

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM
ADMINISTRAÇÃO - CEPEAD
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – TURMA 2002**

NELSON R. MONTEIRO JOBIM.

**AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO NA
AVIAÇÃO REGIONAL NO ESTADO DO AMAZONAS**

BELO HORIZONTE

2004

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM
ADMINISTRAÇÃO - CEPEAD
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – TURMA 2002**

**AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO NA
AVIAÇÃO REGIONAL NO ESTADO DO AMAZONAS**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – CEPEAD, do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Vidal

BELO HORIZONTE

2004

AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO NA AVIAÇÃO REGIONAL NO ESTADO DO AMAZONAS

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Administração** no Programa CEPEAD, do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Minas Gerais.

Belo Horizonte, 03 de Fevereiro de 2004

Prof. José Edson Lara, Ph.D.

Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Francisco Vital Barbosa
Dr. (Orientador – CEPEAD/UFMG)

Prof. Alexandre de Pádua Carrieri
Dr. (CEPEAD/UFMG)

Prof. José Edson Lara
Dr. (CEPEAD/UFMG)

Prof. Luiz Antônio Antunes Teixeira
Dr. (UMA/MG)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Nelson Vinhas Jobim (*in memorian*) e Célia Monteiro Jobim, pelos valores que me foram transmitidos desde cedo e pela dedicação incessante a minha formação.

AGRADECIMENTOS

A Deus por estar sempre comigo dando-me forças para superar minhas limitações e os desafios que a vida impõe.

As faculdades Objetivo, na pessoa do seu diretor Sr. Walderi Areosa, patrocinador do Mestrado, proporcionando-me a oportunidade de aprimorar meus conhecimentos na área científica.

A Professora Maria Ercília, diretora da instituição pelo apoio e a oportunidade dispensada durante todas as fases do curso.

Aos meus familiares, de cujo convívio mais próximo tive de abrir mão para poder dedicar-me integralmente aos estudos, especialmente a minha mãe Clélia Célio Monteiro Jobim minha esposa Ana Esther Andrade Butel e minhas irmãs Ruth Helena Monteiro Jobim e Maria das Graças Oliveira.

Também, muito especialmente, ao meu orientador, Professor Francisco Barbosa Vidal, pelo aprendizado, pela confiança e apoio nos momentos importantes da jornada.

À Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), mais especificamente à Coordenação de Ensino e Pesquisa em Administração (CEPEAD) e ao Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas – CIESA, proporcionando a oportunidade de aprimorar meus conhecimentos na área científica.

As empresas aéreas regionais: Rico Transporte Aéreo, Tavaj, Penta e Meta pelo apoio a realização deste estudo.

Ao corpo docente do curso indistintamente os meus sinceros agradecimentos pelos ensinamentos e atenção dispensada.

Aos colegas, pela convivência que deu origem e solidificou uma amizade fraterna.

Enfim, gostaria de transmitir a minha gratidão àqueles que contribuíram, com incentivos apoio, sugestões e subsídios de qualquer natureza, para a consolidação deste estudo.

RESUMO

JOBIM, Nelson Monteiro. AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO NA AVIAÇÃO REGIONAL NO ESTADO DO AMAZONAS. Belo Horizonte, 2004. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação, UFMG, 2004.

O transporte Aéreo Regional no Estado do Amazonas desempenha funções importantes na sociedade, como a de interligar regiões remotas na Amazônia, promovendo sua integração com o restante do país. Este estudo tem como objetivo pesquisar e analisar, se as estratégias de diferenciação, implementadas pelas quatro empresas aéreas regionais, Rico Linhas Aéreas, Tavaj, Transportes Aéreos Regulares, Meta, Mesquita Transportes Aéreas e Penta, Linhas Aéreas, são competitivas e eficazes, assim como avaliar o perfil do usuário, pontos fortes e pontos fracos das quatro empresas estudadas e a qualidade dos serviços prestados por estas empresas.

Após análise de dados e dos controles estatísticos e da aplicação de uma pesquisa de campo, visando avaliar a qualidade dos serviços e a satisfação dos usuários, o que se constatou foi a falta de uma estratégia corporativa definida, para as quatro empresas; estratégias de diferenciação sem uma consistência que viabilizaria a melhora dos serviços prestados e uma qualidade dos serviços que compromete a satisfação dos usuários que fazem uso das linhas aéreas regionais. Embora os resultados da pesquisa nos mostrem uma avaliação satisfatória para duas das quatro empresas aéreas estudadas, reforça-se a importância de se ressaltar a falta de um referencial de qualidade para com esses passageiros.

Por fim, esta pesquisa contribui de forma significativa para os estudos que visem uma reestruturação de estratégias de diferenciação na aviação regional do Estado do Amazonas, objetivando o fortalecimento do setor.

Palavras-Chave: Estratégia de Diferenciação, Satisfação e Qualidade dos serviços.

ABSTRACT

JOBIM, Nelson Monteiro. EVALUATION OF STRATEGIES OF DIFFERENTIATION IN THE REGIONAL AVIATION IN THE STATE OF AMAZONAS. Belo Horizonte, 2004. 182 f. Dissertation (Master's degree in Administration) – Pós-Graduation Program, UFMG, 2004.

Air Transportation in the State of Amazon carries out important functions in the society, that of interconnecting remote areas in the Amazon, promoting integration with the rest of the country.

The objective of this study is to researches and to analyze, the differentiation strategies, implemented by the regional companies, Rico Airlines, Tavaj Regular Air Transport, Meta, Mesquita Air Transport and Penta, Airlines, which are competitive and effective. It also evaluates the users' profile, strong and weak points of the companies studied, and the quality of the services offered.

After data analysis, statistical controls and field research, seeking to evaluate the quality of the services and customer's satisfaction, the lack of defined corporate strategy was identified for the four companies.

No consistent differentiation strategies would improve the quality of the services offered and the quality of services that put at risk customer satisfaction. Although the research result presents satisfactory evaluation for two of the four airlines studied, it is important to emphasize the lack of a quality reference on the part of the passengers.

Finally, this research contributes significantly to the studies that seek a restructuring of the differentiation strategies in regional aviation of the States of Amazonas, aiming at the strengthening of the sector.

Word-key: Strategy of Differentiation, Satisfaction and Quality of the services

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	13
LISTA DE FIGURAS.....	16
LISTA DE GRÁFICOS.....	17
LISTA DE QUADROS.....	18
LISTA DE SIGLAS.....	19
INTRODUÇÃO.....	20
Proposta do Estudo	22
Proposição do Problema	23
Objetivos da Pesquisa	23
Objetivo geral.....	23
Objetivos Específicos:.....	24
Contribuição e Relevância do Estudo.....	24
Estrutura do Trabalho.....	25
CAPÍTULO 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
1.1 Introdução.....	26
1.2 Definição de Estratégia	27
1.3 A Cadeia de Valor e as Cinco Forças Competitivas	28
1.4 As Estratégias Corporativas	29
1.5 Estratégia da Diferenciação.....	30
1.5.1 Estratégia de Diferenciação pelo Preço.....	31
1.5.2 Estratégia de Diferenciação pela Imagem	32
1.5.3 Estratégia de Diferenciação por Suporte	32
1.5.4 Estratégia de Diferenciação pela Qualidade	32
1.6 Definição de Serviços	33
1.6.1 Os Atributos dos Serviços	34
1.6.2 Implementado uma Estratégia de Serviço.....	36
1.6.3 O Construto Satisfação como Estratégia Competitiva	38
1.6.4 Avaliação da Qualidade dos Serviços	42

1.7 Administração das Expectativas.....	46
1.8 Administração das Evidências como Diferencial Competitivo.....	48
1.9 O Envolvimento dos Funcionários	49
1.10 Valor da Marca como um Fator de Diferenciação na Mente do Cliente	50
1.11 Marketing de Relacionamento	51
1.12 Políticas Arbitrárias Independentes e outros Condutores de Custos.....	56
1.13 Reconfiguração da Cadeia de Valores	56
CAPÍTULO 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	58
2.1 Introdução.....	58
2.2 Classificação da Pesquisa.....	58
2.3 Unidade de Análise	59
2.4 Campo de Estudo e Suas Limitações	59
2.5 Design da Pesquisa	59
2.6 Métodos e Técnicas de Coleta de Dados	61
2.7 Instrumento de Coleta de Dados	61
2.8 Variáveis	62
2.9 Amostragem	63
2.10 Tratamento dos Dados	63
2.11 Métodos de Análise	64
CAPÍTULO 3 ANÁLISE DO DESEMPENHO ESTATÍSTICO DAS	
EMPRESAS AÉREAS REGIONAIS	66
3.1 Transporte Aéreo Regional.....	66
3.1.1 Transportes Aéreos da Bacia Amazônica – TABA.....	66
3.1.2 Transportes Aéreos Regulares – TAVAJ.....	67
3.1.3 Pena Transportes Aéreos S. A – PENTA.	67
3.1.4 Rico Linhas Aéreas	67
3.1.5 Mesquita Transportes Aéreos – META	68
3.2 Características da Demanda	68
3.3 Elasticidade da Demanda	70
3.4 Evolução e a Queda da Demanda	70
3.5 Estatística dos Anos 90 – Passageiros Transportados	71
3.6 Participação de Mercado	73
3.7 Formação de Preço	75

3.8 Fatores de Encarecimento das Tarifas Domésticas no Brasil.....	76
3.9 Estatística de Desempenho	78
3.9.1 Índice de Aproveitamento.....	78
3.9.2 Produtividade da Mão-de-obra	78
3.9.3 Pontualidade	79
3.9.4 Índice de Regularidade	80
3.9.5 Índice de Eficiência Operacional.....	81
3.9.6 Reclamações de Passageiros – Período de Janeiro a 31 de Dezembro de 2002.....	83
3.9.7 Estatísticas Genéricas: Horas Voadas – Quilômetros Voados – Velocidade Média – Passageiros Transportados – Consumo de Combustível.	84
CAPÍTULO 4 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO	
UTILIZADAS NA AVIAÇÃO REGIONAL DO ESTADO DO AMAZONAS.....	90
4.1 Definição de uma Estratégia Corporativa	90
4.2 Avaliação da Estratégia da Diferenciação: Empresas Aéreas Regionais do Amazonas.....	92
4.3 Análise da Estratégia de Segmentação de Mercado.....	97
4.3.1 Terceira Idade como Segmentação	98
4.3.2 As Rotas de Negócios	100
4.4 Universidade, Pesquisa e Extensão	101
4.4.1 Manifestações Folclóricas e Festas no Interior do Amazonas	102
4.5 Avaliação da Estratégia de Custo.....	103
4.6 Análise dos Concorrentes.....	104
4.7 Situação do Mercado.....	106
4.8 Potencialidades e Fragilidades do Setor Aéreo Regional.....	112
4.8.1 Análise Pontos Fortes – Rico Linhas Aéreas	112
4.8.2 Análise Pontos Fracos – Rico Linhas Aéreas	113
4.8.3 Análise Pontos Fortes – Tavaj Linhas Aéreas	113
4.8.4 Análise Pontos Fracos – Tavaj Linhas Aéreas.....	114
4.8.5 Análise Pontos Fortes – Meta Linhas Aéreas:.....	114
4.8.6 Análise Pontos Fracos – Meta Linhas Aéreas	114
4.8.7 Analise Pontos Fortes – Penta Linhas Aéreas	115
4.8.8 Análise Pontos Fracos – Penta Linhas Aéreas	115
4.9 Análise das Estratégias: Substitutos	116

4.10 Política dos Leilões	118
CAPÍTULO 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA – SATISFAÇÃO E QUALIDADE DOS SERVIÇOS DAS EMPRESAS AÉREAS REGIONAIS DO ESTADO DO AMAZONAS.....	120
5.1 Análise dos Resultados da Pesquisa: Perfil do Usuário	120
5.2 Análise dos Resultados da Pesquisa: Satisfação e Qualidade	126
5.2.1 Análise Preliminar	126
5.2.2 Avaliação dos Atributos – Antes do Embarque	129
5.2.3 Análise Geral dos Atributos, Antes do Embarque	131
5.2.4 Avaliação dos Atributos – Durante o Vôo.....	132
5.2.5 Análise Geral Dos Atributos, Durante o Vôo	136
5.2.6 Avaliação dos Atributos – Após o Desembarque	137
5.2.7 Análise Geral dos Atributos Após o Desembarque	139
5.2.8 Avaliação da Satisfação.....	140
5.3 Avaliação Global.....	144
CAPÍTULO 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	148
6.1 Conclusões.....	148
6.1.1 Estratégia de Diferenciação, Através da Segmentação de Mercado.	152
6.1.2 Avaliação dos Resultados e Controle Estatístico do Desempenho das Quatro Empresas Aéreas.....	153
6.1.2.1 Índice de Aproveitamento	154
6.1.2.2 Número de Funcionários por Avião.....	154
6.1.2.3 Índices de Pontualidade	154
6.1.2.4 Índice de Regularidade	154
6.1.2.5 Índice de Eficiência Operacional.....	155
6.1.2.6 Quilômetros Voados/Litros de Combustível.....	155
6.1.3 A Qualidade dos Serviços é Satisfatória?	155
6.2 Contribuições e Proposições	157
6.3 Limitação do Estudo.....	159
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	160
ANEXOS.....	169
Anexo A – Questionário – I Parte	170
Anexo B - Questionário – II Parte	175

Anexo C - Manifestações Folclóricas e Festas no Interior do Amazonas	177
Anexo D - Figuras: Modelo de Porter.....	179
Anexo E – Entrevista Semi-Estruturada com os Proprietários/Diretores das Empresas Aéreas Regionais	181

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatística dos Anos 90 – Assentos Quilômetros Utilizados	71
Tabela 2 - Passageiros Embarcados Ano 2002	73
Tabela 3 - Variação de Preços do Querosene para a Aviação em Diversas Regiões na Amazônia – Outubro de 2003	77
Tabela 4 - Empresas Aéreas Regionais – Ocupação (%) Período de 2000 a 2002.....	78
Tabela 5 - Número de Funcionários por Avião – 2002	78
Tabela 6 - Índice de Pontualidade – 2002.....	79
Tabela 7 - Levantamento Estatístico da Pontualidade – 2002	80
Tabela 8 - Índice de Regularidade - 2002	80
Tabela 9 - Levantamento Estatístico da Regularidade – 2002.....	81
Tabela 10 - Índice de Eficiência Operacional - 2002.....	82
Tabela 11 - Levantamento Estatístico Eficiência Operacional – 2002	82
Tabela 12 - Totalização das Reclamações de Passageiros Junto ao DAC no Período de Janeiro a 31 de Dezembro de 2002	84
Tabela 13 - Dados Estatísticos – Empresas Aéreas Regionais – Ano 2000	84
Tabela 14 - Dados Estatísticos – Empresas Aéreas Regionais –Ano 2001	86
Tabela 15 - Dados Estatísticos – Empresas Aéreas Regionais – Ano - 2002	87
Tabela 16 - Dados Sócios – Econômicos das Regiões Brasileiras	90
Tabela 17 - Dados Demográficos dos Estados da Região Norte	91
Tabela 18 - Turismo na Terceira Idade	99
Tabela 19 - Participação de Mercado de 2000 a 2002.....	105
Tabela 20 - Volume de Passageiros Transportados – Ano 2002	117
Tabela 21 - Análise da Ordem de Preferência das Quatro Empresas Aérea Regionais.....	125
Tabela 22 – Frequência - em Média - do Uso das Empresas Aéreas Regional.....	126
Tabela 23 - Problemas com os Serviços Da Companhia Aérea Regional	126
Tabela 24 - Problemas Resolvidos Satisfatoriamente	127
Tabela 25 – Concordância por Parte dos Usuários, numa Escala de 0 a 5, com Relação a Cobertura da Malha Aérea dos Municípios do Estado do Amazonas	127
Tabela 26 – Concordância por Parte dos Usuários – numa Escala de 0 a 5 – com	

Relação a Qualidade da Empresa Aérea e o Preço Pago	128
Tabela 27 – Satisfação no Atendimento do Check-in.....	129
Tabela 28 – Eficiência nos Serviços de Confirmação dos Vôos	129
Tabela 29 – Satisfação dos Usuários Quanto à Cortesia dos Funcionários	130
Tabela 30 – Concordância dos Usuários Quanto a Facilidade de Fazer Reservas nas Empresas Aéreas	131
Tabela 31 – Concordância dos Usuários Quanto a Atenção Individualizada aos Passageiros - Visando Atender Necessidades Específicas.....	132
Tabela 32 – Satisfação dos Usuários Quanto ao Conforto no Interior das Aeronaves (poltronas confortáveis, limpeza dos toaletes, temperatura no interior da aeronave, etc).....	133
Tabela 33 – Satisfação dos Usuários Quanto a Qualidade dos Serviços de Bordo	134
Tabela 34 – Pontualidade na Saída Conforme os Usuários	134
Tabela 35 – Concordância dos Usuários Quanto a Pontualidade na Chegada	135
Tabela 36 – Concordância por Parte dos Usuários Quanto a Prontidão por Parte da Tripulação para Atender a Pedidos Especiais	135
Tabela 37 – Concordância dos Usuários Quanto a Rapidez na Liberação da Bagagem ...	137
Tabela 38 – Concordância dos Usuários Quanto a Clareza e Precisão das Informações Solicitadas pelos Passageiros Após o Desembarque	138
Tabela 39 – Concordância dos Usuários Quanto ao Cuidado com a Bagagem (bagagem danificada, riscada, extraviada)	138
Tabela 40 – Satisfação do Usuário na Utilização dos Serviços da Empresa Aérea.....	140
Tabela 41 - Sentimentos Positivos dos Usuários em Relação à Empresa.....	140
Tabela 42 – Concordância dos Usuários com Relação aos Altos Padrões Éticos Dispensados pela Empresa aos Seus Clientes e Funcionários	141
Tabela 43 - Atitude Favorável dos Usuários em Relação à Empresa Aérea.....	141
Tabela 44 - Informações Prestadas aos Passageiros Quanto a Clareza e Precisão.....	142
Tabela 45 - Dados Absolutos e Ordenados Resultantes da Mensuração da Satisfação dos Passageiros	143
Tabela 46 – Avaliação dos Usuários com Relação a Qualidade Geral dos Serviços Prestados pelas Empresa Aéreas	144
Tabela 47 - Escores Obtidos dos Passageiros Embarcados, Avaliados Quanto a Qualidade dos Serviços.	145

Tabela 48 - Nível de Satisfação Global dos Usuários com Relação aos Serviços das Empresas Aéreas	146
Tabela 49 - Volume de Passageiros Transportados no Ano de 2002 Comparados ao Volume de Passageiros do Ano de 2003 de Duas Empresas Aéreas.....	151

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Design da Pesquisa	60
Figura 2 - Passageiros Transportados no Período de 2000 - 2001 - 2002	74
Figura 3 - Avaliação dos Atributos – Antes do Embarque	132
Figura 4 - Avaliação dos Atributos - Durante o Vôo.....	136
Figura 5 - Avaliação dos Atributos - Após o Desembarque	139

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução e Queda da Demanda Década de 90.....	72
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais Atributos do Serviço.....	34
Quadro 2 – Dimensões da Qualidade	62
Quadro 3 - Medidas de Tendência Central e de Dispersão para Variáveis em Escala Nominais, Ordinais e Intervalares.....	64
Quadro 4 – Quadro Corporativo: Empresas de Baixo Custo Baixa Tarifa X Empresas Aéreas Regionais	104
Quadro 5 - Total de Empresas de Táxi Aéreo na Região.....	106
Quadro 6 – Ameaças e Oportunidades.....	106
Quadro 7 – Pontos Fortes e Fracos - Rico	108
Quadro 8 – Pontos Fortes e Pontos Fracos - TRAVAJ.....	109
Quadro 9 – Pontos Fortes e Pontos Fracos - Meta	110
Quadro 10 – Pontos Fortes e Pontos Fracos - PENTA	111

LISTA DE SIGLAS

ABAV - Associação Brasileira de Agentes de Viagem

AHRS - Sistema de Referência de Altitude e Proa

ANAC - Agência Nacional de Aviação

BCG - Boston Consulting Group

BNDS - Banco Nacional do Desenvolvimento Social

COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

DAC - Departamento de Aviação Civil

EMANTUR - Empresa Manausense de Turismo

EMBRATUR - Empresa Brasileira de Turismo

EMBRAER - Empresa Brasileira de Aeronáutica

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia

ICMS - Imposto Comercialização de Mercadorias

META - Mesquita Transportes Aéreos

ONU - Organizações das Nações Unidas

PENTA - Pena Transportes Aéreos

RICO - Rico Linhas Aéreas

SEC - Secretaria Estado e Cultura

SITAR - Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional

SNEA - Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias

TABA - Transportes Aéreos da Bacia Amazônica

TAM - Transportes Aéreos Marília

TAVAJ - Transportes Aéreos Regulares

INTRODUÇÃO

A difícil situação das empresas aéreas regionais, que englobam pequenas, e muitas vezes frágeis empresas, carece de uma definição clara de si própria e sofre com a ausência de diretrizes oficiais objetivas.

A precária economia do país, aliada à falta de estratégias básicas de diferenciação, que colocariam o setor da aviação regional no Estado do Amazonas num patamar de competitividade, é o que se pretende analisar através deste trabalho.

Apesar da complexidade do tema abordado, faz-se necessário um estudo específico sobre os problemas das pequenas empresas aéreas regionais. Identificar e avaliar a estratégia específica de diferenciação visando incrementar a procura por esse segmento de mercado, traçar o perfil do passageiro que faz uso desse tipo de linhas aéreas, fazer um levantamento de dados estatísticos completos envolvendo a estrutura organizacional e avaliar a satisfação e a qualidade dos serviços prestados por essas empresas, são algumas das necessidades básicas para a estruturação do setor.

As quatro empresas que atuam na aviação regional no Estado do Amazonas são: META – Mesquita Transportes Aéreos, PENTA – Pena Transportes Aéreos, RICO – Rico Linhas Aéreas, TAVAJ – Transportes Aéreos Regulares. Estas quatro empresas juntas apresentaram uma disponibilidade no ano de 2002 de 376.062 assentos-quilômetros, porém o utilizado, em média, ficou em torno de 165.370 passageiros transportados, sendo este o mercado existente. Considerando a disponibilidade de 376.062 assentos disponíveis, é possível traçar Objetivos/Estratégias de diferenciação visando melhorar o baixo aproveitamento médio de ocupação que foi de 43,9% durante o ano.

Outros fatores a considerar seriam a falta de suplementação tarifária, combustíveis mais caros e altos custos operacionais que ameaçam a continuidade das companhias aéreas que operam na Amazônia.

É importante ressaltar a real importância que têm as empresas regionais dentro do processo de integração nacional e, quem vai perder com o desaparecimento das regionais

é a população de baixo poder aquisitivo que mora em regiões distantes dos grandes centros urbanos e que necessitam de um meio de transporte rápido e eficiente.

O treinamento de pessoal (Ground School Refreshment e simulador), também encarece bastante os custos de uma empresa regional que esteja baseada fora da região sudeste, onde normalmente são ministrados os cursos técnicos. Além de pagar passagem, hospedagem e alimentação para os tripulantes, a maioria voa nas regionais por pouco tempo, já que o interesse é o de acumular horas de voo para conseguir emprego nas grandes companhias aéreas nacionais. Com a manutenção, o problema é semelhante. Há poucas oficinas especializadas localizadas na região amazônica e as companhias acabam pagando frete 100% por via aérea, ida e volta, para enviar um componente a uma oficina em São Paulo, Rio de Janeiro ou Belo Horizonte (REVISTA FLAP, 2001). Outro fator a considerar é que as aeronaves que voam na região norte do país operam em pistas menos preparadas e são freqüentes os incidentes envolvendo danificação de aviônicos, hélices e motor. Muitas pistas apresentam asfalto de baixa qualidade, que soltam pedaços e danificam os motores e as pás das hélices, paralelamente, o poder público não tem conseguido acompanhar a deterioração do material, já que a região amazônica é regularmente afetada por condições meteorológicas adversas. Segundo o fabricante de aviônicos Collins, o reparo de um AHRS (Sistema de Referência de Altitude e Proa) em um avião Brasília, por exemplo, é realizado em média a cada 50 dias. Na região norte, a remoção acontece de 15 em 15 dias (REVISTA FLAP, 2001).

Não bastasse o prejuízo causado pelos excessivos tributos e pelos custos operacionais, o Departamento de Aviação Civil - DAC ordenou no ano passado a redução de assentos nas aeronaves *Cessna Caravan*, que passaram a decolar com apenas nove passageiros, três a menos que a configuração utilizada nos países europeus. A Penta foi a regional mais afetada com tal medida (REVISTA FLAP INTERNACIONAL, 2002).

Outra despesa que não estava prevista pelas companhias aéreas de pequeno porte foi o aumento do seguro das aeronaves, que subiu em média (150%), resquícios dos atentados terroristas de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos.

De acordo com estudo solicitado pelo senado federal e elaborado pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Social, (BNDES), no ano de 2002, para que as empresas regionais sobrevivam à crise, será necessário reduzir o mais rápido possível os impostos hoje

incidentes sobre os insumos da aviação (peças de reposição, combustível, etc.) e garantir o repasse dos recursos previstos para o setor, seja mediante a suplementação tarifária do Governo Federal, suspensa por força de uma liminar concedida na justiça a pedido das linhas aéreas de grande porte, seja por meio da transferência de verbas do tesouro Nacional.

Proposta do Estudo

Os poucos estudos específicos sobre os problemas das empresas aéreas regionais, juntamente com a ausência de uma estratégia corporativa aliada a uma política de marketing incipiente seriam um dos fatores básicos para o desenvolvimento do tema.

A aviação aérea regional ou aviação do terceiro nível, como é conhecida nos meios aeronáuticos é, uma atividade precária, limitada, ou simplesmente uma realidade distante, como era nas primeiras décadas do século 20. No passado houve o SITAR (Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional), criado em 1974, para incentivar o surgimento de empresas regionais e assim permitir a estruturação de uma malha aérea que servisse às mais distantes áreas do país (REVISTA FLAP INTERNACIONAL, 2002).

Passados 27 anos, não se pode dizer que este objetivo tenha sido alcançado. Ao contrário, cidades que já foram servidas pelo transporte aéreo, hoje não o são. Empresas de nome tradicional, enceraram suas atividades, como a TABA - Transportes Aéreos da Bacia Amazônica, Líder Táxi Aéreo, Air Brasil.

No levantamento feito sobre o assunto, não se constatou estudos realizados neste setor que tenham se preocupado em avaliar as estratégias de diferenciação implementadas pelas quatro empresas aéreas regionais no Estado do Amazonas.

Não conhecemos uma pesquisa que vise traçar o perfil do passageiro que faz uso desse tipo de linha aérea, sendo necessário fazer um levantamento completo de dados estatísticos, envolvendo a qualidade e a satisfação dos passageiros em relação aos serviços prestados por estas empresas.

Assim o presente estudo pretende preencher esta lacuna, com a proposta de caracterizar o conteúdo, por meio de análises e avaliações das estratégias de diferenciação das quatro empresas aéreas regionais do Estado do Amazonas.

Proposição do Problema

Conforme já mencionado na proposta do estudo, o foco deste trabalho estará direcionado as *Empresas Aéreas Regionais do Estado do Amazonas*. Com a escolha dessa unidade de análise, espera-se estudar o setor de transporte aéreo regional do Estado do Amazonas avaliando estratégias de diferenciação que poderiam contribuir de forma mais eficaz para a melhoria e evolução das empresas atuantes neste segmento de mercado. Pretende-se, ainda, contribuir para a disseminação de pesquisas acadêmicas em estratégia, marketing e desenvolvimento do turismo na região.

Nesse contexto, apresenta-se como relevante a seguinte questão:

As estratégias de diferenciação adotadas pelas empresas aéreas regionais do Estado do Amazonas têm implementado estruturas competitivas e eficazes?

As respostas buscadas pela investigação que se pretende realizar podem contribuir, em primeiro lugar, para ajudar a evidenciar alguma deficiência nas estratégias adotadas por estas empresas aéreas regionais. Além do mais, ainda que circunscritos a um setor e uma região, os resultados esperados poderão indicar quais as possibilidades de expansão deste segmento de mercado, além de um aprofundamento de avaliação de custos e análise operacional, a partir do ponto de vista aqui explorado.

Objetivos da Pesquisa

Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é avaliar e analisar as estratégias de diferenciação, implementadas pelas quatro empresas aéreas regionais, objetivando a ampliação do mercado existente.

Objetivos Específicos:

O estabelecimento desse objetivo geral permite o desmembramento nos seguintes objetivos específicos:

- Avaliar o perfil dos passageiros, por meio da identificação de suas necessidades, conforme as prioridades (perfil do passageiro, hábitos, reclamações, solicitações etc.).
- Analisar pontos fortes e pontos fracos das quatro empresas aéreas regionais;
- Mostrar e avaliar resultados e controle estatístico do desempenho das quatro empresas aéreas;
- Avaliar a qualidade dos produtos e serviços na percepção dos usuários.

Contribuição e Relevância do Estudo

A procura por alternativas de desenvolvimento para a região amazônica, que propõe a utilização do transporte aéreo como meio de integração, mais ágil é sem dúvida a grande alternativa para a sustentação do desenvolvimento sócio-econômico para a região, levando-se a investir nas potencialidades do turismo e dos negócios.

Como afirma Cavalcante (2001), diante da realidade empresarial, com a qual se defrontam as organizações, todos os estudos que descrevem como as organizações se posicionam frente aos seus ambientes, com o intuito de manterem-se competitivos, estão orientados para diferentes estratégias e busca a maior participação de mercado.

Ao buscar compreender o papel das diferentes estratégias de diferenciação, colocadas em prática pelas quatro empresas aéreas regionais do Estado do Amazonas, o resultado deste estudo serve de auxílio aos tomadores de decisões, visa contribuir de forma a melhorar o desempenho destas empresas, com relação a satisfação, qualidade dos serviços prestados e avalia a real eficácia das estratégias colocadas em prática por estas empresas, tendo em vista uma melhor participação de mercado, a valorização da marca e o reconhecimento pelos bons serviços prestados aos passageiros, pois analisa um segmento de mercado

complexo, pouco explorado, e com amplas possibilidades de um maior aprofundamento, que beneficiaria a região através do desenvolvimento sócio-econômico.

Estrutura do Trabalho

Na Introdução fora descrito a problemática do trabalho, apresentou-se justificativa, objetivos e estrutura do trabalho, ressaltando-se a importância do mesmo para o desenvolvimento sócio-econômico da região.

No capítulo primeiro efetuou-se a revisão bibliográfica, nesta procurou-se atingir todos os temas pertinentes ao arcabouço teórico, o qual delineou o estudo deste trabalho.

No capítulo segundo foram descritos os procedimentos metodológicos, aplicados na pesquisa que avaliou a qualidade dos serviços a satisfação e o perfil dos passageiros que fizeram uso das quatro empresa aéreas regionais.

No capítulo terceiro mostrou-se a análise do desempenho estatístico das empresas aéreas regionais, compararam-se vários índices, e performance, através dos anos de 2000, 2001 e 2002.

No capítulo quarto foram feitas análises das estratégias de diferenciação, utilizadas na aviação regional do Estado do Amazonas, na qual se avaliou a eficácias de tais estratégias e a contribuição das mesmas no desenvolvimento do setor aéreo regional.

No capítulo quinto apresentou-se a pesquisa realizada com 625 passageiros, desembarcados das quatro empresas, estratificados em grupos de 156 passageiros por companhia. Efetuou-se um estudo da qualidade e satisfação destes passageiros que fizeram uso das empresas aéreas regionais, no período de aplicação da pesquisa.

No capítulo sexto e último foram apresentadas às conclusões e recomendações concernentes ao trabalho proposto, bem como as considerações finais.

CAPÍTULO 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Introdução

No vácuo da crise que causou turbulência às grandes companhias aéreas brasileiras – que acumulam prejuízos operacionais consideráveis, as pequenas e médias empresas do setor também se encontram em situação bastante precária. A desvalorização do real e a alta dos custos, por conta da disparada do dólar, estão levando empresas a devolver aviões, demitir pessoal, reduzir vôos, procurar parceiros e definir futuros planejamentos visando maiores prejuízos ou mesmo a falência. No editorial do Jornal do Brasil em 21/04/2002 a reportagem afirma: “os técnicos do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, (BNDES) não tiveram dificuldades para concluir seu diagnóstico: as empresas aéreas brasileiras são vítimas de descapitalização crescentes. Nem tudo pode ser atribuído à falhas administrativas. Existem graves obstáculos estruturais e também os de ordem conjuntural”. Não é justo atribuir os maus resultados das empresas aéreas a aspectos meramente comerciais. Existe todo um contencioso estrutural que, há anos, impede seu equilíbrio financeiro, onde os fatores mais negativos são a taxa de câmbio e as taxas de juros.

As falhas administrativas no nosso modo de entender são oriundas da implementação equivocada de algumas estratégias de diferenciação que em nada contribuem para o desenvolvimento do setor.

Este capítulo faz um aprofundamento sobre as estratégias de diferenciação, algumas adotadas pelas quatro empresa aéreas regionais no Estado do Amazonas: Rico Linhas Aéreas, Tavaj Linhas Aérea, Penta Linhas Aéreas e Mesquita Transportes Aéreos (Meta), com objetivo de avaliar, a validade ou não de estratégia de diferenciação que poderiam de uma forma geral melhorar a imagem ou mesmo promover uma mudança significativa em termos de qualidade dos serviços prestados por estas empresas no Estado do Amazonas.

Serão avaliados através da fundamentação teórica: a cadeia de valores, as estratégias corporativas, estratégia de diferenciação, a definição de serviços, os atributos dos serviços, a implementação de uma estratégia de serviço, o construto satisfação como estratégia

competitiva, a avaliação da qualidade dos serviços, a administração das evidências como diferencial competitivo, o envolvimento dos funcionários, o valor da marca como um fator de diferenciação na mente do cliente, o marketing de relacionamento, as políticas arbitrárias independentes e outros condutores de custo e por fim a reconfiguração da cadeia de valores.

1.2 Definição de Estratégia

Para estudarmos as estratégias de unidades de negócios é importante começarmos com a origem das estratégias. As origens das estratégias estão diretamente ligadas ao princípio de Gause da Exclusão Competitiva: duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir, tanto nos negócios quanto na natureza (MONTEGOMERY, 2000, p. 4).

As experiências de Gause comprovaram que colônias de animais muito pequenas (protozoários) do mesmo gênero em um frasco com quantidade adequada de nutrientes fossem de espécies diferentes, conseguiam sobreviver e continuar em conjunto. Porém se fossem da mesma espécie, não conseguiam. “Cada um precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única” (HENDERSON e PORTER *apud* MONTEGOMERY, 2000, p. 50).

Portanto, poderíamos concluir que duas espécies quaisquer que competem por um recurso essencial, mais cedo ou mais tarde, uma delas deslocaria a outra, possibilitando um novo equilíbrio no ecossistema.

Diante da importância da Estratégia, poderemos defini-la da seguinte maneira “É a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (HENDERSON e PORTER *apud* MONTEGOMERY, 2000, p 5).

1.3 A Cadeia de Valor e as Cinco Forças Competitivas

As forças competitivas atendem basicamente ao estado de competição dos diversos segmentos industriais.

A análise deve ser feita considerando a “concorrência perfeita” dos economistas, onde a luta para conquistar uma determinada posição não está sujeita a controles de qualquer espécie e a entrada no setor é muito fácil (PORTER, 1985).

É importante percebermos que quanto mais fracas forem as forças, coletivamente, maior será a oportunidade para um desempenho superior.

Qualquer que seja seu esforço coletivo, o objetivo estratégico da organização é encontrar uma posição no setor onde possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor, ver Figura 1 no Anexo D.

Em 1985, Porter introduziu uma estrutura que chamou de Cadeia de Valor. Essa estrutura sugere que uma empresa pode ser separada em atividades primárias e de suporte.

As atividades primárias estão diretamente envolvidas com o fluxo da cadeia de abastecimento (do fornecedor ao consumidor), incluindo a logística de distribuição, o marketing e vendas e o serviço pós-venda.

Já as atividades de apoio são representadas pelos segmentos de Infra-estrutura, Recursos Humanos, Tecnologia e Compras, ver Figura 2 no Anexo D

Para Porter (1985), a Cadeia de Valor provê uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas pela empresa e como elas interagem entre si. O autor coloca ainda que:

“Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto... A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades” (PORTER, 1985, p.33).

1.4 As Estratégias Corporativas

Em seus livros, *Estratégia Competitiva* (1980) e *Vantagem Competitiva* (1985), Porter identificou e definiu três estratégias genéricas – liderança em custo, diferenciação e foco. De acordo com o autor, a liderança em custo enfatiza a produção padronizada pelo menor custo possível por unidade para atender o público com demanda sensível a preço. Diferenciação refere-se à produção visando atender uma demanda que é pouco sensível a preço. Foco significa atender os desejos de um grupo particular que ocupa uma parte pequena da demanda da indústria. Tanto a opção por uma estratégia genérica de liderança em custo como uma estratégia de diferenciação visa atender toda a indústria enquanto que uma estratégia de foco visa atender apenas parte do mercado.

