

Desenvolvimento e Validação de Uma Escala de Relacionamento Com Clientes de Companhias Aéreas

Gisela Demo †

Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil

Kesia Rozzett ^Ω

Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil

Natasha Fogaça ^Υ

Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil

Taíla Souza *

Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil

RESUMO

Empresas que têm o cliente como foco, por meio do uso da Gestão de Relacionamento com Clientes ou *Customer Relationship Management* (CRM), obtêm melhores resultados e conquistam a lealdade dos clientes. Torna-se atrativo estudar o relacionamento entre clientes e companhias aéreas, uma vez que o setor de aviação é de alta concorrência e relativamente comoditizado. Destarte, o objetivo desse trabalho foi desenvolver e validar uma escala para medir a percepção dos clientes quanto ao seu relacionamento com as companhias aéreas. A escala ficou composta por quatro fatores de primeira ordem — lealdade de clientes, experiência de compra, experiência de voo e atendimento — e um fator de segunda ordem — relacionamento com clientes, todos com bons índices psicométricos. O desenvolvimento e validação de escala em um setor pouco explorado pela literatura de CRM foi a principal contribuição do trabalho, pois poderá ser utilizada como diagnóstico para os gerentes de companhias aéreas incrementarem seu relacionamento com clientes estratégicos e obterem resultados mais efetivos.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento (CRM); Companhias aéreas; Construção e validação de escala; Análise fatorial hierárquica.

1. INTRODUÇÃO

A concorrência é um catalisador da busca pela excelência nas estratégias empresariais, uma vez que reflete diretamente no cenário empresarial ao promover alternativas de consumo a um mercado cada vez mais exigente. Segundo Porter (1991), a vantagem competitiva é o resultado da capacidade da organização de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo menor que o dos concorrentes ou de organizar tais atividades de forma única capaz de gerar um valor diferenciado para os clientes. Nesse contexto, as organizações devem se esforçar para oferecer maior valor, quer seja por melhor atendimento, menor custo ou mais qualidade na prestação de serviços aos consumidores a fim de se tornarem mais rentáveis e competitivas. O marketing de relacionamento apresenta-se como uma evolução nos conceitos tradicionais de Marketing ao propor uma parceria entre empresa e cliente, por meio de oferta de valor personalizada, que culmine em benefícios mútuos e aumento da lucratividade.

Autor correspondente:

† Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil

E-mail: giselademo@gmail.com

Ω Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil

E-mail: kesiaro@gmail.com

Υ Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil

E-mail: natasha.adm@gmail.com

* Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil

E-mail: tailacsouza@gmail.com

Recebido: 02/05/2016.

Revisado: 03/08/2016.

Aceito: 31/10/2016.

Publicado Online em: 01/11/2017.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2018.15.2.1>



De maneira mais específica, o fortalecimento dessas relações entre cliente e empresa deve ser estudado em setores onde a concorrência é acirrada e a qualidade na prestação do serviço e conhecimento de preferências seja um diferencial. Destaca-se, nesse contexto, o setor aéreo brasileiro, que possui o terceiro maior mercado do mundo, com cerca de 92 milhões de passageiros domésticos. Entre 2002 e 2013, o setor teve crescimento de 208% (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS AÉREAS [ABEAR], 2016), mais de 3,7 vezes o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e mais de 13 vezes o crescimento da população, segundo a Agência Nacional de Aviação Civil (2014). No entanto, a crise financeira que assola o país desde 2014 produziu seus desditosos efeitos também na aviação civil. Informações recentes publicadas pela Associação Brasileira de Empresas Aéreas (ABEAR, 2016), dados de junho de 2016, mostram uma queda de 7% nos passageiros transportados, 6,4% de retração da oferta e 5,9% de queda de demanda. A perda no setor é estimada em R\$ 10 bilhões de 2014 ao final de 2016 (DECEA, 2016).

Somado a essas estatísticas está o fato de que os passageiros estão cada vez mais insatisfeitos com os serviços prestados pelas companhias aéreas (CRAVO, 2014). São identificados múltiplos problemas no setor, como atrasos e cancelamentos de voos, falhas nas informações prestadas aos passageiros, comprometimento da segurança, entre outros. Há falta de alternativa tendo em vista a insuficiente rivalidade para desafiar as empresas dominantes nos aeroportos.

Dessa forma, é relevante buscar meios e ferramentas que auxiliem na compreensão da avaliação dos passageiros sobre seu relacionamento com as companhias aéreas. Assim, o objetivo deste trabalho é desenvolver e validar um instrumento científico para avaliar o relacionamento dos clientes com as companhias aéreas. Ademais, verificou-se a percepção da amostra pesquisada quanto ao relacionamento com as cias aéreas e seu grau de satisfação com elas.

Entendendo as companhias aéreas como um domínio complexo de vasta realidade empresarial, onde múltiplos e diversos interesses precisam ser compatibilizados, uma ferramenta diagnóstica possibilita aos gestores conhecer a percepção dos passageiros quanto ao seu relacionamento com elas, subsidiando decisões no que tange ao planejamento de estratégias de serviços, preços, e comunicação a fim de promover melhor experiência aos clientes o que significa, em última análise, resultados organizacionais mais efetivos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM, do inglês *Customer Relationship Management*) é uma estratégia de negócio que propõe o gerenciamento de relações com clientes de forma eficaz a fim de manter a competitividade (PAYNE, 2012). Visando à prosperidade das organizações e à otimização de sua capacidade de se reinventar, os relacionamentos entre organizações e clientes adquirem conotação especial e o CRM, englobando aspectos da satisfação e da lealdade de clientes e, principalmente, a oferta constante de experiências únicas e encantadoras, apresenta-se como diferencial profícuo (MISHRA; MISHRA, 2009; KUMARET AL., 2011).

O marketing de relacionamento representa uma mudança de paradigma dos conceitos de marketing, por seu foco maior na retenção e lealdade dos clientes e não apenas na conquista (GRÖNROOS 1994; SHETH; SISODIA, 2002; PAYNE; 2012). De forma prática, é necessário que a empresa possua processos, operações e pessoas integradas a fim de que a essência do marketing de relacionamento possa ser a filosofia que norteia todo o negócio (VAVRA, 1993).

