

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

FERNANDA DE MORAES ROSENHAIM

**O PROGRAMA EXPERIÊNCIA AZUL NA CONSTRUÇÃO DA REPUTAÇÃO DA  
AZUL LINHAS AÉREAS**

PORTO ALEGRE

2015

FERNANDA DE MORAES ROSENHAIM

**O PROGRAMA EXPERIÊNCIA AZUL NA CONSTRUÇÃO DA REPUTAÇÃO DA  
AZUL LINHAS AÉREAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Comunicação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção de grau de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Karin Nunes

PORTO ALEGRE

2015

FERNANDA DE MORAES ROSENHAIM  
**O PROGRAMA EXPERIÊNCIA AZUL NA CONSTRUÇÃO DA REPUTAÇÃO DA  
AZUL LINHAS AÉREAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Comunicação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção de grau de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas.

Aprovado em:  
BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ana Karin Nunes  
Orientadora

---

Dr<sup>ª</sup>. Helenice Carvalho  
Examinadora

---

Dr. Rudimar Baldissera  
Examinador

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que, direta ou indiretamente participaram da realização deste trabalho.

À minha mãe Rosângela que, assim como em toda a minha vida, esteve presente apoiando-me e comemorando cada conquista.

E um agradecimento especial à professora Ana Karin pela incrível paciência, compreensão e parceria, fundamentais para a conclusão deste trabalho.

## RESUMO

O estudo tem como tema a construção da reputação organizacional, a partir do marketing de serviços e o atendimento ao cliente, no contexto de uma empresa aérea. O objetivo geral foi analisar como os serviços e o atendimento ao cliente proporcionados pelo Programa Experiência Azul influenciam na construção da reputação da Azul Linhas Aéreas. Como métodos foram utilizados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Através da pesquisa bibliográfica são apresentados os conceitos de reputação organizacional, sua gestão e mensuração, marketing de serviços e atendimento ao cliente. O estudo de caso teve como objeto o Programa Experiência Azul realizado pela Azul Linhas Aéreas. Como técnicas de coleta de dados foram utilizadas a pesquisa documental, a partir de documentos referentes ao Programa Experiência Azul e à Azul Linhas Aéreas, a análise de conteúdo dos documentos e postagens e um questionário fechado aplicado a clientes da empresa. Os principais resultados indicam que os serviços e o atendimento oferecidos no Programa Experiência Azul, tornam a experiência de voar com a companhia mais agradável, o que influencia de maneira positiva a construção da reputação da empresa

**Palavras-chave:** reputação organizacional; marketing de serviços; atendimento ao cliente; Azul Linhas Aéreas.

## ABSTRACT

This paper aims at the organizational reputation growth based on marketing and customer services concerning airline companies. The general objective is to analyse how marketing and customer services provided by the program called *Experiência Azul* affect on the *Azul* Airlines growth of reputation. The methods herein used are bibliographic research and case study. Bibliographic research is used to denote the concepts of organizational reputation itself, along with its management and measurement, and the concepts of marketing and customer services. Case study method is used towards the analysis of the *Experiência Azul* program. Also, techniques of documentary research were herein used for data collection, based on the *Experiência Azul* program and *Azul* Airlines' database, on specific documents and press releases, and on a closed survey applied on the company's clients. Finally, the results demonstrate services provided by the *Experiência Azul* program turns to be a better experience for a flight, affecting in a positive way and therefore the company's reputation growth.

**Key-words:** organizational reputation; marketing services; customer services; *Azul* Airlines.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Metodologia do Quociente de Reputação.....	22
<b>Figura 2</b> - Pilares do modelo <i>RepTrak</i> ® .....	24
<b>Figura 3</b> - Avião em homenagem ao piloto Ayrton Senna.....	43
<b>Figura 4</b> - Minions desembarcam no Brasil .....	44
<b>Figura 5</b> - Página Experiência Azul no site institucional da Azul Linhas Aéreas.....	50
<b>Figura 6</b> - Página Assento Extra.....	51
<b>Figura 7</b> - Publicação sobre o atendimento ao cliente.....	52
<b>Figura 8</b> - Comentários sobre o atendimento Azul.....	53
<b>Figura 9</b> - Publicação sobre o Espaço Azul.....	54
<b>Figura 10</b> - Comentário publicação Espaço Azul.....	54
<b>Figura 11</b> - Publicação sobre Snacks oferecidos pela Azul.....	55
<b>Figura 12</b> - Comentários postagem Snaks .....	56
<b>Figura 13</b> - Postagem Experiência Azul.....	57
<b>Figura 14</b> - Comentário postagem Experiência Azul .....	57

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Perfil dos entrevistados .....	59
<b>Gráfico 2</b> - Frequência de viagens de avião nos últimos dois anos .....	59
<b>Gráfico 3</b> - Frequência de voos com a Azul Linhas Aérea nos últimos dois anos .....	60
<b>Gráfico 4</b> - Motivo da maioria das viagens realizadas nos últimos dois anos.....	60
<b>Gráfico 5</b> - Bebidas e snacks como diferencial frente às demais companhias aéreas .....	61
<b>Gráfico 6</b> - O traslado de ônibus oferecido pela Azul facilita a viagem.....	61
<b>Gráfico 7</b> - A Assistência viagem torna a viagem mais tranquila .....	62
<b>Gráfico 8</b> - A TV SKY ao vivo é um diferencial frente às demais companhias aéreas do Brasil .....	63
<b>Gráfico 9</b> - A Azul Magazine torna a viagem mais rápida e agradável.....	63
<b>Gráfico 10</b> - A Tarifa Azul possibilita uma maior economia .....	64
<b>Gráfico 11</b> - O Espaço extra da Azul é um fator importante na decisão da compra das passagens .....	65
<b>Gráfico 12</b> - Pilares da Reputação .....	67
<b>Gráfico 13</b> - Médias dos pilares da reputação de acordo com cada um dos grupos de entrevistados .....	68

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Informações relevantes para a comunicação corporativa .....	18
<b>Quadro 2</b> - Motivos mais frequentes de reclamações sobre a Azul Linhas Aéreas no Reclame Aqui .....	46
<b>Quadro 3</b> - Pilares e respectivas questões e médias .....	66

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2 REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	13
<b>2.1 Reputação: abordagens teóricas</b> .....	13
<b>2.2 Gerenciamento da reputação</b> .....	16
<b>2.3 Avaliação da reputação</b> .....	21
<b>3 MARKETING DE SERVIÇOS E O ATENDIMENTO AO CLIENTE</b> .....	26
<b>3.1 Marketing de serviços</b> .....	26
<b>3.2 Atendimento ao cliente</b> .....	30
<b>4 ESTUDO DE CASO: O PROGRAMA “EXPERIÊNCIA AZUL” DA AZUL LINHAS AÉREAS</b> .....	38
<b>4.1 Metodologia</b> .....	38
<b>4.2 A Azul Linhas aéreas no mercado aéreo brasileiro</b> .....	40
<b>4.3 Estratégias de comunicação e reputação</b> .....	45
<b>4.4 Estratégias de serviços: o Programa Experiência Azul</b> .....	46
<b>4.5 O Programa Experiência Azul nos canais de comunicação</b> .....	49
<b>4.6 O Programa Experiência Azul na visão dos clientes</b> .....	58
<b>4.7 Relação entre o Programa Experiência Azul e a Reputação</b> .....	67
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	70
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	73
<b>APÊNDICE A – Questionário com os clientes da Azul</b> .....	75

## 1 INTRODUÇÃO

Não é mais possível ignorar a importância da reputação organizacional. O recurso estratégico é cada vez mais valorizado no mundo empresarial, onde a imagem, credibilidade e confiança são fundamentais para que as organizações obtenham destaque em meio a concorrência.

São diversos os fatores que contribuem para a reputação organizacional. Dentre eles, destaca-se o atendimento ao cliente, que quando executado de maneira eficiente e inovadora, tem como resultado a satisfação do cliente e, conseqüentemente, o fortalecimento da reputação da empresa. Outro fator determinante são os bens e serviços oferecidos por ela. Nesse contexto, quanto ao setor de serviços, o marketing de serviços torna-se relevante para que as reais necessidades e expectativas dos clientes possam ser conhecidas para, posteriormente, serem atendidas e, até mesmo, superadas.

A partir desse cenário, o estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como os serviços e o atendimento oferecidos pelo Programa Experiência Azul contribuem para a construção da reputação da Azul Linhas Aéreas?

Portanto, para responder o problema, essa pesquisa tem como **objetivo geral** analisar se e como os serviços e o atendimento ao cliente proporcionados pelo Programa Experiência Azul influenciam na construção da reputação da Azul Linhas Aéreas. Tem ainda como **objetivos específicos**:

- Identificar os elementos que compõem a reputação organizacional, bem como deve se dar o alinhamento da comunicação na sua gestão;
- Pesquisar a relação entre marketing de serviços e atendimento ao cliente no contexto da Azul Linhas Aéreas no mercado brasileiro;
- Verificar como os clientes percebem o Programa Experiência Azul e sua relação com a reputação da empresa.

Este estudo mostra-se relevante para discutir o papel dos serviços e do atendimento ao cliente na construção da reputação organizacional. A Azul Linhas Aéreas é uma empresa que se destacou rapidamente no mercado aéreo brasileiro, sendo conhecida por seus serviços diferenciados, ótimo atendimento e conforto das aeronaves. Uma das razões que levam a desenvolver este estudo é a intenção de conhecer se e como o Programa Experiência Azul e os serviços por ele oferecidos influenciam na construção da reputação da organização. Além disso, a pesquisa se mostra importante para a área de comunicação e Relações Públicas, uma

vez que propõe trazer a opinião de usuários da companhia sobre seus serviços e também sobre a sua recepção.

Os métodos utilizados pelo estudo foram a pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Para a coleta de dados do caso estudado, foram utilizadas as técnicas de pesquisa documental, análise de conteúdo e questionário fechado. Quanto à pesquisa bibliográfica, foram abordados os temas de reputação organizacional, marketing de serviços e atendimento ao cliente. O caso estudado foi o Programa Experiência Azul, da companhia aérea Azul, a qual atua no Brasil.

O estudo está estruturado em quatro capítulos. O segundo capítulo apresenta os conceitos de reputação, enquanto um ativo intangível e segundo a visão de diversos autores; a importância do gerenciamento da reputação, através do alinhamento com seus *stakeholders*; e os diferentes métodos para a mensuração da reputação. Os principais autores utilizados neste capítulo foram Almeida (2005), Riel (2013), Almeida e Nunes (2007), Grunig (2009) e Iasbeck (2007). O terceiro capítulo aborda os conceitos do marketing de serviços e atendimento ao cliente, a fim de mostrar a importância destes conceitos na satisfação dos *stakeholders*. Para isso, os conceitos foram baseados em Lovelock e Wright (2001), Las Casas (1991), Las Casas (1997), Las Casas (2012), Czinkota (2001) e Schmitt (2004).

O quarto capítulo analisa o caso do Programa Experiência Azul da Azul Linhas Aéreas. Para isso, foi feito, inicialmente, uma análise do mercado aéreo brasileiro, de como a Azul Linhas Aéreas se insere nele e das principais características da empresa. Além disso, foi realizada uma análise de como o Programa Experiência Azul é divulgado nos canais oficiais da organização. Ademais, foi aplicado um questionário a clientes da Azul Linhas Aéreas, que possibilitaram entender como o Programa influencia a percepção dos consumidores sobre a reputação da companhia.

## 2 REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

Frequentemente discutido por estudos acadêmicos, o termo “reputação” possui diversas abordagens que precisam ser inicialmente compreendidas. Também é importante distinguir os termos “reputação” e “imagem corporativa”, pois possuem significativas diferenças, apesar de muitas vezes serem utilizados como sinônimos. Por isso, este capítulo apresenta perspectivas teóricas que explicitem estas questões.

Além disso, aborda-se o gerenciamento e a mensuração da reputação organizacional como elementos fundamentais para as organizações que desejam alcançar um alto nível de aceitação perante seus públicos. Ferramentas como o *road map* para o alinhamento dos públicos com a organização e modelos de mensuração de reputação são alguns dos recursos para atingir os resultados esperados.

### 2.1 Reputação: abordagens teóricas

Como afirma Almeida (2005), no atual contexto, onde a maioria das organizações possuem recursos semelhantes para competir umas com as outras, a reputação pode atuar como fator decisivo. Sabendo disso, as empresas que buscam diferenciar-se no mercado percebem que compreender itens como o que caracteriza a reputação, como se dá o processo de sua formação, como lidar com ela no dia a dia da organização e como sustentá-la durante anos passa a ser fundamental, imprescindível.

Com origem nos termos latinos “*re*” (repetidamente) e “*putare*” (calcular), o termo reputação, como afirma Riel (2013), significa, em sua forma literal, o ato de calcular frequentemente os prós e os contras de uma pessoa ou organização. Para o autor, a reputação consiste em um processo racional, mas que possui um componente emocional significativo. Na base da reputação de uma empresa está a avaliação de seu desempenho ao longo dos anos, levando em conta o seu comportamento passado e as expectativas para o futuro. Ela consiste na percepção do grau de admiração, respeito e confiança que uma pessoa possui por outro indivíduo, empresa, setor ou país. Porém, o autor ressalta que a reputação não é algo concreto e imutável, mas que consiste em um conjunto de opiniões individuais mensuradas em um dado momento com uma amostra representativa do público-alvo.

Fombrum e Rindova (1998 *apud* ALMEIDA, 2005) definem reputação como uma representação coletiva gerada pelos atos e resultados da organização, através dos quais ela

mostra sua habilidade de gerar valor frente aos seus diversos *stakeholders*<sup>1</sup>. Tal definição vai de encontro ao que Riel (2013) afirma, já que a representação coletiva é formada levando em conta ações e comportamentos passados da organização.

Grunig (2009), por sua vez, determina que a reputação resulta do relacionamento estabelecido entre a organização e seus públicos. Para o autor, ela não pode ser diretamente administrada, o que faz com que toda atenção dada aos relacionamentos influencie diretamente na reputação da organização. Baseado nas áreas de estudo da Psicologia e da Administração, o autor constata que a reputação de uma empresa resulta das lembranças que os públicos têm dela e das informações e opiniões que trocam entre si. Cita o psicólogo Bromley (1993, p. 1 *apud* GRUNIG, 2009), que define reputação como “aquilo que é falado ou acreditado coletivamente sobre uma pessoa ou objeto”, e a empresa de pesquisas Walker Information, Inc (1998, p. 1 *apud* GRUNIG, 2009), que define reputação como “o reflexo de uma organização ao longo do tempo visto pelos olhos dos *stakeholders* e expressos por seus pensamentos e palavras”.

Ante às diversas correntes teóricas, muitas vezes o termo reputação é usado como sinônimo de imagem corporativa, o que, segundo Balmer e Greyser (2003 *apud* GRUNIG, 2009), é incorreto, visto que elas possuem diferenças conceituais significativas. Os autores destacam duas delas: o fato de a reputação de uma organização ser construída ao longo dos anos, enquanto a imagem é momentânea, e de sua base ser composta por suas ações e comportamentos, ao contrário da imagem que se traduz na forma como os outros veem a organização. Ou seja, uma organização pode passar por uma crise que abale a sua imagem, mas, se ela tiver uma reputação sólida, poderá administrar a crise investindo em ações que recuperem sua credibilidade, a confiança e o respeito dos públicos.

Iasbeck (2007) também diferencia os dois conceitos, afirmando que, ao utilizar o termo imagem como sinônimo de reputação, muitos autores acabam alterando significados que fazem grande diferença. Para o autor, enquanto a imagem se forma na mente do receptor com base em sensações, a reputação é formada por juízos, valores e opiniões de fundamentação lógica.

Já Grunig e Hung (2002 *apud* GRUNIG, 2009) afirmam que os conceitos de imagem e reputação, bem como impressões e boa vontade, referem-se ao que os estudiosos da psicologia chamam de “representação cognitiva”. Porém, o termo reputação é usado para

---

<sup>1</sup> Freeman (1984, p. 79-80) define *stakeholders* como “indivíduos e grupos que podem afetar as organizações ou serem afetados por elas por meio de suas realizações”. O termo públicos também será utilizado como sinônimo de *stakeholders*.

facilitar a compreensão, já que é mais amplamente conhecido devido ao fato de ser frequentemente usado e discutido.

Nesse contexto, a reputação atua como um grande diferencial competitivo entre as empresas de mesmo mercado, já que uma reputação favorável torna a empresa mais atrativa perante os *stakeholders*. E isso, como afirma Hall (1992 *apud* ALMEIDA, 2005), não pode ser facilmente copiado pelos concorrentes. Além disso, como afirmam Fombrum & Shanley (1990 *apud* ALMEIDA, 2005), uma boa reputação atrai investidores, conquista novos clientes, mantém os já existentes, motiva os funcionários, gera cobertura favorável da imprensa e afeta positivamente os resultados financeiros da empresa. O resultado nas finanças se dá, principalmente, como afirma Riel (2013), pela redução de custos com litígios, já que organizações com boa reputação são consideradas mais confiáveis e recebem menos processos judiciais.

Fombrum e Riel (2004 *apud* ALMEIDA & NUNES, 2007) apontam que as empresas que possuem boas e fortes reputações são as que baseiam seus processos de comunicação nas seis dimensões do que os autores chamam de expressividade corporativa:

- Distintividade: a reputação é construída quando a empresa ocupa lugar diferenciado na mente dos consumidores, mesmo que muitas vezes tenha produtos e serviços com qualidade similar à de suas concorrentes;

- Autenticidade: a reputação é desenvolvida na realização de ações originais perante seus *stakeholders*;

- Transparência: as empresas constroem uma reputação sólida ao conduzir seus negócios de maneira transparente;

- Consistência: a consistência é alcançada quando todas as mensagens enviadas pela organização forem consistentes entre si, sem deixar de expressar a identidade da organização. Além disso, ela só é percebida pelos *stakeholders* ao longo do tempo.

- Responsividade: para ser responsiva, a empresa precisa monitorar frequentemente seus públicos para manter-se atualizada sobre os cenários e demandas de seus *stakeholders*. Assim, ela estará capacitada para antecipar possíveis tendências que possam influenciar em seus relacionamentos.

Para tanto, o conceito de reputação pode ser definido como um ativo intangível, formado através de um processo racional e com uma grande parcela emocional. Ela gera uma importante diferenciação em relação a suas concorrentes, pois não pode ser comprada, imitada ou adquirida em curto prazo e, muitas vezes, inibe a entrada de novos oponentes no mercado. Porém, para ser conquistada, uma boa reputação requer uma comunicação organizacional

efetiva, que seja capaz de gerir a reputação da organização de acordo com as necessidades e expectativas de seus públicos.

## 2.2 Gerenciamento da reputação

A comunicação organizacional, como afirmam Almeida e Nunes (2007), é considerada, juntamente com os comportamentos diários, as ações gerenciais e o contexto em que a organização se encontra – um dos pontos necessários para uma boa reputação. Almeida (2005) esclarece que é através dela que a organização expõe suas habilidades, competências e conhecimentos capazes de diferenciá-la das concorrentes. Além disso, Riel e Fombrum (2007 *apud* ALMEIDA & NUNES, 2007) afirmam que, ao procurar atender as diversas expectativas de seus *stakeholders* sobre seus produtos, serviços e políticas, as organizações devem levar em conta que a comunicação organizacional, além de dar visibilidade para as ações da organização, também contribui para a geração de sentido e significado, que aumentam ou diminuem o grau de admiração, respeito, simpatia e confiança por parte de seus públicos.

