



NPS: COMO A RELAÇÃO COM O CLIENTE PODE ALAVANCAR UMA EMPRESA AÉREA, O CASO AZUL LINHAS AÉREAS

Joanna Silva Ferreira¹
Tammyse Araújo da Silva²

RESUMO

A métrica denominada *Net Promoter Score* (NPS), adotada por diversas empresas, inclusive as aéreas, é o tema deste estudo, que teve como objetivo analisar os resultados NPS nas principais companhias aéreas brasileiras, com ênfase na Azul Linhas Aéreas como estratégia de fidelização de clientes. Para tanto, a metodologia adotada pautou-se na abordagem qualitativa, na natureza básica de pesquisa, com objetivos descritivos e procedimentos bibliográficos, documentais, e em um estudo de caso. A partir dos resultados obtidos, constatou-se que as companhias aéreas Gol, Latam e Azul adotam o NPS e analisam seus resultados. Quanto à pontuação da Gol e da Latam, ambas pontuaram em 2022 um NPS baixo, levando-as a pertencer à Zona de Aperfeiçoamento, isto é, a de clientes insatisfeitos. Por outro lado, os 61 pontos obtidos pela Azul no mesmo ano a posicionaram na Zona de Qualidade, o que traduz em seus serviços aprovados pelos passageiros. Além disso, ao verificar o NPS da Azul entre 2018 e 2022, os resultados demonstraram que esta empresa permanece consecutivamente na Zona de Qualidade como resultado de estratégias diferenciadas para manter e atrair mais clientes. Entre seus diferenciais, verificaram-se a excelência de seus serviços alinhados às necessidades dos clientes, as oportunidades extraídas das situações mais difíceis e o alto índice de resolução dos problemas apontados pelos passageiros. Com o estudo, conclui-se que a Azul utiliza os resultados do NPS para aprimorar ainda mais os seus serviços e, com isso, consegue manter-se com alto índice de aprovação e atrair cada vez mais passageiros.

Palavras-chave: *Net Promoter Score*. Clientes. Companhias Aéreas. Azul Linhas Aéreas.

¹Graduanda em Ciências Aeronáuticas. PUC-GO. E-mail: joannassff@gmail.com

²Especialista em Docência Universitária pela Universidade Católica de Goiás. Graduada em Ciências Aeronáuticas pela UnisulVirtual. Professora da Escola Politécnica e de Artes no curso de Ciências Aeronáuticas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. EC-PREV pelo CENIPA. Credenciada no SGSO pela ANAC e pela Infraero. E-mail: tammyse@hotmail.com
tammyse@pucgoias.edu.br

NPS: HOW CUSTOMER RELATIONSHIP CAN LEVERAGE AN AIRLINE COMPANY, THE AZUL LINHAS AÉREAS CASE

ABSTRACT

The metric called Net Promoter Score (NPS), adopted by several companies, including airlines, is the subject of this study, which aimed to analyze the NPS results in the main Brazilian airlines, with emphasis on Azul Linhas Aéreas as a customer loyalty strategy. Therefore, the methodology adopted was based on a qualitative approach, basic nature of research, with descriptive objectives and bibliographic and documental procedures, and on a case study. From the results obtained, it was found that Gol, Latam and Azul Linhas Aéreas adopt NPS and analyze their results. Referring to the numbers of Gol and Latam, both scored a low NPS in 2022, which puts them in the Improvement Zone, that is, that of dissatisfied customers. On the other hand, the 61 points obtained by Azul in the same year classified it in the Quality Zone, which translates into its services approved by passengers. In addition, when checking Azul's NPS between 2018 and 2022, the results showed that this company remains consecutively in the Quality Zone as a result of differentiated strategies to retain and attract more customers. Among its differentials, there was the excellence of its services aligned with the needs of customers, opportunities extracted from the most difficult situations and the high rate of resolution of problems pointed out by passengers. With the study, it is concluded that Azul uses the results of the NPS to further improve its services and, with that, manages to maintain a high approval rate and attract even more passengers.

Keywords: Net Promoter Score. Customers. Airlines. Azul Linhas Aéreas.

1 INTRODUÇÃO

O *Net Promoter Score* (NPS) é uma métrica utilizada para calcular a lealdade de clientes, indicando pontos de melhoria da experiência do consumidor (OCTADESK; TRACKSALE, 2018). É uma ferramenta de fácil entendimento e, quando aplicada corretamente, possibilita mudanças significativas à organização, pois seus resultados podem ser trabalhados de diversas formas (OLIVEIRA, 2022).

O NPS apresenta uma categorização prática, dimensionando os clientes em promotores, neutros e detratores. Esse dimensionamento leva à ação que pode indicar as prioridades e, a partir delas, estabelecer processos para a tomada de decisão. Com essa categorização, a métrica de pontuação da empresa é estabelecida, de modo a utilizar o *feedback* dos clientes para criar melhorias no intuito de alcançar a excelência na entrega (SANTANA, 2016).

Considerando a importância dessa métrica para as empresas, o objetivo dessa pesquisa é verificar o NPS das companhias aéreas brasileiras e, sobretudo, analisar a satisfação e a fidelização do cliente sob a ótica estratégica da Azul Linhas Aéreas a partir desses resultados, com a finalidade de atrair mais passageiros. Para alcançar o objetivo proposto, o estudo traçou uma metodologia de abordagem qualitativa, natureza básica, com objetivos descritivos. Foram empregados, para tanto, procedimentos bibliográficos, documentais e realizado um estudo de caso, de acordo com a classificação de Prodanov e Freitas (2013) e Yin (2009). Desta forma, são fontes de pesquisa os materiais encontrados nos periódicos CAPES, no *Google Acadêmico* e em documentos condensados na Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e nas empresas aéreas (Latam, Gol e Azul), entre outras fontes.

Com os procedimentos metodológicos selecionados, a estrutura do texto divide-se em quatro seções. A primeira, revisão teórica, descreve o NPS, destacando sua métrica, seus resultados e sua importância para as empresas. Nesta parte, aponta-se ainda a diferença entre lucros bons e ruins. A seção seguinte discorre sobre os procedimentos metodológicos empregados no estudo,

ao passo que a terceira apresenta os resultados. A última seção tece as considerações finais.

2 REVISÃO TEÓRICA

Com significados parecidos, os termos 'cliente' e 'consumidor' são comumente confundidos; no entanto, eles guardam distinções entre si. Consumidor é aquele que compra sem criar vínculo com a empresa, e sua decisão baseia-se no menor preço e em uma avaliação superficial da confiabilidade da organização. Já o cliente é aquele que, ao pensar em comprar um produto, procura a empresa com a qual mais se identifica, baseando-se fortemente em suas experiências de compras anteriores ou em indicações de amigos e familiares, buscando segurança e praticidade (OLIVEIRA, 2020). Cabe acrescentar que neste estudo as fontes de pesquisa adotam tanto o termo cliente quanto consumidor.

Em um mercado competitivo e em constantes transformações, as empresas questionam-se sobre o que fazer para manter-se competitivas e como buscar novos mercados e estar sempre atualizadas com as necessidades de seus clientes. Porém, alcançar este objetivo tem sido cada vez mais difícil, haja vista que não só os concorrentes locais preocupam, mas também os nacionais e os internacionais (PIERI, 2018).