Marketing de relacionamento inova ao apresentar uma visão estratégica dos conceitos de marketing, defendendo uma mudança na orientação do marketing para a conquista de clientes (transacional) para o foco na retenção ou lealdade de clientes (VAVRA, 1993). O

autor ainda sugere três fatores como sendo os componentes-chave do conceito de marketing de relacionamento ou CRM, quais sejam, qualidade, serviço de atendimento ao cliente e pós-marketing ou estratégias de fidelização de clientes. De fato, existe a possibilidade de correlação entre os construtos satisfação, lealdade e relacionamento, sendo qualidade, satisfação e lealdade possíveis componentes de um conceito mais abrangente, a saber, o relacionamento com o cliente (LEVITT, 1990; BOLTON, 1998).

Por conseguinte, é possível admitir que elementos de qualidade, valor, satisfação e lealdade podem ser partes fundamentais na construção de um relacionamento e que, dificilmente, a relação empresa-cliente perdurará se uma das partes estiver insatisfeita ou for infiel ou desleal à outra, como destaca LEVITT (1990).

Com seu surgimento na década de 1990, o CRM rapidamente tornou-se uma proposta de patente relevância. No entanto, a compreensão do que o CRM significa ainda se faz limitada. Muitas empresas não entendem o CRM como um sinônimo do marketing de relacionamento e o encaram como uma solução tecnológica, confundindo a gestão do relacionamento com o cliente com os sistemas de apoio para implementação do CRM (MCKENNA, 1999).

Na mesma linha, o estudo empírico conduzido por Bygstad (2003) em uma empresa que implementou o CRM tanto como um princípio de marketing quanto como um sistema de informação desvelou que projetos de CRM devem ser tratados sob uma perspectiva gerencial, com foco nos processos de marketing e na qualidade das informações, sendo os softwares ferramentas importantes para sua implementação. Tais achados convergem com a proposta de Zablah, Bellenger e Johnston (2004), ao concordarem que a literatura CRM ainda é inconsistente e altamente fragmentada devido à falta de uma conceituação comum. Não obstante, as autoras defendem o CRM como um processo contínuo que envolve o desenvolvimento de relacionamento com os clientes para otimizar resultados organizacionais.

Na visão de Payne (2012), é certo que o CRM consiste em uma abordagem estratégica holística para gerenciar o relacionamento com clientes a fim de criar valor para o acionista. O autor defende que o CRM provê mais oportunidades para o uso de dados e informações no sentido de entender o cliente e implementar melhor as estratégias de marketing de relacionamento, mas isso não o limita a um sistema de informação ou a uma ferramenta tecnológica. Ressalta, ainda, que a importância em definir o CRM corretamente não é apenas um preciosismo semântico.

Nesse contexto, o CRM, para ser bem-sucedido, precisa estar imbuído de visão estratégica para criar valor ao acionista por meio do desenvolvimento de relacionamentos com clientes estratégicos, unindo o potencial da tecnologia da informação (TI) às estratégias de marketing de relacionamento que resultarão no estabelecimento de relacionamentos lucrativos de longo prazo (PAYNE, 2012).

Por conseguinte, a partir do quadro conceitual por ora desenhado, emerge a definição operacional que será adotada como referência do presente trabalho, a qual entende o Relacionamento com Clientes como estratégia de negócios cujo pressuposto é o foco no cliente, a qual deve se constituir na filosofia empresarial da empresa como um todo e que entrega valor superior aos clientes por meio da qualidade dos serviços prestados, da excelência no atendimento e de iniciativas de pós-marketing que se traduzem em indicadores de lealdade. A escala aqui proposta avaliará, então, a percepção que clientes possuem quanto às iniciativas de CRM empreendidas pelas companhias aéreas (VAVRA, 1993; MCKENNA, 1999; ZABLAH; BELLENGER; JOHNSTON, 2004; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; PAYNE, 2012).

Em uma análise dos benefícios relacionais observados por usuários de serviços, Mota e Freitas (2008) identificaram que os clientes possuem perspectiva positiva quando percebem que ganham algum tratamento especial, um desconto extra ou atendimento prioritário. Nesse sentido, Souza Neto e Mello (2009) sugerem que cada serviço influencia de forma diferente a natureza do relacionamento das empresas com seus consumidores e que

é importante considerar que os consumidores não são todos iguais e cada um deles pode desejar um tipo de relacionamento diferente com uma mesma empresa.

A produção empírica recente mostra que a implantação do CRM apoia-se na importância da confiança, do envolvimento, do trabalho em equipe, da inovação, da flexibilidade e do foco nos resultados para se construir uma cultura corporativa orientada para o relacionamento e do papel fundamental que os funcionários exercem na construção de relacionamentos duradouros com clientes, os quais geram maior valor para as organizações (IGLESIAS; SAUQUET; MONTAÑA, 2011; LOURENÇO; SETTE, 2013; GARRIDO-MORENO, LOCKETT; GARCÍA-MORALES, 2014). Ademais, propostas de abordagens inovadoras de marketing de relacionamento no contexto do e-CRM e do CRM social têm despertado o interesse dos autores (LENDEL; VARMUS, 2015).

No que tange a escalas de CRM, foram encontrados alguns estudos com validação de escala baseados mormente nos trabalhos de Wilson e Vlosky (1997) e Sin, Tse e Yim (2005), voltados ao mercado corporativo (B2B ou *business to business*). Assim, com o intuito de preencher uma lacuna na literatura em relação a medidas de CRM para o mercado consumidor (B2C ou *business to consumer*), Rozzett e Demo (2010) conduziram estudos no Brasil e nos Estados Unidos (DEMO; ROZZETT, 2013) para desenvolver e validar uma escala para o mercado consumidor com o objetivo de avaliar a percepção dos clientes quanto aos seus relacionamentos com as empresas em geral, o que mostra, em última análise, a percepção dos clientes quanto às iniciativas de CRM empreendidas pelas empresas. Alguns itens da escala de Rozzet e Demo (2010) e Demo e Rozzett (2013) serviram como base para o desenvolvimento da escala proposta neste trabalho.

Considerando que contextos diversos demandam indicadores específicos, a partir destes trabalhos, três escalas personalizadas já foram desenvolvidas e validadas em diferentes setores: parques de diversões (VASCONCELOS; DEMO, 2012), jogos eletrônicos (DEMO; BATELLI; ALBUQUERQUE, 2015) e bebidas (DEMO; LOPES, 2014), porém não foi encontrado estudo de escalas de relacionamento que focassem o setor aéreo comercial, constituindo outra lacuna na literatura.