Atualmente, como afirma Riel (2013), as grandes empresas exercem considerável influência na sociedade e contam com um número cada vez maior de *stakeholders*. A variedade também aumentou: organizações não governamentais, fornecedores, parceiros de negócios e, até mesmo, indivíduos que expressam sua opinião e exercem influência por meio das redes sociais estão inclusos no mapa de *stakeholders* de uma organização, reivindicando e monitorando suas ações e atitudes. Para o autor, as empresas detêm a promessa da marca, mas são seus *stakeholders* internos e externos que determinam sua reputação.

Devido a esse fato, Riel (2013) afirma que antes de desenvolver estratégias brilhantes e inovadoras, as empresas necessitam de alinhamento com seus públicos para obter sucesso na condução de seus negócios. O total apoio de seus *stakeholders*, considerado como o nível mais alto de alinhamento, apresenta diversas vantagens, como a contribuição para a abertura de mercados, a obtenção de licenças governamentais e a resolução de problemas de diversas naturezas.

Os autores Almeida e Nunes (2007) vão ao encontro das ideias de Riel, e afirmam que o alinhamento do discurso institucional é fundamental para a construção de uma reputação sólida. Em relação à grande variedade de públicos que as organizações possuem, com expectativas e desejos distintos, os autores afirmam que é preciso trabalhar com um posicionamento consistente e coerente para cada um deles. Segundo Riel:

Construir alinhamento significa estabelecer relacionamentos em que as partes envolvidas ouçam os argumentos umas das outras, avaliem prós e contras e consigam estabelecer espaços conjuntos que sejam benéficos para todos. A principal meta do alinhamento é aumentar a percepção sobre a capacidade de “criação de valor” da empresa junto a seus clientes, acionistas e empregados, criando sinergia interna e externamente. O desenvolvimento de sinergias eficazes requer que os executivos orquestram as ações dos gestores das áreas de finanças, marketing, compras, recursos humanos, tecnologia da informação e, principalmente, da comunicação corporativa. (RIEL, 2013, p. 2).

Os gestores da comunicação organizacional podem contribuir fortemente para o sucesso da organização, visto que cabe a eles escolher as mensagens adequadas para cativar os públicos, tanto interno quanto externo, mantendo-os abertos a relacionamentos com a empresa. O profissional de comunicação também tem o desafio de conseguir equilibrar os interesses e demandas da diretoria da organização com os desejos e expectativas do público externo, contribuindo para a gestão da reputação. Como afirmam Fombrun e Rindova (1998, p. 206 *apud* ALMEIDA, 2005, p. 122):

Um gerenciamento de reputação eficiente requer uma forte capacidade de “enxergar” – a habilidade de monitorar as expectativas de cada *stakeholder*, bem como a capacidade de antecipar eventos inesperados que podem ameaçar a reputação corporativa.

Além disso, Riel (2013) destaca outro ponto importante: o CEO (*Cheff Executive Officer*)<sup>2</sup> da empresa deve reconhecer plenamente que a comunicação não é algo trivial para a organização e que é tão importante para seu sucesso quanto o lançamento de um novo produto, por exemplo.

Atingir o alinhamento é um processo longo e que exige muito trabalho por parte da organização. Para tanto, Riel (2013) recomenda a construção de um *road map*: um conjunto organizado de diretrizes que orienta como os departamentos devem construir o alinhamento junto aos *stakeholders* internos e externos. O *road map* deve ser elaborado pelos gestores de comunicação, juntamente com os principais executivos da empresa, e exige que tal profissional tenha domínio sobre os negócios da organização e saiba colocar as necessidades dela acima das do seu departamento. Porém, apesar de ser algo organizado, as grandes empresas devem ser flexíveis ao aplicar o *road map*, já que atingir o alinhamento no atual contexto globalizado é um processo muito mais complexo se comparado com as décadas passadas.

Riel (2013) fala sobre os passos a serem seguidos para a construção de um alinhamento eficiente. Conforme o autor, o primeiro deles é o levantamento de informações

---

<sup>2</sup> CEO é o executivo que ocupa o mais alto cargo de gestão na hierarquia de uma organização e que possui a responsabilidade de executar as decisões do conselho de administração da empresa.

internas e externas qualificadas. O Quadro 1 sintetiza os elementos importantes do levantamento de informações qualificadas internas e externas:

**Quadro 1** – Informações relevantes para a comunicação corporativa

<i>Informações internas</i>	<i>Informações externas</i>
Características da identidade organizacional	Monitoramento de questões críticas
Atitudes e comportamentos dos empregados	Expectativas dos <i>stakeholders</i>
	Informações qualificadas sobre temas específicos

Fonte: RIEL (2013, p. 8)

As informações são coletadas por diversos especialistas que ficam responsáveis por pesquisar os avanços e as tecnologias específicas de sua área, para que possam melhorar os produtos e processos da empresa. Por exemplo, cabe ao departamento de marketing pesquisar as tendências do comportamento do consumidor, assim como ao setor jurídico atualizar-se e ficar atento às mudanças na legislação.

A coleta de informações internas pode ser feita em dois níveis: o primeiro é relacionado às características organizacionais, onde os gestores precisam ter conhecimento sobre as características da identidade da organização de maneira geral; no segundo estão os empregados, o grupo de *stakeholders* mais crucial para a empresa. É necessário conhecer suas atitudes, comportamentos e seu grau de adesão aos objetivos estratégicos da organização. Quanto maior for a diferença entre o que a empresa espera em termos de compreensão e vivência das novas estratégias por parte dos empregados e os comportamentos atuais desse grupo, maiores devem ser as mudanças.

A coleta e a utilização de informações externas qualificadas também pode ser feita em dois níveis e deve contribuir para a construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo com os *stakeholders*. O primeiro nível é o monitoramento contínuo das expectativas sociais em relação à organização, para que ela saiba como deve se posicionar – ou ajustar seu posicionamento – em relação a seus *stakeholders*. Em seguida, o segundo nível, utilizar as informações para construir o alinhamento com seus públicos em relação a objetivos específicos, já que, para implementar novas estratégias com sucesso, a empresa necessita do apoio – ou, ao menos, um posicionamento neutro – de seus *stakeholders*. Outro ponto fundamental, principalmente para as grandes empresas, as quais possuem públicos bastante variados, é buscar informações que permitam a percepção de comportamentos hostis por parte dos públicos.

Além disso, também deve ser feito o monitoramento da reputação de uma organização em vários outros níveis, como a posição que ocupa em seu setor de atuação e nos países e regiões onde está presente. A comparação entre a realidade da organização e as expectativas de seus gestores também é uma maneira de utilizar as informações qualificadas para o aprimoramento da organização. Já quando o levantamento de informações visa a compreensão do contexto em que uma estratégia será lançada, é necessário acompanhamento das expectativas e dos comportamentos dos *stakeholders*, tanto antes quanto durante sua implementação. Por exemplo, quando uma empresa tradicional deseja lançar uma linha inédita de produtos, ou até mesmo entrar em uma nova área de atuação, conhecer as expectativas de seus públicos é a melhor maneira de ponderar as chances de sucesso da mudança e avaliar se ela deve ser implementada ou não.

É importante salientar que, como afirma Riel (2013), empresas visionárias tomam decisões de forma independente e sem levar em conta a opinião de seus públicos. Nesses casos, o levantamento de informações é baseado no que os *stakeholders* sabem no momento atual e em como eles podem reagir no futuro diante de novas tendências.

Depois do levantamento de informações qualificadas, Riel (2013) cita a escolha de um *road map* correto como a segunda etapa para a construção de um alinhamento eficaz. Segundo o autor, existe dois tipos de *road maps*, um mais focado em atingir o público interno e outro, o externo. Assim como há duas abordagens entre as quais os executivos podem optar para desenvolver o alinhamento: uma focada na negociação, e outra na confrontação. No modelo caracterizado pela negociação, as estratégias são explicadas aos *stakeholders* e seu *feedback* é consultado antes da sua implementação. Essa abordagem normalmente resulta em relacionamentos mais duradouros com os públicos, tanto internos quanto externos.

Já o *road map* baseado na confrontação envolve, geralmente, interações de baixo risco entre a diretoria e os *stakeholders*. O autor cita duas técnicas dessa abordagem: o espelhamento, onde uma história sobre a estratégia é contada utilizando técnicas de persuasão comuns na propaganda; e o jogo do poder, onde uma empresa pode contratar talentos-chave de uma concorrente ou, até mesmo, abrir um processo judicial contra a oponente. Apesar de parecer rude, a confrontação também pode trazer respeito para a organização, ao defender firmemente seus valores. Como exemplifica o autor: “um exemplo disso foi como as empresas de produtos de luxo – como Gucci e Rolex – atacaram empresas chinesas em função da falta de respeito à propriedade intelectual, produzindo imitações baratas de seus produtos”. (RIEL, 2013, p. 9).

O papel da comunicação também é diferente em cada uma das abordagens. Na negociação, o número de *stakeholders* normalmente é menor, o que possibilita aos gestores ter um contato mais direto com seus representantes. Nessas situações, a função dos profissionais da comunicação envolve principalmente explicar aos públicos internos e externos o que foi feito e por que essas ações são relevantes, através de canais como comunicados à imprensa, *newsletters* e informações no site. Já na abordagem da confrontação, o papel da comunicação torna-se ainda mais importante, já que os riscos para a reputação da empresa também aumentam, devido ao grau de ousadia e firmeza dessa abordagem. A comunicação interna também é relevante nas estratégias de confrontação, pois os empregados precisam estar alinhados com as ideias e identidade da empresa muito antes de qualquer conflito que possa acontecer. As organizações tornam-se extremamente frágeis quando os próprios empregados não concordam com os argumentos usados na estratégia de confrontação.

Após a criação, o *road map* precisa ser implementado. Sobre este processo Riel afirma:

Isso, muitas vezes, é feito por meio de reorganizações departamentais, alteração de cargos, novos programas de contratação e *downsizing*, sendo essas ações em geral executadas com o apoio de consultores de gestão de mudanças, que ajudam a organização a mudar sem destruir o valor de uma iniciativa. Todas essas mudanças físicas e psicológicas podem ser facilitadas por uma comunicação eficaz. (RIEL, 2013, p. 4).

Ao atingir o perfeito alinhamento, as empresas adquirem o que Riel (2013) chama de “licença para operar”, recompensa de uma reputação impecável que reflete a qualidade dos serviços e a contribuição da comunicação organizacional para os objetivos organizacionais. Essa licença representa a capacidade que a organização possui de construir e manter relações com seus públicos de interesse. Nessa mesma direção, relações mal administradas também podem restringir a licença para operar da empresa. Devido a isso, Riel (2013) afirma que uma licença irrestrita pode ser o maior ativo intangível de uma organização.

Além da função estratégica realizada pela comunicação organizacional em alinhamento com seus *stakeholders*, o gerenciamento da reputação também se justifica por seus efeitos no campo financeiro. Pois, como apontam Fombrun e Shanley (1990), investidores preferem comprar ações de empresas com boa reputação, consumidores aceitam pagar mais por seus produtos e serviços e empregados preferem trabalhar nessas empresas, fatos que atingem diretamente os ganhos financeiros.

Como visto anteriormente, Riel (2013) afirma que para construir alinhamento, além de outros fatores já citados, é necessário que as diretorias conduzam suas ações de forma

orquestrada. Aos gestores da comunicação cabe o importante papel de escolher as mensagens que serão usadas para cativar o público, decisão que só pode ser tomada após conhecer seus *stakeholders*. Esse levantamento de informações é realizado através do monitoramento constante das expectativas dos *stakeholders*, bem como das ameaças e oportunidades do ambiente, e é fundamental para uma boa gestão da comunicação organizacional. Nesse ponto, a mensuração da reputação entra como passo fundamental para um gerenciamento eficiente, visto que fornece informações para seus gestores embasarem e orientarem a tomada de decisões.

### 2.3 Avaliação da reputação

Quando o tema é a conceituação e mensuração da reputação, Almeida (2005) afirma que existe um número significativo de metodologias abordadas em estudos acadêmicos, mas que cada uma delas mensura aspectos distintos. Não há a definição de uma metodologia oficial, pois ainda é necessário estabelecer a definição de um único construto e definir precisamente os tipos de percepções que formam a base da reputação.

Dentro desse contexto, uma das metodologias mais conhecidas na área da comunicação organizacional é a do Quociente de Reputação, desenvolvida por Fombrum, Gardberg e Sever, em 1999. Construída com o objetivo de desenvolver uma escala que fosse capaz de atender a diversos países com culturas distintas, a metodologia atual foi validada após várias pesquisas quantitativas e qualitativas realizadas pelo *Reputation Institute*<sup>3</sup>.

O Quociente de Reputação tem como base a metodologia quantitativa, e analisa seis dimensões que constituem os pilares da reputação: apelo emocional; visão e liderança; produtos e serviços; ambiente de trabalho; desempenho financeiro e responsabilidade social. A mensuração deles se dá a partir de um instrumento quantitativo, com uma escala de valores de 1 a 7. Através desse modelo, segundo Fombrum e Gardberg (2000 *apud* ALMEIDA, 2005), é possível avaliar o grau de reputação da organização perante seus múltiplos *stakeholders*, tendo em vista vinte atributos que compõem as seis dimensões do construto do Quociente de Reputação:

**Apelo Emocional:** percepção de quantos os indivíduos gostam, confiam e respeitam a organização; **Produtos e Serviços:** percepção da força que a marca possui e da inovação, qualidade e valor de seus produtos; **Visão e Liderança:** relacionado ao processo de gestão da

---

<sup>3</sup> Criado por Charles Fombrum e Cees B. M. van Riel em 1997, o *Reputation Institute* tem como objetivo gerar conhecimento sobre reputação corporativa. Presente em mais de 25 países, é a maior empresa de pesquisa e consultoria sobre reputação no mundo, atendendo cerca de 400 das 1000 maiores empresas do ranking mundial.

organização, da sua clareza na visão de futuro, da sua força na liderança e de seus valores; **Ambiente de Trabalho:** percepção sobre o ambiente de trabalho, qualidade do local, dos empregados e da relação da organização com seus empregados; **Desempenho Financeiro:** percepções sobre os resultados financeiros, riscos de investimentos, perspectiva de crescimento e se a organização é capaz de perceber oportunidades de mercado; **Responsabilidade Social:** percepções da postura da organização em relação a projetos sociais e seu caráter de cidadania empresarial em relação à comunidade, empregados e meio ambiente.

A Figura 1 sintetiza, de forma gráfica, a metodologia do Quociente de Reputação.

**Figura 1** – Metodologia do Quociente de Reputação



Fonte: ALMEIDA (2005, p.126)

Ao analisar os resultados, é importante destacar que cada grupo de *stakeholders* dá mais importância para algumas dimensões do que para outras. Por exemplo, investidores prestam mais atenção no desempenho financeiro da organização, enquanto os consumidores levam mais em conta os produtos e serviços, e os empregados se preocupam mais com o ambiente de trabalho.

No Brasil, uma das aplicações do modelo do Quociente de Reputação foi na Fundação Dom Cabral (FDC), referência nacional no setor de educação para executivos. A escolha da organização, segundo Almeida (2005), baseou-se no crescimento da concorrência no setor de ensino superior no Brasil e no entendimento de que os *stakeholders* levam em consideração a reputação das empresas na hora de optar por uma ou outra.

O modelo da pesquisa aplicada na FDC teve como objetivo analisar as relações entre a organização e seus *stakeholders*, o que a empresa diz ser e o que os seus públicos percebem que ela seja, o alinhamento entre o discurso da organização e a real percepção de seus *stakeholders*. Após conhecer tais percepções, a empresa torna-se mais capacitada para analisar as mudanças necessárias na sua política de relacionamento e sustentar sua reputação de maneira mais eficaz.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com o apoio de questionários semiestruturados e uma abordagem qualitativa com o modelo proposto pelo *Reputation Institute*. Como resultados da pesquisa qualitativa, percebeu-se que o fator que leva os *stakeholders* a optarem pela FDC é o pilar dos produtos e serviços, destacando elementos como a qualidade dos professores e o entendimento das reais necessidades de seus clientes. Já a pesquisa quantitativa, que utilizou o instrumento de pesquisa Quociente de Reputação, apontou que grau de reputação percebido pelo público externo em relação à FDC é significativamente alto.

Outro método, também criado pelo *Reputation Institute*, para mensurar a reputação corporativa, é o *RepTrak®*. Diferentemente do Quociente de Reputação, o índice *RepTrak®* foi criado pelo Instituto para ser comercializado para grandes empresas. O método teve sua base inspirada no Quociente de Reputação, porém com o objetivo de medir o apego emocional de pessoas com empresas. Assim, o *RepTrak®* fornece às companhias informações sobre como elas são vistas por seus públicos, o que está impulsionando positivamente sua reputação e quais dados são vistos como referência decisiva para a reputação corporativa em qualquer grupo de *stakeholders*.

A parte principal do modelo é o *RepTrak® Pulse*. Representando o coração de uma organização, ele mostra o vínculo emocional entre a empresa e os seus públicos e conecta essa ligação com seus comportamentos racionais. A análise é feita com base em quatro grandes pilares: estima, sentimento positivo, confiança e admiração por parte dos *stakeholders* com a organização. A Figura 2 traz a representação desses pilares.

**Figura 2** – Pilares do modelo *RepTrak*®



Fonte: Reputation Institute<sup>4</sup>.

Dentro desses quatro pilares estão as sete dimensões que, segundo o método, influenciam a reputação de uma empresa:

- **Desempenho:** ligado aos resultados financeiros, mede o retorno aos investidores, assim como perspectivas de crescimento;
- **Produtos e serviços:** tem relação com a qualidade, relação custo-benefício dos produtos e serviços oferecidos pela companhia, bem como se ele satisfaz as necessidades dos consumidores;
- **Inovação:** incentivo e implementação de novas ideias, adaptação a mudanças;
- **Ambiente de trabalho:** percepções sobre o ambiente de trabalho, se ele promove a saúde e o bem estar dos empregados;
- **Governança:** diz respeito à transparência das informações da organização, ética empresarial;
- **Cidadania:** trata do apoio às causas comunitárias, projetos de cunho social e ambiental;
- **Liderança:** líderes eficientes e participativos, organização, visão clara e compartilhada sobre o futuro.

<sup>4</sup> REPUTATION INSTITUTE. Disponível em: <<https://www.reputationinstitute.com/reputation-measurement-services/reptrak-framework>>. Acesso: outubro de 2015.

Ambas as metodologias têm como função mensurar a reputação das organizações ante seus *stakeholders*. Porém, o *RepTrak*® possui seu foco voltado para como a questão emocional influencia no processo de construção da reputação. Esse fato pode ser visto na comparação entre os pilares de cada um dos métodos, já que ambos avaliam questões mercadológicas, como desempenho financeiro, ambiente de trabalho e produtos e serviços. No *RepTrak*®, tais dimensões estão dentro de pilares sentimentais, ganhando menos destaque, enquanto no Quociente de Reputação eles estão no mesmo nível.

A presença de pilares que meçam tanto fatores emocionais, como confiança e respeito, quanto fatores racionais, como questões financeiras, em ambos os métodos vai ao encontro do conceito de reputação apresentado por Riel (2013): o autor afirma que a reputação é um processo racional com um significativo componente emocional. Segundo ele, a reputação tem como base a avaliação de seu desempenho ao longo dos anos, levando em conta o seu comportamento passado e as expectativas para o futuro. Essas características podem ser medidas no método do Quociente de Reputação, através dos atributos Força de Marca e Inovação, presentes no pilar dos produtos e serviços. Além disso, a reputação, segundo Riel (2013), consiste na percepção do grau de admiração, respeito e confiança que uma pessoa possui por outro indivíduo, empresa, setor ou país, fatores que são medidos no pilar do apelo emocional do Quociente de Reputação.