Por certo, o fenômeno da globalização fez com que houvesse a ampliação das opções de produtos e serviços, tornando o mercado mais competitivo. Portanto, as exigências dos consumidores aumentaram, uma vez que o acesso a novos produtos e ofertas ficou mais fácil, dificultando a manutenção de uma clientela fiel, tarefa essencial à sobrevivência das empresas. Diante desse cenário, as empresas passaram a buscar alternativas para se manter competitivas no mercado globalizado, investindo numa gestão focada na qualidade total, isto é, em ferramentas que garantem a eficiência e a eficácia dos processos da empresa, bem como a credibilidade do produto, a fim de conquistar a preferência dos clientes e mantê-los satisfeitos e fiéis (MENEZES, 2009). Essas intenções

organizacionais se sustentam no *marketing* de relacionamento, que, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan, (2017) *apud* Duarte e Mascena (2021, p. 283):

[...] tem ganhado cada vez mais espaço dentro das organizações como uma das estratégias mais assertivas, proporcionando uma conectividade com os clientes, deixando a ideia de que tudo o que é produzido é empurrado em cima dos consumidores passando a ser os clientes que direcionam o nível de produtividade, a qualidade e o *timer*.

Essa estratégia de *marketing* foi fortalecida com a utilização do NPS, uma ferramenta que possibilita verificar a situação na qual “[...] o público da organização se encontra, sinalizando em que patamar a empresa pode estar e/ou pode chegar, capaz de auxiliar a tomada de decisões das organizações, direcionando quais aspectos podem melhor, manter ou inovar” (DUARTE; MASCENA, 2021, p. 283).

A ferramenta NPS é aplicável em diferentes segmentos organizacionais, inclusive em empresas do setor da aviação. Como resultado, essas empresas podem ou não se posicionar no mercado como *customer centric*, isto é, aquelas que colocam o consumidor como centro de suas ações. Um exemplo é a Azul Linhas Aéreas, que, por anos consecutivos, é considerada uma empresa *customer centric* (OPINION BOX, 2022).

2.1 CONHECENDO O NPS E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

Tendo em vista o foco no cliente, o NPS ganhou destaque após a divulgação do artigo *The One Number You Need To Grow*¹, publicado pela *Harvard Business Review*, em 2003. O autor responsável pela publicação foi Fred Reichheld, um sócio da empresa de consultoria e pesquisa estadunidense *Bain & Company*. Com o intuito de ajudar as empresas a obter resultados de excelência, Reichheld criou o NPS, centrado em medir a lealdade dos clientes perante os serviços ou produtos oferecidos (REICHHELD; MARKEY, 2018).

Nesta linha, a metodologia do NPS consiste em uma avaliação do serviço ou produto por meio de uma pergunta que pode ser análoga a: “Numa escala de 0 a

¹ “O Número de que Você Precisa para Crescer”.

R. bras. Av. civil. ci. Aeron., Florianópolis, v. 3, n. 3, p. 238-262, jun-jul. 2023.

10, qual a probabilidade de você nos recomendar (ou recomendar este produto/serviço) a um amigo ou familiar?” (REICHHELD; MARKEY, 2018, p. 3). Desse modo, o autor declara que com esta escala é possível mensurar os sentimentos dos clientes. Ele ainda recomenda às companhias a fazerem pelo menos mais uma pergunta: “Qual o motivo mais importante para a nota que você deu?” (Idem, p. 3).

A partir da escala mencionada, a classificação dos consumidores pode ser dividida em três tipos: promotores, neutros e detratores (REICHHELD; MARKEY, 2018). As distinções entre essas categorias estão organizadas no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Classificação dos consumidores pela metodologia NPS

Classe	Resultado da avaliação e tendências
Promotores	Avaliaram a empresa com notas 9 ou 10, o que indica satisfação. Esses serão clientes que continuarão investindo na empresa e são leais, ou seja, não a trocariam com facilidade e a recomendariam a seus familiares e amigos. Esses clientes fiéis se predispõem a responder a pesquisa, pois fazem questão de avaliar positivamente o serviço/produto oferecido. Os promotores são a resposta de sucesso da empresa. Chega-se à conclusão de que quanto maior o número de promotores, maior o sucesso da empresa.
Neutros ou passivos	Atribuem notas 7 ou 8 e isto significa que não se agradaram tanto com o oferecido pela empresa. Estes não tendem a ser leais à empresa e mudariam com facilidade para a concorrência. Isso significa que a empresa não pode contabilizar com o investimento desses consumidores a longo prazo. Neutros são sinônimos de uma entrega medíocre dos serviços prestados pela empresa, e a missão da organização é a de fazer com que esse tipo de consumidor possa virar um cliente fiel nas futuras relações com a empresa, isto é, fazer com que os neutros se tornem promotores.
Detratores	Avaliam com nota entre 0 e 6, indicando a insatisfação após o seu relacionamento com a empresa. Essas pessoas mensuram negativamente a organização, devido a algum transtorno ocorrido. Estes representam o descontentamento, a decepção e a não recomendação da companhia. Assim, um dos desafios da empresa é corrigir a insatisfação desses consumidores e desculpar-se, apresentando soluções para o problema. Caso seja uma situação irreversível, a organização deve mudar o seu foco para não atrair mais esse tipo de pessoa. Portanto, os detratores são sinônimos de “fracasso”, fazendo com que a empresa tenha uma maior urgência em reparar seus erros.

Fonte: elaborado pelas autoras, 2023, com informações Reichheld e Markey, 2018.

De modo mais específico, o NPS propõe uma métrica simples e clara, de fácil interpretação, tendo em mente que o tempo e a atenção do cliente são valiosos. Essa pesquisa deve ser apresentada ao cliente assim que ele provou do produto e ou serviço e, em consequência, será possível avaliar a empresa perante a experiência vivida (SANTANA, 2016). A Figura 1 a seguir ilustra o modelo de pesquisa NPS:

Figura 1 – Métrica NPS



Fonte: adaptado de Reichheld e Markey, 2018.

Pela Figura 1, é possível constatar que o resultado NPS é calculado pela subtração da porcentagem de detratores da porcentagem de promotores. Cabe anotar que as avaliações passivas/neutras são desconsideradas (DELIGHTED, 2023).

Para exemplificar, supõe-se que uma empresa aplique a métrica a 100 consumidores. Destes, 40 (40% dos consumidores) deram notas 9 ou 10 (Promotores), 50 (50%) avaliaram com notas 7 ou 8 (Passivos) e 10 (10%) atribuíram notas de 0 a 6 (Detratores). O resultado será 30 (40 – 10, desconsiderando os 50). Desta forma, o NPS da empresa terá valor de 30 pontos (UNO, 2018).