Já quanto a estudos específicos sobre companhias aéreas, foram encontradas as pesquisas de Arruda e Arruda (1995) e Vasconcelos, Machado, Almeida, Arruda e Matos (2015). Arruda e Arruda (1995) analisaram a percepção de passageiros de companhias aéreas brasileiras a respeito de alguns atributos dos serviços oferecidos que pareceram fundamentais para a imagem da marca observada, visando a sua melhoria e à fidelidade dos passageiros. No geral, os passageiros avaliaram positivamente os atributos das companhias aéreas, mas afirmaram ser alto o preço da passagem. Os atributos mais frequentemente apontados foram: perda de bagagens, segurança, bagagem danificada e serviço de bordo. Os autores recomendaram que as companhias melhorassem aspectos como alimentação, rapidez na liberação de bagagens, conforto e assistência a pedidos especiais.

Por sua vez, Vasconcelos et al. (2015) analisaram o papel das experiências de consumo na construção da imagem das marcas, a partir da identificação dos pensamentos, sentimentos e ações oriundas das experiências de consumo com as companhias aéreas, e dos tipos de associações que o consumidor faz de tais marcas. Os resultados indicaram que pensamentos, sentimentos e ações oriundas das experiências de consumo tornam-se importantes elementos na formação da imagem das marcas das companhias aéreas. Os consumidores utilizam principalmente os atributos do serviço para construir sua percepção sobre as marcas das companhias aéreas.

3. MÉTODO

A pesquisa realizada é classificada como instrumental e descritiva, com procedimento de pesquisa de campo, de natureza multimétodo e de corte transversal. Para alcance do objetivo, foram realizadas duas etapas: a primeira refere-se ao estudo qualitativo, com

levantamento de indicadores para basear a construção da escala; e a segunda, ao estudo quantitativo, com aplicação e validação científica do instrumento.

3.1. ESTUDO QUALITATIVO

Nesta etapa, foram realizadas entrevistas com funcionários e usuários de companhias aéreas. O número de participantes foi escolhido de forma a construir um grupo variado e representativo, respeitando o critério de saturação ou exaustividade (BARDIN, 2013). Assim, foram entrevistados 27 participantes, 18 usuários e nove funcionários de companhias aéreas, escolhidos por conveniência e acessibilidade. Os usuários foram 10 clientes do sexo masculino e oito do sexo feminino, com idade média de 32 anos ($\sigma=14$). Já os funcionários foram cinco mulheres e quatro homens, também com média de idade de 32 anos ($\sigma=11$). A média de tempo de serviço na função foi de nove anos ($\sigma=12$), com um caso extremo de uma agente aeroportuária com 34 anos na função.

Os participantes receberam um convite com detalhamento da pesquisa e assinaram um termo de consentimento e autorização para gravação. A entrevista foi não estruturada e dirigida, com duas perguntas, uma para funcionários e gestores e a outra para os usuários, respectivamente: 1) “Quais aspectos você considera relevantes para desenvolver um bom relacionamento com seus clientes considerando a satisfação e fidelização?”; 2) “Quais aspectos você considera relevantes para desenvolver um bom relacionamento com as companhias aéreas, considerando sua satisfação e fidelização?”. Antes das perguntas, foi esclarecido aos entrevistados que o conceito de relacionamento adotado era o de Vavra (1993), com suas três dimensões.

Em seguida, foi realizada análise de conteúdo categorial temática (BARDIN, 2013).

3.2. ESTUDO QUANTITATIVO

Na segunda etapa, foram criados os itens da escala com base nos resultados das entrevistas realizadas e na Escala de Relacionamento com Cliente (ERC), validada no Brasil (ROZZETT; DEMO, 2010) e nos Estados Unidos (DEMO; ROZZETT, 2013).

O instrumento piloto foi submetido à análise semântica, conforme recomendações de Kerlinger e Lee (2008), em que 23 usuários de companhias aéreas avaliaram a clareza dos itens. Foi também submetido à análise de juízes, na qual oito especialistas sobre o tema analisaram se os itens propostos referiam-se ao construto de relacionamento e eram apropriados para consumidores dos serviços de companhias aéreas.

O instrumento foi aplicado online por meio do Typeform para clientes de companhias aéreas que viajam ao menos uma vez por ano e são maiores de 18 anos. No total, foram coletados 512 questionários.

A amostragem utilizada foi não probabilística por conveniência devido à tendência ao infinito da população de passageiros de companhias aéreas (COCHRAN, 1977) e ao custo e tempo da pesquisa. Foram respeitados os critérios de Pasquali (2012) e Tabachnick e Fidell (2013) para pesquisas com análise multivariada de dados, de no mínimo 200 a 300 sujeitos ou de 5 a 10 casos por item do instrumento. Foram aplicados 512 questionários em uma escala de 54 itens, atendendo, assim, a todos os critérios.

Os dados foram analisados por meio de medidas descritivas e Análise Fatorial Exploratória com utilização do programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS, versão 22).

Antes das análises, foi feita a inspeção de coerência dos dados e tratados os casos faltantes e omissos. Foi utilizado o procedimento *listwise* para dados faltantes e o método da distância Mahalanobis para dados extremos (TABACHNICK; FIDELL, 2013). Ao final dessa etapa foram eliminados 93 questionários.

Em relação aos pressupostos para utilização de análise multivariada, foi verificada a existência de normalidade, homocedasticidade e linearidade, bem como multicolinearidade e singularidade (HAIR; BLACK; BABIN; TATHAM, 2009). Os dados retornaram valores aceitáveis para os padrões propostos por Hair et al. (2009).

Por fim, a amostra contou com 419 sujeitos, que atenderam aos critérios estatísticos de determinação da amostra e ainda superaram o mínimo necessário para possuir representatividade em populações consideradas infinitas.

Os 419 sujeitos que compuseram a amostra final foram provenientes de 18 estados brasileiros (29%) e do Distrito Federal (71%), distribuídos equilibradamente quanto ao gênero (50,2% de homens e 49,8% de mulheres), com idade entre 18 e 28 anos (75%) e ensino superior completo (51%).

A companhia mais avaliada foi a TAM (41,9%), seguida da GOL (36,6%), da Azul (12%) e da Avianca (6,0%). Air France, American Airlines, Delta Airlines, Copa Airlines, Easyjet e Jal totalizaram 3,6% das empresas citadas.