Como exposto anteriormente, tendo em vista a crescente concorrência nos mais diversos mercados, a reputação tornou-se uma importante diferenciação entre as empresas. Com isso, cada vez mais se percebe a importância da comunicação organizacional nesse processo. Com o auxílio da mensuração e da avaliação da reputação, é possível conhecer os desejos e expectativas dos clientes, para assim lhes oferecer melhores produtos e serviços. Nesse contexto, uma das maneiras mais eficientes de as organizações manterem sua reputação é proporcionar um atendimento de qualidade, que gere experiências diferenciadas a seus clientes, e que, assim, seja capaz de conectá-las a eles e estabelecer ligações extremamente duradouras.

### **3 MARKETING DE SERVIÇOS E O ATENDIMENTO AO CLIENTE**

Como abordado no capítulo anterior, diversos fatores contribuem para a reputação organizacional. Entre esses fatores está o atendimento ao cliente que, quando bem executado, pode gerar uma experiência diferenciada, culminando na satisfação do cliente e no fortalecimento da reputação da empresa.

Para que as reais necessidades e expectativas do público-alvo sejam satisfeitas, torna-se necessário que o setor de marketing das empresas realize pesquisas com a finalidade de conhecer os hábitos de seus consumidores para, assim, conseguir fornecer serviços que atinjam a satisfação de seus clientes.

#### **3.1 Marketing de serviços**

Segundo Kotler (1996), marketing pode ser definido como “a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos através dos processos de troca”. (KOTLER, 1996, p. 31). Conforme o autor, o início dos estudos sobre marketing foi motivado pelas necessidades e desejos humanos. A humanidade precisa de ar, água, comida, roupa e abrigo para sobreviver e deseja itens como educação, lazer e outros serviços. Além disso, a definição de marketing também depende do fator troca, de o ser humano decidir satisfazer suas necessidades e desejos através da troca.

Las Casas (1991) vai ao encontro das ideias de Kotler (1996) ao afirmar que o setor do marketing tem suas atividades orientadas para a satisfação das expectativas e necessidades dos clientes, visando atingir os objetivos da organização ou indivíduo e, ao mesmo tempo, considerando o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causarão no bem-estar social. Destaca-se, portanto, nessa perspectiva, uma forte orientação para os consumidores. Dirigir toda a atenção e atividade mercadológica para satisfazer as necessidades dos clientes é considerada, pelo autor, a chave para o sucesso de qualquer negócio.

Com o passar dos anos, o setor de serviços obteve destaque na economia. De acordo com Lovelock e Wright (2001), o setor representa a maioria do mercado mundial. Especificamente no Brasil, ele corresponde a 56,7% do Produto Interno Bruto (PIB). Devido a tal crescimento, a concorrência dentro do setor também aumentou, tornando fundamental que as empresas busquem alternativas para obter destaque no mercado.

Dentro deste contexto, o marketing de serviços representa um importante fator de diferenciação para as empresas, pois é através dele que elas se tornam capazes de conhecer

seus clientes e colocar no mercado serviços capazes de atender suas expectativas e necessidades. Porém, de acordo com Lovelock e Wright (2001), as táticas de marketing desenvolvidas para empresas que produzem bens tangíveis normalmente não podem ser transferidas para as organizações prestadoras de serviços, devido às características específicas que diferenciam os serviços dos bens. Nesse sentido, apesar das diferenças, Hoffman e Bateson (2008) afirmam que é difícil dar um exemplo de algum bem ou serviço que seja totalmente “puro”.

Na verdade, muitos serviços contêm pelo menos alguns elementos de bens tangíveis, como o cardápio de um restaurante, o extrato bancário ou a política escrita de uma companhia de serviços. A maioria dos bens por sua vez, oferece pelo menos um serviço, como o de tele-entrega. (HOFFMAN & BATESON, 2008, p. 4).

Como as quatro principais características dos serviços, Czinkota (2001) cita: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade. Segundo o autor, a intangibilidade pode ser dita como a característica primária que dá origem às outras. Devido a esta característica, os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos ou tocados da mesma maneira que os bens. Por serem definidos como ações e frutos de um esforço, os serviços podem ser comprados, mas, ao contrário dos bens, não geram propriedade. Czinkota (2001) exemplifica a diferença entre a compra de bens tangíveis e intangíveis:

Compare, por exemplo, as diferenças entre comprar uma entrada de cinema e um par de sapatos. Os sapatos são bens tangíveis, eles podem ser avaliados objetivamente antes da compra. O cliente pode pegá-los, sentir a qualidade dos materiais de que são feitos, ver o seu estilo e as suas cores e experimentar o seu conforto e ajuste. Depois de comprar um par de sapatos, o cliente o leva para casa e tem o direito de posse e a propriedade física de um produto tangível.

Em comparação, a compra de uma entrada de um cinema dá ao cliente uma experiência. Como a “experiência de cinema” é intangível, o filme é avaliado subjetivamente. Por exemplo, antes da compra, o cliente deve confiar no julgamento de outros (por exemplo, os amigos, os críticos de cinema) que já experimentaram o serviço como informações preliminares. [...] Depois que o filme acaba, o cliente volta para casa com a memória da experiência e obtém a propriedade física somente de um canhoto de ingresso. (CZINKOTA, 2001, p. 273).

A característica da inseparabilidade refere-se a um ponto importante na área de prestação de serviços, pois se deve ao fato de o prestador estar integrado aos serviços prestados e ao cliente e estar envolvido na produção do mesmo. Ao contrário dos produtores de bens, que dificilmente mantêm relação direta com os clientes durante o processo de produção, os prestadores de serviços estão em frequente contato com eles e sempre devem tê-los em mente ao programar suas atividades.

Já o aspecto da heterogeneidade refere-se à impossibilidade de manter a qualidade constante do serviço antes de chegar ao consumidor. Esse fato se deve à natureza instável do

seu produtor, o ser humano. A qualidade do serviço prestado pode variar de um encontro para o outro, mesmo que o atendente seja o mesmo. Para Las Casas (1997), é difícil manter o mesmo padrão de qualidade, já que, em um mesmo setor, pode haver indivíduos com diferentes níveis de capacidade.

A heterogeneidade mostra a vulnerabilidade que é inerente à prestação de serviços. Devido ao fato de o serviço ser produzido na presença do cliente, se algo der errado, não pode ser corrigido previamente. Como afirma Czinkota (2001), se durante o atendimento, o garçom derruba o prato de comida no cliente, gera uma falha que não poderia ser prevista ou corrigida antes que o consumidor tenha acesso o serviço.

O aspecto da perecibilidade refere-se ao fato de os serviços não poderem ser estocados ou vendidos posteriormente. Ao contrário dos bens, que, se não forem vendidos, podem ser guardados para uma venda futura, os serviços disponíveis que não são vendidos deixam de existir. Ainda segundo Czinkota (2001), como exemplo pode-se citar os diversos profissionais que, ao final de um dia de agenda vazia, não têm como recuperar o tempo perdido, ou, até mesmo, as empresas aéreas que não podem estocar cadeiras vazias e acrescentá-las ao avião em época de alta temporada, quando há escassez de lugares.

Devido a tais características, que incluem ao fato de que os serviços normalmente são produzidos e consumidos simultaneamente, a gestão do marketing de serviços enfrenta algumas implicações e peculiaridades. O reconhecimento dessas variáveis típicas dos serviços levou autores como Lovelock e Wright (2001) a proporem o modelo dos oito elementos, também conhecido como o modelo dos 8 P's (do inglês, *product elements, place and time, process, productivity and quality, people, promotion and education, physical evidence, price and other costs of service*), que compõem o que eles chamam de administração integrada de serviços.

**Elementos do produto (*product elements*):** inicialmente, deve ser feita uma seleção das características do produto (bens ou serviços) e dos benefícios que o envolvem, sempre relacionando com os desejos dos clientes e o desempenho dos produtos concorrentes.

**Lugar e tempo (*place and time*):** o processo de entrega do serviço para os clientes envolve decisões a serem tomadas sobre lugar e tempo, além de envolver questões como o canal em que essa entrega será realizada (pode ser físico, eletrônico ou ambos).

**Processo (*process*):** para que a criação e entrega do serviço aos clientes seja realizada de maneira satisfatória, é necessário planejar e executar processo eficazes. Segundo Lovelock e Wright (2001), o processo descreve a maneira e a sequência dos sistemas operacionais dos serviços. Sua elaboração é fundamental para que os serviços sejam entregues de maneira

eficiente, evitando gerar insatisfação nos clientes e dificultar o trabalho dos funcionários da linha de frente.

**Produtividade e qualidade (*productivity and quality*):** os dois fatores são fundamentais para o sucesso das empresas prestadoras de serviço e devem ser abordados em conjunto. A produtividade eficaz proporciona um maior controle de custos e a qualidade do serviço é essencial para diferenciar o produto no mercado e aumentar a fidelidade do cliente.

**Pessoas (*people*):** o recrutamento e o treinamento qualificados de profissionais, bem como sua motivação, são fundamentais. Isso se deve ao fato de que, na maioria das vezes, os clientes julgam a qualidade dos serviços que recebem pela avaliação das pessoas que estão fornecendo o serviço.

**Promoção e educação (*promotion and education*):** um programa de comunicação é fundamental para qualquer programa de marketing, pois ele desempenha três papéis cruciais: fornecer informações e conselhos necessários, persuadir os clientes-alvo quanto às vantagens de um determinado produto, e incentivar os clientes a agirem em momentos específicos. No marketing de serviços, a comunicação é, em grande parte, destinada para a educação, principalmente com relação a clientes novos. Muitas vezes, as empresas precisam ensinar-lhes os benefícios do serviço, onde e como obtê-lo.

**Evidência física (*physical evidence*):** a parte tangível dos serviços é representada pela aparência dos edifícios, jardins, decoração interior, membros da equipe de profissionais e outras indicações visíveis. As empresas precisam estar atentas a cada detalhe das evidências físicas, já que elas podem exercer um grande impacto na impressão gerada no cliente.

**Preço e outros custos do serviço (*price and other costs of service*):** além de estabelecer os custos do componente serviço, é necessário que as empresas reconheçam e busquem minimizar os outros custos que fazem parte do processo para adquirir o serviço como, por exemplo, o tempo e o esforço físico e mental investidos.

De acordo com o quarto componente do modelo dos 8 P's, produtividade e qualidade devem ser pensadas juntas e de maneira estratégica para que seja proporcionado maior valor para os clientes e para os prestadores de serviços. Mais do que isso, Lovelock e Wright (2001) afirmam que o foco na qualidade e produtividade, do ponto de vista do cliente, é fundamental para o sucesso financeiro de uma empresa em longo prazo. Indo ao encontro às ideias de Almeida (2005), o foco na qualidade e produtividade também contribui diretamente com a sua reputação, já que reforça o seu relacionamento com os *stakeholders*, além de demonstrar sua habilidade de gerar valor perante eles. Segundo os autores, a qualidade é o grau em que um serviço atende ou, até mesmo, supera as expectativas do cliente.

Segundo Lovelock e Wright (2001), identificar as expectativas dos clientes não é um processo simples. A dificuldade está, principalmente, no fato de que os clientes possuem diferentes expectativas sobre cada tipo de serviço e, muitas vezes, sobre fornecedores de serviços que oferecem os mesmos benefícios. Os autores citam como exemplo a expectativa dos consumidores em relação a voos oferecidos por companhias aéreas: o mínimo de serviço de bordo em voos de São Paulo ao Rio de Janeiro, por exemplo, é esperado. Porém, se o mesmo nível de serviço for oferecido em voos internacionais irá gerar muita insatisfação. Devido a essa variação de expectativas de acordo com o tipo de serviço, cabe às empresas conhecer o que seus clientes esperam de seus serviços.

Ainda nessa perspectiva, essa avaliação da qualidade de um serviço é realizada com base em um padrão interno que já existia antes do seu consumo, considerado como base para as expectativas do cliente. Tais expectativas são, normalmente, influenciadas por suas experiências anteriores como consumidores ou, também, por fatores como a comunicação boca a boca ou a propaganda.

Com o passar do tempo, segundo Lovelock e Wright (2001), acaba se desenvolvendo algumas normas sobre o que os clientes podem esperar de determinados fornecedores de serviços ou ramo de atividades. Tais normas são reforçadas tanto por experiências vividas pelos consumidores, quanto por fatores controlados pela empresa, como propaganda, preço e aparência de funcionários e prestadores de serviços. “Os clientes não esperam ser saudados por um porteiro e um camareiro em um hotel do centro de uma grande metrópole, por exemplo, mas certamente é o que esperam em um Hilton” (LOVELOCK & WRIGHT, 2001, p. 103). Dentro desse contexto, o atendimento ao cliente aparece como importante fator de destaque para as empresas prestadoras de serviço.

### **3.2 Atendimento ao cliente**

De acordo com o princípio da inseparabilidade, citado anteriormente, o prestador do serviço está diretamente ligado ao cliente no momento de entrega do serviço, o atendimento. Por isso, o marketing de serviços mostra-se fundamental para que o atendimento ao cliente seja bem executado e capaz de satisfazer as necessidades e expectativas, contribuindo assim para o fortalecimento da reputação organizacional.

Las Casas (2012) afirma que, em função dos novos cenários mercadológicos cada vez mais concorridos, as empresas buscam novas maneiras de diferenciarem-se em relação a seus concorrentes. Para ele, as técnicas de marketing já não são suficientes. O contato com o

consumidor é imprescindível para dar o toque humano às relações e obter o sucesso nas estratégias planejadas.

No entanto, o autor ressalta o atendimento ao cliente como um fator que, apesar de fundamental, muitas vezes é mal explorado pelas empresas. Segundo ele, é necessária uma abordagem diferenciada, que tenha a conquista do cliente focada no aspecto relacional e permanente. Como marco inicial desse processo, Las Casas (2012) cita a excelência no atendimento,

A excelência no atendimento tem foco nos serviços ao cliente. Excelência nos serviços ao cliente é o conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização com orientação ao mercado, direcionadas a identificar as necessidades dos clientes, procurando atender as suas expectativas, criando ou aumentando o seu nível de satisfação. (LAS CASAS, 2012, p. 24).

Para os profissionais que têm contato direto com os clientes – a chamada linha de frente –, há o desafio de proporcionar um bom atendimento, unindo técnica à atenção e simpatia. Um atendimento simpático sem os requisitos técnicos terá como resultado, igualmente, a insatisfação. Além disso, segundo Prieto (2007 *apud* LAS CASAS, 2012), o atendimento ao cliente possui alguns desafios que devem receber atenção por parte dos profissionais de marketing:

- A satisfação dos clientes não é uniforme, o que agrada um, pode deixar a desejar para outro. Por isso, não basta um atendimento padronizado, o ideal é que seja adaptado às exigências de cada um.
- A satisfação do cliente é difícil de ser mensurada. Para medir o nível de satisfação de seus clientes, as empresas geralmente realizam pesquisas através de questionários. Porém, nem sempre o preenchimento desse questionário é feito de maneira sincera, o que faz com que os resultados não sejam completamente verdadeiros. Portanto, entender o que o cliente realmente deseja é um grande desafio para os prestadores de serviços.
- A satisfação do cliente não é fácil de ser mudada. Mesmo após identificar a insatisfação de seus clientes através de pesquisas e mudar os aspectos negativos, as empresas não verão os resultados a curto prazo. Isso porque depois de formar uma imagem negativa sobre a empresa, os clientes só mudam sua opinião ao perceberem melhoras de forma mais permanente nos serviços. O indicado nessas situações é não deixar a opinião negativa ser formada e reagir aos primeiros sinais de insatisfação.
- A relação qualidade/preço não é mais suficiente para satisfazer os clientes. Devido à concorrência, os clientes passam a considerar também os benefícios adicionais que

recebem com a compra do produto, não só o preço e a qualidade. No terceiro setor, o recomendado é oferecer serviços com maior valor agregado para tornar as ofertas mais atrativas e vendáveis.

- Para atingir diretamente um grupo de consumidores, o recomendado é segmentar o mercado e estudar grupos de clientes para, assim, preparar ofertas que satisfaçam as necessidades identificadas. Nesse ponto, o *marketing* de serviços possui uma vantagem frente ao *marketing* de bens: ele possibilita a adaptação, quase que uma oferta sob medida.
- Embora seja fundamental, o aspecto humano não é o suficiente para atingir a satisfação do cliente. Outros fatores também são necessários, entre os quais, a tecnologia. Porém, ela deve servir apenas de apoio, pois como afirmam Marc Silvester e Mohi Ahmed (2009 *apud* Las Casas, 2012), o cliente não se importa com os recursos tecnológicos que são usados durante o atendimento, mas com o resultado de seu uso. Segundo os autores, as empresas devem ter alternativas para quando o uso da tecnologia não for possível.

Tais desafios para o atendimento devem ser levados em conta pelos profissionais de marketing de serviços, sempre adaptando os serviços às necessidades específicas de cada cliente. Para isso, é necessário que os representantes das empresas estejam em contato com os clientes e busquem conhecer suas expectativas e necessidades, já que obter esses dados de maneira exata através de questionários é difícil. Além disso, o monitoramento deve ser constante e vir acompanhado do esforço de melhora por parte das organizações.

Deve-se também levar em conta que a prestação de serviços, além de pessoas e tecnologias, conta com outros fatores igualmente importantes e que interferem na satisfação, como, por exemplo, o ambiente físico onde o serviço é prestado, bem como a aparência e educação dos atendentes, fatores que fazem parte do princípio da evidência física citado anteriormente por Lovelock e Wright (2001).

Schmitt (2004) também fala da importância das lojas físicas na geração de uma experiência positiva para os clientes, reforçando ainda mais a reputação das empresas. Segundo o autor, fatores como ambiente acolhedor, aparência e elegância da equipe de funcionários, bem como sua energia de trabalho, a rapidez no atendimento ao cliente, limpeza, organização e até mesmo o volume da música ambiente podem influenciar diretamente na experiência vivida pelo cliente.

Schmitt (2004) afirma que proporcionar uma boa experiência para o cliente durante o processo de compra do produto ou serviço é outro fator que diferencia as empresas de suas

concorrentes. O autor frisa a diferença entre satisfação do cliente e experiência do cliente. Segundo ele, o conceito de satisfação é orientado para resultados, enquanto o de experiência tem o foco no processo, levando em conta todos os eventos e as atividades que ocorrem durante ele: o ambiente da loja, a simpatia e educação dos atendentes, se comprou ou não algo que não pretendia, etc. Para Schmitt (2004), se as empresas prestarem atenção na experiência do cliente, a satisfação será um resultado natural. O autor reforça essa ideia quando fala sobre a experiência do cliente, proporcionando orientação para agregar valor aos clientes:

A experiência, certamente, proporciona orientação bem maior porque ela o força a identificar os detalhes que se traduzem em satisfação. Se você percorrer todo o processo de gerenciar a experiência. [...] Proporcionar experiência de cliente consistente e atraente irá diferenciá-lo dos concorrentes a um grau que jamais atingiria focando na simples satisfação. (SCHMITT, 2004, p. 25).

Todos esses fatores fazem parte de um processo que deve ser cuidadosamente planejado para que o objetivo da satisfação do cliente seja atingido. Pois, assim como uma empresa que fabrica produtos tangíveis deve pensar em todas as etapas, desde a fabricação até a comercialização de um produto, entender o processo é essencial para a venda de serviços.