Ressalta-se que o indicador NPS leva a uma escala que varia entre – 100 e 100 e expressa o grau de contentamento com a marca (DELIGHTED, 2023). Assim, com vistas a referenciar o resultado do NPS e visualizar a classificação da empresa, quatro zonas servem de parâmetro, são elas: crítica, de

aperfeiçoamento, de qualidade e de excelência (DIP, 2019). O Quadro 2 a seguir detalha essa classificação:

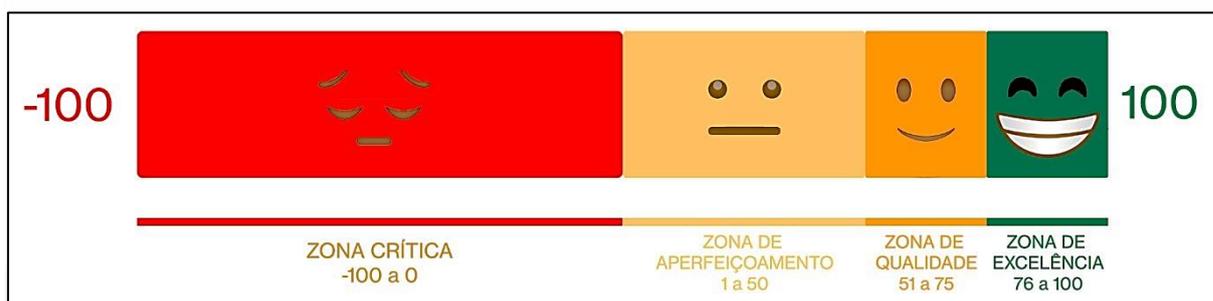
Quadro 2 – Zonas de enquadramento das empresas após os resultados do NPS

Zona/Escala	O que representa
Crítica - 100 a 0	Apenas as empresas com <i>score</i> negativo chegam a este nível; o que representa mais clientes detratores que promotores.
De Aperfeiçoamento 1 a 50	Nessa classificação, a empresa deve estar em alerta, já que expressa um número alto de clientes insatisfeitos.
De Qualidade 51 a 75	A empresa ainda não chegou à excelência e se mantém no limbo na qualidade; entretanto, esses números precisam ser analisados com cuidado, pois a proximidade está tanto para a Zona de Excelência quanto para a Zona de Aperfeiçoamento.
De Excelência 76 a 100	Representam as melhores pontuações de NPS e os mais elevados padrões de experiência do consumidor. Por certo, será preciso estar em constante monitoramento para que esse <i>score</i> seja mantido ou superado.

Fonte: elaborado pelas autoras, 2023, com dados de DIP, 2019.

Essas zonas de classificação do NPS podem ser representadas pela Figura 2 a seguir:

Figura 2 – Zonas de classificação do NPS



Fonte: elaborada pelas autoras, 2023, a partir de dados de DIP, 2019.

Os resultados alcançados com o auxílio do NPS facilitaram a forma de medir o sucesso de uma empresa em termos de satisfação e bom desempenho. Desta

maneira, ao articular a missão² da organização aos números, o NPS permite descobrir, mediante cálculos matemáticos, se a missão, de fato, está sendo eficaz (REICHHELD; MARKEY, 2018).

A partir disso, segundo Reichheld e Markey (2018), vários líderes conseguiram criar culturas que estimulassem os funcionários a focar mais nos clientes, pois ficou ainda mais evidente, com os resultados das pesquisas NPS, a importância do *feedback* da clientela para o sucesso das empresas. Em outros termos, despertou-se nos chefes executivos de companhias (CEOs)³ a curiosidade em saber diretamente de seus consumidores se os serviços ou produtos oferecidos estão bons a ponto de ganharem a lealdade dessas pessoas, complementam os autores.

Santana (2016) complementa essa ideia ao afirmar que, visando o próprio sucesso, as empresas começaram a buscar por mais clientes promotores e pelo menor número possível de consumidores detratores.

Cabe anotar que o NPS é um sistema flexível e adaptável, ou seja, ele permite que cada empresa consiga montar a pergunta chave que preferir. A maioria prefere começar sua pergunta com: “Qual a probabilidade de você recomendar a empresa...”; já outras preferem que sua escala seja de 0 (totalmente insatisfeito) a 5 (muito satisfeito), desde que seja uma pergunta clara e que as estatísticas estejam corretas (REICHHELD; MARKEY, 2018, p. 9).

Assim, em última análise, o NPS pode ser entendido como uma filosofia de negócios, um sistema de práticas operacionais e um compromisso de liderança que, por meio de dados matemáticos para a administração das empresas, proporciona claros incentivos para projetos de ação voltados a melhorias e desperta para o cuidado com os clientes com vistas à obtenção de um bom relacionamento e, de efeito, de lucros (REICHHELD; MARKEY, 2018).

² missão é o propósito pelo qual a empresa existe. É sua razão de ser. Em outras palavras, uma empresa deve manter-se no mercado não só para produzir o produto ou prestar o serviço que consta em seu contrato (ou estatuto) social, mas sim, para levar o benefício do seu produto ou serviço ao seu público-alvo (NAKAGAWA, 2006).

³ CEO é o acrônimo para *Chief Executive Officer*.

R. bras. Av. civil. ci. Aeron., Florianópolis, v. 3, n. 3, p. 238-262, jun-jul. 2023.

2.2 A RELAÇÃO ENTRE EMPRESA E CLIENTES VOLTADA PARA LUCROS BONS E RUINS

Certamente, o lucro ainda é o principal objetivo das organizações, porém, nas últimas décadas, o quesito relacionamento tem ganhado espaço dentro das empresas, e, para alcançar esse vínculo, organizações vêm buscando cada vez mais adaptar-se às novas práticas (CIRINO *et al.*, 2019). Isto porque a manutenção de um relacionamento de longo prazo com os clientes é importante, pois leva à vantagem econômica e ao crescimento das receitas e lucratividade ao longo do tempo. Significa dizer que o foco na manutenção da fidelidade dos clientes poderá conservar a organização bem à frente da concorrência (ALEXANDRINI; HASSE; SANTOS, 2007).

Contudo, de um modo geral, as empresas normalmente não conseguem com facilidade definir seu relacionamento com o cliente, tampouco mensurá-lo ou gerenciá-lo. De fato, não é simples medir e gerenciar a lealdade. Os líderes, funcionários, executivos financeiros e profissionais da área de *marketing* relacionam a lealdade de seus clientes com base na lucratividade de vendas, isto é, medindo os resultados com base em metas e lucros, indicadores estes que não revelam quase nada sobre a lealdade e o entusiasmo dos clientes (DALAFIORI, 2013).

Todavia, o esforço para a conquista de lucros no curto prazo se torna paradoxal em se tratando de cumprir metas de vendas, lidar com a pressão orçamentária e ajustar contabilidade de custos. Isto porque a gestão da organização, na busca pelo equilíbrio desses fatores, pode tomar decisões que, ao contrário do desejado, acabam por afastar clientes e empregados. Assim, a empresa passa a maior parte do tempo focada em investimentos equivocados para obter lucro a qualquer custo e acabam por obter aquilo que é cognominado de lucros ruins (REICHHELD; MARKEY, 2018).

Dito de outro modo, todas as vezes que um cliente se sente enganado, maltratado, ignorado ou coagido, os lucros obtidos desse cliente são ruins, pois proveem de precificação injusta ou enganosa. Eles também acontecem quando as

companhias economizam dinheiro ao entregar uma péssima experiência ao cliente. Assim, quando esquemas de precificação⁴ ludibriam o consumidor com a finalidade de fazê-lo pagar mais que o necessário para ter aquilo que necessita, tais esquemas criam lucros ruins. Esse tipo de lucro faz com que haja um aumento significativo de consumidores detratores (REICHHELD; MARKEY, 2018) e, como visto, quanto maior o número de detratores, menor será o resultado NPS e mais próxima da Zona Crítica a empresa estará.