Porter (1980, p. 54) argumenta que cada uma destas estratégias necessita de arranjos operacionais específicos: “... sua colocação em prática (estratégia genérica) com sucesso exige diferentes recursos e habilidades. As estratégias genéricas também implicam arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controles e sistemas criativos”. O autor dentro desta linha de raciocínio defende, em seguida, a opção por uma única estratégia genérica – “Conseqüentemente, o compromisso contínuo com uma das estratégias (genéricas) como alvo primário é geralmente necessário para que o sucesso venha ser atingido”. O autor ainda critica fortemente as empresas que se fixaram no meio termo: “A empresa que se fixou no meio termo é quase garantida uma baixa rentabilidade...A empresa no meio termo provavelmente também sofrerá de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação “. Em *Vantagem Competitiva*, Porter (1985) retorna e reforça a importância da escolha de uma estratégia genérica bem definida. Para o autor:

“A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia e para obtê-la é preciso que a empresa faça uma escolha [...]”. “Cada estratégia genérica é um método fundamentalmente diferente para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva...” (PORTER, 1985, p. 10) “.

Com base no exposto acima, o autor enfatiza que embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem

dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode assumir: baixo custo ou diferenciação.

1.5 Estratégia da Diferenciação

Diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência (PORTER, 1985, p.9).

As empresas precisam repensar constantemente novas características e benefícios que adicionem valor a fim de atrair a atenção e o interesse de consumidores exigentes que buscam um preço menor (KOTLER, 2000).

Gronroos (1995) enfatiza que a concentração de serviços é a chave da diferenciação:

"A diferenciação é alcançada principalmente através da concentração nos serviços e através de uma exploração profunda das características dos serviços, independente se a organização é uma prestadora de serviço no sentido tradicional, um fabricante de bens ou uma instituição do setor público" (GRONROOS, 1995, p. 24)

O autor ressalta também a necessidade de um profundo fortalecimento das relações com os clientes: "... Estratégia de serviço significa criar uma série de serviços que ressaltem o relacionamento com os clientes" (GRONROOS, 1995, p.23).

Porter (1980) também enfatiza este relacionamento, como um fator básico ligado aos serviços: o autor coloca que vários tipos de serviços ou elementos ligados ao serviço nos relacionamentos com os clientes são desenvolvidos de forma que esta relação deva ser fortalecida e duradoura. Para o autor a competência específica de uma empresa pode ser vista na sua habilidade para servir os clientes de forma competitiva criando, portanto, uma oferta diferenciada no mercado.

Henderson *apud* Montgomery (2000, p. 5) coloca de uma forma bastante peculiar que: "seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são à base da sua vantagem.

Para Porter (1985), uma empresa pode diferenciar-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores. A diferenciação é um dos dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode dispor, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda indústria. Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomendas, rede de fornecedores, ou outras dimensões. Em termos gerais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões. McKenna (1992), em seu livro *Marketing de Relacionamento*, coloca que as boas estratégias surgem da liderança, criatividade e de um ambiente que as estimule.

Com base nos princípios propostos por Porter, Mintzberg (1995) propõe alguns complementos conceituais enriquecendo ainda mais o conhecimento da aplicação das estratégias genéricas. Baseado na estratégia genérica de diferenciação proposta por Porter, Mintzberg (1995, p.76) apresenta uma família de estratégias de diferenciação, explicando como podem ser usadas na definição do negócio da organização.

1.5.1 Estratégia de Diferenciação pelo Preço

O modo mais básico de se diferenciar um produto ou serviço é simplesmente dando-lhes o menor preço. Esse tipo de diferenciação pelo preço pode ser usado como um produto não diferenciável de qualquer outra maneira.

Rust, Zeithaml & Lemon (2001) exemplificam a questão preço como diferencial competitivo citando o exemplo da companhia aérea Southwest Airlines:

Quando a Southwest Airlines entrou no mercado norte-americano, ela apresentava uma estratégia de custos baixos; assim podia oferecer um preço competitivo. A empresa praticava preços consideravelmente inferiores aos das suas principais concorrentes, embora com grandes reduções na qualidade dos serviços. Esta estratégia produzia o melhor valor para o cliente no segmento sensível ao preço e fez da Southwest a empresa aérea mais lucrativa dos Estados Unidos (RUST, ZEITHAML & LEMON 2001, p.83).

Porter (1980) se posiciona da seguinte forma em relação as estratégia de preço como diferencial competitivo. Coloca o autor:

“Uma estratégia de preço significa que a empresa depende basicamente do nível e das ofertas específicas do preço como seu diferencial competitivo. Constituir-se da alternativa menos cara para o cliente é a competência específica dessa empresa. Em muitos casos, esta é uma opção atraente”.(PORTER, 1980, p.86).

Para Gronroos (1995), a estratégia preço coloca em questão a qualidade dos serviços prestados. Segundo o autor:

“Baixo preço normalmente significa menos capital para investir em outros elementos do relacionamento com o cliente como, por exemplo, na própria qualidade técnica e em vários outros serviços ao cliente. Portanto, como estratégia geral de longo prazo, a estratégia de preço pode ser perigosa” (GRONROOS, 1995, p.22).

1.5.2 Estratégia de Diferenciação pela Imagem

O marketing é usado para simular diferenciação onde ela não exista de outra forma – uma imagem pode ser criada para o produto.

1.5.3 Estratégia de Diferenciação por Suporte

Mais substancial, mas ainda sem afetar o produto em si, é diferenciar com base em alguma coisa que acompanha o produto ou serviço.

1.5.4 Estratégia de Diferenciação pela Qualidade

Diferenciação pela qualidade tem a ver com as características do produto ou serviço que o torna melhor – não fundamentalmente diferente, apenas melhor.

Quando o produto não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da sua qualidade. Os grandes diferenciadores de serviços são facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente e manutenção e reparo.

Os profissionais mais bem treinados exibem seis características – competência: possuem as habilidades e o conhecimento necessários; cortesia: são agradáveis, respeitosos e corteses; credibilidade: são dignos de crédito; confiabilidade: realizam o serviço de maneira consistente e cuidadosa; capacidade de resposta: respondem às exigências e aos problemas dos consumidores com rapidez, e comunicação: esforçam-se para compreender o cliente e se expressar com clareza (MINTZBERG, 1992).

Em relação às estratégias de diferenciação, Gronroos (1995) resume:

“Os serviços são as bases para uma diferenciação eficaz entre empresas, e, portanto uma fonte explorável de vantagem competitiva. (GRONROOS, 1995, p.19)”. O autor exemplifica e enfatiza ainda a necessidade da colocação em prática de uma estratégia bem definida de diferenciação: “... Transportar uma pessoa por via aérea de um lugar para outro por um determinado preço não basta para criar, por si só, uma vantagem competitiva. A maneira como isto é feito, ou seja, desenvolver o serviço de transporte com a natureza das operações do serviço, em termos de uma oferta sofisticada, diferencia o serviço básico, de forma a criar uma vantagem competitiva” (GRONROOS, 1995, p.21).

Para Porter *apud* Montgomery (2000, p.146), “as empresas alcançam vantagem competitiva através de ações de inovação. Elas abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tanto tecnologia como novos modelos de fazer as coisas”. Mais adiante, Michel Porter ressalta: “Algumas inovações criam vantagem competitiva por perceberem uma oportunidade de mercado inteiramente nova ou atenderem a um segmento de mercado que os demais ignoram”. O autor conclui “a única maneira de sustentar uma vantagem competitiva é atualizá-la” (PORTER *apud* MONTEGOMERY, 2000, p.148).

1.6 Definição de Serviços

Serviços consistem de atividades, benefícios ou satisfações que podem ser colocados à venda a pessoas ou organizações acompanhadas ou não de bens físicos, mas se distinguindo por sua natureza intangível (GRONROOS, 1995). Considerando também que serviços são providos nas interações com pessoas de contato, equipamentos ou sistema do fornecedor, Gronroos (1995, p.36) sugere, segundo ele “relutante”, sua própria definição de serviços:

O serviço é uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Para Kotler (2000), serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.

Gronroos (1995, p.38) afirma que um serviço é normalmente percebido de maneira subjetiva. Para o autor:

”... quando os serviços são descritos pelos clientes, expressões como experiência, confiança, tato e segurança são utilizados. Existem formas altamente abstratas para definir o que é um serviço. A razão para isso é claro, recai sobre a natureza intangível dos serviços”. Um pouco mais à frente o autor complementa: “a heterogeneidade dos serviços cria um dos maiores problemas no gerenciamento dos serviços, ou seja, como manter uma qualidade uniforme percebida dos serviços produzidos e entregues aos clientes”. (GRONROOS, 1995, pág.40).

McKenna (1992) coloca de uma forma bastante apropriada que a fronteira entre produtos e serviços está desaparecendo rapidamente. Segundo o autor, o que antes parecia ser uma polaridade rígida, atualmente está se tornando híbrida.

1.6.1 Os Atributos dos Serviços

Como observamos no Quadro a seguir, os atributos apontados, em ordem de importância, pelo público de cinco empresas de serviços, numa pesquisa realizada junto a 1.900 clientes (BERRY & PARASURAMAN, 1992.p.30).

QUADRO 1 – PRINCIPAIS ATRIBUTOS DO SERVIÇO

Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço prometido, de forma confiável e com precisão.
Tangibilidade	Aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.
Segurança	Conhecimento e cortesia de empregados e sua habilidade para

	transmitir confiança e confiabilidade
Sensibilidade	Disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço
Empatia	Atenção e carinho individualizado proporcionado aos clientes.

Fonte: BERRY & PARASURAMAN. Serviço de marketing. (1992.p.30).

Um atributo essencial é a confiabilidade do serviço, ou seja, o desempenho confiável e preciso do serviço. Um cliente passa a não acreditar numa empresa quando o serviço lhe é prestado de maneira descuidada, com erros possíveis de ser evitados, com promessas não cumpridas.

Segundo Berry & Parasuraman (1992), a confiabilidade é o principal critério que os clientes levam em consideração ao avaliar a qualidade do serviço de uma empresa. A confiabilidade repetidamente aparece como a dimensão mais crucial em cada um dos estudos em que se mediu a importância relativa das cinco dimensões. Esta é a essência da qualidade do serviço, que, por sua vez, é base da excelência do marketing de serviços.

Para Berry & Parasuraman (1992), quando o serviço é bem feito logo na primeira vez atrai a confiabilidade dos clientes, ao mesmo tempo em que contribui significativamente para os lucros da empresa. Da mesma forma, o cumprimento fiel das promessas mantém essa confiabilidade, permitindo à empresa competir eficazmente, construir uma reputação em torno da marca, elevar os índices de retenção dos clientes atuais (evitando o custo de conseguir novos), fechar novos negócios e aumentar a comunicação boca a boca, promovendo assim a empresa. Os mesmos autores ainda afirmam:

“Oferecer um serviço sem erros, em tempo real, constitui o grande desafio de uma empresa. Isso implica que ela deve se tornar líder de mercado, testar e retestar inteiramente o serviço, e formar uma infra-estrutura organizacional para esse serviço sem erros” (BERRY & PARASURAMAN, 1992.p.31).

A inevitabilidade das falhas dos serviços, porém, deve também ser capitalizada, de forma que a recuperação excelente do serviço seja uma boa oportunidade para reforçar o relacionamento com os clientes e criar fidelidade de sua parte. “Sem dúvidas os clientes prestam mais atenção ao desempenho do prestador do serviço feito pela segunda vez do que se tudo houvesse funcionando bem da primeira vez” (IBIDEM, 1992.p.53).

Williams (1988) menciona que uma pesquisa recente junto a 100.000 passageiros assíduos de companhias aéreas nos Estados Unidos indicou que a alimentação ocupou a 14º posição na lista de serviços oferecidos pelas empresas aéreas. Ainda que tradicionalmente os consumidores comentem duas vezes mais sua insatisfação do que sua satisfação em relação a um produto ou serviço, os passageiros não costumam reclamar da comida, mas guardam uma impressão negativa da empresa aérea.

Bateson & Hoffman (2001) enfatizam a necessidade de se identificar bem os atributos dos serviços. Segundo os autores:

"Atualmente, é mais importante do que nunca entender os consumidores e como esses consumidores escolhem serviços alternativos que lhes são oferecidos e como avaliam esses serviços após recebe-los. Entender a ligação entre processos de escolha e avaliação é particularmente importante, já que consumidores satisfeitos são necessários para repetição de negócios" (BATESON & HOFFMAN, 2001, p .48).

Os autores enfatizam a necessidade do prestador de serviço entenderem os consumidores e a forma da escolha por serviços alternativos. Esta forma de conhecer o consumidor gera como consequência um laço efetivo com a empresa, agregando como resultado final à retenção de clientes.

1.6.2 Implementado uma Estratégia de Serviço

Rust, Zeithaml & Lemon (2001) em seu livro O Valor do Cliente, afirmam que:

"... A análise do valor do cliente e dos fatores que o influenciam dá à empresa um guia para uma estratégia eficiente. Ela identifica as iniciativas estratégicas que terão o maior impacto sobre a lucratividade a longo prazo, da sua base de clientes, a qual deve ser a principal preocupação de qualquer empresa.". Os autores defendem a idéia de definir uma estratégia centrada no cliente: "... Na empresa centrada no cliente, a estratégia deve ser baseada não em produtos ou competências, mas sim nos fatores que influenciam o valor do cliente". (RUST, ZEITHAML & LEMON, 2001, p. 87).

A implementação de uma estratégia de serviço é um passo fundamental para se estabelecer um elo entre a empresa e o usuário.

Prahalad & Gary Hamel (1990) referem-se à competência essencial da empresa, com a sua capacidade específica para produzir bens e serviços. Segundo os autores, esta é uma visão de estratégia de dentro para fora, porquê a competência essencial da empresa determina os clientes a serem buscados e as necessidades que serão satisfeitas.

Uma abordagem semelhante é feita por Michael Porter (1985), que se refere à diferenciação como uma das duas fontes de vantagem competitiva. Diferenciação é um conceito de produto/empresa que envolve tornar-se diferente internamente. Como Prahalad e Hamel (1990), Porter (1985) vê a estratégia em termos dos bens e serviços que a empresa produz.

Segundo Gronroos (1995), todo prestador de serviço precisa de algumas diretrizes para nortear seu desempenho. Para o autor o conceito de declaração de missão é utilizado para determinar em quais mercados a empresa deve operar e que tipos de problemas ela deve tentar solucionar. Segundo o autor ainda:

“... Dependendo de quão diferenciadas as operações sejam e de quantos segmentos diferentes de clientes existam, poderá haver um ou vários conceitos de serviços. Entretanto, é importante que todos eles se encaixem na missão geral de negócios. (Gronroos, 1995:147)”. O autor enfatiza ainda que: “... A missão da empresa é o fundamento da formulação da estratégia. As estratégias são desenvolvidas com base no escopo e direção dos negócios indicados pela missão. Uma estratégia para serviços significa que uma orientação para serviços deve ser alcançada o que obviamente significa coisas diferentes em diferentes setores industriais a até mesmo em diferentes empresas” (GRONROOS, 1995, p.311).

Para Whiteley (1992), a visão torna-se o ponto de partida para a implementação de uma estratégia de serviço, o autor coloca: “... uma visão constitui-se no impulso mais fundamental que leva as pessoas a servir os clientes. Sem ela, os empregados têm pouca inspiração para fazer o melhor e eles carecem das idéias unificadoras que ajudam as pessoas nas grandes organizações a unirem seus esforços para alcançarem metas comuns aparentemente impossíveis” (WİNTELEY, 1992, p.2). Ainda segundo o autor, a função da visão é de servir de fonte de inspiração; a outra é de orientar tomadas de decisões, alinhando todas as partes da organização de modo a trabalharem conjuntamente em prol de uma meta desejável.

Rust, Zeithaml & Lemon (2001) são unânimes em afirmar que o valor do cliente é a chave para uma estratégia eficaz: Segundo os autores:

“... A análise do valor do cliente e dos fatores que o influenciam dá à empresa um guia para uma estratégia eficiente. Ela identifica as iniciativas estratégicas que terão o maior impacto sobre a lucratividade a longo prazo, da sua base de clientes, a qual deve ser a principal preocupação de qualquer empresa”. (RUST, ZEITHAML & LEMON, 2001, p. 21). Um pouco mais à frente, os autores colocam: “... Uma das mudanças interessantes nos últimos vinte anos, em que as economias desenvolvidas se tornam economias de serviços, é que a ênfase em marketing passou de transações para relações com os clientes. Esta mudança ainda não é plenamente compreendida por muitas empresas, mas está sendo radicalmente repensada no que se refere aos métodos eficientes de negociações” (RUST, ZEITHAML & LEMON, 2001, p.41).

Ainda segundo os autores, na empresa inteligente e moderna, questões como vendas e lucratividade futuras, satisfação e retenção dos clientes e consistência das relações com cada um dos clientes constituem, hoje, o foco.

Para Gronroos (1995, p. 149), o impacto dos serviços sobre os relacionamentos com os clientes, em princípio, pode ser aumentado de três formas:

1. Desenvolvendo novos serviços a serem oferecidos ao cliente;
2. Ativando, em uma relação comercial, serviços ou elementos de serviços existentes, e;
3. Transformando o componente produto (bens) em um elemento de serviço, na relação com o cliente.

Ainda dentro dessa linha de raciocínio o autor afirma que: “... se esses elementos dos serviços forem encarados como serviços e o valor que puderem agregar for reconhecido, então a empresa poderá melhorar sua posição na nova concorrência e fortalecer sua margem competitiva” (GRONROOS, 1995, p. 149).

1.6.3 O Construto Satisfação como Estratégia Competitiva

Do ponto de vista do posicionamento competitivo, Karl Albrecht (1992) define excelência de serviço, como:

“Um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes” (ALBRECHT, 1992, p. 124).

O principal objetivo é o de atrair o consumidor pelo atendimento diferenciado. O atendimento diferenciado é a melhor saída para atrair os clientes. Com esse atendimento diferenciado, essas empresas estão em vantagem competitiva muito importante em relação às empresas que não adotam nenhuma estratégia de diferenciação no atendimento ao cliente.

Muitas empresas estão objetivando a alta satisfação porque clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedores quando aparece uma oferta melhor. Os que estão altamente satisfeitos são menos propensos a mudar. Um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional com a marca, não apenas uma preferência racional. O resultado é um alto grau de fidelidade do cliente (KOTLER, 2000).

Berry & Parasuraman (1992) destacam que o desempenho confiável do serviço é o coração da excelência do marketing.

Existem circunstâncias em que a empresa oferece um serviço de forma descuidada, comete erros que poderiam ser evitados ou faz promessas sedutoras que não são cumpridas, o que estremece a confiança do cliente e abala sua imagem de excelência em serviços. A confiabilidade dos consumidores em relação aos serviços oferecidos pela empresa também está associada à possibilidade de maiores lucros.

Existem três características importantes que fazem parte de todas as empresas excelentes em atendimento. Esses três pontos-chaves que formam o triângulo do serviço:

1. Uma visão, ou estratégia do serviço;
2. Pessoal de linha de frente orientado para o cliente;
3. Sistemas voltados para o cliente.

Reforçando essa percepção, no que diz respeito à orientação para a qualidade em produtos e serviços, Whiteley (1992) mostra que a empresa efetivamente voltada para o cliente apresenta as seguintes características:

- Crie uma visão que preserve o cliente: todos os funcionários da empresa, desde o presidente, devem estar empenhados na missão de satisfazer os clientes.
- Sature sua empresa com a voz do cliente: deve ser criada uma real intimidade entre a empresa e o cliente, revolucionando sua conduta e mudando a posição competitiva.
- Aprenda com os vitoriosos: as grandes empresas não conseguem e nem tentam esconder seu estilo de fazer negócios. Procure estudar seus métodos e filosofia. Aqueles que estudam os vitoriosos fortalecem seu compromisso em servir os próprios clientes.
- Libere os defensores de seus clientes: a maioria dos empregados quer servir bem os clientes e um dos fatores mais fortemente relacionados à permanência dos funcionários na organização é a percepção de que a empresa está cumprindo essa função. Os dirigentes devem, portanto, mostrar aos funcionários que a tarefa primordial na empresa é servir aos clientes.
- Derrube as barreiras ao desempenho conquistador de clientes: quanto mais se aprende sobre qualidade, mais se percebe que devem ser eliminadas quaisquer barreiras que prejudiquem o atendimento aos clientes.
- Esteja sempre medindo: nas organizações em processo mais acelerado de melhoria, mede-se tudo o que possa informar sobre a satisfação do cliente. Devem ser analisados não apenas seu próprio passado e os desejos dos clientes, mas também o desempenho de quem, em qualquer parte do mundo, esteja realizando melhor do que você uma tarefa semelhante.
- Faça o que você diz: dirigentes bem sucedidos que cumprem o que prometem, com enfoque no cliente, estão criando uma nova visão da liderança em qualidade. Líderes de corporações que efetivamente buscam a melhoria constante de qualidade estão sempre aprendendo, acreditando e investindo nas pessoas.

As características acima sugeridas por Whiteley viabilizam a satisfação do cliente e mostram o comprometimento que a empresa tem em prestar um serviço de qualidade, valorizando em todos os aspectos a sua escolha.

Preservar os clientes, manter funcionários motivados, traçar objetivos claros e definidos, aprender com as empresas vencedoras são algumas das estratégias para conquistar e segurar clientes.

Para Whiteley (1992 p. 28-21):

“... A única forma correta de administrar uma companhia – e a forma mais rentável – consiste em saturá-la com a voz dos clientes. Siga essa prática e a maioria dos clientes não acabará insatisfeita. Dê ouvidos tanto para quem está satisfeito como para quem não está, e use as informações para melhorar ainda mais a experiência de seus clientes” (WHITELEY, 1992, p.21). O autor ainda enfatiza que: “Precisamos penetrar nas vidas de nossos clientes, observa-los usando nosso produto ou serviço, descobrir suas aspirações e modos de vida, suas esperanças e seus temores. Desse modo, estaremos aptos a reagir com rapidez – ou até a nos anteciparmos – as necessidades críticas bem antes que eles próprios percebam. Escutar o cliente pode ser o modo mais barato e rentável de fazer negócios” (WHITELEY, 1992, p.28).

Segundo Kotler (2000), estudos mostram que, embora os clientes fiquem insatisfeitos com uma a cada quatro compras, menos de 5 por cento dos clientes insatisfeitos reclamam. A maioria dos clientes simplesmente passa a comprar menos ou muda de fornecedor. Os níveis de reclamação, portanto, não são uma boa medida de satisfação de clientes. Esta afirmação de Kotler é exemplificada por Whiteley (1992), referindo-se ao caso da companhia aérea British Airway, que instalou cabines de reclamações em vídeo no aeroporto de Heathrow, em Londres, e no aeroporto Kennedy, em Nova York. Em vez de procurar um agente da companhia (que – suspeita o cliente – não está querendo escutar uma queixa e não tomará nenhuma providência), o passageiro insatisfeito entrava na cabine, apertava um botão e contava o que houve de errado. Whiteley complementa a afirmação de Kotler enfatizando a necessidade de se estabelecer um padrão de atendimento para o sucesso. Diz o autor:

" ... Quando se está próximo dos clientes, está-se no caminho para real vantagem competitiva. Quando suas necessidades e expectativas se tornam o padrão em relação ao qual a organização mede seus esforços e seu vigor, os clientes verão suas expectativas constantemente superadas. Eles ficarão encantados, e responderão maravilhosamente – com fidelidade" (WHITELEY, 1992, p.38).

Bateson & Hoffman (2001, p 48) resumem:

“A avaliação dos serviços após a escolha representa um processo complexo. Começa logo depois que o consumidor escolhe a empresa prestadora de serviço e continua até os estágios de consumo e pós-consumo. A avaliação é influenciada pela inevitável interação de um número considerável de variáveis sociais, psicológicas e situacionais. A satisfação com serviços depende da equipe de contacto, suporte e ambiente físico, clientes e sistema interno de organização – mas também da sincronização desses elementos com o processo de produção/consumo do serviço”.

1.6.4 Avaliação da Qualidade dos Serviços

Bateson & Hoffman (2001) fazem alusão à introdução a qualidade de serviços: A qualidade de serviços proporciona uma maneira de obter sucesso entre serviços concorrentes. Principalmente quando várias empresas que fornecem serviços quase idênticos concorrem em uma área pequena, como acontece com os bancos, empresas aéreas etc. Para os autores, estabelecer qualidade de serviço pode ser a única maneira de se diferenciar. Essa diferenciação pode oferecer uma maior possibilidade de escolha para o consumidor e, com isso estabelecer a diferença entre sucesso e fracasso financeiro.

Berry & Parasuraman (1992), ao discorrerem sobre a qualidade dos serviços colocam de uma forma bem apropriada:

"Enquanto no marketing de bens tangíveis as mercadorias são produzidas e estão disponíveis antes de serem vendidas, no marketing de bens intangíveis dá-se o contrário: estes são vendidos antes de serem produzidos. A intangibilidade faz com que a experiência seja um fator primordial no processo de compra, sendo obtida tanto com o marketing de pós-venda quanto com as comunicações boca a boca, que costumam substituir a experiência direta" (BERRY & PARASURAMAN, 1992, p.20).

Os executores dos serviços são responsáveis pela criação da consciência da imagem, pela indução dos clientes à análise antes da venda e pela demonstração dos benefícios. Entretanto a preferência pela marca, com maior eficácia, depois da venda. Berry & Parasuraman (1992) mencionam o exemplo dos produtores de serviços de uma companhia aérea, na qual os funcionários interagem com os clientes ao emitir passagens; os comissários de bordo, ao atende-lo durante o vôo; os carregadores de bagagem, imediatamente antes e após a viagem; e assim por diante. “A maneira como cada um se comporta diante do cliente – como age, o que diz, o que deixa de dizer, sua aparência – pode influenciar a lealdade do cliente, levando-o a comprar outras vezes da empresa” (Cf. 1992, p.20).

Para Gronroos (1995), a vantagem competitiva de uma empresa é considerada como dependente da qualidade dos bens e dos serviços prestados.

Rust, Zeithaml & Lemon (2001, p. 82) afirmam que:

“... A prestação do serviço, o processo pelo qual uma empresa cumpre suas promessas, também é um elemento fundamental de qualidade. A prestação de serviços inclui muitas dimensões, como sensibilidade, empatia, garantia e itens tangíveis. Em serviços, a prestação é frequentemente, o campo de batalha competitivo mais importante, porque se trata do aspecto da qualidade mais difícil de ser efetivamente bem executado”.

Kotler (2000) coloca que há uma estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços de clientes e lucratividade da empresa. Níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo em que sustentam preços mais altos e (frequentemente) custos menores. Portanto, segundo o autor, programas de melhoria de qualidade normalmente aumentam a lucratividade.

Robert E. Allen, Chairman da AT&T, afirmou em um anúncio pago a revista Fortune (26 de setembro de 1988): “Não posso imaginar um problema, uma questão ou uma prioridade nos negócios que não seja afetada pela confiança na qualidade. A qualidade se encarrega de tudo. Ela economiza. Ela vende. Ela satisfaz”.

Bradley Galé, diretor-gerente do Strategic Planning Institute, citado por Gronroos (1995, p. 66), apoia esta afirmação: “Negócios com qualidade superior criam valor para o acionista, aumentando a fatia de mercado com preços mais altos a custos competitivos”.

Rust & Oliver (1994) relacionam vários elementos-chave que distinguem qualidade de serviços de satisfação do consumidor:

- As dimensões subjacentes ao julgamento de qualidade são bastante específicas (tangíveis, confiabilidade, prestação, segurança e garantia, segundo Parasuraman et al., 1998), ao passo que a satisfação pode resultar de qualquer dimensão, que esteja ou não relacionada à qualidade, por exemplo, o preço.
- Expectativas de qualidade são baseadas em idéias ou percepções de excelência, enquanto diversas questões não relacionadas à qualidade podem ajudar a formar julgamentos de satisfação (por exemplo, necessidade e percepção de “justiça”).

- Percepções de qualidade não requerem experiência com o serviço ou com o fornecedor, ao contrário dos julgamentos de satisfação.
- Supõe-se que a qualidade tenha menos antecedentes conceituais do que a satisfação.

Gronroos (1995, p. 55) faz um paralelo entre a hora da verdade e a qualidade dos serviços prestados. Para o autor a hora da verdade significa: "... que esta é a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. É o verdadeiro momento de oportunidade". Segundo ainda o autor, o cliente viverá uma série de horas da verdade quando der sua preferência a uma empresa prestadora de serviço. O autor exemplifica que ao utilizarmos os serviços de uma empresa aérea, o passageiro passa por uma série de momentos assim, a começar com sua chegada ao aeroporto e terminando ao pegar sua bagagem e no transporte com o qual partirá ao aeroporto.

Jan Carlzon, presidente da Scandinavian Airlines, avalia a hora da verdade, como fator essencial, para medir a qualidade dos serviços prestados. Carlzon (1994, p.74) diz:

"No ano passado, cada um dos nossos 10 milhões de clientes entrou em contacto com aproximadamente cinco empregados das SAS, e este contato durou uma média de quinze segundos de cada vez. Desta forma, a SAS é criada "50 bilhões de vezes por ano nas mentes de nossos clientes, quinze segundos de cada vez. Estes 50 bilhões de "momentos de verdade" são os que basicamente determinam se a SAS será bem sucedida ou falhará como empresa Estes são os momentos em que precisamos provar a nossos clientes que a SAS é sua melhor alternativa".

Segundo a afirmação acima de Carlzon, todos os momentos que cada funcionário da empresa entra em contacto com o cliente, ele será inconscientemente avaliado, e esse contato terá relevância na percepção do cliente em relação à qualidade do serviço.

Karl Albrecht (1992) exemplifica horas da verdade típicas em relação à qualidade dos serviços prestados em uma empresa aérea, da seguinte forma:

1. O cliente telefona para o setor de informação da empresa aérea.
2. O cliente reserva o voo com um representante da empresa.
3. O cliente chega ao balcão do aeroporto.

4. O cliente espera na fila.
5. O atendente de passagem chama o cliente ao balcão.
6. O atendente de passagem processa o pagamento e emite a passagem.
7. O cliente se dirige ao portão de embarque.
8. O atendente do portão dá boas-vindas ao cliente e valida o cartão de embarque.
9. O cliente espera no saguão de embarque até a partida do voo.
10. O atendente de embarque recebe a passagem do cliente e convida-o ao embarque.
11. O cliente embarca no avião e é saudado pelo comissário.
12. O cliente procura o assento.
13. O cliente procura um lugar para acomodar sua bagagem de mão.
14. O cliente ocupa seu assento.
15. Etc., etc.

Como Albrecht & Zemke (1995 b) colocam: quando as horas da verdade não são gerenciadas, a qualidade do serviço regride à mediocridade e as conseqüências são desastrosas para a empresa.

A avaliação da qualidade dos serviços prestados pode ser tanto positiva, como negativa. O que deve ser avaliado é o resultado final. O cliente se sentiu bem com o preço da passagem? Encontrou o assento certo, A comissária de bordo foi cortez? O voo saiu no horário ou atrasou? Como tal fato foi explicado pelo funcionário do aeroporto ou pelo comandante. Na realidade o conjunto de resultados de um serviço prestado torna -se a base para uma diferenciação eficaz entre as empresas aéreas, e, portanto, uma grande fonte de vantagem competitiva.

Kotler (2000, p. 59) afirma: “A decisão de um cliente de permanecer fiel ou rejeitar é a soma de muitos pequenos encontros com a empresa”. Para Amaro Rolim (2001), presidente da TAM, os problemas nunca começam quando um avião decola ou termina quando ele chega ao seu destino; ao contrário, renovam-se constantemente, pois o desafio diário é oferecer um produto no atacado e saber que ele vai ser consumido no varejo, um a um, a cada assento disponível nos aviões. (ROLIM, 2001). Mais adiante Rolim Amaro (2001, p. 241) conclui: “... os clientes, todos sabem, é um ser específico e tem exigências

diferenciadas. Por isso, a sua satisfação não pode, em nenhuma hipótese, ser garantida com soluções uniformes”.

Para Kotler (2000), a empresa fornece qualidade sempre que seu produto ou serviço atende às expectativas dos clientes ou as exceda. Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades de seus clientes durante a maior parte do seu tempo é denominada empresa de qualidade.

1.7 Administração das Expectativas

Os clientes avaliam a qualidade do serviço comparando o que desejam ou esperam com aquilo que obtêm. Importante se torna, portanto, que a empresa saiba não só administrar as expectativas de seus clientes em relação aos serviços oferecidos, mas também superar tais expectativas. Existe uma diferença entre aquilo que os clientes acreditam que ocorrerá quando se deparam com o serviço (previsões) e aquilo que desejam que ocorra (desejos).

Um estudo de Berry & Parasuraman (1992) analisa os dois níveis de experiência dos clientes: um desejado outro adequado. O nível de serviço desejado é um misto do que o cliente acredita que pode ser com o que deveria ser. Existe uma zona de tolerância entre os dois níveis, constituindo o âmbito do desempenho do serviço que o cliente considera satisfatório.

Um desempenho abaixo da zona de tolerância gera frustração no cliente e reduz sua lealdade. Acima da zona de tolerância, o desempenho causará uma surpresa agradável aos clientes, reforçando sua lealdade.

A administração das expectativas do cliente será eficiente se forem mantidas as promessas de serviços feitas pela empresa, se o serviço for executado de forma confiável e se a comunicação com os clientes for eficaz.

Assegurar que as promessas reflitam a realidade significa que qualquer promessa de serviço explícita ou implícita, só será cumprida se estiver completamente dentro do controle da empresa. É preferível que o cliente reflita sobre o serviço real e não se prenda

a características idealizadas ou glorificadas, que só o levarão à decepção, origem da desconfiança.

Gronroos (1995) enfatiza a necessidade de conceituar e dar importância ao controle percebido. Segundo o autor, o controle percebido é um aspecto da percepção de serviços claramente inter-relacionado com a qualidade percebida de um serviço e das expectativas. Este conceito foi introduzido na literatura por Bateson (2001) para explicar o comportamento do consumidor nas situações de compra e consumo. “Se os clientes perdem controle da situação de consumo, eles começaram se sentir desconfortáveis” (GRONROOS, 1995, p.59). O autor ainda argumenta que os consumidores desejam se sentir no controle durante esse contacto direto com o serviço e qualquer coisa que interfira com esse sentido de controle irá reduzir a satisfação do consumidor e as expectativas sobre o serviço prestado. O autor exemplifica tais situações relatando um atraso de vôos em uma empresa aérea; os clientes geralmente perdem o controle da situação e os efeitos negativos de uma sensação de falta de controle se desenvolvem rapidamente, se os funcionários da empresa aérea de imediato e com cortesia, demonstrando empatia, fornecem informações aos passageiros sobre a situação, mesmo que informações parciais negativas, a situação normalmente é recuperada. Se os passageiros souberem que levará pelo menos duas horas, eles perceberão um controle da situação, ainda que porventura não gostem dessa posição. Pelo menos, eles ficarão menos insatisfeitos do que se não tivessem informações nenhuma. A recuperação é claro, significa muito mais que informar aos clientes um desastre em potencial. Segundo o autor, deveria incluir tentativas de encontrar uma nova e aceitável solução ou, seja, se isso não for viável, pelo menos tornar a vida tão confortável quanto possível para os passageiros (GRONROOS, 1995). Concluindo o autor sintetiza: “... manter os clientes no controle da situação de compras e consumo do serviço pode ser um meio eficaz de contornar uma situação potencialmente perigosa no que concerne à percepção da qualidade do serviço e, de qualquer forma, constitui uma forma poderosa de realçar a boa qualidade percebida” (GRONROOS, 1995, p.60).

1.8 Administração das Evidências como Diferencial Competitivo

O ambiente físico abarca fatores ambientais (temperatura do ar, níveis de ruído), fatores de projeto (arquitetura, decoração, conforto) e fatores sociais (número, aparência e comportamento de clientes e empregados no ambiente de serviço).

As comunicações são provenientes da própria empresa, de outros grupos interessados ou da mídia, que pode transmitir informações positivas ou negativas sobre o serviço. A empresa deve tentar trazer os tangíveis associados ao serviço para a linha de frente na estratégia das comunicações. Além disso, uma representação tangível do serviço pode ser criada para dar apoio à comunicação do significado e dos benefícios. Por fim, é possível tornar mais tangível a mensagem sobre o serviço, estimulando o boca-a-boca favorável, enfatizando a veracidade das promessas (garantia da execução dos serviços) e fazendo um uso criativo da evidência palpável na propaganda.

Bateson & Hoffman (2001) enfatizam a necessidade de transformar o cenário de uma empresa, como fonte de diferenciação.

