos ou simplesmente abandonam a empresa. Dessa forma, o melhor a se fazer é traçar

estratégias de reconquista desses, que usualmente é mais fácil que conquistar um novo. Analisar os dados históricos que motivaram a deserção e entrevistas com esses clientes, auxiliam no processo de recuperação. A empresa deve focar em clientes com maior potencial de lucro.

A fidelização de um cliente está diretamente relacionada na forma como ele enxerga valor no que lhe está sendo ofertado. A construção dessa relação é trabalhosa e demorada, e requer muito esforço por parte da empresa e de seus funcionários. Muitas tendem a investir apenas em força de venda, deixando de lado ações de retenção da carteira de clientes. A tecnologia, sendo bem utilizada, é uma importante ferramenta para sustentar essa relação.

Na visão de Kotler e Keller (2009), para a empresa saber o quanto investir na construção de relacionamentos com seus clientes, de forma que os ganhos não sejam ofendidos pelos custos, é necessário distinguir os diferentes níveis de investimentos, que são cinco.

1. *Marketing básico* limitado apenas à venda do produto ou serviço.
2. *Marketing reativo* onde além da venda há o incentivo para que o cliente entre em contato caso seja necessário.
3. *Marketing responsável* é quando o vendedor, após a venda, contata o cliente para saber se suas expectativas foram atendidas.
4. *Marketing proativo* é quando o vendedor contata o cliente periodicamente, para falar de maneiras mais uteis de se utilizar o produto, ou ainda, para lhe falar sobre novos produtos.
5. *Marketing de parceria* é quando há trabalhos conjuntos e contínuos entre as partes, com o intuito de melhorar o desempenho do produto no negócio do cliente.

A maior parte das empresas pratica o marketing básico quando seus mercados possuem muitos clientes e sua margem de lucro por unidade vendida é pequena. Nesses casos, geralmente cria-se uma linha direta para um atendimento em massa, como, por exemplo, a Whirlpool faz com seus muitos clientes. Em empresas cujos mercados têm pouco clientes e com alto lucro por unidade vendida, o investimento inclina para o marketing de parceria, a exemplo do que ocorre entre Boeing e American Airlines.

A Figura 3 demonstra que o nível de marketing de relacionamento depende da quantidade de clientes e o nível de margem de lucro.

**Figura 3 - Níveis de marketing de relacionamento.**

	<b>MARGEM ALTA</b>	<b>MARGEM MÉDIA</b>	<b>MARGEM BAIXA</b>
<b>Muitos clientes/ distribuidores</b>	Responsável	Reativo	Básico ou reativo
<b>Quantidade média de clientes/ distribuidores</b>	Proativo	Responsável	Reativo
<b>Poucos clientes/ distribuidores</b>	Parceria	Proativo	Responsável

Fonte: Kotler e Keller, 2009, p. 155.

A tecnologia tem sido essencial para o marketing de relacionamento. As empresas têm utilizado de diversas opções tecnológicas para alimentar um contato contínuo e eficaz com seus clientes. Entretanto, deve-se tomar o cuidado para que o uso de forma equivocada não gere um efeito contrário, gerando uma série de recomendações irrelevantes aos seus clientes. Isso é mais comum para empresas on-line.

O CRM (*Customer Relationship Management*) tem sido uma importante ferramenta na personalização do atendimento, quando de fato há o contato com o cliente.

Naturalmente, o CRM é hoje a maior inspiração para as unidades produtoras que desejam construir relacionamentos mutuamente vantajosos e duradouros com seus clientes. Conhecer os potenciais riscos e vantagens do CRM ajuda a evitar a construção de estratégias desatentas à realidade do negócio e dos propósitos de seu crescimento futuro (SILVA; ZAMBON, 2012, p. 215).

Para potencializar a relação com seus clientes, se faz necessário ter um bom e grande banco de dados, com importantes informações que permitam traçar a melhor estratégia para atuação no mercado de atuação.

Os autores Kotler e Keller (2009, p.160) explicam que para melhor conhecer seus clientes, as empresas devem coletar e armazenar informações desses e utilizá-las para ações de marketing. O banco de dados de cliente é composto por informações abrangentes sobre os clientes atuais e potenciais, e que auxilia nas melhores

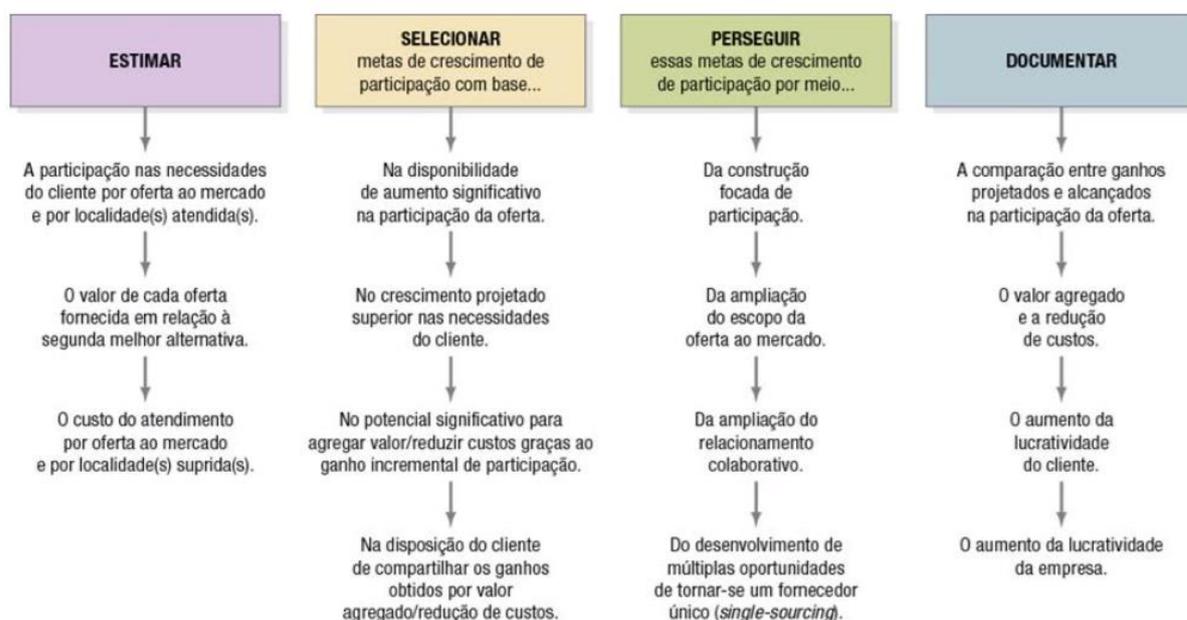
estratégias de marketing. *Database marketing* são os processos que envolvem o banco de dados de clientes e outros registros, que permitem elaborar contratos e transações na construção de relacionamentos com clientes.

O banco de dados, diferente de uma simples mala direta, contém informações robustas, como o histórico de compras, dados demográficos, dados psicográficos, dados sobre mídia, entre outras informações úteis.

No marketing empresarial o banco de dados contém dados de produtos e serviços comprados pelos clientes, inclusive com informações dos concorrentes, onde é possível estimar a participação no negócio do cliente, bem como informações estratégicas sobre seu consumo ao longo do tempo.

A Figura 4 mostra o método para adquirir de forma seletiva, uma maior participação no negócio do cliente, partindo do suposto que a empresa o conhece bem.

**Figura 4 - Aumentando a participação no negócio do cliente.**



Fonte: Kotler; Keller, 2009, p. 161

Embora a tecnologia seja um importante aliado no processo de construção da relação com os clientes, é necessário o investimento de tempo na capacitação e conscientização dos que a utilizarão e, principalmente na coleta de dados que compõe o banco de dados.

Além disso, para uma performance mais eficiente, é de extrema importância que essa seja utilizada de forma responsável por todos os funcionários, que devem cuidar para que os clientes não se sintam invadidos com a coleta de dados ou ainda por receberem informações que julguem irrelevantes. É importante ter clareza da estratégia de marketing a ser seguida, antes mesmo de implementar uma solução tecnológica

O CRM possui enorme potencial, desde que seja desenvolvido e utilizado adequadamente. É muito arriscado para uma unidade produtora adquirir uma solução CRM que não tenha sido desenvolvida para sua realidade e adaptada às suas condições de trabalho de funcionamento (SILVA; ZAMBON, 2012, p. 215).

O CRM, segundo Kotler e Keller (2009), pode não funcionar de forma eficiente se o banco de dados dos clientes não for sustentado de forma adequada e suportada com investimentos, necessários para coleta de dados. É difícil a coleta de dados corretos, sobretudo nas interações da empresa com um cliente individual.

O uso do CRM e do *database* requerem treinamento e disciplina por parte de todos da empresa, pois funcionários tendem a usar do marketing tradicional, deixando de lado a orientação do cliente e o uso das informações.

Outro problema é que nem sempre os clientes querem ter um alto nível de interação com as empresas e se sentem expostos quando descobrem que seus dados estão sendo coletados e utilizados em todas as interações que ocorrem. Zelar pela privacidade e segurança dos clientes é uma preocupação latente para os profissionais de marketing.

Por fim, algumas premissas do CRM nem sempre condizem com a prática, podendo ofuscar a estratégia da empresa. Dessa forma, os benefícios das ferramentas vêm acompanhados de altos custos em todos os processos. Entretanto, quando funciona adequadamente, rende mais do que custa.

Segundo especialistas, são quatro os principais riscos que envolvem o CRM:

1. Implementar o CRM antes de criar uma estratégia de cliente.
2. Introduzir o CRM antes de adaptar a organização.
3. Supor que mais tecnologia de CRM é sempre melhor.
4. Espreitar os clientes ao invés de cortejá-los.

Isso demonstra a que é necessário que cada empresa defina o quando investir na construção e na utilização de *database* marketing a fim de seguir seu relacionamento com os clientes.

Dessa forma, entende-se que o principal objetivo do marketing de relacionamento é estabelecer uma relação próxima do cliente, em todas as etapas de sua experiência com a empresa, inclusive antes e após a compra de um produto ou serviço.

Esse conceito deixa de lado a força de venda como atividade principal de interação com cliente e parte para um modelo onde toda empresa dedica esforços para cativar, satisfazer e fidelizar seus clientes. A satisfação do comprador está relacionada com a forma como ele percebe o desempenho do produto ou serviço, em relação as suas expectativas. Alto nível de satisfação gera a fidelização por parte dos clientes e por esse motivo, muitas empresas têm buscado atingir sua satisfação total, fazendo disso uma meta e uma ferramenta de marketing.

Para isso é necessário investir tempo, recursos e capacitação do time, para que se tenha uma estrutura sólida, com políticas bem definidas e pessoas qualificadas para tornar a experiência dos clientes a melhor possível.

O marketing de relacionamento se bem aplicado, permite as empresas entender melhor as necessidades de seus clientes, estabelecer uma relação de parceria, onde há a participação conjunta na construção e implementação de melhorias dos produtos e serviços, onde ambas as partes ganham ao longo do relacionamento que tende a se torna duradouro e rentável.

## 2.2 A JORNADA DO CLIENTE E A CONSTRUÇÃO DE EXPERIÊNCIAS POSITIVAS PARA OS CLIENTES

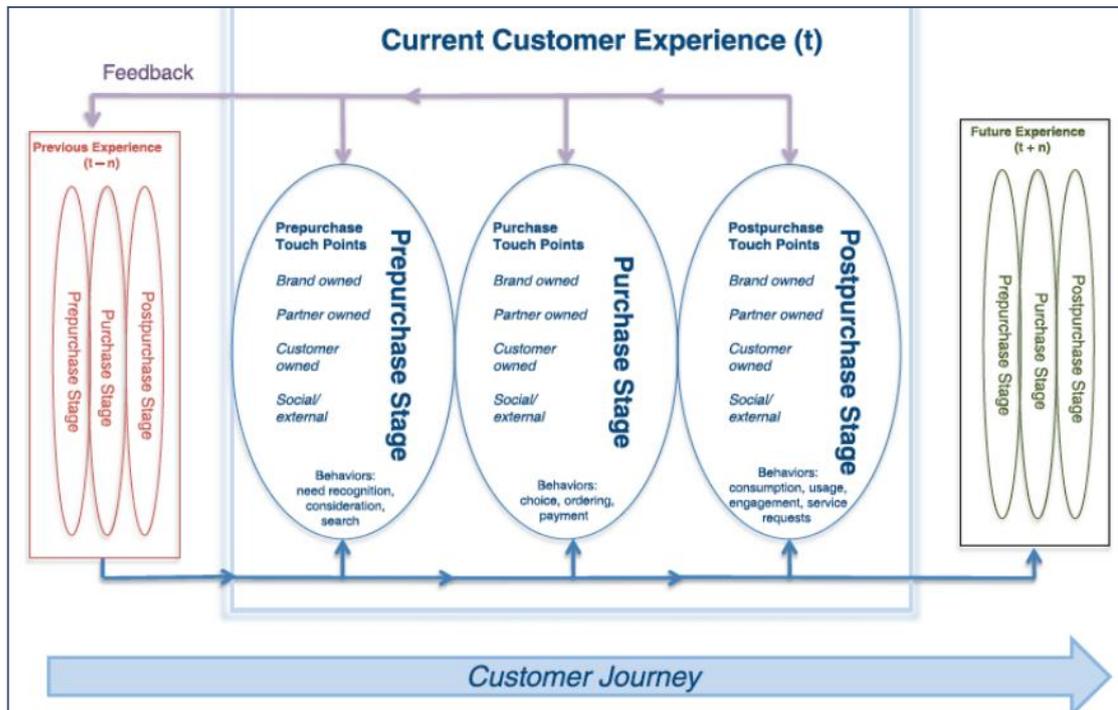
A jornada do cliente e as experiências estão interligadas na prática. Meyer e Schwager (2007) apresentam a Experiência do Cliente como a Jornada do Cliente com a empresa no ciclo de compra através de seus múltiplos pontos de contato.

Enquanto a primeira descreve como devemos dividir todos os pontos de contato entre o cliente e a empresa, o segundo discorre sobre os drives desse relacionamento, conforme escrito por Maeda (2019):

É impossível falar de Jornada do Cliente sem mencionar Experiência do Cliente, pois a Jornada do Cliente se refere as etapas que os clientes percorrem na sua experiência com uma organização específica por meio dos seus pontos de contato (MAEDA, 2019, p. 24).

A compreensão desses da jornada e de como funciona a experiência de compra dos clientes permite as empresas desenvolver sentimentos positivos e manter o cliente, Maeda (2019) resumiu de forma clara essa relação. Enquanto a Jornada do Cliente é definida como o palco da Experiência do Cliente, nela estão contidos todos os pontos de contato do prestador de serviço com o cliente nos seus diferentes momentos. Na Figura 5, apresentada por Meyer e Schwager (2007), é apresentado o modelo do processo de compra, apresentando de forma esquemática a relação entre a Jornada e a Experiência no processo de compra.

Figura 5 - Modelo de Processo para Jornada e Experiência do Cliente.

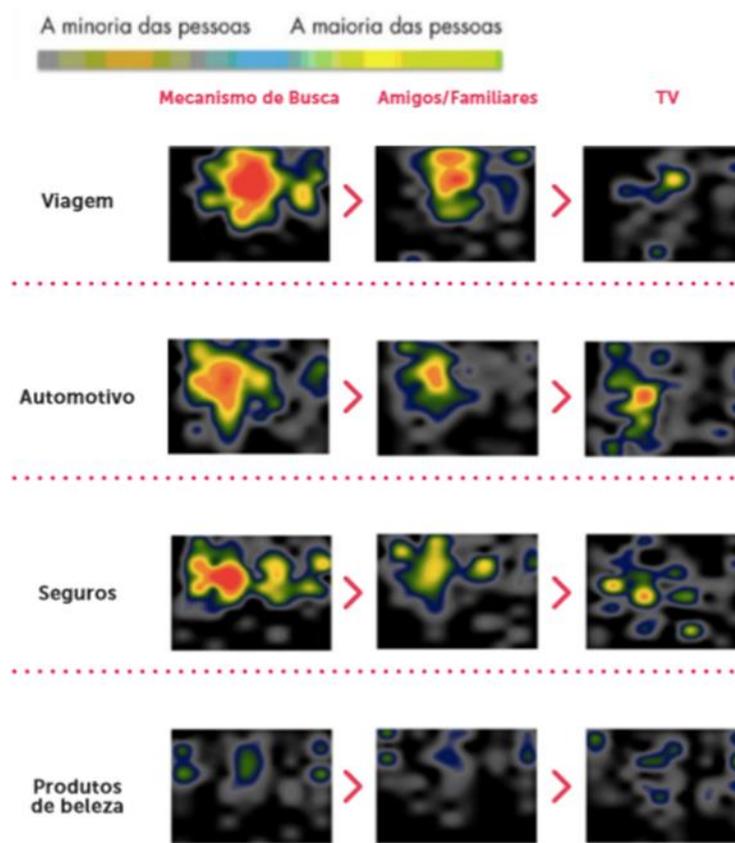


Fonte: Lemon e Verhoef, 2016.

A jornada do cliente são os pontos de contato entre a empresa e o cliente, segundo Lemon e Verhoef (2016), o processo de experiência de compra do cliente flui da pré-compra, que inclui a busca, para a compra para a pós-compra de maneira iterativa e dinâmica.

A pré-compra compreende o reconhecimento da necessidade, a procura e consideração. É importante ressaltar a importância da popularização da internet e das mídias sociais que mudaram a dimensão de alguns comportamentos nessa etapa da compra, uma pesquisa da Google/Shopper Science apresentado no livro Estudos Industriais do Momento Zero da Verdade de 2011 mostra a influência da utilização do mecanismo de busca na decisão de compra conforme Figura 6.

**Figura 6 - Influência da Forma de Busca por Produto/Serviço.**



Fonte: Google/Shopper Sciences. Estudos Industriais do Momento Zero da Verdade. EUA, Abril/2011.

A segunda etapa é a compra, composta por comportamentos como escolha, pedido e pagamento, os quais podem ser fisicamente ou em ambiente virtual. Pós-compra é a próxima etapa do processo e inclui as interações do cliente com a organização após a aquisição do produto, ela contempla os comportamentos de uso, consumo, engajamento pós-compra e serviços como garantia, entregas, etc. Na tabela 1 é apresentada, por Vanzelotti e Cardoso (2012), a definição de todas as etapas supracitadas por diferentes autores.

Tabela 1 - Comparação das etapas do processo de decisão de compra.

Autor	Blackwell, Miniard e Engel (2005)	Minor e Mowen (2003)	Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007)	Solomon (2008)	Schiffman e Kanuk (2009)	Peter e Olson (2009)
Pré-compra	Reconhecimento de Necessidades	Reconhecimento do Problema	Reconhecimento do Problema	Reconhecimento do Problema	Reconhecimento da Necessidade	Reconhecimento do Problema
	Busca de Informação	Busca	Busca de Informação	Busca de Informações	Busca Pré-Compra	Busca de Resoluções Alternativas
	Avaliação de Alternativas Pré-compra	Avaliação de Alternativas	Avaliação e Seleção de Alternativas	Avaliação de Alternativas	Avaliação das Alternativas	Avaliação de Alternativas
Compra	Compra	Escolha	Escolha da Loja e Compra	Escolha do produto	Compra	Compra
Pós-compra	Consumo	Avaliação Pós-Compra	Processos Pós-Compra	Resultados	Avaliação Pós-Compra	Uso Pós-Compra e Reavaliação da Alternativa Escolhida
	Avaliação Pós-Consumo					
	Descarte					

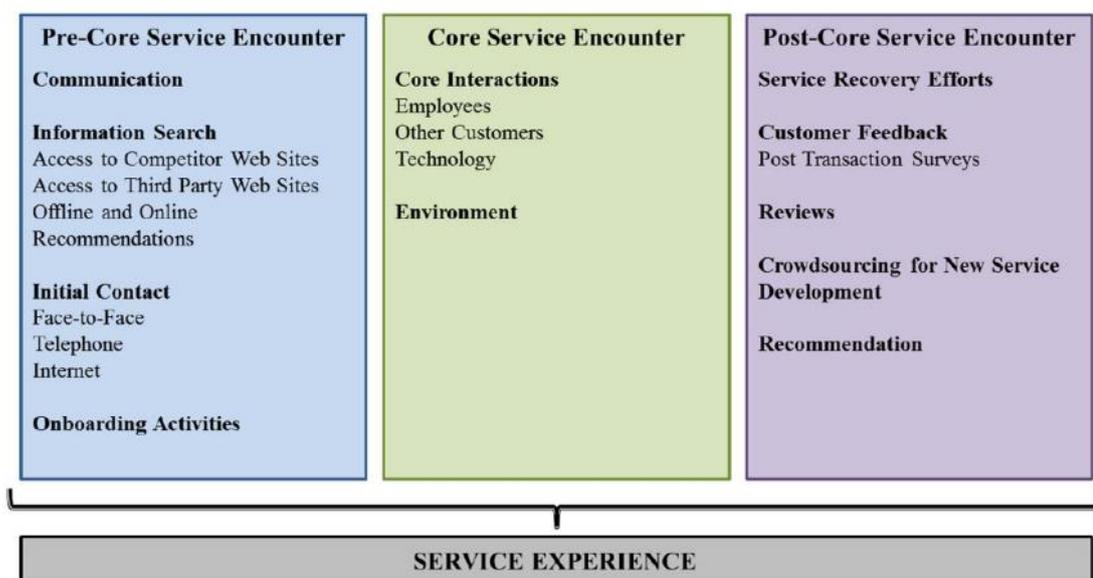
Fonte: Vanzelotti e Cardoso (2012).

Também há a definição para a jornada para serviço que é definida por Voorhees *et al.* (2017) como o período durante o qual todos os encontros relevantes de serviços podem ocorrer. O modelo conceitual proposto pelo autor segue a divisão em três momentos, pré-encontro do serviço principal, encontro do serviço principal e o pós-encontro de serviço principal.

As atividades são similares às de compra, o pré-encontro do serviço principal pode-se destacar os pontos de contatos relacionados a comunicação, a busca de informações, ao contato inicial, etc. Seguindo para o encontro do serviço principal para o qual pode-se citar como interações principais o contato com os funcionários, outros clientes, tecnologia e o ambiente em que acontece o serviço.

Por último, no pós-encontro do serviço principal são tratados os esforços para recuperar o serviço, o feedback do cliente, pesquisas de avaliação sobre o serviço e recomendação. Na tabela 2 é apresentada por Voorhees *et al.* (2017) a jornada de cliente para serviço e as principais características dos encontros de cada uma delas.

**Tabela 2 – Modelo Conceitual de Encontros de Serviço ao Longo da Experiência de Serviço.**



Fonte: Voorhees, C.M., *Journal of Business Research* (2017).

George Maeda (2019) em seu trabalho cita Bitner e Wang (2014) na definição de encontros de serviço, os quais são quaisquer interações discretas entre os clientes e os fornecedores, em todas as três fases do processo citadas anteriormente.

### 2.2.1. EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Houve uma evolução das relações entre as empresas e os consumidores, conforme exposto por Pine e Gilmore (1997). No início, se comercializa bens de consumo em uma sociedade ainda agrária. Com o advento da industrialização, iniciou-se a comercialização de produtos fabricados, que evoluiu para os serviços, chegando atualmente na experiência. Essa ocorre quando as empresas de forma deliberada fazem uso de serviços e produtos para envolver as pessoas de forma a gerar momentos memoráveis. *Comodities* são fungíveis, mercadorias são tangíveis, serviços são intangíveis e experiências são memoráveis, assim foi a evolução do que se oferta na economia (TABELA 3).

Tabela 3 - Diferenças Econômicas.

Economic Offering	Commodities	Goods	Services	Experiences
Economy	Agrarian	Industrial	Service	Experience
Economic Function	Extract	Make	Deliver	Stage
Nature of Offering	Fungible	Tangible	Intangible	Memorable
Key Attribute	Natural	Standardized	Customized	Personal
Method of Supply	Stored in bulk	Inventoried after production	Delivered on demand	Revealed over a duration
Seller	Trader	Manufacturer	Provider	Stager
Buyer	Market	User	Client	Guest
Factors of Demand	Characteristics	Features	Benefits	Sensations

Fonte: Pine e Gilmore (1998).

Experiência do cliente é uma resposta pessoal e subjetiva dos consumidores para qualquer contato direto ou indireto com a empresa. Schwager e Meyer (2007), Brakus, Schmitt e Zarantonello (2009) definem experiência de consumo como sensações, sentimentos, cognições e respostas comportamentais proporcionados pela relação com um estímulo da marca. Complementam, afirmando que os veículos da experiência dependem do meio do qual o consumidor obtém uma experiência pessoal ou social, ou seja, pode ser através de um produto, um ambiente de varejo, a internet ou uma marca.

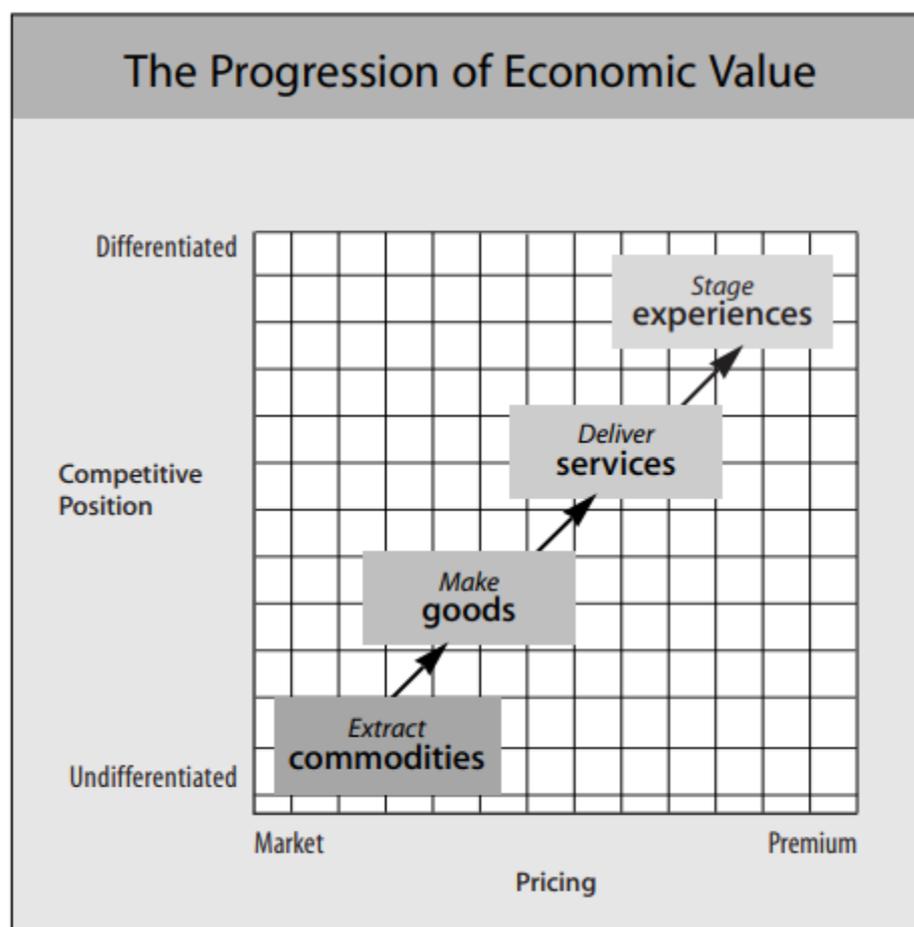
Os contatos diretos são normalmente feitos de maneira intencional pelo cliente e fazem parte da jornada de compra, já os contatos indiretos muitas vezes acontecem de maneira não programada, com representantes dos produtos, serviços ou marcas através da boca a boca, crítica, propaganda especializada, etc.

No caso da experiência com a marca, a percepção do consumidor é fruto de um esforço planejado da organização em construir a identidade de sua marca, enquanto os demais tipos de experiência não fazem parte, necessariamente, destes esforços de construção de marca por parte da empresa, conforme cita Brakus, Schmitt & Zarantonello (2009).

Uma boa experiência não é baseada na quantidade de funcionalidades que se oferece, mas na qualidade da experiência em todas as fases de compra, conforme exposto por Schwager e Meyer (2007), que segue dizendo que marcas de sucesso planejam a experiência do cliente suportada pelo valor principal da marca para cada funcionalidade. A qualidade do serviço e o escopo são importantes também, mas somente quando o que se oferece for uma experiência. No Gráfico 1, Pine e Gilmore

(2018) apresentam a valorização econômica segundo o tipo de produto ou serviço que se comercializa.

Gráfico 1 - A Progressão do Valor Econômico



Fonte: Pine e Gilmore (2018).

Schmitt (2004) propõe a divisão em cinco etapas para que o conceito melhor compressão do conceito: (1) analisando o ambiente no qual o cliente desenvolve suas experiências proporciona insights, devendo-se analisar o contexto sociocultural em que ele se encontra, as necessidades e os estilos de vida, com objetivo de compreender diversos aspectos de sua vida e de suas aspirações; (2) A construção da plataforma experiencial é o principal ponto de ligação entre a estratégia e a implementação, devendo-se construir uma representação multissensorial e multidimensional do posicionamento experiencial a ser adotado, especificando o valor experiencial prometido; (3) projetar a experiência da marca tendo como base o que foi definido na plataforma experiencial, a empresa deve traduzir os elementos em

características do produto, imagem, comunicação, etc. (4) estruturar a interface do cliente, ou seja, pontos de contato, que variam cada vez que o cliente estabelece uma relação com a empresa, (5) comprometer-se com a inovação contínua, garantir que a empresa não se acomode com a experiência que vem sendo proporcionada e construída com os clientes.

Desta forma, a empresa que oferece um produto ou serviço deve se planejar cada etapa da jornada de compra coordenada com a experiência à qual se propõe a entregar ao cliente. Produtos de serviços de qualidade e com o escopo certo são importantes, mas somente se o valor principal da marca tocar o cliente. Assim, a empresa precisa entender seu mercado consumidor e construir uma proposta de valor que seja valorizada.

### 2.3. MARKETING E A CONSTRUÇÃO DE UMA PROPOSTA DE VALOR

Neste momento, vale relembrar o conceito de marketing para que possamos conectá-lo na construção de uma proposta de valor. Podemos então pensar, que para que uma empresa seja sustentável e sólida é preciso que exista uma demanda de produtos, sejam eles advindos de bens ou de serviços, e assim possa obter lucro.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 3), marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de “suprir necessidades gerando lucro”. Ou seja, o marketing contribui para a criação de produtos ou serviços que facilitem ou até mesmo que melhorem a vida das pessoas, trazendo rentabilidade para as empresas.

Portanto a administração de marketing como a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente, dizia Kotler e Keller (2012). E complementarmente Peter Ducker, no mesmo livro, diz que o objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho.

O marketing está por toda a parte e possui um papel fundamental para a empresa. Ele é usado para alavancar o crescimento, fidelizar clientes e alcançar a

rentabilidade do negócio, pois possui ferramentas de análises e pesquisas que podem direcionar o produto/serviço ideal ao mercado.

É importante ressaltar que o marketing não está apenas para vender serviços ou produtos, a venda é uma pequena parte de um problema ou situação muito maior e complexa.

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho. De maneira ideal, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária, então, seria tornar o produto disponível (KOTLER; KELLER, 2012).

A diversidade de pessoas existentes traz em si mesmo necessidades, desejos e demandas diversificadas, pois o desejo/necessidade/demanda de uma pessoa “X” em utilizar o produto ou serviço pode não ser o mesmo da pessoa “Y”. Para isso vamos explorar o que é necessidade, desejo e demanda.

Necessidades são as questões básicas, sociais e individuais de conhecimento e auto-realização para o indivíduo, como respirar, ter água, se alimentar, se vestir. Mas se descontraír através da diversão, por exemplo, também é considerado pelos indivíduos como necessidade (Kotler; Keller, 2012). Para um melhor entendimento das necessidades humanas, resgatamos o conceito da Pirâmide de Maslow, um conceito criado pelo psicólogo Abraham Maslow que busca organizar de forma hierárquica as necessidades e motivações do ser humano:

- Necessidades fisiológicas: são as necessidades mais primitivas e essenciais para a sobrevivência (comida, bebida, respirar, abrigo, sono, etc.) – é por isso que se encontram na base, porque precisam ser saciadas em primeiro lugar;
- Necessidades de segurança: representa a busca de proteção (da família, do corpo, estabilidade no trabalho, saúde, etc.);
- Necessidades sociais: representa a busca por relações afetivas, convívio, participação, partilhar momentos com outras pessoas (amizade, família, intimidade, etc.);
- Necessidades de autoestima: é sobre a necessidade de aceitação social (reconhecimento, status, confiança, independência, respeito, etc.);

- Necessidades de auto realização: por último, no topo da pirâmide, temos a busca do ser humano pelo autoconhecimento, desenvolvimento e crescimento interior (criatividade, talento, desenvolvimento pessoal, etc.).