Ao considerar as diferentes etapas que compõem esse processo, o momento em que os clientes entram em contato direto com a empresa é o de maior importância para gerar a satisfação. Já que, nesse momento, os funcionários de linha de frente representam os serviços gerados por toda a organização e têm a responsabilidade de executar o atendimento da melhor maneira possível, a fim de gerar uma impressão positiva no cliente. Estes momentos são chamados por Spiller *et al* (2006) de “momentos da verdade”, que podem ser definidos como qualquer contato entre a empresa e o cliente, o qual irá gerar uma impressão sobre o produto ou sobre a qualidade do serviço prestado. Lovelock e Wright (2001), por outro lado, os denominam de encontro de serviços e afirmam que eles podem ter diferentes períodos de duração e que os prestadores de serviço têm o desafio de criar satisfação nesses períodos.

O expectador de um teatro, por exemplo, permanece no local onde ocorre a prestação do serviço apenas uma ou duas horas. Este é um período relativamente curto se compararmos com o cliente de uma empresa de engenharia que tenha contratado um projeto arquitetônico com previsão de três anos de duração. (LAS CASAS, 2012, p. 30).

Ainda segundo Lovelock e Wright (2001), os encontros de serviços possuem diferentes níveis: serviços de alto, médio ou baixo contato. Os serviços de alto contato são aqueles em que o cliente interage diretamente com os funcionários da empresa e, na maioria das vezes, visita a organização. Nesse nível, proporcionar a satisfação do cliente possui ainda mais desafios, já que as interações são maiores. Nos serviços de médio contato, a relação é

mais limitada como, por exemplo, vendedores de brindes que não mantêm contato posterior. Já nos serviços de baixo contato, há pouca interação com o prestador de serviços, como quando um cliente entra em um banco para usar o caixa eletrônico ou, simplesmente, pedir uma informação, por exemplo.

Perceber os níveis de contato com o cliente é fundamental para que a empresa saiba como planejar seu atendimento a fim de atingir a satisfação. Como afirma Las Casas (2012, p. 31):

Os serviços, cujos contatos são de curta duração, exigem das empresas que prestam serviços muita agilidade e rapidez para causar uma boa impressão naquele curto espaço de tempo. Por outro lado, os serviços mais duráveis irão exigir a aplicação de atividades mais complexas, inclusive o marketing de relacionamento e a necessidade de que seus representantes demonstrem habilidades nas relações humanas para que se preserve o nível de satisfação por um período maior.

Assim como desafios, também há princípios básicos para um bom atendimento. Como um ponto primordial que rege um atendimento eficaz, Las Casas (2012) cita o fato de que o atendimento deve fazer parte de um processo mais amplo, com base em uma estrutura organizacional sólida e que haja um bom relacionamento com todos os públicos que têm contato com a empresa, desde fornecedores a concorrentes. Albrecht (2000) concorda com essa perspectiva ao afirmar que, segundo a filosofia da administração de serviços, a satisfação do consumidor não deve ser preocupação apenas dos funcionários da linha de frente, responsáveis pela empatia, mas de toda a empresa que deve colaborar mutuamente para que tudo ocorra bem para o cliente. Assim sendo, deve existir sinergia entre os executivos e seus subordinados, para que todos sejam mutuamente beneficiados.

Já como primeiro princípio para um bom atendimento, Las Casas (2012) cita a adequação do composto de marketing às necessidades do cliente. Segundo o autor, é necessário adequar os produtos, serviços, preços, comunicação e distribuição às reais necessidades do cliente. Para isso, antes de tudo, é necessário conhecer seu público-alvo e suas expectativas. O autor afirma que, nesse momento, toda informação que possa se tornar fator de diferenciação no atendimento é útil, desde hábitos de consumo a características pessoais. Tais dados podem ser adquiridos através de pesquisas quantitativas ou qualitativas, do contato diário com o cliente (desde que seja registrado em um banco de dados eficiente), da observação do consumidor e seu comportamento durante a interação, através de relatórios emitidos por departamentos ou, também, de informações disponibilizadas em canais do mercado.

Portanto, conhecer o cliente é um ponto fundamental para realizar um atendimento de qualidade, pois é a partir desse conhecimento que a empresa pode perceber ameaças e oportunidades e onde devem ser estruturadas suas estratégias de atendimento. Ainda segundo Las Casas (2012), quando uma empresa utiliza o conhecimento sobre o cliente como base para as ações mercadológicas, as chances de conquista de um diferencial competitivo a partir da satisfação são muito maiores.

Como segundo princípio para um bom atendimento, o autor cita a ética nas relações com os envolvidos. Segundo ele, a falta de ética é percebida em diversos momentos do atendimento ao cliente, desde fatos corriqueiros, como deixar o consumidor esperando desnecessariamente, até comportamentos como estipular cláusulas contratuais sem clareza e estabelecer preços ou juros abusivos. Ainda segundo o autor, a falta de ética está diretamente ligada a mau atendimento. Para reverter isso, não basta a empresa estabelecer um código de ética e de conduta, mas é necessário também incorporar esses padrões em suas ações organizacionais. A ética também é parte de um dos pilares do Quociente de Reputação proposto por Almeida (2005), já que desempenha papel fundamental na avaliação da reputação organizacional por parte dos *skateholders*, merecendo ainda mais atenção por parte das empresas que desejam melhorar sua reputação e obter, assim, destaque no mercado.

Outro ponto importante citado por Las Casas (2012) é o fato de que a relação com base em princípios éticos não deve ser exclusividade entre o consumidor e a empresa. Ela deve ser mantida com todos os envolvidos no processo comercial, como fornecedores, distribuidores, colaboradores e demais parceiros. Pois, segundo o autor, uma empresa que não se relaciona de maneira ética com seus colaboradores, corre o risco de agir da mesma maneira junto ao consumidor e ao mercado. Assim como um cliente manifesta sua insatisfação para um determinado número de pessoas, o colaborador, sendo um ser humano, também irá disseminar sua insatisfação ou indignação, colocando em risco a reputação da organização.

Para Las Casas (2012), desenvolver um atendimento ético implica:

[...] visibilidade das ações junto a todos os envolvidos, respeito a padrões morais e sociais da comunidade onde a empresa está inserida fisicamente ou através de seus produtos e serviços, transparência na gestão, incluindo o cumprimento de obrigações legais, não obter vantagens desproporcionais em razão do poder de barganha que se detém junto ao mercado, não ter relações duvidosas com os concorrentes, formando cartéis, ou até mesmo com os governos, formando lobbies, entre outros. (LAS CASAS, 2012, p. 62-63).

Segundo o autor, ao não respeitar as questões éticas e responsabilidades mínimas exigidas pela sociedade, a empresa fica extremamente exposta. Pois, como dito anteriormente, atualmente o consumidor insatisfeito compartilha sua opinião com o maior número de pessoas

em um tempo incrivelmente curto, através de uma grande variedade de meios que tem a sua disposição.

Por outro lado, a prática da ética nas empresas traz uma grande perspectiva de diferenciação frente ao mercado, já que ao prática e construir relações éticas, a empresa será respeitada, reconhecida e verá o aumento de sua credibilidade e da confiança por parte dos seus consumidores, fatos que afetam diretamente sua reputação.

Como terceiro princípio para um bom atendimento, Las Casas (2012) cita a necessidade de surpreender o cliente com um atendimento diferenciado. Segundo ele, o fato de surpreender o cliente com serviços que superem suas expectativas e agreguem valor ao serviço que normalmente é oferecido, traz excelentes resultados no que se refere à satisfação do cliente. Para superar as expectativas do cliente, porém, a empresa deverá ir além da sua obrigação ou do essencial. Deve se preocupar com os detalhes, com o que não está totalmente visível, e buscar soluções criativas e inovadoras. Segundo o autor, quando uma empresa supera as expectativas de seus clientes, apresentando algo que ultrapassa o básico e o essencial, o cliente fica encantado, o que pode torná-lo fiel à empresa.

Para atingir esse estágio de superação das expectativas dos clientes, Las Casas (2012) afirma ser necessário um grande grau de conhecimento sobre o consumidor, pois o risco de uma estratégia de relacionamento que busque superar as expectativas do cliente se tornar abusiva é muito grande. Isso se deve ao fato de que, segundo o autor, uma mesma ação pode encantar uma parte dos clientes e destruir a relação com outra.

Já como quarto e último princípio para um bom atendimento, Las Casas (2012) cita a qualidade no atendimento, o que, segundo ele, tornou-se uma obrigação para as empresas que querem obter sucesso no mercado. É uma maneira de atingir a excelência e estabelecer uma significativa vantagem competitiva nos negócios. Segundo o autor, no momento do atendimento, a qualidade percebida pelo cliente pode ter duas dimensões: uma técnica e uma funcional. A dimensão técnica é a relacionada ao resultado do atendimento, o que o cliente recebe ao final do atendimento. Já a dimensão funcional é relacionada a todo o processo organizacional que apoia o atendimento, todas as interações realizadas entre a empresa e o cliente antes de se chegar ao resultado final. Nesse ponto, detalhes como o contato que ele estabeleceu no ponto de venda, a ligação realizada para a central de atendimento ao cliente da empresa e o acesso à internet para mais informações exercem forte influência sobre a maneira como o cliente reconhece o atendimento prestado. Por isso, é necessário que a empresa leve o atendimento como um processo total, e não apenas o seu contato direto com o cliente.

Para que o processo do atendimento seja realizado com sucesso, como já foi dito anteriormente, é necessário que se conheça o maior número de informações sobre os clientes para que o atendimento seja realizado focando na satisfação das suas necessidades e expectativas. Mais que isso, para obter o tão desejado destaque no mercado, as empresas devem oferecer serviços e atendimento que superem as expectativas dos consumidores, que os surpreendam, que os encantem, para assim criar uma relação emocional com os clientes, tornando-os fiéis e contribuindo efetivamente para o fortalecimento da reputação da empresa.

## **4 ESTUDO DE CASO: O PROGRAMA “EXPERIÊNCIA AZUL” DA AZUL LINHAS AÉREAS**

Com o propósito de analisar como uma organização pode utilizar a prestação de serviços para fortalecer sua reputação, escolheu-se o caso do Programa Experiência Azul oferecido pela empresa Azul Linhas Aéreas. A escolha pela Azul se deu pelo fato de a pesquisadora trabalhar no segmento de viagens, conhecer o Projeto Experiência Azul, saber que ele atua como fator diferencial para a marca e ter curiosidade sobre os reais resultados que ele gera. Visto a oportunidade, optou-se por analisar como o referido Programa, através dos serviços e atendimento diferenciado que oferece, contribui para a construção da reputação da companhia.

Neste capítulo, aborda-se inicialmente um breve contexto do mercado aéreo brasileiro, bem como a forma que a Azul Linhas Aéreas se insere nesse segmento. A seguir, apresentam-se as estratégias de comunicação da marca através dos canais nos quais se comunica com seus clientes. Em seguida, fala-se sobre o Programa Experiência Azul e sua relação com o marketing de serviços, bem como a forma como é abordado no site institucional e na página do Facebook da empresa. Por fim, discorre-se sobre o Programa Experiência Azul a partir da visão dos clientes e como ele está relacionado com a reputação da empresa Azul Linhas Aéreas.

### **4.1 Metodologia**

Tendo em vista os objetivos traçados para este estudo, do ponto de vista dos métodos, se fez uso da pesquisa bibliográfica e do estudo caso. Já no que diz respeito às técnicas de pesquisa, foram utilizadas pesquisa documental, análise de conteúdo e questionário.

A pesquisa bibliográfica, como afirma Stumpf (2012), é o passo inicial de qualquer trabalho de pesquisa. O método possui diversas fases e compreende desde o momento em que o pesquisador localiza e obtém a bibliografia necessária para o estudo até a produção do texto final, onde são apresentadas todas as literaturas examinadas e entendimento dos pensamentos dos autores, acrescidos de ideias e opiniões do autor. Ainda segundo a autora, a pesquisa bibliográfica pode ser definida como:

o conjunto de procedimentos que visa identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado e proceder à respectiva anotação ou fichamento das referências e dos dados dos documentos para que sejam

posteriormente utilizados na redação de um trabalho acadêmico. (STUMPF, 2012, p. 51).

Neste estudo, foram abordados os temas Reputação Organizacional, Marketing de Serviços e Atendimento ao Cliente.

Considerado um método qualitativo por Duarte (2012), o estudo de caso é definido por Yin (2001, p. 32) como “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. Ainda segundo o autor, este método é ideal para quando o foco da pesquisa está em fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto da vida real, sendo necessário responder questões do tipo “como” e “por que”. O caso estudado foi o Programa Experiência Azul da companhia Azul Linhas Aéreas.

A pesquisa documental, segundo Moreira (2012), é, na maioria das vezes, qualitativa, sendo utilizada como técnica para verificar o conteúdo do material selecionado para a análise posterior. As fontes de análise documental frequentemente são de origem secundária, sendo consideradas conhecimento, pois já possuem informações reunidas ou organizadas. Como exemplo de fontes secundárias podem ser citadas a mídia impressa (jornais, revistas, catálogos, releases) e a eletrônica (gravações digitais de áudio e imagem). Nesta pesquisa, os documentos analisados foram todos aqueles referentes ao Programa Experiência Azul e à Azul Linhas Aéreas, presentes no site institucional, blog e página da Azul Linhas Aéreas no Facebook. Também foram analisados dados divulgados nos sites de entidades aéreas do Brasil e uma palestra do diretor de comunicação da Azul Linhas Aéreas publicada no YouTube. O período de coleta se deu entre os meses de junho e novembro de 2015.

A partir dos documentos e postagens coletados, realizou-se análise de conteúdo, que, segundo Fonseca Júnior (2012), é um método que se ocupa basicamente com a análise de mensagens, cumprindo com os requisitos de sistematicidade e confiabilidade. Esses requisitos se referem ao fato de o método basear-se num conjunto de procedimentos aplicável de maneira uniforme a todo o conteúdo analisado (sistematicidade) e permitir a diversas pessoas, que tenham acesso à mesma amostra de mensagens, obterem as mesmas conclusões (confiabilidade).

Por fim, foi elaborado um questionário fechado (Apêndice I), que, de acordo com Parasuraman (1991), trata-se de um conjunto de questões, elaboradas para gerar os dados necessários para que os objetivos de um projeto de pesquisa sejam atingidos. O questionário elaborado teve como objetivo verificar como os clientes percebem o Programa Experiência

Azul e qual a relação dele com a reputação da Azul Linhas Aéreas. O questionário foi aplicado a clientes da Azul Linhas Aéreas que já tenham voado com a companhia, e ficou disponível durante sete dias, de 09 a 15 de novembro de 2015. O tipo de amostra utilizada foi a não probabilística por conveniência. Segundo Marconi e Lakatos (2002), a amostra não probabilística é caracterizada por não fazer uso de formas aleatórias de seleção, ou seja, os indivíduos são selecionados através de critérios estabelecidos pelo pesquisador e o fato de ser por conveniência se deve ao aspecto de o pesquisador selecionar os elementos a que tem acesso, admitindo estes como representante de um universo.

#### **4.2 A Azul Linhas aéreas no mercado aéreo brasileiro**

O mercado aéreo possui grande importância na economia mundial. Segundo a Air Transport Action Group (ATAG), a indústria mundial de transporte aéreo gera mais de 58 milhões de empregos, transporta 3 bilhões de passageiros anualmente e é responsável por mais de 2,4 milhões de dólares do PIB global<sup>5</sup>. Só no Brasil, no ano de 2014, foram transportados quase 120 milhões de passageiros em voos domésticos e internacionais, segundos dados fornecidos pela Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR)<sup>6</sup>. Ainda segundo a ABEAR, as empresas aéreas nacionais e internacionais transportam anualmente mais de 1,3 milhões de toneladas de carga de grande valor dentro do Brasil e para o exterior.

Segundo o anuário de 2013 divulgado pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC)<sup>7</sup>, o crescimento médio anual do transporte aéreo doméstico no Brasil representou mais de 3,5 vezes o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) do país na última década. A partir desses números, percebe-se um grande potencial de crescimento desse mercado no Brasil, assim como o grande número de oportunidades para as companhias aéreas que operam na área. Quatro delas recebem maior destaque por, juntas, ocuparem 99% dos passageiros transportados nesse segmento: Avianca, Azul, Gol e TAM.

Segundo dados disponíveis no site institucional, a Azul Linhas Aéreas foi criada no início do ano de 2008, pelo empresário David Neeleman, e surgiu com a proposta de oferecer

---

<sup>5</sup> ABEAR. Disponível em:

<[http://www.abear.com.br/uploads/arquivos/dados\\_e\\_fatos\\_arquivos\\_ptbr/ABEAR\\_Panorama2014\\_24jul\\_v2\\_simples.pdf](http://www.abear.com.br/uploads/arquivos/dados_e_fatos_arquivos_ptbr/ABEAR_Panorama2014_24jul_v2_simples.pdf)>. Acesso em 7 de novembro de 2015.

<sup>6</sup> ABEAR. Disponível em:

<[http://www.abear.com.br/uploads/arquivos/dados\\_e\\_fatos\\_arquivos\\_ptbr/ABEAR\\_Panorama2014\\_24jul\\_v2\\_simples.pdf](http://www.abear.com.br/uploads/arquivos/dados_e_fatos_arquivos_ptbr/ABEAR_Panorama2014_24jul_v2_simples.pdf)>. Acesso em 7 de novembro de 2015.

<sup>7</sup> ANAC. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/estatistica/anuarios.asp>>. Acesso em 7 de novembro de 2015.

um serviço diferenciado, com voos ligando cidades não contempladas pela malha aérea do Brasil. Segundo dados levantados pela ABEAR, no início de suas operações, em dezembro de 2008, a Azul já contava com 200 milhões de dólares e se tornou a companhia aérea mais capitalizada, desde sua fundação, na história da aviação mundial. Em apenas oito meses de atividades, a companhia atingiu a marca de um milhão de clientes transportados. Valor este que foi dobrado quatro meses depois.

No ano de 2012, a empresa deu outro importante passo, quando uniu-se à TRIP Linhas Aéreas, formando a nova holding AZUL TRIP S.A. No ano de 2015, conforme dados divulgados no site institucional da companhia, aos seis anos de vida, a Azul possui números bastante expressivos: uma frota de 140 aeronaves, um quadro de mais de 10 mil funcionários, a malha aérea mais abrangente do país com mais de 100 destinos oferecidos e quase 900 voos diários. Com cerca de 32% do mercado brasileiro de aviação civil em termos de decolagens, a Azul firma-se no posto de terceira maior companhia aérea do Brasil.

Diante de todo esse crescimento, a Azul Linhas Aéreas sentiu a necessidade de uma mudança no seu posicionamento de marca, e em Agosto de 2011 lançou seu novo slogan: *Azul. Você lá em cima*. Conforme divulgado em comunicado à imprensa<sup>8</sup>, o novo posicionamento reflete a visão da empresa de colocar seus clientes e colaboradores em primeiro lugar e vem para substituir o antigo slogan *Tudo Novo. Tudo Azul*.

"Somente quando se coloca o colaborador "lá em cima" é que a empresa consegue entregar, na prática, uma experiência verdadeiramente superior aos seus clientes. E justamente por colocar nossos milhares de Tripulantes-Azul (como são chamados os colaboradores da Azul) no topo de nossas prioridades é que a companhia consegue prestar um serviço que coloca nossos clientes em primeiro lugar, lá em cima", explica Gianfranco Beting, diretor de Comunicação, Marca e Produto. (VOE AZUL, 04/08/20011, online)

De acordo com Aaker (1996), o posicionamento consiste em comunicar uma parte da identidade da organização, a fim de diferenciar a marca em relação às suas concorrentes. Nessa perspectiva, a Azul Linhas Aéreas tenta traduzir sua maneira de colocar seus clientes e funcionários como prioridade, proporcionando um atendimento que a difere das demais companhias aéreas, a partir de seu slogan.