Estes lucros destrutivos bloqueiam as melhores oportunidades de uma empresa atingir um crescimento real e consistente, tido como rentável no longo prazo e sustentável. Esse tipo de lucro costuma ser obtido por meio da extração de valor do cliente, e não da criação de valor, como, por exemplo, quando o vendedor empurra um produto mais caro ou inadequado aos consumidores. Naturalmente, esse caráter lucrativo destrutivo mancha a reputação da empresa (BARCELOS, 2010).

Por outro lado, lucros bons representam aqueles resultantes da prestação de um trabalho de excelência em que o cliente esteja satisfeito ao ponto de promover uma cooperação entusiasmada de divulgação entre familiares, amigos, colegas e retornar para comprar novamente (REICHHELD; MARKEY, 2018).

Um caso interessante apresentado por Reichheld e Markey (2018) ressaltou a habilidade dos gestores das companhias aéreas *Southwest Airlines* e *JetBlue Airways* em absorver a participação de mercado de suas concorrentes. Segundo os autores, estas duas empresas, após análise de seus lucros (bons e ruins), investiram nos bons e desincentivaram os ruins. Assim, essas companhias

⁴ Exemplo disso pode ser visualizado na precificação do alimento vendido a bordo, não raras vezes exorbitante em comparação aos valores praticados no mercado. Segundo Valery (2016), o debate acerca do custo das refeições a bordo ainda é um tabu para a maior parte das companhias aéreas. Um levantamento realizado em 2013 por um site de comparação de preços na Grã-Bretanha descobriu que, em média, comprar comida e bebida em um avião era pelo menos 241% mais caro do que no supermercado. Ainda que sejam considerados – e devem ser – os custos associados à alimentação nos aviões, como transporte, armazenamento, serviço e descarte de lixo, esses valores parecem exorbitantes, considerando que se trata de um avião, e não de um restaurante. Valery (2016) ainda relata que, segundo Mundo Bob Mann, consultor de serviços para o setor aéreo baseado em Washington, “não podemos nos esquecer, contudo, que a concorrência é muito forte nesse setor. Assim, muitas vezes, é preciso oferecer comida e bebida gratuitamente para atrair o passageiro”, especialmente quando se trata de voos de distância média.

conseguiram equilibrar suas necessidades de lucros a uma visão abrangente capaz de fornecer melhores resultados para seus clientes e uma missão motivadora para seus empregados. Por investir em lucros bons, a reputação das duas empresas floresceu no mercado aéreo (REICHHELD; MARKEY, 2018).

Diante do exposto, percebe-se que o valor do lucro líquido de uma empresa ao final do balanço financeiro está relacionado a outros fatores que vão além do lucro em si. Para Mckenna (2000), saldos positivos e saudáveis de uma organização estão associados a lucros honestos, a investimentos em melhoria contínua e *feedbacks* positivos de seus clientes, tornando-os investidores no longo prazo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada na construção deste estudo é de abordagem qualitativa, de natureza básica, com objetivos descritivos. Foram empregados, para tanto, procedimentos bibliográficos, documentais e realizado um estudo de caso. Prodanov e Freitas (2013) ressaltam que a pesquisa bibliográfica se concentra em material publicado, como livros e revistas, enquanto na documental as fontes podem ser reelaboradas conforme o objetivo do estudo. Além disso, os mesmos autores consideram o estudo de caso como uma maneira de coletar e analisar informações sobre um determinado grupo, com a finalidade de estudar diferentes aspectos que os envolva. Yin (2009) complementa essa ideia, dizendo que o estudo de caso é um método de pesquisa que utiliza dados coletados a partir de situações reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto.

Por estas razões, são fontes adotadas na pesquisa os periódicos CAPES, Google Acadêmico e documentos extraídos da ANAC e de empresas aéreas (Latam, Gol e Azul). Com base no objetivo da pesquisa e nos procedimentos selecionados, os sujeitos do estudo foram definidos como: a relevância do NPS para as empresas aéreas e o estudo de caso da Azul Linhas Aéreas, considerando particularidades relacionadas ao seu NPS.

4 RESULTADOS

Os achados da pesquisa apontam para a utilização do NPS pelas empresas aéreas brasileiras como estratégia de mercado, sobressaindo-se, neste aspecto, a Azul Linhas Aéreas.

4.1 O NPS E SUA RELEVÂNCIA PARA AS COMPANHIAS AÉREAS

A redução das distâncias entre espaço e tempo promove maior competitividade econômica, aumenta a produtividade e gera maior eficiência, em especial quando se trata do setor aéreo, cujas vantagens estão diretamente relacionadas aos fatores tempo e espaço. Com efeito, o transporte aéreo é essencial para desenvolvimento econômico e social de um país e, em decorrência da possibilidade de conexões rápidas, facilita o deslocamento de pessoas e bens, permite o fluxo de agentes de negócios e impulsiona as atividades comerciais e o turismo. É notória, ainda, a rápida evolução tecnológica desse modo de transporte e o aperfeiçoamento das questões regulatórias que abrangem a aviação civil, que contribuem para o sucesso do setor (SETOR AÉREO BRASILEIRO, 2022).

A concorrência na aviação civil também corroborou significativamente para a melhoria do desempenho nos serviços das companhias aéreas. As empresas se viram obrigadas a criar formas de identificação da marca, de posicionamento diante do mercado e de satisfação dos clientes, principalmente porque passageiros passaram a escolher quais atributos seriam decisivos na hora da compra. Assim, a diferenciação e a diversificação nos serviços oferecidos, bem como a preocupação com o cliente, suas necessidades e preferências, são características inerentes à gestão das companhias aéreas (SILVA, 2012).

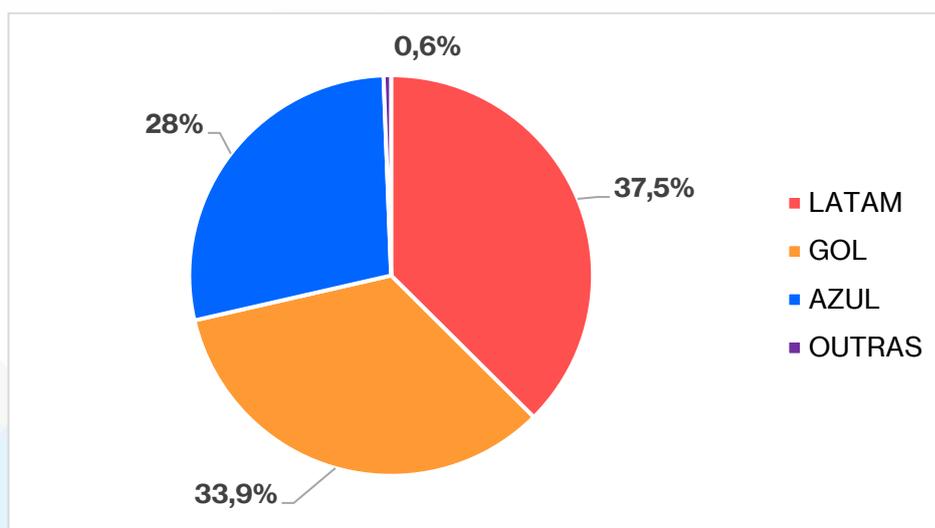
Certamente, os serviços no transporte aéreo prezam pela qualidade, formalidade e padronização da forma de servir, agir e se portar. O trabalho prestado pelas companhias aéreas deve possuir alto nível e melhorias contínuas focadas nas necessidades e exigências dos passageiros. Devem conquistar o

cliente em cada passo da realização do serviço prestado, satisfazendo suas necessidades básicas e atingindo as suas expectativas (SILVA, 2012).