Quase a metade dos respondentes tem sido cliente da empresa escolhida há um período entre um e cinco anos (48%). Apenas 5% da amostra é cliente há menos de um ano, o que é favorável para os resultados, visto que clientes com maior tempo de relacionamento podem estar mais aptos a fazerem julgamentos sobre os atributos do bem ou serviço oferecido.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As entrevistas foram transcritas e os dados foram, então, analisados e classificados em temas, que foram contabilizados de acordo com sua frequência. Esses temas compuseram categorias de análises e embasaram a criação dos itens para o questionário o qual foi aplicado na etapa quantitativa. O Quadro 1 sumariza a análise de conteúdo.

A partir das escalas de Rozzett e Demo (2010) e Demo e Rozzett (2013) e após a análise de conteúdo, foram criados os itens do questionário, com base nos temas e categorias encontrados, os quais foram submetidos à validação teórica – análise semântica e de juízes – conforme recomendações de Kerlinger e Lee (2008).

A análise semântica contou com a participação de 23 respondentes de perfil variado a fim de avaliar a clareza dos itens e diminuir possíveis dúvidas na aplicação da pesquisa. Simultaneamente, foi feita análise de juízes com oito especialistas no tema, dentre mestrandos, doutorandos e doutores, com o objetivo de conferir a pertinência dos itens em relação aos conceitos teóricos.

Inicialmente, o questionário possuía 61 itens sobre relacionamento cliente-empresa e seis questões sociodemográficas. Ao final da validação teórica, 12 itens foram excluídos, oito modificados e cinco acrescentados por sugestões dos avaliadores. A versão de aplicação contou 54 itens avaliados por escala Likert, seis perguntas sociodemográficas e um item para mensurar a satisfação do cliente com a empresa, de acordo com o *Net Promoter Score*.

Após aplicação dos questionários e tratamento dos dados, foi realizada uma análise dos componentes principais para verificação de fatorabilidade da matriz, adequação da amostra e determinação da quantidade de fatores.

A inspeção da matriz de correlação, os valores de comunalidade (maioria acima de 0,6) e o índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,94 indicaram alta fatorabilidade matriz (KAISER, 1974).

A fim de identificar a quantidade de fatores do instrumento, foram utilizados como critérios de escolha os *eigenvalues* (autovalores) acima de 1,0, a porcentagem de variância explicada maior que 3%, o ponto de inflexão no gráfico *screeplot* e a análise paralela. O valor dos *eigenvalues* indicou 10 fatores e o da variância total cinco, enquanto a análise visual do *screeplot* indicou seis fatores. Já a análise paralela, considerada a mais fiel para a

Quadro 1. Resultado da análise de conteúdo

Verbalização dos aspectos relevantes	Tema	Categoria	Frequência
"Eu acho que em primeiro lugar eu definiria preço, sem sombra de dúvidas, preço e condições de pagamento, se divide, em quantas vezes"	Pagamento		15 (56%)
"Hoje o preço me basta, quanto mais barata a passagem, para mim melhor"			
"também a relação custo benefício, sair num valor bom e nuns horários bons"			
"A primeira coisa que eu procuro numa companhia aérea é o preço e a disponibilidade de voo claro, para o destino que eu quiser e nos horários que eu quero"	Opções de horário	Experiência de Compra	4 (15%)
"você vai acabar em uma cia que atenda seus horários"			
"mas além disso, questões de facilidade na compra da passagem pela internet"	Facilidade da Compra		4 (15%)
"Facilidade na hora de comprar a passagem na internet, porque eu só compro na internet, há anos"			
"Bom, para satisfação, eu acho que é o cumprimento dos horários pelas empresas aéreas"	Pontualidade		12 (44%)
"eu acho importante prezar pela pontualidade"			
"você chega no aeroporto consiga fazer um check-in rápido"	Agilidade no Check-in		7 (26%)
"o fato da gente conseguir fazer um check-in por celular"			
"fornecer condições de check-in"			
"eu acho os banquinhos muito apertados"			
"O conforto durante a viagem também é muito importante"	Comodidade		8 (30%)
"Os principais itens, atributos que eu posso citar, é comodidade e atendimento"			
"proporcionar segurança e controle de bagagens"	Cuidado com a integridade das bagagens	Experiência de viagem	3 (11%)
"cuidado com a integridade das bagagens"			
"o principal é eles fazerem o básico que eles tem que fazer direito, que é não perder minha bagagem, minha bagagem já foi perdida inúmeras vezes"			
"o ar condicionado estar funcionando na cabine para você não ficar suando"	Boa Infraestrutura		7 (26%)
"Eu acho que o ponto principal de qualquer companhia aérea é zelar pela segurança"			
"serviço de bordo de forma diferenciada porque pode fidelizar o cliente"	Serviço de bordo		3 (11%)
"quando você pede alguma coisa, agora que é pago, que o alimento venha quente e a bebida gelada"			
"e a capacitação das pessoas de resolverem problemas pequenos ou grandes"	Capacidade de Resolver Problemas		11 (41%)
"fiz uma marcação de janela e cheguei lá e só tinha corredor e era uma viagem internacional, então foi bem desagradável"			
"Quando são situações atípicas que não são bem tratadas pelas empresas, então são empresas que acabam caindo no conceito"			
"Atendimento ao público, eu acho primordial desde a nossa entrada no aeroporto né?"		Atendimento ao Cliente	
"Bom atendimento e empatia, a gente tem que se colocar no lugar do cliente quando estamos trabalhando."	Bom atendimento ao cliente		24 (89%)
"Mas acima de tudo o que as empresas estão priorizando é o bom atendimento."			

"E para fidelização, talvez ali uma flexibilidade da empresa área com relação a alterar voo, maior facilidade para o cliente. Hoje a gente tem muita burocracia e altas taxas né? São várias coisas que você vai fazer e tudo o que você tem que fazer você tem que pagar."	Facilidade de remarcação de passagem	5 (19%)
"Se eu tivesse que colocar mais um ponto, seriam formas de fidelização, não fidelização, formas de cuidar dos clientes, por exemplo: facilidade na remarcação de passagem."		
"Ai lógico que entram os extras, que é programa de fidelidade"		
"Ter também um programa de fidelização que seja bastante vantajoso para o cliente mais frequente."		
"A única coisa que eu também levo em consideração são os programas de fidelidade né? Acúmulos de milhas, de pontuação."	Programas de fidelidade	6 (22%)

determinação da quantidade de fatores (HAYTON; ALLEN; SCARPELLO, 2004), indicou cinco. Todavia, em termos teóricos, não havia suporte para a existência de cinco fatores e decidiu-se, portanto, fixar a análise em quatro fatores.

Em seguida, foi executada uma análise de eixos principais com rotação oblíqua Promax e carga mínima aceitável de 0,45 (PASQUALI, 2012; TABACHNICK; FIDELL, 2013).