"... À medida que a competição aumenta em uma determinada área do setor de serviços, oportunidades para diferenciar a empresa tornam-se cada vez mais difíceis de encontrar. A evidência física da empresa pode ser usada como uma diferenciação de serviço. A aparência dos funcionários e das instalações muitas vezes tem um impacto direto sobre como os consumidores percebem que a empresa cuidará do aspecto do serviço de sua atividade" (BATESON & HOFFMAN 2001, p.162).

Os autores enfatizam também que a diferença também pode ser conseguida pelo uso de evidências físicas, reposicionando a empresa prestadora de serviços aos olhos de seus clientes. É fundamental segundo os autores, aperfeiçoar também as instalações da empresa visando melhorar a sua imagem na mente dos consumidores, o que poderá atrair segmentos de mercados mais desejáveis, ajudando ainda mais o processo de diferenciação da empresa (BATESON & HOFFMAN 2001).

As empresas lutam para conseguir vantagens de clientes sustentáveis e significativas. As que conseguem entregam valor e satisfação elevados para os clientes, o que gera um alto índice de recompras e, portanto, alta lucratividade para a empresa (KOTLER, 1999).

A administração das evidências é sem dúvida uma estratégia de diferenciação que conduz a uma significativa vantagem competitiva, passando a ser uma fonte de informação positiva conduzindo muitas vezes a empresa a uma alavancagem. “A propaganda de boca é a forma mais poderosa de comunicação do mundo dos negócios. Pode tanto ferir a reputação de uma empresa, quanto alavancá-la no mercado” (MCKENNA, 1992, p.92).

1.9 O Envolvimento dos Funcionários

Whiteley (1992, p. 82) afirma: “as companhias mais admiradas e mais rentáveis compartilham de um denominador comum: pessoas felizes. Líderes empresariais bem-sucedidos fornecem recursos de que seu pessoal necessita para atender bem os clientes”. O autor enfatiza a necessidade de se criar um ambiente que apoie a busca da satisfação do cliente. “Assim como o primeiro passo no atendimento aos clientes é descobrir o que realmente desejam, um passo vital em dotar seus empregados do ambiente de que necessitam é aprender o que é importante para eles” .

Gronroos (1995, p. 279) discorre sobre o envolvimento dos funcionários num processo de melhoria da qualidade dos serviços:

“... Se não houver uma compreensão ou uma predisposição entre empregados de cumprir de forma adequada o prometido aos clientes na garantia do serviço, este meio de competição, por si excelente, se tornará, ao contrário, um veículo para o desastre”. O autor ainda se posiciona em relação à estratégia de gerenciamento da seguinte forma: “... O foco é sobre como desenvolver nos empregados uma consciência do cliente. Tanto bens quanto serviços e campanhas específicas de marketing externo têm que ser vendidos aos empregados antes de serem colocados externamente no mercado. O autor se posiciona também em relação ao endomarketing: “... A premissa do endomarketing é de que uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados devem funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos.” O autor critica fortemente o suporte organizacional. “... Os gerentes e supervisores terão que ser verdadeiros líderes e não meramente gerentes de assuntos técnicos.

Como colocado por Albrecht (1992, p. 120): “O empregado, hoje em dia, é gerenciado demais e liderado de menos”. Para Gronroos (1995) existem regras e restrições demasiadas que os gerentes e supervisores usam como dispositivos gerenciais. Isto não apenas prejudica os serviços aos clientes, mas, em longo prazo, destrói os empregados. O autor alega que as pessoas normalmente são capazes de pensar por si próprias, agir espontaneamente e flexivelmente e ainda terem um bom discernimento, se forem bem

informadas. Tais atitudes orientadas para serviços são de fato prejudicadas por uma gerência com demasiados regulamentos e regras, e com liderança de menos.

Para Whiteley (1992), é importante tratar as pessoas que trabalham na sua empresa com o mesmo respeito que demonstrariam para qualquer cliente. O autor reforça a necessidade de criar um ambiente extremamente satisfatório entre os funcionários: “... quaisquer que sejam as palavras usadas, o importante é respeitar as pessoas que trabalham conosco. Resultam daí empregados contentes, um excelente trabalho para os clientes e uma rentabilidade superior”. (Cf., 1992, p.84).

1.10 Valor da Marca como um Fator de Diferenciação na Mente do Cliente

A marca que a empresa apresenta não é necessariamente a que o cliente percebe. O significado da marca é a impressão espontânea que o cliente tem e a classificação que ela faz da empresa. O significado da marca existe em função da sua apresentação, do conceito, qualidade e valor do serviço. McKenna é enfático ao definir marca. “Defino marca como um ícone com memória virtual” (McKENNA, 1992, p. 82).

Rust, Zeithamn & Lemon (2001) se posicionam de maneira clara em relação à necessidade de existir uma diferenciação na mente do cliente. Conforme os autores:

“... Valor da marca é a parcela do valor do cliente atribuível às percepções do cliente com relação à marca. Mais especificamente, o valor da marca representa a avaliação subjetiva da marca pelo cliente, além e acima do seu valor percebido objetivamente. Esta avaliação é moldada pela empresa através de suas estratégias e táticas de marketing, e influenciadas pelo cliente através de experiências de vida e associações com a marca”. (RUST, ZEITHAMN & LEMON, 2001, p. 87).

Ainda Segundo os autores, a marca funciona como um ímã, que atrai novos clientes para a empresa, ela atua também como um lembrete, garantia necessária para a empresa não ser esquecida; a marca atua também como um laço efetivo emocional do cliente com a empresa.

Bateson & Hoffman (2001) colocam que a empresa prestadora de serviços pode escolher utilizar suas operações como componente básico de sua estratégia. Associar a empresa na

mente do consumidor com excelência operacional de serviços pode criar uma vantagem competitiva, mas alertam os autores que para fazer isso é necessário criar exigências consideráveis para a empresa.

Gronroos (1995) enfatiza a importância da imagem num processo de diferenciação. Segundo o autor, uma imagem favorável e bem conhecida, corporativa é um patrimônio para qualquer empresa, porque a imagem tem um impacto sobre a visão que o cliente tem da comunicação e das operações da empresa em muitos aspectos. O autor ressalta ainda que o papel da imagem tem pelo menos três consequências: A imagem comunica expectativas; a imagem é um filtro que influencia a percepção das operações da empresa; a imagem é uma função das experiências, assim como das expectativas dos clientes.

1.11 Marketing de Relacionamento

A atual conjuntura brasileira aliada às mudanças que estão ocorrendo no comportamento do consumidor ou cliente, quanto aos desejos, necessidades e expectativas, exige uma nova abordagem para o Marketing.

Essa nova abordagem, que é o marketing de relacionamento, constitui-se na filosofia empresarial com base na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte da empresa e no reconhecimento de que se devem buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, clientes potenciais, e todos os agentes da infra-estrutura.

Dentro deste contexto do Marketing de relacionamento, os programas de fidelização, sejam qual for à amplitude, são considerados de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros.

Segundo Gordon (2000, p. 33), o Marketing de Relacionamento “é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”. O autor coloca ainda que o marketing de relacionamento é totalmente diferente das abordagens administrativas existentes porque leva o cliente para dentro das empresas, através da cadeia de valores.

Para Stone (2001, p.20), marketing de relacionamento é:

“A utilização de uma ampla gama de abordagens de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente para identificar os clientes individuais de uma empresa, criar um relacionamento duradouro e vantajoso entre empresa e os clientes que ela possui e gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa”.

McKenna (1992) ressalta a importância do marketing de relacionamento nos tempos atuais:

“O marketing de Relacionamento é essencial ao desenvolvimento de lideranças, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Mas acredito que, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo sendo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente” (MCKENNA, 1992, p.105).

Em grandes organizações a gestão do relacionamento com clientes já é uma realidade. As companhias aéreas, por exemplo, desenvolvem programas de fidelidade com sucesso. Nesses programas, os clientes acumulam pontos todas as vezes que utilizam o serviço e recebem tratamento diferenciado e descontos especiais por isso. Para Gordon (2002), o marketing de relacionamento tem condições de oferecer às empresas uma série de vantagens importantes, como, por exemplo, desenvolver a fidelidade entre os clientes, testar novas idéias e alinhar e estimular uma parceria entre a empresa e clientes.

Um grande desafio para as empresas é construir diferenciais em relação à concorrência. Os programas de fidelidade são rapidamente copiados e implantados pelos concorrentes, tornando os produtos / serviços muito parecidos novamente, ou seja, o *status quo* do mercado volta aos mesmos patamares anteriores.

Rust, Zeithaml & Lemon (2001) afirmam que um prestador de serviço que satisfaz seus clientes tem uma boa chance de reter alta porcentagem dos mesmos. Em outras palavras, a marca escolhida na última vez, afeta a marca escolhida desta vez. Os autores enfatizam ainda que compreender um cliente requer o entendimento dos fatores que o levam a começar a fazer negócios com a empresa e a continuar fazê-lo por muito tempo no futuro, segundo ainda os autores, o valor é à base do relacionamento do cliente com a empresa. Os produtos e serviços desta precisam satisfazer as necessidades e expectativas daquele. Se o cliente não consegue perceber os valores da empresa, a melhor estratégia de marca e as mais fortes estratégias de retenção, ficarão seriamente comprometidas.

Berry & Parasuraman (1992) falam sobre a ampliação dos serviços construindo características extras e incorporando-as ao serviço básico, como uma estratégia para o marketing de relacionamento. É uma forma segundo os autores de diferenciação dos concorrentes. A utilização de “extras” no serviço como produto para diferenciá-lo, também foi discutida por Lavitt em 1983. Para Gronroos (1995, p.95) “Uma vez oferecidos esses extras, o cliente passa a considerá-los um benefício e, portanto, prefere fazer negócios com a empresa que os fornece”. O autor salienta ainda a necessidade de se criar um ciclo de vida do relacionamento com o cliente. Cada cliente cria um relacionamento com o fornecedor, que a empresa tem que desenvolver e manter. Segundo ainda o autor, os relacionamentos com os clientes não são coisas que estão ali garantidas; eles devem ser conquistados, devendo a mesma colocação ser estendida aos relacionamentos com distribuidores, fornecedores e outros públicos.

Batesson & Holffman (2001) apresentam em seu livro *Marketing de Serviços* um posicionamento mais objetivo em relação à garantia dos relacionamentos com clientes. Segundo os autores, um cliente insatisfeito não necessariamente muda para outra empresa. Os autores são incisivos em afirmar que a relação entre satisfação e lealdade não é linear. A empresa deve fazer de tudo para criar barreiras contra a deserção. O sistema de manutenção de clientes foca a criação dessas barreiras. Os autores exemplificam tais situações tomando como base os programas de milhagem operados por empresas aéreas; segundo eles, um viajante com muitas milhas acumuladas, em um programa de milhagem, dificilmente mudará para outra companhia aérea por causa de uma experiência insatisfatória. Concluindo os autores enfatizam: “... Pode-se esperar que altos níveis de satisfação de clientes sejam associados a níveis mais altos de retenção. Mas essa relação não é necessariamente linear” (BATESON & HOFFMAN, 2001, p.322).

É de fundamental importância atribuir valor à retenção de clientes, num processo de fidelização. Rust, Zeithaml & Lemon (2001) salientam que as empresas também precisam encontrar maneiras para desenvolver uma retenção de longo prazo com seus clientes, visando isolar os melhores deles, das ofertas da concorrência. Os autores chamam tal processo de valor de retenção. Ainda segundo os autores, as recompensas às quais os clientes aspiram precisam ser atingíveis; se eles perceberem que têm pouca chance de alcançarem, tais programas de fidelização não iram gerar impactos no processo de retenção. Os autores enfatizam também a necessidade de se formular, programas de

reconhecimento e tratamento especiais; “... o reconhecimento e tratamento especiais dados aos membros de maior valor de empresas aéreas (embarque antecipado, chamar o cliente pelo nome no *check-in*) são tão valorizados quanto os benefícios como milhagem em dobro e *upgrades* para primeira classe” (RUST, ZEITHAML & LEMON, 2001, p. 105).

Bateson & Hoffman (2001) discorrem sobre o porquê das empresas introduzirem programas de lealdade de clientes. Os autores enfatizam fundamentados em pesquisas que clientes leais são mais lucrativos para uma empresa. Eles acreditam que essa lucratividade é gerada por custos reduzidos com serviços, menor sensibilidade a preços, aumento nos gastos e recomendações favoráveis passadas para outros clientes potenciais por compradores leais. Os autores também argumentam que é muito mais caro atrair um cliente novo para fazer negócios com a empresa do que fazer um cliente existente comprar novamente, e a estratégia de ganhar e manter lealdade parece ser a fonte de vantagem competitiva. Estes programas de fidelização apresentam vantagem competitiva quando: (1) neutralizam o programa do concorrente, (2) ampliem a disponibilidade do produto ou serviço, (3) intensifiquem diretamente a proposição de valor do produto ou serviço. Mas os autores sugerem também que (4) provavelmente será um erro para uma empresa introduzir um programa de comprador freqüente se estiver vendendo uma marca equivalente em um mercado competitivo e simplesmente acrescentar um programa a mais. Os concorrentes com certeza reagirão ao movimento com algo de valor percebido semelhante. Para os autores é preciso tomar muito cuidado na implantação dos programas de fidelização. Estes, quando adotados com excessiva rapidez, sem as devidas considerações, podem levar a perda gradual de clientes.

O’Brien & Jones (1995) sugerem cinco elementos que se combinam para determinar o valor do programa: (1) o valor do dinheiro do reembolso de recompensas, (2) a gama de escolhas dessa recompensa, (3) o valor das recompensas quanto ao que se deseja, (4) a probabilidade percebida de obter as recompensas e (5) a facilidade para usar o programa.

Corrêa Júnior (2003), consultor e diretor da Contactos Assessoria de Atendimento Especializados, comenta em seu artigo disponível no site www.webcontatos.com.br que CRM (Customer Relationship Management), Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, seja a ferramenta mais comentada hoje no mercado, cujo o principal objetivo visa aproveitar melhor cada contacto com o cliente para conhecê-lo melhor, afim de

proporcionar-lhe um tratamento exclusivo. Tal ferramenta, segundo o consultor, funciona como uma espécie de prontuário médico, que detalha o que acontece de importante a cada contacto e quais foram às reações dos clientes.

Segundo Brown (2001, p.8): “CRM é um processo de aquisição, retenção e evolução de clientes lucrativos”. Trata-se de uma ferramenta que utiliza as tecnologias disponíveis para aproximar empresas e clientes, considerando a perspectiva de ambos. Segundo ainda Brown (2001, p. 15). “Cinco elementos são necessários para implantar um programa de CRM com eficácia: estratégia, segmentação, tecnologia, processo e organização”.

O marketing de relacionamento encontra-se em pleno desenvolvimento. Considerando-se as rápidas transformações que os mercados sofrem, a disputa pelos clientes existentes e potenciais e o maior sucesso às tecnologias disponíveis, a valorização da relação com os clientes torna-se um fator indispensável para o sucesso organizacional.

Para Adriana Jordam (2003), estratégias de marketing baseadas na fidelização de clientes já existem com sucesso há algum tempo. Muitas dessas companhias vêm oferecendo milhagem gratuita para quem viaja sempre em seus aviões. Trata-se de um método bastante eficaz, encontrado por essas empresas aéreas, para manter a lealdade de seus clientes, entretanto avalia a consultora que, o marketing de fidelização é uma estratégia com resultados a longo prazo e que requer compromisso da empresa com ela; caso não seja possível assumir um compromisso de longo prazo, será difícil desenvolver uma bem sucedida estratégia de marketing de fidelização. A consultora coloca ainda ser fundamental que as recompensas oferecidas por uma empresa a seus clientes como retribuição pela fidelidade, necessitam ter um enorme valor agregado. Não precisa necessariamente oferecer uma recompensa tangível. Bonificações tipo tratamento diferenciado ou reconhecimento da fidelidade pode causar grande impacto e aceitação entre os clientes. O aspecto mais importante de uma bem sucedida estratégia de fidelização é oferecer um valor agregado ao cliente. A consultora conclui:

“Marketing de fidelização não é uma estratégia que pode ser usada em todos os negócios. Ela normalmente se aplica a negócios que oferecem produtos e serviços com altos índices de demanda. O negócio precisa atuar numa área onde é difícil distinguir entre ele e seus concorrentes, para usar uma estratégia de marketing de fidelização de forma efetiva. Por isso é que uma estratégia de marketing de fidelidade necessita ser bem planejada e constantemente reaplicada ou atualizada em

conformidade com as expectativas de seus clientes”.
 (<http://www.twist.com.br/paginas/Conteudo/CRM/crm%20Jordan%Caminho.htm>)

1.12 Políticas Arbitrárias Independentes e Outros Condutores de Custos

Segundo Porter (1995), as políticas desempenham um papel particular importante nas estratégias de diferenciação. A diferenciação depende quase sempre de escolhas políticas que tornem a empresa singular na execução de uma ou mais atividades de valor elevando deliberadamente o custo no processo. A posição dos custos de uma linha aérea é determinada por escolhas de políticas como a qualidade das refeições, que aeroportos são utilizados, o nível de amenidades nos terminais, a tolerância de bagagem oferecida, e se a companhia vende passagens a bordo ou possui escritórios de vendas de passagens no centro da cidade ou balcões nos terminais. Uma linha aérea sem requinte reduz o custo, não oferecendo refeições ou cobrando por elas, utilizando aeroportos secundários com terminais simples, sem nenhuma tolerância grátis de bagagem, e bilhetes a bordo.

Embora as escolhas de políticas sempre desempenhem um papel independente na determinação do custo de atividades de valor, elas também afetam ou são freqüentemente afetadas por outros condutores dos custos (PORTER, 1985).

Gordon Donaldson *apud* Montgomery (2000, p.124) afirma: “Contrariamente à crença popular, as empresas não colocam os lucros máximos na frente de tudo. Na prática, não existem prioridades financeiras absolutas ou eternas, elas mudam à medida que os ambientes econômicos e competitivos mudam”.

1.13 Reconfiguração da Cadeia de Valores

Para Porter (1985), uma empresa pode adotar uma forma diferente e mais eficiente de projetar, produzir ou comercializar o produto.

A reconfiguração da cadeia de valores pode resultar em uma vantagem de custos por duas razões. Primeira, a reconfiguração freqüentemente apresenta a oportunidade para uma

reestruturação fundamental do custo da companhia, comparada com a resolução de fazer aperfeiçoamentos incrementais.

A nova cadeia de valores pode provar ser inerentemente mais eficiente do que a antiga. O sucesso das linhas aéreas sem requintes ilustra bem como a adoção de uma cadeia de valores diferente inerentemente mais barata pode permitir que uma empresa estabeleça um novo padrão de custos para uma indústria. Em algumas rotas, estas companhias obtiveram custos de 50 por cento mais baixos do que as linhas principais. Não só as atividades são executadas de uma forma mais barata na nova cadeia de valores, como também os elos são explorados.

Segundo Porter (1995), as empresas alcançam vantagem competitiva através de ações de inovação. Elas abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tanto tecnologias como novos modos de fazer as coisas. O autor coloca ainda que “algumas inovações criam vantagem competitiva por perceberem uma oportunidade de mercado inteiramente nova ou atenderem a um segmento de mercado que os demais ignoram” (PORTER, 1985, p. 186).

CAPÍTULO 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 Introdução

Para a elaboração deste estudo foi realizada uma pesquisa, em duas etapas. A primeira para identificar o perfil do usuário que faz uso das empresas aéreas regionais, a segunda para avaliar a qualidade dos serviços e a satisfação dos passageiros. Em ambas as etapas tomou-se uma amostra de 625 passageiros, ao nível de confiança de 95% e um erro amostral de 4%.

Os procedimentos metodológicos descritos abaixo são válidos para as duas etapas da pesquisa. Nos Anexos 1 e 2, encontram-se os respectivos questionários que serviram de instrumento de coleta de dados para a composição das etapas da pesquisa.

2.2 Classificação da Pesquisa

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e descritiva. Exploratória, pois foram realizadas em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Ainda segundo Vergara (2000, p. 49), os tipos de pesquisas não são mutuamente excludentes.

Descritiva, porque visa descrever percepções, expectativas do usuário, acerca da qualidade e satisfação dos serviços prestados. Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso múltiplo. As duas etapas da pesquisa foram de campo, onde utilizou-se entrevistas semi-estruturadas com Sr: Francisco Mesquita, Diretor Presidente da Mesquita Transporte Aéreos Ltda (Meta), em Boa Vista, Roraima, na data 20/06/03, com duração de duas horas aproximadamente. Em 25/06/03 foi entrevistado em Manaus, o Sr: Chagas Marconi, Diretor comercial da Rico Linhas Aéreas em uma hora e 30 minutos de entrevista. Em 15/02/03, entrevistou-se em Manaus, os Srs: Idalberto Cunha e Nirlando Barbosa, Diretor Presidente e Gerente Comercial da Tavaj, em três horas e trinta minutos de entrevista. As maiores dificuldades para realizar tais entrevistas foram a conciliação de horários e a localização dos diretores em suas respectivas bases. Apenas o Sr: Nirlando Barbosa,

gerente Comercial da Tavaj, foi entrevistado duas vezes; uma em 15/02/03 e a outra em 18/08/03. Ver Anexo E das entrevistas pág 184.

Aplicaram-se questionários aos passageiros que fizeram uso destas companhias, visando avaliar a satisfação e a qualidade dos serviços e o perfil dos usuários. Ainda quanto aos meios de investigação, as pesquisas foram documentais, desenvolvida a partir do material fornecido pelo DAC e bibliografia, onde foram pesquisados artigos técnicos disponíveis em revistas especializadas em aviação.

2.3 Unidade de Análise

Como unidades de análise, foram selecionadas as quatro empresas aéreas regionais que atuam no Estado do Amazonas. Rico Linhas Aéreas, Tavaj Linhas Aéreas, Penta Linhas Aéreas e Mesquita Linhas Aéreas – Meta.

2.4 Campo de Estudo e Suas Limitações

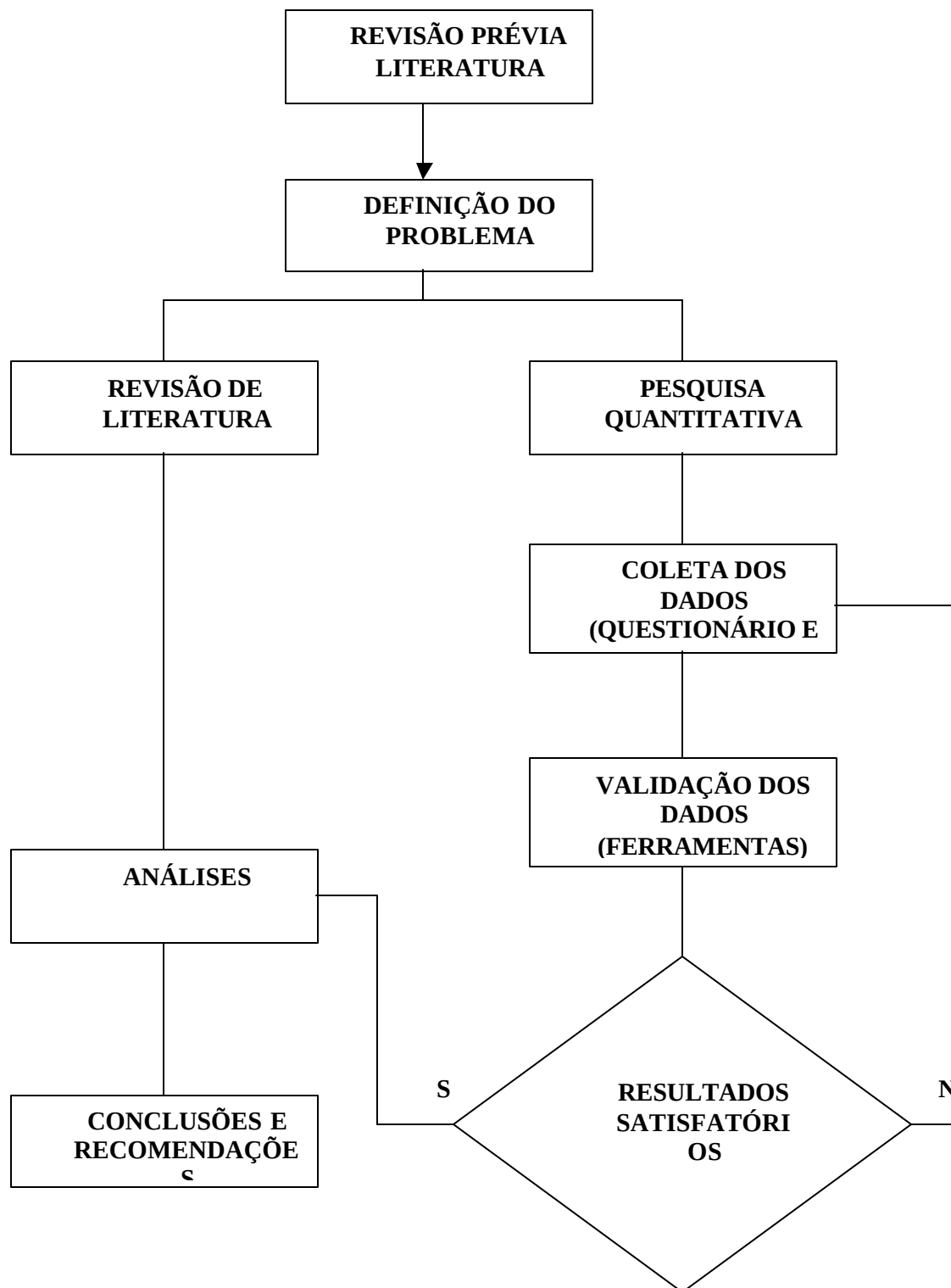
Este trabalho está voltado para o setor de serviços. Concentrou-se em avaliar a o perfil do usuário, a satisfação dos passageiros e a qualidade dos serviços prestados pelas empresas Rico, Penta, Meta e Tavaj. Ao considerar esse segmento específico como universo da pesquisa, limitamos a investigação a fazer entrevistas com passageiros com mais de 17 anos, desembarcados nas cidades de Manaus, Boa Vista, Maués e Belém, constituindo, uma amostra intencional, focada na percepção dos passageiros pesquisados no período de 01/07/2003 a 30/08/2003.

2.5 Design da Pesquisa

Esta pesquisa busca avaliar a qualidade dos produtos e serviços das empresas aéreas regionais do Estado do Amazonas. Os resultados finais esperados são as proposições formuladas sobre o problema de pesquisa, a partir da análise dos dados levantados da pesquisa de campo.

A estrutura geral da pesquisa (Figura 1) define os passos a serem seguidos, dentro da metodologia adotada para a mesma, o escopo do trabalho e a estrutura da revisão bibliográfica.

FIGURA 1 - DESIGN DA PESQUISA



Fonte: Adaptado de Cavalcante (2001).

2.6 Métodos e Técnicas de Coleta de Dados

Nas duas etapas da pesquisas, foram utilizados o método quantitativo e qualitativo, efetuando a mensuração de variáveis indicadoras da percepção da satisfação e da qualidade dos serviços prestados aos passageiros e o perfil do usuário que fizeram uso das quatro empresas aéreas regionais.

Para Mattar (2000), a melhor forma de coletar informações de um grande número de respondentes, é utilizar-se de questionários pré-definidos e padronizados. Entretanto dado à natureza pouco singular do tema abordado, optamos por um questionário adaptado com base em um modelo para mensuração da satisfação do consumidor sugerido por Naumann & Giel (1995). (Ver Anexo A).

A adaptação do questionário foi feita pela professora do departamento de mercadológica da Fundação Getúlio Vargas, Maria Cecília Arruda e por Marcelo Leme Arruda, professor de estatística do IME - USP. A partir de um modelo para mensuração da satisfação do consumidor, sugerido por Naumann & Giel, foi elaborado o questionário aplicado aos passageiros das quatro empresas aéreas regionais, após um pré-teste realizado com 30 pesquisados, no aeroporto internacional de Manaus, Brigadeiro Eduardo Gomes, terminal II.

2.7 Instrumento de Coleta de Dados

Os instrumentos escolhidos para compor as duas etapas da pesquisa foram compostos por entrevistas e questionários, aplicados a uma amostra de passageiros desembarcados de cada uma das empresas aéreas estudadas.

Ambos os questionários foram elaborados com perguntas fechadas e abertas, contendo as seguintes sub-divisões: Questionário que mensurou a qualidade dos serviços e a satisfação dos passageiros. Satisfação do cliente, qualidade dos serviços e avaliação global. O

sistema de avaliação foi elaborado segundo a escala de Likert. Para Mattar (2000), as escalas somatórias para medir atitudes, compreendem uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado. Segundo o autor:

“Os respondentes são solicitados, não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual seu grau de concordância/discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela soma das pontuações obtidas para cada afirmação”. Mattar (2000, p. 101).

2.8 Variáveis

Apresentamos no Quadro 2, as variáveis que nortearam a construção dos pressupostos e a elaboração do questionário aplicado na pesquisa que avaliou a qualidade dos serviços e a satisfação dos passageiros.

QUADRO 2 – DIMENSÕES DA QUALIDADE

Tangibilidade	A aparência física das instalações e equipamentos de vôo.
Confiabilidade	A capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão.
Presteza	A disposição para ajudar o passageiro e proporcionar com presteza um serviço de qualidade.
Garantia	O conhecimento e a cortesia de funcionários e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade.
Empatia	A atenção e o carinho individualizado proporcionado aos passageiros.

Fonte: Berry & Parasuraman (1992.p.30).

2.9 Amostragem

A técnica para a escolha de ambas as amostra foi de natureza não probabilística: amostragem por conveniência (MATTAR, 2000). A amostragem aleatória não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Embora as considerações estatísticas sejam desfavoráveis para este procedimento, existiu a favorabilidade operacional, que foi o fator decisivo para a escolha deste tipo de amostra. Segundo Mattar (2000), as amostras são selecionadas por alguma conveniência do pesquisador; é o tipo de amostragem menos confiável, apesar de barato e simples. O autor coloca ainda que este tipo de amostragem é utilizado, freqüentemente, para testar idéias sobre determinado assunto de interesse e conclui: “Amostras por conveniência prestam-se muito bem aos objetivos da pesquisa exploratória” ... “Em qualquer desses exemplos, o elemento pesquisado foi auto-selecionado ou selecionado por estar disponível no local e no momento em que a pesquisa estava sendo realizada”. (MATTAR, 2000, p. 138).

Os passageiros pesquisados foram aqueles desembarcados das companhias aéreas, nos aeroportos de Manaus, Maués, Belém e Boa vista, no período de 01/07/2003 a 31/08/2003. O tamanho da amostra foi de 625 passageiros entrevistados nas duas pesquisas. Para a pesquisa que mensurou a satisfação e a qualidade dos serviços usamos a estratificação, dividindo o total de 625 passageiros pelas quatro companhias aéreas pesquisadas, sendo necessários entrevistar, 156 passageiros por companhia. Consideramos uma amostra infinita, com um nível de confiança de 95% e um erro amostral de 4%.

2.10 Tratamento dos Dados

Os dados coletados referentes ao questionário para avaliar a satisfação e qualidade dos serviços prestados, foram avaliados, mediante a utilização de gráficos, freqüência relativa, medidas de tendência central, (Média Aritmética, Mediana, Moda), Medidas de Dispersão (Amplitude Total, Desvio-Padrão e Coeficiente de Variação). Foi utilizada também para o tratamento dos dados, a Correlação Linear Simples, a ordenação das variáveis, o teste de

Kruskal Wallis, o t – Teste (Student), para duas amostras independentes. Utilizou-se também o Coeficiente de Concordância de Kendall W. Para Mattar (2000, p. 239), “o Coeficiente de Concordância de Kendall W determina qual é o grau de associação entre mais de dois conjuntos ordenados”. Segundo o autor, este tipo de medida de associação é particularmente importante, para pesquisas de marketing, especificamente para os casos em que se têm, vários consumidores (passageiros) avaliando, através de classificações simultâneas vários serviços prestados. Quanto à pesquisa que identificou o perfil do usuário que faz uso das linhas aéreas regionais, utilizamos apenas como ferramenta estatística, a frequência relativa, para a análise dos dados. Para o tratamento dos dados, das duas pesquisas, utilizou-se o software de estatística, SPSS.

2.11 Métodos de Análise

Para Mattar (2000), o método de análise a ser escolhido também dependerá do tipo de análise necessário e desejado. Optamos pelo método descritivo. Estes têm o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da amostra estudada. Compreendendo: as medidas de posição que caracterizam o que é típico no grupo; as medidas de dispersão que visam medir como os indivíduos estão distribuídos no grupo; e as medidas de associação que servem para medir o nível de relacionamento existente entre duas ou mais variáveis.

Segundo Mattar (2000), os métodos descritivos de análise de dados, medidas de posição e medidas de dispersão dependem apenas do tipo de escala de medição da variável, conforme Quadro 2.

QUADRO 3 - MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL E DE DISPERSÃO PARA VARIÁVEIS EM ESCALAS NOMINAIS, ORDINAIS E INTERVALARES

Escala da Variável	Ferramentas Estatísticas	
Nominal	Posição Moda	Dispersão Distribuição de Frequência (absoluta e relativa)

Ordinal		Mediana, Quartis, decis e percentis	Ordenamento e Amplitude
Intervalar Razão	a	Média Aritmética	Distribuição de frequência Acumulada (absoluta e relativa) Desvio-médio Desvio-padrão Coeficiente de variação

Fonte: Mattar (2000. p. 88).

O autor considera que, as medidas apresentadas são cumulativas, em cada coluna, no sentido de cima para baixo, isto é, todas as medidas aplicáveis às variáveis com escalas nominais são também aplicáveis àquelas com escalas ordinais, e todas as aplicáveis às variáveis com escalas ordinais o são também àquelas com escalas intervalares.

CAPÍTULO 3 ANÁLISE DO DESEMPENHO ESTATÍSTICO DAS EMPRESAS AÉREAS REGIONAIS

3.1 Transporte Aéreo Regional

O transporte aéreo regional faz parte do terceiro nível da aviação, que por sinal é a denominação técnica de um conjunto que inclui os táxis aéreos, transportes regulares operados por aeronaves de médio e pequeno porte, além da aviação de características diversificadas, que operam na prestação de serviços urbanos e rurais, tanto em caráter particular quanto em caráter comercial.

3.1.1 Transportes Aéreos da Bacia Amazônica – TABA

Conforme dados obtidos junto ao DAC, uma das primeiras empresas a atuar no Amazonas foi a Empresa de Transportes Aéreos da Bacia Amazônica – TABA, que iniciou suas atividades em 1976 e seis anos mais tarde já era a segunda maior empresa regional do país, atendendo mais de 50 localidades, com suas rotas cobrindo 52% do território nacional.

Em 1993, a companhia recebeu seus dois primeiros jatos, os BA 146-100, que apesar do sucesso inicial, estiveram em operação por curto espaço de tempo. Posteriormente, foram contratados, através de *leasing*, seis Dash 8 –300 de 50 lugares e mais dois *Fokker F – 100* de 107 lugares, todos devolvidos por falta de pagamento. Isso ocorreu porque, num erro estratégico a empresa abandonou sua região de origem, transferindo sua sede para Belo Horizonte, onde se aventurou a operar no já saturado mercado regional do sul do Brasil.

Ressentindo-se da falta de um plano de expansão bem elaborado e consistente, entrou em rápida decadência. O resultado foi que em 1996 a companhia voava com apenas dois EMB –110, sendo um baseado em Manaus e o outro em Cuiabá. Enquanto a TABA entrava em decadência, de acordo com a revista FLAP (2001), várias empresas aéreas surgiram, com objetivo de melhorar o deslocamento da população do Amazonas a outros Estados, são elas:

3.1.2 Transportes Aéreos Regulares – TAVAJ

Surgiu em setembro de 1972 como uma empresa de táxi individual operando um *Cessna 172* e atuando entre os municípios de Cruzeiro do Sul, Estado do Acre e Porto Velho. Operou como Táxi Aéreo até março de 1994, quando se tornou Empresa Aérea Regular de Âmbito Regional mantendo o mesmo nome TAVAJ.

Com operação e sede em Rio Branco, capital do Acre, a Tavaj começou a intensificar suas rotas na região norte e dois anos depois, adquiriu um *Fokker F-27-600 Friendship* para 44 passageiros, que passou a operar juntamente com um EMB –110 Bandeirantes que já pertencia à empresa. Hoje sua frota é própria e padronizada. É composta por 03 *Fokker F-27-600 Friendship*.

3.1.3 Pena Transportes Aéreos S. A – PENTA.

A empresa Penta pertence ao Grupo Pena Táxi Aéreo, foi fundada em 1995 na cidade de Santarém no, Pará, onde começou operando dois monomotores *Cessna Caravan 208 B Grand Caravan* e dois EMB 110 Bandeirantes que atuavam basicamente em toda região amazônica.

Um ano depois, a Penta anunciou a compra do seu primeiro EMB 120 Brasília, bem como a sua decisão de adquirir o ERJ –145 fabricados pela EMBRAER o que a tornaria primeira companhia aérea brasileira a operar um jato regional. Porém, a compra não foi efetivada devido a grande demanda pelo equipamento.