Tendo essas premissas em mente, o NPS é uma ferramenta de extrema valia no âmbito da aviação civil. Nesta linha, a companhia aérea norte americana *JetBlue*, é vista como uma das inovadoras no uso desta ferramenta (COUGO, 2020). Atualmente, a *JetBlue* apresenta um dos resultados de NPS mais altos do mundo no ramo da aviação, com o valor de 68 pontos. No campo das companhias aéreas, pontuações acima de 50 são consideradas ótimas, uma vez que a média da indústria para viagens e hospitalidade/companhias aéreas é de 43 pontos (COSTUMER GURU, 2023).

No Brasil, empresas do setor também adotaram o NPS, entre elas, destacam-se as mais representativas Azul Linhas Aéreas, Gol Linhas Aéreas e Latam Airlines (OLIVEIRA, 2022). Sobre a representatividade dessas empresas, dados da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC, 2023) demonstram que, se somada a participação no mercado doméstico das três companhias, elas representam cerca de 99,5%⁵ do total nacional, sendo que 37,5% pertencem à Latam, 33,9% à Gol e 28% à Azul, conforme se verifica no Gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1 – Participação no mercado doméstico de passageiros



Fonte: elaborado pelas autoras, 2023, a partir de informações da ANAC, 2023.

⁵ Dados atualizados pela ANAC até março de 2023.

R. bras. Av. civil. ci. Aeron., Florianópolis, v. 3, n. 3, p. 238-262, jun-jul. 2023.

Assim, o NPS veio para auxiliar essas empresas do setor na relação com o cliente. De forma geral, Latam, Gol e Azul adotam a metodologia no NPS, realizando as pesquisas por meio de SMS e Email. O resultado do NPS é analisado internamente e considerado para o aprimoramento dos serviços. Nessas companhias, o cliente tem canais de atendimento e pode manifestar a sua satisfação ou insatisfação em momentos pré, durante e após o voo, com medidores internos de reclamações e elogios (OLIVEIRA *et al.*, 2020). Os motivos pelos quais as três principais companhias aéreas nacionais utilizam o NPS são a seguir descritos.

Segundo a Latam, ela adota o NPS para acompanhar sistematicamente a percepção dos clientes sobre a sua operação e os seus serviços, identificando pontos fortes e fracos e impulsionando a melhoria contínua dos processos. No segmento de passageiros, a pesquisa conta com segmentações específicas, como: experiência digital, experiência a bordo e Central de Atendimento (LATAM, 2021). O resultado em 2022 seguiu a tendência de alta dos últimos anos e alcançou 50 pontos (LATAM, 2022).

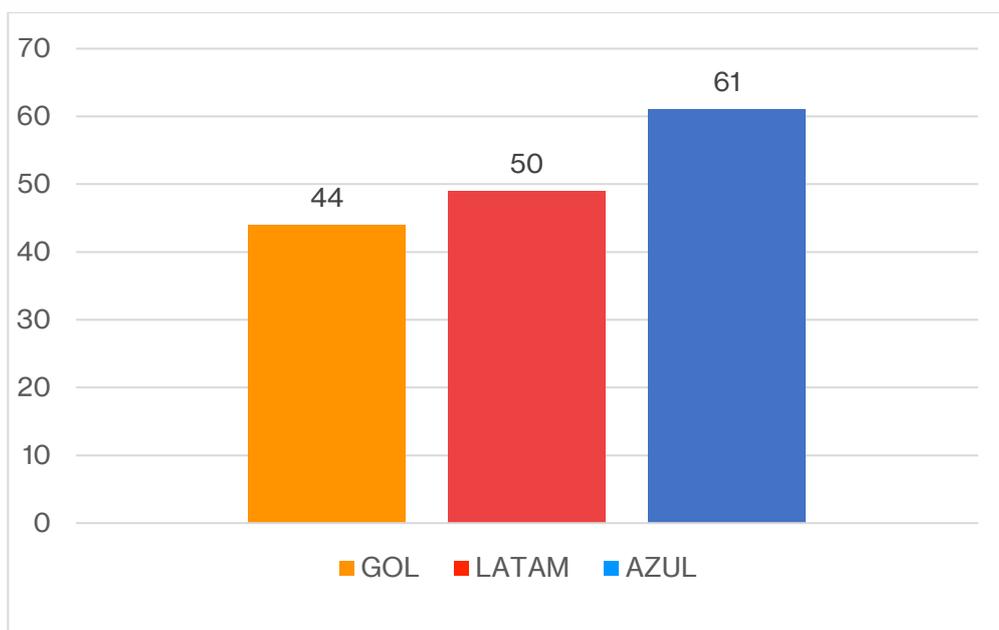
No caso da Gol, o setor voltado aos resultados do NPS foi criado para se relacionar com as demais equipes, com o objetivo de ajudar outras áreas da empresa a resolverem os principais itens de insatisfação dos clientes. Com a pesquisa de satisfação modelo NPS, a empresa localiza os principais transtornos de seus clientes e ainda consegue pesquisar o mercado e comparar seus resultados ao de outras empresas. Segundo Ana Maria Bargieri, gerente de Experiência do Cliente da Gol Linhas Aéreas, para melhorar a experiência do cliente, a equipe tem três fases de ação: identificação das oportunidades de melhoria, acompanhamento e cruzamento de dados (GUIMARÃES, 2019). De acordo com o relatório trimestral publicado pela Gol, esta alcançou em 2022 o resultado de 44 pontos no NPS (GOL, 2022a).

Já a Azul emprega o NPS para medir a satisfação de seus clientes em cada ponto de interação durante a experiência com a empresa. Isso possibilita compreender os pontos que precisam evoluir, assim como acompanhar aqueles que entregam o melhor trabalho. A empresa sempre está atenta às tendências e

aos números das pesquisas, acompanhando também as respostas dos clientes (AZUL, 2021). Em 2022, a Azul obteve o resultado de 61 pontos (AZUL, 2022).

Comparando os resultados das três empresas para o ano de 2022, fica evidente o destaque da Azul e sua liderança no *ranking* do NPS entre as empresas do setor. O Gráfico 2 exibe esses valores:

Gráfico 2 – Comparativo entre o NPS da Gol, Latam e Azul no ano de 2022



Fonte: elaborado pelas autoras a partir de dados da Gol, 2022; Latam, 2022; Azul, 2022.