A alta correlação entre os fatores (acima de 0,3) sugeria a possibilidade de fatores de segunda ordem (PASQUALI, 2012). Dessa forma, os quatro fatores extraídos foram redimensionados como fatores indicadores latentes de um fator geral de segunda ordem e uma nova análise de componentes principais foi realizada, apontando um fator, como esperado.

A escala resultou em quatro fatores de primeira ordem, denominados “Experiência de Compra”, “Experiência de Voo”, “Lealdade de Clientes” e “Atendimento”, condizentes com a análise de conteúdo e com a teoria proposta, e um fator geral de segunda ordem denominado “Relacionamento com Clientes”, formado pelos quatro fatores de primeira ordem identificados.

A Tabela 1 mostra os fatores de primeira ordem e suas cargas fatoriais no fator de segunda ordem. O fator Lealdade de Clientes pode ser considerado o melhor representante ou elemento mais central do construto subjacente ao fator geral Relacionamento com Clientes, com carga de 0,861, e o fator Experiência de Compra seria o elemento mais periférico do construto com carga de 0,481.

Conforme Laros e Puente-Palácios (2004), a investigação da presença de fatores de segunda ordem, baseada nas análises fatoriais hierárquicas, contribui à compreensão da estrutura fatorial das escalas possibilitando o desenvolvimento teórico dos campos investigados ao oferecer subsídios adicionais sobre os elementos constitutivos centrais e periféricos dos construtos em estudo. Foram avaliados, ainda, os índices psicométricos da escala em relação à qualidade dos itens, confiabilidade e variância total explicada (HAIR ET AL., 2009).

A versão final da solução de primeira ordem da Escala de Relacionamento com Clientes de Companhias Aéreas (ERC Cias Aéreas), após quatro iterações, foi formada por 33 itens: oito excelentes, quatro muito bons, cinco bons e 16 razoáveis, de acordo com a classificação proposta por Comrey e Lee (1992). Quanto à solução de segunda ordem, o fator

Tabela 1. Fatores de primeira ordem e suas cargas no fator de segunda ordem

Fator	Conteúdo	Cargas
1	Lealdade de Clientes	0,861
4	Atendimento	0,685
3	Experiência de voo	0,680
2	Experiência de compra	0,481

relacionamento com clientes, após 11 iterações, foi formado por quatro itens: um razoável, dois muito bons e um excelente.

O grau de confiabilidade da escala (alfa de Cronbach) para os fatores de primeira ordem e para o fator de segunda ordem foi calculado e considerado confiável (acima de 0,70) ou muito confiável (acima de 0,80), conforme mostra a Tabela 2 (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

Ademais, os fatores de primeira ordem explicaram 44,6% da variância do construto, enquanto o fator único de segunda ordem explicou 59,4% da variância. Segundo Hair et al (2009), variâncias explicadas em torno de 50% representam boas soluções fatoriais. A Tabela 3 apresenta os itens da solução de primeira ordem da ERC Cias Aéreas com suas respectivas cargas fatoriais.

Não obstante a ERC Cias aéreas tenha desvelado bons índices psicométricos, é fundamental verificar sua consistência teórica ao construto “percepção de relacionamento”, o qual, a partir do quadro conceitual oriundo de Vavra (1993) e adotado neste trabalho, deve possuir dimensões semelhantes a qualidade de serviços, atendimento ao cliente e estratégias de lealdade de clientes.

De forma sintetizada, podem-se enquadrar os fatores “experiência de compra” (fator 2) e “experiência de voo” (fator 3) em um elemento-chave de “qualidade da experiência”, pois medem a percepção dos clientes quanto à qualidade de serviços, informações e opções de compra de passagens, bem como da prestação de serviços durante o voo. Segundo Gupta e Vajic (2000), a experiência de serviço ocorre quando um consumidor tem alguma sensação ou aquisição de conhecimento resultante de um nível de interação com diferentes elementos de um contexto criado por um provedor de serviços. Neste contexto, aspectos como conveniência e preço são relevantes (MOTA; FREITAS, 2008), os quais foram também bastante citados na análise de conteúdo das entrevistas realizadas. São o resultado das interações entre “a organização, seus sistemas/processos relacionados, seus funcionários e os consumidores” (BITNER ET AL., 1997, p. 193). O estado emocional dos pesquisados, resultado de sua interação com os atributos do serviço presentes na experiência, tende a influenciar seus comportamentos de compra futuros, dando indícios da relação entre imagem da marca e sua preferência (VASCONCELOS ET AL., 2015). Esses itens já haviam sido destacados por Arruda e Arruda (1995), em um contexto diferente do atual, mas com itens semelhantes, como “perda de bagagens”, “bagagem danificada”, “rapidez na liberação de bagagem”, “serviço de bordo”, “temperatura/umidade no interior da aeronave”, “cobertas e travesseiros”, “conforto” e “alimentação”. Já na pesquisa de Vasconcelos et al. (2015), os entrevistados utilizaram os serviços de bordo, atendimento e pontualidade do voo como caracterizadores da qualidade dos serviços.

O fator “Lealdade de clientes” (fator 1) apresentou itens relativos à confiança, identificação com a marca, superação de expectativas, atitude e recomendação, que são relevantes para a construção de um compromisso do cliente com a empresa. Segundo Oliver (1999), a lealdade é um compromisso profundamente arraigado, associado à repetição de compras ou à preferência a um produto ou serviço ao longo do tempo, mesmo que influências situacionais e esforços dos concorrentes tenham potencial para provocar um comportamento de

Tabela 2. Coeficientes alfa (α) e número de itens para os fatores extraídos

Fator	Coeficiente α	Número de itens
Lealdade de clientes	0,92	11
Experiência de compra	0,82	11
Experiência de voo	0,84	8
Atendimento	0,76	3
Relacionamento com clientes	0,76	4