Hoje, voa para 16 cidades na região Norte, em março de 2000, inaugurou uma linha para Caiena e Suriname, partindo de Belém. Sua frota atual é composta de dois EMB 110, um EMB 120 Brasília e sete *Caravan*.

3.1.4 Rico Linhas Aéreas

A Rico começou a operar no mercado regional em 1996, com vôos para toda a região amazônica. A companhia que tem como sede Manaus, serve hoje as cidades de Tefé,

Porto Velho, Rio Branco, Coari, Humaitá, Lábrea, Maués, Parintins, Carauari, Eirunepé, Barcelos, Santa Izabel do Rio Negro, São Gabriel das Cachoeiras, Fonte Boa, Tabatinga, Itapiranga, Vila Bitencourt, Borba, Novo Aripuanã, Boca do Acre, Tarauacá, Cruzeiro do Sul, Santarém, Altamira, Belém, Costa Marques, Guajará Mirim, São Paulo de Olivença, entre outras, abrangendo um total de 28 cidades no norte do Brasil. Sua frota é composta por quatro EMB –120 Brasília e dois EMB –110 E, e dois EMB 110 P1 Bandeirantes e um *Cessna 208 A Caravan* Anfíbio. No mês de outubro, de 2003 passou a operar dois Boings 737-200. A Rico também realiza fretamentos com seu *Cessna 208 A* anfíbio, para áreas sem pista de pouso, voltado para exploração do turismo de pesca.

3.1.5 Mesquita Transportes Aéreos – META

Foi fundada em 1991 na cidade de Boa Vista, inicialmente como empresa de táxi aéreo, operando com dois monomotores. Com o sucesso das aeronaves de pequeno porte, o passo seguinte foi a introdução de uma aeronave turboélice EMB –110 P Bandeirantes, autorizada pelo DAC, entre Boa Vista e Manaus.

Em 1998 a Meta começou o processo de homologação para operar como empresa aérea regular de âmbito regional e, a partir de maio de 1999, finalmente recebeu a concessão do Ministério da Aeronáutica.

Hoje já homologada como empresa de linha aérea, a Meta opera com dois EMB – 120 Brasília ligando Boa Vista a Manaus, Parintins, Itaituba, Altamira, Monte Dourado, Breves, Oriximiná, Óbidos, Santarém, Monte Alegre e Macapá e Belém. Começou a voar recentemente sua primeira linha internacional, entre a cidade de Boa Vista *Georgetown* na Guiana, e *Paramaribo*, duas vezes por semana.

3.2 Características da Demanda

As operações com passageiros nas empresas aéreas regionais são a maior fonte de receita, tendo em vista a pouca ou quase nenhuma capacidade de transporte de cargas das aeronaves que fazem parte da frota que equipa as empresas regionais.

Segundo dados da pesquisa que faz parte deste trabalho, em que foram entrevistados 625 passageiros embarcados e desembarcados no terminal Eduardo Gomes, o perfil do passageiro que faz uso de uma empresa aérea regional apresenta as seguintes características:

Análise Conclusiva: (68%) dos entrevistados são do sexo masculino, a média de idade ficou em torno de 34,5 anos. Ganham na faixa salarial de 1 a 6 salários mínimos. (24%) são funcionários públicos, (13%) empresários. (4%) são analfabetos, (14%) têm o primeiro grau, (47%) o segundo grau e (35%) têm nível superior. (63%) dos pesquisados, aproximadamente, costumam pagar em espécie, (as empresas privadas ou órgãos públicos são os patrocinadores destas viagens), (37%) fazem uso de cartão de crédito. (49%) dos passageiros preferem ou são designados pelas suas empresas a viajar pela Rico Linhas Aéreas ao interior do Estado ou a Capitais dos quais, (67%) viajam a negócios, em média de 3 a 4 vezes por ano. (61,85%) dos entrevistados afirmaram que o equipamento (aeronaves) vem a ser o fator decisivo para a escolha de uma companhia aérea regional. (46%) afirmaram ter medo de viajar em aviões de pequeno e médio porte. (69,67%) dos pesquisados dão muita importância ao serviço de bordo. (33,23%) dos entrevistados ao serem perguntados sobre qual seria a primeira palavra que vem a sua mente, quando você lê: Linha Aérea Regional, responderam. “Rico Linhas Aéreas”. (74%) preferem viajar pela manhã, visando resolver problemas/atividades no destino e (59%) já fizeram uso de uma companhia aérea regional.

Como no restante do país, as quatro maiores empresas aéreas regionais, Rico, Penta, Tavaj e Meta, operam com seus vôos praticamente lotados na alta estação. Na baixa estação, as quatro juntas atendem em média 80 mil passageiros por mês, enquanto na alta, que vai de novembro a janeiro, esse número sobe para cerca de 160 mil passageiros/mês.

As companhias aéreas atribuem o aumento no fluxo de passageiros aos descontos promocionais, de 40% a 50%, nos preços das passagens, que podem ser pagas em até três vezes sem juros (Ver análise da evolução e a queda da demanda).

Nestas linhas aéreas regionais, os destinos mais procurados, saindo de Manaus, são: Parintins, Tabatinga, Eirunepé, Carauari, no Amazonas; Boa Vista (RR); Belém, Altamira, Santarém, Itaituba, no Pará; Porto Velho (RO) e Rio Branco (AC). Nestes trechos, os

preços das tarifas variam de R\$ 186,00 (Manaus / Maués) a R\$ 660, (Manaus / Tabatinga) (06/12/03), em média, já embutidos os descontos de 40% a 50%.

3.3 Elasticidade da Demanda

Segundo dados de entrevista com os proprietários e diretores das empresas aéreas regionais, 60 a 70%, dependendo do período (alta e baixa estação) das viagens realizadas na Amazônia foram feitas a negócios. A maior parte dos passageiros é composta por funcionários do governo, pequenos e médios empresários, a maioria residente nos grandes centros e viajam ao interior do estado a negócios. Ainda segundo os proprietários, os elementos mais importantes na escolha de uma empresa aérea regional seriam o fator tempo, e a falta de opção de transportes rápidos e seguros. Os clientes são predominantemente pessoas jurídicas, viajando a negócios. Os passageiros turistas ainda são número reduzido, dado a estrutura precária dos municípios do Estado do Amazonas, aliada a uma falta de divulgação das opções que o Estado dispõe.

3.4 Evolução e a Queda da Demanda

O plano Real e a expansão dos prazos médios de financiamento das passagens estão entre as causas do aumento no número de passageiros transportados nos últimos anos (1991 a 2000). Ver Tabela 1 e o gráfico da evolução do tráfego aéreo regional no Estado do Amazonas na década de 90. A retração da demanda no período de 1996 a 1997 deve-se ao fato da desestruturação gradativa da TABA (Transportes Aéreos da Bacia Amazônica), uma das mais importantes empresas aéreas regionais. É notório que as medidas de flexibilização adotadas a partir de 1992 tiveram efeito significativo sobre a demanda no setor, em especial no que diz respeito ao setor de transporte regional. No início de 1998 deflagrou-se uma ampla “disputa tarifária” entre as principais empresas aéreas, graças ao alargamento da banda tarifária e da necessidade de otimizar o índice de ocupação das aeronaves.

A Tavaj Linhas Aéreas, que transferiu sua sede administrativa do Acre para o Amazonas e fez investimentos de R\$ 1 milhão na construção de um hangar em Manaus, vem trabalhando com descontos médio de 50% nas tarifas. As promoções possibilitaram um

incremento nas vendas da companhia de aproximadamente 15% em relação aos períodos anteriores.

3.5 Estatística dos Anos 90 – Passageiros Transportados

O total de Assentos Quilômetros Utilizados pelas cinco empresas aéreas regionais no período de 1991 a 2000, foi de 1.636425 passageiros transportados. A participação de mercado ficou assim distribuída entre as empresas regionais: Taba (60 %) deixou de operar em 1999; Penta (18 %) começou a operar em 1996; Tavaj (12 %) começou a operar em 1994; Rico (8 %) começou a operar em 1996 e, por fim, a Meta (1%) começou a operar em 1999. A título de ilustração, fornece-se abaixo a evolução da demanda das empresas aéreas no Brasil no período de 1990 a 2000.

TABELA 1 - ESTATÍSTICA DOS ANOS 90 – ASSENTOS QUILOMETROS UTILIZADOS

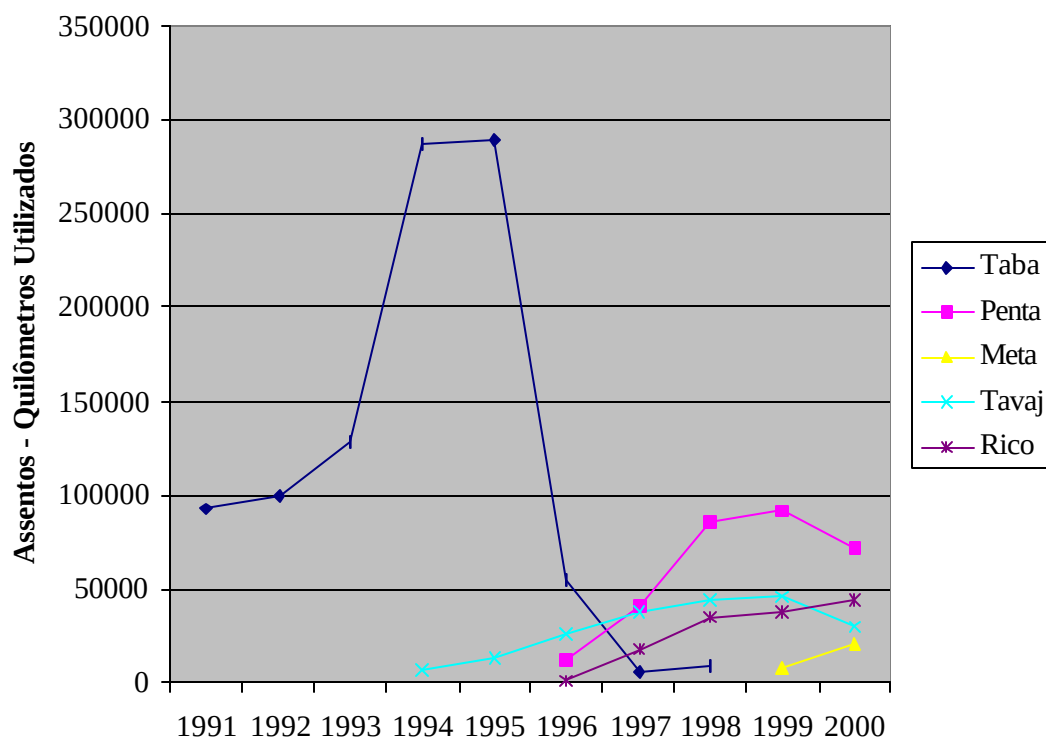
Ano	Taba	Penta	Meta	Tavaj	Rico	Total
1991	93.202	-	-	-	-	93.202
1992	99.917	-	-	-	-	99.917
1993	129.128	-	-	-	-	129.128
1994	286.706	-	-	7.078	-	293.784
1995	288.860	-	-	12.980	-	301.840
1996	55.244	11.717	-	26.042	760	93.763
1997	6.292	40.424	-	37.485	18.400	102.601
1998	8.611	85.843	-	44.237	35.167	173.858
1999	-	91.365	7.821	45.792	37.984	182.96

						2
2000	-	71.336	20.626	29.695	43.713	165.370
Total	967.960	300.685	28.447	203.309	136.024	1.636.425
Média	120.995	60.137	14.223,5	29.041,1	27.204,80	-
Coef.Var	92,2%	55,7%	63,7%	51,3%	64,4%	

Fonte: DAC – Departamento de Aviação Civil

Obs: A Penta começou a operar em 1996; a Meta em 1998; a Tavaj em 1994 e a Rico em 1995.

GRÁFICO 1 - EVOLUÇÃO E QUEDA DA DEMANDA DÉCADA DE 90



Fonte DAC – Departamento de Aviação Civil

Com base nos resultados da Tabela 1, das 05 empresas analisadas, a Tavaj foi a que apresentou a menor variabilidade (51,3%), em termos de assentos por quilômetros transportados.

3.6 Participação de Mercado

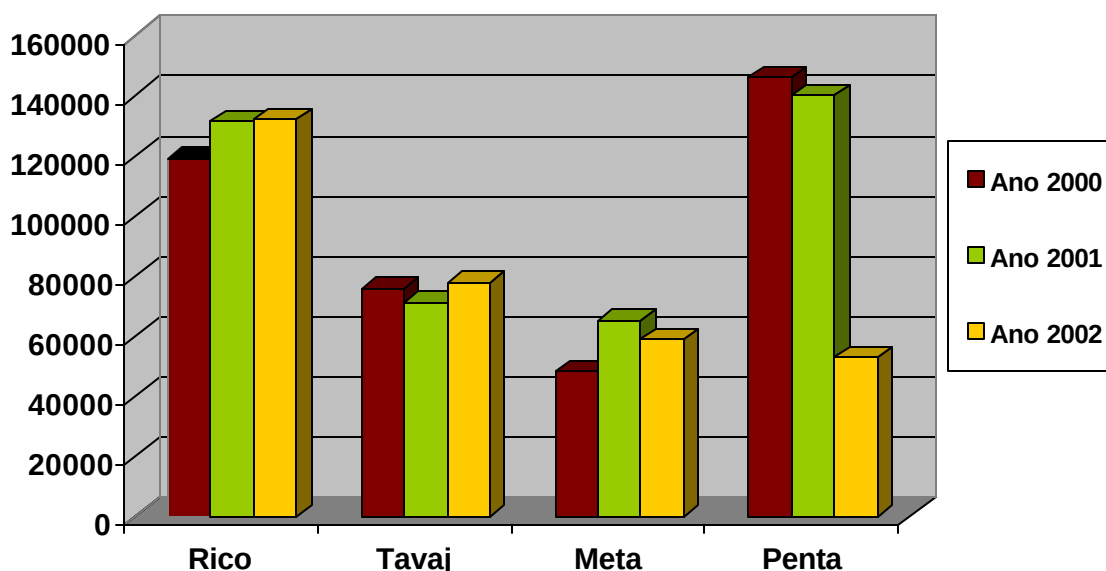
Segundo dados do DAC, a participação no mercado das quatro empresas aéreas regionais, ficou assim distribuída no ano de 2002. A Rico Linhas Aéreas, transportou no ano de 2002, 132.055 passageiros, seguidos pela Tavaj, 77.657, Penta, 52.833 e Meta 58.920. O total de passageiros transportados no ano de 2002 foi de 321.465 passageiros, ficando assim distribuída a participação de mercado: Rico 41,07%, Tavaj 24,15%, Penta 16,43% e Meta 18,32%.

TABELA 2 - PASSAGEIROS EMBARCADOS ANO 2002

Empresas	Ano 2000	Ano 2001	Ano 2002
Rico	119.181	131.517	132.055
Tavaj	75.864	71.123	77,657
Meta	48.061	65.320	58.920
Penta	145.893	139.942	52.833
Total	388.999	407.902	321.465

Fonte: DAC

FIGURA 2 - PASSAGEIROS TRANSPORTADOS NO PERÍODO DE 2000 - 2001 - 2002



Fonte: Pesquisa do Autor (2003)

Analisando a quantidade de passageiros embarcados no período de 2000 a 2002, apenas a Rico Linhas Aéreas manteve um crescimento, pouco significativo, (9,74%). Na Tavaj e Meta, houve retração e a Penta Linhas Aéreas apresentou, uma redução significativa no total de passageiros embarcados, (63,78%), no período de 2000 a 2002.

Ao analisarem-se as frotas destas empresas no período estudado, (ver Tabela 14, pág 89), apenas na Penta ocorreu redução de frota. Rico, Tavaj e Meta tiveram suas frotas acrescidas de uma ou mais aeronaves.

O crescimento da Rico pode ser explicado por suas estratégias: propaganda, inovação e pelo número de localidades servidas, (28). Enquanto a Tavaj, (08), Meta, (15) e Penta, (16).

As causas prováveis da retração de mercado observada na referida análise atribuem-se a disputa tarifária, entre as empresas aéreas regionais, graças ao alargamento da banda tarifária. As promoções abusivas e antieconômicas, colocaram as empresas numa situação financeira muito difícil. Outra causa seria a redução do número de vôos, devido à

necessidade de otimizar o índice de ocupação das aeronaves, e a ausência de um planejamento de rotas eficiente, que balizaria estas empresas, no sentido de otimizar melhor seus índices de ocupação, com rotas rentáveis.

3.7 Formação de Preço

O controle de tarifas, embora seja hoje regulamentado de maneira muito mais flexível do que no passado recente, continua existindo em função da necessidade de obtenção de autorização para reajustes e da utilização de um índice setorial para o cálculo desses.

Existem dificuldades de expandir a oferta em virtude de barreiras de regulamentação econômicas e outras que o sistema inibe. A prática de descontos com objetivo de aumentar a participação no mercado tornou-se imperativa, tendo em vista a capacidade ociosa significativa das aeronaves.

O sistema de bandas adotado a partir de 1992 pelo qual o DAC determina um preço de referência e estabelece margens dentro das quais podem ser praticados descontos ou sobre taxas, permitiu uma flexibilização do sistema, qual levou a moderada disputa de preços. As empresas precisavam registrar previamente junto ao DAC as tarifas básicas e promocionais, que pretendiam praticar. O DAC aprova a tarifa se ela estiver situada dentro dos limites da banda tarifária. A banda tarifária foi ampliada em 1997, por meio da portaria 986/DGAC, que permitiu descontos de 65% da tarifa de referência. Tal política, entretanto deve ser avaliada com bastante critério, visto que o mercado é diminuto para tantos competidores, o que dá origem às promoções abusivas e antieconômicas, que só servem para tumultuar o ambiente e confundir os consumidores. Quem oferece passagens a preços abaixo do custo operacional pode ganhar clientes em curto prazo, mas dificilmente resistirá às exigências financeiras de médio e longo prazo.

3.8 Fatores de Encarecimento das Tarifas Domésticas no Brasil

Segundos estudos realizados pelo DAC são vários os fatores que encarecem as tarifas domésticas no Brasil: preço do combustível, Cofins (Imposto incidente sobre o preço do combustível), encargos com pessoal, despesas com aeronaves e peças de reposição, as condições impostas ao leasing operacional, despesas com seguros, juros de financiamento do capital de giro e imposto de renda sobre aluguel de aeronaves etc. “É complicado para as empresas de pequeno e médio porte terem as mesmas obrigações que as de grande porte, sendo que cerca de 80% dos custos do setor são dolarizados”, afirmou o Presidente da Mesquita Transportes Aéreos Ltda. (Meta), Francisco Mesquita (20/06/03). Rolim (2001: 132) enfatiza em seu livro a Magia das Palavras:

“Na verdade, nós deveríamos ter uma postura conformista e repassar todo esse custo adicional ao preço do bilhete aéreo. Mas, quando vemos que nos Estados Unidos, com a dimensão territorial proporcional ao Brasil, têm sobre cada bilhete aéreo apenas 7,5% dos impostos, a União Européia 16%, e o Brasil tem uma carga tributária de 35% sobre cada bilhete, nós chegamos à conclusão que o usuário brasileiro será sempre condenado a pagar uma tarifa cara, as empresas brasileiras serão cada vez mais dependentes do contribuinte, e menos do usuário, e os órgãos da administração direta e indireta, os grandes arrecadadores desse setor”.

Preço do Combustível: os combustíveis utilizados na aviação doméstica são mais caros do que em outros países. O preço do combustível varia de acordo com o ICMS cobrado pelos Estados. Encher o tanque custa de 3% a 4% a mais para as companhias brasileiras do que para as estrangeiras (REVISTA FLAP, 2002).

Em relação ao preço do combustível na Amazônia o valor é praticamente o dobro do preço praticado no Brasil, devido às condições de logística para o abastecimento dos aeroportos mais distantes. A título de ilustração toma-se como exemplo a significativa variação do preço do querosene de município para município e entre algumas cidades de porte.

**TABELA 3 - VARIAÇÃO DE PREÇOS DO QUEROSENE PARA A AVIAÇÃO
EM DIVERSAS REGIÕES NA AMAZÔNIA – OUTUBRO DE 2003**

Municípios	Preços / Litro
Manaus	R\$ 1,50
Santarém	R\$ 2,40
Tefé	R\$ 2,40
Tabatinga	R\$ 4,95
São Gabriel	R\$ 4,95

Fonte: (Dep. Estatística Rico Linhas Aéreas).

- Outro fator que tem influenciado o preço do combustível é o sistema de concessão do Infraero, em relação à comercialização de combustível nos aeroportos brasileiros.
- A Cofins representa um incremento equivalente a 2% do faturamento bruto. Segundo o DAC a eliminação da Cofins e do ICMS sobre o combustível possibilitaria um ganho de 7% para o usuário final.
- As Despesas com mão-de-obra representam 25,5% dos gastos das companhias aéreas brasileiras. A relação entre encargos sociais e o total de salários pagos é equivalente a 90,16% no Brasil, enquanto nos EUA é de apenas 47%.
- Os impostos sobre a importação de aeronaves ou peças ou ainda sobre peças que são exportadas para manutenção no exterior e depois re-importadas fazem que o preço pago por essas peças seja até 45% maior no Brasil do que a média em outros países. A restrição à prática do “*Trade-in*”, também aumenta o volume de recursos financeiros imobilizados nos estoques de materiais de reposição. No ano de 1999 a TAVIAJ teve de devolver dois aviões Dash 8, da canadense *Bombardier*, visto que a taxa de leasing mensal de cada aeronave era de U\$ 150 mil.
- Os seguros pagos no Brasil são mais altos do que em outros países. Quando ainda operava no Brasil os aviões *Dash*, a TAVIAJ pagava em 1999 um seguro de U\$ 25 mil, por aeronave.

- O juro de financiamento para o capital de giro é extremamente alto, bem superior aquele pago em outros países.

3.9 Estatística de Desempenho

3.9.1 Índice de Aproveitamento

Os índices de ocupação das aeronaves no Brasil melhoraram bastante nos últimos anos. Ver Tabela 3, relativa aos aproveitamentos de 2000 a 2002.

TABELA 4 - EMPRESAS AÉREAS REGIONAIS – OCUPAÇÃO (%) PERÍODO DE 2000 A 2002

Ano	Meta	Tavaj	Penta	Rico
2000	38%	45%	44%	47%
2001	66%	64%	65%	63%
2002	71%	57%	71%	64%

Fonte: DAC

3.9.2 Produtividade da Mão-de-obra

As despesas com mão-de-obra giram em torno de 25,5% dos gastos das companhias aéreas regionais. Este custo é bastante alto, tendo em vista o número de funcionários por avião. Ver Tabela 4 abaixo. Um fator de redução deste custo seria a terceirização da mão-de-obra, prática pouco comum adotada pelas empresas nacionais.

TABELA 5 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS POR AVIÃO – 2002

Empresa	Nº de Funcionário por Aeronave
Meta	27
Rico	19

Tavaj	48
Penta	10

Fonte: DAC

3.9.3 Pontualidade

O índice de pontualidade exprime a relação entre o número de vôos que partiram no horário e o total de vôos. Trata-se de um índice que permite avaliar a eficiência de uma empresa aérea e, pode ser um fator em potencial de perda de clientes e de receita. Uma consulta feita às estatísticas do departamento de Aviação Civil comprova que o nível de pontualidade e regularidade das empresas aéreas nacionais, inclusive as regionais está dentro de padrões internacionais. No caso das empresas aéreas regionais do Estado do Amazonas inúmeros são os contra-tempos que contribuem para prejudicar este índices, entre os quais cita-se: condições atmosféricas adversas, a região Amazônica possui um elevado índice pluviométrico no inverno, fator este de elevada contribuição para o não cumprimento da pontualidade; as condições impróprias de alguns aeroportos, a falta de equipamentos tão necessária para aproximação de pousos e decolagens são alguns dos fatores que afetam de maneira direta os índices de pontualidade. Mesmo assim, tal índice se comparado com empresas aéreas que atuam em outras regiões menos problemáticas do que a Amazônia mostra, que o desempenho das empresas que atuam na Amazônia é plenamente satisfatório e está dentro dos padrões nacionais.

TABELA 6 - ÍNDICE DE PONTUALIDADE – 2002

Meses	Meta	Penta	Rico	Tavaj	Média
Janeiro	100	90	94	96	95
Fevereiro	100	88	100	88	94
Março	100	86	100	92	94,5
Abril	100	87	100	95	94,7
Maio	100	83	100	95	94,5
Junho	100	81	100	94	93,7
Julho	100	75	97	97	92,2

Agosto	100	74	99	100	93,2
Setembro	100	99	100	99	99,5
Outubro	100	95	100	100	98,7
Novembro	100	74	100	100	93,5
Dezembro	100	98	100	100	99,5

Fonte: DAC

TABELA 7 - LEVANTAMENTO ESTATÍSTICO DA PONTUALIDADE – 2002

Empresas Aéreas	Média	Desvio-Padrão	Coeficiente Variação
Meta	100	0,0	0,0%
Penta	85,8	8,8	10,3%
Rico	99,2	1,9	1,9%
Tavaj	96,3	3,8	3,9%

Fonte: DAC

Análise: A Meta Transportes Aéreos foi a empresa regional que obteve a melhor homogeneidade, (0%) - (nenhuma variabilidade) entre as quatro, seguida pela Rico Linhas Aéreas, (1,9%) – Tavaj Linhas Aéreas, (3,9%) e por último a Penta, Transportes Aéreos , (10,3%) com a maior variabilidade no item pontualidade.

3.9.4 Índice de Regularidade

O índice de regularidade exprime a relação entre o número de vôos efetivamente voados (realizados), divididos pelo número de vôos previstos para cada mês.

TABELA 8 - ÍNDICE DE REGULARIDADE - 2002

Meses	Meta	Penta	Rico	Tavaj	Média
Janeiro	97	58	96	95	86,5

Fevereiro	86	74	99	97	89
Março	83	61	100	99	85,7
Abril	45	49	100	93	71,7
Maiο	51	46	100	95	73
Junho	64	44	99	72	69,7
Julho	80	60	98	78	79
Agosto	86	84	99	100	92,2
Setembro	90	67	86	90	83,2
Outubro	83	53	93	100	82,2
Novembro	57	86	97	100	85
Dezembro	83	96	100	100	94,7

TABELA 9 - LEVANTAMENTO ESTATÍSTICO DA REGULARIDADE – 2002

Empresas Aéreas	Média	Desvio-Padrão	Coef.Variação
Meta	75,4	16,8	22,2%
Penta	64,8	16,9	26,1%
Rico	97,3	4,1	4,2%
Tavaj	93,2	9,2	9,9%

Fonte: (DAC)

Análise: A Rico Linhas Aéreas foi a empresa regional que obteve o melhor Índice de Regularidade (4,2 %) - (pouca variabilidade) entre as quatro, seguida pela Tavaj Linhas Aéreas, (9,9%) –Meta Linhas Aéreas, (22,2 %) e por último a Penta, Transportes Aéreos, (26,1 %) com a maior variabilidade no item Índice de Regularidade.

3.9.5 Índice de Eficiência Operacional

Avalia simultaneamente a pontualidade e a regularidade. Conforme a tabela a seguir:

TABELA 10 - ÍNDICE DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL - 2002

Meses	Meta	Penta	Rico	Tavaj	Média
Janeiro	97	52	90	92	82,75
Fevereiro	86	65	99	85	83,75
Março	83	53	100	81	79,25
Abril	45	43	100	89	69,25
Maio	51	38	100	90	69,75
Junho	64	35	99	67	66,25
Julho	80	45	95	75	73,75
Agosto	86	62	98	100	86,50
Setembro	90	67	86	89	83,0
Outubro	83	50	93	100	81,50
Novembro	57	73	97	100	81,75
Dezembro	83	94	100	100	94,25

Fonte: (DAC).

**TABELA 11 - LEVANTAMENTO ESTATÍSTICO EFICIÊNCIA OPERACIONAL
– 2002**

Empresas Aéreas	Média	Desvio- Padrão	Coef.Varia ção
Meta	75,4	16,8	22,2%
Penta	56,4	16,7	29,7%
Rico	96,4	4,6	4,8%
Tavaj	89,0	10,7	12%

Fonte: (DAC)

Análise: A Rico Linhas Aéreas foi a empresa regional que obteve o melhor Índice de Eficiência Operacional (4,8 %) - (pouca variabilidade) entre as quatro, seguida pela Tavaj Linhas Aéreas, (12 %) – Meta Linhas Aéreas, (22,2 %) e por último a Penta, Transportes Aéreos, (29,7 %) com a maior variabilidade no item Eficiência Operacional.

Obs: Vale a pena ressaltar em relação aos dados da tabela acima, que o tráfego aéreo é fator constante da impontualidade das empresas aéreas regionais que atuam fora da Amazônia. Mesmo assim os índices das regionais que operam na Amazônia apresentam resultados plenamente satisfatórios em relação a outras empresas regionais. Desta forma o diferencial competitivo passa a existir entre as quatro empresas que atuam na Amazônia legal, serve tal índice como um relevante fator de escolha da companhia aérea pelos clientes.

3.9.6 Reclamações de Passageiros – Período de Janeiro a 31 de Dezembro de 2002

Outros fatores a considerar em relação à qualidade dos serviços prestados pelas quatro empresas aéreas regionais são as reclamações feitas pelos passageiros ao DAC, em relação ao Atendimento, Atraso de Vôo, Atraso na entrega de Bagagens, Cancelamento de Vôos, Extravio de Bagagens e *Overbooking* (Excesso de Passageiros, para o total de assentos disponíveis). A título de ilustração aqui estão todas as reclamações feitas por passageiros no período de Janeiro a 31 de Dezembro de 2002, junto ao DAC, discriminando cada reclamação por companhia aérea:

- Atendimento: Penta - 15
- Atraso de Vôo: Meta - 20, Penta - 25, Rico - 04
- Atraso na Entrega de Bagagem: Penta - 08, Tavaj - 06
- Cancelamento de Vôo: Tavaj - 04 - Penta - 16, Meta: 112
- Dano a Bagagem: Nenhuma reclamação feita
- Extravio de Bagagem: Tavaj - 05, Penta - 06
- Overbooking: Penta - 05, Meta - 02

A Tabela 11 faz a totalização de reclamações feitas junto ao DAC, no período de Janeiro a 31 de Dezembro de 2002, relativa aos itens discriminados acima:

**TABELA 12 - TOTALIZAÇÃO DAS RECLAMAÇÕES DE PASSAGEIROS
JUNTO AO DAC NO PERÍODO DE JANEIRO A 31 DE DEZEMBRO DE 2002**

Empresas Aéreas Regionais	Total de Reclamações	Percentual de Reclamações
Penta	75	31,77%
Meta	142	60,16%
Rico	04	1,69%
Tavaj	15	6,35%

Fonte: DAC

3.9.7 Estatísticas Genéricas: Horas Voadas – Quilômetros Voados – Velocidade Média – Passageiros Transportados – Consumo de Combustível.

A título de comparação mostra-se o desempenho das quatro empresas aéreas regionais nos anos de 2000, 2001 e 2002, avaliando Horas Voadas, Quilômetros Voados, Velocidade Média, Passageiros Transportados e Consumo de Combustível.

**TABELA 13 - DADOS ESTATÍSTICOS – EMPRESAS AÉREAS REGIONAIS –
ANO 2000**

Ano - 2000	Empresas Aéreas Regionais - Desempenho				
	Rico	Tavaj	Meta	Penta	Total
1 – Horas Voadas	7.751	6.140	4.429	23.961	42.281
2 – Quilômetros Voados	3.420. 425	1.927. 013	1.816. 906	6.688. 328	13.852.6 72
3 – Velocidade Média	441	314	410	304	-
Assentos Quilômetros					
4 – Assentos Km – Oferecidos	92.972	69.058	54.528	136.21 8	352.776
5 – Assentos Km - Utilizados	43.713	29.695	20.626	59.660	153.694
6 – Aproveitamento (%)	47%	45%	38%	44%	-
7 – Passageiros Embarcados	119.18	75.864	48.061	145.89	388.999

	1			3	
8 – Etapas Realizadas	10.336	5.450	4.409	18.471	38.666
9 – Etapas Média de Vôo	336	354	412	362	-
10 – Etapa Média PAX	367	391	429	409	-
11 – Consumo de Combustível	3.026. 911	5.464. 135	2.186. 920	9.161. 979	19.839.9 45
12 – Número de Funcionários	128	184	178	64	554
13 – Nº Funcionários/Avião	25,6	46	32	16,18	-
14 – Participação de Mercado	30,63 %	19,50 %	12,35 %	37,50 %	100%
Dados Estatísticos					
15 – Pontualidade	97,16	90,75	99,91	89,00	-
16 – Índice de Regularidade	90,58	83,66	90,33	79,25	-
17 – Índice Eficiência Op.	87,83	76,83	90,25	71,08	-
18 – N.º Localidades Atingidas					
19 – Km Voados/Litros Comb.	1,13	1,92	0,83	0,73	
20 – Idade Média das Aeronaves	13 anos	20 anos	12 anos	10 anos	
21 - Frota em 2000	02 EMB – 110 e 03 EMB - 120	01 EMB – 110 – 01 EMB – 120 – 02 FOKK ER - F27	02 EMB - 120		

Fonte: (DAC).

Obs: Significativo o número de horas voadas, e o consumo de combustível da Penta Linhas Aéreas, no ano de 2000.

**TABELA 14 - DADOS ESTATÍSTICOS – EMPRESAS AÉREAS REGIONAIS –
ANO 2001**

Ano - 2001	Empresas Aéreas Regionais – Desempenho				
	Rico	Tavaj	Meta	Penta	Total
1 – Horas Voadas	10.49	4.109	5.375	16.02	36.006
	6			6	
2 – Quilômetros Voados	4.298.	1.351.	2.101.	5.390.	13.141.
	620	470	254	570	914
3 – Velocidade Média	410	329	391	336	-
Assentos Quilômetros					
4 – Assentos Km – Oferecidos	114.9	58.91	63.02	119.1	356.100
	79	6	7	78	
5 – Assentos Km - Utilizados	72.04	37.66	41.57	77.68	228.949
	5	4	5	5	
6 – Aproveitamento (%)	63%	64%	66%	65%	-
10 – Passageiros Embarcados	131.5	71.12	65.32	139.9	407.902
	17	3	0	42	
11 – Etapas Realizadas	12.68	3.655	5.710	13.72	-
	1			7	
12 – Etapas Média de Vôo	339	370	368	393	-
13 – Etapa Média PAX	598	525	636	555	-
14 – Consumo de Combustível	5.769.	3.290.	2.533.	6.742.	18.335.
	805	223	143	719	890
15 – Número de Funcionários	146	144	59	118	
16 – Nº Funcionários/Avião	18,25	48	29,5	18,25	-
17 – Participação de Mercado	32,24	17,43	16,01	34,30	-
	%	%	%	%	
Dados Estatísticos					
18 – Pontualidade	99	96,6	98,33	92,5	-
19 – Índice de Regularidade	89,66	80,41	97,41	79,25	-
20 – Índice Eficiência Op.	88,66	77,75	95,75	73,75	-

21 – Nº Localidades Atingidas	28	11	15		
22 – Km Voados/Litros Comb.	1,34	2,34	1,20	1,25	
23 – Idade Média das Aeronv.	14 anos	21 anos	13 anos	11 anos	
24 -Frota em 2001	04 EMB- 110 e 04 EMB - 120	03 FOK KER –F27	02 EMB - 120	06 Cessn a C 208 02 EMB - 110 e 01 EMB - 120	

Fonte: (DAC).

Obs: O ano de 2001 foi caracterizado pela redução de horas voadas, em relação ao ano 2000 (14,84%). A Penta Linhas Aéreas foi a regional que mais reduziu vôos neste período. O número de passageiros embarcados foi entretanto 4,63% maior em relação a 2000.

**TABELA 15 - DADOS ESTATÍSTICOS – EMPRESAS AÉREAS REGIONAIS –
ANO - 2002**

Ano - 2002	Empresas Aéreas Regionais - Desempenho				
	Rico	Tavaj	Meta	Penta	Total
1 – Horas Voadas	11.686	5.018	4.237	9.705	30.646
2 – Quilômetros Voados	4.665. 268	1.579. 831	1.691. 638	2.821. 724	10.758.4 61
3 – Velocidade Média	399	315	395	291	-
Assentos Quilômetros					
4 – Assentos Km – Oferecidos	116.66 0	69.467	51.550	43.322	280.999

5 – Assentos Km - Utilizados	74.947	39.585	36.626	30.600	181.758
6 – Aproveitamento (%)	64%	57%	71%	71%	-
7 – Passageiros Embarcados	132.055	77.657	58.920	52.833	321.465
8 – Etapas Realizadas	13.761	4.156	4.698	6.911	-
9 – Etapas Média de Vôo	339	380	360	408	-
10 – Etapa Média PAX	568	510	622	579	-
11 – Consumo de Combustível	7.005.312	3.981.715	2.121.253	3.328.832	16.437.112
12 – Número de Funcionários	183	145	80	72	480
13 – Nº Funcionários/Avião	19	48	27	10	-
14 – Participação de Mercado	41,07%	24,15%	18,32%	16,43%	100%
Dados Estatísticos					
15 – Pontualidade	99,00	96,60	100,00	85,80	-
16 – Índice de Regularidade	97,00	91,90	76,50	59,60	-
17 – Índice Eficiência Op.	96,00	86,80	76,50	51,00	-
18 – Nº Localidades Atingidas	28	9	15		
19 – Km Voados/Litros Comb.	1,50	2,52	1,25	1,17	-
20 – Idade Média das Aeronv.	15 anos	22 anos	14 anos	12 anos	
21 - Frota em 2002	04 EMB-110 e 04 EMB - 120	03 FOKK ER – F27	02 EMB 120 Brasília – 01 EMB 110	04 Cessna C 208 02 EMB - 110 e 01 EMB - 120	

Fonte: DAC

Obs: O número de Horas voadas foi ainda menor no ano de 2002. A Penta Linhas Aéreas foi a regional que mais reduziu horas voadas e deixou de transportar passageiros. O número total de passageiros transportados pelas quatro empresa no ano de 2002 foi reduzido em 21,19%.