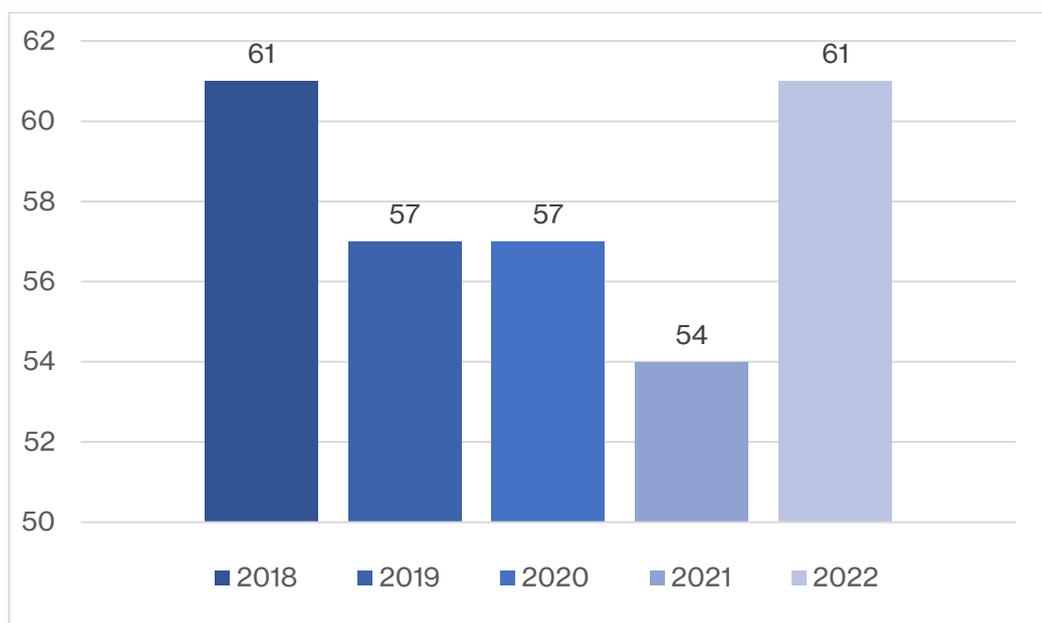
Pelo Gráfico 2, observa-se que Gol e Latam pontuaram, em 2022, na Zona de Aperfeiçoamento, indicando uma moderada insatisfação dos clientes com seus serviços. Já a Azul permeia a Zona de Qualidade e isto significa que seus serviços são reconhecidos pelos clientes como de qualidade.

4.2 POR DENTRO DO NPS DA AZUL LINHAS AÉREAS

Como verificado, a Azul apresentou o melhor NPS entre as três maiores empresas do setor aéreo no Brasil, razão pela qual os aspectos mais significativos que acompanham os resultados dessa companhia em termos de NPS passam a ser abordados.

Após consultar dados da Azul sobre seu NPS, foi possível acompanhar seus indicadores dos últimos cinco anos, período entre 2018 e 2022. No intervalo analisado, o NPS foi de 61 pontos em 2018 (AZUL, 2019a); em 2019, caiu para 57 pontos (AZUL, 2019b), sendo que este valor foi mantido em 2020 (AZUL, 2020); já em 2021 houve uma queda no indicador, que chegou a 54 pontos (AZUL, 2021); em 2022, o valor subiu para 61 pontos (AZUL, 2022). O Gráfico 3 a seguir apresenta cronologicamente o NPS da Azul entre 2018 e 2022:

Gráfico 3 – Resultado NPS da Azul Linhas Aéreas nos últimos cinco anos



Fonte: elaborado pelas autoras a partir de dados da Azul, 2019a; 2019b; 2020; 2021; 2022.

A partir dos dados do Gráfico 3, é constata-se que os resultados da Azul nos últimos anos pontuaram na chamada Zona de Qualidade elencada por DIP (2019). Isto sugere que empresa possui muitos clientes promotores, segundo classificação de Reichheld e Markey (2018). Além disso, comparando o NPS da empresa no ano de 2022 (Gráfico 2) com o das concorrentes, verifica-se que o limiar de insatisfação dos clientes da Gol e Latam pode impulsionar adesão de mais clientes à Azul, pois, como mencionado por Silva (2012), a prestação de serviço de excelência conquista o cliente.

Com pontuações elevadas, a Azul chega a competir com resultados NPS de empresas grandes de outros ramos, como é o caso da *Apple*, *Netflix* e *Amazon*, uma vez que a pontuação da empresa aérea só ficou atrás da *Netflix*, empatando com a *Amazon* e sendo superior à da *Apple* no ano de 2022 (REVISTA AZUL/VOE AZUL, 2022). O NPS ajuda principalmente na tomada de decisão da companhia e, à medida que os clientes vão fazendo seus comentários, a parte administrativa da empresa pode incorporar alguns critérios construtivos que agradem aos clientes (REICHHELD; MARKEY, 2018).

Ressalta-se que o maior patrimônio conquistado dia a dia pela empresa é a sua reputação com o cliente (BREAK, 2020). A esse respeito, Jason Ward, vice-presidente de Pessoas e Clientes da Azul, revelou em uma entrevista algumas medidas para que a Azul fique alinhada aos clientes e uma delas foi a criação da sigla “OPA”, que significa observar, perceber e atender. Trata-se de uma estratégia interna aplicada no treinamento de seus colaboradores, com o intuito de mostrar que cada cliente tem um perfil e gosta de ser atendido conforme sua necessidade naquele momento (ACX CAST, 2022).

Desta maneira, clientes executivos preferem a agilidade no atendimento, ao passo que clientes em férias com a família precisam de uma maior orientação e acolhimento dos colaboradores (ACX CAST, 2022). Por certo, os consumidores não querem ser classificados como alvos ou segmentos de mercado, rotulados como um grupo de pessoas com necessidades praticamente idênticas, desejando, ao contrário, ser atendidos, na medida do possível, em suas demandas (MCKENNA, 2000).

O entrevistado acrescenta que a Azul se mantém sempre atenta aos resultados NPS, pois com eles a empresa permanece informada sobre o ponto de vista do cliente, seja ele positivo ou negativo. Além disso, o vice-presidente registra que em situações normais é fácil para as companhias aéreas conseguirem prestar um bom serviço, mas em momentos difíceis, como em atrasos e cancelamentos de voos, somente algumas empresas se destacam. Tendo essa premissa em mente, um diferencial da Azul é a sua alta direção, que enxerga nas situações difíceis uma oportunidade de mostrar acolhimento ao cliente, apresentando

soluções aos problemas ocorridos. Isto favorece a companhia, destacando-a positivamente, mesmo em situações conturbadas. É, portanto, o atendimento de excelência da Azul que lhe permite fidelizar clientes e alcançar boas notas no NPS (ACX CAST, 2022).

Outro ponto positivo da Azul com relação aos seus clientes refere-se à solução de problemas. Sobre esse aspecto, no Boletim de Monitoramento do Consumidor divulgado pela ANAC no ano de 2022, a Azul Linhas Aéreas apresentou o melhor percentual de solução das reclamações dos consumidores (ANAC, 2022). Ainda no contexto da fidelização de clientes, outro diferencial da empresa foi a adoção do serviço de tradução simultânea do português para a Língua Brasileira de Sinais (Libras), tornando-se, em 2020, a única companhia aérea na América do Sul a contar com esse serviço. A empresa também celebra o Dia Internacional da Mulher com voos de tripulação 100% feminina.