Tabela 3. Descrição dos itens e cargas fatoriais da solução de primeira ordem

Descrição	Carga Fatorial de Primeira Ordem				Qualidade
	1	2	3	4	
1- Esta empresa merece minha confiança.	0,865				Excelente
2- Eu recomendo esta empresa a amigos e familiares.	0,848				Excelente
3- Eu me sinto um cliente importante para esta empresa.	0,831				Excelente
5- Identifico-me com esta empresa/marca.	0,789				Excelente
15- Tenho uma imagem positiva desta empresa.	0,741				Excelente
6- Esta empresa me trata com respeito.	0,726				Excelente
4- Minhas experiências de viagens com esta empresa superam minhas expectativas.	0,699				Muito Bom
16- A publicidade realizada por esta empresa condiz com o que ela realmente oferece.	0,601				Bom
7- Esta empresa me oferece atendimento personalizado.	0,532				Razoável
27- Esta empresa é a melhor opção comparada às suas concorrentes no mercado.	0,521				Razoável
10- Esta empresa procura conhecer minhas preferências.	0,468				Razoável
50- Esta empresa faz promoções de passagens/milhas.		0,652			Muito Bom
51- Esta empresa comunica-se com seus clientes (e-mail, mensagem de texto no celular, correspondência).		0,632			Muito Bom
22- Esta empresa utiliza diferentes canais de atendimento aos clientes como atendimento presencial, telefônico e internet.		0,605			Bom
40- Esta empresa faz parte de um grupo de companhias aéreas parceiras, oferecendo aos passageiros a opção de voar para vários destinos.		0,596			Bom
20- Esta empresa oferece conveniência aos clientes por meio de várias opções de check-in (totens, aplicativos, site, balcão).		0,554			Bom
38- Esta empresa oferece diferentes opções de horários para um mesmo destino.		0,539			Razoável
29- Esta empresa oferece benefícios para clientes fiéis (exs: embarque antecipado, prioridade no check-in, sala vip).		0,522			Razoável
41- Esta empresa possui parcerias com outros estabelecimentos (exs: hotéis, locadora de veículos, seguradoras) para oferecer conveniências de viagens aos clientes.		0,493			Razoável
48- Esta empresa oferece aos clientes diversas opções de pagamento de passagem.		0,467			Razoável
19- O site desta empresa atende minhas necessidades.		0,466			Razoável
13- Essa empresa oferece tarifas diferenciadas por assento e/ou classe.		0,450			Razoável
36- As aeronaves desta empresa apresentam opções de entretenimento a bordo individualizadas (por poltrona).			0,831		Excelente
35- As aeronaves desta empresa apresentam boas opções de entretenimento a bordo.			0,755		Excelente
42- As refeições/lanches servidos a bordo são de qualidade.			0,619		Muito Bom

BBR	Descrição	Carga Fatorial de Primeira Ordem				Qualidade
15,2	34- Sinto-me confortável nas aeronaves desta empresa (espaço, poltronas, limpeza, iluminação, temperatura).			0,560		Bom
115	32- Esta empresa possui procedimentos claros de restituição de bagagem em caso de extravio.			0,547		Razoável
	52- Esta empresa oferece pequenos presentes para encantar os clientes (kit infantil, balinhas, fones de ouvido, cartões de aniversário).			0,519		Razoável
	31- Esta empresa se preocupa com a integridade da minha bagagem.			0,502		Razoável
	43- Há variedade nas opções de refeições/bebidas a bordo, mesmo que não sejam gratuitas.			0,476		Razoável
	45- No geral, esta empresa possui boa aparência (funcionários, aeronaves, balcões de atendimento).			0,547		Razoável
	46- As tripulações/pilotos dos voos desta empresa transmitem segurança aos passageiros, fornecendo informações durante os voos.			0,535		Razoável
	47- Os funcionários desta empresa (em solo ou a bordo) parecem estar bem capacitados para servir aos clientes.			0,460		Razoável
	Confiabilidade	0,92	0,82	0,84	0,76	
	Variância Total Explicada					44,60%

troca. Dessa forma, é de patente relevância o desenvolvimento de estratégias, programas e ações para o fortalecimento da lealdade.

O fator “Atendimento ao cliente” (fator 4) apresentou itens que dizem respeito à apresentação geral da empresa (aparência), segurança e capacitação dos funcionários de linha de frente. Nesse sentido, o treinamento e o comprometimento dos funcionários são de alta relevância para o sucesso na implantação de CRM em uma empresa (GARRIDO-MORENO; LOCKETT; GARCÍA-MORALES, 2014). Já os itens como “limpeza dos toaletes”, “segurança”, “cortesia”, “credibilidade” e “resposta com precisão às dúvidas” foram atributos relevantes para a satisfação com companhias aéreas no estudo de Arruda e Arruda (1995) e após vinte anos ainda são de extrema importância para gerar no cliente confiança para desenvolver relacionamento com a empresa.

Apesar de o item “eu recomendo esta empresa a amigos e familiares” fazer parte do fator “Lealdade dos clientes”, foi acrescentada uma pergunta no questionário a fim de avaliar, de 0 a 10, a probabilidade de recomendação, de acordo com o *Net Promoter Score* (NPS) (Reichheld, 2006). Segundo o autor, a predisposição de um cliente indicar a empresa, produto ou serviço é consequência do tratamento que ele recebe quando está em contato com os funcionários da linha de frente da empresa. Quanto mais alto o NPS, maior a chance de que o cliente esteja desenvolvendo alto grau de satisfação com a empresa. Na pesquisa de Arruda e Arruda (1995), a recomendação da companhia aérea foi positiva e fortemente correlacionada com credibilidade, resposta com precisão às dúvidas, compreensão das necessidades, assistência a pedidos especiais, pronta resposta às dúvidas e cortesia.

O índice para as companhias aéreas, em geral, foi de 13%, com destaque positivo para Azul (82%) e Avianca (78%) que alcançaram NPS similar à Costco (79%), empresa com maior NPS nos Estados Unidos em 2014, de acordo com a pesquisa da Satmetrix (DANSON, 2015). A TAM (hoje LATAM) apresentou NPS com índice comum de 10%, e a GOL, a segunda empresa mais citada na pesquisa, apresentou um NPS de -33%, indicando haver mais detratores que promotores dentre os passageiros da GOL pesquisados.

A fim de obter uma visão geral da percepção do cliente, os itens foram analisados por meio de medidas descritivas de tendência central e frequência relativa de resposta. Em relação ao fator Lealdade de Clientes, os itens com pior desempenho foram “Esta empresa procura conhecer minhas preferências”, “Esta empresa me oferece atendimento personalizado” e “Eu me sinto um cliente importante para esta empresa”.