CAPÍTULO 4 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO UTILIZADAS NA AVIAÇÃO REGIONAL DO ESTADO DO AMAZONAS

4.1 Definição de uma Estratégia Corporativa

A maior dificuldade em avaliar as quatro empresas aéreas regionais, escolhidas na pesquisa, foi em identificar uma estratégia corporativa bem definida. O que na realidade observou-se foi um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e um mix de estratégias em uso que na realidade configuram para estas empresas, objetivos e metas conflitantes.

O fundamental seria que estas empresas definissem primeiramente uma estratégia corporativa que balizaria suas atividades, adotada como ponto de partida para utilização de diferentes recursos e habilidades.

Acredita-se que, a estratégia de diferenciação em custo, seria a mais apropriada para a região. As características da região Amazônica, população, poder aquisitivo, situação geográfica dos municípios, meios de transportes, costumes regionais e baixas densidade demográfica, mostram a necessidade de conquistar um passageiro sensível a preço, como os microempresários e profissionais liberais, tornando-se viável o transporte aéreo a uma fatia de mercado das classes B e C que estão fora da aviação regular, utilizadores dos meios de transportes disponíveis na Amazônia, o barco na grande maioria das vezes e o transporte rodoviário que já toma fôlego em algumas regiões onde são permitidas as construções de estradas, interligando pequenos municípios às capitais. Ver Tabelas 15 e 16, na qual forneceram-se alguns dados estatísticos, relativos às regiões brasileiras e estados do norte do Brasil.

TABELA 16 - DADOS SÓCIOS – ECONÔMICOS DAS REGIÕES BRASILEIRAS

Região	População	PIB (R\$)	Renda Per Capita (R\$)
Norte	12.893.562	42.867.00	3.380,00
Nordeste	47.693.253	126.365.000	2.671,00
Centro-Oeste	11.616.745	62.100.000	5.421,00

Sudeste	72.297.351	561.468.000	6.678,00
Sul	25.089.783	171.068.000	6.678,00

Fonte: IBGE

TABELA 17 - DADOS DEMOGRÁFICOS DOS ESTADOS DA REGIÃO NORTE

Estado	Área – Km2	População	Densidade Demográf ica	Analfabeti smo	Número de Municípios
Amazonas	1.577.820	2.812.557	1,78 Hab/Km2	15,3%	62
Pará	1.253.164, 49	6.192.307	4,94 Hab/Km2	16,3%	143
Acre	153.149,9	557.526	3,64 Hab/Km2	23,1%	22
Rondônia	238.512,8	1.379.787	5,78 Hab/Km2	11,5%	52
Roraima	225.116,1	324.397	1,44 Hab/Km2	12%	15

Fonte: IBGE

Conforme dados da Tabela 15 e Tabela 16, a região Norte apresenta a segunda menor renda per capita entre as cinco regiões analisadas (3.380). As populações dos estados da região Norte, se comparadas a de outros estados, são baixas, contrastando com áreas territoriais extensas, dando como consequência um dos mais baixos índices de densidade demográfica do país. O menor PIB é o da região Norte, juntamente com um dos maiores índices de analfabetismo do país, mostram a necessidade do governo trazer com urgência, mudanças para o setor, principalmente a da redução da carga tributária sobre a aviação que consome 35% do faturamento de uma empresa aérea, e a questão da suplementação tarifária. É importante ressaltar a real importância que têm as empresas regionais dentro do processo de integração nacional, principalmente a região Amazônica, com uma população de baixo poder aquisitivo, morando em regiões distantes dos grandes centros urbanos e que necessitam de um meio de transporte rápido e eficaz. Por outro lado é

oportuno evidenciar a necessidade dessas empresas aéreas regionais em desenvolver uma política tarifária, condizente com as características sócio-econômicas da região, fazendo deste meio de transporte uma real necessidade e prestando um serviço barato que atenda toda a região. Enfatiza-se a necessidade das empresas aéreas fazer um estudo mais aprofundado em relação à estratégia corporativa de custo. Existe um público disposto a pagar menos por menos serviços; é substancial o volume de passageiros da classe C que pela primeira vez podem fazer uso do transporte aéreo, desde que existam tarifas recompensadoras. Há exemplos de empresas que estão à frente de seu tempo e com estratégias bem definidas, pode-se citar a Gol Linhas Aéreas. Algumas empresas estruturaram seus produtos pela simples percepção de que voar é mais um meio de transporte e, que passageiros muitas vezes querem somente se deslocar de um local para o outro, não se importando se há ou não serviço de bordo no voo.

Talvez seja o alto valor das passagens, o grande empecilho para as empresas aéreas regionais de conquistarem passageiros que fazem uso constante do transporte fluvial e do transporte rodoviário, este, em menor escala.

Nos tópicos abaixo, serão feitos breves comentários a respeito da afirmação acima, onde identificaram-se algumas estratégias de diferenciação, colocadas em prática pelas quatro empresas aéreas regionais. Aproveitou-se a oportunidade para fazer alguns comentários que consolidarão este ponto de vista apresentado.

4.2 Avaliação da Estratégia da Diferenciação: Empresas Aéreas Regionais do Amazonas

Ao avaliar-se as quatro empresas aéreas regionais, observou-se que a Rico Linhas Aéreas e a Tavaj, apresentam uma tímida preocupação em mensurar expectativas, satisfação e a qualidade dos serviços prestados. As empresas Penta e Meta, não trabalham com as devidas mensurações. Kotler (2000) afirma: "À medida que as empresas são capazes de apresentar desempenho superior aos de seus concorrentes, elas poderão alcançar uma vantagem competitiva".

Ao avaliar-se a preocupação com a imagem no tocante a divulgação da empresa, somente a Rico Linhas Aéreas faz uso eventual de publicidade em televisão, jornal, outdoor, revistas e rádio, este último, principalmente no interior do estado. A Tavaj faz um investimento ainda menor em publicidade, direcionando sua estratégia de comunicação através de rádios do interior, principal veículo de comunicação e em alguns municípios através de outdoor. Das quatro empresas aéreas regionais, a Rico Linhas Aéreas é a que mais investe em propaganda, embora esta seja feita exclusivamente, através de permuta e em determinados períodos.

Os serviços, de modo geral, dependem da propaganda tanto quanto os produtos; ou ainda mais, dependem basicamente da confiança que inspiram, pois são intangíveis, ou seja, não são vistos pelo consumidor. Quem compra uma passagem aérea ou escolhe o serviço de uma empresa baseia a sua decisão na confiança que o nome do fornecedor inspira. Sobre esse aspecto não há dúvida de que as verbas publicitárias desses serviços já deveriam ser bem maiores do que são hoje. “Propaganda a gente receita com segurança, porque não tem contra-indicação. Na pior das hipóteses, é inócua” (anônimo). Os principais objetivos da propaganda são de criar, reforçar ou mudar atitudes mentais, tornando-as mais favoráveis ao produto ou serviço, desempenhando uma forma bastante eficiente de comunicação com o mercado. Campanhas de propaganda devem integrar-se mais efetivamente nas estratégias de posicionamento e construção da imagem corporativa das empresas.

Os compradores reagem de maneira diferente às imagens de diferentes empresas e marcas. Identidade e imagem são conceitos que precisam ser diferenciados. A identidade está relacionada com a maneira como a empresa visa a identificar e posicionar a si mesma ou a seus produtos. Imagem é a maneira como o público vê a empresa ou seus produtos. A imagem é afetada por muitos fatores que a empresa não pode controlar (KOTLER, 2000).

Segundo dados da pesquisa que avaliou o perfil do usuário das linhas aéreas regionais, os entrevistados responderam da seguinte maneira quando lhes foi perguntado: Qual a primeira palavra que vem a sua mente quando você lê o seguinte: “Linha Aérea Regional?”. 33,23% responderam Rico Linhas Aéreas; 16,07% insegurança; 13,33% viagens; 9,32% Tavaj Linhas Aéreas; 8,03% Taba Transportes Aéreos e : 6,16% medo; 3,00% insegurança: 2,55% perigo, o que mostra uma relativa preocupação em relação ao transporte aéreo regional.

A Rico Linhas Aéreas, é a grande beneficiada entre as quatro empresas aéreas regionais, por dispor de Lembrança da Marca, (*Share of Mind*) e boa participação de mercado no transporte aéreo regional (41,07%).

O percentual de 16,07% sobre insegurança citada pelos pesquisados é fator preocupante para as empresas que trabalham com o transporte aéreo regional. Atribuí-se tal percentual a imagem bastante negativa da TABA, no período de 1990 a 1997, no qual a referida empresa, não teve a devida preocupação com o fator segurança de voo e manutenção de suas aeronaves. Os equipamentos, segundo a pesquisa, também são fontes de desconfiança por parte dos entrevistados, aliado a uma forte falta de informações sobre segurança de voos e equipamentos. Segundo ainda dados da pesquisa, 46% dos entrevistados, afirmaram ter medo de viajar em aviões de pequeno porte. 20,03% dos entrevistados afirmaram que a falta de opção foi o principal motivo que o levou a viajar numa Empresa Aérea Regional.

Outros fatores relevantes para a concreta análise das estratégias de diferenciação são as poucas opções de contacto entre passageiros e empresa. A Rico Linhas Aéreas faz uso do telefone (0300) para efetuar somente reservas, com tarifas cobradas. A Tavaj também opera o (0300). Não existe uma disponibilidade para uso dos clientes de um telefone (0800) para reclamações ou sugestões nas outras companhias estudadas. Rico Linhas Aérea e Tavaj possuem, entretanto Site na Internet e disponibilizam a opção “Fale com o Presidente”, porem tal contacto é precário e na maioria das vezes sem retorno.

O segredo para manter a retenção de clientes é o marketing de relacionamento. Para manter os clientes satisfeitos, os profissionais de marketing podem acrescentar benefícios financeiros e sociais aos produtos ou criar vínculos estruturais entre a empresa e seus clientes (KOTLER, 1999).

Segundo Stone (2001, p. 20), “marketing de relacionamento é a utilização de uma ampla gama de abordagens de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente para identificar os clientes individuais de uma empresa, criar um relacionamento duradouro e vantajoso entre a empresa e os clientes que ela possui e gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa”.

Em grandes organizações a gestão do relacionamento com clientes já é uma realidade. As companhias aéreas, por exemplo, desenvolvem programas de fidelidade com sucesso. Nesses programas, os clientes acumulam pontos todas as vezes que utilizam o serviço e recebem tratamento diferenciado e descontos especiais por isso.

Um grande desafio para as empresas é construir diferencial em relação à concorrência. Os programas de fidelidade são rapidamente copiados e implantados pelos concorrentes, tornando os produtos / serviços muito parecidos novamente, ou seja, o *status quo* do mercado volta aos mesmos patamares anteriores.

Rico Linhas Aéreas e Tavaj Linhas Aéreas são as duas empresas regionais que fazem uso, a pouco tempo, da fidelização. A pergunta que deve ser feita é: será esse o caminho para os seus negócios?

Para respondê-la é preciso analisar alguns aspectos importantes, que são: com qual frequência seu negócio está apto a manter contato com seus clientes para anunciar um novo produto ou serviço? Estas empresas desenvolvem e mantêm uma relação permanente com seus clientes desde a primeira compra? Estas empresas estão devidamente preparadas para recompensar os clientes que compram com frequência? Elas conhecem seus clientes?

Não se constatou em nenhuma das empresas aéreas regionais uma pesquisa que caracterizasse o perfil do usuário, assim como um processo de relacionamento maior com seus clientes, principalmente por parte da Rico Linhas aéreas e Tavaj Transportes Aéreos que fazem uso da fidelização.

A Tavaj opera com aviões que disponibilizam 44 lugares e possui uma frota padronizada. A Rico, opera equipamentos menores, que transportam de trinta a quinze passageiros e a frota não é padronizada.

Empresas aéreas e bancos são, normalmente, mega empresas, que fazem grandes investimentos em tecnologia de informação e dispõem de amplos recursos financeiros para adotar sofisticados sistemas de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente. Mas como empresas de menor porte – e menos recursos, conseqüentemente – podem começar a diferenciar seus clientes?

Segundo Brown (2001, p.15), “cinco elementos são necessários para implantar um programa de Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente: estratégia, segmentação, tecnologia, processo e organização”. Como as empresas aéreas regionais podem fazer uso do CRM, se nenhuma das quatro empresa possui sequer uma estratégia corporativa definida? Falta tecnologia e processo, além de um volume expressivo de passageiros transportados que viabilizaria os programas de fidelização.

É importante lembrar, que as recompensas oferecidas por uma empresa a seus clientes como retribuição pela fidelidade, necessitam ter um enorme valor agregado. Não se percebeu nas duas empresa que fazem uso da estratégia de fidelização nenhum valor agregado ao cliente fiel.

Se a empresa não oferece um produto ou serviço de excelente qualidade, sua estratégia de marketing de fidelização está a caminho do fracasso.

Marketing de fidelização não é uma estratégia que pode ser utilizada em todos os negócios. Ela normalmente se aplica a negócios que oferecem produtos e serviços com altos índices de demanda. Acredita-se que o tamanho e os recursos de uma empresa não podem ser medidos, apenas, em função de seu faturamento ou do tamanho de sua base de clientes. É importante entender que, na chamada Nova Economia, o tamanho das empresas será expresso preponderantemente, pelo potencial criativo de seus executivos – aqui entendido como sua capacidade de inovar na concepção de soluções criativas para problemas como a falta de recursos financeiros. Assim, é preciso, em primeiro lugar, que as empresas procurem encarar o desafio de diferenciar seus clientes como algo que independa de quanto recursos dispõem. Por tratamento VIP entende-se um conjunto de vantagens que são exclusivas para aqueles 20% de clientes que garantem 80% da receita. No caso das companhias aéreas significa milhas voadas bonificadas, check-in preferencial; maior franquia de bagagens (não aplicada às empresas aéreas regionais, tendo em vista a pouca ou quase nenhuma capacidade de transporte de carga das aeronaves que fazem parte da frota que equipa estas empresas), salas de espera exclusivas, desenvolver um ciclo de comunicação com o cliente, onde as ações para os mesmos sejam planejadas desde o contacto inicial e se finalizem buscando obter uma resposta do cliente, dentro de um período pré-estabelecido. Ouvir cuidadosamente, ou seja, registrar as reclamações e sugestões pode ser pró-ativo na solução de problemas. Empregar as

técnicas de pesquisa como “*Focus Group*” para buscar conhecer as necessidades, percepções e desejos dos clientes. Ouvir os fornecedores também é bastante produtivo e cria relacionamentos estáveis. Desenvolver pesquisas sistemáticas junto à base de clientes, descobrir a força da propaganda de resposta direta.

No quinto capítulo, analisou-se a pesquisa de satisfação e qualidade dos serviços, estratificada pelas quatro empresas aéreas regionais.

4.3 Análise da Estratégia de Segmentação de Mercado

Com base em dados da Secretaria de Estado, Cultura, Turismo e Desporto, do Estado do Amazonas a Hotelaria Urbana Registrada recebeu, no período de Janeiro a Julho de 2002, segundo apurado nas Fichas de Registro de Hóspedes, 65.565 hóspedes, sendo 53,14% brasileiros, 20,52% estrangeiros e 26,34% sem informação de procedência. Neste período, a taxa de ocupação média neste tipo de estabelecimento foi da ordem de 54,10%. A permanência média dos hóspedes neste período foi de 2,94 dias, inferior à permanência registrada no mesmo período de 2001. Entre os 35.375 hóspedes nacionais 36,86% são provenientes do Estado de São Paulo; os Estados do Rio de Janeiro, Distrito Federal, Pará e Roraima, também ocupam lugar de destaque como aqueles que mais enviaram turistas para Manaus. A permanência média dos hóspedes nacionais foi de 2,91 dias, a idade média é de 40 anos e a maioria pertence ao sexo masculino (71,7%). O motivo da viagem que mais se destaca é a viagem de negócios; o meio de transporte mais utilizado é o avião; a engenharia é a profissão de destaque, sendo significativa a presença de comerciantes.

Os Estados Unidos permanecem como o país que mais turistas envia para o Amazonas, sendo responsável por 29,38% dos hóspedes internacionais da Hotelaria Registrada de Manaus; o Japão foi o segundo emissor com 10,27%, vindo em ordem decrescente à Alemanha (6,28%) a Venezuela (5,26%) e a França (5,28%). A permanência média destes turistas foi de 2,29 dias, a idade média é de 43 anos e o sexo preponderante o masculino com 63%. O principal motivo de viagem dos turistas estrangeiros é o turismo; o meio de transporte mais utilizado é o avião e os aposentados são a profissão de maior destaque, sendo significativa também o número de engenheiros.

4.3.1 Terceira Idade como Segmentação

O potencial da segmentação da terceira idade é significativo e merece uma abordagem mais aprofundada. Como comentou-se acima é significativo o número de turistas estrangeiros e brasileiros, aposentados que visitam a Amazônia, com objetivos turísticos, tendo como base a cidade de Manaus. Segundo dados da Secretaria de Estado e Cultura, Turismo e Desporto do Estado do Amazonas, 40% dos turistas estrangeiros que visitam Manaus e 37% dos turistas brasileiros têm idade superior a 50 anos.

Em pesquisa feita pela Embratur ao final da década, mostra a real importância deste mercado, principalmente para as empresas aéreas regionais da Amazônia, ao qual transcrever-se-á na íntegra.

“Detentores de 19% da renda nacional, os turistas com mais de 50 anos de idade, compõem um nicho de consumidores cada vez maior no País, dispendo de dinheiro e tempo para longas viagens. Este consumidor pode assegurar, em breve, uma gorda fatia do faturamento do setor turístico, pois exigem uma boa infra-estrutura turística de qualidade, que vai da rede hoteleiras a boas opções de bares e restaurantes.

É o que revela pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Turismo, sobre o turista brasileiro de meia idade.

De acordo com o levantamento, as pessoas com mais de 50 anos de idade, hoje, 19% de toda a renda no País que, até a virada do século, estará na sexta colocação do ranking mundial em população de terceira idade. Em 2025, a Organização Mundial de Turismo, entidade ligada a ONU, cerca de 32 milhões de brasileiros terão mais de 60 anos. Hoje, estes consumidores, segundo a pesquisa, gastam em média U\$ 200,00 por dia em viagens, 100% a mais que os turistas em geral. (...).

(...) O estudo também revela que 29,6% destes consumidores possuem renda mensal superior a 10 salários mínimos e 61,2% possuem cartão de crédito. A demanda por uma boa infra-estrutura durante a viagem também é alta: para se hospedarem, 74% procuram

um hotel, 85% fazem compras durante os passeios e 83,1% optam por pacotes oferecidos em agências em lugar de viagens isoladas.

(...) O presidente da Embratur assegura, entretanto, que este grande nicho de mercado, formado hoje por cerca de um milhão de consumidores no Brasil, ainda não é adequadamente explorado pela indústria nacional de turismo. (...) Ele acredita, entretanto, que esta falha pode ser revertida pela própria iniciativa das empresas do segmento “.

TABELA 18 - TURISMO NA TERCEIRA IDADE

Turismo na Terceira Idade	Números
Mercado Potencial no País	1 milhão de consumidores
Gasto diário nas viagens	US\$ 200,00 / dia
Possuem renda maior que 10 salários mínimos	29,6%
Usam cartões de crédito	61,2%
Hospedam-se em hotéis	74%
Costumam fazer compras durante passeios	85%
Preferem viagens organizadas por agências	83,1%
Viajam em companhias de amigos	51,7%

Fonte: (Embratur, 2003).

Como se viu tal segmento apresenta alto poder aquisitivo e uma atração especial em relação à Amazônia, entretanto é fundamental viabilizar rotas que tenham um grande potencial turístico, como por exemplo: São Gabriel das Cachoeiras, Barcelos que dispõe de um hotel de selva com público-alvo de alto poder aquisitivo, Maués com suas belezas naturais e a proximidades da reserva indígena de saterê maués, etc. Não foi identificada entre as quatro empresa, nenhuma estratégia específica para esse nicho.

4.3.2 As Rotas de Negócios

As rotas de negócios em cidades com potencial econômico, também devem fazer parte desta segmentação. Tefé, Coari, são cidades do interior do Amazonas que despontam com um forte potencial econômico, graças à produção de Petróleo no rio Urucu. Só a título de ilustração, forneceremos, alguns dados sobre o município de Coari e do Estado do Amazonas em relação à Petrobrás:

- Tributos recolhidos no Estado do Amazonas pelo sistema Petrobrás: ICMS até setembro de 2002. R\$ 321.260.000,00.
- Tributos recolhidos no Estado do Amazonas pelo sistema Petrobrás: ISS até setembro de 2002. R\$ 1.554.000,00 (Município de Coari).
- *Royalties* pagos no Amazonas em 2002. Estado do Amazonas. R\$ 70,31 milhões; Coari. R\$ 22,41 milhões; Outros 17 municípios do Amazonas. R\$ 2,43 milhões; 17 Municípios (PA). R\$ 640,0 mil; 03 Municípios (AP) 113,0 mil, totalizando 95,90 milhões em pagamentos de *Royalties*.
- Em relação aos municípios que mais receberam *royalties* no ano de 2002, Coari no Estado do Amazonas, desponta como o oitavo município, totalizando R\$ 22.405.387,67.
- Em relação aos municípios com produção terrestre que mais receberam *royalties* em 2002, Coari desponta como o primeiro colocado no ranking da Petrobrás.
- Pelos cálculos da UNBSOL (Unidade de Negócios da Bacia do Solimões), este ano o volume de *royalties* a serem pagos pela Petrobrás deve ultrapassar a média de 2002, por consequência da oscilação do dólar e dos constantes aumentos no preço do barril de petróleo. A estimativa é que este ano se ultrapasse os R\$ 100 milhões em *royalties*, levando-se em consideração as incertezas do setor petrolífero internacional. Trata-se de um crescimento de cerca de 20% com relação ao ano anterior.

Outra atividade de cunho social será a recuperação do aeroporto de Carauari pela Petrobrás. O município de Carauari, a 702 quilômetros de Manaus, terá um aeroporto mais seguro a partir de Fevereiro de 2004. A parceria foi oficializada entre a prefeitura do

município e a Petrobrás. Carauari é uma base de apoio para exploração na região do Juruá. Uma reserva de gás natural já foi descoberta no município. Segundo a prefeitura, cerca de quatro vôos saem ou chegam a Carauari todas as semanas e há uma estimativa de que 200 pessoas são transportadas no mesmo período. O município tem cerca de 30 mil habitantes e um grande potencial para desenvolvimento com as atividades da Petrobrás.

É de fundamental importância as empresas aéreas regionais ficarem atentas aos municípios que apresentam boas taxas de crescimento econômico. O progresso nas cidades do interior do país justifica a construção e a recuperação de aeroportos que em contrapartida, dão mais condições de desenvolvimento para a região. Como consequência, aumenta o transporte de cargas e passageiros que vão fazer negócios em cidades que, há uma década, ficavam fora do mapa econômico do Brasil. É oportuno lembrar que negócios e turismo caminham juntos.

4.4 Universidade, Pesquisa e Extensão

A implantação de Universidades no interior do Amazonas pode contribuir para a segmentação do mercado, no qual professores, alunos e pesquisadores formam este público-alvo crescente.

O programa de interiorização da Amazônia da Universidade do Amazonas acumula 14 anos de experiência, iniciada em 1987 nos municípios de Coari e Manicoré com o curso de Educação Física, seguindo-se de outras iniciativas em graduação, pesquisa, pós-graduação e extensão, realizadas nos campus avançados. Estão implantados os seguintes campos: Benjamin Constant, Coari, Humaitá, Itacoatiara e Parintins. Estão em fase de implantação: Manacapuru, Lábrea, Eirunepé e São Gabriel das Cachoeiras. A Universidade ainda dispõe dos núcleos de apoio pedagógico nos seguintes municípios: Manicoré, Urucará, Iranduba, Novo Airão, Borba, Tabatinga, Carauari, Envira, Maués e Barcelos.

É significativo o volume de professores, pesquisadores e alunos que fazem uso do transporte aéreo para essas localidades, visando atender às necessidades dos cursos implantados e a serem implantados pela Universidade do Amazonas. Uma parceria seria fundamental, entre as empresas aéreas regionais e a Universidade visando viabilizar a melhor ocupação de aeronaves.

Não se observou nenhuma estratégia específica, para conquistar este usuário por parte das quatro empresas aéreas regionais.

4.4.1 Manifestações Folclóricas e Festas no Interior do Amazonas

Manifestações folclóricas em vários municípios como mostra o ANEXO C, segmentos ainda pouco explorados, mas merecedores da atenção das empresas aéreas regionais, pois possuem público fiel, sendo no entanto, necessário identificar quais os segmentos ou nichos de mercado que poderá atender com eficácia.

Os exemplos citados acima são segmentos explorados de forma precária, portanto definir o seu tamanho sem uma pesquisa específica fica difícil, entretanto se enquadram perfeitamente na definição de nicho, ou seja, um mercado pequeno cujas necessidades não estão sendo totalmente satisfeitas. Enquanto os segmentos são grandes e atraem vários concorrentes, os nichos são pequenos e normalmente atraem poucos concorrentes.

Os compradores podem ser identificados de acordo com a ocasião em que sentem uma necessidade, adquirem ou a utilizam. Por exemplo, as viagens aéreas são feitas em ocasiões relacionadas, a férias ou a questões familiares. Uma empresa de aviação pode se especializar no atendimento a pessoas que se encontram em uma dessas ocasiões. As empresas de vôos fretados, por exemplo, atendem a grupos de pessoas que viajam de férias (KOTLER, 1999).

O mercado ao qual se citou acima se trata de vários nichos, para Kotler (1999), um nicho atraente tem as seguintes características: os clientes têm um conjunto de necessidades distintas; os clientes concordam em pagar um preço mais alto à empresa que melhor suprir essas necessidades; o nicho não costuma atrair outros concorrentes, e o nicho gera receitas por meio das especializações e tem potencial para crescer e gerar lucros maiores.

Evidentemente que nas opções de segmentação identificadas acima, nem todas as quatro empresas aéreas poderiam atuar, tendo em vista o tipo de aeronaves utilizadas e a estrutura precária de aeroportos na Amazônia, entretanto tais referências e sugestões apresentadas deveriam fazer parte de um estudo mais aprofundado, visando identificar estes segmentos/nichos ainda pouco explorados. A enorme extensão territorial da Amazônia, os

precários meios de transporte da região, a grande diferença de poder aquisitivo, a diferença entre hábitos e valores regionais, o atendimento de nichos mal cobertos pelos concorrentes constituem uma gama de fatores segmentáveis a serem estudados.

Ao avaliar diferentes segmentos de mercado, a empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da empresa. Primeiramente, ela deve perguntar se o segmento potencial possui características que o tornam atrativo, como tamanho, crescimento, aproveitamento, economias de escala e baixo custo. Em segundo lugar, a empresa deve considerar que o investimento em um segmento deve estar de acordo com seus objetivos e recursos (KOTLER, 1999).

É importante atender um segmento de mercado que os demais ignoram, como por exemplo, os passageiros sensíveis a preço, microempresários, órgãos públicos, profissionais liberais etc.

Apenas a Rico Linhas Aéreas trabalha este segmento de mercado explorando o festival folclórico de Parintins e a festa do guaraná na cidade de Maués. As outras festas e manifestações folclóricas da região são ignoradas pela empresa e as demais.

4.5 Avaliação da Estratégia de Custo

Benchmarking é a arte de aprender com as empresas que apresentam um desempenho superior em algumas tarefas. Em certo ponto de vista, copiar na íntegra o modelo de uma empresa de baixo custo, baixa tarifa, seria impraticável, para as empresas aéreas regionais, que atuam na região Amazônica. Entretanto, é fundamental implementar algumas características que se enquadrariam de uma forma bastante significativa, visando à redução de custos, desde que as estratégias destas empresas, estivessem centradas em diferenciação em custos. Estas características estariam assim avaliadas: Ver Quadro 3. Algumas características da aplicabilidade das estratégias de empresas de baixo custo e baixa tarifa nas linhas aéreas regionais.

A título de ilustração, mostra-se quadro comparativo das empresas aéreas que trabalham com baixo custo e baixa tarifa e comparamos com as características das empresas aéreas regionais.

**QUADRO 4 – QUADRO CORPORATIVO: EMPRESAS DE BAIXO CUSTO
BAIXA TARIFA X EMPRESAS ÁEREAS REGIONAIS**

Estratégia Gol	Empresas Aéreas Regionais
Não operam conexões	Não operam conexões
Operam trechos relativamente curtos	Trechos curtos
Alta performance (Ocupação)	Baixa performance (Ocupação)
Nº de funcionários por avião baixo	Nº de funcionários por avião é alto
A comercialização das passagens é direta	A comercialização das passagens é indireta
Equipamento padronizado	Equipamento diversificado
Tarifa abaixo das concorrentes 30% menor	Mesma tarifa entre as concorrentes
Serviço de bordo simplificado	Serviço de bordo simplificado
Não faz uso da milhagem	Algumas fazem uso da milhagem
Opera em aeroportos principais	Operam aeroportos principais e secundários
Aviões novos e padronizados	Frota diversificada e aviões usados
Aviões ficam menos tempo parados	Aviões ociosos
Não faz uso do 0800	Não faz uso do 0800
Há eliminação do bilhete	Faz uso do bilhete

Fonte: Pesquisa do Autor

4.6 Análise dos Concorrentes

Segundo dados do DAC as quatro empresas aéreas regionais juntas no ano de 2002, transportaram 321.465, assim distribuídos: 41,07% viajaram pela Rico Linhas Aéreas, 24,15% pela Tavaj; 16,43% pela Penta e 18,32% pela Meta, o que confirma a Rico como a empresa com maior participação de mercado. Quanto ao *Share-of-Mind* relativo a pergunta: “Qual a primeira palavra que vem a sua mente quando você lê o seguinte: Linha Aérea Regional”, o resultado mostra novamente a Rico Linhas Aéreas com 33,23% de

lembrança pelos entrevistados, seguindo da Tavaj 9,23% e a Taba 6,16%, esta já extinta desde 1998.

Kotler (2000) generaliza a questão da concorrência da seguinte maneira: As empresas que conquistam constantemente ganhos em *Share-of-Mind* e participação de preferência, inevitavelmente alcançam ganhos de mercado e mais lucratividade. Ao analisar-se a situação das quatro empresas aéreas regionais, observa-se uma concorrência seletiva, ou seja, os concorrentes, só reagem entre si, somente a determinados tipo de ataques. Outra característica em relação à concorrência: trata-se de uma concorrência saudável. Segundo Kotler (2000), os concorrentes bons atuam segundo regras do setor: eles fazem suposições realistas sobre o potencial de crescimento do setor; estabelecem preços que têm uma relação razoável com custos; favorecem um setor saudável; limita-se a uma parcela ou a um segmento do setor; motivam outros a reduzir custos ou a aumentar a diferenciação, e aceitam o nível geral de sua participação e de seus lucros. Foi o que se observou entre as quatro empresas aéreas regionais.

TABELA 19 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DE 2000 A 2002

Participação de Mercado				Índice de Aproveitamento (%)		
Empresa	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Rico	28,82%	32,24%	41,07%	47%	63%	64%
Tavaj	18,34%	17,43%	24,15%	45%	64%	57%
Penta	41,20%	34,30%	16,43%	44,00%	65%	71%
Meta	11,62%	16,01%	18,32%	38,00%	66,00%	71,00%

Fonte: DAC

Concorrentes Diretos:

Total de Empresas Aéreas Regionais e Comerciais = 08

Rico Linhas Aéreas – Penta - Transportes Aéreos – Meta: Mesquita Transportes Aéreos.

Total Linhas Aéreas – Varig – Vasp – Tam – Gol.

QUADRO 5 - TOTAL DE EMPRESAS DE TÁXI AÉREO NA REGIÃO

Estados da região Norte	Empresas de Táxi Aéreo
Amazonas	13
Pará	32
Acre	07
Roraima	07
Rondônia	02
Amapá	02
Total	63

Barcos Regionais - Barcos Expressos e Ônibus.

4.7 Situação do Mercado

É um mercado maduro com graves problemas de ameaças dos substitutos (barcos convencionais, barcos expressos e ônibus).

O uso de barcos pela população é uma característica da região e compete atualmente em tempo (barcos expressos) e preço com a aviação regional. A construção de novas estradas interligando parte do interior do estado também se constitui um fator de concorrência a ser vencido pela aviação regional.

A seguir pode-se visualizar um quadro com ameaças, oportunidades e sugestões para o mercado em estudo.

QUADRO 6 – AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Eventos	Ameaças	Oportunidades	Sugestões
1 – Econômico			
Recessão	Queda do poder aquisitivo		Preços das passagens

			acessíveis
Juros Altos	Dificuldade de crediário		
Globalização		Importações de equipamentos	
Câmbio	Influência no valor do leasing e no valor das peças importadas		
Combustível	Aumento do querosene da aviação		
2 – Sociais			
Aspectos Culturais		Promoção de festas e costumes regionais	Viabilizar rotas, promover festas regionais.
Integração da Região		Segmentos e nichos inexplorados	Avaliar novas Rotas específicas
Desenvolvimento da Região		Promove o crescimento econômico de alguns municípios. Desenvolve o potencial turístico da região	Avaliar rotas com potencial turístico. Monitorar a concorrência interna e externa
3 – Transportes			
Barcos Regionais	Eterno concorrente da aviação regional		Avaliar diferenciação em custos. Promover leilões
Barcos Velozes	Forte concorrente		Avaliar

	da aviação regional		diferenciação em custos. Promover leilões
Cruzeiros Marítimos	Retira passageiros dos vôos regionais		
Transporte Rodoviário	Começa a concorrer em alguns municípios com a aviação regional		Avaliar diferenciação em custos. Promover leilões
Táxi Aéreo Reg.	Concorrente direto		
4 – Outros			
Concorrentes Estruturados	Empresas aéreas comerciais e empresas regionais de outros estados		Avaliar diferenciação em custos. Promover leilões

Fonte: Pesquisa do Autor

Nos quadros que se seguem serão analisados os pontos fortes e fracos das empresas: Rico, Tavaj, Meta e Penta.