A construção e a manutenção da marca Azul Linhas Aéreas, como afirmou Panda, em uma palestra ministrada no evento *Think Travel with Google 2014*<sup>9</sup>, é feita de maneira muito detalhada e busca ser informal, já que a empresa acredita ser essa uma maneira moderna de

---

<sup>8</sup> VOE AZUL. Disponível em: <<http://www.voeazul.com.br/imprensa/releases/azul-linhas-aereas-lanca-novo-posicionamento-de-marca-1383348196061>>. Acesso em 7 de novembro de 2015.

<sup>9</sup> YOUTUBE. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=0uYtDyZsRQY&list=PLcrJhItWaGAN-zVkz9Dc2YYV--miryTUP&index=4>> Acesso em 7 de novembro de 2015.

trabalhar a marca. Tal abordagem pode ser vista na maneira como os funcionários recebem os clientes nas aeronaves, exemplo citado pelo diretor. Ao contrário das empresas concorrentes, que possuem uma maneira padrão de receber os clientes, as comissárias de bordo da Azul recebem os passageiros de maneira exclusiva e espontânea. Essa política vai ao encontro das ideias de Las Casas (2012), que considera fundamental o atendimento ao cliente ser realizado com uma abordagem diferenciada e focada no aspecto relacional, unindo técnica, atenção e simpatia.

Como afirmado pelo Diretor de Comunicação da Azul Linhas aéreas, os funcionários estão entre as prioridades da empresa, o que, segundo Riel (2013), é fundamental para o sucesso de qualquer organização, já que, segundo o autor, eles constituem o grupo de *stakeholders* mais crucial de uma organização. A preocupação com os funcionários da Azul também pode ser vista nos uniformes da empresa, que foram desenvolvidos em parceria com a estilista Tereza Santos e adotados pelos tripulantes de voo, dos aeroportos e técnicos de manutenção da companhia. Foram criados 35 modelos, com tecidos e estampas pensados para proporcionar bem estar e conforto aos funcionários. Tal preocupação justifica-se por um dos elementos estratégicos que compõem o modelo dos 8 P's desenvolvido por Lovelock e Wright (2001), citado anteriormente, o da evidência física. Segundo este elemento, a aparência de fatores como edifícios, mobília interior e membros do quadro de funcionários são responsáveis por fornecer evidência tangível sobre a qualidade dos serviços de uma organização e podem exercer grande impacto sobre as impressões dos clientes. Schmitt (2004) também fala sobre a importância da aparência e elegância das lojas físicas e equipe de funcionários como fator que exerce influência direta na experiência vivida pelo cliente, reforçando ainda mais a reputação das empresas. Esse elemento também justifica a preocupação da companhia com a aparência e conforto de suas aeronaves.

O alinhamento é uma preocupação frequente da Azul. Conforme afirma o Diretor de Comunicação, a produção das informações que são divulgadas dentro das aeronaves, no saguão dos aeroportos e, até mesmo, pelos profissionais que fazem o *check-in*, são todas realizadas pelo mesmo profissional, o que busca tornar o discurso uniforme em todos os seus canais, fortalecendo a marca. Segundo Almeida e Nunes (2007), o alinhamento do discurso institucional constitui um ponto fundamental para o fortalecimento da reputação da empresa.

Outra característica da marca Azul Linhas Aéreas é o seu envolvimento com causas e parceiros, visando tornar-se uma marca admirável e relevante. Uma de suas mais conhecidas é

a campanha Outubro Rosa<sup>10</sup>, realizada todos os anos no mês de outubro, em parceria com a Federação Brasileira de Instituições Filantrópicas de Apoio à Saúde da Mama (Femama), Fundação Laço Rosa, ATR e Embraer. Durante todo o mês de outubro, a companhia voa com tripulações totalmente femininas, usando uniformes e aviões na cor rosa, além de realizar pequenas paradas em todos os aeroportos onde atua, trazendo mulheres que venceram o câncer de mama e integrantes da comunidade para falar sobre a importância da prevenção.

Em abril de 2015, A Azul fechou uma parceria com o Instituto Ayrton Senna (IAS) para homenagear os 20 anos de legado do piloto brasileiro tricampeão mundial de Fórmula 1. A companhia lançou uma aeronave Embraer 195 (Figura 1) com a parte frontal pintada em alusão ao capacete do piloto e a batizou de #sennasempre. Além disso, também como fruto da parceria, a Azul doou um milhão de pontos do Tudo Azul (programa de relacionamento da empresa) para o IAS, para serem trocados por passagens aéreas que auxiliariam nas atividades realizadas pela ONG em todo o Brasil.

**Figura 3** – Avião em homenagem ao piloto Ayrton Senna



Fonte: Blog Azul.<sup>11</sup>

Outro exemplo de parceria da Azul Linhas Aéreas é a realizada com o *Universal Pictures* no lançamento do filme *Minions*<sup>12</sup> em Junho de 2015. A empresa lançou uma aeronave personalizada com imagens dos personagens do filme em uma ação realizada no aeroporto de Viracopos, em Campinas, que marcou a chegada dos *Minions* ao Brasil (Figura 2). Os personagens do filme interagiram com os clientes desde o *check-in* até o embarque na aeronave, que divulgou o filme por todo o Brasil.

<sup>10</sup> VOE AZUL. Disponível em: <<http://www.voeazul.com.br/imprensa/releases/azul-embarca-na-campanha-outubro-rosa-com-novas-acoes-de-conscientizacao-1383353044634>>. Acesso em 7 de novembro de 2015.

<sup>11</sup> VOE AZUL. Disponível em: <<http://blog.voeazul.com.br/ultimas/azul-homenageia-ayrton-senna-com-pintura-especial/>>. Acesso em 6 de novembro de 2015.

<sup>12</sup> VOE AZUL. Disponível em: <<http://www.voeazul.com.br/imprensa/releases/minions-desembarcam-no-brasil-com-a-azul-1383355115249>>. Acesso em 7 de novembro de 2015.

**Figura 4** – Minions desembarcam no Brasil



Fonte: Facebook da Azul Linhas Aéreas.<sup>13</sup>

Tais ações são realizadas e divulgadas, pois, como afirma Gianfranco Panda, para ter sucesso, uma marca precisa ser admirada e respeitada. Riel e Fombrum (2007 apud Almeida e Nunes, 2007) ratificam as ideias da empresa ao afirmar que, além de procurar atender as expectativas de seus *stakeholders*, as organizações devem ter sua comunicação organizacional voltada para dar visibilidade às suas ações, contribuindo assim para a geração de sentido e significado e, conseqüentemente, aumentando o grau de admiração, simpatia e confiança por parte de seus públicos. A preocupação com a divulgação das ações da empresa também é justificada por Riel (2013), que afirma que as empresas possuem um número cada vez maior de *stakeholders*, que reivindicam e monitoram suas ações e atitudes, as quais são responsáveis por determinar a reputação da empresa.

Além das parcerias com empresas e entidades, a Azul Linhas Aéreas apoia e desenvolve projetos sociais, previamente selecionados via edital público, visando, conforme o site institucional, contribuir com o crescimento social do país, o cuidado com a comunidade e a valorização e fortalecimento da marca. Através da Lei Rouanet de Incentivo à Cultura, da Lei de Incentivo ao Esporte e do Fundo da Infância e do Adolescente e PROAC, a empresa

---

<sup>13</sup> FACEBOOK. Disponível em: <<https://www.facebook.com/AzulLinhasAereas/photos/a.130677992233.120260.48541472233/10152812235992234>>. Acesso em 6 de novembro de 2015.

apoia projetos culturais, esportivos e socioambientais que estejam alinhados ao edital e aos ideais da empresa. Dessa forma, percebe-se que a Azul preocupa-se com sua reputação na medida em que responsabilidade social é um dos pilares que, segundo Almeida (2005), compõe o Quociente de Reputação.

Com o propósito de analisar a reputação da companhia, no subcapítulo a seguir, apresentam-se dados sobre a comunicação da Azul Linhas Aéreas com os seus clientes através de canais específicos.

### 4.3 Estratégias de comunicação e reputação

Como fonte de dados da relação entre a Azul Linhas Aéreas e seus clientes, foi analisado o material do site Reclame AQUI<sup>14</sup>. O site, existente há 13 anos, atua como canal de comunicação entre consumidores e empresas de todo o país e fornece informações sobre a reputação das empresas, que é avaliada de acordo com os critérios<sup>15</sup> do próprio site. São eles: **Índice de Respostas (IR)**, porcentagem de manifestações que são respondidas pela empresa, sendo que apenas a primeira resposta é considerada; **Média de Avaliações (MA)**, considerando apenas manifestações avaliadas e encerradas, a partir de uma média aritmética da nota dada pelos clientes (de 0 a 10) para avaliar o atendimento recebido; **Índice de Solução (IS)**, que leva em consideração apenas as manifestações finalizadas e avaliadas. Corresponde à porcentagem de manifestações onde os consumidores consideraram que o problema que gerou a reclamação foi resolvido; **Índice de Novos Negócios (IN)**, também considera apenas manifestações finalizadas e avaliadas. O valor corresponde a porcentagem de clientes que, ao avaliar, afirmaram que voltariam a fazer negócio com a empresa.

O cálculo final da reputação é feito através de uma média ponderada dos critérios acima, levando em conta os diferentes pesos atribuídos aos critérios: IR – Peso 2; MA – Peso 3; IS – Peso 3; IN- Peso 2.

No site, foram analisadas as manifestações feitas em relação a Azul Linhas Aéreas entre os meses de junho e novembro de 2015, registrando um total de 2.697 manifestações. No Quadro 2, encontram-se os motivos de queixas mais recorrentes no período dos últimos seis meses e a quantidade de manifestações referentes a cada um deles:

---

<sup>14</sup> RECLAME AQUI. Disponível em: <[http://www.reclameaqui.com.br/como\\_funciona/o-que-e-o-reclame-aqui\\_7/](http://www.reclameaqui.com.br/como_funciona/o-que-e-o-reclame-aqui_7/)>. Acesso em 13 de novembro de 2015.

<sup>15</sup> RECLAME AQUI. Disponível em: <<http://www.reclameaqui.com.br/avaliacao/>>. Acesso em 7 de novembro de 2015.

**Quadro 2** – Motivos mais frequentes de manifestações sobre a Azul Linhas Aéreas no Reclame Aqui

Motivos das manifestações	Número de manifestações
Taxas de cancelamento e cobranças abusivas	288
Atendimento ruim	202
Falha no reembolso	510
Atraso/cancelamento de voos	715
Extravio/danificação de malas	451
Elogios	30
Outros (falhas no site, trocas de poltrona sem autorização prévia, extravio de pontos do programa fidelidade, etc)	501

Fonte: A autora.

A partir da análise desses dados é possível perceber que, apesar do número significativo de queixas à respeito do atendimento realizado por profissionais de diversos setores da Azul Linhas Aéreas, esse ainda é o serviço com o menor número de reclamações registradas. Tal fato está ligado à preocupação da companhia em exercer um bom atendimento.

#### 4.4 Estratégias de serviços: o Programa Experiência Azul

Com a já citada crescente concorrência do setor aéreo no Brasil, conquistar e fidelizar os clientes torna-se um frequente desafio. Dentro desse contexto, como forma de se destacar no mercado, a Azul Linhas Aéreas aposta no Programa Experiência Azul, que oferece serviços e atendimento diferenciados a seus clientes, buscando tornar a experiência do voo em suas aeronaves cada vez mais exclusiva. O Programa dispõe dos seguintes serviços:

- Azul magazine: a revista de bordo da companhia possui diversos conteúdos de entretenimento e é disponibilizada gratuitamente para todos os passageiros.
- Ônibus grátis: como alternativa para tornar a viagem de seus clientes econômica, a Azul oferece ônibus executivos que saem de pontos estratégicos das cidades de algumas cidades de São Paulo e Santa Catarina e vão direto para os seus respectivos aeroportos.
- Azul estacionamento: para os clientes que viajarem pelos aeroportos de Viracopos e Guarulhos, em São Paulo, são oferecidas vantagens exclusivas como descontos, acesso à rede *wi-fi* e traslado 24 horas gratuito até o terminal do aeroporto.

- Lojas Azul: a Azul conta com lojas espalhadas por diversos estados do Brasil. Nesses locais, além de compra de passagens e pacotes de viagens, os clientes podem alterar reservas, fazer o *check-in* e obter informações.
- Espaço Azul: para proporcionar o máximo de conforto durante a viagem, as aeronaves Embraer 190 e 195 possuem espaço de 86 centímetros entre as poltronas das primeiras fileiras, deixando as pernas dos passageiros mais livres e confortáveis.
- Assento extra: Para os clientes que desejarem mais espaço ou privacidade, a Azul oferece a possibilidade de comprar um assento extra, pagando apenas uma taxa de embarque.
- SKY ao vivo: exclusivo na América Latina, o serviço oferece 48 canais ao vivo e nove canais com programação gravada, que são exibidos em telas *widescreen* individuais. Realizado em parceria com a SKY, o serviço atua como um importante diferencial perante suas concorrentes, como afirma Antonoaldo Neve, presidente da Azul Linhas Aéreas:

Já tivemos casos de Clientes que não queriam deixar o avião após o voo pois estavam assistindo ao último capítulo da novela ou ao mundial de futebol. Durante as minhas viagens faço questão de conversar com todos os Clientes a bordo e a opinião deles sobre a TV é muito positiva e dizem que o produto é tão bom que o tempo voa. (VOE AZUL, 29/10/2015, online).<sup>16</sup>

- Bebidas e snacks: dentro das aeronaves são servidos nove tipos de *snacks* (goiabinha, cookies integrais, balinhas de gelatina em formato de avião, bolinho de laranja, batatinha chips, mix aperitivo – amêndoas, amendoim e uva passa – amendoim japonês, biscoito de polvilho e integral de queijo) e sete tipos de bebidas, todos oferecidos de maneira gratuita e ilimitada.
- Reserva em espera: a partir do momento em que o cliente efetua a reserva de passagem, tem 24 horas para efetuar o pagamento.
- Assistência viagem: com o objetivo de tornar a viagem de seus clientes mais tranquila, a Azul oferece, em âmbito nacional, assistência médica e odontológica, remoção inter-hospitalar, retorno ao domicílio após alta hospitalar e garantia de passagem de regresso.
- Seguro internacional: o seguro oferecido pela companhia é válido no exterior e indeniza os clientes em caso de acidentes aéreos.

---

<sup>16</sup> VOE AZUL. Disponível em: <<http://www.voeazul.com.br/imprensa/releases/sky-ao-vivo-a-bordo-dos-voos-da-azul-completa-tres-anos-no-ar-1383356417780>> Acesso em 6 de novembro de 2015.

- Tarifa Azul: na compra de passagens com 21 dias ou mais de antecedência, a Azul oferece o menor preço.
- Viagem completa: para tornar a experiência da viagem completa, a Azul oferece a possibilidade de seus clientes adquirirem diversos serviços para antes, durante e depois do voo.
- Walt Disney World: A Azul oferece pacotes com preços diferenciados para quem quer conhecer o parque Disney, nos Estados Unidos.

O treinamento dos profissionais também faz parte do Programa Experiência Azul. A cordialidade e eficiência dos funcionários é citado pela empresa como parte fundamental para uma boa experiência e pode ser confirmada nos comentários dos clientes nas postagens do Facebook, como será mostrado a seguir. Tal preocupação da companhia justifica-se pelos aspectos da inseparabilidade e heterogeneidade dos serviços, citados anteriormente, segundo os quais os prestadores de serviços estão diretamente ligados aos clientes durante a produção do serviço que, pelo fato de serem prestados por seres humanos, nunca são iguais. O que também é confirmado pelo elemento Pessoas, pertencente ao modelo dos 8P's proposto por Lovelock e Wright (2001), o qual aponta o treinamento qualificado de profissionais como um fator fundamental para a melhoria na qualidade dos serviços. Devido a isso, a Azul investe na capacitação de seus funcionários, para que o atendimento seja realizado da melhor maneira e o mais uniforme possível.

Além dos serviços já consolidados, no mês de outubro de 2015, a Azul Linhas Aéreas lançou mais uma novidade exclusiva no mercado aéreo brasileiro, com o objetivo de tornar a experiência de voo de seus clientes ainda mais diferenciada, o chamado *Happy Hour Azul*<sup>17</sup>. Realizada em parceria com a cervejaria WBeer, a ação acontece entre os meses de outubro e dezembro de 2015 e oferece um tipo de cerveja dinamarquesa para os clientes que partem de 12 aeroportos brasileiros em voos entre as 16 horas e 21 horas.

Como resultado do programa, a Azul Linhas Aéreas teve seu sucesso atestado por diversos reconhecimentos nacionais e internacionais, como o de “Melhor companhia aérea *low-cost* da América do Sul”<sup>18</sup>, concedido pela *Skytrax World Airline Awards*. A premiação, uma das mais reconhecidas no mundo e referencial no setor aéreo, avalia a opinião dos passageiros sobre a experiência de voo em companhias de pequeno e médio porte de dezenas

---

<sup>17</sup> VOE AZUL. Disponível em: <<http://www.voeazul.com.br/imprensa/releases/com-happy-hour-azul-companhia-inova-na-experiencia-aos-clientes-e-serve-cerveja-gratuitamente-1383356329758>>. Acesso em 7 de novembro de 2015.

<sup>18</sup> VOE AZUL. Disponível em: <<http://blog.voeazul.com.br/ultimas/azul-tetracampea-skytrax-awards-melhor-aerea-low-cost-america-sul/>>. Acesso em 7 de novembro de 2015.

de países. Na avaliação, são levados em conta mais de 40 aspectos relacionados à qualidade dos serviços e à experiência de viagem, como o atendimento no aeroporto e a bordo, o processo de *check-in*, limpeza da cabine, alimentos, bebidas, etc.

A Azul também foi eleita pelo site de viagens Melhores Destinos<sup>19</sup> como a melhor companhia aérea do Brasil. Na avaliação realizada pelo site, foram considerados relatos de leitores que opinaram sobre quatro categorias: conforto, qualidade dos serviços, pontualidade e atendimento. Segundo os resultados da pesquisa, a Azul Linhas Aéreas destacou-se no *ranking* em função de suas aeronaves novas e confortáveis, bom serviço de bordo e ótimas opções de entretenimento. Porém, os dados revelaram que o quesito que mais rendeu pontos para a companhia foi o atendimento ao cliente dentro do avião, tendo a simpatia dos atendentes como seu principal fator diferencial. O atendimento dentro das aeronaves também foi destacado em comentários de clientes no Facebook da Azul, como será visto a seguir.

Tais prêmios e reconhecimentos são resultados das dimensões de distintividade e responsividade, já apontadas por Fombrum e Riel (*apud* Almeida e Nunes 2007). Devido à responsividade, a Azul Linhas Aéreas está frequentemente se atualizando sobre as expectativas e necessidades de seus clientes, para colocar no mercado serviços que as atendam e, assim, atingindo a distintividade à medida que ocupa um lugar diferenciado na mente de seus consumidores, o que leva à conquista de prêmios.

#### **4.5 O Programa Experiência Azul nos canais de comunicação**

Como canais oficiais para analisar o Programa Experiência Azul, foram escolhidos a sessão dedicada ao Programa no site institucional da empresa e a página da empresa na rede social digital Facebook.