Segundo Kotler e Keller (2012), essas necessidades tornam-se desejos quando direcionadas a objetos específicos que possam satisfazê-las, que são influenciados pela sociedade em que se estão inseridos. Ou seja, é uma mistura de experiências, crenças, costumes, cultura, visão política, visão social, entre outros. E os mesmos autores conceituam demandas como sendo o desejo por produtos específicos sustentados pela capacidade de comprá-los. Ou seja, representa a disposição e capacidade do público-alvo de pagar para saciar os desejos.

Esses conceitos nos fazem compreender que os utilizando da melhor forma e conhecendo o público que a empresa tem como foco, a probabilidade de sucesso é muito grande, pois se oferecerá o produto/serviço certo para o consumidor correto. Então com isso é necessário mapear quais são as necessidades, desejos e demandas que o produto ou serviço conseguirá satisfazer no seu público-alvo.

E como já citado acima, indivíduos são diferentes e possuem demandas diferentes, por isso as empresas optam por utilizar as ferramentas de Mercados-alvo, posicionamento e segmentação. O processo se inicia com a segmentação do mercado, ou seja, o mapeamento demográfico, psicográfico (estudo do estilo de vida, atividades, interesses, etc.) e comportamentais dos consumidores, onde são identificados e descritos em grupos distintos, que podem preferir ou exigir vários mixes diferentes de produtos. Após essa etapa, é decidido qual grupo possui maior oportunidade e então se define como sendo o mercado-alvo a atingir (Kotler; Keller, 2012).

E uma das formas das empresas atenderem a necessidade dos clientes é através da proposta de valor, onde, segundo Kotler e Keller (2012), proposta de valor é um conjunto de benefícios capazes de satisfazer essas necessidades. A proposta de valor intangível é materializada por uma oferta, que pode ser uma combinação de produtos, serviços, informações e experiências.

Mas antes de prosseguirmos, é importante entender qual o conceito de valor para marketing. Pois diante de tantas ofertas e possibilidades que o consumidor tem

disponível, é fundamental fazer com que eles percebam valor agregado, caso contrário, certamente buscarão outras opções disponíveis no mercado.

O valor, que é um conceito central do marketing, é a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto. Do ponto de vista primário, o valor pode ser considerado como uma combinação de qualidade, serviço e preço (QSP), denominada tríade do valor para o cliente. As percepções de valor aumentam com a qualidade e o serviço, mas diminuem com o preço (KOTLER; KELLER, 2012).

Segundo Kotler e Keller (2012), a missão de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente, sem abrir mão do lucro. Em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa somente pode vencer ao ajustar o processo de entrega de valor e selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior.

Considerando o momento atual, uma das melhores práticas é desenvolver uma identidade para a marca, que poderá apoiar a relação com o cliente. E para desenhar esse processo é o utilizado a proposição de valor.

Como propõe Kotler e Keller (2012), são três fases para criar e entregar valor. Como já citado acima, o primeiro passo é fazer uma segmentação do mercado, identificar o mercado-alvo e então desenvolver o posicionamento do valor da oferta, tendo assim uma estratégia clara. O segundo passo trata-se de transmitir o valor para cliente, através da definição das características específicas, preço e distribuição do produto. Já a terceira fase é a entrega de valor propriamente dita, onde se comunica o valor através da ferramenta definida para demonstrar e promover o produto.

Em um mercado com elevado grau de dinamismo, de hipercompetitividade e de constante mudança como o de hoje, a concorrência busca de forma incansável a atenção e fidelização dos clientes. A capacidade de competir das organizações depende cada vez mais de inovação e conhecimento de ferramentas que suportem o modelo de negócio, pois é constatado que as inovações que possibilitaram as maiores vantagens não surgiram necessariamente a partir de novas tecnologias ou descobertas científicas – e sim nos modelos de negócios das empresas.

Com isso, um ponto importante é detalhar algumas formas e ferramenta de como se pode criar valor através de modelos de negócio para as organizações, pois um modelo que seja bem estruturado e contenha inovação, possui maior probabilidade de ser de sucesso e conseqüentemente trazer vantagem competitiva para a empresa.

Para que isso aconteça, é importante mencionar que o conhecimento do cliente é um grande diferencial, sendo indispensável para o sucesso do modelo de negócios. E adicionalmente, não basta apenas ter o detalhamento do perfil do cliente, é importante saber qual será o problema que se irá resolver desse cliente e como esse problema será resolvido, além de se detalhar como será alcançada a rentabilidade do negócio.

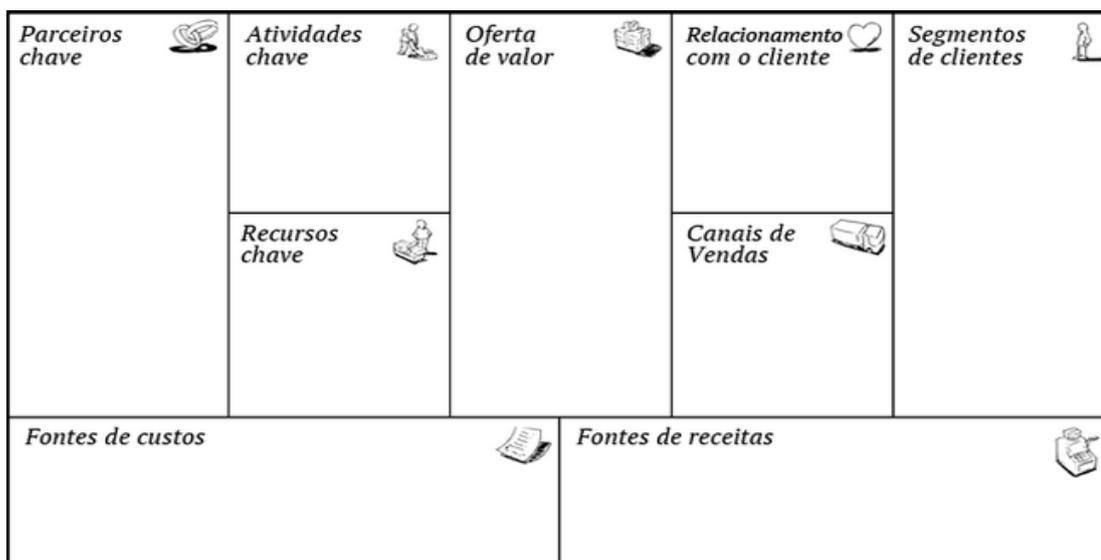
Obviamente, não é fácil e nem ao menos simples todo esse processo, mas com o apoio de algumas ferramentas e metodologias simples, as organizações podem encontrar apoio para que o processo e o negócio possam ser de sucesso.

Um exemplo de ferramenta é o Canvas, metodologia apresentada no livro *Business Model Generation*, de Alex Osterwalder e Yves Pigneur. Segundo os autores (2012, p. 14), “modelos de negócio descrevem a lógica de como uma organização cria, captura e entrega valor”. Ou seja, é através do modelo de negócio que se terá clareza e direcionamento sobre qual produto ou serviço que a empresa irá operar, além de se declarar qual será o público alvo a ser alcançado e quais serão as fontes de receita para esse negócio.

*Business Model Generation* é um método que permitirá com que as empresas possam criar, validar, alterar e adaptar modelos de negócios inovadores e sustentáveis, para gerenciar a estratégia da organização. E quando se coloca em prática o que se foi idealizado, podemos vivenciar erros e acertos em busca do ideal e assim corrigir a rota mais facilmente.

A ferramenta utilizada nesse método é denominada Canvas, que por sua vez possui uma estrutura bastante simples, de visualização prática e objetiva, trazendo um olhar holístico sobre a estratégia da empresa, além de que, traz a possibilidade de que a estruturação do processo seja intuitiva, permitindo uma maior compreensão do que é necessário fazer, conforme apresentada na Figura 7.

Figura 7 – Modelo de Negócios Canvas



Fonte: OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation* - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011, pag 51

Os autores Osterwalder e Pigneur, no livro Business Model Generation, trazem que as atividades de uma empresa são compreendidas através de nove componentes básicos, que demonstram a forma com que se pretende criar valor. Eles tratam das quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, que, juntos, descrevem um modelo de negócios. Para facilitar a compreensão dos componentes, foram definidas algumas perguntas que apoiam a definição do conteúdo.

- 1) Segmento de Clientes: uma empresa serve a um ou diversos segmentos de clientes. Para quem criamos valor? Quem são os nossos clientes mais importantes?
- 2) Proposta de Valor: busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades, com as propostas de valor. Que valor proporcionamos aos nossos clientes? Que problemas dos nossos clientes ajudamos a solucionar? Que necessidades dos nossos clientes satisfazemos? Que pacote de produtos ou serviços oferecemos a cada segmento de mercado?
- 3) Canais: as propostas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas. Através de quais canais nosso segmento de clientes quer será alcançado? Como estamos alcançando eles no momento? Como estão integrados nossos canais? Quais funcionam melhor? Quais são mais eficientes em custo? Como estamos integrando-os com os hábitos de nossos clientes?

- 4) **Relacionamento com Clientes:** define como estabelecer e manter o relacionamento com cada segmento de clientes. Que tipo de relação esperam os diferentes segmentos de mercado? Que tipo de relação temos estabelecido? Qual é o custo delas? Como elas se integram em nosso modelo de negócio?
- 5) **Fontes de Receita:** as fontes de receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes. Por que valor estão dispostos a pagar nossos clientes (por segmentos)? Por que pagam atualmente? Como eles pagam atualmente? Como eles gostariam de pagar? Quanto reportam as diferentes fontes de renda ao total da renda?
- 6) **Recursos Principais:** os recursos principais ou chave são aqueles exigidos para entregar sua proposta de valor. Que recursos chave requerem nossas propostas de valor, canais de distribuição, relações com clientes e fontes de renda?
- 7) **Atividades-Chave:** descreve as ações mais importantes que você deve realizar para entregar sua proposta de valor. Que atividades chave requerem nossas propostas de valor, canais de distribuição, relações com clientes e fontes de renda?
- 8) **Parcerias Principais:** identifica os fornecedores ou parceiros que oferecem recursos adquiridos fora da empresa. Quem são nossos parceiros chave? Quem são nossos fornecedores chave? Que recursos chave adquirimos dos nossos parceiros? Que atividades chave realizam nossos parceiros?
- 9) **Estrutura de custo:** são todos os custos envolvidos em seu modelo de negócios. Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso negócio? Quais são os recursos chave mais caros? Quais são as atividades chave mais caras?

Os autores Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam uma sequência lógica para que se realize o preenchimento dos campos do quadro do Canvas, isso acontece pois de acordo com a neurociência o lado direito do nosso cérebro é ligado às emoções e o lado esquerdo à lógica.

Com isso, o preenchimento é iniciado pelo meio, pelo item da Proposta da Valor, na sequência são preenchidos os campos à direita, ou seja, os que apresentam o valor emocional de se realizar tal estratégia, seguindo então para os campos à esquerda, para traçar os quadros que representam lógica e eficiência, e, por fim, é preenchido os itens de baixo, que são as bases que promovem a sustentação de todo o planejamento.

Outra ferramenta disponível é o *Jobs To Be Done*, que também traz uma idéia também bastante simples. Segundo Christensen (2011), nós contratamos produtos e serviços para fazer algo por nós. O que elas de fato querem é realizar “trabalhos”. Portanto, só será possível ter sucesso na empresa, se esta por sua vez conhecer as dores e ganhos dos clientes e desenvolver produtos e serviços baseados nessa visão. Então, um dos segredos dos negócios de sucesso está em resolver essas dores e criar possibilidades de ganhos para os clientes.

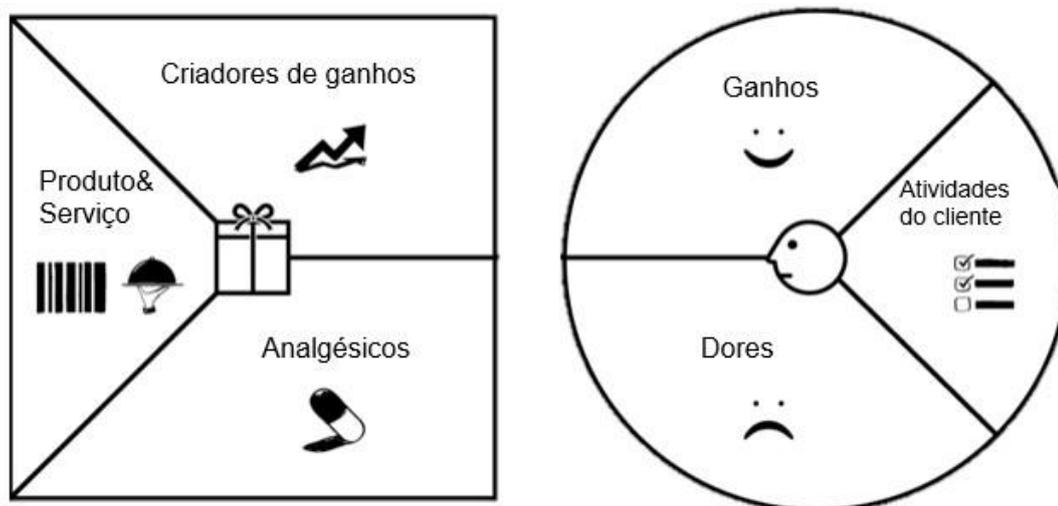
Outra ferramenta é o Canvas de Proposta de Valor que é dividido em duas partes, conforme é apresentado na Figura 8 de Canvas de Proposta de Valor. Uma traz a clareza sobre o perfil do cliente, utilizando a pergunta de para quem eu vou vender? E a outra parte apoia a clareza da proposta de valor, utilizando a pergunta o que eu vou vender? E então o *fit* de valor acontece quando há alinhamento das duas partes. Ou seja, nos traz a reflexão mais aprofundada de Produto e Mercado.

Do lado direito é o perfil do cliente que por sua vez é dividido em três partes, Atividades dos Clientes, seus Ganhos e suas Dores. Nas atividades dos clientes é onde se detalha o que o cliente está fazendo em sua vida profissional ou na vida pessoal. E elas são categorizadas em tarefas funcionais, sociais e emocionais.

Já nos seus Ganhos é descrito quais dificuldades os clientes encontram para fazer suas atividades, que são classificadas como funcionais, emocionais ou complementares. Nos seus ganhos é descrito quais são os benefícios que são esperados ou que são aspirados a existir pelo cliente, e eles podem ser exigidos, esperados, desejados ou inesperados.

Do lado esquerdo é apresentada a proposta de valor que se deseja oferecer para o cliente. Ela será construída também por três temas: Criadores de Ganho, Produto e Serviço e Analgésicos. Nos criadores de ganhos se descreve como o produto ou serviço será entregue para o cliente, considerando o que é desejado ou aspirado pelo cliente. Em Produtos e Serviços será descrito quais produtos ou serviços entregarão a solução que o cliente deseja, sendo que podem ser definidos em físicos, virtuais, financeiros ou intangíveis.

Figura 8 – Modelo de Canvas de Proposta de Valor



Fonte: OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Value Proposition Design - Como Construir Propostas de Valor Inovadoras* Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

Essas e outras ferramentas estão disponíveis para que se possa entender o que o cliente espera e assim investir em soluções que agregam valor para ele e para a empresa, e em um passo seguinte, rumo a evolução, será o de medir a satisfação do cliente. E esse tema também possui ferramentas para aportar na identificação da satisfação do cliente, bem como ao trazer a clareza do que satisfaz o cliente, desenhar planos de ações com mais robustez, trazendo o cliente para o centro das decisões, sejam elas quais forem.

E assim, a organização poderá iniciar o passo, de analisar a viabilidade dos projetos, de forma a identificar quais serão os riscos na prática para reduzir quaisquer fracassos, além de verificar quais serão as fortalezas que fará com que o projeto seja viável sob todas as perspectivas.

#### 2.4. ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA NOVOS PROJETOS (OPERACIONAL, ESTRATÉGICA E ECONÔMICO-FINANCEIRA)

No mundo dos negócios, não basta ter uma boa ideia — ela precisa ser viável. E, para avaliar a aplicabilidade dessa ideia, é fundamental realizar um estudo de viabilidade. Por meio dessa análise, é possível ter uma maior segurança na hora de

investir, tanto em um novo empreendimento, quanto na expansão de uma empresa já consolidada.

O estudo de viabilidade indicará as condições para que um novo serviço, processo ou produto torne-se lucrativo. Ele pode ser também descrito como um diagnóstico de pontos estratégicos do negócio. Essa análise permite examinar, mais detalhadamente, os riscos na prática, trazendo à tona um embasamento mais empírico sobre eles, reduzindo as chances do fracasso de um projeto e engloba vários pontos como, por exemplo, planejamento financeiro, operacional, técnico e jurídico.

Partindo do conceito pode-se analisar a viabilidade de algo (especialmente projetos) sob diversas perspectivas. Existem, dentre outros, os seguintes tipos de análises de viabilidade:

1. Econômico-financeira;
2. Técnica ou tecnológica;
3. Legal;
4. Operacional;
5. Ambiental;
6. Mercadológica (de marketing, ou de mercado);
7. Política;
8. Fiscal;
9. De localização;
10. Social;
11. Outros.

A seguir um detalhamento sobre as viabilidades econômica, estratégica e operacional.

#### 2.4.1. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

A análise de viabilidade financeira tem como finalidade determinar se o projeto tem condições de atender as expectativas e demandas dos investidores, para que a decisão de investir seja tomada ou não. Ela compara alternativas de investimento de forma a verificar se determinado projeto tem a capacidade de gerar a recuperação do capital (retorno *do* investimento) e a sua remuneração (retorno *sobre* o investimento).

A importância do planejamento financeiro é algo notório, porém, muitas empresas acabam negligenciando essa etapa, seja por autossuficiência, seja por falta de conhecimento sobre como fazê-lo.

Dentro de um estudo de viabilidade, esse é um elemento crucial. Afinal, a partir dele, se dimensionam quais ações podem ser tomadas e como elas serão realizadas. Além disso, ele se encaixa perfeitamente na busca por maior segurança que esse tipo de análise traz, incluindo, aqui, ter reservas financeiras para imprevistos e afins.

Uma boa análise de viabilidade engloba também a questão do longo prazo. Na maioria das vezes, faz-se um planejamento anual — curto prazo —, ou por três ou quatro anos — médio prazo. Para quem almeja crescimento, é fundamental pensar a longo prazo, porque, desse modo, serão buscados os elementos necessários para que essa longevidade seja atingida.

Vale lembrar que o planejamento financeiro inclui a projeção de gastos e de receitas, o que possibilita a antecipação aos possíveis problemas financeiros, permitindo a elaboração de um plano para evitar que aconteçam na prática. Até mesmo quando isso implicar no não investimento em um determinado projeto, seja em um negócio já existente, seja em um novo empreendimento.

Quando se faz um investimento para abrir um negócio, é preciso também definir um prazo de retorno. Vários métodos podem ser utilizados para avaliar propostas de investimentos. São exemplos: o *Payback*, o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR), entre outros (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002).

Havey (2001 apud Rego *et al.*, 2007) aponta, por meio de uma pesquisa realizada com 392 das maiores empresas dos Estados Unidos, que 78% dos executivos financeiros preferem utilizar o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR). O *Payback* vem a seguir com 55%. Brigham e Houston (1999) comparam as vantagens e desvantagens dos métodos. Concluem que empresas vistas como sofisticadas deveriam utilizar apenas o método do VPL no

processo decisório. Por essa razão, o VPL está entre os dois ou três conceitos mais importantes em finanças. Entretanto, observa-se que não existe uma alternativa única, ou um método suficientemente completo para que seja utilizado sozinho, o que significa que para a tomada de decisão devem ser analisadas todas as alternativas viáveis, tratando de fazer uso, no mínimo, dos principais métodos.

Existem também outras três metodologias de avaliação: o fluxo de caixa descontado (DCF), primeiramente, projeta os fluxos de caixa futuros e assim associa um valor a esse ativo; a avaliação relativa ou múltiplos de empresas comparáveis (BERK; DEMARZO, 2009), que é feita comparando variáveis comuns entre as empresas e assim atribuindo um valor ao ativo e a avaliação de direitos contingentes, quando se faz uso de modelos de precificação de opções para atribuir valor à ativos financeiros ou reais que têm a característica de opções. (DAMODARAN, 2010).

A avaliação por fluxo de caixa descontado é a base para os outros dois modelos já que nela há aspectos fundamentais. Basicamente o DCF define o valor de um ativo pela previsão dos fluxos de caixa futuros descontado a uma taxa que reflita o grau de risco desses fluxos de caixa (COPERLAND; KOLLER; MURRIN, 2002).

Todos os modelos têm suas qualidades e limitações.

## 2.4.2. VIABILIDADE ESTRATÉGICA

O cenário globalizado atual, cada vez mais competitivo, exige que as empresas se reorganizem estrategicamente, desenvolvendo novos projetos que estejam alinhados com seu planejamento estratégico que precisa ser flexível e adaptável de maneira que se adeque para garantir a competitividade e sustentabilidade.

Neste cenário, os projetos começam a extrapolar o ambiente interno da empresa e passam a se relacionar com o negócio, havendo a necessidade de uma avaliação mais ampla da estratégia da organização, do mercado, dos stakeholders, de sua cadeia produtiva e de sua viabilidade financeira.

Considerando este ambiente, a organização deve conhecer claramente sua estratégia, pois ela se transformará em parâmetros para definição e seleção de investimentos e outros projetos.

A elaboração da estratégia pode ser dividida em três tarefas (THOMSON; STRICKLAND III, 2003):

1. Desenvolvimento de uma visão estratégica e missão do negócio;
2. Estabelecimento de objetivos de desempenho;
3. Refinamento da estratégia para produzir os resultados desejados.

A visão estratégica é convertida em metas de resultados e marcos de desempenho através dos objetivos que representam o compromisso gerencial de produzir resultados específicos por determinado tempo. Por esse motivo, o gerente de projeto deve ter conhecimento da missão e visão da empresa, pois elas definem o que é a organização e para onde ela irá, com seus objetivos e metas de longo prazo.

O estabelecimento de metas é um processo que ocorre de “cima para baixo”, racionalmente e sistematicamente, através do desdobramento dos objetivos da empresa como um todo em segmentos dos quais as unidades e gerentes dos níveis mais baixos se encarregam de atingir, resultando em um plano estratégico consistente, coeso e coordenado (THOMSON; STRICKLAND III, 2003).

Na viabilidade estratégica observa-se se o projeto atende aos requisitos estratégicos, tais como:

- Adequação ou contribuição aos objetivos estratégicos traçados no planejamento estratégico da organização, se o projeto for corporativo;
- Adequação ou contribuição aos objetivos estratégicos da área ou unidade de negócio, se o projeto for tático ou operacional;
- Adequação ou contribuição aos objetivos pessoais de médio e longo prazo, quando o projeto é pessoal.
- E quando falamos em estratégia, várias áreas estão incluídas: marketing, financeira, logística, tecnológica etc.

### 2.4.3. VIABILIDADE OPERACIONAL

É uma análise em que se verifica a viabilidade operacional, ou seja, avalia se existem recursos (pessoas, energia elétrica, equipamentos, materiais, matéria prima, insumos etc), em qualidade e quantidade suficiente, que permitam que determinado projeto, serviço, ideia, etc. seja executado. É aquela análise que visa assegurar que o projeto, ou produto e/ou atividade (serviço ou processo) são permitidos pela legislação. Em 99,9% das vezes é efetuada por advogados.

Avalia a urgência do problema (visão e fases de estudo) ou a aceitação da solução (definição, seleção, aquisição, e fases do projeto). Há dois aspectos da viabilidade operacional a serem considerados:

- O problema vale a pena ser resolvido ou a solução proposta para o problema funcionará?
- Como o usuário final e a gerência sentem-se sobre o problema (solução)?

O estudo de viabilidade deverá, também, apontar a equipe operacional necessária para tocar o novo projeto e os custos disso. Essa análise demonstrará:

- Formação dos funcionários: caso a empresa já exista, o estudo de viabilidade indicará se a equipe já é suficiente ou se haverá a necessidade de contratação e de qual tipo de profissional;

- Carga de trabalho: ao definir o tamanho da equipe, sempre é preciso considerar uma carga de trabalho que não acarrete problemas para o funcionário e que esteja de acordo com a legislação trabalhista;
- Infraestrutura: a partir desses dados, o empresário deverá providenciar uma estrutura de trabalho adequado para essa equipe.

Entender a infraestrutura necessária através das tecnologias, processos e pessoas contribui para que os apontamentos da análise operacional aconteçam da melhor maneira possível e tornem o projeto viável, ou mesmo, constata a sua inviabilidade, impedindo que ocorra o investimento sem resultados.

Diante do cenário econômico atual, o processo de modernização, a globalização e também as constantes alterações no ambiente macroeconômico implicam em uma acirrada concorrência, fazendo com que as empresas invistam em novos projetos e busquem se desenvolver através de investimentos adequados. Esse processo deve ser planejado e calculado, para que os objetivos possam ser atingidos e o custo benefício do investimento maximizado.

A Análise de viabilidade traz aos gestores, investidores e até mesmo as instituições fornecedoras de crédito informações suficientes para tomar decisões – de investimentos ou fornecer créditos.

Devido as constantes mudanças que vivem as organizações, cada vez mais torna-se necessário tomar decisões rápidas e eficazes, baseadas em referenciais e instrumentais adequados para esse processo e um bom estudo de viabilidade vem trazer as ponderações necessárias para seguir ou não com um determinado projeto. Esse processo envolve avaliar as alternativas disponíveis de investimentos, comparar as opções e verificar a viabilidade de realizar o investimento naquele momento ou em momento futuro.

Saber como investir é crucial, pois pode não só consolidar uma trajetória de expansão, como também prejudicar a sobrevivência de uma empresa, ou seja, as decisões de investimentos devem ser bem embasadas, e é necessário que haja planejamento durante todo o processo, para que esse ocorra priorizando um resultado positivo para a organização.

Diante dos conceitos apresentados, verifica-se a importância da análise da viabilidade para as organizações, visto que através através dos seus indicadores,

pode-se verificar as vantagens e desvantagens de um projeto, facilitando a tomada de decisões, tornando o objetivo realista, através de uma análise criteriosa, aumentando assim a possibilidade de avanço da empresa no mercado que ela quer atingir. Ela determina as possibilidades de sucesso econômico e financeiro de um determinado projeto, seja ele um projeto de investimento, o lançamento de um novo produto, a entrada num novo mercado ou um projeto de reestruturação organizacional.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa adotada por esse trabalho é a qualitativa, os instrumentos de coleta de dados foram por *Benchmarking*, levantamento documental e levantamento bibliográfico. O método de pesquisa aplicado foi estudo de campo, e a metodologia a ser empregada para análise da situação atual foi por questionário, pesquisa documento e pesquisa bibliográfica.

Na metodologia qualitativa a avaliação estatística não é aplicada, a avaliação é feita a partir da compreensão da realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa. Desta forma sua aplicabilidade é restrita, Zanella (2013) define de maneira clara a aplicabilidade dentro da administração:

Em Administração, por exemplo, a pesquisa qualitativa é particularmente útil como ferramenta para determinar o que é importante para os clientes e por que é importante, e não para saber quantos clientes avaliam positivamente ou não um determinado produto ou serviço (ZANELLA, 2013, p. 100).

Historicamente, a pesquisa qualitativa surgiu ainda no século XIX em trabalhos de áreas sociais e antropológicas, segundo apresentado por Godoy (1995), e ele segue colocando a importância dos anos 40 no desenvolvimento da metodologia puxada pela Universidade de Chicago, e o início de sua aplicação em outras áreas a partir dos anos 60, como Psicologia, Educação e Administração, o que cobre o escopo do presente projeto, se apresentando como a melhor alternativa para levantamento de dados de impacto aos clientes por contingência durante sua viagem.

Esse desenvolvimento ao longo da história e pelas características desse tipo de pesquisa faz com que haja uma grande diversidade de metodologias de trabalho para esse tipo de pesquisa.

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental: esse tipo de estudo tem como preocupação fundamental o estudo e a análise de forma empírica em seu ambiente natural, dessa forma se valoriza o contato direto e prolongado entre quem pesquisa e a situação que está sendo estudada.

A pesquisa qualitativa é descritiva. A escrita tem papel fundamental tanto na obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados, desta forma os dados

de coleta são feitos sob a forma de transcrições de entrevistas, questionários, anotações de campo, vídeo tapes, fotos etc. Visando a compreensão ampla do fenômeno, de forma minuciosa.

Segundo Zanella (2013), pesquisa descritiva consiste em buscar conhecer o ambiente que se estudo de maneira holística, suas características e seus problemas com exatidão. Dessa forma, para o trabalho em questão foi realizada uma pesquisa via questionário com passageiros que tenham vivenciado alguma contingência durante suas viagens.

Estudos de Campo, segundo Zanella (2013), procuram dar maior profundidade às variáveis estudadas se comparadas ao levantamento, trata-se de um método, que através do contato com as pessoas, para o levantamento e análise de dados sociais, econômicos e demográficos, e que devem ser considerados dentro da pesquisa qualitativa planejada para o projeto. Neste projeto, a abrangência do estudo será direcionada às empresas do setor aéreo brasileiro.

No intuito de buscar práticas de referência em relação ao tema central do projeto, será utilizado o *Benchmarking*. Trata-se de um termo em inglês utilizado amplamente no mercado que para geração de ideias a partir de exemplos de outras empresas. Segundo Gomes (2001), *benchmarking* é um processo positivo, pró-ativo e estruturado que para levantamento de informações para mudanças nas operações em busca de um desempenho melhor e conseqüentemente vantagem competitiva. Foram analisadas o que as grandes companhias do setor executam, especialmente exemplos na América do Norte e Europa.

O Levantamento documental consiste basicamente no levantamento de dados secundários disponíveis dentro empresa ou fora da empresa, que podem ser quantitativas ou qualitativas, como relatório, manuais, notas. Neste sentido foram analisados registros internos com a incidência de fatores ligados a contingências e dados sobre tais situações presentes em registros de reclamações de cliente e judicialização.

O levantamento bibliográfico é o estudo prévio da literatura existente para o levantamento de dados para a realização da pesquisa, na qual, segundo Zanella (2013, p. 56), "...tem como objetivo apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema de pesquisa, realizados por outros autores".

Para o projeto, levantaram-se as definições de contingência para os principais órgãos reguladores do mundo e estudar as leis e normas que regem este tipo de situação nos diferentes mercados. No intuito de avaliar qual o impacto na experiência dos passageiros, foi realizada uma pesquisa a fim de identificar o perfil do cliente e aspectos relativos à sua experiência.

Em relação à pesquisa documental, levantaram-se informações sobre o cenário nacional da aviação no órgão regulador, a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), e em *sites* de reclamação. Segundo Zanella (2013), traduz-se a busca por fontes de dados primárias ainda sem tratamento científico ou analítico ou que tenham sido processamento por outro autor, é um rico complemento a pesquisa bibliográfica.

Pesquisa bibliográfica foi conduzida no intuito de levantar bibliografias a fim de entender as técnicas para desenvolver bons relacionamentos com os clientes e como mantê-los por longos períodos. Também como gerar boas experiências, finalmente, valor ao cliente. E por fim, se aprofundar na teoria para análise de viabilidade de implementação de novos projetos, que, finalmente, é o objetivo desse projeto.

Segundo Zanella (2013), a pesquisa bibliográfica é comumente a etapa inicial dos trabalhos científicos acadêmicos, e consiste, assim que se define o tema, no estudo da literatura pertinente que permite compreender a evolução histórica sobre o tema.

Neste sentido, a metodologia adotada para a pesquisa irá suportar a coleta e análise de dados e informações e está consonante com a necessidade desse projeto que consistirá em construir experiências positivas para os clientes em situações de contingência envolvendo os serviços de transporte aéreo de passageiros no Brasil.

## 4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

Visando o entendimento da situação atual do mercado aéreo em situações de contingência, visando o posterior desenvolvimento do modelo de solução proposto, foi realizado um levantamento e análise de informações do mercado atual de aviação e das situações de contingência vividas pelo passageiros.