QUADRO 7 – PONTOS FORTES E FRACOS - RICO

Aspectos Analisados	Rico	
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
1 – Pessoal		
Qualificação	XXX	
2 – Equipamento		
Tecnologia		XXX
Idade dos Equipamentos	XXX	
Capacidade Transporte		XXX
Peças de Reposição	XXX	
Manutenção	XXX	
Frota Padronizada		XXX

3 – Finanças		
Recursos Financeiros		XXX
Situação Financeira		XXX
4 – Operacional		
Reclamações Gerais	XXX	
Pontualidade	XXX	
Índice de Regularidade	XXX	
Eficiência Operacional	XXX	
Índice Aproveitamento		
Leasing		XXX
5 – Marketing		
Serviços	XXX	
Preços		
Nº Localidades Servidas	XXX	
Propaganda	XXX	
Promoção	XXX	
Inovação	XXX	
Liderança de Mercado	XXX	
Share-of-Mind	XXX	
6 – Outros		
Faz Vão Charter	XXX	
Vôos Internacionais		XXX

Fonte : Pesquisa do autor

QUADRO 8 – PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS - TRAVAJ

Aspectos Analisados	Tavaj	
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
1 – Pessoal		
Qualificação		XXX
2 – Equipamento		
Tecnologia		XXX
Idade dos Equipamentos		XXX
Capacidade Transporte	XXX	
Peças de Reposição		XXX
Manutenção		XXX
Frota Padronizada	XXX	
3 – Finanças		

Recursos Financeiros		XXX
Situação Financeira		XXX
4 – Operacional		
Reclamações Gerais	XXX	
Pontualidade	XXX	
Índice de Regularidade	XXX	
Eficiência Operacional	XXX	
Índice Aproveitamento		
Leasing	XXX	
5 – Marketing		
Serviços		XXX
Preços		
Nº Localidades Servidas		XXX
Propaganda		XXX
Promoção	XXX	
Inovação	XXX	
Liderança de Mercado		
Share-of-Mind		XXX
6 – Outros		
Faz Vão Charter		XXX
Vôos Internacionais		XXX

Fonte: Pesquisa do autor

QUADRO 9 – PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS - META

Aspectos Analisados	Meta	
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
1 – Pessoal		
Qualificação		XXX
2 – Equipamento		
Tecnologia	XXX	
Idade dos Equipamentos	XXX	
Capacidade Transporte		XXX
Peças de Reposição	XXX	
Manutenção	XXX	
Frota Padronizada	XXX	
3 – Finanças		

Recursos Financeiros		XXX
Situação Financeira		XXX
4 – Operacional		
Reclamações Gerais		XXX
Pontualidade	XXX	
Índice de Regularidade	XXX	
Eficiência Operacional	XXX	
Índice Aproveitamento	XXX	
Leasing		XXX
5 – Marketing		
Serviços		
Preços		
Nº Localidades Servidas		XXX
Propaganda		XXX
Promoção		XXX
Inovação		XXX
Liderança de Mercado		XXX
Share-of-Mind		XXX
6 – Outros		
Faz Vão Charter		XXX
Vôos Internacionais	XXX	

Fonte: Pesquisa do autor

QUADRO 10 – PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS - PENTA

Aspectos Analisados	Penta	
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
1 – Pessoal		
Qualificação		XXX
2 – Equipamento		
Tecnologia		XXX
Idade dos Equipamentos	XXX	
Capacidade Transporte		XXX
Peças de Reposição	XXX	
Manutenção	XXX	
Frota Padronizada		XXX
3 – Finanças		

Recursos Financeiros		XXX
Situação Financeira		XXX
4 – Operacional		
Reclamações Gerais		XXX
Pontualidade		XXX
Índice de Regularidade		XXX
Eficiência Operacional		XXX
Índice Aproveitamento		
Leasing		XXX
5 – Marketing		
Serviços		XXX
Preços		
Nº Localidades Servidas		XXX
Propaganda		XXX
Promoção		XXX
Inovação		XXX
Liderança de Mercado		XXX
Share-of-Mind		XXX
6 – Outros		
Faz Vão Charter		
Vôos Internacionais	XXX	

Fonte: Pesquisa do autor

4.8 Potencialidades e Fragilidades do Setor Aéreo Regional

Neste capítulo, foi feito um levantamento completo sobre ameaças e oportunidades (pág.: 106), Pontos Fortes e Pontos fracos (Pág.: 108) das quatro empresas aéreas regionais, no qual se evidenciaram os seguintes pontos por empresa analisada:

4.8.1 Análise Pontos Fortes – Rico Linhas Aéreas

- Faz qualificação profissional, ainda que modesta.
- Possui excelente oficina de manutenção, prestando inclusive assistência técnica a terceiros.

- Excelentes índices de pontualidade, regularidade, eficiência operacional e índice de ocupação. Baixo nível de reclamações por parte de usuários e funcionários.
- Presta bons serviços – possui Shere-of-Mind e liderança de mercado. Serve o maior número de localidades da região, investe em propaganda, faz promoções e é inovadora.
- Trabalha com vôos charter, diversificando o mercado. Tem características inovadoras (fidelidade e serviço de bordo personalizado).

4.8.2 Análise Pontos Fracos – Rico Linhas Aéreas

- Baixa capacidade de transportar cargas e passageiros. A partir de outubro de 2003, tal situação se reverteu, parcialmente, em função da empresa, passar a operar com 02 Boeings 737-200.
- Tecnologia limitada, para o porte da empresa.
- A frota não é padronizada, o que acarreta maiores custos operacionais.
- Trabalha com leasing operacional.
- Recursos financeiros e situação financeira precária.
- Não faz vôos internacionais.

4.8.3 Análise Pontos Fortes – Tavaj Linhas Aéreas

- Maior capacidade de transporte de passageiros e carga. Opera com aeronaves Fokker F – 27.
- Possui frota padronizada, como resultado, obtém redução de custos operacionais e custo de manutenção (peças de reposição).
- Obteve bons índices de pontualidade, regularidade e eficiência operacional.
- Possui frota própria, não depende de financiamento ou leasing.
- Trabalha com promoções e a empresa tem características inovadoras (fidelidade e serviço de bordo personalizado).

4.8.4 Análise Pontos Fracos – Tavaj Linhas Aéreas

- Baixa qualificação profissional. A pesquisa sobre qualidade e satisfação dos clientes, mostra de forma clara e evidente os péssimos serviços da empresa.
- Nenhuma tecnologia disponível nos setores administrativos e operacionais.
- Equipamentos (aeronaves), antigas, com mais de 20 anos de uso, obsoletas e com elevado consumo de combustível (1,92 Km/l).
- Dificuldades em obter peças de reposição para aeronaves.
- Recursos financeiros e situação financeira muito precária. A empresa encontra-se em negociação, para a troca de acionistas majoritários.
- Poucas localidades servidas e frequência de operação em dias alternados.
- Faz uso bastante limitado de propaganda.
- Não faz vôos internacionais.

4.8.5 Análise Pontos Fortes – Meta Linhas Aéreas:

- Possui equipamentos relativamente novos e frota padronizada, como consequência, facilidade na reposição de peças e manutenção (redução nos custos).
- Faz vôos internacionais, Georgetown e Paramaribo, o que gera receitas em dólar.
- Possui bons índices de pontualidade, regularidade e eficiência operacional, além de bons índices de aproveitamento após a estruturação das rotas.
- Tecnologia de ponta, em termos operacionais. Faz uso do software Open Skies, o mesmo utilizado pela Gol Linhas Aéreas.

4.8.6 Análise Pontos Fracos – Meta Linhas Aéreas

- Pouca qualificação profissional.
- Pouca capacidade de transporte de passageiros e carga.

- Recursos financeiros e situação financeira precária.
- Elevado índices de reclamações de usuários, junto ao DAC, no ano de 2002. Os dados da pesquisa, feita no período de Julho a Agosto, mostram uma evolução bastante significativa da empresa em relação à qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes.
- Faz uso de leasing operacional.
- Serve poucas localidades
- Faz pouco uso de propaganda e promoção.
- Pouca inovação no setor aeronáutico.
- Não possui Share-of-Mind nem boa participação de mercado.

4.8.7 Análise Pontos Fortes – Penta Linhas Aéreas

- Possui equipamentos relativamente novos.
- Facilidade em peças para manutenção e reposição
- Faz vôos internacionais, para Cayena e Suriname.

4.8.8 Análise Pontos Fracos – Penta Linhas Aéreas

- Pouca qualificação profissional.
- Baixa tecnologia disponível nos setores administrativos e operacionais.
- Baixa capacidade de transporte de passageiros e carga. (Obs: É a única empresa aérea regional que disponibiliza um avião exclusivamente para carga. Vôo diário: Manaus/Boa Vista).
- A frota não é padronizada. A empresa opera com 02 EMB 110 - Bandeirante, 01 EMB 120 – Brasília e sete Caravan.
- Recursos financeiros e situação financeira, muito precária.
- Elevado número de reclamações gerais. Baixos índices de pontualidade, regularidade, eficiência operacional e índices de aproveitamento.

- Serviços de baixa qualidade
- Poucas localidades servidas.
- Faz poucos investimentos em propaganda
- Nenhuma inovação no setor.
- Não possui Share-of-Mind, nem boa participação de mercado.

4.9 Análise das Estratégias: Substitutos

As políticas das tarifas promocionais são essenciais como estratégias em relação aos concorrentes, para manter, conquistar participação de mercado; faz parte do líder de mercado, buscar expandir a demanda total do mercado, para proteger sua participação ou mesmo aumentar, servindo-se de ferramentas promocionais bem estruturadas.

Uma outra forma de utilização correta da promoção, seria visando ganhar mercado, através dos substitutos. Tal estratégia, desde que seja desenvolvida dentro de critérios financeiros e estratégia de marketing bem definida, pode tornar-se bastante eficaz e aumentar a demanda de um trecho, sendo oportuno lembrar que promoções abusivas, por longo tempo e antieconômicas, podem confundir os consumidores, sendo possível ganhar clientes “temporários” em curto prazo, porém comprometendo a situação financeira e a própria estratégia em obter clientes dos substitutos.

Os barcos convencionais, os barcos tipos a jato são os principais substitutos do transporte aéreo regional no Estado do Amazonas. Este último ganha participação de mercado tendo em vista a possibilidade de se fazer viagens antes relativamente longas em períodos médios de tempo, com conforto, relativa segurança e pela metade do preço das passagens aéreas. São inúmeras as linhas servidas atualmente por barcos a jato, concorrendo literalmente com linhas aéreas já deficitárias, acarretando com consequência uma menor ocupação de assentos disponíveis nas aeronaves. A título de ilustração exemplificamos o trecho Manaus Parintins e vice-versa: O preço da passagem de avião é de R\$ 186,00; o de barco expresso fica em torno de R\$ 92,00 (trajeto feito em 8 horas); e do barco convencional, fica no valor de R\$ 65,00 (trajeto feito em 18 horas). Valores coletados em 10/11/2003. A Tabela 19 mostra uma comparação de dados entre o número de passageiros

transportados pelas quatro empresas aéreas regionais e os barcos expressos no decorrer do ano de 2002. Utilizamos como ferramenta estatística o coeficiente de correlação linear para avaliarmos o grau de correlação entre os volumes de passageiros transportados pelas duas modalidades de transportes.

TABELA 20 - VOLUME DE PASSAGEIROS TRANSPORTADOS – ANO 2002

Volume de Passageiros Transportados pelas quatro Empresas Aéreas Regionais	Volume de Passageiros Transportados pelos Barcos Expressos
19.010	19.801
15.107	16.125
13.348	14.323
11.919	12.512
12.865	12.628
14.247	15.271
18.354	22.741
16.953	17.741
14.074	15.237
14.334	16.745
13.742	16.425
17.805	19.302
Total = 181.758	Total = 198.851
Média Aritmética = 15.146,50	Média aritmética = 16.570,90
Desvio-Padrão = 2315,90	Desvio-Padrão = 2986,70
Coeficiente de Variação = 15,30%	Coeficiente de Variação = 18,0%

Fonte: DAC/ Empresa Porto de Manaus

O valor de $r = 0,9261$, correspondente aos dados da tabela acima, indica existir uma forte correlação entre o volume de passageiros transportados por barcos expressos e o volume de passageiros transportados pelas quatro empresas aéreas regionais no ano de 2002. O volume de passageiros transportados pelos barcos expressos em média é superior ao volume de passageiros transportados por avião, embora o volume de passageiros transportados por avião seja mais homogêneo do que o volume de passageiros transportados pelos barcos expressos (análise feita através do coeficiente de variação).

Outros substitutos de peso que inviabiliza viagens ao interior do Estado do Amazonas são os grandes cruzeiros marítimos. Nos primeiros 05 meses de 2002 aportou em Manaus 12 navios de Cruzeiro Marítimos transportando 5.836 passageiros, a grande maioria de origem estrangeira.

Os Cruzeiros Marítimos chegam a Manaus através de 02 rotas: Uma que vem do Caribe / EUA e outra proveniente do Rio de Janeiro.

A rota Caribe / EUA, o navio entra por Macapá, Pará em Santarém /Alter do Chão, Parintins e finalmente chega em Manaus. A rota do Rio de Janeiro, o navio vem por Fortaleza, Belém e daí em diante seguem o mesmo percurso da rota anterior.

A Tavaj trabalha no momento a viabilização de incrementar vendas no trecho Rio Branco / Porto Velho, fazendo uso de estratégias específicas visando substituir o hábito do transporte rodoviário, pelo transporte aéreo. Com um preço bastante popular, o transporte aéreo vem concorrendo com o transporte rodoviário levando a vantagem de se fazer o referido trecho em apenas uma hora, contra quase 8 horas feitas pelos ônibus em estrada precária. A implementação carece de estudos mais aprofundados, tendo em vista que os custos operacionais são altos e não sejam passivos de colocar em risco a citada estratégia e a saúde financeira da empresa.

4.10 Política dos Leilões

A necessidade de estas empresas disporem de um eficiente banco de dados que avaliaria com precisão a ocupação de determinados trechos e rotas seria fundamental para que se avaliar a possibilidade da implantação da política dos leilões na baixa temporada. É significativa à ausência de passageiros em alguns trechos, na qual as aeronaves voam com assentos quase vazios em que se justificaria a implementação, em regime de experiência, da política dos leilões de passagens aéreas. Entretanto tal estratégia deveria ser adotada mediante um estudo bem aprofundado das rotas a serem testadas, uma rigorosa análise de custos e uma divulgação muita bem planejada, com rigorosos critérios, visando não desgastar a imagem da empresa e nem criar uma expectativa deformada na cabeça do usuário. Tal estratégia desde que bem estruturada, em nossa opinião, seria uma alternativa, para aumentar a utilização das aeronaves, reduzir custos fixos e tomar clientes dos substitutos, melhorando a participação de mercado em médio prazo.

A título de ilustração, pode-se citar a recente política da Gol Linhas Aéreas em cobrar R\$ 1,00 pelo retorno de algumas trechos criteriosamente selecionados, e que teve uma

repercussão bastante favorável em todo o país, não só pela inovação, mas também como benefício a inúmeros usuários que fizeram uso desta promoção.

CAPÍTULO 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA – SATISFAÇÃO E QUALIDADE DOS SERVIÇOS DAS EMPRESAS AÉREAS REGIONAIS DO ESTADO DO AMAZONAS

O objetivo deste capítulo é conhecer o perfil do usuário e avaliar a satisfação dos passageiros e a qualidade dos serviços prestados pelas companhias aéreas regionais no Estado do Amazonas. Conforme descrito no Capítulo III.

5.1 Análise dos Resultados da Pesquisa: Perfil do Usuário

1. **Sexo:** Predominância do sexo masculino (68%) contra (32%) do feminino. Ao cruzarem-se os dados com a variável profissão, confirmou-se a veracidade dos dados da variável qualitativa sexo, tendo em vista o alto percentual de passageiros que fez uso dessas empresas ser de profissões exclusivamente masculinas.
2. **Idade:** A média das idades dos passageiros que fizeram uso das quatro empresas aéreas regionais ficou em torno de 34,5 anos. Com predominância da faixa de 21 a 31 anos (33%).
3. **Renda Salarial:** Predominância da Renda Salarial na faixa de 1 a 3 salários mínimos (32%). (63%) dos passageiros pesquisados possuem uma renda salarial na faixa de 1 a 6 salários mínimos. Cruzando os dados com a variável profissão e a variável nível de instrução, observou-se um resultado compatível com o apresentado pela pesquisa. Ver análise das profissões e análise do nível de instrução.
4. **Ocupações:** Predominância de profissões com renda salarial inferior a 6 salários mínimos. Tal resultado está compatível com a variável renda salarial. Totalizando (37%) o percentual de profissões que teriam renda

salarial superior a 6 salários mínimos. (24%) dos entrevistados são funcionários públicos; (13%) são empresários; (18%) são estudantes; (11%) são profissionais liberais (advogados, engenheiros, técnicos e etc.).

5. **Nível de Instrução:** (65%) dos entrevistados não tem nível superior; (4%) são analfabetos, (14%) possui o primeiro grau, (47%) nível secundário. Apenas (35%) têm nível superior. Resultado compatível com a variável renda salarial e profissões.
6. **Forma de Pagamento das Viagens:** (63%) pagam suas viagens em espécie. Dos (63%) das passagens pagas em espécie, (78%) foram pagas por empresas privadas e órgãos públicos. O percentual de (37%) pagos em cartão foram efetuados na maioria por empresários, profissional liberal etc.
7. **Empresa que faz Uso:** (10%) embarcaram pela Meta Transportes Aéreos, (49%) pela Rico Linhas Aéreas, (16%) pela Penta Transportes Aéreos e (25%) pela Tavaj Linhas Aéreas. Comparando com o volume de passageiros transportados no ano de 2002, tais resultados estão compatíveis.
8. **Motivo da Viagem:** (9,58%) dos entrevistados fizeram uso das companhias aéreas regionais, para tratamento de saúde; (67,08%) a trabalho e (23,33%) por turismo/lazer. Resultado compatível com os demais dados. Na alta temporada, meses de Junho/Julho/Dezembro/Janeiro, há uma inversão nestes percentuais.
9. **Qual seria o fator decisivo para a Escolha de uma Companhia Aérea Regional?**

(61,85%) dos entrevistados afirmaram que o equipamento (aeronaves) vem a ser o fator decisivo para a escolha de uma companhia aérea regional. (19,31%) optaram pelos horários de vôos; (12,33%) pelas escalas; (3,63%) apontaram a variável preço como condição para a escolha; (1,24%) optaram pelo fator segurança, item também relacionado com o equipamento.

Na questão, horário de voo, foi enfatizado o horário de chegada a Manaus, o que na opinião dos passageiros, inviabiliza contactos na cidade, em virtude da chegada ocorrer geralmente no período vespertino.

10. **Você tem Medo de Viajar em Aviãos de Pequeno e Médio Porte?**

(46%) afirmaram que sim. Resultado compatível com a pergunta anterior, no qual os entrevistados (61,85%), apontaram o equipamento, como fator decisivo para a escolha de uma companhia aérea regional. (20,03%) dos entrevistados afirmaram que a falta de opção foi o principal motivo que o levou a viajar em uma empresa aérea regional.

11. **Serviço de Bordo**

(36,08%) dos pesquisados acharam muito importante o serviço de bordo; (33,59%), extremamente importante; (14,53%) um pouco importante; (12,32%), não muito importante e (3,45%), sem importância.

12. **Qual a Primeira Palavra que vem a sua Mente quando você lê: Linha Aérea Regional?**

O objetivo da pesquisa em relação a esta pergunta, foi de avaliar o **Share of Mind** das quatro companhias aéreas regionais. (33,23%) mencionaram a Rico Linhas Aéreas; (9,32%) A Tavares Transportes Aéreos; (6,16%) A Taba (Transportes Aéreos da Bacia Amazônica - empresa já extinta); (16,07%), insegurança e (2,55%) perigo, o que mostra uma relativa preocupação em relação ao transporte aéreo regional.

Uma especial atenção deve ser dada aos percentuais de insegurança e perigo. Estes estão relacionados com a pergunta **Fator de decisão para a escolha de uma companhia aérea e Medo em viajar em aviões de pequeno e médio porte**. O percentual de (16,07%) sobre insegurança citada pelos pesquisados é fator preocupante para as empresas que trabalham

com o transporte aéreo regional. Atribui-se tal percentual a imagem bastante negativa da TABA (Transportes Aéreos da Bacia Amazônica), no período de 1990 a 1997, no qual a referida empresa, não teve a devida preocupação com o fator segurança de voo e manutenção de suas aeronaves. Os equipamentos, segundo a pesquisa, também são fonte de desconfiança por parte dos entrevistados.

13. Turno de Preferência para Viajar da Capital para o Interior e Vice-Versa

(74%) dos pesquisados preferem o turno matutino, para realização de suas viagens; apenas (26%) optaram pelo turno vespertino. Ver observação feita na análise da pergunta (9)

14. Você já fez Uso de uma Companhia Aérea Regional?

(59%) Sim; (41%) Não. A título de ilustração, transcreveu-se na íntegra a questão da demanda reprimida, com base no artigo publicado na Folha de São Paulo em Janeiro de 2001, título: GOL decola sob bombardeio das grandes (MATOS, ADRIANA; GRINBAUM, RICARDO).

“A GOL aproveitou uma demanda reprimida não atendida, acertando em cheio um público que estava insatisfeito com o preço das passagens e disposto a pagar menos, por serviços. Esta demanda reprimida estimada em 35 milhões de pessoas está também associada a expansão do mercado, apesar da crise que assola a aviação comercial mundial... Pesquisas identificam um volume substancial de passageiros da esquecida classe C que pela primeira vez viajaram de avião, além de um mercado significativo de executivos, pequenos empresários e profissionais liberais que hoje representam 72% da clientela destas empresas aéreas que trabalham com este diferencial. A estratégia de cobrar menos em vôos curtos atraiu 2 milhões de passageiros em 2001. Desses, 4% viajaram pela primeira vez e 99% responderam que viajariam de novo, segundo pesquisa encomendada pela empresa”.

À parte do artigo transcrita, é bastante coerente com os itens pesquisados: A renda salarial, detectada na pesquisa está dentro da mencionada classe C (ver Questão 3). As empresas aéreas regionais executam vôos de curta duração. O percentual de (37%) com renda salarial acima de 6 salários mínimos é constituído de profissionais liberais e pequenos empresários. A Questão (6) que avalia forma de pagamento dessas viagens é coerente com a renda salarial e com as profissões, ou seja: O percentual de (37%) pagos em cartão foram efetuados na maioria por empresários, profissionais liberais etc. A Questão (8), motivo da viagem, mostra que (67,08%) viajam a trabalho.

15. Você concorda que a seqüência proposta em termos de melhor companhia aérea regional seria esta: TAVAJ - RICO - META - PENTA.?

O coeficiente de concordância de Kendall W determina qual é o grau de associação entre mais de dois conjuntos ordenados. Este tipo de medida da associação é, particularmente, interessante para pesquisas de marketing para os casos em que se tem, por exemplo, vários usuários avaliando, através de classificações, simultaneamente várias empresas, no caso, as quatro empresas aéreas regionais, PENTA – RICO – META – TAVAJ. Para tal avaliação foram obtidas as opiniões de uma amostra de 20 consumidores. Com base nos resultados apresentados na tabela abaixo, a pesquisa deseja saber qual foi o grau de concordância na avaliação desses 20 usuários em relação à pergunta: Você concorda que a seqüência proposta em termos de melhor companhia aérea regional seria esta: TAVAJ - RICO - META – PENTA?

Cálculo de $W = 0,286$. O que caracteriza que a referida disposição não está de acordo com a classificação proposta pelos pesquisadores na opinião dos pesquisados.

Ao invertemos a seqüência na seguinte disposição RICO – META – TAVAJ – PENTA, o grau de concordância na avaliação de 20 usuários em relação à mesma pergunta proposta acima, (Índice de concordância de Kendall W) foi de 0,75, o que caracteriza, que a maioria dos pesquisados, concorda com a nova proposição em termos de melhor

companhia aérea na nova sequência proposta. Tal resultado está compatível com as pesquisas efetuadas para avaliar a satisfação e a qualidade dos serviços destas empresas.

TABELA 21 - ANÁLISE DA ORDEM DE PREFERÊNCIA DAS QUATRO EMPRESAS AÉREA REGIONAIS

Passageiros (k)	EMPRESAS			
	TAVAJ	RICO	META	PENTA
1	2	1	3	4
2	1	2	3	4
3	2	1	4	3
4	1	2	3	4
5	2	1	4	3
6	2	1	3	4
7	1	2	3	4
8	2	1	4	3
9	3	2	1	4
10	1	2	3	4
11	2	1	3	4
12	2	1	4	3
13	2	1	4	3
14	2	1	3	4
15	2	1	3	4
16	2	1	3	4
17	4	1	2	3
18	4	3	2	1
19	2	1	3	4
20	1	2	3	4
Total	40	28	61	71
Rmédio	50	50	50	50

D	-10	-22	11	21
d2	100	484	121	441

Fonte: Pesquisa da qualidade e satisfação dos passageiros entrevistados

5.2 Análise dos Resultados da Pesquisa: Satisfação e Qualidade

5.2.1 Análise Preliminar

TABELA 22 – FREQUÊNCIA - EM MÉDIA - DO USO DAS EMPRESAS AÉREAS REGIONAL

Análise	Rico	Tavaj	Penta	Meta
Uma vez por semana ou mais	9,43%	3,8%	1,28%	0%
Uma vez a cada duas semanas	3,77%	5,12%	6,41%	19,04%
Uma vez por mês	18,86%	12,8%	16,66%	28,57%
3 a 4 vezes por ano	33,96%	28,20%	30,76%	38,09%
Uma vez por ano	32,07%	30,12%	30,12%	14,28%
Uma vez a cada 2 anos	1,88%	19,87%	14,74%	0%

Fonte: Pesquisa do autor

(32,53%) dos passageiros que usam as empresas aéreas regionais do Estado do Amazonas, utilizam este meio de transporte de 3 a 4 vezes por ano. A utilização da frequência semanal, conforme tabela acima, apresenta maior percentual de uso pela Rico Linhas Aéreas (9,34%), tendo em vista a disponibilidade do maior número de aeronaves e a maior cobertura de localidades servidas no Amazonas, 28 municípios ao todo.

TABELA 23 - PROBLEMAS COM OS SERVIÇOS DA COMPANHIA AÉREA REGIONAL

Empresa	Sim	Não
Rico	18,86%	81,13%
Tavaj	21,79%	78,20%

Penta	29,48%	70,51%
Meta	19,04%	80,98%

Fonte: Pesquisa do autor

Em relação a problemas com os serviços das companhias aéreas regionais, a Rico Linhas Aéreas, apresentou o maior percentual (81,13%) de passageiros que não tiveram nenhum tipo de problema com os serviços prestados. Estes dados são compatíveis, com os resultados estatísticos, ano 2002, fornecidos pelo DAC, em relação a esta companhia. (ver Capítulo Terceiro).

TABELA 24 - PROBLEMAS RESOLVIDOS SATISFATORIAMENTE

Empresa	Sim	Não
Rico	30%	70%
Tavaj	35,29%	64,70%
Penta	39,13%	60,86%
Meta	25%	75%

Fonte: Pesquisa do autor

Em relação à solução dos problemas apresentados, A Penta Linhas Aéreas, apresentou o melhor Percentual (29,48%), na solução satisfatória dos problemas relatados pelos passageiros.

TABELA 25 – CONCORDÂNCIA POR PARTE DOS USUÁRIOS, NUMA ESCALA DE 0 A 5, COM RELAÇÃO A COBERTURA DA MALHA ÁEREA DOS MUNICÍPIOS DO ESTADO DO AMAZONAS

Escola	Análise	Rico	Tavaj	Penta	Meta
5	Concordo Inteiramente	35,84%	7,69%	6,41%	33,33%
4	Concordo Parcialmente	18,86%	8,33%	8,33%	19,04%
3	Indiferente	22,64%	44,87%	53,20%	14,28%

2	Discordo Parcialmente	9,43%	16,02%	16,66%	9,25%
1	Discordo Totalmente	13,20%	23,07%	15,38%	23,80%
Média		3,55	2,62	2,74	3,29

Fonte: Pesquisa do autor

Em relação à cobertura da malha aérea dos municípios do Estado do Amazonas, a Rico Linhas Aéreas, apresentou a melhor média (3,55) de concordância por parte dos usuários, numa escala de 0 a 5, tendo em vista, possuir a maior frota e servir o maior número de localidades do Estado. Tavaj, Penta e Meta, com vôos reduzidos, no período da pesquisa, apresentaram na opinião dos pesquisados, índices elevados de discordância em relação à pergunta formulada.

TABELA 26 – CONCORDÂNCIA POR PARTE DOS USUÁRIOS – NUMA ESCALA DE 0 A 5 – COM RELAÇÃO A QUALIDADE DA EMPRESA AEREA E O PREÇO PAGO

Esca la	Análise	Rico	Tavaj	Penta	Meta
5	Concordo Inteiramente	22,64%	6,41%	3,84%	57,14%
4	Concordo Parcialmente	26,41%	12,82%	16,66%	19,04%
3	Indiferente	28,30%	32,05%	42,30%	14,28%
2	Discordo Parcialmente	11,32%	26,28%	17,94%	4,76%
1	Discordo Totalmente	11,32%	22,43%	19,23%	4,76%
Média		3,38	2,54	2,69	4,19

Fonte: Pesquisa do autor

Em relação à qualidade da empresa aérea e o preço pago, a melhor média (4,19) de concordância por parte dos usuários, numa escala de 0 a 5, pertence a Meta Linhas Aéreas. Tavaj e Penta apresentaram as médias mais baixas de concordância. Das quatro

empresas avaliadas, somente a Penta, no período da pesquisa, não estava praticando a política de descontos promocionais.

5.2.2 Avaliação dos Atributos – Antes do Embarque

Nas tabelas seguintes encontram-se os dados referentes aos atendimento do Check-in, a eficiência no serviço de confirmação de vôos, a cortesia dos funcionários e a facilidade de se fazer reservas nas empresas aéreas.

TABELA 27 – SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO DO CHECK-IN

ESCALA	ANÁLISE	RICO	TAVAJ	PENTA	META
5	Concordo Inteiramente	45,28%	33,97%	42,30%	57,14%
4	Concordo Parcialmente	33,96%	26,28%	29,48%	38,09%
3	Indiferente	15,09%	24,35%	14,10%	4,76%
2	Discordo Parcialmente	1,86%	10,25%	7,69%	0,00%
1	Discordo Totalmente	3,77%	5,12%	6,41%	0,00%
Média		4,15	3,74	3,94	4,52

Fonte: Pesquisa do autor

A Meta Linhas Aéreas apresentou a melhor média (4,52), no atendimento satisfatório no check-in, seguida pela Rico (4,15). A Meta disponibiliza 27 funcionários por avião, só ficando atrás da Tavaj, 48 funcionários por avião, sendo das quatro empresas avaliadas, aquela que apresentou a mais baixa média (3,74) no item avaliado. A Penta Linhas Aéreas, que disponibiliza, apenas 10 funcionários por avião, apresentou média neste item de (3,94).

TABELA 28 – EFICIÊNCIA NOS SERVIÇOS DE CONFIRMAÇÃO DOS VÔOS

Escala	Análise	Rico	Tavaj	Penta	Meta
---------------	----------------	-------------	--------------	--------------	-------------

5	Concordo Inteira-mente	54,71%	37,17%	34,61%	61,90%
4	Concordo Parcialmente	28,30%	32,69%	29,48%	38,09%
3	Indiferente	13,20%	12,82%	16,66%	0,00%
2	Discordo Parcialmente	3,77%	12,17%	13,46%	0,00%
1	Discordo Totalmente	0,00%	5,12%	5,76%	0,00%
Mé- di- a		4,34	3,85	3,74	4,62

Fonte: Pesquisa do autor

(4,62) foi a média de concordância dos passageiros da Meta, em relação aos serviços de confirmação dos vôos. Tavaj e Penta apresentaram as mais baixas médias de concordância, em relação ao item pesquisado.

TABELA 29 – SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS QUANTO À CORTESIA DOS FUNCIONÁRIOS

Esca- la	Análise	Rico	Tavaj	Penta	Meta
5	Concordo Inteira-mente	52,83%	19,87%	13,46%	66,66%
4	Concordo Parcialmente	26,41%	42,30%	47,43%	28,57%
3	Indiferente	16,98%	19,23%	23,07%	0,00%
2	Discordo Parcialmente	3,77%	11,53%	12,82%	4,76%
1	Discordo Totalmente	0,00%	7,05%	3,20%	0,00%
Mé- di- a		4,28	3,56	3,55	4,57

Fonte: Pesquisa do autor

A Meta apresentou a melhor média em relação à cortesia dos funcionários (4,57), seguida pela Rico (4,28). Tavaj e Penta apresentaram, médias bem próximas, neste item avaliado.

TABELA 30 – CONCORDÂNCIA DOS USUÁRIOS QUANTO A FACILIDADE DE FAZER RESERVAS NAS EMPRESAS AÉREAS

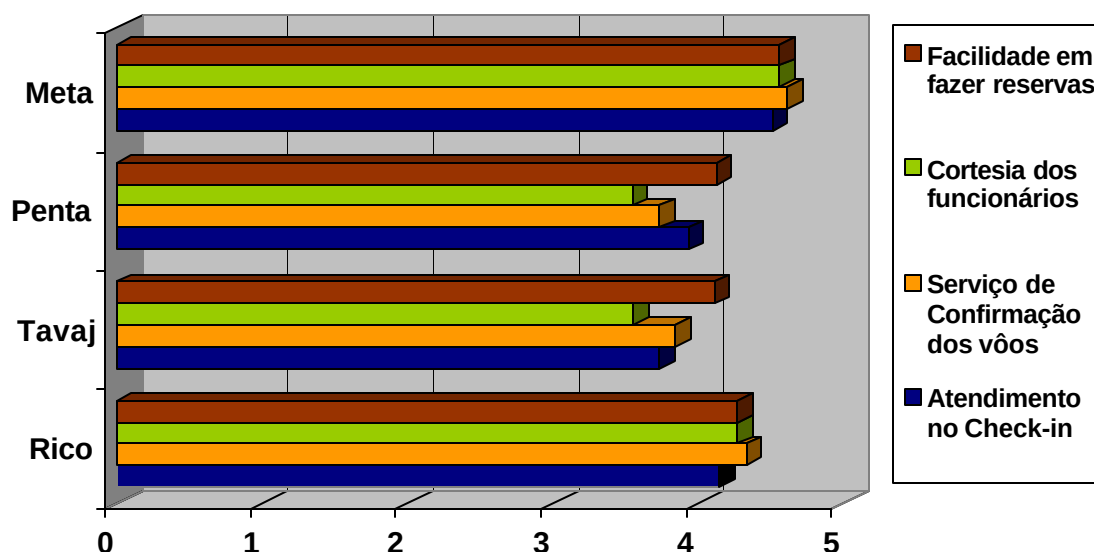
Esca la	Análise	Rico	Tavaj	Penta	Meta
5	Concordo Inteiramente	56,60%	44,87%	42,94%	66,66%
4	Concordo Parcialmente	20,75%	37,17%	39,74%	23,80%
3	Indiferente	18,86%	8,33%	8,33%	9,52%
2	Discordo Parcialmente	1,88%	4,48%	5,12%	0,00%
1	Discordo Totalmente	1,88%	5,12%	3,84%	0,00%
Médi a		4,28	4,12	4,13	4,57

Fonte: Pesquisa do autor

Predominância da Meta, em relação ao item pesquisado, média de (4,57). Resultados bastante equilibrados, quanto à facilidade de reservas nas quatro empresa aéreas regionais.

5.2.3 Análise Geral dos Atributos, Antes do Embarque

A figura 2 avalia os quatros atributos antes dos embarque: facilidade em fazer reservas, cortesia dos funcionários, serviço de confirmação dos vôos e atendimento no check-in.

FIGURA 3 - AVALIAÇÃO DOS ATRIBUTOS – ANTES DO EMBARQUE

Fonte: Pesquisa do Autor (2003)

Análise: Nos quatro atributos avaliados Antes do Embarque, a Meta Linhas Aéreas, obteve o melhor desempenho, seguida pela Rico, Penta e Tavaj. Ao comparar-se com os dados do DAC, (ver capítulo cinco, Tabelas 26 - 27 - 28 - 29, pág 128), observou-se uma forte coerência com os resultados da pesquisa.

5.2.4 Avaliação dos Atributos – Durante o Vôo

TABELA 31 – CONCORDÂNCIA DOS USUÁRIOS QUANTO A ATENÇÃO INDIVIDUALIZADA AOS PASSAGEIROS - VISANDO ATENDER NECESSIDADES ESPECÍFICAS

Esca la	Análise	Rico	Tavaj	Penta	Meta
5	Concordo Inteiramente	33,96%	30,12%	29,48%	38,09%
4	Concordo Parcialmente	37,73%	44,23%	43,58%	28,57%
3	Indiferente	24,52%	16,02%	16,66%	23,80%

2	Discordo Parcialmente	0,00%	7,69%	6,41%	4,76%
1	Discordo Totalmente	3,77%	1,92%	3,84%	4,76%
Média		3,98	3,93	3,88	3,90

Fonte: Pesquisa do autor

A Rico Linhas Aéreas, apresentou a melhor média em relação à atenção individualizada dada aos passageiros, visando atender suas necessidades específicas (3,98). Entre as quatro empresas avaliadas, os resultados foram bastante equilibrados.

TABELA 32 – SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS QUANTO AO CONFORTO NO INTERIOR DAS AERONAVES (POLTRONAS CONFORTÁVEIS, LIMPEZA DOS TOALETES, TEMPERATURA NO INTERIOR DA AERONAVE, ETC)

Esca la	Análise	Rico	Tavaj	Penta	Meta
5	Concordo Inteiramente	16,98%	48,71%	2,00%	19,04%
4	Concordo Parcialmente	39,62%	32,05%	6,00%	28,57%
3	Indiferente	26,41%	15,38%	30,00%	38,09%
2	Discordo Parcialmente	5,66%	3,20%	50,00%	14,28%
1	Discordo Totalmente	11,32%	0,64%	12,00%	0,00%
Média		3,45	4,25	2,36	3,52

Fonte: Pesquisa do autor

A Tavaj apresentou a melhor média entre as quatro empresas aéreas pesquisadas (4,25). Tal resultado deve-se ao fato desta empresa trabalhar com aviões maiores (Fokker F- 27), enquanto, Rico, Meta e Penta, operam os modelos Brasília EMB – 12 e Bandeirante EMB – 110, aviões com capacidade para transportar até 30 passageiros. Obs: Neste período a Rico ainda não operava os dois Boings 737-200.