No site institucional, o Programa possui uma sessão específica onde se encontram expostos todos os serviços (Figura 13) que o compõem. Ilustrados de maneira clara e simples, logo abaixo dos ícones há um pequeno resumo de cada um dos serviços que, ao serem clicados, oferecem informações mais detalhadas aos clientes, como o exemplo do Assento Extra, mostrado na Figura 14.

---

<sup>19</sup> MELHORES DESTINOS. Disponível em: <<http://guia.melhoresdestinos.com.br/linhas-aereas>>. Acesso em 7 de novembro de 2015.

**Figura 5 – Página Experiência Azul no site institucional da Azul Linhas Aéreas**

experiência **Azul** (informações para voos internacionais [clique aqui](#))

Atendimento, serviços e produtos que você só encontra na Azul.

Tweetar 17
Curtir 187
G+1
105



Agora você pode conferir todo o conteúdo da revista de bordo da Azul até mesmo quando não está voando.  
> [Saiba mais](#)



Mais conforto e economia com transporte exclusivo.  
> [Saiba mais](#)



Benefícios especiais para clientes Azul.  
> [Saiba mais](#)



Endereço certo para atender sua necessidade.  
> [Saiba mais](#)



Mais espaço, mais vantagens.  
> [Saiba mais](#)



Privacidade e comodidade onde quer que você vá.  
> [Saiba mais](#)







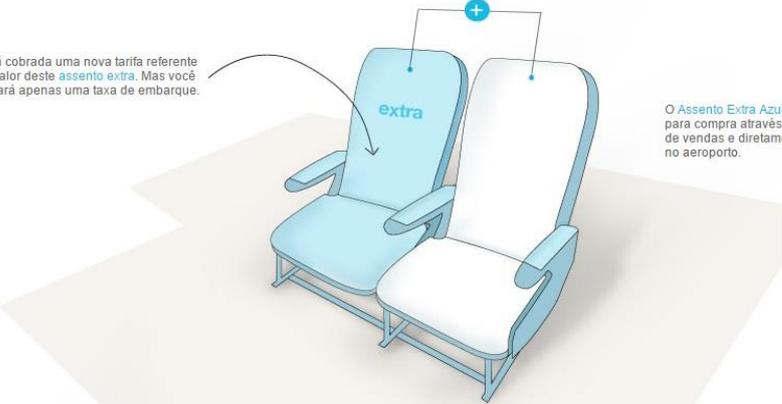
Fonte: *Screenshot* feito pela autora.<sup>20</sup>

experiência Azul (informações para voos internacionais [clique aqui](#))

**assento extra**

Mais um diferencial Azul. Caso deseje mais privacidade ou espaço, a Azul possibilita a compra de um segundo assento.

Tweetar 1
Curtir 9
G+1
3



Será cobrada uma nova tarifa referente ao valor deste **assento extra**. Mas você pagará apenas uma taxa de embarque.

O Assento Extra Azul está disponível para compra através do site, pela Central de vendas e diretamente no aeroporto.

Fonte: *Screenshot* feito pela autora.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> VOE AZUL. Disponível em

<<http://www.voeazul.com.br/experiencia-azul/assento-extra>>. Acesso em 7 de novembro de 2015.

<sup>21</sup> Idem à nota 29.

A sessão do Programa Experiência Azul no site institucional da companhia tem como principal finalidade informar seus clientes sobre detalhes dos serviços oferecidos e como eles podem ser melhor aproveitados. Tal função é chamada de promoção e educação, por Lovelock e Wright (2001), e é considerada pelos autores como um dos elementos do, já citado, modelo dos 8 P's. Segundo eles, a comunicação no marketing de serviços é, na maioria das vezes, educacional, tendo como principal finalidade ensinar a seus clientes os benefícios de seus serviços e onde e quando obtê-los. Porém, a página não possui uma área dedicada a explicar detalhes sobre o que é o Programa Experiência Azul, como e quando surgiu, e nem seus objetivos.

Além da função de informação, a sessão do programa apresenta alguns benefícios que são exclusivos ao meio digital, como, por exemplo, a página da Azul Magazine, onde os clientes podem conferir as edições das revistas passadas de forma integral, ilimitada e gratuita.

Ao analisar os conteúdos da página da Azul Linhas Aéreas na rede social Facebook, nos últimos 6 meses (de junho a novembro de 2015), foram identificadas apenas quatro postagens referentes ao Programa Experiência Azul. Nelas, são abordados serviços do Programa, sem menção direta ao nome Experiência Azul, como é possível ver na Figura 5. Também está presente em todas elas a *hashtag*<sup>22</sup> #LáEmCima, que faz referência ao slogan da companhia aérea.

A primeira postagem referente ao Programa, no decorrer do período analisado por este estudo, foi realizada no dia 29 de Julho e trata-se de um vídeo institucional, com duração de 30 segundos, o qual mostra os profissionais da Azul sendo treinados e atendendo aos clientes. Tal característica faz parte do Programa, que defende o atendimento como um dos fatores fundamentais para uma boa experiência durante a viagem.

---

<sup>22</sup> Hashtags são compostos pela palavra-chave de um assunto antecedida pelo símbolo cerquilha (#). As *hashtags* viram hiperlinks dentro da rede, indexáveis pelos mecanismos de busca. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Hashtag>> Acesso em 7 de novembro de 2015.

**Figura 7** – Publicação sobre o atendimento ao cliente



Fonte: *Screenshot* feito pela autora.<sup>23</sup>

Nos comentários da postagem, um total de 163, é possível identificar um grande número dos clientes elogiando o atendimento diferenciado oferecido pela Azul (Figura 6). Ao mesmo tempo, também é possível ver na figura comentários de clientes queixando-se dos preços altos da companhia.

---

<sup>23</sup> FACEBOOK. Disponível em <<https://www.facebook.com/AzulLinhasAereas/videos/10152918112462234>> Acesso em 7 de novembro de 2015.

**Figura 8** – Comentários sobre o atendimento Azul



Fonte: *Screenshot* feito pela autora.<sup>24</sup>

A segunda postagem referente ao Programa (Figura 7) fala sobre o serviço Espaço Azul, abordando a característica como um diferencial que proporciona conforto para os clientes Azul.

<sup>24</sup> Idem à nota 21.

**Figura 9** – Publicação sobre o Espaço Azul



Fonte: *Screenshot* feito pela autora.<sup>25</sup>

Ao analisar os 239 comentários dessa publicação, também é possível encontrar clientes elogiando o atendimento realizado pela empresa, prestando queixas sobre o elevado preço das passagens e até mesmo elogiando os *snacks* (Figura 8), outro serviço pertencente ao programa.

**Figura 10** – Comentário publicação Espaço Azul



Fonte: *Screenshot* feito pela autora.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> FACEBOOK. Disponível em

<<https://www.facebook.com/AzulLinhasAereas/photos/a.130677992233.120260.48541472233/10152940396117234/?type=3>>. Acesso em 7 de novembro de 2015.

<sup>26</sup> Idem à nota 23.

**Figura 11** – Publicação sobre Snacks oferecidos pela Azul



Fonte: *Screenshot* feito pela autora.<sup>27</sup>

A Figura 9 traz a publicação referente aos *snacks* oferecidos pela companhia. Ao analisar os comentários dos clientes na postagem (Figura 10), um total de 363, é possível ver que este é um fator bastante valorizado e lembrado, que atua como diferencial em relação às demais companhias. Além disso, também é possível notar esta como uma das mais fortes e valorizadas características do Programa, visto que a publicação sobre os *snacks* é a que menos possui queixas em relação a outros serviços da Azul, como visto nas postagens anteriores.

<sup>27</sup> FACEBOOK. Disponível em <<https://www.facebook.com/AzulLinhasAereas/photos/a.130677992233.120260.48541472233/10152953667052234/?type=3>>. Acesso em 7 de novembro de 2015.

**Figura 12** – Comentários postagem Snaks



Fonte: *Screenshot* feito pela autora.<sup>28</sup>

Na última postagem (Figura 11) analisada, realizada no dia 7 de novembro de 2015, são abordados mais de um serviço pertencentes ao Programa Experiência Azul, incluindo o *Happy Hour Azul*.

<sup>28</sup> Idem à nota 25.

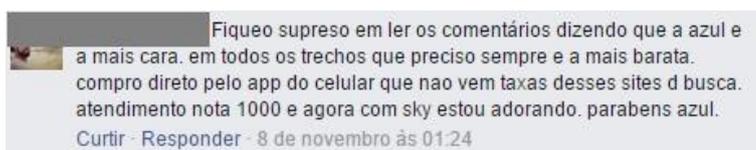
**Figura 13** – Postagem Experiência Azul



Fonte: *Screenshot* feito pela autora.<sup>29</sup>

Entre as publicações analisadas, esta, com 60 comentários, foi a que mais recebeu comentários negativos contendo críticas e queixas. Muitos deles referentes ao, já citado, aumento de preço das passagens e outros comentando sobre a distribuição de *snacks*, alegando que, ao contrário do que a empresa divulga, há uma certa contrariedade por parte das comissárias em fornecer *snacks* à vontade aos passageiros. Mas também são vistos comentários de clientes defendendo a companhia, como é mostrado na Figura 12.

**Figura 14** – Comentário postagem Experiência Azul



Fonte: *Screenshot* feito pela autora.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> FACEBOOK. Disponível em <<https://www.facebook.com/AzulLinhasAereas/photos/a.130677992233.120260.48541472233/10153088085007234/?type=3>>. Acesso em 7 de novembro de 2015.

<sup>30</sup> Idem à nota 27.

A partir da análise das postagens na página da Azul Linhas Aéreas, sobre os serviços oferecidos pela companhia, verificou-se que entre as palavras-chave mais frequentes nas falas dos clientes estão: “amo”, “melhor companhia aérea”, “orgulho”, especialmente dos funcionários que fazem parte da companhia, “ótimo atendimento”. Tais palavras-chave podem ser relacionadas com alguns dos pilares que compõem a reputação, na visão de Almeida (2005), respectivamente, com o pilar emocional, no atributo gostar; pilar visão e liderança, no atributo força e liderança; pilar ambiente de trabalho, no atributo bom local de trabalho e com o pilar de produtos e serviços, no atributo qualidade.

De forma geral, a análise das postagens da companhia, em sua página na rede social digital Facebook, e da sessão dedicada ao Programa no site institucional permitiu identificar que há uma falha na comunicação sobre o Programa Experiência Azul: ambas as páginas divulgam e mostram as vantagens dos serviços oferecidos, porém, não os comunicam como pertencentes ao Programa.

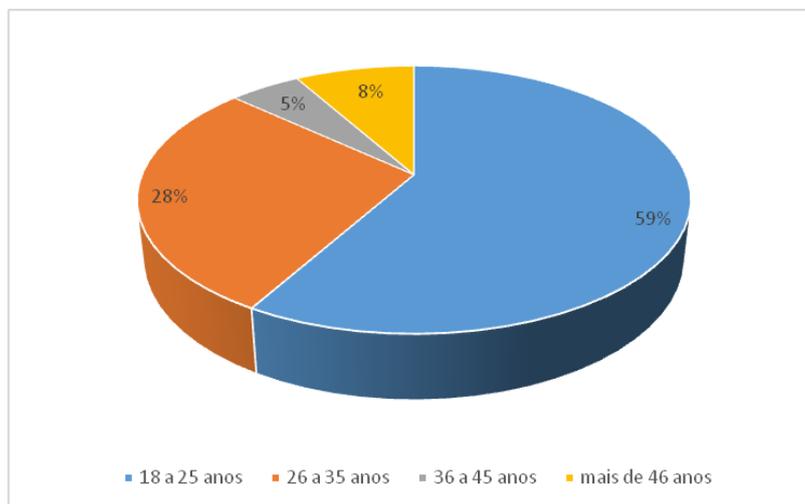
#### **4.6 O Programa Experiência Azul na visão dos clientes**

Com o objetivo de avaliar a contribuição do Programa Experiência Azul para a forma como a Azul Linha Aéreas é vista pelos seus clientes, foi realizada uma pesquisa de caráter quantitativo, por meio de um questionário com perguntas que abordaram: o perfil dos entrevistados, na perspectiva de conhecer um pouco mais sobre os respondentes; o Programa Experiência Azul, visando identificar se os clientes sabem, de fato, os serviços que o compõem e se o consideram um diferencial frente às concorrentes; e a reputação da empresa Azul Linhas Aéreas, no contexto dos pilares propostos por Almeida (2005). Para essa avaliação da reputação da Azul, foram elaboradas 14 perguntas fechadas, seguindo o modelo de questionário Quociente de Reputação. Como questões iniciais, de filtro, foram usadas a frequência com que os entrevistados andaram de avião nos últimos dois anos e quantas delas foram com a Azul Linhas Aéreas. Resposta nula para qualquer uma das duas questões encerrava a participação da pessoa na pesquisa.

O questionário foi disponibilizado pela Internet, na rede social digital Facebook, na ferramenta Google Docs, no período de 9 a 15 de novembro de 2015. No total, foram registrados 71 respondentes. Destes, 11 foram desconsiderados por terem resposta nula nas questões iniciais, de filtro. Portanto, ao total, foram considerados válidos 60 formulários.

Com relação ao perfil, o Gráfico 1 mostra que 59% (35 pessoas) têm entre 18 e 25 anos, 28% (17 pessoas) têm entre 26 e 35 anos, 5% (3 pessoas) têm entre 36 e 45 anos e 8% (5 pessoas) têm mais de 46 anos.

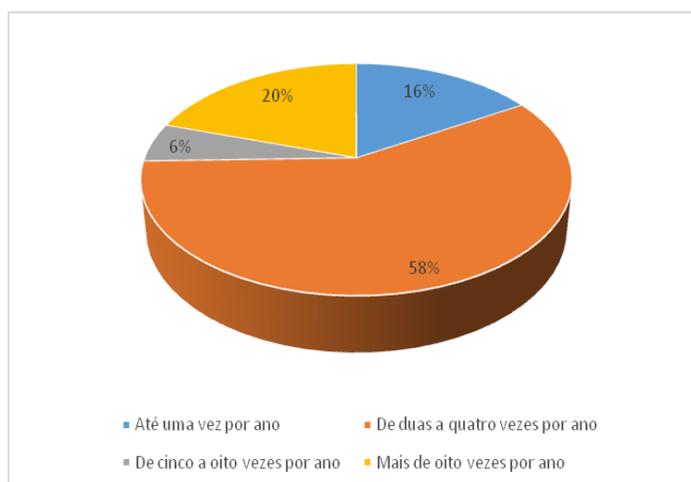
**Gráfico 1 – Perfil dos entrevistados**



Fonte: elaborado pela autora.

Quando questionados sobre a frequência com que viajaram de avião nos últimos dois anos, o Gráfico 2 mostra que 16% (9 pessoas) viajaram até uma vez por ano, 58% (32 pessoas) viajaram de duas a quatro vezes por ano, 6% (3 pessoas) viajaram de cinco a oito vezes por ano e 20% (11 pessoas) viajaram mais de oito vezes por ano.

**Gráfico 2 – Frequência de viagens de avião nos últimos dois anos**

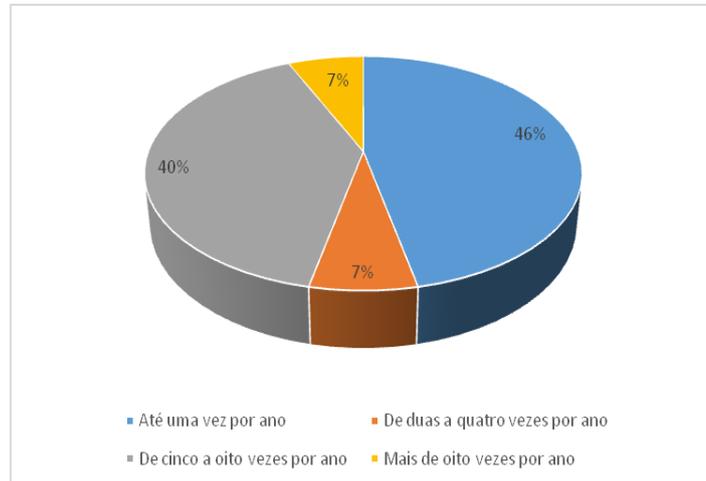


Fonte: elaborado pela autora.

Com relação ao número de viagens realizadas com a Azul Linhas Aéreas nos últimos dois anos, como é possível ver no Gráfico 3, 46% (28 pessoas) dos respondentes afirmaram

ter viajado até uma vez por ano, 7% (4 pessoas) afirmaram ter viajado de duas a quatro vezes por ano, 40% (24 pessoas) afirmaram ter viajado de cinco a oito vezes por ano e 7% (4 pessoas) afirmaram ter viajado mais de oito vezes por ano com a Azul.

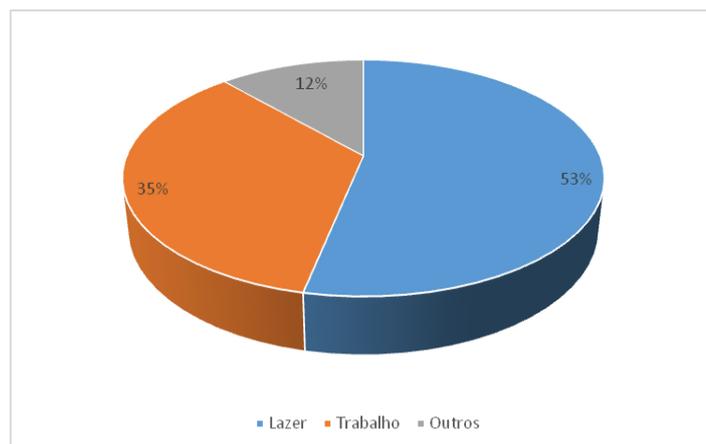
**Gráfico 3** – Frequência de voos com a Azul Linhas Aérea nos últimos dois anos



Fonte: elaborado pela autora.

Quando questionados sobre o motivo da maioria das viagens realizadas nos últimos dois anos, 53% (32 pessoas) afirmaram ter viajado a lazer, 35% (21 pessoas) viajaram a trabalho e 12% (7 pessoas) alegaram outros motivos, como é possível ver no Gráfico 4.

**Gráfico 4** – Motivo da maioria das viagens realizadas nos últimos dois anos

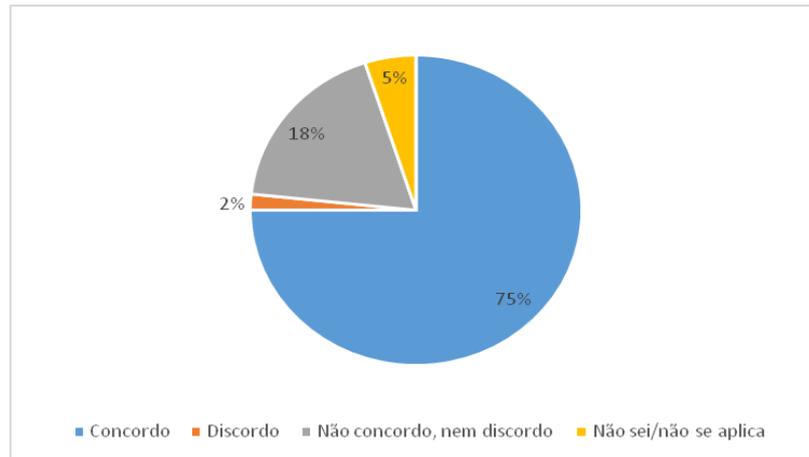


Fonte: elaborado pela autora.