### 4.1. ANÁLISE DO SETOR

Levantamento de informações buscando o entendimento e contexto do setor aéreo nacional, bem como uma melhor identificação das situações de contingência do setor.

#### 4.1.1. O SETOR AÉREO NO BRASIL

Segundo Abreu (2008), o setor de transporte aéreo no Brasil é formado por um conjunto de organizações públicas e privadas, que apresentam papéis e responsabilidades definidas e com um poder maior, esse instituído na figura do Governo Federal, através do Ministério da Defesa e pelo seus usuários, que é a população brasileira. Cabe ao governo federal fazer o gerenciamento de todo o sistema que compõe esse setor, determinando políticas, estratégias e definindo diretrizes de regulamentação.

Conforme descrito por Abreu (2008) Cada organização desse sistema apresenta responsabilidades que são divididas em:

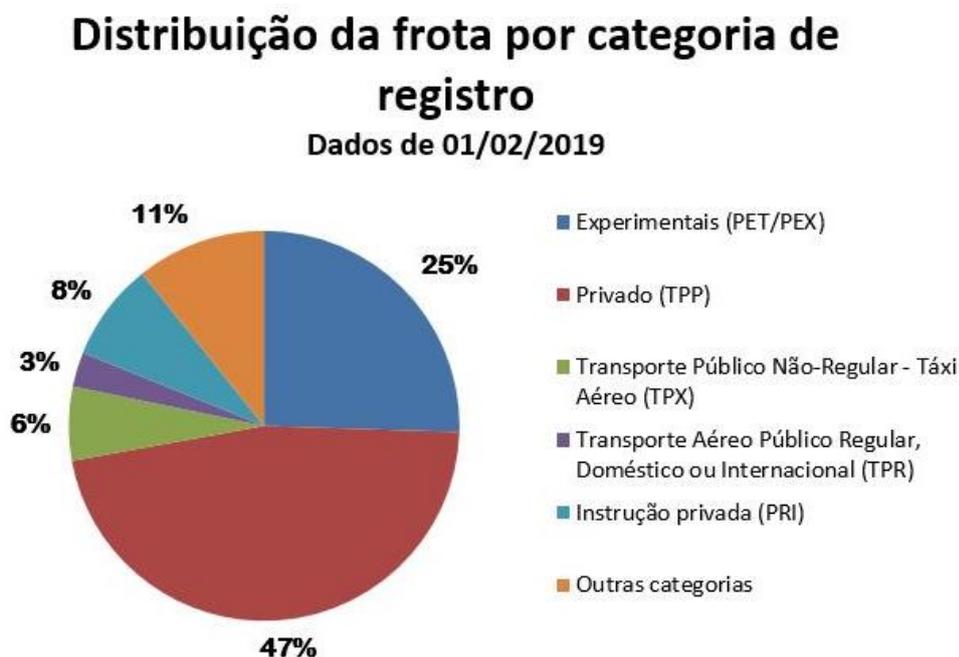
- Planejamento → Ministério da Defesa, CONAC, ANAC, Infraero, DECEA;
- Regulação → ANAC, DECEA;
- Provimento → Infraero, Cindacta. Empresas de Manutenção;
- Operações → Infraero, Empresas Aéreas e de Serviços Auxiliares;
- Fornecedores → Empresas e Organizações Nacionais e Internacionais.

Com essa configuração fica evidenciada a influência que fatores econômicos, políticos, demográficos e culturais têm sobre o setor e é um dos problemas que o hoje o modal vem enfrentando (ABREU, 2008).

Nesse capítulo será focado no transporte aéreo regular de passageiros. Dados estatísticos da ANAC (2019) mostram que, em 2018, foram transportados 93,6 milhões de passageiros, representando 67,3% do transporte regular interestadual de passageiros; existiam 45,7 passageiros para cada 100 habitantes; ocorreram 816 mil voos e um crescimento da demanda de 4,4%. Em relação a receita dos serviços aéreos domésticos no mesmo período, houve um incremento de 14,2%, totalizando uma receita de R\$ 43,2 bilhões, em contrapartida a um prejuízo de R\$ 2 bilhões.

Dados da ANAC (2019) mostram que em fevereiro de 2019 existiam 22.219 aeronaves registradas no Brasil, sendo 45% desse número de transporte privado aéreo regular (Figura 9).

**Figura 9 – Dados de Aeronaves registradas no Brasil, segundo categorias de registro.**



Fonte: Superintendência de Aeronavegabilidade - ANAC (2019)

Outro ponto importante na composição do setor aéreo brasileiro, além dos passageiros e aeronaves, são os aeroportos, também chamados de aeródromos, que são espaços públicos onde estão as instalações e facilidades para passageiros e cargas, além de toda a malha viária de acesso ao mesmo (Abreu, 2008).

De acordo com a organização internacional AirHelp Score (2019), empresa que divulga o ranking internacional dos melhores aeroportos e companhias aéreas do mundo, através de metodologia que avalia indicadores, do ano anterior, como pontualidade, qualidade de serviços e qualidade de varejo, o Brasil tem 12 aeroportos entre os 50 melhores do mundo nessas categorias, item que causa bastante surpresa uma vez que, durante muito tempo o país investiu muito pouco ou quase nada nos aeroportos.

Para dar provimento e fazer a gestão dos aeroportos, o governo criou em 1972, a Infraero, entidade subordinada ao Ministério da Defesa e que vem atuando até os dias de hoje. A partir da década de 2000 com a abertura da economia e aumento da demanda, iniciou-se um processo de privatização dos aeroportos, concedendo a iniciativa privada a sua gestão e controle (SILVA; SANTOS, 2009).

#### 4.1.1.1. ABERTURA ECONÔMICA

Desde os anos 90, o Brasil adotou uma política de abertura e maior flexibilidade econômica, levando a desregulamentação, permitindo que novas empresas se instalassem no país, gerando influência positiva sobre os modais de transporte, entre eles o aeroviário (SILVA; SANTOS, 2009).

Segundo a CNT (2015), somente em 2005 com a instituição da ANAC que se sedimentou a desregulamentação do setor, que impulsionado pelo crescimento econômico, observou um crescimento da demanda de passageiros, com a redução de tarifas, permitindo que a população brasileira de classe econômica mais baixa, utilizasse essa modalidade de transporte, que durante muito tempo, ficou restrita a poucos.

Essa abertura também possibilitou que as empresas aumentassem o número de voos e cada vez mais, as pessoas começaram a utilizar o transporte aéreo para suas viagens a lazer ou a trabalho. Paralelamente a isso, os investimentos em infraestrutura foram pequenos, não acompanhando o processo de desenvolvimento do setor. Essa falta de investimentos foi bastante evidenciada na crise do setor conhecido como Apagão Aéreo onde os gargalos de infraestrutura se mostraram claros, com terminais lotados, equipamentos de comunicação e segurança de voo obsoletos (CNT, 2015).

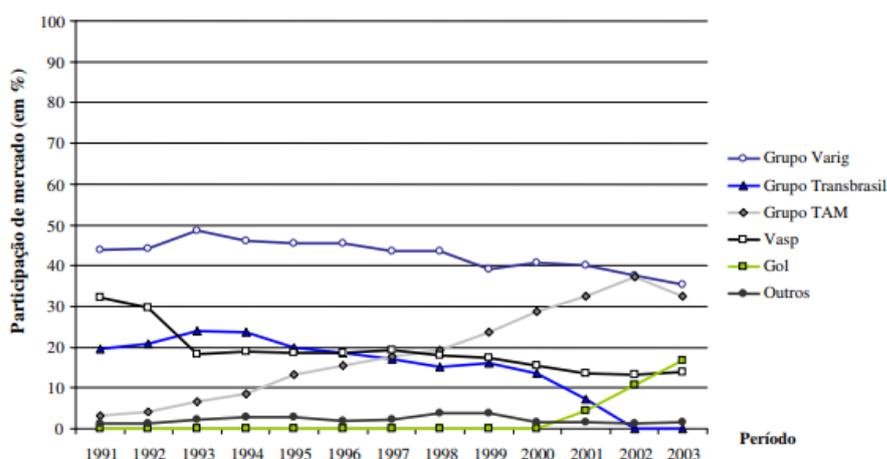
#### 4.1.1.2. A REGULAÇÃO

Durante muitos anos, o governo exerceu forte influencia sobre o setor aéreo restringindo a evolução desse mercado. No início dos anos 60 até os anos 70, o governo intervinha de forma direta na estrutura e condução do mercado aéreo, período este que deram o nome de “competição controlada”.

Já no início dos anos 90, com a abertura econômica, houve quase que uma desregulamentação do mercado, possibilitando a entrada de novas empresas, aumento de voos, gerando uma política de flexibilização, de forma direta na estrutura e na conduta de mercado (Abreu, 2008).

Já no início da década de 2000, com a estabilização da economia, o mercado aéreo sofreu uma expansão, e as empresas passaram a competir por preço, diferenciação e houve um aumento maior na oferta de voos, com o surgimento de novas empresas, ocupando o lugar de empresas tradicionais, muitas das quais, deixaram de existir. Exemplos disso, foram as empresas Transbrasil, Vasp e Varig, que em algum momento desse período decretaram sua falência ou foram adquiridas por outras companhias (Figura 10) (ABREU, 2008).

**Figura 10 - Participação de mercado, em (%), na oferta de assentos.km, no cenário nacional, ao longo dos anos de 1991 a 2003.**



Fonte: DAC apud ABREU, 2008.

Com o crescimento do mercado e a necessidade de se melhorar a infraestrutura aeroportuária, o governo cria em 2005, em substituição ao Departamento de Aviação

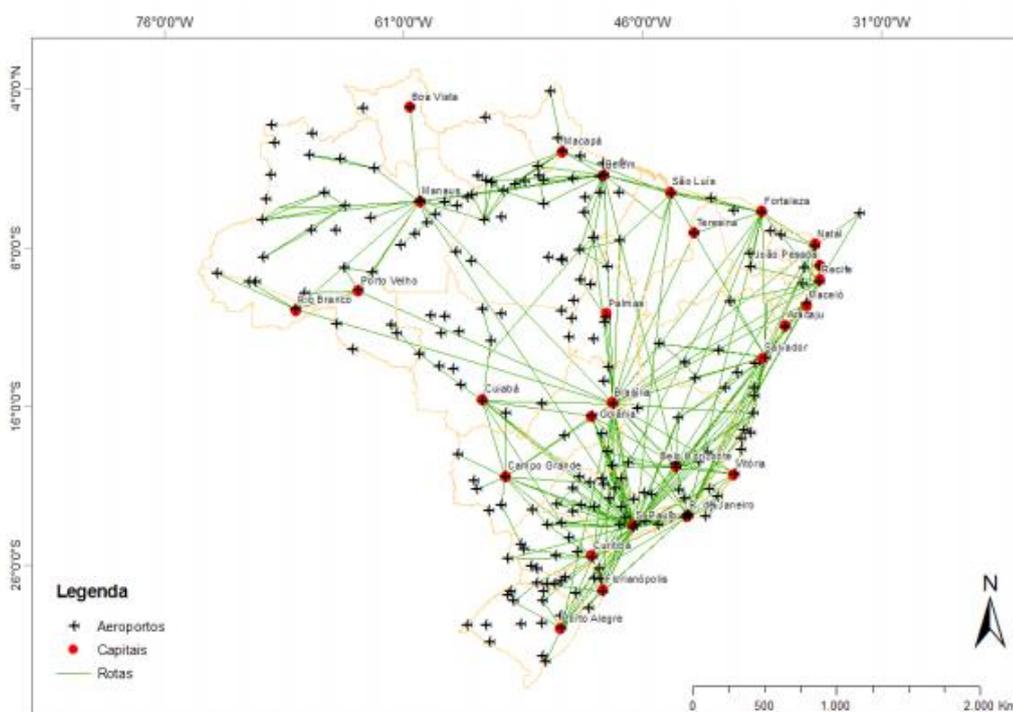
Civil – DAC, a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC visando, “regular e fiscalizar as atividades de aviação civil e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária” (BRASIL, 2005).

#### 4.1.1.3. A MALHA AÉREA BRASILEIRA

Como pode ser visto na Figura 11, a malha aérea brasileira está distribuída por todos os Estados da federação. É notável a concentração na região sudeste, em especial no estado de São Paulo. Nessa região está concentrada a maior parte da demanda do mercado aéreo nacional, bem como concentra as principais infraestruturas aeroportuárias brasileiras (ABREU, 2008).

Nos últimos anos, o setor aéreo brasileiro está em um processo de concessões de aeroportos, visando aumento do investimento em infraestrutura, de forma a estimular uma operação mais eficiente o crescimento da malha aérea nacional (CNT, 2015).

**Figura 11 – A malha aérea brasileira.**



Fonte: Nunes apud Abreu, 2008.

#### 4.1.1.4. O MERCADO BRASILEIRO ATUAL

O mercado aéreo brasileiro vem nesse momento passando por uma transformação. Dados do Relatório mensal de Demanda e Oferta do Transporte Aéreo da ANAC (2019) mostram uma redução de 4,7% na demanda de passageiros, comparada com o mesmo mês de 2018. A oferta de assentos, na mesma comparação, também mostrou uma queda de 9,2%, essencialmente provocado pela instabilidade política e econômica que o país vem passando nos últimos anos.

Isto tem provocando no setor uma série de ajustes e discussões por parte das autoridades governamentais e população em geral, buscando achar soluções para esse setor. Ao longo de 2019, empresas que se mostravam sólidas, decretaram falência, como foi o caso da Avianca Brasil, que não conseguiu honrar as suas dívidas.

O mercado da aviação é um mercado com alto custo operacional, impulsionado pelo seu principal item que é o combustível, item que representa 32% do custo operacional das empresas aéreas. As variações cambiais têm também forte influência nesse item, uma vez que os combustíveis são precificados pelo valor do mercado internacional (ANAC, 2018).

Apesar dos desafios expostos as empresas aéreas vem investindo no setor e novas empresas vem entrando para brigar por uma fatia do mercado. Sabemos que o Brasil tem ainda uma grande parte da população que não utiliza esse meio de transporte e o potencial de crescimento do setor é bastante relevante (CAVOK, 2019). Hoje, o mercado aéreo brasileiro de transporte regular de passageiros é composto pelas empresas mostradas na Tabela 4.

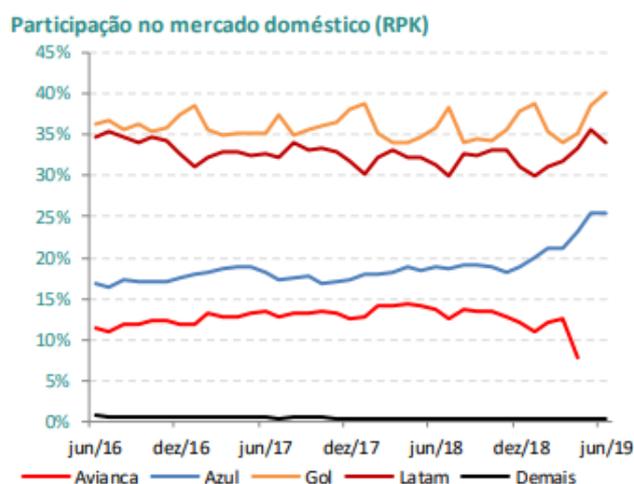
Em junho de 2019, a empresa Gol Linhas Aéreas vem dominando o mercado com 40% de participação no RPK (Receita por Quilômetro Voador) doméstico, seguida pelas empresas Latam Airlines com 34,1% e Azul Linhas Aéreas com 25,4% da demanda doméstica.

Tabela 4– Empresas aéreas de transporte regular de passageiros no Brasil.

Razão Social	Atividades Aéreas
AZUL LINHAS AÉREAS BRASILEIRAS S.A.	TRANSPORTE AÉREO REGULAR
GOL LINHAS AÉREAS S.A.	TRANSPORTE AÉREO REGULAR
MAP TRANSPORTES AÉREOS LTDA.	TRANSPORTE AÉREO REGULAR
PASSAREDO TRANSPORTES AÉREOS S.A.	TRANSPORTE AÉREO REGULAR
RIO LINHAS AÉREAS S.A.	TRANSPORTE AÉREO REGULAR
SETE LINHAS AÉREAS LTDA.	TRANSPORTE AÉREO REGULAR
TAM LINHAS AÉREAS S.A.	TRANSPORTE AÉREO REGULAR
TOTAL LINHAS AÉREAS S.A.	TRANSPORTE AÉREO REGULAR
TWO TÁXI AÉREO LTDA.	AEROLEVANTAMENTO, AEROPUBLICIDADE, LIGAÇÃO AÉREA SISTEMÁTICA REGULAR, TÁXI-AÉREO, TRANSPORTE AÉREO REGULAR

Fonte ANAC - 2019

Gráfico 2– Participação no Mercado Nacional



Fonte: ANAC 2019

Mesmo frente a adversidade que o setor vem passando, ele é ainda o meio de transporte mais seguro. Ele aproxima pessoas, transporta sonhos e faz dessa modalidade de transporte um diferencial das demais, uma vez que valoriza o tempo dos seus usuários, encurtando distâncias.

Admite-se que novas empresas estão por vir compor esse cenário, com a nova legislação vigente de liberação de 100% do capital estrangeiro em companhias aéreas brasileiras, fortalecendo as companhias que aqui já estão e tornando esse mercado ainda mais competitivo, podendo levar a uma redução ainda maior nas tarifas e possibilitando que cada vez mais pessoas, possam ter o seu acesso a essa modalidade de transporte. Hoje, o Brasil, é o terceiro maior mercado doméstico do

mundo, estando atrás de Estados Unidos e China, respectivamente. Com isso vemos a grandeza do setor e como é importante intensificar o desenvolvimento do mesmo (CAVOK, 2019).

#### 4.1.2. IDENTIFICAR SITUAÇÕES DE CONTIGÊNCIA E SUA INCIDÊNCIA NOS SERVIÇOS DE TRANSPORTE AÉREO DE PASSAGEIROS NO BRASIL

De acordo com Bratu (2005), o impacto no tempo de atraso para o passageiro é muito mais elevado em situações de interrupção, nas quais, devido a um atraso ou cancelamento, o passageiro perde uma conexão ou necessita ser realocado de voo.

As métricas de pontualidade variam de acordo com o padrão de tolerância adotado, o *standard 15* é amplamente utilizado como padrão no mercado mundial de aviação e tem como definição que um voo pontual é aquele que é operado com menos de 15 minutos de atraso em relação ao inicialmente planejado (DOT, 2019).

A definição utilizada pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) em seus relatórios Percentuais de Atrasos e Cancelamentos por Etapa Básica de Voo é definida de acordo com a Resolução nº 218 de 28/02/2012 da seguinte forma:

Etapa pontual – etapa básica de voo programado realizada na data e no horário previstos para a chegada ou realizada com antecipação na chegada ou cuja chegada tenha sido realizada com atraso inferior ao valor inicial considerado nesta norma para os percentuais de atrasos (ANAC, 2012, p. 2).

Os valores adicionais definidos pela resolução são 30 minutos ou mais e 60 minutos ou mais (ANAC, 2012).

Indicadores direcionados a performance de voo, como o atraso considerando *standard 15*, podem ser ineficientes para capturar quando uma contingência gera uma interrupção no transporte do passageiro, por isso são sugeridas métricas como taxa de cancelamento e atraso com 45 minutos de tolerância, pois melhor deveriam refletir a possibilidade de interrupção no trajeto do passageiro (Bratu, 2005)

Adicionalmente, segundo Wang (2008), o impacto em termos de atraso para o passageiro nos casos de cancelamentos de voo é muito superior aos dos identificados devido a atrasos.

Para caracterização das situações de não pontualidade será utilizado o VRA (Voo Regular Ativo) a “base de dados da ANAC composta pelas informações do voo programado e dos Boletins de Alteração de Voo (BAV) registrados pelas empresas aéreas” (ANAC, 2012).

O VRA é publicado mensalmente no site da ANAC e contém as informações de chegadas e partidas previstas e reais dos voos com origem ou destino no Brasil, bem como eventuais as justificativas para desvios registradas pelas empresas através dos Boletins de Alteração de Voo.

Para o estudo em questão serão utilizados os dados de 2018 e primeiro semestre de 2019 dos voos regulares de passageiros das empresas Gol, Latam, Azul e Avianca por terem alcançado individualmente mais de 1% de participação no mercado doméstico brasileiro no ano de 2017, segundo dados Anuário do Transporte Aéreo 2017 (ANAC, 2018).

Para a determinação dos percentuais de cancelamentos e atrasos foi considerada a metodologia utilizada no Anuário de Transporte Aéreo 2017 (ANAC, 2018) que considera o percentual de cancelamentos com base na quantidade total de voos cancelados pelo total de voos regulares previstos e a porcentagem de voos atrasados como a quantidade total de voos atrasadas, de acordo com o critério de tolerância adotado, pelo total de voos regulares efetivamente realizados.

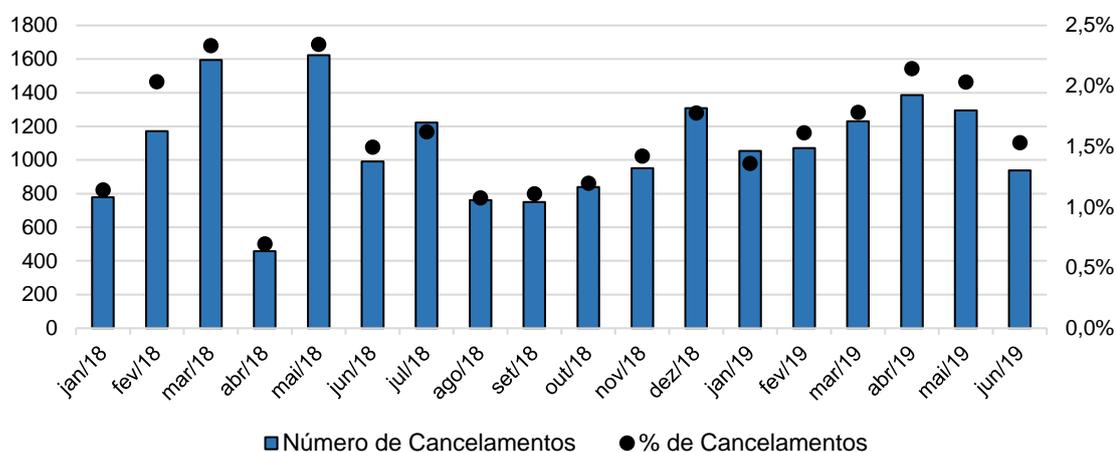
Portanto, para caracterizar as situações de continência, foram levantados dados de cancelamentos e atrasos para zero minutos de tolerância (*standard 0*), quinze minutos de tolerância (*standard 15*), trinta minutos de tolerância (*standard 30*) e sessenta minutos de tolerância (*standard 60*).

Uma vez que o presente trabalho visa construir experiências positivas para os clientes em situações de contingência, entendeu-se importante levantar tanto os atrasos de chegada quanto os atrasos de partida, buscando assim caracterizar as situações de contingência tanto no aeroporto de origem quanto no aeroporto de destino.

Adicionalmente, compilou-se as justificativas definidas pelas empresas aéreas para atrasos e cancelamentos definidas nos Boletins de Alteração de Voo durante todo o período de análise. As justificativas são realizadas de acordo com os códigos

e categorias definidos pela IATA (*International Air Transport Association*) através do *Standard Delay Codes* (CODA, 2018).

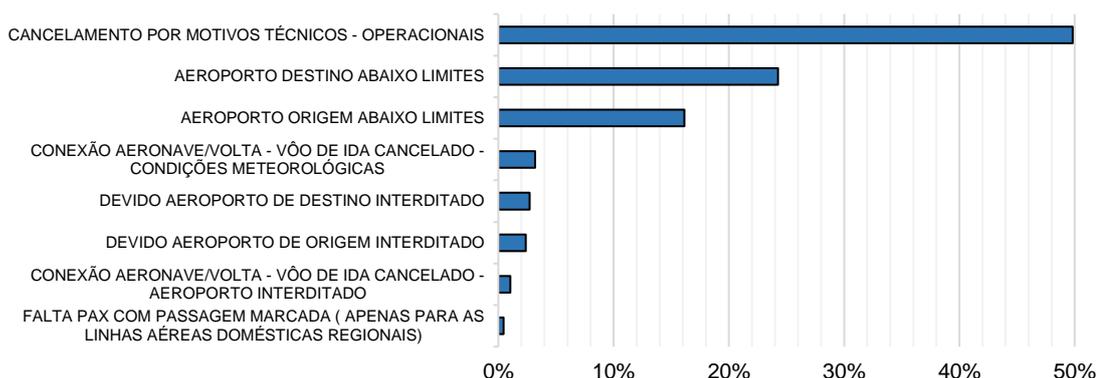
**Gráfico 3 - Cancelamento de voos programados.**



Fonte: Elaborado pelos autores com base em VAR (ANAC, 2019)

É possível notar uma variação grande mês a mês do total de cancelamentos, porém sem uma tendência definida quanto ao crescimento ou redução médios, seja em porcentagem ou números absolutos.

**Gráfico 4 – Justificativas de cancelamentos de voos programados entre janeiro/2018 e junho/2019.**



Fonte: Elaborado pelos autores com base em VAR (ANAC, 2019)

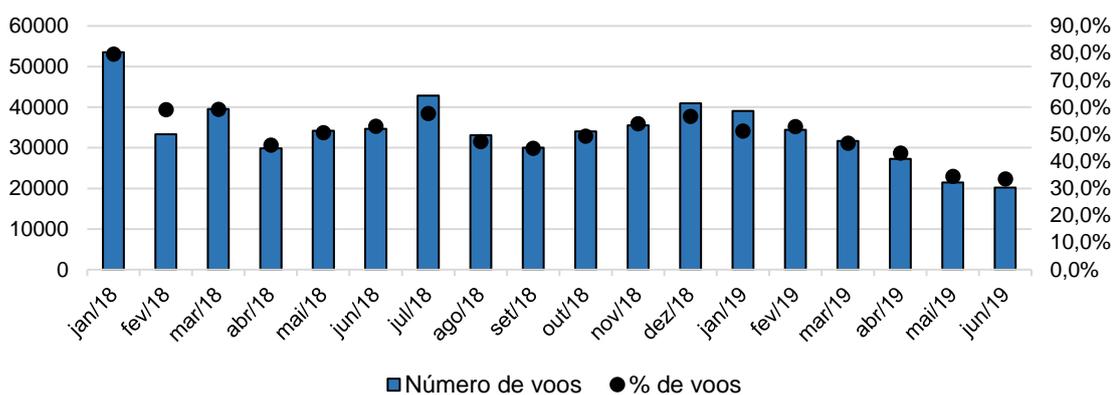
Destaca-se que os motivos técnico-operacionais correspondem a quase metade dos motivos de cancelamentos de voo, sendo o restante relacionado a condições meteorológicas e aeroportos interditados.

Apesar de ser de responsabilidade das empresas aéreas, os motivos técnico-operacionais são inerentes ao negócio aéreo, pois opera-se em um elevado padrão

de qualidade e segurança operacional, sendo possível minimizar os eventos, mas não os eliminar completamente. Já eventos relacionados a condições meteorológicas e interdição de aeroportos são condições em que as empresas aéreas têm pouco ou nenhuma influência.

Importante ressaltar que conforme estabelecido pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) em sua Resolução nº 400 de 13/12/2016, que dispõe sobre as condições gerais de transporte aéreo, as assistências materiais previstas na Seção III no caso de atraso, cancelamentos, interrupção do serviço ou preterição do passageiro se aplicam quaisquer que sejam os motivos, implicando em altos custos relacionados a contingências operacionais.

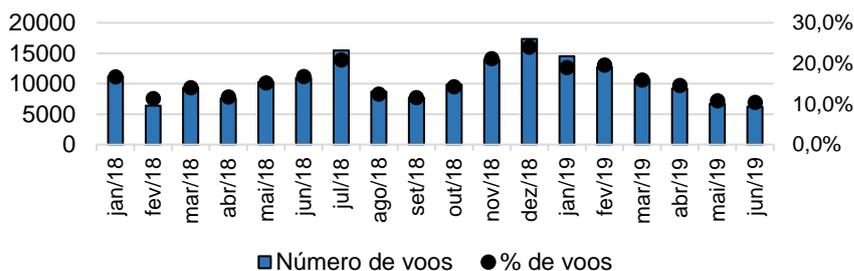
**Gráfico 5– Chegadas após o horário programado (Standard 0).**



Fonte: Elaborado pelos autores com base em VAR (ANAC, 2019)

É possível observar no Gráfico 5 uma tendência de redução dos atrasos de acordo com o standard zero ao longo dos seis meses de 2019, alcançando patamares inferiores à sequência histórica.

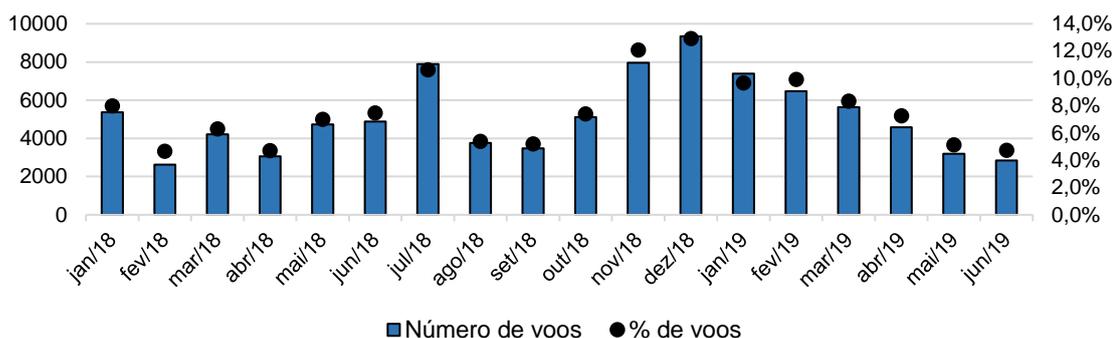
**Gráfico 6– Chegadas após quinze minutos do horário programado (Standard 15).**



Fonte: Elaborado pelos autores com base em VAR (ANAC, 2019)

Através do Gráfico 6 pode-se observar as menores taxas da sequência nos meses de maio e junho de 2019, porém muito próximos dos melhores valores da série.

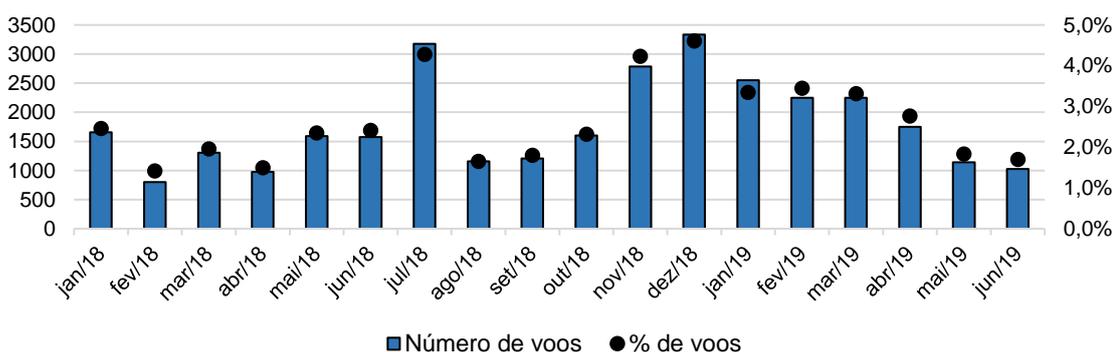
**Gráfico 7 – Chegadas após trinta minutos do horário programado (Standard 30).**



Fonte: Elaborado pelos autores com base em VAR (ANAC, 2019)

No Gráfico 7, que considera o *standard 30*, pode-se observar pela primeira vez que os melhores valores da série não são relativos ao segundo trimestre de 2019, indicando que mesmo com a redução do número absoluto de atrasos de acordo com o *standard 0* e *standard 15*, a severidade dos atrasos de fato concretizados se manteve.