TABELA 33 – SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS QUANTO A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE BORDO

Esca la	Análise	Rico	Tavaj	Penta	Meta
5	Concordo Inteiramente	30,18%	24,35%	21,15%	28,57%
4	Concordo Parcialmente	37,73%	38,46%	42,30%	33,33%
3	Indiferente	28,30%	29,48%	28,20%	38,09%
2	Discordo Parcialmente	1,88%	5,76%	6,41%	0,00%
1	Discordo Totalmente	1,88%	1,92%	1,92%	0,00%
Médi a		3,92	3,78	3,74	3,90

Fonte: Pesquisa do autor

A Rico Linhas Aéreas apresentou a melhor média (3,92), seguida da Meta (3,90), em relação à qualidade dos serviços de bordo. Todos os outros resultados foram bastante equilibrados.

TABELA 34 – PONTUALIDADE NA SAÍDA CONFORME OS USUÁRIOS

Escala	Análise	Rico	Tava j	Penta	Meta
5	Concordo Inteiramente	47,16 %	22,43 %	17,94 %	57,14 %
4	Concordo Parcialmente	24,52 %	40,38 %	33,97 %	19,04 %
3	Indiferente	20,75 %	31,41 %	42,94 %	14,28 %
2	Discordo Parcialmente	5,66 %	3,20 %	3,20 %	9,52 %
1	Discordo Totalmente	1,88 %	2,56 %	1,92 %	0,00 %
Média		4,09	3,77	3,72	4,24

Fonte: Pesquisa do autor

Em relação à pontualidade na saída, a Meta Linhas Aéreas apresentou a melhor média, entre as quatro empresas pesquisadas (4,24). Resultado compatível com os dados do DAC (ver capítulo terceiro).

TABELA 35 – CONCORDÂNCIA DOS USUÁRIOS QUANTO A PONTUALIDADE NA CHEGADA

Escala	Análise	Rico	Tavaj	Penta	Meta
5	Concordo Inteiramente	37,73%	23,71%	21,15%	66,66%
4	Concordo Parcialmente	35,84%	39,10%	34,61%	14,28%
3	Indiferente	15,09%	28,20%	36,53%	4,76%
2	Discordo Parcialmente	7,54%	3,84%	5,12%	14,28%
1	Discordo Totalmente	3,77%	5,12%	2,56%	0,00%
Média		3,96	3,72	3,69	4,33

Fonte: Pesquisa do autor

Em relação à pontualidade na chegada, a Meta Linhas Aéreas apresentou também, a melhor média, entre as quatro empresas pesquisadas (4,33). Resultado compatível com os dados do DAC (ver capítulo quinto).

TABELA 36 – CONCORDÂNCIA POR PARTE DOS USUÁRIOS QUANTO A PRONTIDÃO POR PARTE DA TRIPULAÇÃO PARA ATENDER A PEDIDOS ESPECIAIS

Escala	Análise	Rico	Tavaj	Penta	Meta
5	Concordo Inteiramente	33,96%	11,53%	10,25%	19,04%
4	Concordo Parcialmente	39,62%	41,66%	42,94%	38,09%
3	Indiferente	20,75%	25,64%	23,07%	38,09%
2	Discordo Parcialmente	1,88%	7,69%	21,15%	4,76%

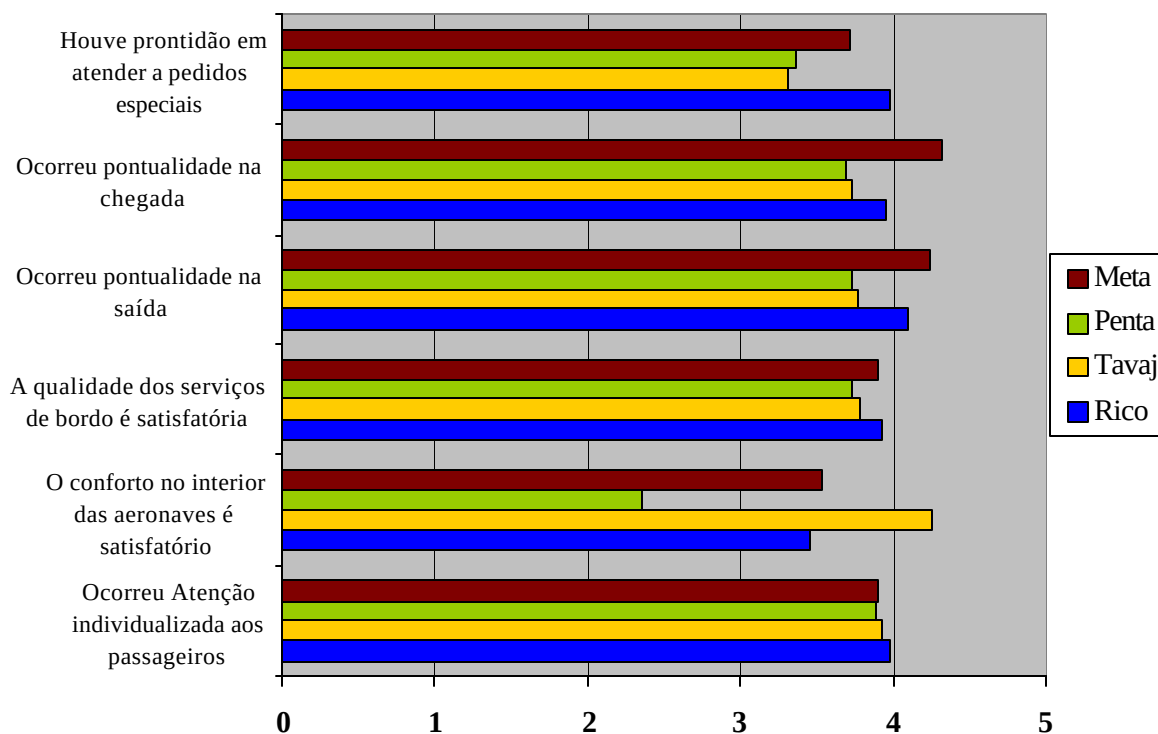
1	Discordo Totalmente	3,77%	13,46%	2,56%	0,00%
Média		3,98	3,30	3,37	3,71

Fonte: Pesquisa do autor

Em relação à prontidão por parte da tripulação para atender a pedidos especiais, a Rico Linhas Aéreas, obteve a melhor média (3,98). Os demais resultados estão bastante equilibrados.

5.2.5 Análise Geral Dos Atributos, Durante o Vôo

FIGURA 4 - AVALIAÇÃO DOS ATRIBUTOS - DURANTE O VÔO



Fonte: Pesquisa do autor (2003)

Rico e Meta lideram, em média, os atributos durante o voo. Os valores de maiores discordâncias em relação aos atributos durante o voo ficaram por conta da Tavaj e Penta, com as médias mais baixas.

5.2.6 Avaliação dos Atributos – Após o Desembarque

TABELA 37 – CONCORDÂNCIA DOS USUÁRIOS QUANTO A RAPIDEZ NA LIBERAÇÃO DA BAGAGEM

Escala	Análise	Rico	Tavaj	Penta	Meta
5	Concordo Inteiramente	43,39 %	10,89 %	10,25 %	66,66 %
4	Concordo Parcialmente	32,07 %	44,87 %	48,71 %	19,04 %
3	Indiferente	16,98 %	32,69 %	34,61 %	14,28 %
2	Discordo Parcialmente	5,66%	4,48%	5,12%	0,00%
1	Discordo Totalmente	1,88%	7,05%	1,28%	0,00%
Média		4,09	3,48	3,62	4,52

Fonte : Pesquisa do autor

Em relação à rapidez na liberação das bagagens, a Meta obteve a melhor média entre as quatro (4,52). Tal fato deve-se ao número alto de funcionários disponíveis por avião, possuir uma frota reduzida e servir um número limitado de localidades.

TABELA 38 – CONCORDÂNCIA DOS USUÁRIOS QUANTO A CLAREZA E PRECISÃO DAS INFORMAÇÕES SOLICITADAS PELOS PASSAGEIROS APÓS O DESEMBARQUE

Escala	Análise	Rico	Tavaj	Penta	Meta
5	Concordo Inteiramente	32,07 %	24,35 %	21,15 %	33,33 %
4	Concordo Parcialmente	50,94 %	51,28 %	53,20 %	42,85 %
3	Indiferente	11,32 %	19,23 %	17,94 %	19,04 %
2	Discordo Parcialmente	3,77%	4,48%	7,69%	4,76%
1	Discordo Totalmente	1,88%	0,64%	0%	0,00%
Média		4,08	3,94	3,88	4,05

Fonte: Pesquisa do autor

Rico Linhas Aéreas e Meta obtiveram médias muito próximas, (4,08) e (4,05), respectivamente. De uma forma geral, os resultados foram bastante equilibrados, neste tópico abordado.

TABELA 39 – CONCORDÂNCIA DOS USUÁRIOS QUANTO AO CUIDADO COM A BAGAGEM (BAGAGEM DANIFICADA, RISCADA, EXTRAVIADA)

Escala	Análise	Rico	Tavaj	Penta	Meta
5	Concordo Inteiramente	56,60 %	32,69 %	16,00 %	66,66 %
4	Concordo Parcialmente	28,30 %	35,25 %	14,00 %	28,57 %
3	Indiferente	5,55 %	14,10 %	50,00 %	4,76 %
2	Discordo Parcialmente	5,66 %	8,33 %	16,00 %	0,00 %

1	Discordo Totalmente	3,77	9,61	4,00	0,00
		%	%	%	%
Média		4,28	3,73	3,22	4,62

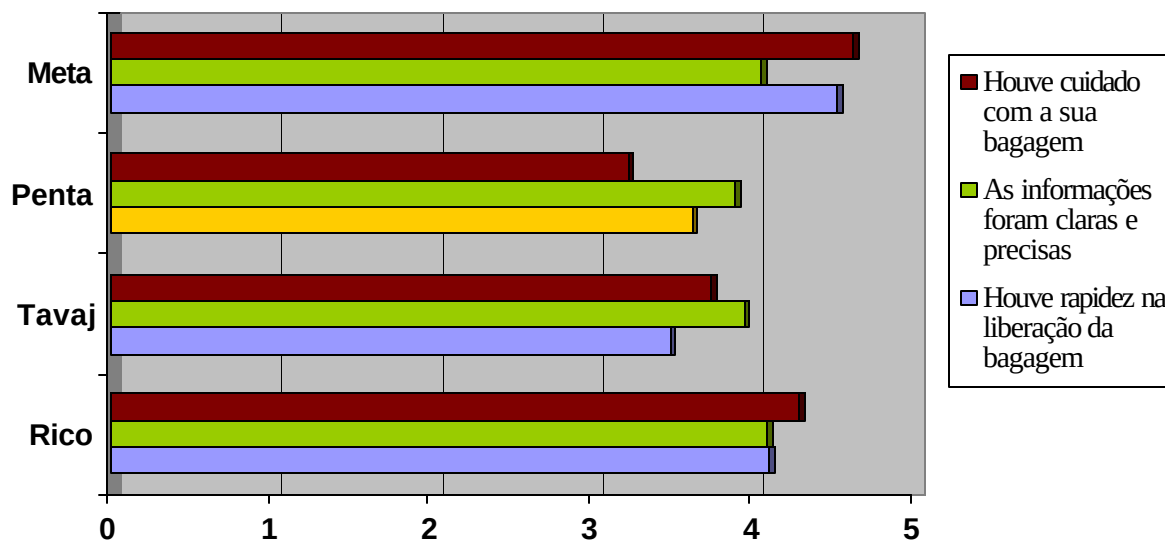
Fonte: Pesquisa do autor

Novamente, a Meta obteve a melhor média entre as quatro empresas aéreas pesquisadas (4,62). Embora este resultado conflite com os dados do DAC, a Meta obteve o maior número de reclamações de passageiros, junto ao DAC no período de janeiro a 31 de Dezembro de 2002, a aplicação desta pesquisa, ocorreu no período de Julho a Agosto de 2003, no qual, segundo seu Diretor Presidente, a empresa sofreu mudanças substanciais no atendimento a passageiros.

5.2.7 Análise Geral dos Atributos Após o Desembarque

A figura a seguir mostra a avaliação geral dos atributos após o desembarque, conforme os usuários das quatro empresas aéreas: Meta, Penta, Travaj e Rico.

FIGURA 5 - AVALIAÇÃO DOS ATRIBUTOS - APÓS O DESEMBARQUE



Fonte: Pesquisa do autor (2003)

Rico e Meta, lideram em média, os atributos após o desembarque. Os valores de maior discordância, em relação aos atributos após o desembarque, ficaram por conta da Tavaj e Penta, com as médias mais baixas.

5.2.8 Avaliação da Satisfação

TABELA 40 – SATISFAÇÃO DO USUÁRIO NA UTILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DA EMPRESA AÉREA

Escala	Análise	Rico	Tavaj	Penta	Meta
5	Concordo Inteiramente	24,32%	10,00%	8,33%	66,66%
4	Concordo Parcialmente	54,07%	25,00%	20,51%	16,66%
3	Indiferente	13,51%	40,00%	48,07%	0,00%
2	Discordo Parcialmente	8,10%	20,00%	16,66%	16,66%
1	Discordo Totalmente	0,00%	5,00%	6,41%	0,00%
Média		3,95	3,15	3,10	4,33

Fonte: Pesquisa do autor (2003)

A maior média em termos de concordância, em relação à decisão de utilizar a empresa aérea, ficou com a Meta (4,33), seguida pela Rico (3,95). As médias mais baixas foram da Tavaj (3,15) e Penta (3,10).

TABELA 41 - SENTIMENTOS POSITIVOS DOS USUÁRIOS EM RELAÇÃO À EMPRESA

Esca la	Análise	Rico	Tavaj	Penta	Meta
5	Concordo Inteiramente	26,31%	7,14%	21,15%	0,00%
4	Concordo Parcialmente	36,84%	10,71%	28,20%	50,00%
3	Indiferente	23,68%	17,85%	25,64%	25,00%
2	Discordo Parcialmente	10,52%	28,57%	20,51%	25,00%

1	Discordo Totalmente	2,63%	35,71%	4,48%	0,00%
Média		3,74	2,25	3,10	3,25

Fonte: Pesquisa do autor

A maior média em relação aos sentimentos positivos da empresa utilizada, ficou para a Rico (3,74), seguida pela Meta (3,25). A Tavaj obteve a média mais baixa em termos de discordância em relação ao item pesquisado.

TABELA 42 – CONCORDÂNCIA DOS USUÁRIOS COM RELAÇÃO AOS ALTOS PADRÕES ÉTICOS DISPENSADOS PELA EMPRESA AOS SEUS CLIENTES E FUNCIONÁRIOS

Escola	Análise	Rico	Tavaj	Penta	Meta
5	Concordo Inteiramente	27,77%	0,00%	8,33%	0,00%
4	Concordo Parcialmente	41,66%	5,00%	10,25%	66,66%
3	Indiferente	13,88%	0,00%	21,15%	0,00%
2	Discordo Parcialmente	13,88%	60,00%	8,33%	33,33%
1	Discordo Totalmente	2,77%	35,00%	1,28%	0,00%
Média		3,78	1,75	3,16	3,33

Fonte: Pesquisa do autor

Em relação ao item pesquisado acima, a Rico obteve a maior média em termos de concordância, (3,79), seguida pela Meta, (3,33). A Tavaj obteve a média de maior discordância em relação ao item pesquisado (1,75).

TABELA 43 - ATITUDE FAVORÁVEL DOS USUÁRIOS EM RELAÇÃO À EMPRESA AÉREA

Escola	Análise	Rico	Tavaj	Penta	Meta
--------	---------	------	-------	-------	------

5	Concordo Inteiramente	27,02%	2,70%	8,33%	33,33%
4	Concordo Parcialmente	56,75%	40,54%	42,30%	50,00%
3	Indiferente	3,33%	32,43%	25%	0,00%
2	Discordo Parcialmente	3,33%	16,21%	16,66%	16,66%
1	Discordo Totalmente	6,66%	8,10%	7,69%	0,00%
Média		4,03	3,14	3,53	4,00

Fonte: Pesquisa do autor

Maior média de concordância em relação ao item pesquisado, foi da Rico (4,03), seguido da Meta (4,00). A Tavaj obteve a média de maior discordância (3,14) em relação ao item pesquisado.

TABELA 44 - INFORMAÇÕES PRESTADAS AOS PASSAGEIROS QUANTO A CLAREZA E PRECISÃO

Esca la	Análise	Rico	Tavaj	Penta	Meta
5	Concordo Inteiramente	30,00%	9,09%	2,00%	0,00%
4	Concordo Parcialmente	56,66%	36,36%	12,00%	66,66%
3	Indiferente	3,33%	24,24%	46,00%	0,00%
2	Discordo Parcialmente	3,33%	18,18%	24,00%	33,33%
1	Discordo Totalmente	6,66%	12,12%	16,00%	0,00%
Média		4,00	3,12	2,60	2,33

Fonte: Pesquisa do autor

A Rico Linhas Aéreas, neste item obteve a melhor média de concordância entre os passageiros pesquisados (4,00). As demais empresas obtiveram médias semelhantes e de baixa concordância em relação ao item pesquisado.

A avaliação da satisfação dos passageiros que fizeram uso das quatro empresa aéreas regionais foi feita com base nos dados das tabelas 39 a 43. Estes dados absolutos foram extraídos dos tópicos do questionário, com base na escala de Likert. Tomamos para análise estatística, uma amostra de 20 passageiros, sendo o tratamento dos dados feito através do ordenamento das variáveis ordinais, conforme disposição da tabela 44, abaixo.

O resultado do ordenamento conjunto da avaliação do grau de satisfação em relação as quatro empresas aéreas regionais verifica-se que a Tavaj Linhas Aéreas é a que apresenta o pior resultado em relação à satisfação de seus passageiros, seguida pela Penta. Rico Linhas Aéreas e Meta apresentam na opinião dos pesquisados o melhor desempenho.

TABELA 45 - DADOS ABSOLUTOS E ORDENADOS RESULTANTES DA MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS PASSAGEIROS

	Rico		Penta		Meta		Tavaj	
	Dados Absolutos	Dados Ordenados	Dados Absolutos	Dados Ordenados	Dados Absolutos	Dados Ordenados	Dados Absolutos	Dados Ordenados
	47	4	18	29	49	2	16	31
	41	10	26	21	50	1	22	25
	49	2	24	23	47	4	27	20
	47	4	25	22	43	8	25	22
	45	6	31	17	44	7	11	35
	39	12	17	30	45	6	19	28
	37	14	16	31	46	5	13	33
	42	9	13	33	50	1	27	20
	44	7	28	19	39	12	26	21
	46	5	22	25	27	20	31	17
	48	3	23	24	38	13	35	16
	44	7	20	27	42	9	21	26

	40	12	19	28	46	5	12	34
	43	8	15	32	48	3	16	31
	47	4	29	18	47	4	19	28
	43	8	31	17	37	14	17	30
	45	6	27	20	29	18	21	26
	39	12	12	34	22	25	24	23
	42	9	22	25	29	18	26	21
	41	10	20	27	36	15	15	32
		152		502		190		519

5.3 Avaliação Global

TABELA 46 – AVALIAÇÃO DOS USUÁRIOS COM RELAÇÃO A QUALIDADE GERAL DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELAS EMPRESA AÉREAS

Escala	Rico	Tavaj	Penta	Meta
9	5,66%	0,64%	2,5%	23,80%
8	28,30%	1,92%	5,00%	28,57%
7	33,96%	8,33%	10,00%	38,09%
6	9,34%	38,46%	12,5%	0,00%
5	15,09%	37,17%	50,00%	4,76%

4	7,54%	12,82%	15,00%	4,76%
3	0,00%	0,64%	5,00%	0,00%
2	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Em relação à qualidade geral dos serviços prestados, Meta Linhas Aéreas e Rico Linhas Aéreas, obtiveram os melhores percentuais, (38,09%) e (33,96%), respectivamente, com avaliação 7 numa escala de 1 a 9 pontos. Significativo foi também o percentual de 23,80%, obtido pela Meta, com avaliação 9, numa escala de 1 a 9 pontos. Tavaj e Penta, mantiveram elevados percentuais em relação ao item pesquisado na faixa de 5 a 6 pontos, o que evidencia que a qualidade dos serviços na percepção dos usuários em relação a estas duas companhias ficou a desejar.

Para avaliarmos melhor a qualidade dos serviços, tomamos como base, dados brutos da Tabela 46 obtendo escores dos passageiros embarcados, avaliados numa escala de 1 a 9, quanto a qualidade dos serviços prestados por estas empresas. O resultado foi tratado, segundo o Teste Kruskal Wallis, com o seguinte resultado:

TABELA 47 - ESCORES OBTIDOS DOS PASSAGEIROS EMBARCADOS, AVALIADOS QUANTO A QUALIDADE DOS SERVIÇOS.

Amostra	Rico	Tavaj	Meta	Penta
1	70	50	78	53
2	52	25	51	47
3	83	32	85	43
4	67	37	60	50
5	74	36	-	38

Valor Crítico (0,05) = 7,82

Valor Crítico = 11,34

Conclusão: $H = 14,62 > \text{valor crítico } 0,01 = 11,34$ e $P < 0,01$

Análise do resultado: O H_0 Obtido é maior do que o valor crítico ao nível de 0,01, indicando que a probabilidade desse evento se dar ao acaso é inferior a 1 em 100.

A qualidade dos serviços depende da empresa na qual o passageiro avaliado fez uso. Os passageiros embarcados pela Rico Linhas Aéreas e Meta obtiveram maiores pontuações do que os embarcados pela Tavaj e Penta. As diferenças são estatisticamente muito significativas, com base no Teste de Kruskal Wallis.

**TABELA 48 - NÍVEL DE SATISFAÇÃO GLOBAL DOS USUÁRIOS COM
RELAÇÃO AOS SERVIÇOS DAS EMPRESAS AÉREAS**

Escala	Rico	Tavaj	Penta	Meta
9	7,54%	1,28%	1,88%	23,80%
8	24,52%	3,84%	7,54%	33,33%
7	30,18%	11,53%	15,09%	28,57%
6	11,32%	28,84%	11,32%	4,76%
5	11,32%	38,46%	47,16%	4,76%
4	15,09%	16,02%	16,98%	0,00%
3	0,00%	0,00%	0,00%	4,76%
2	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Pesquisa do autor

Em relação à Satisfação Global dos serviços prestados, Meta Linhas Aéreas e Rico Linhas Aéreas, obtiveram os melhores percentuais, (33,33%) e (25,52%), respectivamente, com avaliação 8 numa escala de 1 a 9 pontos. Significativo foi também o percentual de 23,80%, obtido pela Meta, com avaliação 9, numa escala de 1 a 9 pontos. Tavaj e Penta, mantiveram elevados percentuais em relação ao item pesquisado na faixa de 5 a 6 pontos, o que também evidencia que a satisfação global dos serviços na percepção dos usuários em relação a estas duas companhias ficou bastante comprometida.

CAPÍTULO 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tendo como referencial os objetivos definidos anteriormente, este capítulo expõe as conclusões e apresenta recomendações para realização de trabalhos futuros.

No estudo sobre as avaliações de estratégias de diferenciação na aviação regional no Estado do Amazonas, como relatado nos capítulos referentes à Revisão de Literatura (Capítulo 1) e Procedimentos Metodológicos (Capítulo 2), procurou-se preencher a lacuna existente na pesquisa do setor, novo em sua concepção no Estado do Amazonas e no país, através de um estudo longitudinal, aprofundado, através do estudo de variáveis que influenciam na percepção dos passageiros, das empresas, quando estas formulam suas estratégias.

O estudo descreveu e analisou as estratégias de diferenciação colocadas em prática pelas quatro empresa aéreas regionais, confrontou a referida análise com dados estatísticos fornecidos pelo DAC e comparou os resultados com uma pesquisa de campo que avaliou a qualidade e a satisfação dos passageiros que fizeram, uso das linhas aéreas regionais.

6.1 Conclusões

Com base na pesquisa que avaliou o perfil do usuário das empresas aéreas regionais do Estado do Amazonas, este usuário apresentou as seguintes características: (68%) dos entrevistados são do sexo masculino, a média de idade ficou em torno de 34,5 anos. Ganham na Faixa Salarial de 1 a 6 salários mínimos. (24%) são funcionários públicos, (13%) empresários. (4%) são analfabetos, (14%), têm o primeiro grau, (47%) o segundo grau e (35%) têm nível superior. (63%) dos pesquisados, aproximadamente, costumam pagar em espécie, (as empresas privadas ou órgãos públicos, em geral, são os patrocinadores dessas viagens), (37%) fazem uso do cartão de crédito. A maioria (49%) dos passageiros preferem ou são designados pelas empresas a viajar pelo Rico Linhas Aéreas ao interior do Estado ou a Capitais dos quais, (67%) viajam a negócios. (32,53%) dos pesquisados fazem uso da aviação regional no Estado do Amazonas com uma frequência de 3 a 4 vezes por ano. (61,85%) dos entrevistados afirmaram que o

equipamento (aeronaves) vem a ser o fator decisivo para a escolha de uma companhia aérea regional. (46%) afirmaram ter medo de viajar em aviões de pequeno e médio porte. (69,67%) dos pesquisados dão muita importância ao serviço de bordo. (33,23%) dos entrevistados ao serem perguntados sobre qual seria a primeira palavra que vem a sua mente, quando você lê: Linha Aérea Regional, responderam. Rico Linhas Aéreas. (74%) preferem viajar pela manhã, visando resolver problemas/atividades no destino e (59%) já fizeram uso de uma companhia aérea regional.

A maior dificuldade em avaliar as quatro empresas Aéreas Regionais, conforme colocado no quarto capítulo foi identificar, uma estratégia corporativa bem definida. O que na realidade observou-se foi uma cultura empresarial indefinida, um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e um mix de estratégias em uso que na realidade configuram para estas empresas, objetivos e metas conflitantes.

Não se observou nenhuma estratégia especificamente direcionada, à qualidade dos serviços e a um bom atendimento aos usuários. Os bons resultados alcançados pela Rico Linhas Aéreas e Meta, em relação a qualidade dos serviços e satisfação dos passageiros, são oriundos de tímidas medidas administrativas que surtiram efeitos tendo em vista a pouca qualidade dos serviços prestados pelas outras empresas. É importante também ressaltar a falta de um referencial de qualidade por parte dos passageiros que fazem uso destas empresa aéreas regionais (ver pesquisa perfil do usuário).

Rico Linhas Aéreas e a Tavaj, apresentam uma tímida preocupação em mensurar expectativas, satisfação e a qualidade dos serviços prestados. As empresas Penta, atravessando uma situação financeira complexa, e Meta, em fase de estruturação não trabalham com as devidas mensurações.

Se o principal objetivo é o de atrair o usuário por um atendimento diferenciado, visando gerar uma vantagem competitiva, não foi observada no presente estudo uma preocupação evidente em relação a esta estratégia de diferenciação.

Das quatro empresas aéreas estudadas, apenas a Rico Linhas Aéreas é a que mais investe em propaganda, embora esta seja feita exclusivamente, através de permuta e em determinados períodos. Em função da entrada em operação de dois aviões Boeings 737-

200, a empresa a partir de setembro de 2003 vem investindo maciçamente em publicidade, divulgando novas rotas, a aquisição das aeronaves e a nova logomarca.

A Tavaj faz um investimento ainda menor em publicidade, direciona sua estratégia de comunicação através de rádios do interior, principal veículo de comunicação e em alguns municípios através de outdoor. Meta e Penta fazem uso de publicidades ainda em menor escala.

As opções de contacto entre passageiros e empresa também são muito precárias. A Rico Linhas Aéreas faz uso do telefone (0300) para efetuar somente reservas, com tarifas cobradas. A Tavaj, também opera o (0300), também para efetuar reservas. Não existe uma disponibilidade para uso dos clientes de um telefone (0800) para reclamações ou sugestões nas outras companhias estudadas. Rico Linhas Aérea e Tavaj possuem, entretanto Site na Internet e disponibilizam a opção “Fale com o Presidente”, porem tal contacto é precário e na maioria das vezes sem retorno.

Na avaliação das estratégias de diferenciação não se percebeu o valor da marca como um fator de diferenciação na mente do usuário. Não foi percebido entre as quatro empresas estudadas, um laço efetivo do usuário com a empresa.

Rico Linhas Aéreas e Tavaj Linhas Aéreas são as duas empresas regionais que fazem uso a pouco tempo da fidelização.

Não se constatou em nenhuma das empresas aéreas regionais uma pesquisa que caracterizasse o perfil do usuário, assim como um processo de relacionamento maior com seus clientes. Estas empresas não conhecem e nem mantêm uma relação permanente com seus clientes; as recompensas oferecidas por estas empresa a seus clientes como retribuição pela fidelidade, não oferecem um valor agregado que caracterize a fidelidade, a não ser a troca de bilhetes a cada dez viagens. As recompensas por parte da empresa a seus clientes como retribuição pela fidelidade, necessitam ter um enorme valor agregado. Não necessariamente oferecer uma recompensa tangível, tais como: bonificações, tratamento diferenciado ou reconhecimento da fidelidade podem causar grande impacto e aceitação entre os clientes.

Não se constatou grandes investimentos em tecnologia de informação. Estas empresas não dispõem de amplos recursos financeiros para adotar complexos sistemas de

Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente; trabalham com equipamentos inadequados para fazer uso de uma fidelização, além de um volume não muito expressivo de passageiros transportados que viabilizaria os programas de fidelização.

Para comprovarmos a ineficiência do uso da fidelidade sem agregar valor ao cliente, tomamos como exemplo, o volume de passageiros transportados no ano de 2002 (onde as duas empresas não faziam uso da fidelidade), e comparamos com o volume de passageiros do ano de 2003, período de Janeiro a Setembro, onde ambas as empresas já tinham implementadas estratégias de fidelização. Para avaliar a diferença estatística entre as duas amostras utilizamos o t – TESTE (STUDENT) para duas amostras independentes, onde foram feitas as seguintes considerações:

- a. Hipótese de Nulidade (H_0): O volume de passageiros não foi crescente com o uso da fidelidade.
- b. Hipótese Alternativa (H_a): O volume de passageiros transportados foi crescente com o uso da fidelidade
- c. Nível de decisão (α) = 0,05 (bilateral)

TABELA 49 - VOLUME DE PASSAGEIROS TRANSPORTADOS NO ANO DE 2002 COMPARADOS AO VOLUME DE PASSAGEIROS DO ANO DE 2003 DE DUAS EMPRESAS AÉREAS

	Rico Linhas Aéreas		Tavaj Linhas Aéreas	
	Ano 2002	Ano 2003	Ano 2002	Ano 2003
	Sem Fidelização	Com Fidelização	Sem Fidelização	Com Fidelização
Janeiro	6.887	6.197	2.933	4.572
Fevereiro	6.046	6.637	2.515	3.649
Março	5.823	5.637	2.423	2.698
Abril	5.592	4.828	2.717	2.369
Maior	5.743	5.317	3.501	3.001
Junho	6.847	5.701	3.397	3.323
Julho	7.638	6.151	4.103	3.376

Agosto	7.163	5.863	3.159	2.883
Setembro	5.745	5.097	2.929	2.794
Outubro	5.649	-	3.014	-
Novembro	5.605	-	3.501	-
Dezembro	6.209	-	5.393	-
Média	6.245,58	5.714,2	3.298,75	3.185,00
Desvio- Padrão	705,2	573,10	809,9	649,60
Coeficiente	11,3%	10,0%	24,6%	20,4%
T STEDENT	1,76	-	0,33	-

Análise Estatística:

Rico: $t_{\text{calculado}} = 1,76$ - $T_{\text{tabelado}} = 1,729$

$T_{\text{calculado}} = 1,76 > t_{\text{tabelado}} = 1,729$; Logo rejeitar H_0 e aceitar H_a : O volume de passageiros transportados foi crescente com o uso da fidelidade.

Obs: Crescimento pouco significativo

Tavaj: $t_{\text{calculado}} = 0,33$ - $T_{\text{tabelado}} = 1,729$

$T_{\text{calculado}} = 0,33 < t_{\text{tabelado}} = 1,729$; Logo aceitar H_0 e Rejeitar H_a : O volume de passageiros transportados não foi crescente com o uso da fidelidade.

6.1.1 Estratégia de Diferenciação, Através da Segmentação de Mercado.

O mercado pode ser segmentado para o turismo interno e externo. O potencial da segmentação da terceira idade é merecedor de uma abordagem mais aprofundada. Como

exposto acima é significativo o número de turistas estrangeiros e brasileiros, aposentados que visitam a Amazônia, com objetivos turísticos, tendo como base à cidade de Manaus.

As rotas de negócios em cidades com potencial econômico, também devem fazer parte desta segmentação. Tefé, Coari, são cidades do interior do Amazonas que despontam com um forte potencial econômico, graças à produção de Petróleo no rio Urucu.

A implantação de Universidades no interior do Amazonas pode contribuir para a segmentação do mercado, no qual professores, alunos e pesquisadores formam este público-alvo crescente.

É significativo o número de passageiros que fazem uso do transporte aéreo para essas localidades, visando atender às necessidades dos cursos implantados e a serem implantados pela Universidade Federal do Amazonas, pesquisas e estudos diretamente relacionados com a Amazônia. Uma parceria seria fundamental, entre as empresas aéreas regionais e a Universidade Federal do Amazonas visando viabilizar a melhor ocupação de suas aeronaves.

Manifestações folclóricas em vários municípios como mostra o ANEXO C são segmentos ainda pouco explorados mas merecedor da atenção das empresas aéreas regionais, pois possuem público fiel, sendo, no entanto necessário, identificar quais os outros segmentos ou nichos de mercado que estas empresas poderiam atender com eficácia.

A enorme extensão territorial da Amazônia, os precários meios de transporte da região, a grande diferença de poder aquisitivo, a diferença entre hábitos e valores regionais, o atendimento de nichos mal cobertos pelos concorrentes constituem uma gama de fatores segmentáveis a serem estudados.

6.1.2 Avaliação dos Resultados e Controle Estatístico do Desempenho das Quatro Empresas Aéreas

Os resultados dos controles estatísticos estão mostrados no Capítulo terceiro. As avaliações dos resultados foram feitas com base nos dados fornecidos pelo DAC.

6.1.2.1 Índice de Aproveitamento

Meta e Penta, no ano de 2002/2003 passaram por um processo de reestruturação de suas rotas e frequência de vôos. Ao analisarmos os índices de ocupação destas empresas, percebe-se uma evolução crescente no índice de aproveitamento no período de 2000 a 2002. O crescimento da Rico foi pouco significativo e na Tavaj, ocorreu uma queda significativa no período de 2001 a 2002.

6.1.2.2 Número de Funcionários por Avião

Meta e Tavaj apresentaram o maior número de funcionários por avião; (27) e (48) respectivamente. A Meta na avaliação dos atributos, antes do embarque, durante o vôo e após o desembarque obteve, as maiores médias de concordância nos itens pesquisados, o que justifica a qualidade nos serviços prestados por um significativo número de funcionários por avião. A Tavaj, entre as quatro, empresas pesquisadas, foi a que apresentou a maior quantidade de funcionários por avião e o pior desempenho nos itens pesquisados.

6.1.2.3 Índices de Pontualidade

No ano de 2002 a Meta foi à única empresa aérea a obter 100% de pontualidade, a Rico (99,1%), Tavaj (96,5%) e Penta (85,8%). Estes resultados são compatíveis com os itens pesquisados, relativos a pontualidade na chegada e na saída.

6.1.2.4 Índice de Regularidade

No ano de 2002 a Rico Linhas Aéreas foi a empresa regional que obteve o melhor índice de regularidade, (97,3%), seguida da Tavaj, (93,2%), Meta (75,4%) e Penta com o pior desempenho, (64,8%). Meta e Penta obtiveram resultados insatisfatórios em função das alterações de rotas e frequências de vôos.

6.1.2.5 Índice de Eficiência Operacional

No ano de 2002 a Rico Linhas Aéreas foi, novamente a empresa aérea regional que obteve o melhor índice de eficiência operacional, (96,4%), seguida pela Tavaj (89,00%), Meta (75,4%) e Penta, com o pior desempenho, (56,4%). Também neste índice, Meta e Penta obtiveram resultados insatisfatórios em função das alterações de rotas e frequências de vôos.

6.1.2.6 Quilômetros Voados/Litros de Combustível

Ao Analisar o período de 2000 a 2002, a Tavaj foi à empresa aérea que apresentou o maior consumo de combustível por quilômetro voado, devido ao fato de trabalhar com aeronaves de médio porte (Fokker F-27). Meta e Rico apresentaram segundo dados do DAC, consumos próximos. A Penta no mesmo período foi à empresa regional que apresentou o mais baixo consumo de combustível por quilômetro voado, tendo em vista seus equipamentos (Cessna Caravan C 208), sendo os mesmos, mais econômicos do que os EMB-120, Brasília e EMB-110, Bandeirantes.