Com relação ao Programa Experiência Azul, quando questionados se consideram as bebidas e *snacks* oferecidos pela Azul como um diferencial positivo frente às demais companhias aéreas do Brasil (Gráfico 5), 75% (45 pessoas) dos clientes concordaram, 2% (1 pessoa) discordaram, 18% (11 pessoas) foram indiferentes e 5% (3 pessoas) não souberam

responder. Através da análise das respostas em relação aos outros serviços, é possível perceber que este é o serviço mais conhecido e utilizado pelos clientes da Azul, o que se reflete baixo número de pessoas que não souberam responder, a menor porcentagem para a opção em todo o questionário.

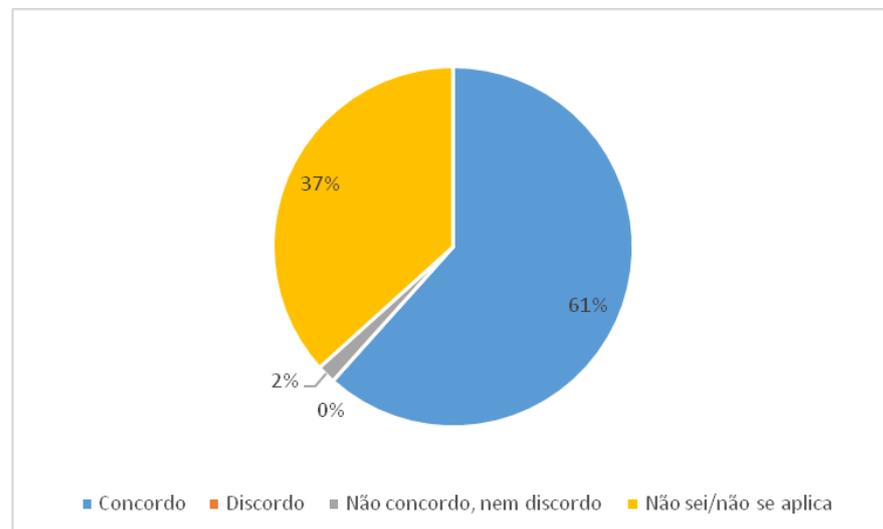
**Gráfico 5** – Bebidas e *snacks* como diferencial frente às demais companhias aéreas



Fonte: elaborado pela autora.

Sobre o fato de o traslado de ônibus oferecido pela Azul até o aeroporto tornar a viagem mais fácil (Gráfico 6), 61% (37 pessoas) dos entrevistados concordaram, 2% (1 pessoa) foram indiferentes e 37% (22 pessoas) afirmaram não saber. Nenhum dos entrevistados selecionou a opção discordo para esta pergunta. Importante ressaltar que todos os clientes que já utilizaram este serviço concordam com o fato de que ele torna a viagem mais fácil, o que comprova sua eficiência.

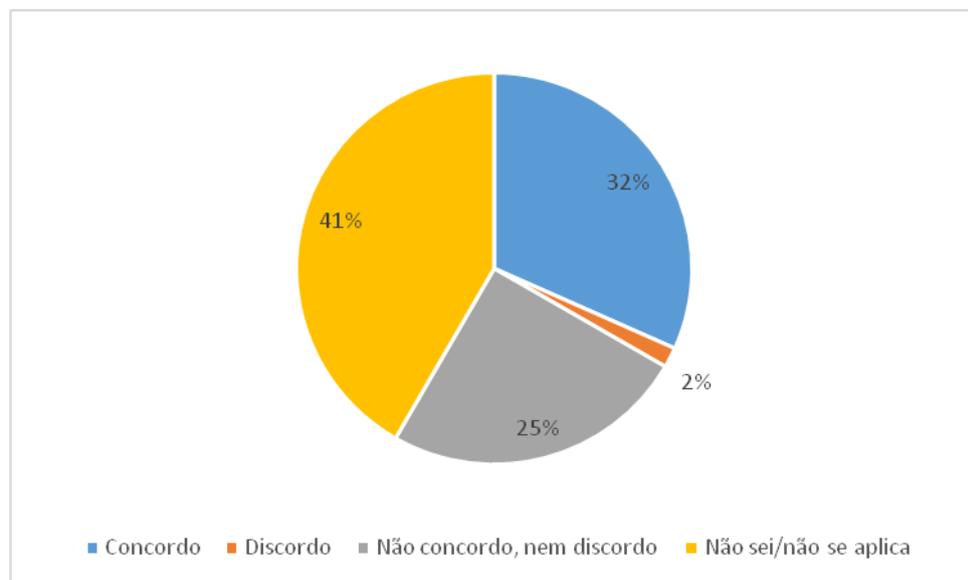
**Gráfico 6** – O traslado de ônibus oferecido pela Azul facilita a viagem



Fonte: elaborado pela autora.

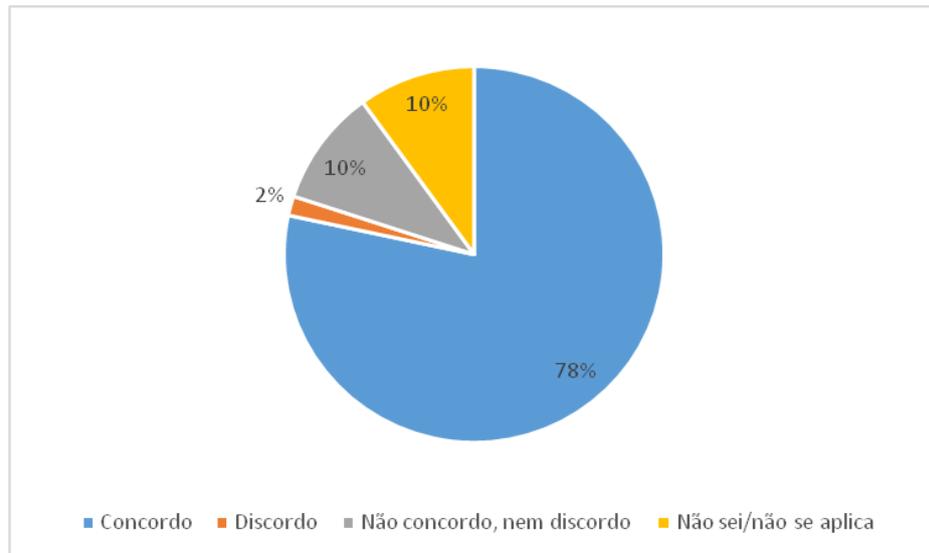
Quando questionados se viajam mais tranquilos com o fato de o serviço Assistência Viagem poder ser acionado em caso de problemas de saúde (Gráfico 7), 32% (19 pessoas) dos entrevistados concordaram, 2% (1 pessoa) discordam, 25% (15 pessoas) foram indiferentes e 41% (25 pessoas) não souberam responder. O grande número de clientes que não soube responder, deve-se ao fato de que nenhum dos entrevistados afirma ter utilizado este serviço.

**Gráfico 7 – A Assistência viagem torna a viagem mais tranquila**



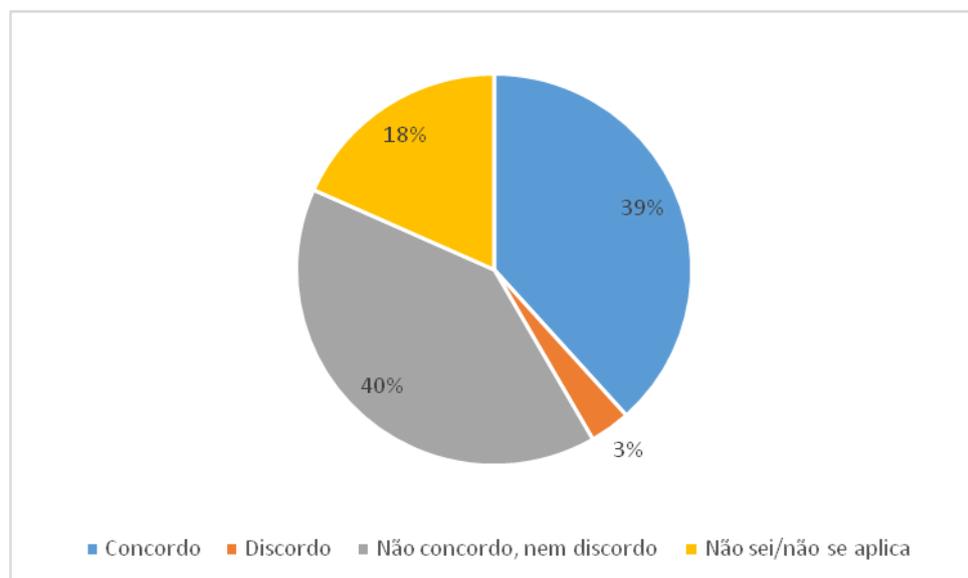
Fonte: elaborado pela autora.

Como é possível ver no Gráfico 8, 78% (47 pessoas) concordaram com a afirmação de que a TV SKY ao vivo nas aeronaves da Azul é um serviço inovador em comparação às demais companhias aéreas que atuam no Brasil, apenas 2% (1 pessoas) discordaram, 10% (6 pessoas) foram indiferentes e os outros 6% (10 pessoas) não souberam responder. Este serviço apareceu como o segundo mais utilizado pelos entrevistados, atrás apenas das bebidas e *snacks*, que em sua grande maioria o considera um diferencial. Interessante ressaltar que até mesmo os entrevistados que não utilizaram o serviço o consideram algo que diferencia a companhia. Esse fato pode ser atribuído à comunicação da Azul Linhas Aéreas, que divulga o serviço de maneira adequada, mostrando suas vantagens e exclusividade, fatores fundamentais para um programa de marketing, como afirmam por Lovelock e Wright (2001), em seu elemento “Promoção e educação”, do modelo dos 8 P’s.

**Gráfico 8** – A TV SKY ao vivo é um diferencial frente às demais companhias aéreas do Brasil

Fonte: elaborado pela autora.

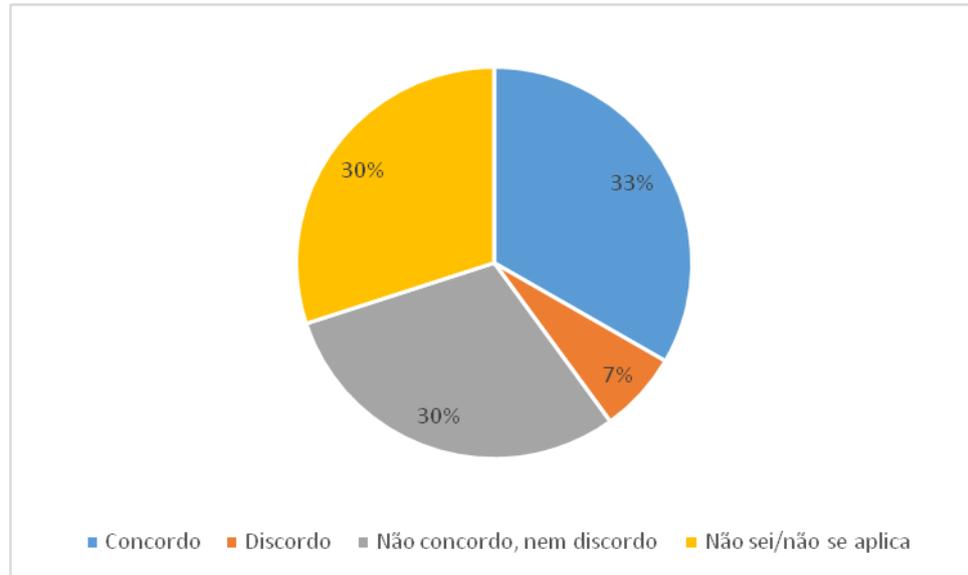
Com relação à afirmação de que a Azul Magazine possui conteúdos que tornam a viagem mais rápida e agradável (Gráfico 9), 39% (23 pessoas) afirmaram que concordam, 3% (2 pessoas) discordaram, 40% (24 pessoas) foram indiferentes e 18% (11 pessoas) não souberam responder. A grande porcentagem de respondentes indiferentes em relação a revista mostra que o serviço não é considerado um diferencial no Programa, o que se deve ao fato de ele não ser uma exclusividade da Azul Linhas Aéreas, sendo oferecido por mais companhias aéreas do Brasil.

**Gráfico 9** – A Azul Magazine torna a viagem mais rápida e agradável

Fonte: elaborado pela autora.

Quanto à afirmação de que com a Tarifa Azul é possível economizar muito mais (Gráfico 10), 33% (20 pessoas) concordaram, 7% (4 pessoas) discordaram, 30% (18 pessoas) foram indiferentes e os outros 30% (18 pessoas) não souberam responder. O grande número de pessoas indiferentes e que não souberam responder, deve-se ao fato de que este foi um dos serviços menos citados como já utilizado pelos entrevistados.

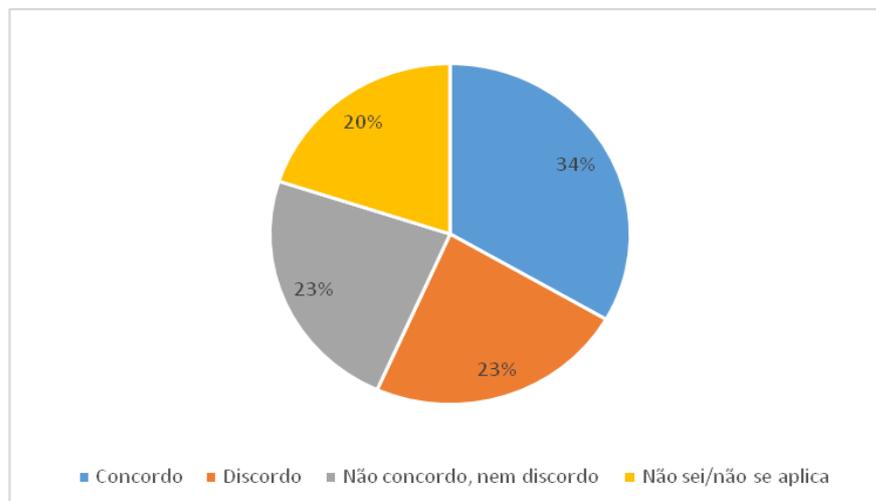
**Gráfico 10** – A Tarifa Azul possibilita uma maior economia



Fonte: elaborado pela autora.

Com relação à afirmação de que o espaço extra entre as poltronas das aeronaves da Azul é um fator importante no momento da decisão de compra das passagens aéreas, as respostas foram mais uniformes, como mostra o Gráfico 11. Do total, 34% (20 pessoas) concordaram, 23% (14 pessoas) discordaram, 23% (14 pessoas) foram indiferentes e 20% (12 pessoas) não souberam responder. Devido à grande porcentagem de clientes que discordam, consideram indiferente ou não sabem responder, é possível concluir que o espaço extra não é considerado um fator decisivo no momento de optar pela Azul Linhas Aéreas.

**Gráfico 11** – O Espaço extra da Azul é um fator importante na decisão da compra das passagens



Fonte: elaborado pela autora.

De maneira geral, a análise das respostas referentes ao Programa Experiência Azul permitiu identificar que os clientes da Azul Linhas Aéreas não sabem quais serviços o compõe, já que muitos dos que afirmam não conhecer o Programa já utilizaram vários de seus serviços.

Além disso, os consumidores que já utilizaram os serviços, demonstraram-se satisfeitos, o que confirma que o Programa Azul atingiu a qualidade em seus serviços. Segundo Lovelock e Wright (2001), qualidade é o grau em que um serviço atende as expectativas dos clientes e, segundo os autores, ela é essencial para diferenciar o produto no mercado.

Também é possível afirmar que o Programa Experiência Azul, de maneira geral, é considerado um diferencial para a Azul Linhas Aéreas, o que é ilustrado pelas respostas das perguntas referentes aos *snacks* e à TV SKY ao vivo – os serviços mais conhecidos e utilizados do Programa.

O oferecimento de bebidas e *snacks* pela companhia, especialmente, aparece como o serviço mais conhecido e usado pelos clientes, além de ser o que mais se destaca para os consumidores e atua como grande diferencial para a Azul. Isso confirma o que Las Casas (2012) fala sobre a necessidade de surpreender o cliente com serviços que superem suas expectativas, já que a Azul Linhas Aéreas é a única companhia aérea brasileira a oferecer, de maneira ilimitada, uma variedade tão grande de lanches à bordo. Segundo o autor, como foi abordado no terceiro capítulo, disponibilizar serviços diferenciados agrega valor aos serviços

que normalmente são oferecidos e influencia diretamente na satisfação dos clientes e, conseqüentemente, na reputação da empresa.

Ao final do questionário, os respondentes foram questionados sobre duas palavras que, para eles, definem a Azul Linhas Aéreas. As respostas foram diversas e, entre elas, se destacaram o conforto (com 12 respostas), a qualidade (com 8 respostas), seguidas pelas palavras inovação e termos referentes aos *snacks* oferecidos no programa (com 6 respostas cada). As duas primeiras palavras confirmam a preocupação que a Azul Linhas Aéreas demonstra em oferecer conforto nas suas aeronaves, qualidade em seus serviços e atendimento. Já os termos “inovação” e os referentes aos *snacks* têm ligação direta com o Programa Experiência Azul e confirmam o fato de que ele atua como um diferencial para a companhia.

Com relação à reputação da Azul Linhas Aéreas, os entrevistados avaliaram aspectos pertencentes aos diferentes pilares propostos por Almeida (2005), como é possível ver no quadro a seguir, onde constam os pilares, suas respectivas questões e médias. Destaca-se que o questionário tomou como base uma escala de avaliação com intervalos de 1 a 7, tal qual proposto na metodologia de avaliação do Quociente de Reputação.

**Quadro 3** – Pilares e respectivas questões e médias

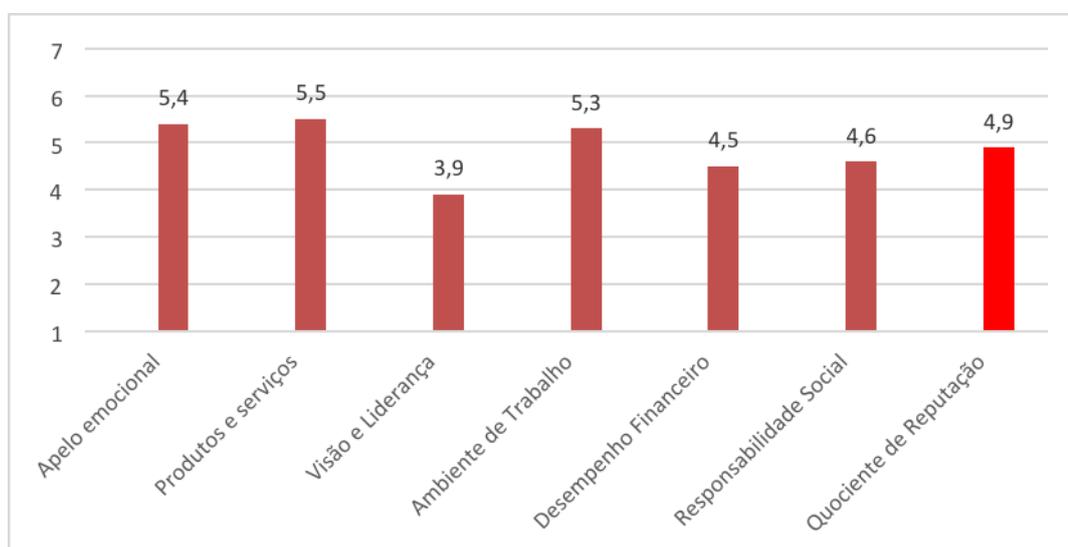
<b>Pilar</b>	<b>Questão</b>	<b>Média</b>
Apelo Emocional	Eu gosto da marca Azul Linhas Aéreas	6
	Eu confio que a Azul vai atender minhas demandas e expectativas como cliente.	5,6
	Eu tenho mais respeito pela marca Azul do que pelas suas concorrentes	5
	Eu confio na política de manutenção das aeronaves praticada pela Azul	4,9
Produtos e Serviços	Os serviços oferecidos pela Azul têm qualidade	5,9
	Os preços cobrados pela Azul estão de acordo com a qualidade dos serviços oferecidos	5,3
	A Azul inova nos serviços oferecidos a seus clientes	5,3
Visão e Liderança	Eu considero a Azul líder no mercado aéreo brasileiro	3,9
Ambiente de Trabalho	Pelo que percebo, a Azul oferece boas condições de capacitação e treinamento aos seus funcionários	5,3
	Eu acredito que a Azul é um bom lugar para se trabalhar	5,3
Desempenho Financeiro	A Azul é sólida e estruturada financeiramente.	4,8
	Eu investiria financeiramente na marca Azul Linhas Aéreas	4,3

Responsabilidade social	A Azul tem políticas sustentáveis que ajudam o meio ambiente	4,2
	A Azul tem uma boa conduta ética com os seus consumidores	5,1

Fonte: elaborado pela autora

Como é possível analisar no Gráfico 12, o quociente de reputação é de 4,9, revelando ser mediano o grau de reputação percebido pelos clientes em relação a Azul Linhas Aéreas. O resultado também indica os pilares apelo emocional, produtos e serviços e ambiente de trabalho como os itens que mais afetam positivamente a reputação da empresa.