**Gráfico 8 – Chegadas após sessenta minutos do horário programado (Standard 60).**

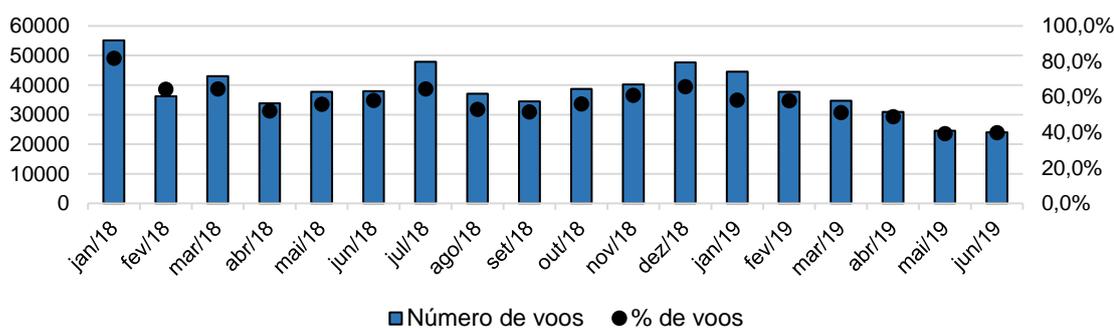


Fonte: Elaborado pelos autores com base em VAR (ANAC, 2019)

Observa-se no Gráfico 8 que a taxa de voos que atrasaram sua chegada em mais de uma hora se encontra entre 1,5% e 4,5%. Apesar das menores taxas de atraso considerando os *standards* 0 e 15, pode-se observar que o ano de 2019 apresenta uma taxa média bastante superior de atrasos seguindo o *standard* 60 quando comparado a 2018, o que representa um fator importante tendo em consideração o alto potencial de disrupção do trajeto e dificuldades ao passageiro quando de um atraso superior a uma hora.

Considerando que a experiência do passageiro envolve todas as etapas da prestação do serviço os atrasos de partida também são considerados e contabilizados para o presente estudo.

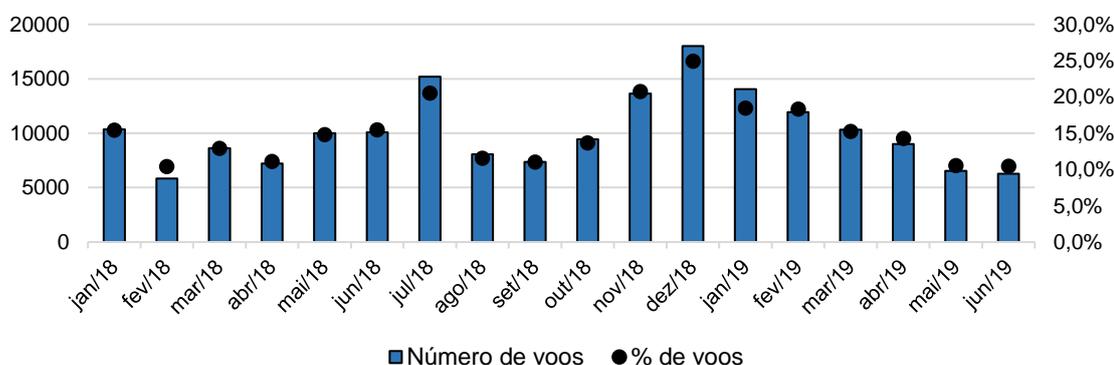
**Gráfico 9 – Partidas após o horário programado (Standard 0).**



Fonte: Elaborado pelos autores com base em VAR (ANAC, 2019)

Assim como para chegadas, pode-se observar pelo Gráfico 9 uma forte redução de atrasos considerando o *standard* 0, alcançando os melhores patamares na série nos meses de maio e junho de 2019.

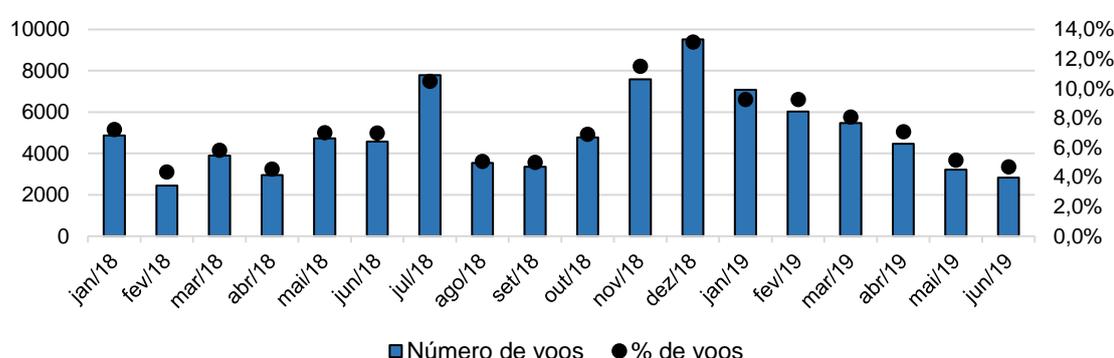
**Gráfico 10 – Partidas após quinze minutos do horário programado (Standard 15).**



Fonte: Elaborado pelos autores com base em VAR (ANAC, 2019)

No Gráfico 10, observa-se taxas mais baixas de atraso no último trimestre de 2019, porém não sendo as menores da série. Adicionalmente, da comparação dos gráficos 5 e 9 e gráficos 6 e 10 pode-se observar que as taxas de atrasos na partida são superiores aos de chegada, indicando que um atraso moderado na partida não representa necessariamente um atraso no destino, podendo, portanto, ser menos relevante para o passageiro.

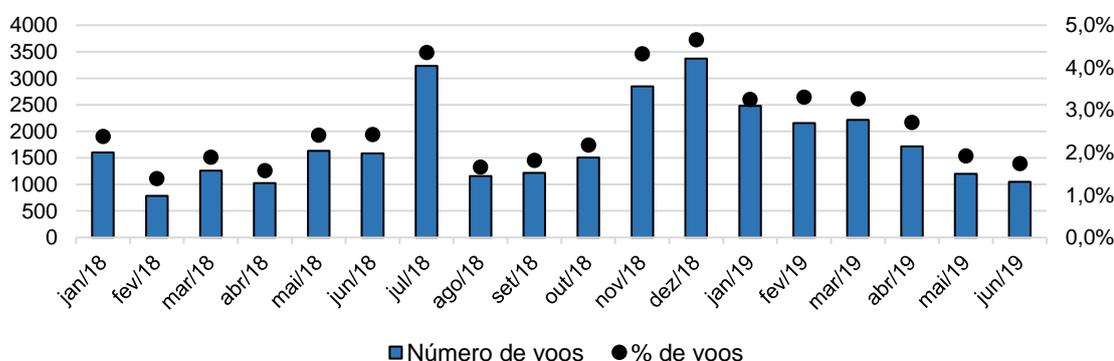
**Gráfico 11 – Partidas após trinta minutos do horário programado (Standard 30).**



Fonte: Elaborado pelos autores com base em VAR (ANAC, 2019)

Da comparação dos gráficos 7 e 11 nota-se proximidades de valores tanto relativos quanto absolutos, indicando que um atraso de saída igual ou maior a trinta minutos em geral representa também um atraso para a chegada, tendo pouca oportunidade de ser revertido durante as etapas seguintes.

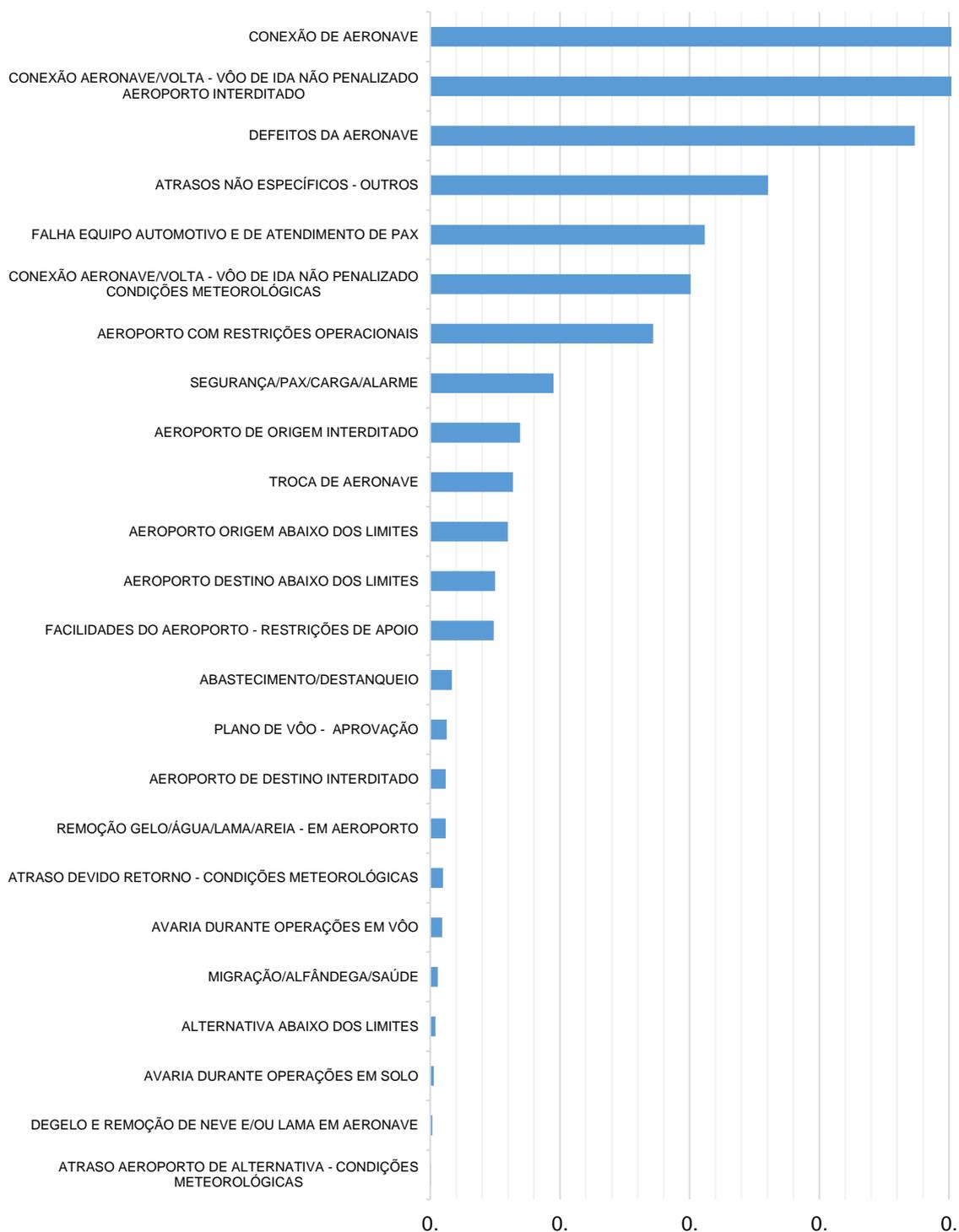
**Gráfico 12 – Partidas após sessenta minutos do horário programado (Standard 60).**



Fonte: Elaborado pelos autores com base em VAR (ANAC, 2019)

Da mesma forma, quando comparados os gráficos 8 e 12 nota-se os valores muito próximos, confirmando a mesma tendência, tendo como agravante uma longa espera para a saída da aeronave.

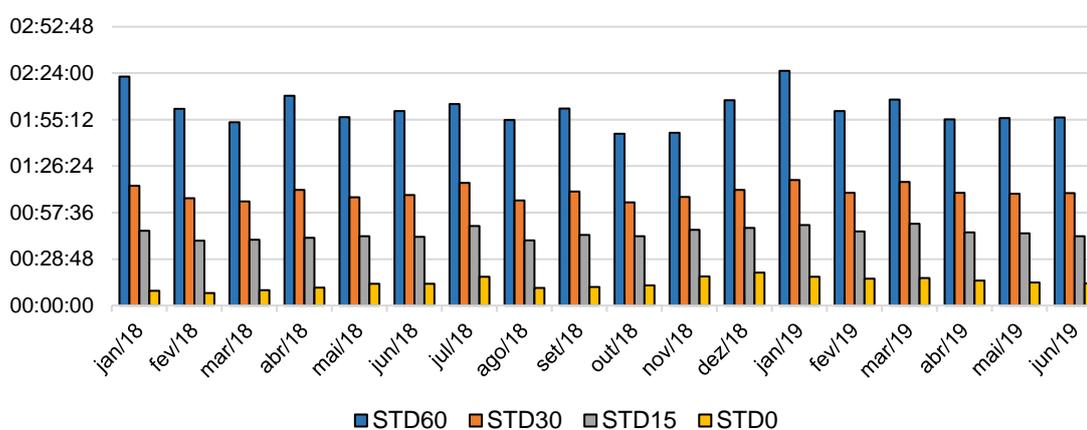
**Gráfico 13 – Justificativas de atrasos de voos programados entre janeiro/2018 e junho/2019.**



Fonte: Elaborado pelos autores com base em VAR (ANAC, 2019)

Com relação às justificativas de atraso, pode-se observar pelo gráfico 13 que, em comparação aos motivos de cancelamento, existe uma maior dispersão entre os motivos de atrasos registrados. Ressaltando-se novamente uma grande parcela relacionada a restrições operacionais em aeroportos e condições meteorológicas, sendo somente o terceiro item relativo à operação da aeronave, portanto sob responsabilidade da linha aérea.

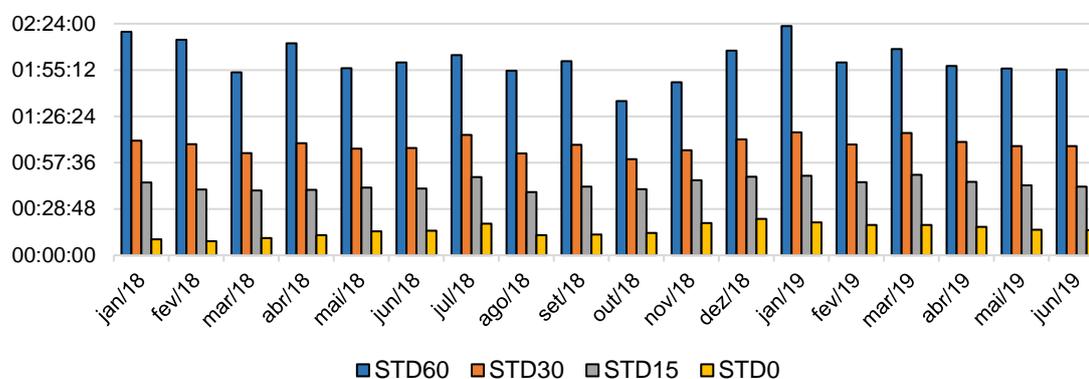
**Gráfico 14 – Tempo médio de atraso na partida por voo atrasado.**



Fonte: Elaborado pelos autores com base em VAR (ANAC, 2019)

O gráfico 14 indica os tempos médios de atraso na partida de acordo com cada um dos critérios estabelecidos. O tempo médio de espera em um evento de um atraso segundo o *standard 0* é de 14 minutos, porém supera uma hora em caso de *standard 30* e alcança a média de duas horas no *standard 60*. Portanto, para esses casos, é necessário considerar o longo tempo de espera do passageiro, tanto quando já embarcado quanto no terminal aguardando embarque.

**Gráfico 15 – Tempo médio de atraso na chegada por voo atrasado.**



Fonte: Elaborado pelos autores com base em VAR (ANAC, 2019)

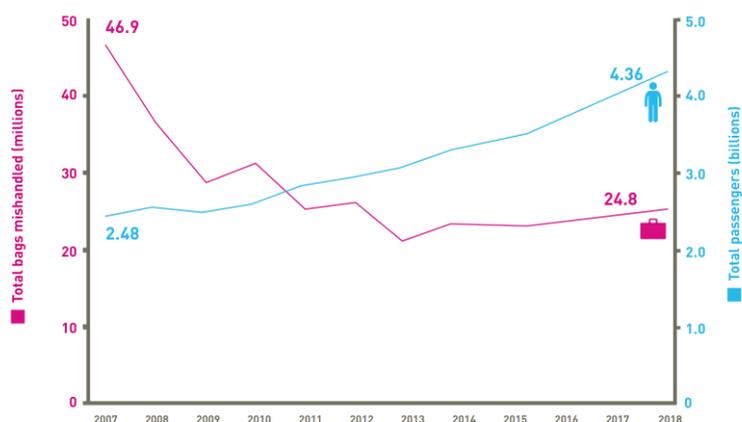
Da mesma forma identifica-se que apesar de frequente, como se pode observar pelo gráfico 5, o tempo médio de atraso de chegada em um evento quando medido pelo *standard 0* é baixo, em média de 15 minutos, sendo pouco relevante para eventuais interrupções, assim como preconizado por Bratu (2005).

Entretanto as médias de atraso considerando eventos *standard 15* e, em especial, *standard 30*, são elevadas, respectivamente 44 minutos e 70 minutos. Dessa forma pode-se entender que eventos de atraso considerando o *standard 15* e o *standard 30* apresentam grande potencial de interrupção para a viagem do passageiro.

Outra importante situação de contingência para o passageiro no transporte aéreo é o dano, atraso, perda ou roubo de bagagem despachada. A ANAC, de acordo com a Resolução nº 400 de 13/12/2016, define que as empresas aéreas devem indenizar os passageiros afetados em casos de extravios das bagagens, reparar ou indenizar o passageiro em caso de danos às bagagens e ressarcir eventuais custos decorrentes da perda da bagagem ao passageiro fora de seu domicílio.

Não existem dados publicados pela ANAC a respeito de problemas relacionados a bagagens no mercado aéreo brasileiro, porém dados publicados pela SITA em seu relatório *2019 BAGGAGE IT INSIGHTS* mostram o comportamento do mercado mundial, sendo 77% dos problemas relativos a atrasos na entrega da bagagem, 18% relacionados a danos e 5% a perdas e roubos de bagagens.

**Gráfico 16 – Comparação total de bagagens com manuseio indevido e total de passageiros transportados.**



Fonte: SITA 2019 *Baggage IT Insights*

Observando o Gráfico 16, pode-se notar entre 2007 e 2013 uma significativa redução do número absoluto de bagagens com manuseio indevido, apesar do aumento do número total de passageiros transportados, seguido de certa estabilidade entre 2014 e 2018. As estatísticas publicadas pela SITA (2019) indicam que em 2018 foram reportados 5,69 incidentes envolvendo problemas com bagagens a cada 1000 passageiros transportados, o que indica uma leve flutuação de 2,2 pontos percentuais para cima em relação a 2017.

A *International Air Transport Association* (IATA) estabeleceu através da Resolução 753 de Junho de 2018 que “os membros devem manter um inventário acurado das bagagens através do monitoramento da aquisição e entrega das bagagens” (tradução do autor). De acordo com a IATA (2018), essa ação vista a melhoria no nível de serviço e consequente satisfação do cliente, diminuindo o risco de manuseio indevido, fraudes e permitindo uma melhor aferição da aderência aos níveis de serviço contratado.

Apesar de ainda em fase de implementação a Resolução 753 da IATA deve implicar em uma melhoria significativa do nível de serviço em relação a bagagens despachadas, tanto em informações disponíveis ao passageiro, como em redução do número relativo de eventos de manuseio indevido de bagagens por passageiro transportado.

Os principais fatores de contingência para o passageiro no mercado de aviação são os cancelamentos, atrasos, preterição de embarque e manuseio indevido de

malas. No caso de cancelamentos e atrasos o impacto real ao passageiro pode ser potencializado por interrupção no seu trajeto, ou seja, perda do voo subsequente.

Dentre esses fatores, de acordo com dados do *Department of Transportation* (DOT, 2019) os principais fatores de reclamação dos clientes das empresas aéreas americanas são relacionados a cancelamentos, atrasos e perdas de conexão correspondendo a 33% das reclamações e sendo o primeiro item do ranking geral, seguido por problemas com bagagens com 11% e quarto lugar no ranking geral e preterição de embarque com 3% e sexto no ranking geral.

Dados da ANAC em parceria com o Consumidor.gov (2019) através do Boletim de monitoramento do consumidor.gov sobre o Transporte Aéreo 2018, indicam que no Brasil 14% das reclamações registradas são relativas a execução do voo, sendo esse o tópico com maior número de reclamações, e subdividido em categorias nas quais 12% são relacionados a atrasos, cancelamentos e perdas de conexão e 2% relacionados a preterição do embarque. Adicionalmente 12% do total de reclamações foram devidos ao transporte de bagagens.

Considerando os dados apresentados do período de janeiro de 2018 até junho de 2019 conclui-se que 8% dos voos tiveram mais de trinta minutos de atraso, correspondendo a uma média de atraso de uma hora e oito minutos por evento. Adicionalmente 1,6% dos voos programados foram cancelados no mesmo período.

Dados mundiais de manuseio indevido de bagagens apontam para uma taxa de 5,69 incidentes a cada 1000 passageiros durante 2018. Nova regulamentação e consequente emprego de novas tecnologias devem reduzir o número de incidentes nos próximos anos.

Os motivos apresentados pelas empresas aéreas para os atrasos e cancelamentos evidenciam que existem fatores fora do alcance das empresas, como condições meteorológicas, e outros motivos técnicos intrínsecos a operação de um equipamento de alta complexidade em um ambiente altamente regulamentado, dessa forma atrasos e cancelamentos de voos podem ser minimizados pelos esforços de todos os entes envolvidos no transporte aéreo de passageiros, mas não pode ser totalmente eliminado, sendo necessário para o setor desenvolver estratégias para melhor conviver com as suas adversidades.

## 4.2. *BENCHMARKING*/REALIDADES ORGANIZACIONAIS

Tendo uma melhor conceituação do mercado aéreo nacional e das situações de contingência vividas pelos passageiros desse mercado, seguiu-se para a identificação de melhores práticas do mercado.

### 4.2.1. PRÁTICAS DE SUCESSO NO CONTINGENCIAMENTO DE SITUAÇÕES-PROBLEMA ENVOLVENDO CLIENTES

A quantidade de pessoas que trafegam nos aeroportos é extremamente alta e o objetivo desses passageiros utilizarem os serviços da aviação são diversos, mas para a maioria deles chegar ao seu destino no dia e horário planejado é o mínimo que se espera, além de se pensar que muitos estão realizando sonhos, onde a expectativa é ainda maior.

Porém nem sempre isso é possível, pois algumas coisas podem não funcionar como o esperado. O clima, falhas técnicas, controle do tráfego aéreo entre outros, podem atrapalhar significativamente as viagens e, sem o apoio da companhia aérea, os passageiros podem ficar sem as informações que precisam e, com isso, afetar sua experiência enquanto cliente.

É notável que a qualidade do serviço prestado gera automaticamente satisfação do cliente, principalmente em momentos de contingências, além de ser possível observar que tem se tornando fator decisivo para a escolha do serviço ou produto, tornando-se cada vez mais, um grande diferencial na decisão final do cliente.

E se tratando de um diferencial se torna para a empresa um fator estratégico relevante, no qual os detalhes dos processos e sistemas são guardados a sete chaves, pois são detalhes importantes que trazem uma significativa diferenciação e até mesmo uma grande vantagem competitiva frente aos demais concorrentes.

Considerando que a informação de como se é tratada a contingência em cada companhia aérea é uma estratégia relevante, foi encontrado empecilhos ao realizar o

processo de benchmarking. Foram contatadas 5 empresas aéreas, sendo 01 nacional e 04 internacionais, no qual o retorno foi que não era possível abrir detalhes em função de ser um diferencial competitivo significativo. E vale salientar que nesse momento o mercado anunciava a aliança entre a Delta Air Lines e a LATAM, o que tornou o mercado ainda mais sensível sobre compartilhamento de informações.

Importante pontuar que existem diversos regulamentos em todos os países, para proteger os passageiros durante situações de contingências, trazendo obrigatoriedade legal para as companhias aéreas fornecer informação, alimentação e até acomodação, de acordo com cada caso. As companhias aéreas estão cientes dessas obrigações, mas as oportunidades são inúmeras, seja para a própria eficiência da empresa, seja para a satisfação e fidelização do passageiro.

Diante deste contexto, esta atividade consistiu em avaliar práticas de referência nas tratativas de problemas confrontando aspectos regulatórios com as iniciativas das empresas aéreas baseado no relatório *A right to know Compliance report - CAP 1227* - © Civil Aviation Authority, 2015 – 2017, onde foram analisadas as quinze maiores companhias aéreas que voam de e para o Reino Unido, onde representam aproximadamente 210 milhões de passageiros que voam de e para o No Reino Unido.

Conforme citado no relatório, percebeu-se que grande parte desses voos são realizados sem grandes problemas, ou seja, dentro da normalidade, porém aproximadamente 70 voos foram afetados por cancelamento ou por atraso por um período de mais de três horas.

Ao pensar nesse ponto, a UK CAA, Autoridade de Aviação Civil, que supervisiona e regula todos os aspectos da aviação civil no Reino Unido, desafiou as empresas aéreas a explicar seus processos sobre como informar os passageiros em momentos de contingências.

Como e quando eles obtêm informações para seus passageiros? Eles usam materiais impressos ou outros canais? Como os executivos sabem se seus processos são realmente implementados e como sua empresa está se saindo em informar passageiros durante a interrupção? Esses são os tipos de questões que constam no relatório, elaborada pela UK CAA, inicialmente em 2015 e atualizada bianualmente, no qual apresenta exemplos de boas práticas.

O relatório apresentou que três companhias aéreas foram classificadas como muito boas ao se comparar com as demais companhias aéreas do Reino Unido, sendo elas, a EasyJet, Ryanair e Wizz Air, que apresentam processos muito claros, fornecem informações proativas e precisas aos passageiros, além de oferecer treinamento periódico para os funcionários a fim de garantir que os passageiros tenham as informações corretas e necessárias, além de se preocupar em ter um sistema para que o passageiro possa realizar e acompanhar a sua solicitação, ou seja, o passageiro realiza uma autogestão em relação a mudança de voo, hotel e etc.

Em geral, o pensamento que essas empresas possuem é de que quando os passageiros sabem que tipo de assistência devem ser fornecidas e as escolhas que podem realizar, favorecem a gestão da experiência do cliente, com isso fornecem de forma constante e gradual informações claras nesses momentos, seja com avisos nos balcões de check-in e até mesmo de forma proativa, garantindo que o passageiro tenha a cultura de obter informações detalhadas sobre seus direitos.

Segundo o relatório apresentado pela UK CAA, para que essas companhias aéreas sejam classificadas como muito boas ou boas é necessário que estejam presentes algumas práticas.

Classificação como bom: As informações do passageiro descrevem os direitos com precisão; As informações são fornecidas proativamente aos passageiros afetados, através de folhetos entregues proativamente aos passageiros ou e-mails e SMS com informações claras sobre os direitos dos passageiros, além de folhetos disponíveis com destaque no aeroporto; Existem procedimentos escritos para o pessoal da companhia aérea ou de assistência em terra, juntamente com treinamento; Há detalhes abrangentes sobre os processos das próprias companhias aéreas supervisionar a conformidade; Quando relevante, a companhia aérea se comprometeu a fortalecer os processos para garantir a conformidade.

Para receber a classificação “muito bom”, além dos requisitos estabelecidos para o Bom, a companhia aérea terá em colocar uma série de processos que, em face disso, devem proporcionar um maior nível de garantia. Tomando medidas para melhorar a conformidade.

Faz-se pertinente detalhar a pesquisa encontrada no relatório sobre a companhia aérea easyJet Airline Company Limited e easyJet Suíça que traz

informações relevantes, considerando que está presente em 15 aeroportos do Reino Unido de onde a companhia aérea opera e é a companhia número um na classificação do relatório, sobre os mecanismos através dos quais as informações são fornecidas aos passageiros sobre seus direitos legais durante a interrupção:

a) Como, quando e onde são fornecidas informações impressas sobre os direitos dos passageiros: Sim, nós fornecemos folhetos proativamente no aeroporto no momento da interrupção. Nós também enviamos e-mails e tenha as perguntas frequentes do site disponíveis. Mais detalhes estão contidos na seção do Manual de Normas do Cliente.

b) Se a companhia aérea usou canais de mídia eletrônica para distribuir informações aos passageiros em seus direitos legais: Além dos folhetos de interrupção, informações eletrônicas são fornecidas por e-mail e SMS para cancelamentos e atrasos superiores a três horas a todos os clientes cujos detalhes temos. Sobre detalhes adicionais estão contidos na seção do Manual de Normas do Cliente: A CAA conhece bem a campanha da easyJet para obter detalhes de contato do cliente agências de viagens on-line, a fim de aumentar a eficácia desse canal de comunicação em tempos de interrupção. Além disso, atualizamos nosso blog de voos (<http://flighttracker.easyjet.com/en/flight-tracker>) para cada voo individual por atrasos e cancelamentos. Direitos dos passageiros por atrasos e cancelamento estão acessíveis neste site. Normalmente, esperamos atingir cerca de 70% do voo por meios eletrônicos com base no perfil de reserva e informações de contato que temos em registro.

c) Outros meios de informar os passageiros de seus direitos legais: Nosso *contact center* está equipado para fornecer informações aos passageiros, além do acima. Detalhes adicionais estão contidos na seção do Manual de Normas do Cliente.

Sobre os procedimentos e processos da companhia aérea para informar os passageiros de seus direitos legais durante perturbação.

a) Funções ou equipes de trabalho responsáveis pelo cumprimento do Regulamento EC261: A responsabilidade é compartilhada pelo *Ground Operations*, *Operations Control Center*, Operações do cliente e os muitos manipuladores de solo em toda a rede. No nível do aeroporto, isso é entregue por meio de assistência em terra de agentes terceiros contratados. Para a maioria dos aeroportos easyJet, há também um

“Service Delivery Manager” dedicado com a equipe local tendo a responsabilidade por garantir a conformidade com os requisitos da easyJet.

b) Detalhe dos manuais / instruções que estabelecem procedimentos para o pessoal da companhia aérea / assistência em terra: Detalhes no Manual de *Ground Handling* (GHM) e também no Manual de Normas do Cliente.

c) Detalhes de qualquer treinamento fornecido à companhia aérea ou ao pessoal de assistência em terra sobre os procedimentos: Os procedimentos estão no manual de assistência em terra. O treinamento é realizado por profissionais de *ground handling* para sua própria equipe. Além disso, a easyJet publicou recentemente um Manual de Normas do Cliente (CSM) desenvolvido para reforçar a entrega de políticas e procedimentos do GHM. O objetivo principal da seção de interrupção do CSM é incorporar procedimentos locais consistentes no caso de interrupção.

Sobre os procedimentos e processos da companhia aérea para avaliar o cumprimento da exigência de informar os passageiros de seus direitos legais durante a interrupção.

a) Detalhes dos procedimentos e processos de 'pré-interrupção' para garantir a conformidade: O Manual de Normas do Cliente (que suporta o GHM) detalha requisitos específicos para o aeroporto e agente de assistência em escala, incluindo a preparação de listas de verificação locais etc. O CSM é atualizado duas vezes por ano e existe um requisito para o Gerente de Operações de Terra para concluir uma revisão completa e formalmente identificar e abordar quaisquer áreas de não conformidade e listar “Isenções” para aprovação formal. Esta análise é realizada duas vezes por ano nos 50 maiores aeroportos da easyJet (anualmente para todos os demais) e é um complemento às verificações rotineiras de que são realizadas periodicamente entre essas revisões.

b) Detalhes dos procedimentos e processos para avaliar a conformidade durante a interrupção: Durante a interrupção, o Manipulador de Solo está em contato com o Centro de Controle Operacional (OCC), confirmando que o manual de assistência em terra está sendo cumprido, por exemplo, com a distribuição dos direitos dos passageiros, informações, *vouchers*, acomodação em hotel, etc. Nos locais em que temos gerentes de aeroportos, eles observam e ajudam em momentos de interrupção garantindo que nosso manual seja cumprido e que nossos passageiros sejam

atendidos. Além disso, normalmente realizaremos uma revisão pós-interrupção após quaisquer eventos de interrupção, a fim de capturar qualquer aprendizado.

c) Detalhes dos procedimentos e processos para avaliar a conformidade após a interrupção: Cada manipulador de solo deve preencher um relatório de Bem-estar de interrupção e enviar para nossa equipe de operações após um cancelamento ou atraso prolongado. Este documento detalha a assistência prestada pelo manipulador de solo. Isso é auditado no caso da easyJet receber uma queixa alegando que o regulamento não foi respeitado, por exemplo, vouchers para refeições leves não recebidos por um passageiro. A pesquisa é enviada eletronicamente para qualquer cliente que sai de ou entra em um de nossos 51 principais aeroportos, desde que tenhamos um endereço de e-mail válido na reserva.

