

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA POLITÉCNICA E DE ARTES
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AERONÁUTICAS**



**EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: UMA IMPORTANTE ESTRATÉGIA DE GESTÃO
PARA AS COMPANHIAS AÉREAS**

GERALDO CORDEIRO DE TOLEDO NETO

GOIÂNIA

2023

GERALDO CORDEIRO DE TOLEDO NETO

**EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: UMA IMPORTANTE ESTRATÉGIA DE GESTÃO
PARA AS COMPANHIAS AÉREAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada à Escola Politécnica, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Aeronáuticas.

Orientador:

Prof. Esp. André Luiz da Silva Fernandes.

Banca examinadora:

Prof.^a Esp. Tammyse Araújo da Silva.

Prof.^a Dr.^a Nagi Hanna Salm Costa.

GOIÂNIA

2023

GERALDO CORDEIRO DE TOLEDO NETO

**EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: UMA IMPORTANTE ESTRATÉGIA DE GESTÃO
PARA AS COMPANHIAS AÉREAS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em sua forma final pela Escola Politécnica e de Artes, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Aeronáuticas, em 13/12/2023.

Orientador: Prof. Esp. Andréluiz da Silva Fernandes

Prof.^a Esp. Tammyse Araújo da Silva

Prof.^a Dr.^a Nagi Hanna Salm Costa

GOIÂNIA

2023

AGRADECIMENTOS

A Deus, inicialmente, por permitir que eu retomasse a graduação e concluísse essa etapa. Foram quase dois anos afastado do ambiente acadêmico em função do cuidado com minha saúde física e mental, um período nebuloso e de grandes desafios. Confesso que, assim como esse período em que estive distante, retornar à faculdade e, dentro em pouco, elaborar este trabalho, também foi uma fase singular, difícil, com inúmeros desafios e que testou, diariamente, o meu emocional. Entretanto Ele me sustentou todos os dias.

Carrego ainda uma gratidão eterna pelos meus pais, Gervando e Ednamir, e pelos meus irmãos, Geovana e João Paulo, pois se abdicaram de suas vidas e problemas e, prontamente, dedicaram-se à minha recuperação. Foram eles que me incentivaram a retomar os estudos e concluir a graduação; por isso, esta escrita foi inteiramente incentivada pelos amores da minha vida.

Outra significativa parcela de contribuição com este trabalho veio do meu orientador, professor André Luiz da Silva Fernandes, o qual desde o início se mostrou disposto a contribuir com sua elaboração. André, sempre muito cuidadoso com as palavras, calmo e compreensivo, tornou esse processo mais ameno, “namastê”.

Agradeço, por último, aos meus amigos, que estiveram ao meu lado em todas essas fases: Júnior Junqueira, Anna Paula, Elda, Rafaela Ribeiro, Gabriela Daher e tantos outros. Os nossos diálogos e momentos diários são para mim doses de alívio e felicidade. Gratidão!

RESUMO

A gestão da experiência do cliente é uma das principais estratégias de concorrência no mercado global contemporâneo. Por isso, deve ser planejada e executada de forma séria e responsável, com ferramentas eficazes e direcionadas ao público-alvo, para que resulte em *feedbacks*¹ positivos e, assim, fidelize o cliente. Nessa esteira, o presente estudo apresenta a influência da mudança do comportamento das sociedades e a consequente transformação do consumo como dois dos principais fatores que viabilizaram o estudo e a implementação de estratégias que atendessem às expectativas de clientes e consumidores, de um modo geral, com foco naqueles da aviação, mais especificamente, os de linhas aéreas. Isso porque – dado o mercado global, as constantes demandas dos clientes e o alto nível de concorrência – é inegável e urgente que essas empresas canalizem esforços para elaborar uma jornada do cliente satisfatória, visto que muitas ainda não investem nessa proposta, razão pela qual o estudo se justifica. A partir deste contexto, identifica-se a necessidade preliminar de se proceder ao mapeamento da jornada do cliente como estratégia anterior à elaboração de ações que visam uma melhor experiência ao consumidor, assim como de adoção da métrica *Net Promoter Score*² (NPS), fundamental na coleta de dados e *feedbacks* dos respectivos clientes, bem como a importância do colaborador na efetivação das estratégias voltadas a conquistar, manter e fidelizar o cliente. Os objetivos se concentram, portanto, em ressaltar a importância dessa estratégia de fidelização com vistas, em última análise, à integridade financeira das companhias e, de efeito, à sua manutenção em um mercado altamente concorrido. Para cumprir os objetivos, a metodologia utilizada ancora-se nos conteúdos acessados em diversos referenciais bibliográficos, além do estudo de caso da *JetBlue Airways*. Confirma-se que as constantes mudanças na forma de consumir produtos, bens ou serviços demandam das empresas aéreas mais atenção na entrega de seus serviços, que, para além da simples venda, deve oferecer uma experiência inesquecível.