6.1.3 A Qualidade dos Serviços é Satisfatória?

Ao analisarmos os atributos antes do embarque, durante o vôo e após o desembarque, observa-se que a Rico e a Meta Linhas Aéreas foram às empresas que mais se destacaram na concordância dos atributos avaliados, com médias bem próximas do valor máximo (5). Penta e Tavaj, na sequência obtiveram os piores resultados.

Ao fazer uma análise individual de cada companhia aérea pesquisada, em relação à qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos passageiros, chega-se as seguintes conclusões:

- Rico Linhas Aéreas:

Número de funcionários disponíveis por aeronaves, está compatível com o tamanho da empresa, o que pode ter contribuído para um atendimento satisfatório. A empresa tem a preocupação em ministrar cursos específicos nas áreas de recursos humanos, e dispõe de

uma estrutura sólida em termos de recursos que viabilizam um bom atendimento. Serve o maior número de cidades, possui Share-of-Mind e participação de mercado, o que lhe confere uma vantagem competitiva. Das quatro empresas pesquisadas é a que apresenta situação financeira mais estável investindo em inovação e tecnologia.

- Tavares Linhas aéreas:

Das quatro empresas é a que apresenta o maior número de funcionários disponíveis por aeronaves (48 Funcionários por avião). Na avaliação dos atributos, foi a que apresentou resultados com média de maior discordância. A empresa não teve a devida preocupação em investir no treinamento de funcionários em relação ao atendimento e a qualidade nos serviços prestados aos usuários. Apresenta uma estrutura precária em termos de suporte aos passageiros, o que inviabiliza um bom atendimento. Serve poucas cidades, não fez investimentos significativos em treinamento aos seus funcionários e defronta-se com uma situação financeira bastante delicada.

- Meta Linhas Aéreas:

É a empresa aérea regional que apresenta o segundo maior número de funcionários por aeronaves (27 Funcionários por avião). Apesar de fazer investimentos reduzidos na aérea de recursos humanos, apresenta os resultados mais significativos em termos de qualidade satisfação e bons atendimentos a seus passageiros. Tais resultados são oriundos da quantidade de funcionários disponíveis por avião e do tamanho da empresa em relação as demais. Apresenta uma estrutura condizente com o tamanho da empresa, serve poucas cidades, investe em inovação e tecnologia e dispõe de uma situação financeira razoável.

- Penta Linhas Aéreas:

Nos últimos dois anos atravessou uma crise financeira muito difícil, motivo pelo qual teve que reduzir frota, cortar vôos, perdendo no período de 2000 a 2002, (63,78%) no número de passageiros transportados. Em função destas dificuldades foi à empresa aérea que apresentou o pior desempenho em relação à quase todos os atributos pesquisados. A estrutura é precária, os investimentos na aérea de treinamento são poucos, não faz grandes investimentos em inovação e tecnologia.

6.2 Contribuições e Proposições

- Providenciar pesquisa visando avaliar o percentual de passageiros que fazem uso dos barcos denominados a Jato ou Expressos. Definir o perfil completo desse usuário e os motivos da opção por esse meio de transporte em relação ao avião.
- Providenciar uma campanha esclarecedora quanto à segurança operacional e a preocupação com a manutenção prestada as aeronaves que fazem parte da aviação regional. Investir na marca. Uma imagem favorável e bem conhecida é um patrimônio para qualquer empresa, porque a imagem tem um impacto sobre a visão que o cliente tem da comunicação e das operações da empresa em muitos aspectos. Associar a empresa na mente do consumidor como excelência operacional de serviços pode criar uma vantagem competitiva.
- Rever horários de vôos, objetivando atender necessidades dos usuários.
- Para algumas empresas é necessário avaliar ou participar de forma mais efetiva na concorrência pública direta visando conquistar a fatia de mercado absorvida pela Rico Linhas Aéreas (Líder de Mercado) em relação a escolha desta companhia (Rico Linhas Aéreas) pelo Governo do Estado.
- Avaliar a possibilidade de fazer uso de uma estratégia corporativa de diferenciação em custo, visando atender as necessidades básicas da classe C e de pequenos empresários e profissionais liberais. (Ver pesquisa sobre o perfil do usuário, Capítulo 5).
- Rever o serviço de bordo e a qualidade dos serviços prestados. Programas de melhoria de qualidade normalmente aumentam a lucratividade. A vantagem competitiva de uma empresa dependente da qualidade dos bens e dos serviços prestados a seus usuários.
- Para as desafiantes de mercado orientamos uma campanha publicitária que vise melhorar o Share of Mind e a efetivação da marca na mente do usuário.
- Definir e implementar uma estratégia corporativa de diferenciação em custo ou simplesmente em diferenciação, visando a satisfação do cliente e uma melhor qualidade nos serviços prestados. As empresas alcançam vantagem competitiva através de ações de inovação. Algumas inovações criam vantagem competitiva

por perceberem uma oportunidade de mercado inteiramente nova ou atenderem a um segmento de mercado que os demais ignoram.

- Treinar melhor os funcionários para a implementação de uma política que contribua para o melhor atendimento dos passageiros e a imagem da empresa.
 1. Todos os funcionários devem estar empenhados na missão de satisfazer os usuários.
 2. Deve existir uma real intimidade entre a empresa e o usuário.
 3. Exemplos vitoriosos implementados em outras empresas devem ser copiados.
 4. Os funcionários devem ter em mente que a tarefa primordial na empresa é servir os usuários.
 5. Devem ser eliminadas as barreiras que prejudiquem os usuários.
 6. Medir tudo que possa informar sobre a satisfação do usuário. Devem ser analisados não apenas seu próprio passado e os desejos dos passageiros, mas também o desempenho de quem, em qualquer parte do mundo, esteja realizando melhor do que você uma tarefa semelhante.
 7. Existe a necessidade de criar um ambiente extremamente satisfatório entre os funcionários.
- A evidência física da empresa pode ser usada como diferenciação de serviço. A aparência dos funcionários e das instalações muitas vezes tem um impacto direto sobre como os usuários percebem o quanto à empresa cuidará do aspecto do serviço. Aperfeiçoar também as instalações da empresa visando melhorar a sua imagem na mente dos consumidores poderá atrair segmentos de diferenciação da empresa. A administração das evidências é sem dúvida uma estratégia de diferenciação que conduz a uma significativa vantagem competitiva.
- Para as empresas Rico Linhas Aéreas e Tavaj Linhas Aéreas, é importante rever a política da fidelização, agregando valores ao serviço. O prestador de serviços que satisfaz seus clientes tem uma boa chance de reter alta porcentagem dos mesmos. A empresa deve fazer de tudo para criar barreiras contra a deserção.

6.3 Limitação do Estudo

As limitações deste estudo seguem aquelas que são impostas pelo escopo e pelo desenho da pesquisa.

Em termos das limitações do escopo, o foco deste estudo está relacionado com a avaliação das estratégias de diferenciação implementadas pelas quatro empresas aéreas regionais do Estado do Amazonas: Rico, Penta, Meta e Tavaj. Isto significa que a revisão de literatura e todas as outras referências bibliográficas estão restritas a este limite.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Serviços com Qualidade:** a vantagem competitiva. São Paulo: Editora Makron BooksMcgraw – Hill, 1992.

ALBRECHT, Karl. O pensador gerencial precisa descobrir o cliente e o serviço. **Folha de São Paulo**, Folha Management, Suplemento n. 4. São Paulo, set/1995.

_____. **Revolução nos Serviços.** São Paulo: Pioneira, 1992.

ALBRECHT, Karl, zemke, Ron. **Service América:** doing business in the new economy. Dow Jones Irwin, 1985.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial.** São Paulo: MCGraw Hill, 1997.

AVIAÇÃO popular começa a decolar no Brasil. **Gazeta Mercantil.** São Paulo, ago./2000.

BARBARA, Vivent P.; ZALTMAN, Gerald. **A voz do Mercado** – a vantagem competitiva através da utilização criativa das informações do mercado. São Paulo: Makron Book, 1992.

BASTOS, C. L.; KELLER, V. **Aprendendo a aprender.** Petrópolis: Vozes, 1998.

BATESON, E. G. John; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviço.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

BERRY, L. L. Em busca da boa reputação. **Revista HSM Management**, São Paulo, v. 4, n. 20, p. 28-32, Maio/jun. 2000.

BERRY, Leonardo L., PARASURAMAN, A. **Serviço de Marketing:** competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BROWN, Stanley A. **CRM . Customer Relationship Management.** [S.l.]: Ed. Makron Books, 2001.

CAVALCANTE, Tristão Sócrates B. **Ecoturismo** – estudo de caso do conteúdo e contexto das mudanças estratégicas em hotéis de selva no estado do Amazonas. [Dissertação Mestrado em engenharia de Produção - 187 f.] – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2001.

PRAHALA, DC.K.; HAMEL, Gary. **“The Core Competence of the Corporation”**, Harvard Business Review, 68 (3), 79-91. 1990.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER. J.P. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

CARLZON, Jan. **A Hora da Verdade**. 11. ed. Rio de Janeiro: Ed. COP, 1994.

CHISNALL, P. M. **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Saraiva, 1980.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 3.ed., São Paulo: Atlas, 1985.

CORREIA, Darcio. **As ferramentas do Marketing de relacionamento**. São Paulo, mar. 2003. Disponível em: < <http://www.webcontatos.com.br/ferra.htm>>. Acesso em:10/06/2003.

COWELL, D. W. International Marketing of Services. **Services Industries Journal**, nov.1983.

DESCHAMPS, J., NAYAK, P. **Produtos Irresistíveis**. São Paulo: Makron, 1997.

DIÁRIO DE PERNAMBUCO. **Turismo descobre poder da terceira idade**. Recife, 15/09/1996.

DOWNING, D. Clark Jeffrey. **Estatística Aplicada**. São Paulo: Saraiva, 2002.

EMBRATUR. Manual operacional do clube da maior idade. Brasília, set./1992, 50p.

FERREIRA, Armando Leite. Imagem institucional de vantagem competitiva inexplorada. In: ANPAD – MARKETING – ENANPAD, 17., 1993, [S.l.]. **Anais...**[S.l.]: [s.n.], 1993. p. 45-58.

FRANÇA, Júnia Lessa. **Manual para Normalização**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.

FREUD, John; SIMON, Gary. **Estatística Aplicada a Economia, administração e contabilidade**. [S.l.]: Bookman, 2000.

FORTUNA, E **Mercado financeiro**: produtos e serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GIANESI, I. G.N.; CORREA, H. L. **Administração estratégia de serviço**: operação para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Ed. Futura, 2002.

GRONROOS, C **Marketing**: gerenciamento e serviços - a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUIMARÃES, Camila. Feitas para voar. **Revista Exame**. Abril, 2002.

HAMEL, Stan, PRAHALAD, C. K. Strategic intent, **Harvard Business Review**. Maio/Jun., 1989, p.63-67.

HAYES, B. E. **Medindo a satisfação do cliente**: desenvolvimento e uso de questionários. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HUERTAS, Melby Karina Zúniga. **A satisfação do Consumidor com os Serviços de Pós-Venda e a Lealdade ao Fabricante**: oficinas de automóveis versus montadoras brasileiras. [Dissertação de Mestrado - UFMG]. Belo Horizonte: CEPEAD, 1999.

JORDAM, Adriana. CRM: **Marketing de Relacionamento**. São Paulo. Disponível em: <http://www.twist.com.br/paginas/Conteudo/CRM/crm%20Jordan%20Caminho.htm>> Acesso em: 15/07/2003.

KON, V. C. A Produção Brasileira de Serviços. In: ANPAD, 9., 1994, [S.l.]. **Anais...** [S.l.]: [s.n.], 1994. p. 202-219.

KOTLER, P. **Marketing**. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1990.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Introdução ao Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

_____. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Edição Novo Milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAVILLE, Chritian; DIONNE Jean. **A Construção do Saber** Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

LEVITT, T. **A imaginação do marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **The marketing imagination**. New York: Free Press, 1983.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUCHESI, Claudio. Regionais: Em busca do rumo certo. **Flap Internacional**, n. 343, p.26-35 junho de 2001.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento** – estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MACHADO, M. A. **Avaliação da qualidade de serviços usando uma versão modificada da escala SERVQUAL**: uma aplicação em concessionária de veículos. [Tese de Mestrado - UFMG]. Faculdade de Ciências Econômicas, Centro de Pós Graduação e Estudos de Administração – Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa** São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1999.

MATOS, Adriana; GRINBAUM, Ricardo. GOL decola sob bombardeio das grandes. **Folha de São Paulo**, São Paulo, jan. 2001.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**: execução, análise. 2.ed. v.2. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. Crafting startegy. **Harvard Business Review**. Jul./Aug. 1987.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, G. **Imagens das organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernanda Miranda V. **A imagem institucional da UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais**: um estudo na perspectiva dos alunos do Curso de Graduação em Administração. [Dissertação de Mestrado em Administração]. Belo Horizonte: Centro de pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2000.

NAUMANN, Earl, GIEL, Kathleen. **Customer satisfaction measurement and management**. Cincinnati: Thompson Executive Press, 1995. p.433-42.

O'BRIEN, L.; JONES, C. Do Reward Really Create Loyalty? **Harvard Business Review**, v. 73, p.75-82, may-june1995.

OLIVER, R. L. A. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. Boston: Irwin/McGraw Hill, 1997.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V.; BERRY, L.; SERVQUAL, A. Multiple -item scale for measuring consumer perception of services quality. **Journal of Retailing**, New York University, v. 64, n. 1, p. 12-40, Spring, 1988.

PORTER, M E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, M E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance** (New York: The Free Press, 1985).

PORTER, M. MONTEGOMERY, Cíntia. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2000.

REIS, Maria do Carmo S. **Imagem Corporativa: produção e consumo**. [Dissertação de Mestrado em Administração]. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1991.

RIBEIRO, A.H.P. **Marketing de relacionamento e aprendizagem organizacional**. [Tese de Doutorado em Administração]. São Paulo: Escola de Pós-Graduação da Fundação Getúlio Vargas, 1998.

RICHES, Raimar et all. **Segmentação: opções estratégicas para o Mercado brasileiro**. São Paulo: Nobel, 1991.

ROLIM, A. **A magia das Palavras**. São Paulo: Futura, 2001.

ROSSETO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional**: um estudo multi-caso na indústria da construção civil. Setor de Edificações: [Tese de Doutorado em Engenharia da Produção]. Florianópolis, 1998.

RUST, R. T; ZAHORIK, Aj.; KEININGHAM, T.L. **Mensurando o impacto financeiro de sua empresa**: questões para qualidade. São Paulo: Qualitymark, 1993.

RUST; ZEITHAML; LEMON. **O valor do cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RUST e Oliver, R. L. Service Quality: Insignhts and Managerial Implications from the Frontier. In: RUST, R. T. e Oliver, R. L. (orgs) **Service Quality**: new directions in theory and pratices. California: Sage Publications, 1994. p. 1-20

SAMARA, Beatriz Santos ; BARROS José Carlos. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Makron Books , 1997.

SCHMERNNER, R.W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SLACK, N. et al **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STONE, Merlin; WOODCOCH, Neil; MACHTYNGER, Liz. **CRM – Marketing de relacionamento com os clientes**. [S.l.]: Ed. Futura, 2001.

TÉBOUL, J. **A era dos serviços**: uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à estudo em Ciências Sociais**: o estudo qualitativo em educação. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

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

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar**: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade de vendas. São Paulo: Makron Books, 1991.

WHITELEY, R. C. **A empresa voltada totalmente para o cliente**: do planejamento à ação. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WILLIAMS, Anderson. **Estatística aplicada à administração e economia**. Pioneira, [S.l.], 2002.

WILLIAMS, Monci Jo. **Why is airline food so terrible?** *fortune*, p. 169-72, 1988, dec. 19.

WING, J. M. **Como falar com seus clientes**: o guia da Arthur Andersen. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOOD, T. et al. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

ZWERDLING, Robert. Regionais: A solução é a parceria. **Flap Internacional**, n. 355, p.45-56 maio de 2002.

ZWERDLING, Robert. SOS: As regionais da Amazônia agonizam. **Flap Internacional**, n. 356, p.66-70 maio de 2002.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO – I PARTE

AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO E QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELAS EMPRESAS AÉREAS REGIONAIS DO ESTADO DO AMAZONAS

O objetivo deste questionário é conhecer como os passageiros avaliam a qualidade de serviços prestados pelas companhias aéreas regionais no Estado do Amazonas: **RICO – TAVAJ – PENTA E META**. Solicitamos que você responda a **TODAS** as questões com atenção, reproduzindo suas opiniões com a máxima fidelidade. Ressaltamos que as informações serão mantidas sob sigilo e que sua identidade não será divulgada.

QUESTÕES DE IDENTIFICAÇÃO:

1 - Companhia Avaliada:

2 - Sexo:

() Masculino

() Feminino

3 - Faixa Etária

() Até 20 anos

() de 41 a 50 anos

() de 21 a 30 anos

() mais de 50 anos

() de 31 a 40 anos

4 - Escolaridade:

() 1º Grau

() 2º Grau

() 3º Grau (superior)

5 - Renda Salarial

() 1 a 3 S.M

() 7 a 9 S.M

() 4 a 6 S.M

() Acima de 10 S.M

2 - O serviço de confirmação dos Vôos foi eficiente?

Concordo Inteiramente			Discordo Inteiramente	
5	4	3	2	1

3 - Quanto à cortesia dos funcionários, foi satisfatória?

Concordo Inteiramente			Discordo Inteiramente	
5	4	3	2	1

4 - Foi fácil fazer reservas nesta empresa aérea?

Concordo Inteiramente			Discordo Inteiramente	
5	4	3	2	1

1ª PARTE: AVALIAÇÃO DOS ATRIBUTOS – DURANTE O VÔO

1 - Você concorda se ocorreu uma atenção individualizada aos passageiros visando atender suas necessidades específicas? Houve boa vontade em servir?

Concordo Inteiramente			Discordo Inteiramente	
5	4	3	2	1

2 - O conforto no interior das aeronaves (poltronas confortáveis, limpeza dos toaletes, temperatura no interior da aeronave, etc.), é satisfatório?

Concordo Inteiramente			Discordo Inteiramente	
5	4	3	2	1

3 - A Qualidade dos serviços de bordo foi satisfatória?

Concordo Inteiramente			Discordo Inteiramente	
5	4	3	2	1

4 - Ocorreu Pontualidade na Saída

Concordo Inteiramente			Discordo Inteiramente	
-----------------------	--	--	-----------------------	--

5 4 3 2 1

5 - Houve Pontualidade na Chegada

Concordo Inteiramente

Discordo Inteiramente

5 4 3 2 1

6 - Houve prontidão por parte da tripulação para atender a pedidos especiais

Concordo Inteiramente

Discordo Inteiramente

5 4 3 2 1

1ª PARTE: AVALIAÇÃO DOS ATRIBUTOS – APÓS O DESEMBARQUE

1 - Houve Rapidez na liberação da bagagem

Concordo Inteiramente

Discordo Inteiramente

5 4 3 2 1

2 - Você concorda que as informações solicitadas pelos passageiros foram claras e precisas, após o desembarque.

Concordo Inteiramente

Discordo Inteiramente

5 4 3 2 1

3 - Houve Cuidado com a sua bagagem. (bagagem danificada, riscada, extraviada).

Concordo Inteiramente

Discordo Inteiramente

5 4 3 2 1

2ª PARTE: AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO

Com base nas perguntas abaixo, assinale com um “X” as alternativas de 1 a 5, que melhor expresse seu grau de concordância ou discordância com a frase. Baseie-se na legenda a seguir.

Discordo Totalmente (DT) =1

Discordo = 2 - Indiferente =3 - Concordo = 4 - Concordo Totalmente = 5

Perguntas	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com minha decisão de utilizar os serviços desta empresa aérea.					
Tenho sentimentos positivos em relação à empresa					
A empresa tem altos padrões éticos em relação aos seus clientes e funcionários.					
Minha atitude em relação à empresa aérea é extremamente favorável.					
Todas as informações prestadas aos passageiros, foram claras e precisas.					

3ª PARTE AVALIAÇÃO GLOBAL

1 - Como você classifica a Qualidade Geral dos serviços prestados por esta Empresa Aérea? Marque com um X na Escala abaixo:

MUITO BAIXA (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) **MUITO ALTA**

2 - Qual o seu nível de SATISFAÇÃO GLOBAL com os serviços desta Empresa Aérea?

BAIXA SATISFAÇÃO (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) **ALTA SATISFAÇÃO**

AVALIAÇÃO QUANTO À QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Em relação à qualidade dos serviços prestados pelas empresas aéreas regionais “RICO – TAVAJ – META E PENTA” Como você classificaria a qualidade dos serviços das quatro empresas aéreas regionais?

ESTABELEÇA SUA PRÓPRIA CLASSIFICAÇÃO

☐ Rico☐ Tava☐ Penta☐ Meta

ANEXO B - QUESTIONÁRIO – II PARTE

AVALIAÇÃO DO PERFIL DO USUÁRIO DAS EMPRESAS AÉREAS REGIONAIS

Esta pesquisa é estritamente confidencial, e as suas respostas serão usadas
somente para avaliação do perfil do usuário das Linhas Aéreas Regionais.

Nome da Empresa Aérea avaliada:

AVALIAÇÃO GLOBAL

1 - Sexo:

☐ Masculino ☐ Feminino

2 - Renda Salarial:

☐ 1 a 3 Salários Mínimos

☐ 10 a 15 Salários Mínimos

☐ 4 a 6 Salários Mínimos

☐ Acima de 15 Salários Mínimos

☐ 7 a 9 Salários Mínimos

3 - Idade:

☐ 2 a 10

☐ 31 a 41

☐ 11 a 20

☐ mais de 41 anos

☐ 21 a 31

4 - Profissão:

5 - Nível de Instrução:

() Analfabeto () Primário () Secundário () Superior

6 - Forma de Pagamento das Viagens?

() Dinheiro () Cartão

7 - Empresa que fez uso?

() Meta () Penta () Rico () Tavaj

8 - Motivo da Viagem?

() Doença () Trabalho/Negócios () Lazer () Outros

9 - Qual seria o fator decisivo para a escolha de uma companhia aérea regional?

10 - Você tem medo de viajar em aviões de pequeno ou médio porte?

() Sim () Não

11 - Como você avaliaria a necessidade do serviço de bordo?

() Extremamente Importante () Muito importante
() Razoavelmente Importante () Não muito Importante
() Sem importância

12 - Qual a primeira palavra que vem a sua mente, quando você lê: LINHA AÉREA REGIONAL

13 - Turno de preferência para viajar da capital para o interior e vice-versa?

() Matutino () vespertino () Noturno

14 - Você já fez uso de uma companhia aérea regional?

() Sim

() Não

ANEXO C - MANIFESTAÇÕES FOLCLÓRICAS E FESTAS NO INTERIOR DO AMAZONAS

Mês	Evento
Janeiro	Aniversário do Município de Borba
	Aniversário do Município de Nhamundá
Fevereiro	Carnaval Popular de Maués
	Tefé Folia – Tefé
	Carnailha – Parintins
	Carnaval Atalaense - Atalaia do Norte
	Fespob – Barcelos
Abril	Festa da Castanha – Tefé
	Encontro Cultural Indígena – Borba
	Feira da Cultura - Coari
Maio	Aniversário do Município de Urucará
	Aniversário do Município de Humaitá
Junho	Festejos de Santo Antônio de Borba – Borba
	Festival Folclórico de Parintins – Parintins
	Festejo da Colônia de Pescadores – Atalaia do Norte
	Festa do Divino Espírito Santo – Maués
Julho	Festival Folclórico de Carauari – Carauari
	Festival Folclórico de Maués – Maués
	Festival Cultural de Atalaia do Norte
	Festa da Padroeira Nossa Senhora do Carmo - Parintins
	Festejo de Santo Alberto de Carvoeiro - Barcelos
Agosto	Festival de Praia – Boca do Acre
	Aniversário da Cidade de Coari – Coari
	Festejos de Santa Maria - Borba

Mês	Evento
Setembro	Festival de Verão de Maués
	Festival de Verão de Tefé
	Festa da Padroeira Nossa Senhora de Nazaré – Lábrea

	Aniversário do Município de São Gabriel das Cachoeiras
	Aniversário do Município de Eirunepé
	Aniversário do Município de Carauari
Outubro	Festival da Música Popular de Coari
	Festival de Música de Borba
	Aniversário do Município de Parintins
	Aniversário do Município de Boca do Acre
Novembro	Festival da Canção do Purus – Boca do Acre
	Festival do Guaraná – Maués
	Festival de Verão – Barcelos
Dezembro	Festival da Padroeira Nossa Senhora de Guadalupe
	Fonte Boa

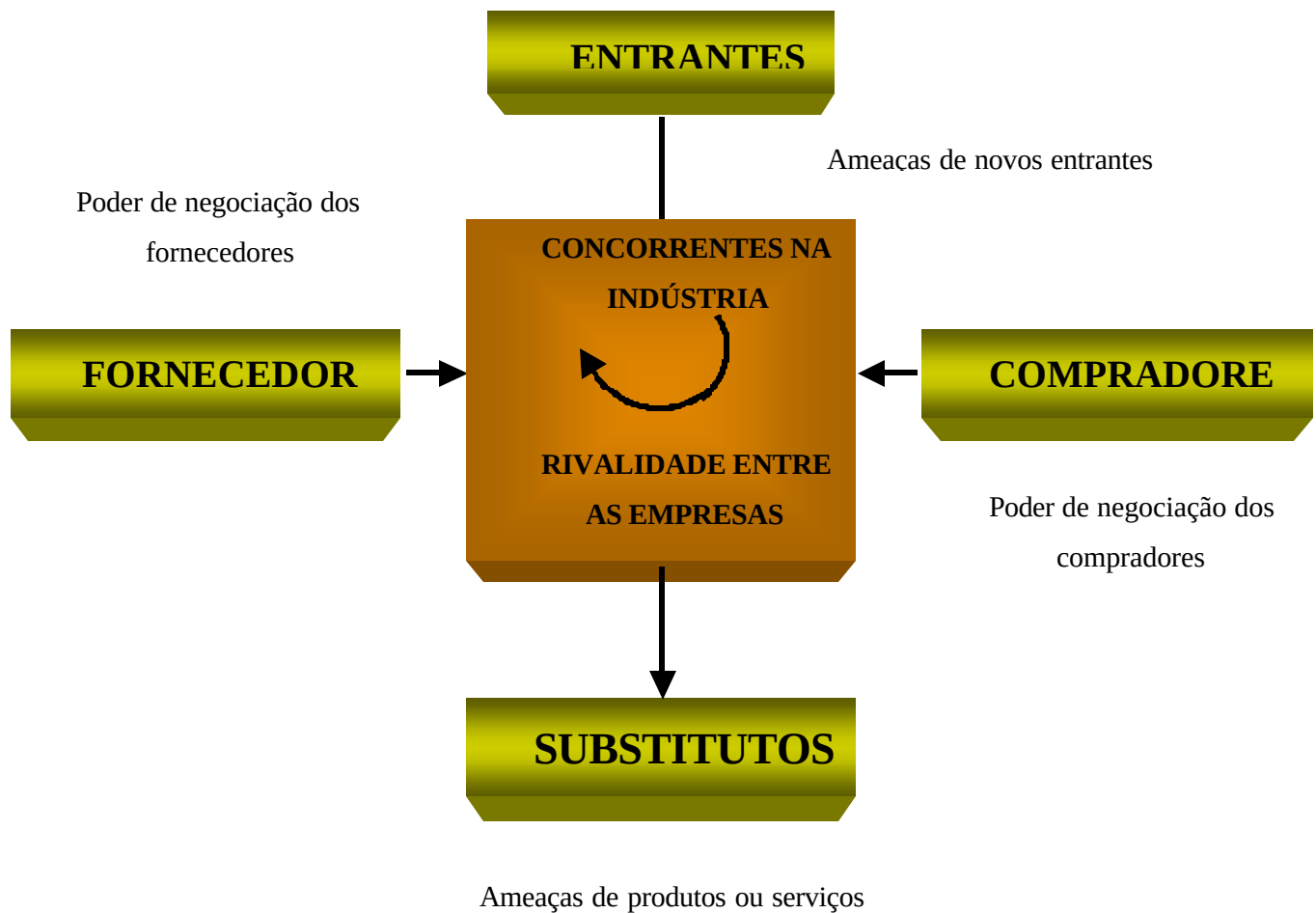
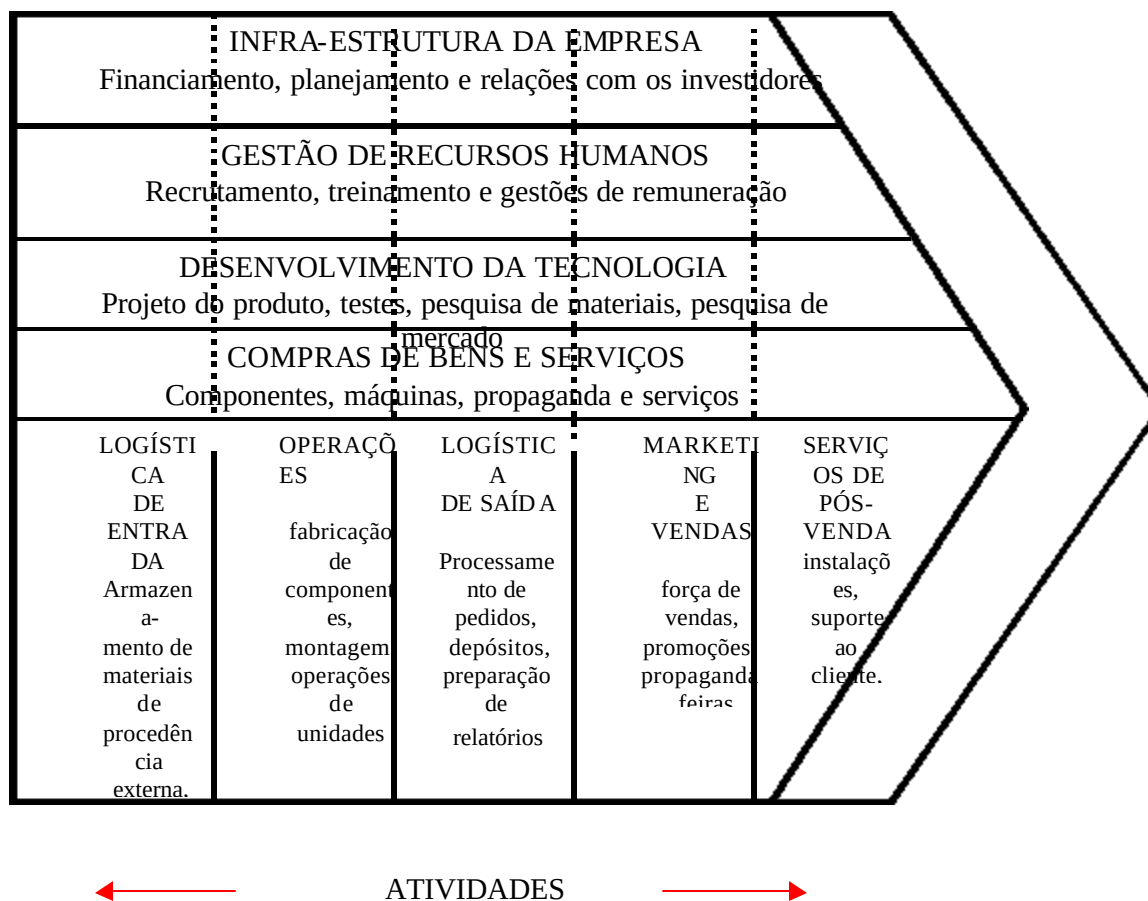
ANEXO D - FIGURAS: MODELO DE PORTER**FIGURA 1 - MODELO DE PORTER – AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS**

FIGURA 2 – MODELO PORTER – CADEIA DE VALOR

Fonte: Competição – Michael Porter – Campus - 1999

ANEXO E – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM OS PROPRIETÁRIOS/DIRETORES DAS EMPRESAS AÉREAS REGIONAIS

- 1 – Onde é feita a publicidade da empresa (Veículos utilizados)?
- 2 – Qual foi o investimento em publicidade no ano de 2001 e 2002?
- 3 – No decorrer dos últimos anos, foi feita uma pesquisa de mercado, visando avaliar as expectativas do cliente?
- 4 – Quais os principais problemas em operar uma empresa aérea regional no estado do Amazonas?
- 5 – Todas as taxas cobradas pela infra-estrutura são as mesmas nos aeroportos operados?

Valor da tarifa de pouso de aeronaves?

Valor da tarifa de permanência no solo?

Valor das tarifas de armazenagem e capatazia de carga aérea?
- 6 – Os salários são equilibrados entre os concorrentes? Pilotos - Aeromoças – Pessoal de Manutenção e operacional?
- 7 – A frota é própria? Trabalham que tipo de Leasing? Qual o valor da mensalidade?
- 8 – Quais as principais rotas deficitárias? Porquê?
- 9 – Quais as principais rotas lucrativas?
- 10 – Existe um estudo de viabilidade das rotas? Como foi feito este estudo?
- 11 – A frota é padronizada? Qual a sua frota atual?
- 12 – Qual o custo do querosene na aviação no estado do Amazonas?

13 – A empresa fez algum tipo de treinamento em RH nos últimos anos? Quais? E treinamento em qualidade?

14 – Qual a principal inviabilidade de trabalhar uma empresa aérea regional na forma de baixo custo, baixa tarifa?

15 – Qual o número de funcionários por avião?

16 – Qual o tempo de uso em média de suas aeronaves?

17 – Qual o preço médio das refeições fornecidas a bordo?

18 – Qual o percentual de lucro em transportar passageiros? E o de carga?

19 – Qual o custo de aluguel de um hangar? Quanto o infraero cobra pelos balcões?

20 – Qual o perfil de um passageiro que faz uso de uma empresa aérea regional?

Empresa Jurídica – Pessoa Física (%) – Faixa salarial?

21 – Quais os percentuais de: Pilotos – Administrativos – Manutenção – Operacional da empresa?

22 – A empresa trabalha com algum diferencial? 0800 – compra via internet? Cite outros

23 – Possui representantes ou lojas próprias nos municípios que opera?

24 - Existe uma política de diferenciação de preços nos trechos comuns, entre os concorrentes?

25 - O governo perdoou as dívidas referentes ao PIS/COFINS de 1998 e 1999, que eram questionadas na justiça pelas companhias. Tal medida beneficia as empresas aéreas regionais? Em quanto foi reduzido o passivo da empresa com esta medida?

26 - A isenção do imposto sobre operações financeiras (IOF) sobre o seguro de aeronaves, atualmente de 7% é válido para as regionais? Exemplifique a redução de custo, tomando como exemplo o avião Brasília?

27 - A ampliação da lista de partes e peças usadas pelas empresas do setor que ficarão isentas do imposto de importação. Qual o percentual de peças? Exemplifique.

28 - A suspensão da cobrança do imposto de renda de 15% sobre o aluguel de aviões até 31 de Dezembro de 2003. Tal medida importa em qual economia para a empresa. Exemplifique.

29 - A cumulatividade do PIS e CIFINS que passarão a ser recolhidos na refinaria gera uma redução de custos em torno de

30 - Dispensa em pagar apólices para garantir a cobertura de sinistros de até U\$\$ 150 milhões traz uma redução nas despesas em torno de?

31 - Quais as estratégias de diferenciação implementadas pela sua empresa?

REIVINDICAÇÕES AO SNEA

1 - Qual o percentual de incidência do ICMS sobre os transportes aéreos de carga e passageiros? O Snea reivindica tal extinção.

2 - O Que é o ATAERO (adicional sobre as tarifas aeroportuárias e de navegação). Em quanto importa?

3 - Qual o percentual do recolhimento do PIS/Cofins sobre combustível para vôos domésticos. Qual o percentual do ICMS sobre o combustível de aviação? Qual o preço do combustível em Manaus. Em quais localidades é mais caro? Quanto?

4 - Qual o percentual do recolhimento do ICMS sobre operações de importação de bens utilizados na atividade aeronáutica. Exemplifique

5 - Postergação por um período de três meses, dos pagamentos correntes à INFRAERO, bem como suspensão do recolhimento da contribuição a ela paga sobre o consumo de combustível, da contribuição de 4% sobre as operações de catering e, temporariamente, das taxas de capatazia e armazenagem, de responsabilidade das empresas. Explique.

6 - Qual a receita com o transporte de passageiros no ano de 2001?

7 - Na sua opinião, quais seriam os pontos fortes dos concorrentes

8 - Extinção do Imposto de renda incidente sobre as remessas para o exterior referentes a prestação de arrendamento mercantil (leasing), que operacional ou financeiro, de aeronaves, motores, peças e equipamentos, bem como aquelas referentes a serviços de manutenção realizados no exterior.

9 - O que é o monopólio de distribuição de combustível nos aeroportos. Quais as taxas?

10 - O COFINS representa um incremento equivalente a 2% do faturamento bruto. Segundo o DAC a eliminação da COFINS e do ICMS sobre combustível possibilitariam um ganho de 7% para o usuário final. Isto ainda está em vigor?

11 - O Adicional tarifário ainda está em vigor?