Isso exclui muitas reservas feitas por agências de viagens comerciais ou corporativas, como eles tendem a ter a agência e não o contato do cliente na reserva. Se o cliente confirmar que o voo atrasou mais de três horas, será perguntado ao cliente se ele recebeu seus direitos e *vouchers* de alimentação.

Nossos departamentos de Operações e Clientes concordaram em ter um questionário focado em interrupções a ser enviado para todo o passageiro afetado para o qual temos endereços de e-mail nos seguintes tipos de voos interrompidos: Atraso maior de três horas, cancelado/desviado e atrasado durante a noite. As perguntas são adaptadas para entender a experiência do passageiro em relação aos manipuladores em terra, conformidade com a legislação e os próprios padrões de serviço ao cliente da easyJet.

Sobre os procedimentos e processos da companhia aérea para resolver problemas com conformidade com o requisito de informar os passageiros de seus direitos legais durante a interrupção.

a) Detalhes dos procedimentos e processos para garantir que as medidas necessárias sejam tomadas para resolver quaisquer problemas identificados: Qualquer relatório recebido no âmbito das operações terrestres será encaminhado aos gerentes, normalmente o Gerente Regional de Operações Terrestres (RGM UK), além do Gerente de Operações de Terra (GOM) da estação. Isso normalmente seria acompanhado diretamente com o Agente de Assistência em Terra, a fim de reforçar continuamente os requisitos de conformidade.

Sobre os comentários Finais da CAA easyJet: muito bom. Passageiros transportados em 2013 33,6 milhões. Número estimado de passageiros afetados por atrasos e cancelamentos 200.000. A easyJet demonstrou que excede o padrão mínimo de conformidade, na medida em que possui diversos processos para supervisionar a conformidade com o regulamento e garantir aos passageiros receber as informações necessárias sobre seus direitos durante a interrupção. Destaca-se que a easyJet realiza pesquisa com os passageiros atrasados, solicitando a todos passageiros que preencham uma pesquisa relacionada ao fornecimento de informações e direitos.

Fazendo um paralelo com uma estratégica de excelência de atendimento, é possível encontrar elementos relevantes no modelo estratégico organizacional da Disney, que com sua forma estruturada de processos, garante excelência de atendimento, encantamento e fidelidade ao redor do mundo, ou seja, você vai até a Disney porque tem a certeza que vivenciará uma experiência mágica e com isso não se preocupa apenas com o dinheiro.

No livro "Nos bastidores da Disney" de Tom Connellan, é possível conhecer sete estratégias práticas de experiência do cliente que são facilmente aplicadas em qualquer segmento de mercado, seja para transformar, potencializar ou até mesmo solucionar contingências. Esse modelo faz com a Disney atualmente apresente um índice de 70% de fidelização, recebendo em torno de 33 milhões de clientes por ano.

A estratégia número um traz o ensinamento de que: "Concorrente é qualquer empresa com o qual o cliente o compara", ou seja, o concorrente não se dá apenas dentro do mesmo segmento e sim dentro de todas as empresas que de uma forma ou de outra geram margem de comparação no tema de atendimento de excelência.

A segunda estratégia nos ensina a pensar na: "Fantástica atenção aos detalhes", aí está o grande diferencial que gera o encantamento para os clientes, seja ele interno ou externo.

A terceira estratégia nos faz pensar que: "Todos mostram entusiasmo", alertando que todos do elenco (como são chamados os funcionários) precisam demonstrar paixão e vivenciar tudo com muita alegria, pois assim vivenciaram o grande espírito Disney de ser e contagiaram os clientes.

A quarta estratégia diz: "Tudo mostra entusiasmo", lembrando ainda que a atenção está mesmo nos detalhes. Já na quinta estratégia, o ensinamento sugere: "Múltiplos postos de escuta", onde é necessário ouvir o cliente em todo ponto de contato que se tenha com ele e acima de tudo organizar, analisar e atender as demandas deles.

A sexta estratégia apresenta a relevância do tema da: "Recompensa, reconhecimento e comemoração", o que reconecta com a humanidade de cada ser humano trazendo a necessidade de reconhecimento, recompensa e comemoração pelo trabalho feito, mas lembrando que não é necessário que seja através de valores monetários.

E a última estratégia, nos diz "Todas as pessoas são importantes", todos fazem parte da engrenagem da empresa, com isso a sinergia e alinhamento de todos importa!

O modelo Disney é basicamente baseado com o olhar ao cliente como centro, porém se vai muito além, pois o colaborador é considerado um grande cliente e os processos são também estabelecidos com bastante alinhamento a proposta de valor que se oferece, considerando que existem quatro grandes chaves para a excelência: Cortesia, Eficiência, Segurança e Show.

Segundo George Kalogrlds, Presidente da Walt Disney World "Não é mágica. É método que sustenta a magia. A estratégia do sucesso é CRIAR e SUSTENTAR uma forte CULTURA que mantenha os colaboradores engajados".

Conclui-se que é uma tendência mundial ter o cliente como centro de suas decisões, com isso manter ele informado proativamente principalmente em momentos de contingências é um dos caminhos que já existem e, portanto, é possível pensar que as companhias áreas que não o fazem já estão atrasadas, bem como as que não utilizam tecnologia ao seu favor para exponenciar a experiência do passageiro e assim manter sua fidelidade estão fadadas ao fracasso.

O caminho é se conectar com as emoções dos passageiros em sua jornada, considerando suas necessidades, gerenciando assim de forma eficaz as expectativas do cliente. A comunicação coerente e coordenada é essencial para informar ao cliente que existe um plano e que ele está sendo cuidado o tempo todo.

### 4.3. ANÁLISE DE MERCADO

Nesta seção é analisado o mercado aéreo nacional nas diferentes situações de contingência e seus reflexos para os passageiros e companhias.

#### 4.3.1. IMPACTOS DAS SITUAÇÕES DE CONTINGÊNCIA NA SATISFAÇÃO DE CLIENTES

A contingência dentro da experiência de viagem de qualquer cliente tem grande impacto, as companhias aéreas oferecem o serviço de transporte, e esses impactos são potencializados segundo suas consequências, perda de conexões ou eventos. Esses impactos refletem muito no NPS da companhia, podendo cair em mais de 70 pontos em relação ao resultado médio, segundo exemplo de uma companhia aérea. Sendo NPS uma metodologia de medir a satisfação dos clientes.

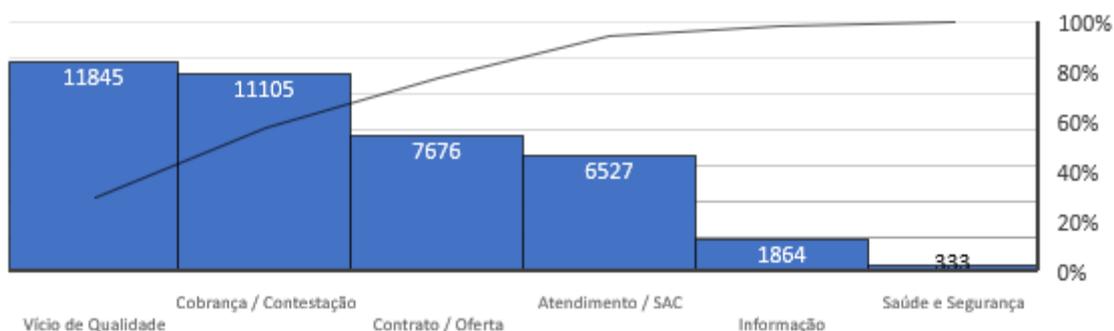
Os dados disponíveis na plataforma consumidor.gov.br corroboram com o exposto até aqui, trata-se de informações públicas a partir de reclamações de passageiros que podemos usar de base.

O Consumidor.gov.br é um serviço público e gratuito que permite a interlocução direta entre consumidores e empresas para solução alternativa de conflitos de consumo pela internet. (...) Os dados das reclamações registradas no Consumidor.gov.br alimentam uma base de dados pública, com informações sobre as empresas que obtiveram os melhores índices de solução e satisfação no tratamento das reclamações, sobre aquelas que responderam as demandas nos menores prazos, entre outras informações (CONSUMUDOR.GOV.BR, 2019).

Serão utilizados os dados de 2018 e primeiro semestre de 2019 dos voos regulares de passageiros das empresas Gol, Latam, Azul e Avianca por terem alcançado individualmente mais de 1% de participação no mercado doméstico brasileiro no ano de 2017, segundo dados Anuário do Transporte Aéreo 2017 (ANAC, 2018).

As reclamações relativas ao segmento de mercado de transporte aéreo e assunto aéreo são classificadas em seis grupos problema que são: vício de qualidade, contrato/oferta, cobrança/contestação, atendimento/SAC, informação e saúde e segurança. No gráfico 17 é apresentado o diagrama de Pareto das reclamações abertas por área no segmento de mercado transporte aéreo.

**Gráfico 17 – Diagrama de Pareto dos Grupos Problema das reclamações entre janeiro/2018 e junho/2019.**



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados de Consumidor.gov.br (CONSUMUDOR.GOV.BR, 2019)

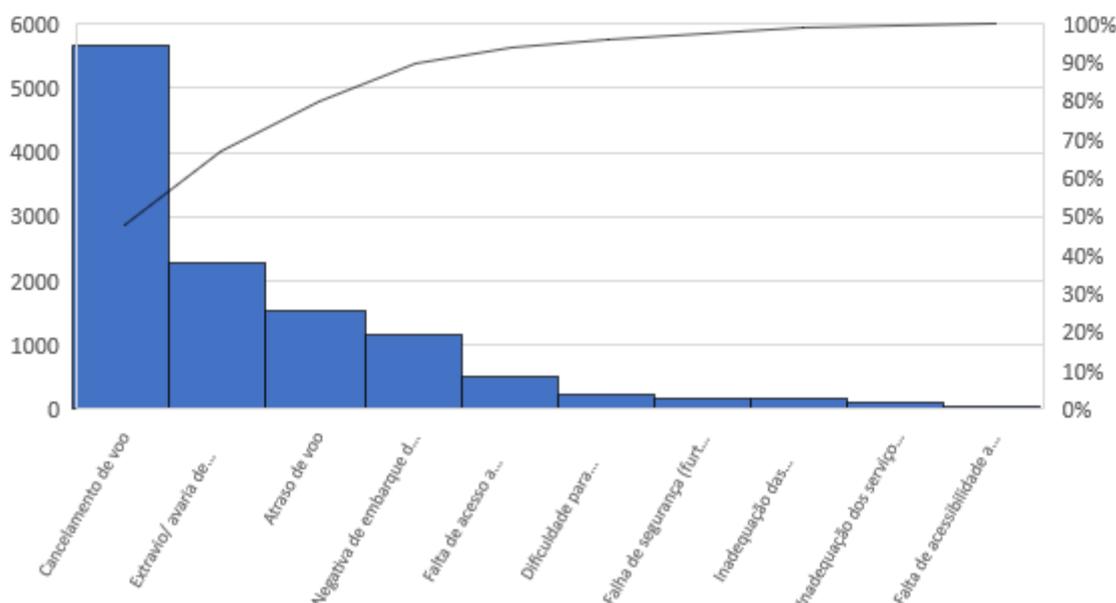
As reclamações relacionadas a contingências são classificadas no grupo problema vício de qualidade. Pode-se notar pelo Gráfico 17 este grupo corresponde a 30% das reclamações totais registradas, sendo o grupo com maior número de reclamações.

O grupo problema vício de qualidade é subdividido em dez problemas que são cancelamento de voo; extravio/avaria de bagagem, carga, correspondência (ressarcimento, indenizações); atraso de voo; negativa de embarque de passageiro (preterição/overbooking); falta de acesso a comunicação, alimentação, acomodação e/ou traslado em caso de atraso, cancelamento ou interrupção de voo; dificuldade

para embarque com bagagem de mão; falha de segurança (furto, roubo, violação); inadequação das instalações/ acomodações; inadequação dos serviços a pessoas com necessidade de assistência especial (embarque, assento, equipamentos etc.) e falta de acessibilidade ao idoso ou à pessoa com deficiência. Os quatro primeiros problemas são as situações de contingência avaliadas e o quinto é decorrência da situação de contingência.

No gráfico 18, tem-se a estratificação dos problemas dentro do grupo problema vícios de qualidade.

**Gráfico 18 – Diagrama de Pareto classificação das reclamações por problemas dentro do grupo de problemas de vício de qualidade no período entre janeiro/2018 e junho/2019.**

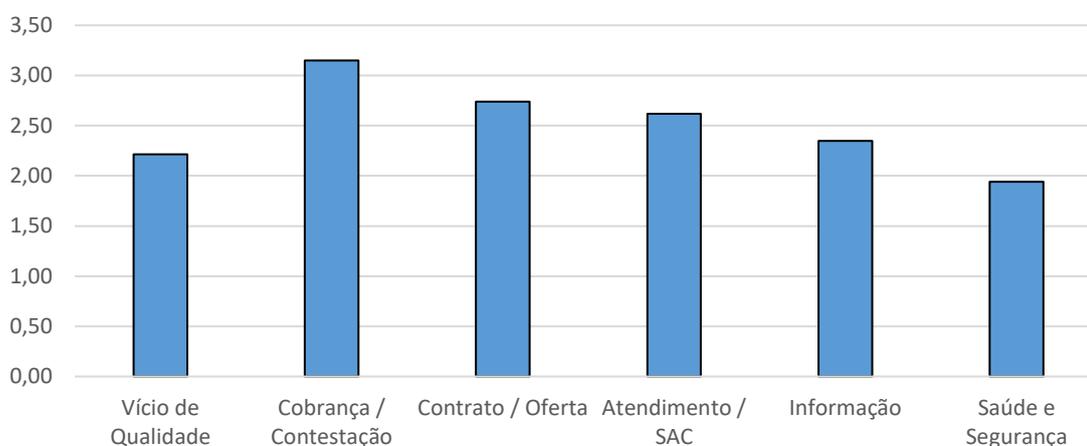


Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados de Consumidor.gov.br (CONSUMUDOR.GOV.BR, 2019)

Do gráfico podemos notar que os quatro principais problemas, responsáveis por 90% das reclamações registradas no grupo problema vícios de qualidade são as situações de contingência, seguida pelas reclamações decorrentes de contingências classificadas como falta de acesso a comunicação, alimentação, acomodação e/ou traslado em caso de atraso, cancelamento ou interrupção de voo.

Para entender a severidade do impacto na satisfação do cliente, no gráfico 19 são apresentadas as notas, de um a cinco, dadas pelos clientes ao avaliarem a solução dada pela companhia aérea para a sua reclamação.

**Gráfico 19 – Nota média da avaliação da solução pelo consumidor por grupos problema entre janeiro/2018 e junho/2019.**

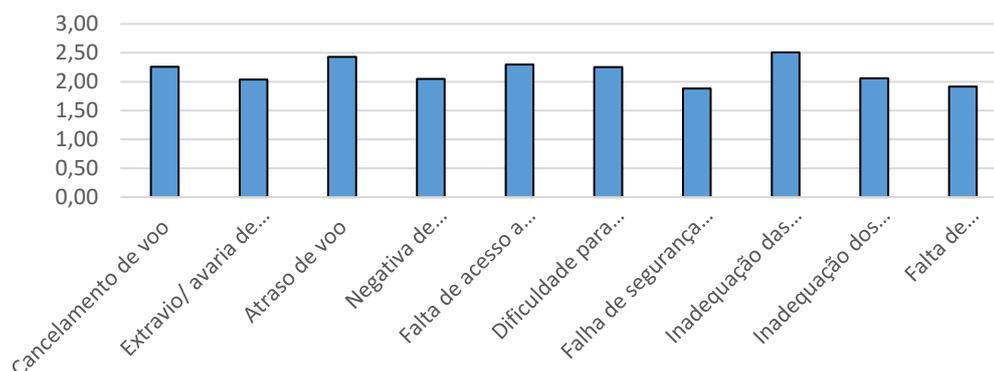


Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados de Consumidor.gov.br (CONSUMUDOR.GOV.BR, 2019)

O grupo problema vício de qualidade tem a segunda nota mais baixa, média de 2,2, sendo 12% menor que a média das notas para todas as reclamações avaliadas.

O gráfico 20 apresenta as notas médias classificadas por problemas.

**Gráfico 20 – Nota média da avaliação da solução pelo consumidor por problemas dentro do grupo problema vícios de qualidade entre janeiro/2018 e junho/2019.**



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados de Consumidor.gov.br (CONSUMUDOR.GOV.BR, 2019)

Nota-se que nenhum dos problemas relacionados a contingências destaca-se dentro do grupo problema vícios de qualidade, sendo, portanto, todos igualmente relevantes do ponto de vista de satisfação do cliente para com as soluções apresentadas pelas companhias aéreas.

A partir das informações disponíveis no site do consumidor do governo, concluímos que a melhor gestão nas situações de contingência poderia mitigar o impacto no passageiro nesse momento de perda, refletindo em um NPS melhor para essas situações, menos reclamações nos diversos sites especializados e finalmente, o mais importante, a manutenção do cliente na companhia.

#### 4.3.2. Tratativas e encaminhamentos às situações-problemas no Setor: uma análise crítica

Neste capítulo serão discutidas as práticas das c que atuam no mercado nacional de aviação civil para suporte aos passageiros em situações de contingência, e uma análise crítica à luz das boas práticas de relacionamento com o cliente que gere valor, considerando toda a jornada de compra, e deem apoio à construção de relacionamentos duradouros.

Pesquisa realizada por Berry e Parasuraman (1992) com cinco empresas de serviços, mostra que estas devem ter como atributos principais: Confiabilidade (capacidade de prestar o serviço prometido, de forma confiável e com precisão), Tangibilidade (aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação), Sensibilidade (disponibilidade para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço), Segurança (conhecimento e cortesia de empregados e sua habilidade para transmitir confiança e confiabilidade) e Empatia (atenção e carinho individualizados proporcionados aos clientes).

No mundo moderno onde a satisfação do cliente é quesito importante na perenidade de uma empresa, cabe ao setor aéreo brasileiro buscar, cada vez mais, alternativas para melhorar essa relação cliente-companhias aéreas, pois ela que fortalece a imagem da marca e fideliza clientes.

No capítulo 4.1.2 foram apresentadas as situações de contingência, essas foram divididas levando em consideração o tipo de impacto e as tratativas aplicadas pelo mercado. Foram definidas como situações problema as que apresentaram representatividade maior de dez por cento no número de reclamações apresentadas no Boletim de monitoramento do consumidor.gov sobre o Transporte Aéreo 2018 (Consumidor.gov, 2019).

1. Atraso de voo ou atraso na conexão;
2. Cancelamento de voo ou perda de conexão;
3. Extravio ou danos na bagagem.

Para os três casos acima a regulação mínima na qual as empresas se pautam é a Resolução 400 da ANAC, havendo poucas alterações, e mesmo quando há alguma diferença, se mantém o padrão no mercado doméstico. É importante esclarecer que a Resolução 400 faz com que as tratativas em situações de contingências sejam únicas no Brasil, atribuindo as companhias aéreas total responsabilidade para eventos alheios às suas responsabilidades, como condições climáticas ou limitações técnicas de aeroportos.

#### 4.3.2.1. ATRASO DE VOO OU ATRASO NA CONEXÃO

A regulação do setor divide o atraso em três níveis dependendo do tempo desse atraso, e essa divisão pauta a política das empresas quanto às tratativas nesses casos.

- Mais de 1 hora: esse atraso é considerado de baixo impacto e as companhias aéreas são obrigadas a oferecer acesso a comunicação, que por definição é acesso a Wifi e telefone.
- Mais de 2 horas: esses atrasos são considerados de nível médio, e as obrigações da empresa aumentam um pouco, sendo obrigadas a oferecer refeições apropriadas.
- Mais de 4 horas: a essa altura já é considerado um atraso do voo grave, o que dá ao cliente o direito de reembolso ou nova reserva à sua escolha e acomodação se incluir período noturno.

Quanto ao acesso à comunicação as empresas normalmente ofertam o *Wi-fi* do próprio aeroporto e que efetivamente resolve o problema dos passageiros que seria o de comunicar o atraso e iniciar as adequações para os impactos que acarretará como remarcação de reuniões e compromissos.

Essa tratativa é visivelmente barata, praticamente incorporada aos custos associados a operar no aeroporto, por outro lado há um risco ao delegar a tratativa à um cliente que já sofreu quebra em sua experiência de viagem.

A qualidade do acesso ou limite de volume de dados pode incomodar o cliente com facilidade tendo em vista o cenário, portanto acordos de níveis de serviço com o aeroporto podem ser pertinentes para garantir que o cliente não terá novos aborrecimentos nesse período.

A alimentação que a companhia aérea é obrigada a oferecer para atrasos com mais de duas horas não é detalhada pela agência reguladora, podendo ser um lanchinho ou um almoço em um restaurante *premium* como uma das companhias brasileiras costumava oferecer à alguns clientes. Porém o padrão é oferecer um voucher aos passageiros para se alimentarem em algum restaurante no próprio aeroporto, seguindo o padrão de refeição pelo horário. A entrega acontece de forma desorganizada, são muitos clientes para receber, todos misturados, nos dias de hoje é uma solução quase jurássica.

Para o reembolso ou remarcação, mais uma vez precisa ser feito presencialmente e, muitas vezes, é feito por pessoas despreparadas para tratar com pessoas que já tiveram seu humor muito alterado pelo evento, que precisam dividir a fila com mais 300 pessoas, se considerarmos um voo internacional de um avião grande. Essa combinação não é boa para a imagem da companhia, tampouco pouco para experiência de viagem do passageiro.

A sensação de perda do cliente é latente, depois do estresse da situação oferecer seu dinheiro de volta não vai trazer satisfação, tampouco remarcar a viagem o trará, ele foi muito impactado a devolução dos gastos não o fará sentir-se compensado pela companhia aérea.

Quando o cliente recebe a acomodação, o que acontece nos casos acima de quatro horas, ele é enviado a um hotel definido pela companhia, juntamente com todos os outros passageiros do voo, o que causa grande confusão na logística até que possa descansar em um quarto de hotel.

Quem já está há muitas horas tenso e preocupado com suas perdas e com a expectativa do gerenciamento da situação pela companhia aérea, enfrentar mais confusão causada pela quantidade de pessoas deve ser muito estressante.

#### 4.3.2.2. CANCELAMENTO DE VOO OU PERDA DE CONEXÃO

Cancelamento de voo não é algo incomum, muitos são os fatores para que isso aconteça, como por exemplo condições climáticas, voos com baixa ocupação, tráfego aéreo congestionado, sistemas de radares sem cobertura ideal, problemas técnicos nas aeronaves, tripulação não disponível, comportamento dos passageiros e emergências médicas a bordo, sistemas de controle e comunicação fora do ar, reforço na fiscalização de bagagens e passageiros, dentre outros. Com tantos motivos para cancelamento de voo é fato que eles vão acontecer, principalmente por serem extremamente conservativos quanto a segurança de voo, portanto as empresas devem estar preparadas para esse tipo de evento.

De acordo com a ANAC, o percentual médio de cancelamentos de voos por etapa básica no mês de outubro de 2019 foi de 1,64%, para um total de 80.277 voos previstos.

- Se estiver no aeroporto:
  - Receber o reembolso integral, incluindo a tarifa de embarque. Nesse caso, a empresa poderá suspender a assistência material.
  - Remarcar o voo, sem custo, para data e horário de sua conveniência. Nesse caso, a empresa poderá suspender a assistência material.
  - Embarcar no próximo voo da mesma empresa ou de outra empresa aérea, para o mesmo destino, sem custo, se houver disponibilidade de lugares. A empresa deverá oferecer assistência material.
- Se estiver em aeroporto de escala ou conexão:
  - Receber o reembolso integral e retornar ao aeroporto de origem, sem nenhum custo. A empresa deverá oferecer assistência material.
  - Permanecer na localidade onde ocorreu a interrupção e receber o reembolso do trecho não utilizado. Nesse caso, a empresa poderá suspender a assistência material.
  - Remarcar o voo, sem custo, para data e horário de sua conveniência. Nesse caso, a empresa poderá suspender a assistência material.
  - Embarcar no próximo voo da mesma empresa ou de outra empresa aérea, para o mesmo destino, sem custo, se houver disponibilidade de lugares. A empresa deverá oferecer assistência material.

- Concluir a viagem por outra modalidade de transporte (ônibus, van, táxi etc.). A empresa deverá oferecer assistência material.

Mesmo com todas essas tratativas definidas, tal evento acaba gerando um grande transtorno para os passageiros, que se veem obrigados a mudar toda a sua programação de viagem/compromissos e que em muitas vezes, as empresas aéreas cumprem somente o mínimo regulamentado, gerando descontentamento e reclamação junto aos órgãos do consumidor (PROCON) e Justiça.

Um fator importante de se destacar é a comunicação entre as companhias aéreas e os passageiros nas situações de contingência. Muitas vezes essa comunicação é ineficaz e tardia, o que gera um desgaste desnecessário a todos. Se houvesse um investimento pelas empresas aéreas, em melhorar sua comunicação com os clientes em situações de contingência, é provável que muitas reclamações não ocorressem.

Outro ponto a se destacar é o treinamento dado aos atendentes das companhias aéreas para atuar nas situações de contingência. Muitos negligenciam esse atendimento, prestando-o de forma não amistosa, pouco empática e gerando desgastes de relacionamento com os clientes. Nesse ponto, muito deve ser investido, pois é certo que uma boa comunicação e de forma empática, minimizará uma série de problemas.

#### 4.3.2.3. EXTRAVIO OU DANO NA BAGAGEM

Com as regras definidas pela resolução 400 da ANAC para problemas relacionados a bagagens, gerou-se um padrão para a indústria brasileira, direcionando deveres e obrigações para as companhias aéreas e para seus clientes, que devem ser seguidos após à execução do contrato de transporte aéreo.

A política se aplica para extravios, com obrigações diferentes quando a ocorrência for registrada no local de residência do passageiro e quando o local for outro diferente. Aplica-se também para casos de danos e avarias, bem como para casos comprovados de subtração de conteúdo interno.

#### 4.3.2.4. EXTRAVIO DE BAGAGENS

Os prazos para restituição de bagagens extraviadas em voos domésticos contidos nessa resolução são menores quando comparados com as regras para voos internacionais, sendo de sete e 21 dias respectivamente, após o registro da ocorrência.

O transportador deve restituir a bagagem no local indicado pelo passageiro e dependendo de onde for, por questões estruturais, a restituição acaba não sendo rápida, o que faz com que a expectativa do cliente não seja atendida.

Outro problema enfrentado para o cumprimento dos prazos, é ter fornecedores com capilaridade necessária para esse processo. Por vezes é necessário a contratação de transportadores autônomos, o que dificulta a gestão e a prestação de um serviço de qualidade.

#### 4.3.2.5. DANOS, AVARIAS E VIOLAÇÕES À BAGAGEM

O cliente deve registrar o sinistro em até sete dias após seu recebimento e o transportador, por sua vez, deverá dar uma resolução ao caso em até sete dias após o recebimento desse processo.

Dentre as providencias, cabe ao transportador reparar o item avariado, porém, não há muitas empresas qualificadas para execução desse serviço em todo território nacional e por vezes, não se atinge a qualidade esperada pelo cliente.

Em ocorrências envolvendo cadeira de rodas, o prazo se torna ainda mais curto, pois se trata de um item específico e que se adapta às necessidades do cliente. Por esse motivo, o índice de ressarcimentos desse tipo de caso acaba sendo maior que o de reparos. Para os demais casos, cabe ao transportador ressarcir o passageiro dentro dos prazos estabelecidos e previstos em contrato.

Uma prática comum entre os transportadores é oferecer créditos para compra de passagens e serviços como forma de pagamento em acordos para ressarcimentos, o que é vantajoso para ambas as partes, uma vez que para o transportador o custo é baixo e para o cliente se torna forma de compensação com elevado custo benefício.

De forma geral observa-se que as tratativas aos problemas em sua maioria seguem a regulamentação da resolução 400 da ANAC. Essa, por sua vez, faz do Brasil um cenário único para esse tipo de tratativa, em outras localidades as companhias aéreas não se responsabilizam por situações que não estão em sua gestão.

Aviação civil é um mercado complexo e o risco de haver algum dos cenários apresentados é alto, portanto, as empresas precisam se preparar para prover bom atendimento e entregar valor ao passageiro, mitigando os impactos decorrentes de cada uma delas.

Por outro lado, o modelo de gestão que se usa hoje é ruim, antiquando e expõe o cliente a situações estressantes, potencializando a sensação de perda inerente a qualquer uma das situações descritas.

O nível de conveniência que existe com a utilização do celular para qualquer coisa, como pedir um taxi ou uma pizza, fazer compras ou ir ao banco, fazem com que qualquer cliente questione a necessidade de enfrentar filas ou ficar aguardando novidades próximo ao guichê.

A pessoa hoje valoriza muito seu tempo, e desperdiçá-lo dessa maneira aumenta o nível de estresse exponencialmente, a cada iteração frustrada, e mesmo que seja ofertado que se orienta a fazer, persiste um sentimento de perda, de prejuízo, de frustração que fazem o número de processos dispararem.

Garantindo o cumprimento das regras com qualidade e sem precisar da presença física, compartilhar atualizações do horário do voo on-line de forma a permitir que os clientes utilizem seu tempo da maneira que lhe convier e lhe dar alternativas que lhe deem a sensação de compensação podem mitigar o impacto da inconveniência e, conseqüentemente, diminuir as custas com processos.

#### 4.4 AVALIAR A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO ÀS TRATATIVAS E ENCAMINHAMENTOS ÀS SITUAÇÕES-PROBLEMA NO SETOR AÉREO BRASILEIRO.

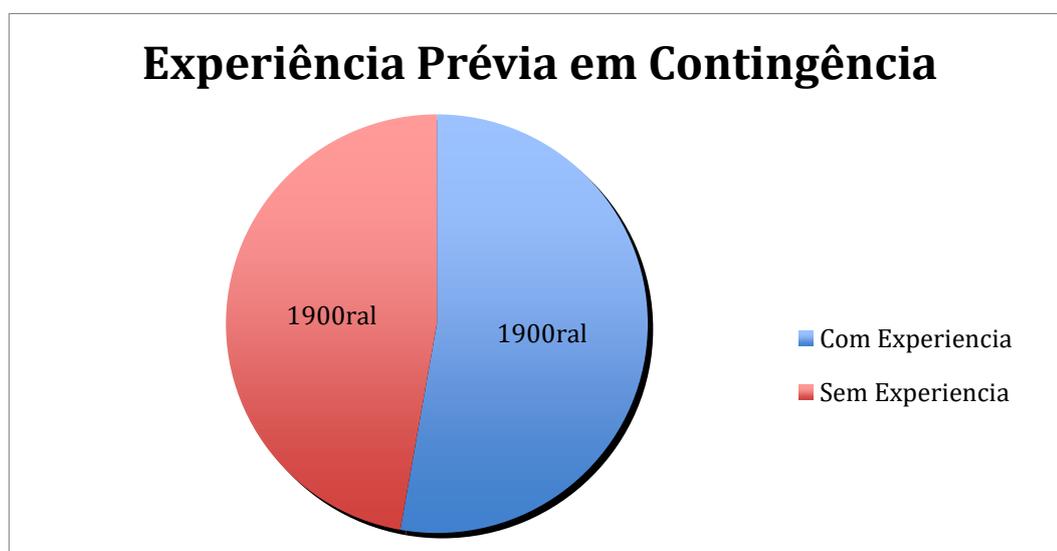
No decorrer desse trabalho foi avaliada as referencias bibliográficas em tratamento de clientes, ter compreendido o padrão de serviço para as situações do escopo desse trabalho, avaliado de forma crítica baseada no *bechmarking* e na teoria, fica pendente escutar o principal ator de qualquer mercado: o cliente.

Para isso foi desenvolvida uma pesquisa com perguntas chaves para serem respondidas pelos clientes, com o objetivo de entender as opiniões dos passageiros que vivenciaram alguma situação de contingência, dessa forma agregar valor à sua percepção.

Foram enviadas 13 perguntas, entre múltipla escolha e dissertativa, para diversos clientes de companhias aéreas para entender melhor a expectativa dos clientes, como foi a experiência e o que se espera da companhia em um caso de contingência.

Foram recebidas 180 respostas a essa pesquisa, sendo, conforme apresentado no gráfico 21, 95 com pelo menos uma experiência em contingência, que é o foco desse trabalho. Esse número é razoável para entender a percepção dos usuários de serviços da aviação civil no Brasil e suas expectativas.