Os icônicos aviões cor de rosa, que chamam a atenção sobre a importância do “Outubro Rosa”, representam a iniciativa de isentar o valor da passagem aérea a mulheres que dependem da viagem para chegarem ao hospital para o tratamento de câncer de mama (BREAK, 2020). São essas e outras ações que fazem com que a Azul se destaque em meio às demais empresas do setor, tendo, por certo, como resultado, a fidelização de clientes.

ISSN 2763-7697

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de pesquisa NPS é de suma importância para a percepção das empresas sobre a fidelização de seus clientes, uma vez que a ferramenta consegue revelar os pontos fortes e fracos da organização extraídos do *feedback* dos clientes. Este estudo teve por objetivo analisar as pesquisas de satisfação do cliente NPS nas três principais empresas aéreas brasileiras, evidenciando os resultados da companhia Azul Linhas Aéreas e suas estratégias para atrair mais clientes.

A partir dos resultados, foi possível constatar que a métrica NPS é aplicada nas companhias aéreas brasileiras Gol, Latam e Azul e que os valores alcançados

por cada uma delas não são similares. Para o ano de 2022, a Gol e a Latam apresentaram, respectivamente, NPS de 44 e 50, pontuação que as posicionou na Zona de Aperfeiçoamento, sinalizando a insatisfação moderada de seus clientes. Por outro lado, a Azul, no mesmo ano, pontuou 61, número este inserido na Zona de Qualidade, isto é, o serviço prestado pela Azul é, no entendimento dos clientes, de qualidade, o que a leva a agregar ainda mais clientes promotores do que detratores.

Considerando estes resultados, o estudo voltou-se para o caso da Azul. Após análise dos dados de 2018 a 2022, ficou constatado que o NPS da empresa permaneceu consecutivamente na Zona de Qualidade, ainda que seus valores não se mantivessem constantes. Isto sugere que a Azul trata seus clientes de forma diferenciada e utiliza o NPS para buscar maneiras de manter a excelência de seus serviços, alinhar as necessidades de seus clientes, encontrar oportunidades nas situações mais difíceis e solucionar os problemas dos passageiros, em caso de reclamação.

Do exposto, conclui-se que o NPS é um método de pesquisa com o qual a empresa pode contar para aprimorar seus serviços e, conseqüentemente, absorver mais mercado, resultando em lucros bons, como ocorre com as companhias *Southwest Airlines* e *JetBlue Airways*. Aparentemente, endossando os exemplos dessas empresas, a Azul Linhas Aéreas segue aprimorando seus serviços e desenvolvendo estratégias a partir da opinião de seus passageiros, ações que corroboram para a alavancagem de mais clientes fiéis.

Por fim, como sugestão de pesquisas futuras, seria de extrema valia analisar e comparar os resultados NPS das três grandes empresas aéreas brasileiras com seu faturamento no balanço patrimonial anual ao longo dos anos, uma vez que os resultados NPS podem significar sucesso a longo prazo para as companhias. Além disso, interessaria, ainda, identificar a porcentagem de clientes respondentes dessas pesquisas, a fim de traçar estratégias de *marketing* que incentivem os clientes, cada vez mais, a participarem do NPS, a fim de ampliar a eficácia da métrica NPS.

REFERÊNCIAS

ACX CAST. **Voando com CX!** Com Jason Ward. 2022. [vídeo]. Disponível em: Voando com CX! Com Jason Ward | ACXCAST #003. Acesso em: 25 abr. 2023.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Relatório de demanda e oferta:** rankings – empresa aérea. 2023. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaMGRjNjdhOWUtYTJhNy00OGM2LTkzYWQtZTlmZjU3NmJlZTFlliwidCI6ImI1NzQ4ZjZlLWl0YTQtNGlyYi1hYjJhLWVmOTUyMjM2ODM2NjI1MmMiOjR9>. Acesso em: 2 abr. 2023.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Boletim de monitoramento do consumidor.gov.br – transporte aéreo.** 2022. Disponível em: https://www.gov.br/anac/pt-br/canais_atendimento/consumidor/boletins/2022/2-trimestre. Acesso em: 1 abr. 2023.

ALEXANDRINI, F.; HASSE, C.; SANTOS, F. **Estudo da satisfação e fidelização de clientes em uma empresa de informática.** 2007. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/861_Artigo_satis_cli_ti.pdf. Acesso em: 23 abr. 2023.

AZUL LINHAS AÉREAS BRASILEIRAS. **Formulário de Referência - 2019 - AZUL S.A.** 2019a. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/ad6d4364-2f03-406f-bbaf-afb6dc3ffe12?origin=1>. Acesso em: 27 abr. 2023.

AZUL LINHAS AÉREAS BRASILEIRAS. **Relatório de Sustentabilidade 2019.** 2019b. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/e7323ed5-9412-4aae-958d-ce22d6bb9440_azul_relatorio%20de%20sustentabilidade%202019.pdf. Acesso em: 28 abr. 2023.

AZUL LINHAS AÉREAS BRASILEIRAS. **Formulário de Referência 2020 – AZUL S.A.** 2020. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/6ba13f39-9f0a-54ff-7dd1-116194a690d3?origin=1>. Acesso em: 28 de abr. 2023.

AZUL LINHAS AÉREAS BRASILEIRAS. **Relatório de Sustentabilidade.** 2021. Disponível em: <https://www.voeazul.com.br/en/img/1466435325197-Relat%C3%B3rio%20de%20Sustentabilidade%202021.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2023.

AZUL LINHAS AÉREAS BRASILEIRAS. **Apresentação institucional 4T22**. 2022. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/15d1dd38-66d5-657b-8218-d4fc32d69155?origin=1>. Acesso em: 28 abr. 2023. Sustentabilidade

BARCELOS, V. da S. **Avaliação do seguro empresarial do Banco Alfa, pelos clientes do município de Gravataí/RS**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/30240/000780282.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 mar. 2023.

BREAK. **Azul fala a língua regional e trata os clientes com "C" maiúsculo**. 2020. Disponível em: <https://negocios.empresaspioneiras.com.br/break/paginasazuis/NOT,0,0,1490635,azul-fala-a-lingua-regional-e-trata-os-clientes-com-c-maiusculo.aspx>. Acesso em: 20 abr. 2023.

CIRINO, A. *et al.* **Gestão do relacionamento com o cliente** – análise das tecnologias e dos processos que visam a fidelização e satisfação dos clientes. 2019. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano campus avançado Ipameri, Ipameri-GO.

COSTUMER GURU. **JetBlue net promoter score 2023 benchmarks**. 2023. Disponível em: <https://customer.guru/net-promoter-score/jetblue>. Acesso em: 23 abr. 2023.

COUGO, A. D. **Impacto dos dados de experiência sobre estratégias de customer experience: o caso JetBlue**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/225483/001126788.pdf?sequence=1>. Acesso em: 4 abr. 2023.

DALAFIORI, J. **Qualidade no atendimento ao cliente**. 2013. Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Produção Têxtil) – Faculdade de Tecnologia de Americana (FATEC), Americana/SP. Centro Paula Souza. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/1217/1/20131S_DALAFIORIJosianeOliveira_TCCTX0268.pdf. Acesso em: 9 abr. 2023.