**Gráfico 12 – Pilares da Reputação**



Fonte: elaborado pela autora.

A partir da análise do gráfico, verificou-se que, de maneira geral, o pilar produtos e serviços foi o melhor avaliado pelos três grupos de entrevistados, o que possui ligação com o Programa Experiência Azul que oferece e divulga serviços diferenciados a seus clientes. Já o pilar visão e liderança foi o que recebeu menor pontuação por parte dos três grupos de entrevistados, o que, possivelmente, se deve ao fato de a Azul Linhas Aéreas não ser a companhia líder do segmento no Brasil.

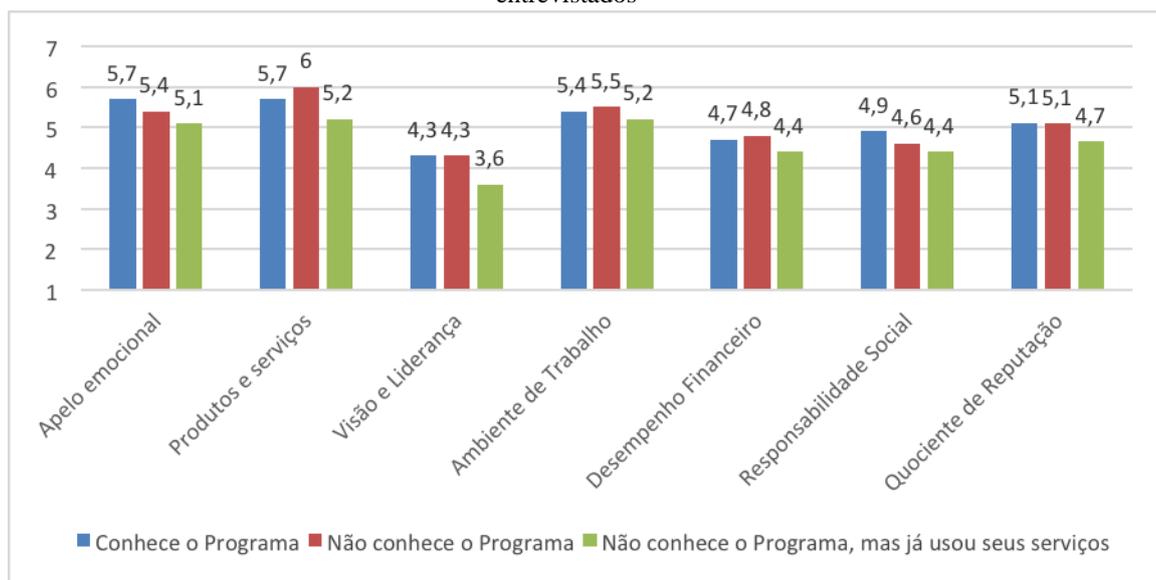
#### **4.7 Relação entre o Programa Experiência Azul e a Reputação**

Para analisar como o Programa Experiência Azul relaciona-se com a reputação da Azul Linhas Aéreas, como mostra o Gráfico 5, dividiu-se os entrevistados em três grupos de acordo com suas respostas: os que conhecem o Programa (grupo 1), os que não conhecem e

nunca utilizaram seus serviços (grupo 2) e os que não conhecem o Programa, mas já utilizaram os seus serviços (grupo 3).

Além disso, devido ao fato de o Programa Experiência Azul oferecer serviços, a análise foi feita sobre como o pilar produtos e serviços influencia no Quociente de Reputação da Azul Linhas Aéreas.

**Gráfico 13** – Médias dos pilares da reputação de acordo com cada um dos grupos de entrevistados



Fonte: elaborado pela autora.

As duas primeiras questões do pilar produtos e serviços falam sobre a qualidade dos serviços oferecidos pela Azul. A qualidade dos serviços, segundo Lovelock e Wright (2001), é alcançada quando eles atingem ou superam as expectativas dos clientes. Como resultados da primeira questão, é possível ver que o grupo de entrevistados que conhece o programa afirmou que os serviços oferecidos pela Azul têm qualidade, atribuindo uma média de 6,2 para esta questão, valor significativamente alto. Já os entrevistados que não conhecem o programa, mas utilizaram seus serviços atribuíram uma média de 5,6.

Os participantes que afirmaram não conhecer o Programa e não ter utilizado nenhum dos seus serviços<sup>31</sup> atribuíram média 6 para a primeira pergunta, valor igualmente alto. Apesar deste grupo de entrevistados não terem tido contato com os serviços de bordo da Azul Linhas Aéreas, a avaliação da qualidade dos serviços pode ter sido feita com base em outros fatores. Já que, de acordo com Lovelock e Wright (2001), a avaliação da qualidade de um serviço pode ser influenciada por fatores como a comunicação boca a boca ou propaganda.

<sup>31</sup> Importante destacar que os entrevistados apresentam uma certa confusão nas respostas, visto que ao entrar em uma aeronave da Azul Linhas Aéreas, eles automaticamente fazem uso de uma série dos seus serviços de bordo.

Quanto à segunda questão referente ao pilar produtos e serviços, o grupo 1 atribuiu média 5,5 para a afirmação de que os preços cobrados pela Azul estão de acordo com a qualidade dos serviços. O grupo 2 atribuiu média 5,1 e o grupo 3, média 6,3. Ambas as médias apresentam valores medianos, que refletem as manifestações percebidas na página do Facebook da empresa, com queixas sobre o aumento dos preços da companhia.

Nas questões relativas à qualidade dos serviços prestados pela companhia, é possível perceber que os clientes os consideram de qualidade, fator que, segundo Lovelock e Wright (2001), é fundamental para a diferenciação do serviço e da empresa no mercado. A qualidade dos serviços também reforça o relacionamento com os consumidores e demonstra sua capacidade de gerar valor frente a eles, fatores que, de acordo com Almeida (2005), contribuem diretamente com a reputação da empresa.

A terceira questão do pilar produtos e serviços fala sobre a Azul inovar nos serviços oferecidos por ela. Os grupos 1 e 2 de entrevistados atribuíram 5,5 e 5,1, respectivamente, para a questão, um valor mediano. Já o grupo 3 de entrevistados atribuiu 5,8 como média para a questão. Tais valores são considerados relativamente altos, tomando por base outros indicadores avaliados.

A inovação presente nos serviços da Azul e percebida por seus clientes, deve-se ao frequente monitoramento das expectativas de seus *stakeholders* realizado pela companhia, etapa considerada crucial por Riel (2013) para o alinhamento da comunicação de uma organização. O alinhamento, como já foi dito anteriormente, recebe atenção especial por parte da Azul Linhas Aéreas, pois, de acordo com Fombrum e Rindova (1998, p. 206 apud Almeida, 2005, p. 122), o levantamento de informações é crucial para que a empresa seja capaz de identificar as oportunidades do ambiente e consiga lançar produtos inovadores que as aproveitem.

Com base nos resultados da pesquisa, é possível afirmar na visão dos clientes, o Programa Experiência Azul e os serviços por ele oferecidos possuem qualidade e são inovadores, fatores que contribuem positivamente para a construção da reputação da Azul Linhas Aéreas. Pois, de acordo com Almeida (2005), reforça o relacionamento com os consumidores e demonstra sua capacidade de gerar valor ante à eles, contribuindo diretamente com a reputação da empresa. O efeito no relacionamento com o público pode ser visto nas médias relativamente altas do pilar apelo emocional, que mede o quanto os clientes gostam, respeitam e admiram a organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido ao fato de atualmente as organizações dependerem, também, de sua visibilidade e credibilidade para destacar-se no mercado. Conforme evidenciado neste estudo, a reputação aparece como um grande ativo intangível nesse cenário competitivo, já que não é possível comprá-la, imitá-la ou adquiri-la em curto prazo. Entretanto, percebe-se que para ter uma boa reputação organizacional, entre outros fatores, as empresas devem estar frequentemente atentas as expectativas e necessidades de seus *stakeholders* para colocar no mercado produtos e serviços capazes de atendê-las.

Através da pesquisa bibliográfica, foi possível aprofundar os conceitos de marketing de serviços e atendimento ao cliente e avaliar sua participação na construção e manutenção da reputação organizacional nas empresas.

Com isso, chegou-se ao problema de pesquisa: “Como os serviços e o atendimento oferecidos pelo Programa Experiência Azul contribuem para a construção da reputação da Azul Linhas Aéreas?”. A partir dos resultados obtidos na pesquisa aplicada, percebe-se que a qualidade e inovação presentes nos serviços e atendimento oferecidos pelo Programa Experiência Azul, geram valor diante de seus clientes, o que contribui para o relacionamento da empresa com eles e afeta positivamente a reputação da empresa.

A aplicação do questionário aliada à análise da página da Azul Linhas Aéreas no Facebook permitiu perceber que os serviços e o atendimento oferecidos no Programa Experiência Azul, tornam a experiência de voar com a companhia mais agradável, o que influencia de maneira positiva a construção da reputação da empresa. Dessa forma, atingiu-se o objetivo de analisar se e como os serviços e o atendimento ao cliente proporcionados pelo Programa Experiência Azul influenciam na construção da reputação da Azul Linhas Aéreas.

Para atingir o primeiro objetivo específico de identificar os elementos que compõem a reputação organizacional, bem como deve se dar o alinhamento da comunicação na sua gestão, utilizou-se de pesquisa bibliográfica. Concluiu-se que a reputação organizacional pode ser definida como um ativo intangível, formado através de um processo racional, com uma grande parcela emocional. Porém, para a conquista de uma boa reputação, a gestão da comunicação aparece como um fator fundamental. Dentro desse contexto, o alinhamento da comunicação na gestão da reputação organizacional deve ser feito através do levantamento de informações qualificadas, seguido da seleção de um *road map* correto e a da sua implementação.

Além da comunicação organizacional, o marketing de serviços e o atendimento ao cliente também aparecem como fatores que contribuem para a reputação da Azul Linhas Aéreas. Verificou-se que, também no mercado aéreo brasileiro, o marketing de serviços mostra de fundamental importância para que o atendimento ao cliente seja bem executado e capaz de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, respondendo assim ao segundo objetivo específico desta pesquisa.

Foram entrevistados os clientes da Azul Linhas Aéreas para se atingir o último objetivo específico deste estudo, de verificar como os clientes percebem o Programa Experiência Azul e sua relação com a reputação da empresa. Constatou-se que o Programa é percebido como fornecedor de serviços de qualidade e inovadores e que ele influencia positivamente a construção da reputação da empresa, à medida que fortalece o relacionamento entre a companhia e seus clientes.

Como limitações desta pesquisa, aponta-se o fato de ela ter sido realizada apenas com entrevistados do Rio Grande do Sul, o que pode ter interferido na veracidade dos resultados da pesquisa, já que grande parte dos serviços pertencentes ao Programa Experiência Azul são oferecidos no eixo Rio-São Paulo. Além disso, o fato de contar com apenas 60 respondentes para uma pesquisa sobre um programa de nível nacional, também pode ter limitado a visão sistêmica do objeto de estudo. Outro fator limitador do estudo foi a dificuldade de encontrar informações oficiais nos canais da empresa, já que ela não disponibiliza sequer sua Visão, Missão e Valores.

A contribuição deste estudo para a área de Relações Públicas e de Comunicação se dá pelo fato de abordar o tema Reputação Organizacional, já bastante estudado na área, de maneira prática e atual, analisando como os serviços e atendimento ao cliente contribuem para sua construção e consolidação. Espera-se que este estudo possa contribuir para que estudantes e profissionais da área compreendam a importância de se trabalhar a reputação organizacional dentro das empresas.

Destaca-se que o estudo desenvolvido para este trabalho de conclusão de curso possibilitou à pesquisadora entender melhor a importância de conhecer os *stakeholders* e entender suas necessidades e expectativas para o processo de construção da reputação organizacional. Acredita-se que, através do estudo de caso, o estudo permitiu aliar os conceitos teóricos com a prática profissional. Por fim, espera-se que o estudo tenha atingido o seu objetivo de analisar como os serviços e o atendimento ao cliente proporcionados pelo Programa Experiência Azul influenciam na construção da reputação da Azul Linhas Aéreas. Mas, além disso, almeja-se que a pesquisa sirva de motivação para que outros estudos avaliem

a contribuição dos serviços e do atendimento ao cliente na construção da reputação organizacional.

## REFERÊNCIAS

AAEKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996. **Air Transport Action Group – ATAG**. Disponível em: < <http://www.atag.org/>>. Acesso em novembro de 2015.

ABEAR. **Panorama 2014**. O setor aéreo em dados e análises. Disponível em: < [http://www.abear.com.br/uploads/arquivos/dados\\_e\\_fatos\\_arquivos\\_ptbr/ABEAR\\_Panorama\\_2014\\_24jul\\_v2\\_simples.pdf](http://www.abear.com.br/uploads/arquivos/dados_e_fatos_arquivos_ptbr/ABEAR_Panorama_2014_24jul_v2_simples.pdf)>. Acesso em novembro de 2015.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ALMEIDA, Ana Luísa. **A reputação organizacional**: a importância de parâmetros para seu gerenciamento. In *Organicom*, 2005, p.117-133.

ALMEIDA, Ana Luísa; NUNES, Dário Arantes. **Mensagens corporativas e a construção de sentido sobre as organizações**. In *Organicom*, 2007. p. 259-279.

CZINKOTA, Michael R. *et. al.* **Marketing – as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

DUARTE, Marcia Y. Matsuuchi. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. Análise de conteúdo. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. **Avaliação em Comunicação Organizacional**. Brasília, DF: Embrapa, 2006.

GRUNIG, J.E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.

IASBECK, Luiz Carlos A. **Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional**. *Organicom*: revista brasileira de comunicação e relações públicas. Ano 4, no 7. São Paulo: Gestcorp-ECA-USP, 2007.

HOFFMAN, Douglas K.; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Excelência em atendimento ao cliente – Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2012.

\_\_\_\_\_. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Qualidade Total em Serviços**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARCONI, Marina de A; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**/São Paulo: Atlas Ed., 2002.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2 ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

REPUTATION INSTITUTE. **About RepTrak** ®. Disponível em: <<https://www.reputationinstitute.com/reputation-measurement-services/reprtrak-framework>>. Acesso em outubro de 2015.

RIEL, Van C. **Reputação: o Valor Estratégico do Engajamento de Stakeholders**. Tradução. [s.l.] Elsevier Editora, 2013.

SCHMITT, Bernd H. **Gestão da Experiência do Cliente: Uma revolução no relacionamento com os consumidores**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. In: Duarte, Jorge; Barros, Antônio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012. P. 51-61.

SPILLER, Eduardo Santiago et al. **Gestão de serviços e marketing interno**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006.

WIKIPEDIA. **Hashtag**. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Hashtag>>. Acesso em 07 nov. 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – Questionário com os clientes da Azul

### Programa Experiência Azul - Azul Linhas Aéreas

Esta pesquisa tem por objetivo avaliar a contribuição do Programa Experiência Azul para a forma como a Azul Linha Aéreas é vista pelos seus clientes. O instrumento faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso da estudante Fernanda Rosenhaim do Curso de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), orientado pela Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Ana Karín Nunes. Ressalta-se que a identidade dos sujeitos será preservada na análise dos resultados. Em caso de dúvidas, favor entrar em contato pelo e-mail [nanda.rosenhaim@gmail.com](mailto:nanda.rosenhaim@gmail.com)

#### Faixa etária\*

- De 18 a 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- Mais de 46 anos

#### Considerando os dois últimos anos, com que frequência você viajou de avião?\*

- Até uma vez por ano
- De duas a quatro vezes por ano
- De cinco a oito vezes por ano
- Mais de oito vezes por ano
- Nenhuma vez

#### Considerando os dois últimos anos, com que frequência você viajou com a Azul Linhas Aéreas:\*

- Até uma vez por ano
- De duas a quatro vezes por ano
- De cinco a oito vezes por ano
- Mais de oito vezes por ano
- Nenhuma vez

Qual o motivo da maioria das viagens realizadas nos dois últimos anos?\*

- Trabalho
- Lazer
- Other:

Você já ouviu falar do Programa Experiência Azul?\*

- Sim
- Não

Dos serviços oferecidos pela Azul, abaixo, assinale aqueles que você já usou:\*

- Ônibus gratuito que faz o transporte até o aeroporto
- Azul estacionamento
- TV SKY ao vivo nas aeronaves
- Bebidas e snacks exclusivos
- Espaço extra entre as poltronas
- Reserva em espera (24 horas para pagar a passagem reservada)
- Assistência Viagem (cobertura de serviços médicos)
- Azul Magazine (revista a bordo)
- Tarifa Azul
- Lojas Azul (unidades físicas nos aeroportos)
- Nenhum

As bebidas e snacks oferecidos pela Azul são um diferencial positivo em comparação às demais companhias aéreas que atuam no Brasil.\*

- Concordo
- Não concordo, nem discordo
- Discordo
- Não sei/não se aplica

O traslado de ônibus oferecido pela Azul até o aeroporto torna minha viagem mais fácil.\*

- Concordo
- Não concordo, nem discordo
- Discordo
- Não sei/não se aplica

Eu viajo tranquilo sabendo que se tiver algum problema de saúde, a assistência viagem oferecida pela Azul poderá ser acionada.\*

- Concordo
- Não concordo, nem discordo
- Discordo
- Não sei/não se aplica





**A Azul é sólida e estruturada financeiramente.\***

A questão deve ser respondida numa escala de 1 a 7, considerando 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.

1 2 3 4 5 6 7

discordo totalmente        concordo totalmente

**Eu investiria financeiramente na marca Azul Linhas Aéreas.\***

A questão deve ser respondida numa escala de 1 a 7, considerando 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.

1 2 3 4 5 6 7

discordo totalmente        concordo totalmente

**A Azul tem políticas sustentáveis que ajudam o meio ambiente.\***

A questão deve ser respondida numa escala de 1 a 7, considerando 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.

1 2 3 4 5 6 7

discordo totalmente        concordo totalmente

**A Azul tem uma boa conduta ética com os seus consumidores.\***

A questão deve ser respondida numa escala de 1 a 7, considerando 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.

1 2 3 4 5 6 7

discordo totalmente        concordo totalmente

**Se você pudesse resumir a Azul Linhas aéreas em duas palavras, quais seriam?**