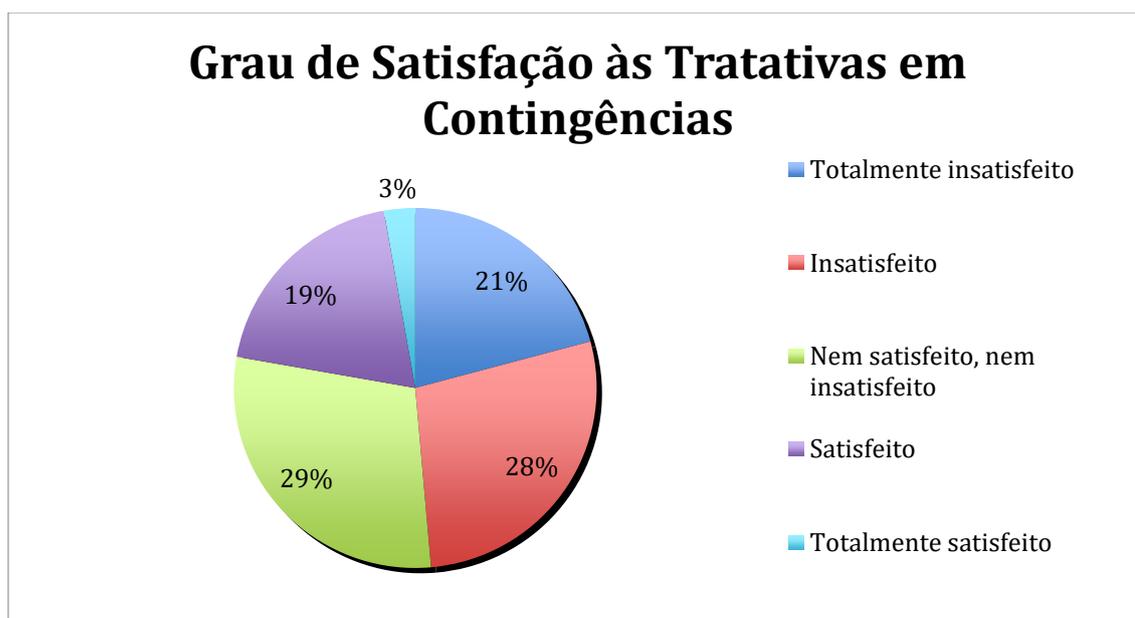
Gráfico 21 - Experiência Prévia em Contingência.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O resultado indicou alto índice de insatisfação com as tratativas dadas pelas empresas aéreas, aproximadamente 50% dos passageiros tinham maiores expectativas quanto aos serviços prestados, enquanto 20% consideram que as tratativas aconteceram dentro do esperado, conforme indica o gráfico 22.

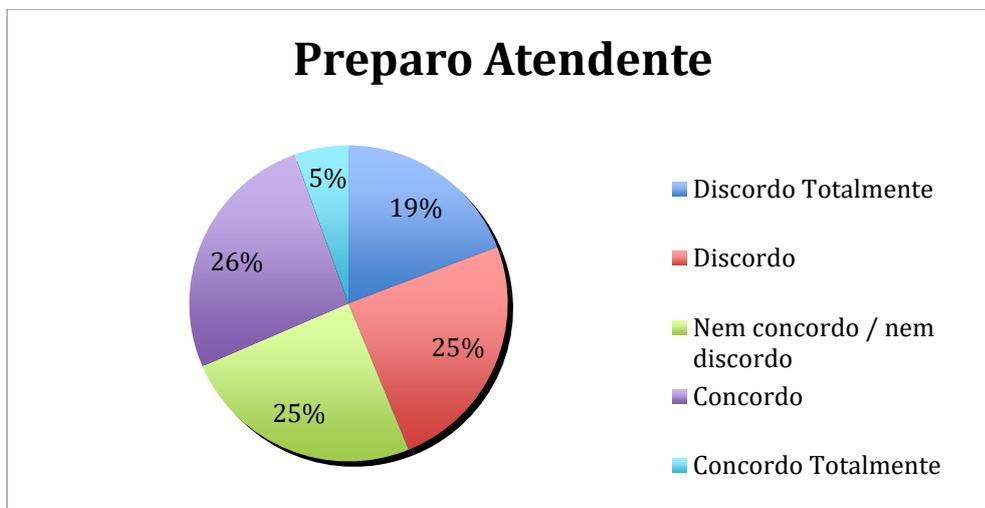
**Gráfico 22 - Grau de Satisfação às Tratativas em Situações de Contingência.**



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

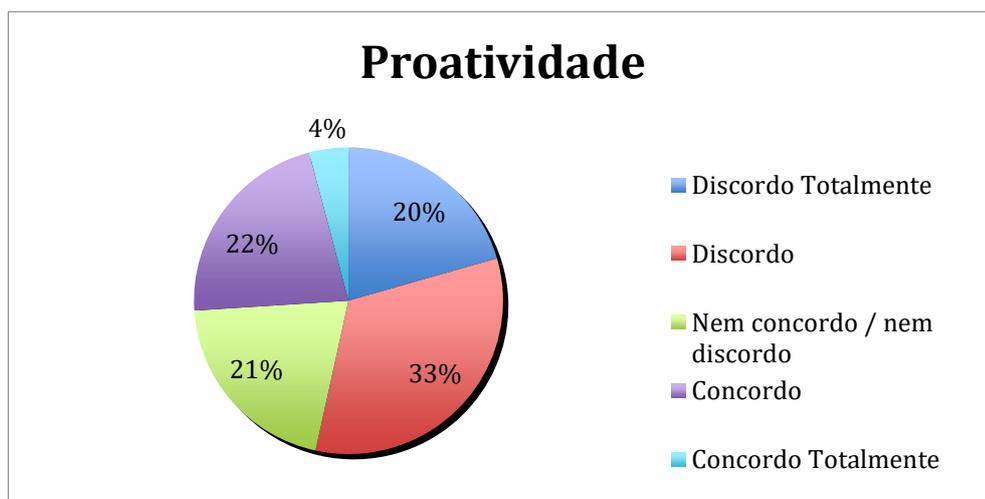
Os clientes também responderam sobre como foi o serviço prestado em relação ao preparo dos atendentes para lidar com esse tipo de situação, se a empresa proveu a informação pro ativamente, a qualidade da comunicação e a qualidade da assistência oferecida, conforme gráficos 23, 24, 25 e 26 respectivamente. De todos esses atributos, o que teve a melhor resultado foi o preparo das atendentes para lidar com a situação, mas não passou do nível regular de qualidade na média, os outros foram ainda piores.

Gráfico 23 - Preparo do Atendente.



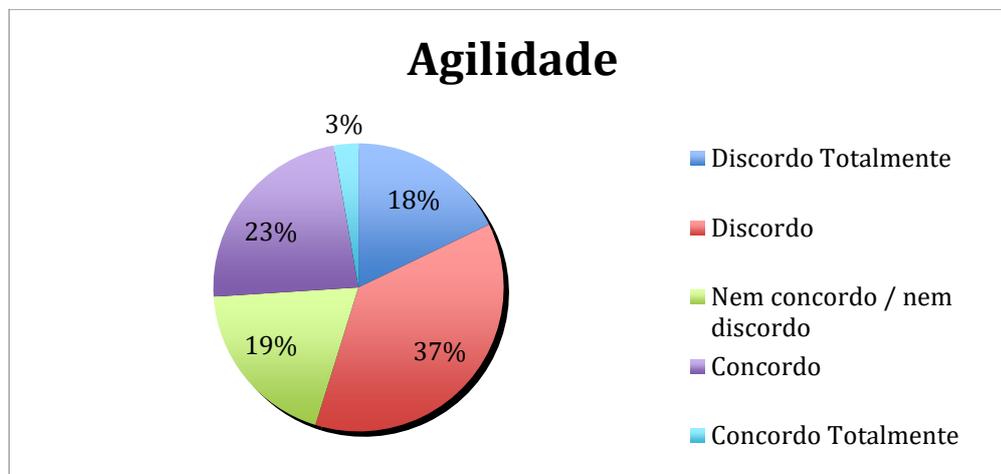
Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Gráfico 24 - Pró atividade da empresa aérea.



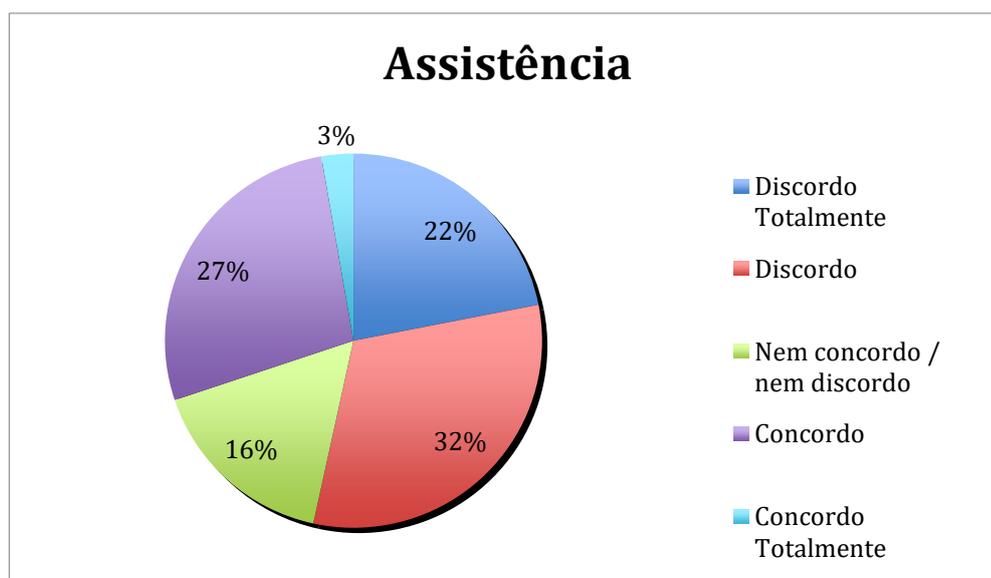
Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Gráfico 25 - Agilidade da Empresa Aérea.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

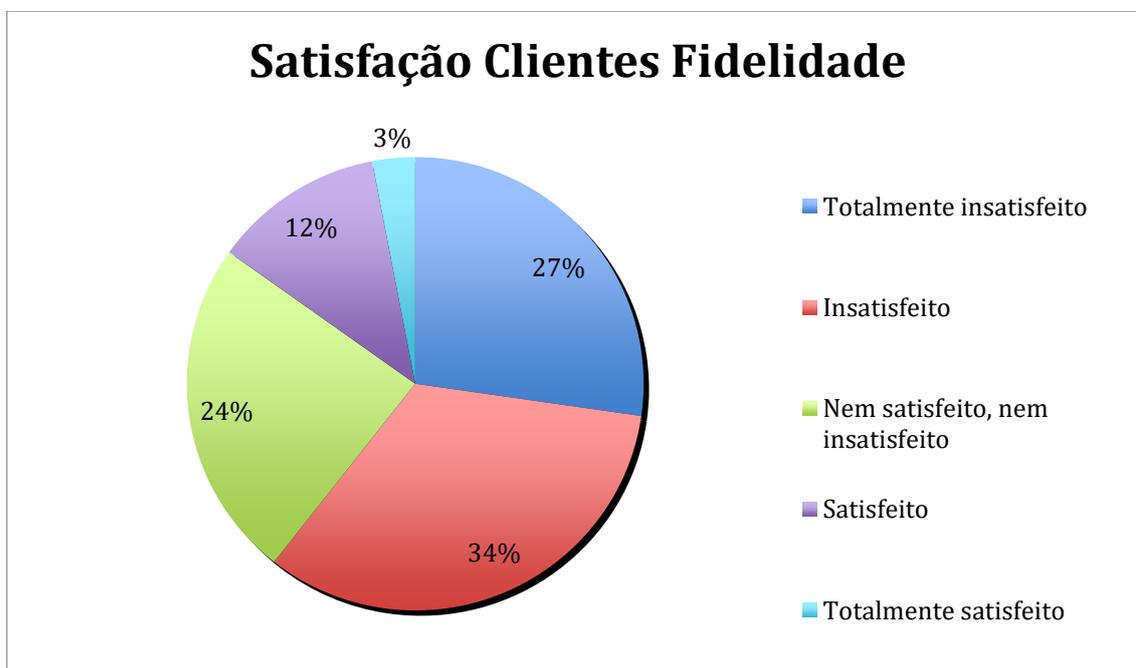
Gráfico 26 - Qualidade da assistência prestada pela companhia aérea.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

E os problemas seguem para os clientes fidelidade, aqueles, que por serem clientes preferenciais, deveriam receber tratamento diferenciado pela companhia, porém, conforme apresentado no gráfico 27, apresentam números significativos de clientes insatisfeito, superior aos números apresentados pelos demais clientes.

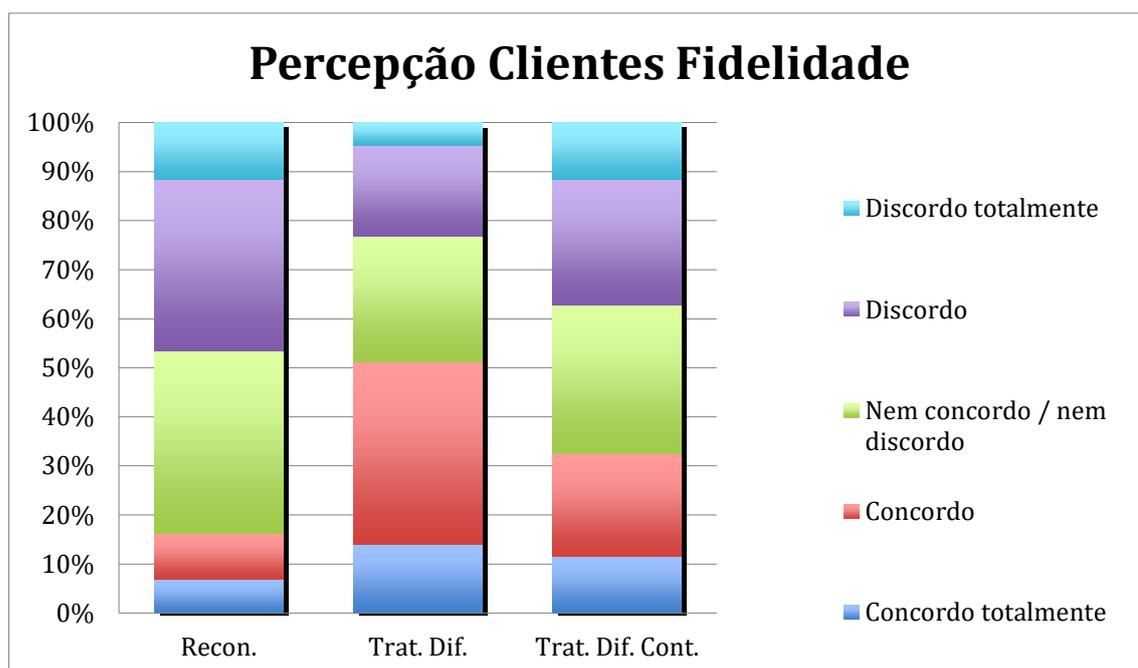
**Gráfico 27 - Percepção dos Clientes Fidelidade quanto ao tratamento das companhias aéreas em situação de contingência.**



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Essa insatisfação é consequência da expectativa que se cria para tipo de atendimento prestado a um cliente fidelidade, quanto ao reconhecimento da companhia e ao tratamento diferenciado que se espera, principalmente em situações e contingência. Fizemos essas três perguntas aos passageiros fidelidade, e o resultado indica que as companhias não possuem meios adequados de reconhecer passageiros especiais, mas que quando o reconhecem, oferecem serviço diferenciado, mas essa percepção piora em situações de contingencia, como pode ser visto nos gráficos 28.

Gráfico 28 - Percepção Clientes Fidelidade.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

A respostas descritivas agregam mais informações sobre expectativa dos clientes quanto ao tratamento dado pelas companhias aéreas em situações de contingencia, e o que os clientes esperam é receber a informação de forma ágil e com qualidade, que a empresa dê o devido apoio sem que seja necessário pedir ou reclamar na justiça, que as soluções sejam ágeis diminuído o tempo perdido em todos o processo e que a empresa esteja capacitada à atender as pessoas e orienta-las adequadamente.

#### 4.4.1 CONSIDERAÇÕES PESQUISA

A partir da pesquisa realizada foi possível definir o caminho que o modelo deve seguir, a partir do desejo dos clientes, e em suma os clientes não estão satisfeitos com as tratativas e esperam ser informados sobre a situação de maneira proativa e ágil, receber a assistência durante a contingência e deseja se sentir compensado pelo inconveniente causado, e os clientes premium, aqueles classificados com nível fidelidade especial, precisam ser reconhecidos pelo valor que trazem a companhia.

Dessa forma o modelo a ser proposto deve atender essa necessidade, garantido que seja viável a operação, que os custos sejam viáveis, principalmente o recorrente e que possa ser desenvolvido com a tecnologia atual.

## 5. DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Neste capítulo é detalhada a proposta de solução desenvolvida que visa responder aos principais problemas identificados, de forma a melhorar a satisfação do cliente em situações de contingência, e foi realizada a avaliação de sua viabilidade do ponto de vista operacional, estratégico e financeiro. Adicionalmente apresenta-se o cronograma proposta para a implementação do projeto.

### 5.1. MODELO DE RELACIONAMENTO QUE PROMOVA EXPERIÊNCIAS POSITIVAS PARA OS CLIENTES EM SITUAÇÕES DE CONTINGÊNCIA NO MERCADO AÉREO BRASILEIRO

Situações problemas tanto no pré-voo, com atrasos e cancelamentos, como no pós-voo com bagagens extraviadas ou danificadas, ocorrem com frequência considerável, impactando na satisfação e também em gastos por processos decorrentes do evento. Após estudo sobre o comportamento e percepção dos clientes e também de pesquisa com clientes de companhias aéreas foi desenvolvida uma proposta de solução que aborda os pontos mais importantes apontados pelos passageiros.

A proposta de solução apresentada pela Figura 12 busca mitigar o estresse causado ao cliente durante todo o período do evento, evitando essas situações que são decorrentes da confusão nos aeroportos, falta de informação, falta de assistência e a falta de compensação pelo dano causado. Com a imagem abaixo é possível ter uma ideia da solução que será detalhada no decorrer do capítulo.

Para isso, quando a companhia aérea identifica que haverá uma situação problema por qualquer motivo, o passageiro é comunicado de forma ágil, mesmo que o atraso seja identificado com duas horas de antecedência, o passageiro é comunicado de imediato. Além da comunicação serão entregues de forma conveniente os serviços e compensações, de forma justa, reconhecendo o cliente e sua passagem para lhe atender de maneira pertinente. Caso a situação se estenda, novos serviços e compensações vão ser liberados.

Para situações problema com bagagens, o passageiro deve informar quando se depara com a situação, preenchendo as informações pertinentes para melhor interpretação da situação, assim do reconhecimento do problema, serviços e compensações devem ser oferecidas, também de forma pertinente, considerando o cliente e a passagem adquirida. A situação deve ser gerenciada de forma ágil, caso não seja solucionada novos serviços e compensações devem ser oferecidos.

**Figura 12 – Framework Gestão Situação Problema.**



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Foi elaborada uma solução que permite o acesso a informação, a personalização da solução pela importância do cliente e pelo tipo do ticket e a conveniência para monitoramento do status e recebimento das compensações que são de direito, além de alternativas que tragam a percepção de compensação.

A proposta de solução foi dividida em três etapas, a primeira é o reconhecimento do passageiro, do voo e da passagem adquirida e classificar o grau de prioridade. A segunda etapa é o reconhecimento e classificação do problema pré-voo. A terceira etapa que cobre os problemas pós-voo, onde será abordado os temas de bagagem, que também abordam a identificação e classificação do problema. Por fim, serão

apresentadas as propostas de soluções detalhadas para cada uma das combinações e a interface com os passageiros.

#### 5.1.1. RECONHECIMENTO E CLASSIFICAÇÃO

A primeira etapa é o reconhecimento das informações pessoais do passageiro, a qual deve ser obtida a partir da instalação do aplicativo no celular ou o passageiro deve preencher manualmente, essas são informações para reconhecimento do passageiro e dados para comunicação:

- Nome:
- Data de Nascimento:
- CPF:
- Telefone:
- E-mail:

O sistema deve reconhecer automaticamente sempre que uma passagem for adquirida pelo cliente através do CPF do passageiro. Com essa informação será reconhecido todos os voos que o cliente deverá fazer. Outra informação é o tipo de passagem adquirida, que é relevante devido aos diferentes serviços ofertados pelas empresas para cada tipo de passagem, como pode-se observar na imagem abaixo extraída do site da Gol.

**Figura 13– Printscreen com tabela demonstrativa dos tipos de passagens da companhia aérea GOL.**

	CLASSE GOL PREMIUM	CLASSE ECONÔMICA		
	GOL PREMIUM Comodidade e benefícios exclusivos	FLEXÍVEL Altere ou cancele seu voo sem custos	PROGRAMADA Voe com bagagem	LIGHT Voe pagando menos <span style="font-size: small;">Nova tarifa</span>
 BAGAGEM DESPACHADA	1ª e 2ª bagagens gratuitas	1ª bagagem gratuita	1ª bagagem gratuita	Sem bagagem gratuita
 MILHAS SMILES	150% das milhas acumuladas	125% das milhas acumuladas	100% das milhas acumuladas	100% das milhas acumuladas
 PERCENTUAL DE REEMBOLSO	95% da tarifa	95% da tarifa	50% da tarifa	Tarifa não reembolsável
 DESCONTO PARA CRIANÇAS	A partir de 25%	A partir de 25%	A partir de 25%	A partir de 25%
 CANCELAMENTO E REMARCAÇÃO	–	–	US\$ 75,00*	US\$ 75,00*
 NO SHOW (Não comparecimento)	–	–	US\$ 120,00*	US\$ 120,00*
 PRIORIDADE NO EMBARQUE	Sim	–	–	–
 PRIORIDADE DE BAGAGEM	Sim	–	–	–

Fonte: *Printscreen* tirado pelos autores.

Segue-se com o reconhecimento da classificação fidelidade, que também deve ser feito de forma automática através do banco de dados de cadastro fidelidade da companhia. É importante que o banco de dados compartilhado tem a informação atualizada, dessa forma garantindo o devido atendimento ao cliente.

A classificação de fidelidade e de tipo de ticket varia entre as companhias, por isso deve-se classificar todos os tipos disponíveis entre especial e comum, dessa forma serão criadas quatro combinações diferentes:

- Lista 1: Cliente especial e ticket especial;
- Lista 2: Cliente especial e ticket comum;
- Lista 3: Cliente comum e ticket especial;
- Lista 4: Cliente comum e ticket comum.

#### 5.1.2. Identificação Problema Pré-Voo

Situações pré-voo são os casos de atraso e cancelamento, o controle desses eventos é de responsabilidade da empresa, esta controla todos os voos e antevê

muitas situações problemas antecipadamente e dentro da solução proposta essa informação deve ser compartilhada para o ativamente e de forma ágil.

Dessa forma a solução inicia no controle dos voos próximo a data da viagem, as empresas aéreas mantem uma área com essa responsabilidade, que monitoram todos os voos e sempre que há risco de atraso ou cancelamento avaliam as possíveis alternativas de solução ou mitigação, como troca de aeronave ou acionar tripulação reserva.

Hoje essa informação não flui até o passageiro de forma ágil, para isso será necessário que a área de controle de voos, assim que identifiquem um atraso, rapidamente defina a melhores soluções e informe o tempo mínimo de atraso. As áreas de suporte responsáveis pela execução da solução proposta precisam manter a área de controle de voos informada sobre o andamento da solução e de qualquer desvio ao primeiro prazo entregue (Figura 14).



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Neste contexto, informação são sobre os voos e devem conter os seguintes dados para cada um que apresentar problema:

- Problema: Identificação do problema;
- Solução: Qual a ação definida para solução do problema;
- Impacto: O problema que os passageiros perceberão, como atraso, cancelamento, perda de conexão etc.;
- Atraso mínimo: considerando o melhor cenário para a solução definida, quanto tempo o voo vai atrasar no mínimo;
- Próxima atualização: quando espera-se ter novos detalhes.

Essa informação deve ser processada automaticamente no servidor sempre que for atualizada, o servidor deve fazer as classificações necessário e gerar as propostas de solução customizadas. O primeiro passo é classificar o problema dentro das opções abaixo:

- Problema Tipo 1: Atraso inferior a 1 hora de atraso;
- Problema Tipo 2: Atraso entre 1 hora e 2 horas;
- Problema Tipo 3: Atraso entre 2 horas e 4 horas;
- Problema Tipo 4: Atraso superior a 4 horas;
- Problema Tipo 5: Cancelamento.

### 5.1.3. IDENTIFICAÇÃO PROBLEMA PÓS-VOO

Não é somente os problemas pré-voo que impacta a experiência do passageiro, o problema com as bagagens no pós-voo também é de alto impacto a experiência do cliente, e também está contemplado na solução proposta.

Para problemas com a bagagem a ação inicial deve ser do próprio passageiro, que identifica o problema e deve eleger pelo menos uma das três classificações:

- Problema Tipo 6: Bagagem foi extraviada;
- Problema Tipo 7: Bagagem foi danificada;
- Problema Tipo 8: Pertences foram subtraídos.

Para este caso, mais uma vez, é necessário acesso à informação, a primeira delas sobre a situação da entrega a bagagem:

- Início entrega bagagem;
- Fim entrega bagagem (última bagagem na esteira);
- Última localização Bagagem (por código rastreamento).

As duas primeiras informações são importantes para saber em qual o momento vamos começar a receber reclamações de bagagem e a terceira informação é para compartilhar com o passageiro o que sabemos de sua bagagem, que atualmente lhe é informado por um atendente. Aqui também será necessário a revisão do processo e o desenvolvimento de fluxo e armazenamento de informação.

Essas informações precisam ser atualizadas com frequência, e a responsabilidade pelo conteúdo é da companhia aérea, com essas informações, quando o cliente indica que sua bagagem não está disponível na esteira como as outras, fazemos o cruzamento com o status do processo, do qual há duas possíveis atualizações:

- O processo de entrega de bagagem ainda está em andamento, aguardar mais alguns minutos;
- Último status e orientação de como proceder.

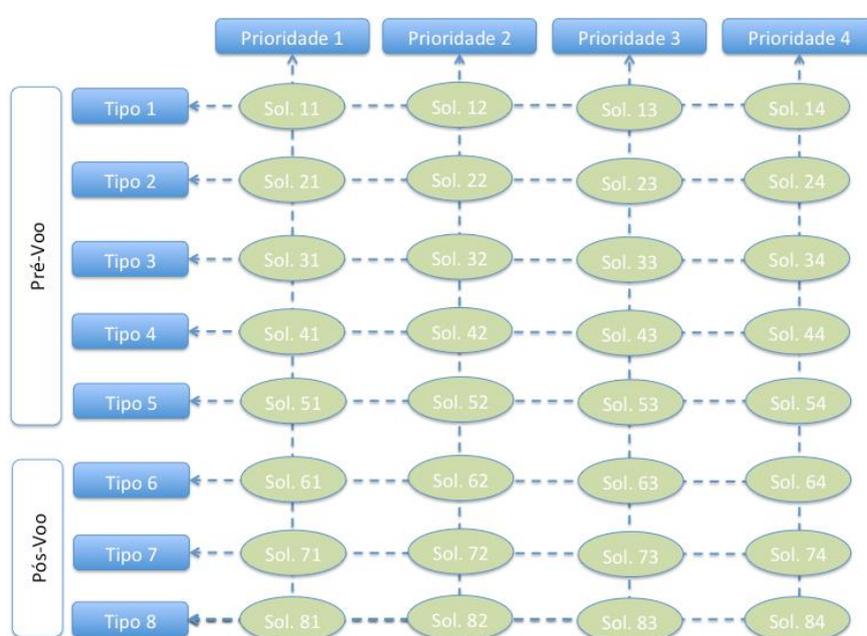
Para as bagagens danificadas devem ser anexadas uma foto dos danos, que deve ser avaliada, confirmado o dano a empresa seguirá com as opções de solução que serão descritas mais adiante.

Para a situação problema de subtração de conteúdo, deve-se ao informar que houve subtração informar o que foi subtraído e a nota fiscal (caso a possua), a empresa avaliará e seguirá com a solução que será detalhada mais adiante. É importante ressaltar que atualmente as decisões são tomadas confiando no que o cliente alega, e essa postura se manterá principalmente pela dificuldade em investigar as alegações.

#### 5.1.4. SERVIÇOS E COMPENSAÇÕES

Até aqui foram definidos o passageiro e o ticket adquirido, esses foram cruzados para obter a prioridade deste passageiro no referido voo, também foi definida a situação problema e classificada conforme o nível de problema, dessa forma podemos cruzar a classificação de prioridade com o nível do problema para propor a solução customizada. Abaixo podemos ver que haverá 32 propostas diferentes segundo a combinação de prioridade e nível de problema.

**Figura 15 – Classificação de propriedade com o nível de problema.**



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Todas essas opções de solução são para mostrar ao cliente que ele é reconhecido e que por ser um cliente frequente e comprar as passagens mais caras receberá um tratamento diferenciado. Mas para a satisfação do cliente é necessário também mantê-lo informado do que está acontecendo e qual o impacto (qual o atraso por exemplo), e isso precisa chegar de forma ágil para que o cliente possa se organizar segundo o novo cronograma.

Para problemas com voo, todo esse processamento precisa acontecer em aproximadamente 15 minutos, entre a identificação do problema e a entrega ao cliente da proposta de solução, abaixo será apresentada todas as 32 soluções

detalhadamente, além da informação atualizada da causa do problema, de qual é o atraso mínimo (melhor cenário) e quando será a próxima atualização.

Para os problemas com bagagem, especialmente bagagem extraviada, para que o processo não se estenda em demasia, é necessário definir o prazo para localização da bagagem que deveria ser próximo de um dia, e não superior a três dias. Caso não seja solucionado no período, deve ser considerada a mala como perdida e seguir com as ações pertinentes. Para as outras duas situações o prazo máximo deve ser de um dia para avaliar as imagens.

Para a solução gerar valor ao cliente é importante que ele se sinta compensado pela quebra de serviço, por isso as propostas são, em sua maioria, superiores ao que orienta a resolução da ANAC que regulamenta esse tipo de evento, a exceção fica para a combinação passageiro comum com passagem comum, que receberá o serviço básico. No Quadro 1 é possível ver cada uma das propostas que serão apresentadas aos clientes para cada situação problema.

**Quadro 1 - Tabela de Serviços e Compensações.**

		Prioridade 1	Prioridade 2	Prioridade 3	Prioridade 4
<b>Pré-Voo</b>	<b>Problema 1</b>	- Ptos Fidelidade; - Acesso a Internet	- Ptos Fidelidade - Acesso a Internet	- Acesso a Internet	
	<b>Problema 2</b>	- Ptos fidelidade - Alternativa Voo - Voucher Café	- Ptos Fidelidade - Voucher Café	- Ptos Fidelidade	- Acesso a Internet
	<b>Problema 3</b>	- Ptos fidelidade - Credito Passagem - Alternativa Voo - Voucher Alimentação	- Ptos fidelidade - Alternativa Voo - Voucher Alimentação	- Ptos fidelidade - Voucher Alimentação	- Voucher Alimentação
	<b>Problema 4</b>	- Ptos fidelidade - Credito Passagem - Alternativa Voo (opção 1) - Reembolso (opção 2) - Voucher Hotel	- Ptos fidelidade - Creditos Passagem - Alternativa Voo (opção 1) - Reembolso (opção 2) - Voucher Hotel	- Ptos fidelidade - Alternativa Voo (opção 1) - Reembolso (opção 2) - Voucher Hotel*	- Alternativa Voo (opção 1) - Reembolso (opção 2) - Voucher Hotel*
	<b>Problema 5</b>	- Ptos fidelidade - Credito Passagem - Alternativa Voo (opção 1) - Reembolso (opção 2) - Voucher Hotel	- Ptos fidelidade - Creditos Passagem - Alternativa Voo (opção 1) - Reembolso (opção 2) - Voucher Hotel	- Ptos fidelidade - Alternativa Voo (opção 1) - Reembolso (opção 2) - Voucher Hotel*	- Alternativa Voo (opção 1) - Reembolso (opção 2) - Voucher Hotel*
<b>Pós-Voo</b>	<b>Problema 6</b>	- Ptos Fidelidade - Voucher Roupas** - Comp. Bagagem*** (opção 1) - Crédito Passagem*** (opção 2)	- Ptos Fidelidade - Voucher Roupas** - Comp. Bagagem*** (opção 1) - Crédito Passagem*** (opção 2)	- Voucher Roupas** - Comp. Bagagem*** (opção 1) - Crédito Passagem*** (opção 2)	- Voucher Roupas** - Compensação Bagagem***
	<b>Problema 7</b>	- Ptos Fidelidade - Comp. Mala (opção 1) - Reparo Mala (opção 2) - Crédito Passagem (opção 3)	- Ptos Fidelidade - Reparo Mala (opção 1) - Crédito Passagem (opção 2)	- Reparo Mala (opção 1) - Crédito Passagem (opção 2)	- Reparo Mala
	<b>Problema 8</b>	- Ptos Fidelidade - Comp. Conteúdo (opção 1) - Crédito Passagem (opção 2)	- Ptos Fidelidade - Comp. Conteúdo (opção 1) - Crédito Passagem (opção 2)	- Comp. Conteúdo (opção 1) - Crédito Passagem (opção 2)	- Comp. Conteúdo

\* Aplicável somente ao período noturno

\*\* Desde que fora do município que reside

\*\*\* Quando o problema não é resolvido

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

Na tabela 5, é demonstrado detalhadamente cada solução, os números são representados na forma XY, onde o X refere-se ao tipo do problema, conforme apresentado anteriormente de 1 a 8, e o Y a prioridade do passageiro no voo em questão que pode variar de 1 a 4.