DADOS, INFORMAÇÕES E PESQUISAS (DIP). **NPS: como manter e conquistar clientes**. 2019. Disponível em: <https://dipestrategia.com.br/wp-content/uploads/2019/04/E-BOOK-NPS-2.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2023.

DELIGHTED. **Como calcular seu NPS**. Disponível em: <https://delighted.com/pt-br/nps-calculator>. Acesso em: 23 abr. 2023.

R. bras. Av. civil. ci. Aeron., Florianópolis, v. 3, n. 3, p. 238-262, jun-jul. 2023.

DUARTE, N. R.; MASCENA, M. B. C. Marketing de relacionamento: estratégia para mensurar a satisfação do cliente utilizando o método Net Promoter Score (NPS). **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 15, n. 56, p. 270-287, julho, 2021, ISSN 1981-1179.

GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES. **Relatório de resultados segundo trimestre de 2022**. 2022. Disponível em:

[https://ri.voegol.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=7925F7A5-D42C-427D-A9F6-](https://ri.voegol.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=7925F7A5-D42C-427D-A9F6-970600E0BFB2#:~:text=Neste%20per%C3%ADodo%20a%20GOL%20transportou%20cerca%20de%20197.954%20passageiros%20no%20mercado%20internacional.&text=No%20T22%2C%20o%20volume%20total,%2C6%25%20comparativamente%20ao%20T21)

[970600E0BFB2#:~:text=Neste%20per%C3%ADodo%20a%20GOL%20transportou%20cerca%20de%20197.954%20passageiros%20no%20mercado%20internacional.&text=No%20T22%2C%20o%20volume%20total,%2C6%25%20comparativamente%20ao%20T21](https://ri.voegol.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=7925F7A5-D42C-427D-A9F6-970600E0BFB2#:~:text=Neste%20per%C3%ADodo%20a%20GOL%20transportou%20cerca%20de%20197.954%20passageiros%20no%20mercado%20internacional.&text=No%20T22%2C%20o%20volume%20total,%2C6%25%20comparativamente%20ao%20T21). Acesso em: 28 de abr. 2023.

GUIMARÃES, L. **A metodologia da Gol para melhorar continuamente a experiência do cliente**. 2019. Disponível em:

<https://www.consumidormoderno.com.br/2019/09/13/gol-cx/>. Acesso em: 20 abr. 2023.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: mudança do marketing tradicional para o digital. Editora Actual. Portugal, 2017. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=lang_pt&id=NYFsDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=eras+do+marketing+segundo+kotler&ots=8Sa_0Cj9R2&sig=Bmcm2b4giExKQ71X3JCB2boBXI#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 5 maio 2021.

LATAM. **Relatório integrado 2021**. 2021. Disponível em:

<https://www.latamairlinesgroup.net/static-files/6ad06b15-2443-49bb-8e15-e6a16f62f153>. Acesso em: 14 abr. 2023.

LATAM AIRLINES GROUP. **Memória integrada 2022**. 2022. Disponível em:

<https://www.latamairlinesgroup.net/static-files/1149ef2f-2cb2-4765-ac97-ddaa999c3cd8>. Acesso em: 28 abr. 2023.

MCKENNA, R. **As cinco regras do novo marketing**. 2000. Disponível em:

<https://pt.scribd.com/document/52176080/As-cinco-regras-do-novo-marketing-Regis-McKenna>. Acesso em: 29 mar. 2023.

MENEZES, R. C. **Satisfação do cliente**: uma estratégia focada na gestão da qualidade total. 2009. Curso de Administração com ênfase em recursos humanos. 8º período. 2009. Faculdade São Luís de França/SE. Disponível em: https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/Rivanda_Cruz_Menezes.pdf. Acesso em: 12 mar. 2023.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta**: missão, visão, valores. 2006. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF. Acesso em: 29 mar. 2023.

OCTADESK, TRACKSALE. **Manual rápido do NPS**: gestão do feedback do cliente em tempo real. 2018. Disponível em: <https://thiagoconcer.com.br/wp-content/uploads/2018/04/NPS-MANUAL.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2023.

OLIVEIRA, A. S. de *et al.* **A jornada do cliente**: um modelo que promova a experiência e a geração de valor como fator de vantagem competitiva para a Gol Linhas Aéreas. 2020. Projeto (Especialização em Gestão de Negócios) – Fundação Dom Cabral. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/460/1/A%20jornada%20do%20cliente.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2023.

OLIVEIRA, A. D. **Diferença entre consumidor e cliente**. 2020. Disponível em: <https://www.escoladeecommerce.com/artigos/diferenca-entre-consumidor-e-cliente/>. Acesso em: 11 mar. 2023.

OLIVEIRA, A. P. R. de. **Comparação de medidas do NPS entre as empresas listadas no ranking nacional de atendimento ao cliente – IBRC**. 2022. Relatório de Estágio (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Aplicadas e Humanas da Universidade Federal Rural do Semiárido, Mossoró, RN. Disponível em: https://repositorio.ufersa.edu.br/bitstream/prefix/8354/1/AnaPRO_MONO.pdf. Acesso em: 30 abr. 2023.

OPINION BOX. **Aviação**. 2022. Disponível em: <https://www.opinionbox.com/nps/segmentos-avaliados/aviacao/>. Acesso em: 22 abr. 2023.

PIERI, J. **Como manter um mercado inovador em um mundo globalizado**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão e Desenvolvimento de Negócios Internacionais) – UNISUL, Florianópolis/SC. 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. [recurso eletrônico]. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2023.

REEICHHELD, F. MARKEY, R. **A pergunta definitiva 2.0** – Como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes. São Paulo: Alta Books, 2018.

REVISTA AZUL/VOE AZUL. **Mídia kit 2022**. 2022. Disponível em: https://revistaazul.voeazul.com.br/wp-content/uploads/2022/08/Azul_MidiaKit2022.pdf. Acesso em: 30 abr. 2023.

SANTANA, J. K. **Implantação da metodologia net promoter score em uma microempresa**. 2016. Relatório – Estágio Supervisionado na empresa Be. Branding by Design. Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande/PB. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/bitstream/riufcg/12243/1/J%C3%89SSICA%20KEITE%20DA%20SILVA%20SANTANA%20-%20RELAT%C3%93RIO%20DE%20EST%C3%81GIO%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20CH%202016.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2023.

SETOR AÉREO BRASILEIRO. **Boletim de logística a importância do transporte aéreo para o brasil**. 2022. Disponível em: <https://ontl.epl.gov.br/wp-content/uploads/2022/02/Setor-Aereo-Brasileiro-v3.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2023.

SILVA, R. S. do N. **Marketing aplicado a serviços aéreos: a percepção dos usuários acerca da qualidade dos serviços prestados pelas companhias aéreas atuantes na paraíba**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa/PB, 2012.

UNO, D. **NPS: como as maiores empresas do mundo medem a satisfação de seus clientes**. 2018. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/nps/>. Acesso em: 20 abr. 2023.

VALERY, Yolanda. **Quanto custa a comida que as companhias aéreas servem nos aviões?** 2016. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2016/04/160405_comida_aviao_custo_fn. Acesso em: 25 maio 2023.

YIN, R. K. **Case study research, design and methods** (applied social research methods). Thousand Oaks. California: Sage Publications, 2009.