De acordo com Peppers, Rogers e Dorf (1999), a empresa pode, de forma geral, diferenciar os clientes de duas maneiras: pelos níveis de valor que representam e por suas necessidades distintas. A partir da identificação dos clientes por meio de variáveis relacionadas a hábitos, preferências, costumes e personalidade, a diferenciação do cliente auxilia a empresa a ganhar maior vantagem com seus clientes mais valiosos, bem como personalizar o comportamento da empresa para cada cliente a fim de refletir seus valores e necessidades. De forma consonante, Arruda e Arruda (1995, p. 32) encontraram que “credibilidade e compreensão das necessidades são os atributos mais levados em consideração pelos passageiros na percepção da qualidade de serviço”.

Ademais, o item “minhas experiências de viagens com esta empresa superam minhas expectativas” também teve desempenho mais fraco, indicando situações de desconfirmação positiva do cliente. Nesse sentido, cabe mencionar que, caso o atendimento seja personalizado, pode haver superação de expectativas não apenas quando a empresa oferece um serviço excepcional, mas quando recupera um serviço. Nesse sentido, Vasconcelos et al. (2015) encontraram que experiências motivadas por cancelamentos de voos podem também gerar pensamentos positivos e sensação agradável caso a companhia vá além dos procedimentos padrão.

No tocante à percepção dos clientes quanto à “Experiência de Compra”, verificou-se que as empresas oferecem benefícios parecidos, como promoções de passagens/milhas, várias opções para realização de check-in e diferentes canais de atendimento. Todavia o item relativo às parcerias com outros estabelecimentos teve um desempenho mais fraco, próximo ao ponto 3, de indiferença ao item. Esse pode ser um aspecto desconhecido por parte dos clientes e que deve ser mais bem comunicado pelas companhias aéreas.

Quanto à “Experiência de Voo”, o item com melhor avaliação foi “Sinto-me confortável nas aeronaves desta empresa (espaço, poltronas, limpeza, iluminação, temperatura)”. Já o item com pior avaliação foi “As aeronaves desta empresa apresentam opções de entretenimento a bordo individualizadas (por poltrona)”, que pode ter seu baixo desempenho atribuído à característica da amostra, que respondeu à pesquisa considerando voos domésticos, os quais normalmente não possuem opções individualizadas.

Segundo Vasconcelos et al. (2015), a geração do sentimento positivo ou negativo é influenciada pelas experiências de compra e consumo, por exemplo, pela boa qualidade dos serviços de bordo ofertados pela companhia.

Sobre a percepção dos clientes a respeito do fator 4 “Atendimento”, o item com maior avaliação foi “No geral, esta empresa possui boa aparência (funcionários, aeronaves, balcões de atendimento)”, e isso sugere que os pontos de contato da empresa com o cliente recebem atenção por parte das companhias aéreas. Por outro lado, apesar de o item “Os funcionários desta empresa (em solo ou a bordo) parecem estar bem capacitados para servir aos clientes” ter sido bem avaliado, dentre os itens do fator atendimento, foi a que recebeu pior avaliação, revelando que ainda pode haver espaço para investimento na capacitação dos atendentes a fim de servirem aos passageiros de maneira cada vez mais excelente.

De forma geral, os resultados obtidos delineiam um diagnóstico da percepção que os clientes de companhias aéreas têm em relação às iniciativas de CRM. Os pontos destacados podem auxiliar a elaboração e implementação de estratégias de diferenciação de mercado e que tragam impacto positivo no estabelecimento de relacionamentos duradouros com os clientes. Outrossim, os pontos críticos demandam atenção especial por parte dos gestores em tempos de concorrência recrudescente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo precípua o desenvolvimento e validação de uma escala de relacionamento com clientes de companhias aéreas. Os resultados coligidos revelaram que os clientes percebem iniciativas de CRM por parte das companhias aéreas. Não obstante, há aspectos que podem ser melhorados, tais quais o conhecimento das preferências do cliente, parcerias com outros estabelecimentos e opções de entretenimento a bordo individualizadas.

O instrumento criado foi a Escala de Relacionamento com Cliente Cias Aéreas, composta por quatro fatores de primeira ordem, condizentes com a literatura e a análise de conteúdo realizada (fidelização de clientes, experiência de compra, experiência de voo e atendimento) e um fator geral de segunda ordem (relacionamento com clientes), todos com bons índices psicométricos.

Este trabalho teve como contribuição principal o desenvolvimento de uma medida operacional válida e confiável, preenchendo então uma lacuna na literatura quanto à investigação de marketing de relacionamento no mercado B2C, especificamente no setor de aviação civil. Em termos práticos, a ERC Cias Aéreas pode ser utilizada como ferramenta diagnóstica para os gestores das companhias aéreas, uma vez que os resultados conseguem revelar a percepção dos clientes quanto às iniciativas de CRM no setor em estudo.

Quanto às limitações da pesquisa, destacam-se o caráter transversal do estudo, sendo os resultados obtidos específicos da amostra e do momento pesquisados, sem possibilidade de generalização. O questionário on-line teve um limitante de divulgação por meio de redes sociais de contato da pesquisadora. Ainda, a proposta de escala de relacionamento com clientes de cias aéreas representa uma primeira tentativa de obter uma estrutura para esse mercado, a qual deve ser confirmada posteriormente. Assim, os resultados são mais indicativos do que conclusivos.

Para pesquisas futuras, sugere-se a validação dessa escala em amostras diferentes e mais representativas em termos de companhias aéreas que ofertam voos nacionais e também com empresas que ofertam voos internacionais, com o intuito de incrementar sua validade externa em termos de generalização e replicabilidade. Análises discriminantes do conceito de relacionamento e suas dimensões (qualidade, valor, lealdade, satisfação) também são bem-vindas. Futuras validações da ERC Cias Aéreas são recomendadas com base em pesquisas recentes que abordem novas tendências de CRM, perspectivas e alterações no ambiente de negócios de companhias aéreas. Estudos longitudinais também podem prover um melhor refinamento da escala, por meio de acréscimo, modificação e/ou exclusão de itens. Ademais, testar a estrutura por ora obtida por meio da modelagem por equações estruturais é importante para confirmar o modelo hierárquico exploratório.

Considerando a crescente atenção que os pesquisadores têm dado ao papel estratégico do CRM nas organizações, em contextos de concorrência, o presente estudo ofereceu uma medida operacional válida e confiável, customizada para o setor de transporte aéreo que pode auxiliar os gestores a melhorar seus relacionamentos com os clientes e, em última análise, otimizar os resultados organizacionais.

6. REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS AÉREAS. **Aviação brasileira: Agenda 2020**. Recuperado de <http://www.abear.com.br/uploads/arquivos/dados_e_fatos_arquivos_ptbr/Agenda2020_PORT_010714.pdf>. Agosto de 2016.
- AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. **Anuário do Transporte Aéreo 2013**. Recuperado de <<http://www2.anac.gov.br/estatistica/anuarios.asp>>. Outubro de 2014.
- ARRUDA, M. C. C.; ARRUDA, M. L. Satisfação do cliente das companhias aéreas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n.3, p. 25-33, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 LDA, 2013.

- BITNER, M. J.; FARANDA, W. T.; HUBBERT, A. R.; ZEITHAML, V. A. Customer contributions and roles in service delivery. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n.3, p. 193-205, 1997.
- BOLTON, R. N. A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction. **Marketing Science**, v. 17, n. 1, p. 45-65, 1998.
- BYGSTAD, B. The implementation puzzle of CRM systems in knowledge-based organizations. **Information Resources Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 33-45, 2003.
- COCHRAN, W. G. **Sampling Techniques**, Terceira edição, New York: John Wiley & Sons, Inc (1977).
- COMREY, A. L.; LEE, H. B. **A first course in factor analysis**. 2. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
- CRAVO, B. M.A alocação de slots e a concorrência no setor de transporte aéreo. **Journal of Transport Literature**, v. 8, n. 1, p. 159-177, 2014.
- DANSON, J. **Costco, USAA, Amazon.com, and Apple Rank Among Highest for Customer Loyalty in Latest Satmetrix® Net Promoter Benchmarks**. Recuperado de <http://www.satmetrix.com/in-the-news/costco-usaa-amazon-and-apple-rank-among-highest-in-customer-loyalty-in-latest-satmetrix-net-promoter-benchmarks/>. Março de 2015.
- DEMO, G; BATELLI, L.; ALBUQUERQUE, P. Customer Relationship Management Scale for Video Games' Players: Exploratory and Ordinal Factor Analysis. **Revista Organizações em Contexto**, v.11, n.22, p. 285-312, 2015.
- DEMO, G.; LOPES, C. Guaraná Antarctica e Cerveja Skol: Desenvolvimento e validação de escalas de relacionamento com clientes. In: Paulo Águas, Margarida Santos, Marisol Correia, & Célia Ramos. (Eds.). **Perspectivas Contemporâneas em Marketing**. Portugal: TMS Conference Series, 183-199, 2014.
- DEMO, G.; ROZZETT, K. Customer Relationship Management Scale for the Business to-Consumer Market: Exploratory and Confirmatory Validation and Models Comparison. **International Business Research**, v. 6, n. 11, 2013.
- GARRIDO-MORENO, A.; LOCKETT, N.; GARCÍA-MORALES, V. Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment. **Information & Management**, v. 51, n. 8, p. 1031-1052, 2014.
- GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.
- GUPTA, S.; VAJIC, M. **The contextual and dialectical nature of experience, new service development, creating memorable experiences**. New York: Sage, 2000.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABI, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAYTON, J. C.; ALLEN, D. G.; SCARPELLO, V. Factor retention decisions in exploratory factor analysis: a tutorial on parallel analysis. **Organizational Research Methods**, v. 7, n. 2, p. 191-205, 2004.
- IGLESIAS, O.; SAUQUET, A.; MONTAÑA, J. The role of corporate culture in relationship marketing, **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 4, p. 631-650, 2011.
- KAISER, H. F. An index of factorial simplicity. **Psychometrika**, v. 39, n. 1, p. 31-36, 1974.
- KERLINGER, F. N.; LEE, H. B. **Foundations of behavioral research**. 5 ed. Independence, KY: Wadsworth Thomson, 2008.
- KUMAR, V.; JONES, E.; VENKATESAN, R.; LEONE, R. P. Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? **Journal of Marketing**, v. 75, n. 1, p. 16-30, 2011.
- LAROS, J. A.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 1, p. 113-119, 2004.
- LENDEL, V.; VARMUS, M. Proposal of innovative approaches of relationship marketing in business. **Business: Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 63-74, 2015.
- LEVITT, T. A imaginação de marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LOURENÇO, C.; SETTE, R. Relacionamentos de Marketing em Empresas Varejistas: Aspectos Positivos e Negativos. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 3, p. 152-178, 2013.
- MCKENNA, R. Marketing de relacionamento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MISHRA, A.; MISHRA, D. Customer Relationship Management: implementation process perspective. **Acta Polytechnica Hungarica**, v. 6, n. 4, p. 83-99, 2009.
- MOTA, M. O.; FREITAS, A. A. F. Análise dos benefícios relacionais observados por usuários de serviços. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 126-147, 2008.
- NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory** (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, 1994.
- OLIVER, R. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 33-44, 1999.

- PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 2012.
- PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer relationship management**. Oxford: Elsevier, 2012.
- PAYNE, A.F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the Co-creation of Value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. Is your company ready for one-to-one marketing? **Harvard Business Review**, v. 77, n. 1, p. 151-160, 1999.
- PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.
- REICHHELD, F. **The ultimate question: driving good profits and true growth**. Boston: Harvard Business Review Press, 2006.
- ROZZETT, K.; DEMO, G. Desenvolvimento e validação da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC). **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 383-395, out./dez., 2010.
- SHETH, J. N.; SISODIA, R. S. Marketing productivity: issues and analysis. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 5, p. 349-362, 2002.
- SIN, L. Y. M.; TSE, A. C. B.; YIM, F. H. K. CRM: conceptualization and scale development. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 11/12, p. 1264-1290, 2005.
- SOUZA NETO, A. F.; MELLO, S. C. B. Características dos relacionamentos estabelecidos em diferentes contextos de serviços sob a ótica do consumidor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 309-322, 2009.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 6. ed. Boston: Pearson Allyn And Bacon, 2013.
- VASCONCELOS, H.; DEMO, G. Enchant to retain: an instrumental study about the relationship between Walt Disney World Parks and its Brazilian customers. **Anais do International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, Guimarães, Portugal, 18, 2012.
- VASCONCELOS, A. I. T.; MACHADO, D. Q.; ALMEIDA, S. R.; ARRUDA, D. M. O.; MATOS, F. R. N. O papel das experiências de consumo na construção da imagem das marcas: um estudo nas companhias aéreas. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 9, n. 1 p. 138-155, 2015.
- VAVRA, T. **Marketing de relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.
- WILSON, E. J.; VLOSKY, R. P. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, v. 39, n.1, p. 59-70, 1997.
- ZABLAH, A. R.; BELLENGER, D. N.; & JOHNSSTON, W. J. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 6, p. 475-489, 2004.