**Tabela 5 - Lista de Serviços e Compensações.**

Solução 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos Fidelidade;</li> <li>• Acesso à Internet</li> </ul>
Solução 21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos fidelidade;</li> <li>• Alternativa Voo;</li> <li>• Voucher Café.</li> </ul>
Solução 31	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos fidelidade;</li> <li>• Crédito Passagem;</li> <li>• Alternativa Voo;</li> <li>• Voucher Alimentação.</li> </ul>
Solução 41	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos fidelidade;</li> <li>• Crédito Passagem;</li> <li>• Alternativa Voo ou Reembolso;</li> <li>• Voucher Hotel.</li> </ul>
Solução 51	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos fidelidade;</li> <li>• Crédito Passagem;</li> <li>• Alternativa Voo ou Reembolso;</li> <li>• Voucher Hotel.</li> </ul>
Solução 61	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos Fidelidade</li> <li>• Voucher Roupas (desde que fora do município de residência)</li> <li>• Compensação Bagagem ou Crédito Passagem (quando confirmada a perda)</li> </ul>
Solução 71	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos Fidelidade;</li> <li>• Compensação Mala ou Reparo Mala ou Crédito Passagem.</li> </ul>
Solução 81	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos Fidelidade</li> <li>• Compensação Conteúdo ou Crédito Passagem.</li> </ul>
Solução 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos Fidelidade;</li> <li>• Acesso a Internet.</li> </ul>
Solução 22	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos Fidelidade;</li> <li>• Voucher Café.</li> </ul>

Solução 32	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos fidelidade;</li> <li>• Alternativa Voo;</li> <li>• Voucher Alimentação.</li> </ul>
Solução 42	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos fidelidade;</li> <li>• Créditos Passagem;</li> <li>• Alternativa Voo ou Reembolso;</li> <li>• Voucher Hotel.</li> </ul>
Solução 52	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos fidelidade;</li> <li>• Créditos Passagem;</li> <li>• Alternativa Voo ou Reembolso ou Voucher Hotel.</li> </ul>
Solução 62	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos Fidelidade</li> <li>• Voucher Roupas (desde que fora do município de residência)</li> <li>• Compensação Bagagem ou Crédito Passagem (quando confirmada a perda)</li> </ul>
Solução 72	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos Fidelidade;</li> <li>• Reparo Mala ou Crédito Passagem.</li> </ul>
Solução 82	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos Fidelidade</li> <li>• Compensação Conteúdo ou Crédito Passagem.</li> </ul>
Solução 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso à Internet.</li> </ul>
Solução 23	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos Fidelidade;</li> </ul>
Solução 33	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos Fidelidade;</li> <li>• Voucher Alimentação.</li> </ul>
Solução 43	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos fidelidade;</li> <li>• Alternativa Voo ou Reembolso;</li> <li>• Voucher Hotel (quando durante a noite).</li> </ul>
Solução 53	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos fidelidade;</li> <li>• Alternativa Voo ou Reembolso;</li> <li>• Voucher Hotel (quando durante a noite).</li> </ul>
Solução 63	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voucher Roupas (desde que fora do município de residência)</li> <li>• Compensação Bagagem ou Crédito Passagem (quando confirmada a perda).</li> </ul>
Solução 73	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparo Mala ou Crédito Passagem.</li> </ul>
Solução 83	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensação Conteúdo ou Crédito Passagem.</li> </ul>
Solução 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nada será ofertado nesse momento.</li> </ul>
Solução 24	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso à Internet.</li> </ul>
Solução 34	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voucher Alimentação.</li> </ul>
Solução 44	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternativa Voo ou Reembolso;</li> <li>• Voucher Hotel (quando durante a noite).</li> </ul>
Solução 54	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternativa Voo ou Reembolso;</li> <li>• Voucher Hotel (quando durante a noite).</li> </ul>
Solução 64	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voucher Roupas (desde que fora do município de residência)</li> <li>• Compensação Bagagem (quando confirmada a perda).</li> </ul>
Solução 74	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparo Mala.</li> </ul>
Solução 84	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensação Conteúdo.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

Buscando conveniência, todas as informações e serviços serão entregues via aplicativo de celular a “um click” de distância, mais adiante será detalhada a interface com usuário. Dessa forma o passageiro não precisa deixar de fazer o que está fazendo para se manter informado e receber todos os benefícios pertinentes.

### 5.1.5. INTERFACE COM O PASSAGEIRO

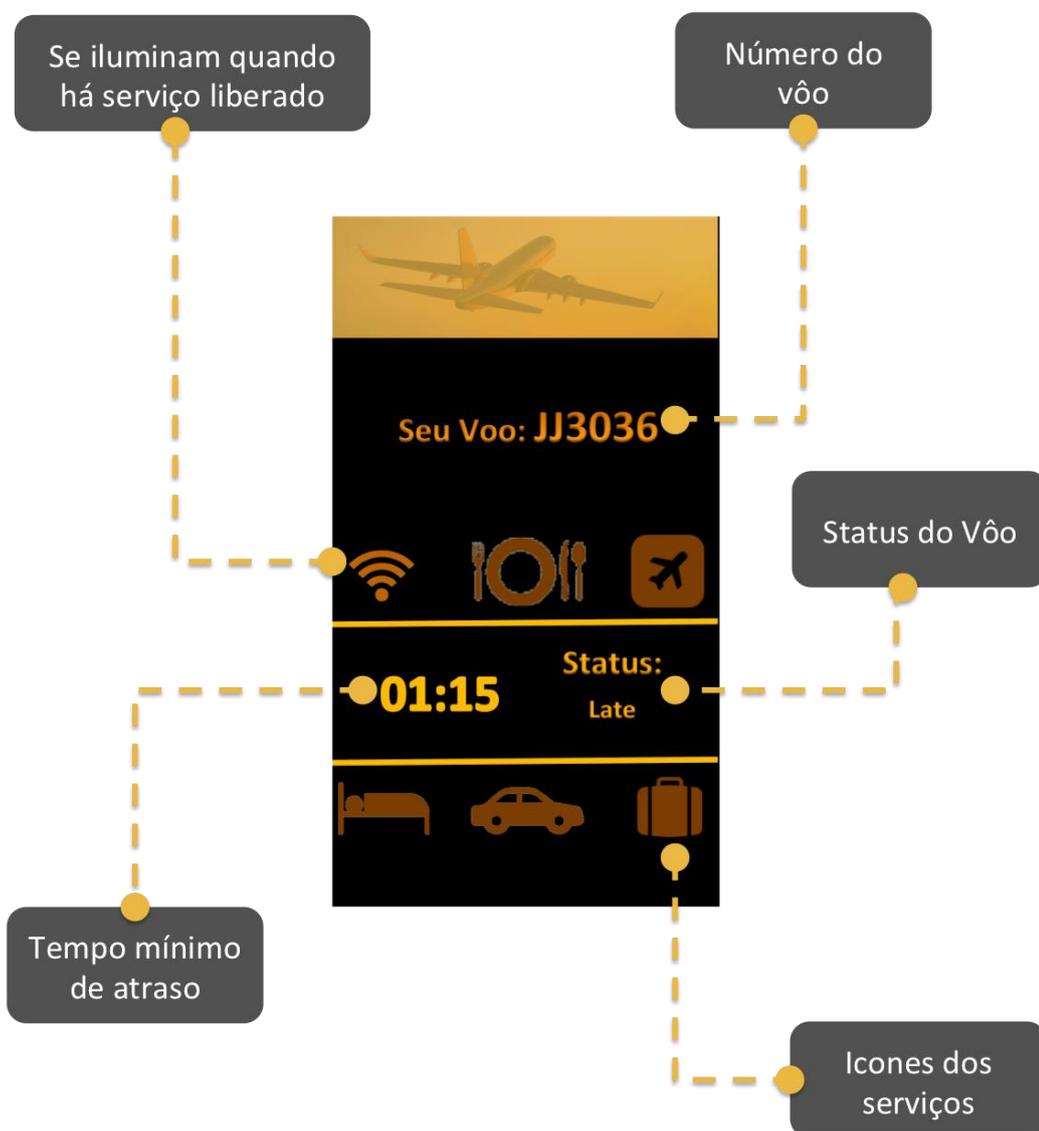
A interface com o passageiro deve ser através de um aplicativo para celular, uma vez que praticamente todos os passageiros possuem celular. Assim que se instala o aplicativo no *device*, esse deve receber as informações do usuário ou solicitar o preenchimento, uma vez preenchido o aplicativo deve reconhecer o passageiro e suas passagens aéreas ativas, após a realização do check-in.

Sendo assim, as informações do cliente e do voo estarão atualizadas no servidor, dando início ao monitoramento da situação, logo quando o cliente abrir o aplicativo já estará indicando o status do próximo voo, sem solicitar qualquer informação.

A interface deve ser simples e intuitiva, com fácil acesso a informação do status do voo, que na maioria dos casos será de “dentro do programado”, que também é uma informação importante. Quando houver qualquer mudança de status, essa deve ser atualizada no aplicativo.

Devido à resolução 400 onde detalha diversas obrigações das companhias aéreas para cada uma das situações problemas, a comunicação visual deve seguir o mesmo modelo, ver imagem abaixo com o detalha da página principal do aplicativo, deixando claro que linha aérea está cumprimento a regra, e vai além oferecendo alternativas aos clientes.

Figura 16 - Visão Geral Interface App.



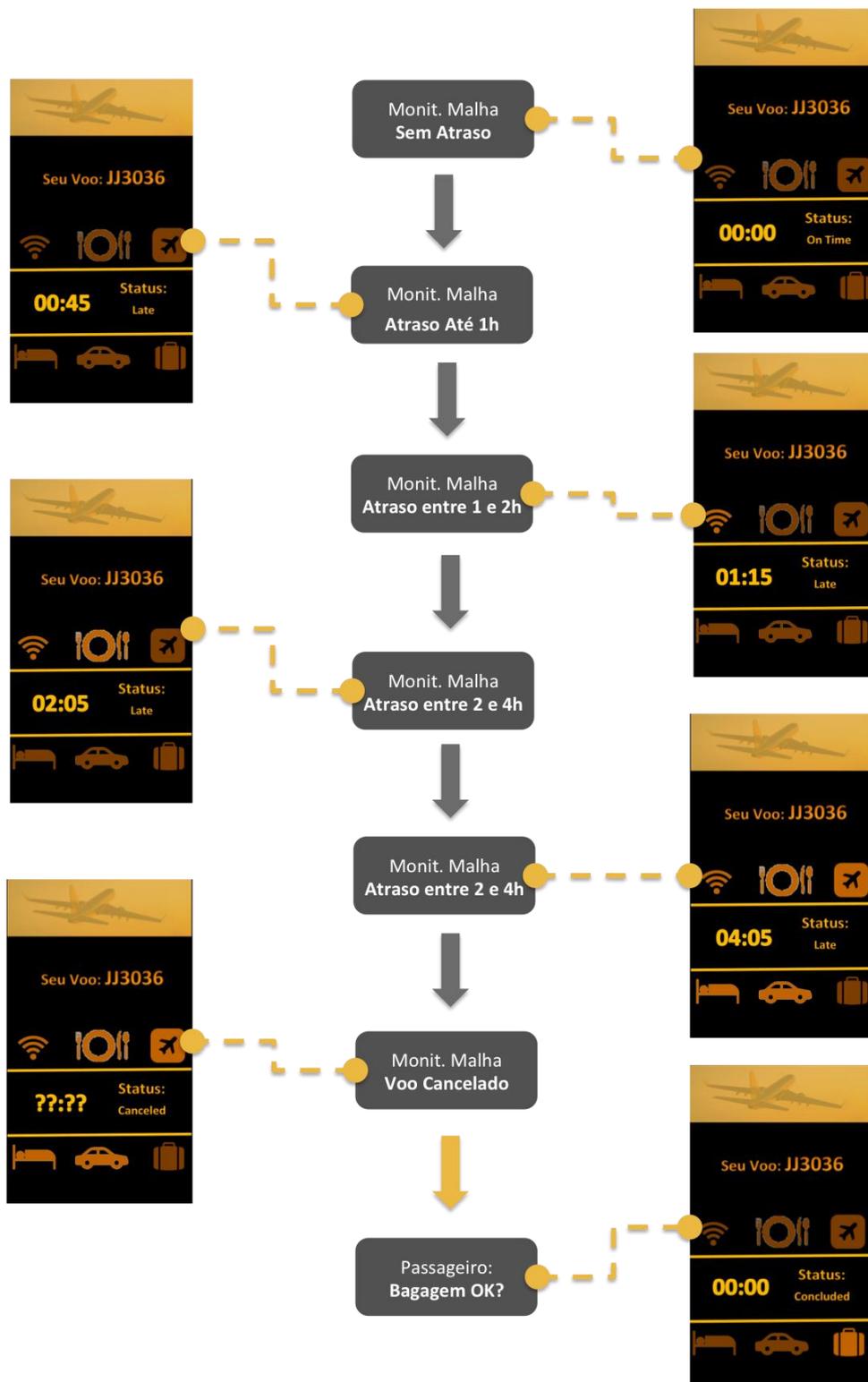
Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

Dessa forma, à medida que o atraso se estende, mais ícones serão ativados, dentro desses ícones estarão as opções pertinentes ao usuário do aplicativo, que leva em consideração a combinação entre perfil de cliente e tipo de ticket conforme exposto anteriormente.

A ativação dos ícones também não será simultânea para todos os passageiros, clientes especiais com tickets especiais devem receber maiores benefícios, logo os ícones são ativados anteriormente aos demais, por exemplo. A imagem abaixo indica

um fluxo completo para ativação de um cliente considerado comum com um ticket comum.

Figura 17 - Fluxo Informação App.



Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

Cada ícone está relacionado aos suportes que a empresa deve oferecer para os passageiros em situações problemas, são intuitivas o que facilita ao usuário utilizar de forma adequada. Abaixo segue o detalhe do que significa cada ícone e o que será disponibilizado em cada um deles.

*Wi-Fi:*



Quando o acesso ao Wi-Fi for liberado pela companhia aérea o ícone conforme imagem ao lado será iluminado no aplicativo, e com um click o passageiro terá toda informação para acessar a rede disponível. Para clientes especiais surgirão outras compensações como pontos e descontos.

*Alimentação:*



Pela regulação, atrasos a partir de duas horas os passageiros devem receber alimentação. Esse ícone oferecerá um voucher que será disponibilizado pelo aplicativo por um *QR Code*, mas também outras opções com pontos fidelidade, créditos em aplicativos parceiros ou descontos em passagem, dessa forma o cliente poderá optar por outras compensações que lhe agrade mais.

*Alternativas de Voos:*



A partir de determinado tempo de atraso será liberado aos passageiros algumas alternativas de voo, acontecerá em tempo distintos e com opções distintas para cada classificação da combinação entre passageiro e ticket. Quando chegar esse momento

o ícone acenderá indicando que está ativo. Cada cliente receberá uma lista de opções de voo ou ressarcimento além de descontos em próximas viagens e pontos no plano de fidelidade, dependendo do tipo de passagem adquirida e da classificação no programa de fidelidade. A escolha será feita no próprio aplicativo, melhorando a experiência do cliente.

*Acomodação:*



Quando seja necessário ao passageiro alguma acomodação para possa se recompor, o ícone indicado acima acenderá onde estará disponível um *QR Code* com o valor padrão para acomodação na região, com uma lista de hotéis que estão dentro do valor e outros que estão acima, mas que o cliente possa escolher complementar o valor. Mais uma vez os valores são individuais e variam de acordo com o tipo de passagem e classificação no programa de fidelidade.

*Transporte:*



Para chegar ao aeroporto deverá ser liberado algum meio de locomoção, o ícone ficará aceso e indicará qual o melhor meio de locomoção que poderá ser o próprio meio de locomoção do hotel escolhido pelo passageiro ou através de parceiros, como aplicativos de transporte ou de taxi.

*Bagagem:*



Após o voo o ícone da bagagem será iluminado, liberando para que o passageiro faça a reclamação sobre sua bagagem, com as opções de extravio, dano ou subtração de conteúdo. O aplicativo orientará o passageiro a como proceder, solicitará o preenchimento das informações necessárias e fotos. E quando aplicável, será liberado um valor em crédito conforme definido previamente pelo cliente.

O objetivo dessa solução é mitigar a experiência do cliente nas situações problema no transporte aérea que fatalmente acontecerá pela complexidade do setor. Essa solução que está sendo proposta levou em consideração a literatura, a filosofia de empresas genuinamente preocupadas com a experiência do cliente, e a opinião do passageiro. E essa solução está alinhada com todos esses pontos, por isso vai gerar valor aos olhos do passageiro.

Mas para garantir o sucesso é necessária agilidade no fluxo de informação e na tomada de decisão, e esse é o maior desafio para a mudança entre o modelo vigente para essa proposta, para isso se faz necessário treinar as pessoas da área de controle de voo e todas as áreas de suporte, para que entendam a importância e que estejam aptos e dispostos a mudar em prol da experiência do cliente.

## 5.2. ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA O MODELO

Com o modelo de relacionamento definido, avaliou-se, com base nos conceitos apresentados no capítulo 2.4, a análise de viabilidade do projeto em três perspectivas complementares: a análise de viabilidade operacional, a análise de viabilidade estratégica e a análise de viabilidade financeira.

### 5.2.1. VIABILIDADE OPERACIONAL

A complexidade operacional do negócio de uma empresa aérea é bastante significativa no que tange a processos, tecnologias e pessoas, o que torna crítico e indispensável o alinhamento de todas as áreas de suporte responsáveis pela execução da solução proposta. Com isso implementar um novo projeto com foco em contingência, amplia ainda mais a complexidade!

Do ponto de vista da viabilidade operacional, a solução para implementar um modelo de relacionamento que promova experiências positivas para os clientes em situações de contingência, se torna aplicável, pois ao analisar os elementos determinantes como questões regulatórias, necessidade do negócio, quantidade e treinamento de pessoas, sistemas, entre outros pontos, percebe-se que todas as informações, sistema e pessoas já existem, sendo necessário direcionar o caminho para este modelo.

Como por exemplo, as empresas aéreas já possuem equipes e ou processos que coordenam ações relacionadas ao atendimento de aeronaves, conexões de clientes, troca de aeronaves, comunicação com áreas e empresas relacionadas à operação aeroportuária e órgãos governamentais; que controlam os processos relacionados às operações de pousos e decolagens, visando garantir a operação pontual, conectividade dos clientes e operação segura; que gerenciam as contingências visando a tomada de decisão que equilibre os interesses de clientes e da empresa garantindo a segurança operacional; equipes que são responsáveis pelo programa de fidelidade, com seus bancos de dados, e que são responsáveis pela implementação de uma novas tecnologias.

Ao pensar no ciclo de experiência, o modelo de relacionamento proposto mitigará o estresse causado ao cliente, gerando informação, assistência, compensações, entre outros. Realizado através de um autosserviço, que é uma das tendências do futuro da aviação, assim como a automatização de todos os processos que envolvam o cliente, ou seja, o cliente terá um processo automatizado e ágil principalmente no momento da contingência, onde ele terá autonomia para escolher o melhor caminho a seguir

### 5.2.2. VIABILIDADE ESTRATÉGICA

Situações de contingência na operação aérea tem causado bastante transtorno para os clientes que dela fazem uso e para as companhias aéreas. Muitos são os mecanismos que se buscam para minimizar esses transtornos, mas muitos dos quais apresentam pouca eficácia.

As empresas aéreas vêm buscando criar uma estratégia de resposta frente as contingências e que gere resultados, mas é um desafio até mesmo para a empresa

mais experiente. No presente estudo buscou-se olhar para mecanismos que pudessem ajudar as companhias aéreas nas situações de contingência e colaborar com as expectativas dos clientes nessas situações.

Foi observado que as companhias aéreas têm como ponto importante entre suas estratégias corporativas, a satisfação do cliente e a sua fidelização, aprimorando constantemente seus mecanismos de atuação para esse público. Para isso, esse estudo propõe a utilização da tecnologia voltada ao atendimento ao cliente, como forma de minimizar os impactos trazidos nas situações de contingência e melhorar a relação cliente-empresa.

É sabido que a forma como as pessoas adquirem produtos e interagem com empresas mudou consideravelmente nos últimos anos. Nos dias atuais, onde as pessoas estão cada vez mais conectadas, onde ter um smartphone tornou-se algo bastante popular, ter ferramentas virtuais que se conectam rapidamente com o cliente onde ele estiver, trazem um forte apelo estratégico e de posicionamento.

O mapeamento de toda a cadeia de valor, desde a fase de conhecimento da situação de contingência até a abordagem do cliente via mobile, vem contribuir para a melhora da satisfação dele, mesmo em situações adversas. Nossa solução propõe ao usuário do transporte aéreo, um empoderamento frente as situações de contingência, dando a ele opções práticas e rápidas para a tomada de decisão. Em um momento, onde o tempo é um bem precioso, termos essa funcionalidade atuante, ajudará clientes e empresas aéreas a terem um melhor relacionamento e ao mesmo tempo contribuirá para sua fidelização.

Quantas pessoas, se tivessem a informação com antecedência de que seu voo foi cancelado, poderiam deixar de se deslocar até o aeroporto muito antes da hora do voo? Ou quantos poderiam mudar uma viagem sabendo que seu voo vai atrasar?

Esse sistema vem trazer essa funcionalidade e propiciar que a tomada de decisão seja feita no momento adequado, evitando aborrecimentos a todos. Ele vem contribuir para aquilo que chamamos de jornada do cliente, que é todo o processo a que ele passa desde a compra da passagem até o término do voo propriamente dito.

Com esse modelo de abordagem mais rápida, simples e inteligente, o cliente do transporte aéreo conhecerá o seu problema de forma clara e poderá optar por uma série de tratativas disponíveis, de acordo com o seu perfil de relacionamento com a

empresa. Isso evitará os transtornos que observamos hoje nos aeroportos junto aos check-ins das companhias aéreas e dará uma maior velocidade na resolução dos problemas.

Sabe-se que em alguns tipos de públicos, a tecnologia não está tão presente, mas a solução proposta nesse estudo possibilita uma boa interação e a simplificação de alguns procedimentos burocráticos das companhias aéreas. Importante também destacar que para que toda essa engrenagem funcione bem, todos os processos devem estar bem mapeados e toda a equipe envolvida, esteja bem treinada e adaptada as novas ferramentas.

Ponto importante de ter em mente é que o processo da Jornada do Cliente é algo que está vivo, e constantemente o processo desenvolvido terá de ser revisitado e aperfeiçoado. Ter a visão de quem é o seu público-alvo e buscar sempre trazer melhorias para o sistema e no relacionamento com esse público, contribuirá para o resultado das companhias aéreas até que novas ações sejam propostas.

### 5.2.3. VIABILIDADE FINANCEIRA

Para avaliação da viabilidade financeira do projeto, foi definido o emprego do VPL, TIR e *Payback*, como indicadores de viabilidade.

Para determinação desses indicadores, serão considerados e estimados os custos e o retorno relacionados a implementação da proposta de solução. Os custos consistem no treinamento requerido para as equipes das empresas aéreas, desenvolvimento e implementação do software aplicativo de relacionamento com o cliente e custos adicionais de assistência a passageiro. O retorno esperado se dará com a diminuição dos custos de processos e indenizações decorrentes da prestação de serviços aéreos.

### 5.2.3.1. ESTIMATIVA DE CUSTO DE TREINAMENTO DE EQUIPES DAS EMPRESAS AÉREAS

Devido a necessidade de interface das equipes das diferentes empresas aéreas com o a base de dados do software, de forma a prover as informações relativas às contingências, como por exemplo estimativas do atraso de um determinado voo, é necessário realizar treinamentos sobre a mudança na rotina de trabalho desses colaboradores.

Considerou-se a implementação nas três empresas ativas atuantes no mercado aéreo nacional ao fim de 2019 com mais de 1% de participação no mercado doméstico brasileiro no ano de 2017, segundo dados Anuário do Transporte Aéreo 2017 (ANAC, 2018).

Devido a necessidade de alta confiabilidade na informação imputada no sistema, adota-se um cenário conservador que no qual seria requerido um treinamento teórico e prático em turmas de uma semana cada. Adicionalmente seriam necessárias diversas turmas por empresa, de forma a atender os diversos turnos e para permitir uma escala de treinamento que minimize o impacto na operação das áreas operacionais.

Dessa forma foram estimadas 14 turmas por empresa, portanto um total de 42 turmas de uma semana de treinamento, totalizando dez homens-mês de instrutor. Considerando um salário médio mensal de R\$ 5.500,00 para um consultor de TI (Guia da Carreira, 2019), com um custo efetivo mensal de R\$ 11.000,00 considerando encargos trabalhistas, teríamos um custo total de aplicação dos treinamentos de R\$ 110mil.

### 5.2.3.2. ESTIMATIVA DE CUSTO DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

De acordo com o preconizado por Havalдар (2003) para a estimativa de custo de desenvolvimento de *software* foram considerados *Function Point Analysis (FPA)*, que estima o tamanho do software através da análise das funcionalidades requeridas, e o modelo *COCOMO* para definição de esforço de desenvolvimento e, por fim custos.

Inicialmente foram estabelecidos os *Unadjusted Function Points* (UFP) através da soma da pontuação das funcionalidades requeridas classificadas de acordo com o tipo de função e sua complexidade, conforme modelo utilizado por Havaldar (2003) e apresentado nas Tabela 6 e Tabela 7.

**Tabela 6 – Pesos por funcionalidades e complexidade.**

<b>Tipo de Funcionalidade</b>	<b>Simples</b>	<b>Normal</b>	<b>Complexa</b>
<i>Internal Logical File</i>	7	10	15
<i>External Interface File</i>	5	7	10
<i>External Input</i>	3	4	6
<i>External Output</i>	4	5	7
<i>External Inquiry</i>	3	4	6

Fonte: Havaldar, 2003.

Tabela 7 – Funcionalidades e fatores de pontuação.

		Fator de Ponderação			Contagem
		Simples	Normal	Complexa	
<i>Inputs</i>	<i>Login</i> do usuário	3			28
	Registro de novo usuário	3			
	Número do voo / bilhete / localizador	3			
	Seleção da assistência liberada	3			
	Seleção voo para remarcação	3			
	Seleção do hotel desejado	3			
	Seleção do transporte desejado para traslado	3			
	Seleção da opção problemas com bagagem	3			
	Detalhamento problema bagagem		4		

<i>Outputs</i>	Confirmação do <i>login</i>	4			61
	Confirmação de registro de usuário	4			
	Status do voo / Tempo estimado de atraso	4			
	Apresentar assistência liberada	4			
	Apresentar lista de voos para remarcação			7	
	Número do voo remarcado / bilhete / localizador		5		
	Apresentar lista de hotéis elegíveis			7	
	Apresentar opções de transporte elegíveis			7	
	Apresentar reserva do hotel selecionado		5		
	Apresentar instruções para traslado		5		
	Confirmação recebimento queixa bagagem / protocolo de atendimento		5		
	Criação de item de queixa de bagagem no sistema da companhia	4			

<i>Inquiries</i>	Validar dados passageiro / Categoria fidelidade			6	58
	Validar voo / bilhete / localizador			6	
	Questionar status / previsão do vôo			6	
	Validar liberação de assistência	3			
	Obter cupom assistência (Internet / Alimentação)		4		
	Obter alternativas de voos elegíveis para remarcação			6	
	Validar remarcação do voo		4		
	Validar opções de hotel elegíveis / Conexão app especializado			6	
	Validar opções de traslado elegíveis / Conexão app especializado			6	
	Confirmação do hotel selecionado		4		
	Confirmação do transporte selecionado		4		
	Validação da reclamação de bagagem dentro do prazo	3			

<i>Files</i>	Base de dados clientes cadastrados		10		34
	Regra de negócio companhia		10		
	Database de benefícios disponibilizados / selecionados	7			
	Database de queixas de bagagens registradas / protocolos de atendimento	7			
<i>Interfaces</i>	Interface <i>login</i>	5			80
	Interface registro de novo usuário	5			
	Interface de utilização		10		
	Interface senha <i>wifi</i>	5			
	Interface voucher alimentação	5			
	Interface remarcação de voo			15	
	Interface reserva hotel			15	
	Interface transporte			15	
	Interface bagagem	5			
Total UFP					261

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Para o cálculo do estorço requerido, tempo e custo de desenvolvimento, foi utilizada ferramenta de aplicação do método COCOMO desenvolvida pela *University of Southern California* (2019). Os parâmetros de ajuste da complexidade do projeto foram utilizados considerando como um software de desenvolvimento intermediário, onde não se conhece a solução, mas tampouco trata-se de um desenvolvimento inovador, como requisitos o software foram definidos a alta confiabilidade, banco de dados extenso, dados advindos de bases externas de dados e alta complexidade do software, os demais atributos como capacidade dos programadores, atributo dos computadores e atributos de projeto foram considerados como medianos, considerando a não excepcionalidade do projeto. Adicionalmente foi considerada a utilização de uma linguagem de programação de terceira geração, como java ou C.

Como resultado obteve-se 138 homens-mês de desenvolvimento, tempo de desenvolvimento de 14 meses e custo de desenvolvimento de R\$ 1,4 mi, considerando um salário médio mensal de R\$ 5.000,00 para programadores (Guia da

Carreira, 2019), com um custo efetivo mensal de R\$10.000,00 considerando encargos trabalhistas.

#### 5.2.3.3. ESTIMATIVA DE CUSTOS ADICIONAIS DE ASSISTÊNCIA A PASSAGEIRO

Devido a facilidade de acesso trazido pelo aplicativo e, em especial, as cortesias destinadas aos passageiros *premium* de acordo com a política de cada companhia, espera-se um aumento do custo total de assistência a passageiros devido a contingências.

Ressalta-se que o método de assistência aos passageiros por vouchers, atualmente utilizado, é altamente susceptível a fraudes e mau uso. Dessa forma a entrega eletrônica do voucher diretamente ao passageiro afetado não só traz velocidade e assertividade para a assistência material como também assegura a correta destinação das verbas e, em grau de difícil contabilização, reduz o custo com fraudes no processo. Considerou-se um incremento no custo anual das companhias aéreas com assistência a passageiro de 10%, visando custear os benefícios acima do estabelecido pela resolução nº400 (ANAC, 2016) que serão ofertados de acordo com a priorização do passageiro. Ressalta-se que serão priorizados itens que reflitam ganhos aos passageiros, porém com baixo custo para as empresas aéreas, como milhas, upgrades e créditos para aquisição de novas passagens.

De acordo com dados da Abear (2019) na demonstração de resultados consolidado das empresas associadas, que até a data englobava as quatro empresas com mais de 1% de participação no mercado brasileiro, o valor com assistências a passageiros foi de R\$ 365,2 em 2018, portanto tem-se um incremento em custo de R\$ 36,5mi por ano.

#### 5.2.3.4. ESTIMATIVA DE REDUÇÃO DE CUSTOS DEVIDO A CONDENAÇÕES JUDICIAIS

De acordo com dados da Abear (2019) o valor das condenações judiciais decorrentes da prestação de serviços aéreos foi de R\$ 219 milhões em 2018. Dados do Instituto Brasileiro de Direito Aeronáutico (Ibaer) apontam um crescimento significativo do número de ações judiciais contra empresas aéreas no Brasil, tendo

crescido de 68 mil ações em 2018 para 109 mil ações somente no primeiro semestre de 2019 (IBAER apud AIRWAY, 2019).

De acordo com Dany Oliveira, diretor da Associação Internacional de Transportes Aéreos (IATA) para o Brasil, de cada 100 voos domésticos no Brasil oito são processados, número 800 vezes maior que do mercado americano (AIRWAY, 2019).

Conforme avaliado no capítulo 4.3.1 o principal ofensor em número de reclamações na plataforma consumidor.org é o grupo de vícios de qualidade, sendo este o grupo referente as contingências aos passageiros. Adicionalmente as demais categorias de reclamação não podem ser caracterizadas como decorrentes da prestação do serviço aéreo, dessa forma podemos assumir que o valor total de condenações judiciais decorrentes da prestação de serviços aéreos é relacionado a contingências como atraso, cancelamento, perdas de conexão e danos ou extravio de bagagem, portanto cerca de R\$ 219 mi em condenações judiciais no ano de 2018.

Análises indicam uma redução significativa do número de processos quando da oferta adequada de compensações e cortesias por parte das empresas. Para o presente estudo, de maneira conservadora, o objetivo financeiro estabelecido para a proposta de solução desenvolvida é reduzir o montante de condenações judiciais em 25% do valor de 2018, ponderando pelo número total de processos abertos contra as companhias, de forma a equilibrar o efeito do crescimento dos casos de judicialização. Dessa maneira a expectativa de redução de custos devido a condenações judiciais é de R\$ 54,8mi ao ano.

#### 5.2.3.5. CÁLCULO DO VPL, TIR E *PAYBACK*

Considerando dessa forma um investimento inicial de R\$ 1,4 mi em desenvolvimento de *software* e R\$ 110 mil em treinamento no ano de desenvolvimento e implementação da solução proposta, um aumento de custo anual de R\$ 36,5 mi em assistências aos passageiros e uma redução de custo de anual de R\$ 54,8 mi a partir do segundo ano de operação, uma vez que causas judiciais dessa natureza levam cerca de um ano até a sentença, temos em um período avaliado de cinco anos de operação da solução um VPL de R\$ 23,6 mi, uma TIR de 32% e o *payback* é alcançado em 1,2 anos.

Dessa maneira conclui-se que a solução proposta apresenta uma alta atratividade financeira, apesar das premissas conservadoras em relação ao desenvolvimento da solução e a redução de indenizações judiciais.

### 5.3. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

A implementação do projeto será dividida entre as falhas pré voo, atrasos e cancelamentos, e pós voo que contempla os problemas com a bagagem. A primeira entrega será o entendimento do processo de gestão de voos de curto prazo e das contingências e suas soluções, esse processo deve ser executado com calma para garantir a compreensão detalhada do cenário atual e seus desafios. O prazo estipulado para essa atividade é de dois meses, considerando que é um processo específico, mas que de natureza dinâmica.

O próximo passo é a definição do novo processo, comumente chamado de “*to be*”, para isso é necessário tempo para garantir a participação das áreas envolvidas e os primeiros testes e adequações, e que, quando colocado em prática, se atinja o objetivo de que a informação flua no tempo adequando e na forma correta, resultando em um banco de dados robusto e confiável para atender ao sistema que será desenvolvido e a necessidade do cliente.

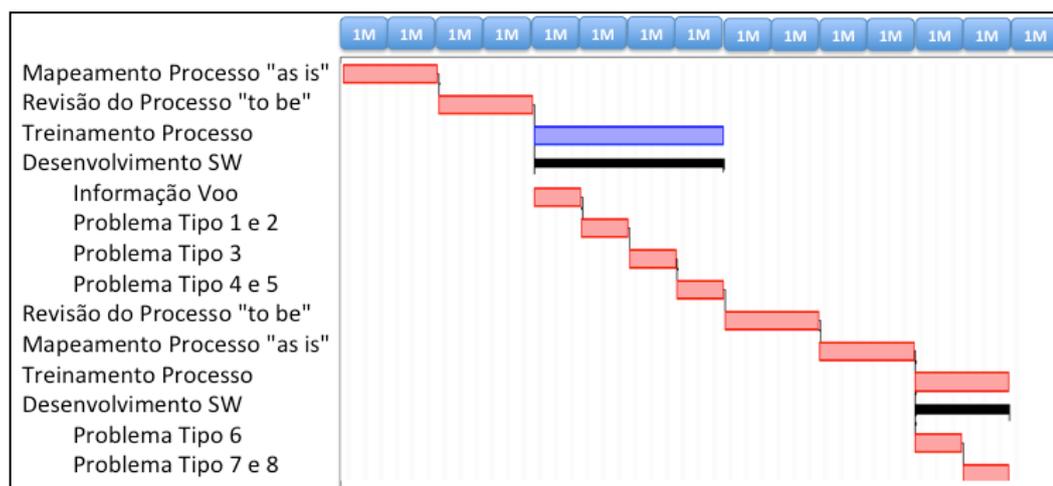
Uma vez definido o processo, pode-se iniciar a criação do treinamento e o início do desenvolvimento do time, essa atividade não é gargalo dentro do projeto, pois precisa acontecer de forma sincronizada com o desenvolvimento do sistema que fará o processamento das informações e entrega ao cliente, por isso será mantido o mesmo prazo da próxima atividade.

A solução tecnológica pode ser dividida em várias fases, seguindo os modelos ágeis usualmente aplicados em projetos de tecnologia, onde sua lógica consiste em dividir o projeto em pequenas partes úteis que devem ser concluídos entre um e dois *sprint* (unidade de tempo padrão para o projeto de usualmente duas semanas).

A primeira entrega da parte de tecnologia será a informação, a qual será a base para os demais *sprints*. Pela maior simplicidade dos problemas tipo 1 e tipo 2, o segundo *sprint* contemplará a entrega dos dois. O problema tipo três vira no *sprint* subsequente e os problemas 4 e 5 serão entregues no quarto *sprint* devido à similaridade.

As mesmas etapas devem acontecer para os casos de bagagem, como são equipes distintas responsáveis pela gestão de cada um deles, não haverá retrabalho. Dessa forma as primeiras entregas acontecem no decorrer do projeto, permitindo começar a capturar os ganhos antes de totalmente implementado. Dessa forma o gráfico Gantt com as macro atividades ficaria conforme Figura 18.

**Figura 18 - Gantt Implementação Projeto Aplicativo.**



Fonte: Desenvolvido pelos Autores (2020).

É possível executar as soluções em paralelo com equipes independentes, caso haja urgência por parte da companhia aérea, mas a proposta em sequência considera a dificuldade de gerência uma mudança desse porte em um processo crítico para a operação.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O projeto aplicado apresenta a implementação de uma plataforma de comunicação entre a empresa aérea e seus clientes, com o objetivo de criar facilidades e melhorar a sua jornada, diante das possíveis situações problema ocorridas durante sua viagem até a entrega de soluções rápidas, diferenciadas e personalizadas.

O estudo demonstra quais os benefícios que essa solução traz para as empresas aéreas brasileiras, independentemente do tipo de situação problema, alinhados com os novos modelos de comunicação vigentes, proporcionados pela tecnologia.

Devido à grande frequência de situações problema geradas por fatores extrínsecos às companhias aéreas, tais como condições meteorológicas, infraestrutura aeroportuária, entre outras, bem como a necessidade de melhoria na satisfação dos clientes devido à alta competitividade, faz com que as empresas dêem maior atenção para esse tipo de situação. Para viabilizar a solução proposta, foi idealizada uma ferramenta que visa proporcionar uma boa experiência a quem utiliza do transporte aéreo.

O diagnóstico inicial demonstra a necessidade de uma consolidação de informações provenientes de diferentes sistemas e plataformas, considerando a realidade atual das empresas aéreas. Com a aplicação dessa ferramenta a expectativa é que as empresas aéreas melhorem seu nível de serviços prestados e o relacionamento com seus clientes, contribuindo para o resultado das mesmas e aumentando sua taxa de fidelização. Conseqüentemente, o processo gerado por uma situação problema se tornará mais ágil e menos burocrático, eliminando gargalos e retrabalhos presentes nos aeroportos do país.

O estudo também demonstrou o quanto o processo desencadeado por uma situação problema é falho e reativo nos dias de hoje, e torná-lo proativo, ágil, confiável e flexível a partir da implementação da ferramenta proposta, possibilitará melhorar a relação cliente-empresa.

Um dos principais problemas que pode impactar na implementação da solução, está relacionado a integração de diferentes sistemas, treinamento e cultura das empresas e de seus colaboradores, pois geralmente grandes mudanças geram certo desconforto. Além disso, há uma parcela da população que não é aderente ao uso de tecnologia.

Já é observado que empresas, independente do mercado de atuação e que adotaram um modelo de comunicação mais ágil e claro com seus clientes, alcançaram melhores resultados financeiro e de satisfação.

É recomendada uma análise posterior dos impactos no atendimento e satisfação dos clientes que não são usuários de tecnologia e que não se beneficiarão da solução proposta, com o objetivo de traçar ações de conversão desse público para utilizarem a ferramenta ou ainda, propor uma melhor maneira que os atenda tão bem quanto o esperado pelo projeto proposto.

### 6.1. LIMITAÇÕES DO TRABALHO

A dificuldade de se conseguir dados reais sobre o olhar das companhias aéreas brasileiras nas tratativas dadas em situações de contingências e das tratativas dadas em situações problema por empresas referência na abordagem de experiência do cliente, foram identificados como limitadores do trabalho, muito embora não desqualificam as principais conclusões do projeto apresentado.

Buscou-se referências de empresas internacionais tidas como boas em atendimento a clientes e foi ouvido a opinião de clientes de empresas aéreas brasileiras.

## 6.2. APRENDIZADO

Durante a construção desse projeto, constatou-se que o uso da tecnologia é fundamental e benéfico para todos os participantes do processo. Para as empresas, o uso dela é essencial para se manterem competitivas no mercado de atuação, bem como para o crescimento de suas transações financeiras e ganho de performance na gestão operacional.

Para o cliente a tecnologia proporciona, de forma prática e ágil, soluções e facilidades que otimizam suas vidas, proporcionando economia de tempo, além de dar “voz” às suas opiniões e avaliações, que por sua vez, auxilia outros consumidores a tomarem suas decisões mais assertivas.

As empresas do setor aéreo utilizam de tecnologia para ações de venda e para agilizar processos operacionais que vão até o check-in do passageiro, mas não utilizam em situações de contingência aeroportuária, onde identificamos que há muitas oportunidades de melhoria.

Outro importante aprendizado está vinculado a maneira com que as empresas se relacionam com seus clientes. Fica evidente o quanto o consumidor atual está cada vez mais exigente e que o preço por si só já não é mais fato decisor na hora da escolha. A qualidade antes, durante e depois da venda tem se tornado fundamental para criar uma relação duradoura e rentável para ambas as partes.

Por isso as empresas que almejam sucesso, investem tempo e dinheiro em tecnologia e em pessoas para entender e atender as reais necessidades de seus consumidores, sabendo que suas necessidades sempre mudam e que por isso, devem se manter atualizadas quanto às tendências do mercado em que atuam.

## REFERÊNCIAS

ABREU, F. E. L. V. **Análise Sistêmica do Setor Aéreo Brasileiro**: Propostas para o planejamento do Setor. 2008. 156 f. Dissertação (Mestrado em Transportes) – Faculdade de Tecnologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: [http://professormora.com.br/documents/2008\\_FrancescaELVAbreu.pdf](http://professormora.com.br/documents/2008_FrancescaELVAbreu.pdf). Acesso em: 04 ago. 2019.

Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). **Anuário do Transporte Aéreo 2017 Civil**, Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-do-transporte-aereo/ultimas-publicacoes/anuario-do-transporte-aereo-2013-2017>. Acesso em: 04 ago. 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO (ANAC). **Painel de Indicadores do Transporte Aéreo 2018**. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/painel-de-indicadores-do-transporte-aereo>. Acesso em: 08 ago. 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Database Voo Regular Ativo (VRA)**, Brasília, 2019. Disponível em: <https://sas.anac.gov.br/sas/vraarquivos/2019/>. Acesso em: 28 ago. 2019.

ANÁLISE de viabilidade: o que é e qual a sua importância. **Goakira**, São Paulo, 29 nov. 2018. Disponível em: <https://goakira.com.br/analise-de-viabilidade-o-que-e-e-qual-a-sua-importancia/>. Acessado em 02 ago. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS AÉREAS (ABEAR). **Panorama do setor aéreo 2018** – O setor aéreo em dados e análises. Brasília, 2018. Disponível em: [https://www.abear.com.br/wp-content/uploads/2019/12/Panorama2018.pdf?utm\\_source=Site%20Panorama](https://www.abear.com.br/wp-content/uploads/2019/12/Panorama2018.pdf?utm_source=Site%20Panorama). Acesso em: 18 set. 2019.

BARROS, A. R. de. **Arquitetura de processos com a metodologia Business Process Management como base na automatização dos departamentos em empresa organizadora de concursos**. 2016. 117 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/1585/2/Anderson%20Rocha%20de%20Barros.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2019.

BRAKUS, J. J. SCHMITT, B. H. & ZARANTONELLO, L. Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? **Journal of Marketing**. EUA, 73, p. 52–68, mai. 2009.

BRASIL. Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). Resolução nº 218 de 28 de fevereiro de 2012. Estabelece procedimentos para divulgação de percentuais de atrasos e

cancelamentos de voos do transporte aéreo público regular de passageiros. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/resolucoes/resolucoes-2012/resolucao-no-218-de-28-02-2012>. Acesso em: 02 set. 2019.

BRASIL. Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). Resolução nº 400 de 13 de dezembro de 2016. Dispõe sobre as Condições Gerais de Transporte Aéreo. Disponível em: [https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/resolucoes/resolucoes-2016/resolucao-no-400-13-12-2016/@@display-file/arquivo\\_norma/RA2016-0400%20-%20Retificada.pdf](https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/resolucoes/resolucoes-2016/resolucao-no-400-13-12-2016/@@display-file/arquivo_norma/RA2016-0400%20-%20Retificada.pdf). Acesso em: 25 ago. 2019.

BRATU, S. BARNHART, C. An analysis of passenger delays using flight operations and passenger booking data. **Industry Studies Association**, v. 13, n. 1, p. 1-27, 2005.

CAMARGO, R. F. de. Estudo de Viabilidade Econômica e Financeira de projetos: como a análise viabilidade econômica e financeira contribui para manter as surpresas longe de seu negócio. **Treasy**, fev. 2017. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/estudo-de-viabilidade-economica-e-financeira-de-projetos/>. Acesso em: 27 jul. 2019.

CAPOANI, M. O que esperar em 2019 na aviação comercial brasileira? **Cavok**, jan. 2019. Disponível em: <https://www.cavok.com.br/blog/o-que-esperar-de-2019-na-aviacao-comercial-brasileira/>. Acesso em: 08 ago. 2019.

CIVIL AVIATION AUTHORITY. **A right to know**: Compliance report. Londres, 2015. Disponível em: <https://publicapps.caa.co.uk/docs/33/CAP%201227%20Cancellations%20and%20Delays.pdf>. Acesso em: 10 set. 2019.

CLEMENTE, L. Como é realizado o estudo de viabilidade e qual a sua finalidade. **Inepad Consulting**, abr. 2017. Disponível em: <https://blog.inepadconsulting.com.br/como-e-realizado-o-estudo-de-viabilidade-e-qual-sua-finalidade/>. Acesso em: 27 jul. 2019.

CONNELLAN, T. K. **Nos bastidores da Disney**: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo. São Paulo: Futura, 1998.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. CNT. **Anuário CNT do transporte**: estatísticas consolidadas, São Paulo, 2018. Disponível em: <http://anuariodotransporte.cnt.org.br/2018/Aeroviario/4-1-/Principais-dados>. Acesso em: 04 ago. 2019.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. CNT. 2019-. **Análises do Transporte**. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/analises-transporte>. Acesso em: 04 ago. 2019.

CONSUMIDOR.GOV. Boletim de monitoramento do consumidor - Transporte Aéreo. Disponível em: <https://www.consumidor.gov.br/pages/principal/?1578875479430>. Acesso em: 01 set. 2019.

DELLCORSO, C. Cliente insatisfeito custa mais caro. **Administradores.com**, mai. 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/cliente-insatisfeito-custa-mais-carro>. Acesso em: 02 jul. 2019.

DISNEY INSTITUTE. **O jeito Disney de encantar os clientes**: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar. São Paulo: Saraiva, 2011.

EBIT. Reputação das Lojas Ebit. Disponível em: <https://www.ebit.com.br/reputacao-de-lojas>. Acesso em: 05 out. 2019.

ECONOMÍDIA\_OLD. Meu sucesso apresenta dicas essenciais para tirar e-commerce do papel. **Exame**, São Paulo, fev. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/economidia/meusuccesso-com-apresenta-dicas-essenciais-tirar-e-commerce-do-papel/>. Acesso em: 10 ago. 2019.

GUIA DA CARREIRA. **Quanta ganha um programador?** 2019. Disponível em: <https://www.guiadacarreira.com.br/salarios/quanto-ganha-um-programador/>. Acesso em: 19 dez. 2019.

GOOGLE/SHOPPER SCIENCES. **Estudos Industriais do Momento Zero da Verdade**. EUA: 2011.

HVALDAR, P. **Statistical analysis tool using enterprise java beans and the J2EE Architecture**. 2003. 160 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Software) – Faculdade de Engenharia, Kansas State University, Manhattan, 2003.

INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION (IATA). **Standard Delay Codes**, 2018.

INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION (IATA). Resolução 753 de Junho de 2018. Dispõe sobre o uso de RFID nas bagagens. Disponível em: <https://www.iata.org/en/programs/ops-infra/baggage/baggage-tracking/>. Acesso em: 28 ago. 2019.

IZIDORO, K. da S. **Análise da Viabilidade para a implantação de um novo setor para fabricação, instalação e manutenção de abrigos para passageiros de ônibus, na empresa Novus Catarinense Empreendimentos e Participações Ltda**. 2005. 106 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Bacharelado em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm294925.PDF>. Acesso em: 27 jul. 2019.

KLEIN, E. Como lidar com um cliente insatisfeito? **EXAME**, São Paulo, mar. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/como-lidar-com-um-cliente-insatisfeito/>. Acesso em: 02 jul. 2019.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda, 2009.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LEMON, K. N. VERHOEF, P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. **Journal of Marketing**, EUA, 80, p. 69–96, nov. 2016.

MAEDA, G. **A Influência Da Experiência Do Cliente Na Intenção De Recompra De Serviços De Saúde**. 2019. 59f. Dissertação (Mestrado Profissional em Comportamento do Consumidor) - Escola Superior De Propaganda e Marketing, São Paulo, 2019.

MEU SUCESSO. **Conheça a história de Rogério Salume e veja como nasceu a Wine, maior e-commerce de vinhos**. São Paulo, jan. 2018. Disponível em: <https://meusuccesso.com/artigos/empreendedorismo/conheca-a-historia-de-rogerio-salume-e-veja-como-nasceu-a-wine-maior-e-commerce-de-vinhos-1721/>. Acesso em: 12 ago. 2019.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation** - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Value Proposition Design** - Como Construir Propostas de Valor Inovadoras. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

PETROIANU, L. P. G. A importância do planejamento estratégico na gestão de projetos. **Techoje**: uma revista de opinião, Belo Horizonte. Disponível em: [http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/1283](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1283). Acesso em: 28 jul. 2019.

PINE II, B. J. GILMORE, J. H. Welcome to the Experience Economy. **Harvard Business Review**, Boston, Jul.–Ago., 1998, pag 97-105.

POLETTI, J. R. **Tomada de decisão sobre investimentos**: Estudo multicasos em PMEs do APL do Alumínio do Sudoeste do Paraná. 2017. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Contábil e Financeira) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2017. Disponível em: [http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/9614/1/PB\\_EGCF\\_XII\\_2017\\_14.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/9614/1/PB_EGCF_XII_2017_14.pdf). Acesso em: 02 ago. 2019.

PRATA, J. SILVA, M da. Marketing de Relacionamento Influenciando Clientes. **Revista Espacios**, Caracas, v. 37, n. 36, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n36/16373625.html>. Acesso em: 05 jul. 2019.

PROJETOS E TI. O que é viabilidade?. 2015. Disponível em: <https://projetoseti.com.br/o-que-e-viabilidade-parte-1/>. Acesso em: 27 jul. 2019.

RECLAME AQUI. 2000- . Disponível em: <https://www.reclameaqui.com.br/empresa/wine-com-br/>. Acesso em: 05 out. 2019.

SCHMITT, B. H. **Gestão da Experiência do Cliente**: uma Revolução no Relacionamento com os Consumidores. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SCHWAGER, A. MEYER, C. Understanding Customer Experience. **Harvard Business Review**, Boston, fev. 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>. Acesso em: 10 ago. 2019.

SILVA, F. G. ZAMBON, M. S. **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SILVA, O. V. da. SANTOS, R. C. dos. Histórico dos órgãos de regulamentação da aviação civil brasileira: DAC, ANAC, CONAC e Infraero. **Revista Científica Eletrônica de Turismo**, Garça, v. 6, n. 10, jan. 2009. Disponível em: [http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/Gk9riDfrOPgHrxM\\_2013-5-22-17-28-58.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/Gk9riDfrOPgHrxM_2013-5-22-17-28-58.pdf). Acesso em: 04 ago. 2019.

SILVEIRA, V. C. da; LIMA, M. S.; SIMONE, V. A. de; SILVEIRA, N. F.; MARIANI, M. A. P. Estudo da temática de viabilidade econômica: avaliação das publicações apresentadas através dos periódicos Capes entre os anos 2007 a 2016. *IN: ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO*, 1, 2017, Naviraí. **Anais [...]** Cuiabá, 2017. Disponível em: <http://www.trilhasdahistoria.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/4387/3897>. Acesso em: 02 ago. 2019.

SITA. **BAGGAGE IT INSIGHTS**. 2019. Disponível em: <https://www.sita.aero/resources/type/surveys-reports/baggage-it-insights-2019>. Acesso em: 15 set. 2019.

UNITED STATES DEPARTMENT OF TRANSPORTATION (DOT). **Air Travel Consumer Report**, Washington, 2019. Disponível em: <https://www.transportation.gov/airconsumer/air-travel-consumer-reports-2019>. Acesso em 02 out. 2019.

VANZELLOTTI, C. A. CARDOSO, N. G. A Compra e o Não Uso de Maquiagens: um Estudo em Blogs. *IN: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO CONSUMO*, 6, 2012, Rio de

Janeiro. **Anais [...]** Disponível em: <http://www.sisgeenco.com.br/sistema/enec/enec2012/ARQUIVOS/GT6-145-237-20120820233350.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2019.

VERGARA, S. C. FERREIRA, D. TONET, H. C. **Excelência no atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

VINHOLE, T. Excesso de processos contra companhias aéreas no Brasil preocupa entidades da aviação. **Airway**, dez. 2019. Disponível em: <https://www.airway.com.br/excesso-de-processos-contra-companhias-aereas-no-brasil-preocupa-entidades-da-aviacao/>. Acesso em: 07 dez. 2019.

VOORHEES, C.M. *et al.* Service encounters, experiences and the customer journey: defining the field and a call to expand our lens. **Journal of Business Research**, v. 79, p. 269-280, out. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.014>. Acesso em: 18 ago. 2019.

WANKES, L. Como calcular a viabilidade de um projeto utilizando técnicas de análise de investimento: Payback Simples, VPL e ITR. **Wankes Leandro**, nov. 2016. Disponível em: <https://www.wankesleandro.com/single-post/2016/12/01/Como-calculer-a-viabilidade-de-um-projeto-utilizando-tC3A9cnicas-de-anC3A1lise-de-investimento-Payback-Simples-VPL-e-TIR>. Acesso em: 28 jul. 2019.

WINE. Clube de Vinhos. Disponível em: <https://www.wine.com.br/institucional/>. Acesso em: 05 out. 2019.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Pesquisa Aplicada ao Usuário

Neste apêndice serão apresentadas as perguntas da pesquisa realizada com os clientes de companhia aérea, assim como alguns dados demográficos sobre os entrevistados. Abaixo a figura com o questionário enviado aos entrevistados.

**Figura 19 - Questionário aplicado.**

Prezado (a) participante, em nosso projeto acadêmico estamos idealizando um modelo de relacionamento que permita gerar experiências positivas aos clientes em situações problema nos serviços de transportes aéreos. Por isso contamos com sua participação.

1. Você teve algum problema envolvendo sua viagem

Sim

Não

2. Gênero:

Feminino

Masculino

Prefiro não informar

3. Renda mensal:

Até R\$ 2.000,00

De R\$ 2.000,01 até R\$ 8.000,00

De R\$ 8.000,01 até R\$ 17.000,00

De R\$ 17.000,01 até R\$ 30.000,00.

Acima de R\$ 30.000,00

Prefiro não informar

4. Frequência com que viaja por ano

5. Motivo principal das suas viagens

Lazer

Negócios

6. O Sr.(a) é cliente fidelidade?

Sim

Não

7. Qual sua categoria de cliente especial e em qual empresa aérea?

	Azul	GOL	Latam
Qual sua classificação no programa de fidelidade?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

8. De acordo com sua categoria de fidelidade, como o Sr. (a) percebeu os tratamentos diferenciados pelas Cias Aéreas?

	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo / nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Os atendentes me identificam sempre como cliente especial e imediatamente iniciam um diálogo diferenciado comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando tenho algum problema envolvendo minha viagem não percebo qualquer interesse ou procedimento diferenciado para sua solução.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em casos de imprevistos e/ou problemas com a viagem a Cia Aérea prioriza o atendimento dos seus clientes especiais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Qual a categoria de problema ocorreu em sua viagem?

- Cancelamento de voo e perda de conexão
- Problemas com minha bagagem
- Atraso de voo e atraso na conexão
- Outro (especifique)

10. Relate em detalhes o problema ocorrido na(s) categoria(s).

11. Em relação ao atendimento prestado pelas pessoas da Cia Aérea em lidar com você e com o problema(s) relatado(s)

	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo / nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Mostraram-se preparados para resolver o problema com informações claras, precisas e equilíbrio emocional para lidar com clientes nervosos e ansiosos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O contato foi proativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O contato foi feito em tempo adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A assistência fornecida pela cia aérea foi adequada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. O Sr(a) ficou satisfeito com as tratativas dadas ao problema?

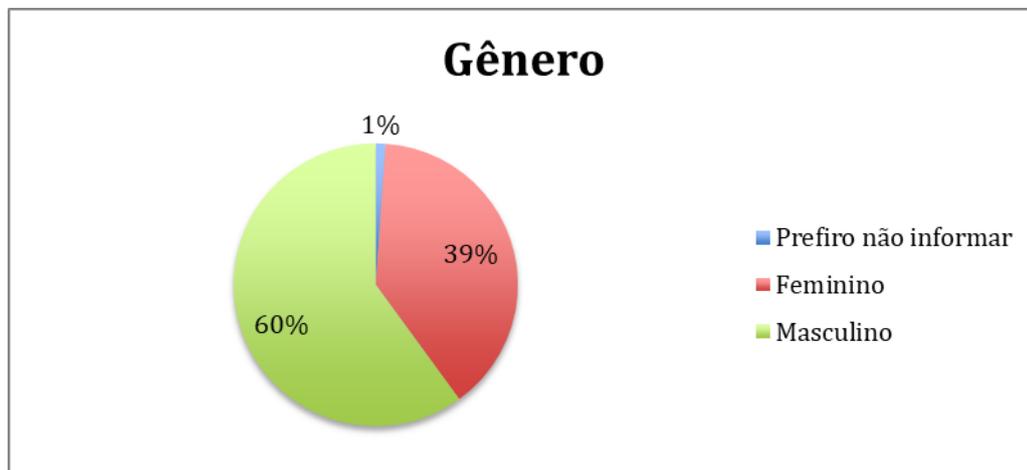
- Totalmente satisfeito
  Insatisfeito  
 Satisfeito
  Totalmente insatisfeito  
 Nem satisfeito, nem insatisfeito

13. Qual tratativa poderia ter minimizado o problema e promovido uma melhor experiência para o Sr(a)?

Fonte: elaborado pelos autores (2020)

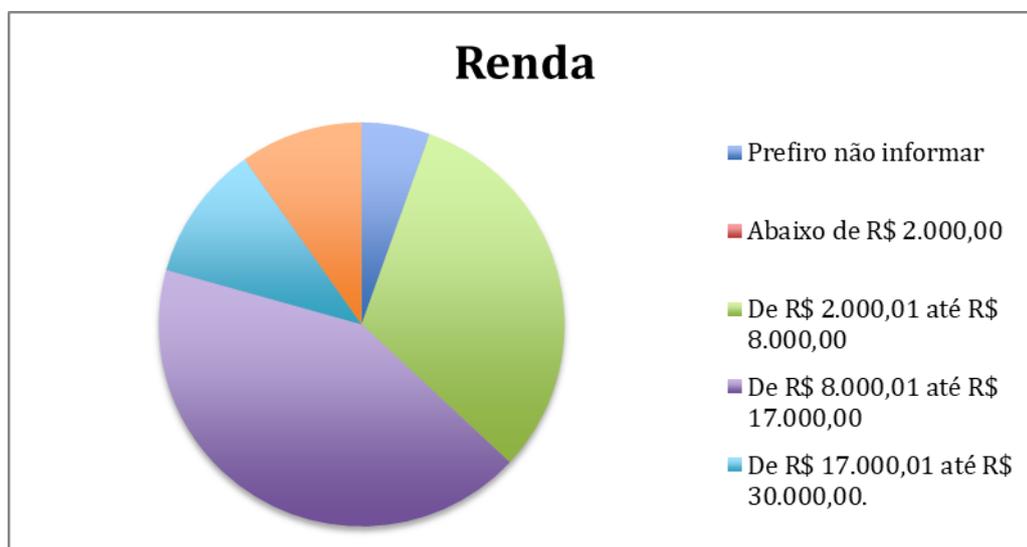
Abaixo segue as informações sobre gênero do gráfico 29, sobre a renda no gráfico 30, sobre a quantidade de viagens ao ano na 31 e sobre tipo de viagem no gráfico 32.

**Gráfico 29 - Gênero.**



Fonte: elaborado pelos autores (2020)

**Gráfico 30 - Faixa Salarial.**



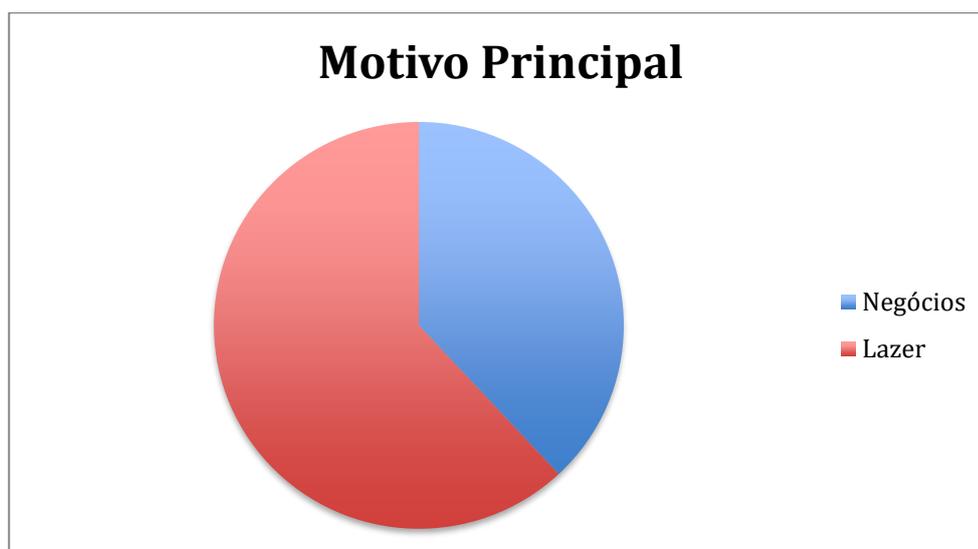
Fonte: elaborado pelos autores (2020)

Gráfico 31 - Frequência de viagens.



Fonte: elaborado pelos autores (2020)

Gráfico 32 - Motivo da viagem.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)