Palavras-Chave: Consumo. Fidelidade. Estratégia. Experiência do Cliente. Companhias Aéreas.

¹ Tradução: resposta dada a um estímulo como uma maneira de avaliá-lo.

² Tradução: métrica de lealdade e/ou pontuação do cliente.

ABSTRACT

Customer experience management is one of the main competitive strategies in the contemporary global market. Therefore, it must be planned and executed in a serious and responsible manner, with effective tools aimed at the target audience, so that it results in positive feedback and, thus, customer loyalty. In this sense, the present study presents the influence of changing societal behavior and the consequent transformation of consumption as two of the main factors that enabled the study and implementation of strategies that met the expectations of clients and consumers, in general, with focus on those in aviation, more specifically, those in airlines. This is because – given the global market, constant customer demands and the high level of competition – it is undeniable and urgent that these companies channel efforts into creating a satisfactory customer journey, as many still do not invest in this proposal, which is why the study is justified. From this context, the preliminary need to map the customer journey is identified as a strategy prior to developing actions aimed at a better consumer experience, as well as adopting the Net Promoter Score (NPS) metric, fundamental in collecting data and feedback from respective customers, as well as the importance of the employee in implementing strategies aimed at gaining, maintaining and gaining customer loyalty. The objectives are therefore focused on highlighting the importance of this loyalty strategy with a view, ultimately, to the financial integrity of companies and, in effect, their maintenance in a highly competitive market. To achieve the objectives, the methodology used is based on content accessed in various bibliographic references, in addition to the JetBlue Airways case study. It is confirmed that the constant changes in the way of consuming products, goods or services require airlines to pay more attention to the delivery of their services, which, beyond simple sales, must offer an unforgettable experience.

Keywords: *Consumption. Fidelity. Strategy. Customer Experience. Airlines.*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
2	BREVE PANORAMA SOBRE O CONSUMO	10
2.1	Sociedade Industrial e consumo	10
2.2	Modelos de consumo	13
2.3	O consumo na contemporaneidade	14
3	EXPERIÊNCIA DO CLIENTE (<i>CUSTOMER EXPERIENCE</i>)	17
3.1	Conceito e origem	17
3.2	A importância da Experiência do Cliente	18
3.3	O <i>marketing</i> na Experiência do Cliente	19
3.3.1	O <i>Net Promoter Score</i>	20
3.4	O papel do funcionário/colaborador na Experiência do Cliente	21
3.5	A jornada do cliente e seu mapeamento	22
4	<i>CUSTOMER EXPERIENCE: O CASO DA JETBLUE AIRWAYS</i>	26
4.1	História da empresa	26
4.2	<i>Net Promoter Score</i> na <i>JetBlue</i>	27
4.3	Estratégia de <i>Customer Experience</i>	28
4.4	Os colaboradores da <i>JetBlue</i>	29
4.5	A fidelização do cliente e o sucesso da <i>JetBlue</i>	32
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
	REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

A capacidade em gerir a experiência do cliente é uma ferramenta fortemente reconhecida em diversos mercados, especialmente naqueles mais competitivos. A aviação civil – inserida no contexto do mercado de oferta de serviços – é um dos segmentos em que se mais clientes irritados e insatisfeitos³.

Para que essa perspectiva seja modificada, várias são as estratégias de gestão e de *marketing* utilizadas. Entre elas, a ferramenta também conhecida como *Customer Experience*, quando bem aplicada, permite às empresas, de um modo geral, concorrer no mercado com as demais organizações do segmento, bem como se colocar como diferencial na prestação do serviço.

Essa capacidade se dá como necessária para o sucesso da companhia, assim como para a manutenção da lealdade de seus clientes e, em consequência, para a conservação de sua rentabilidade a longo prazo. No entanto, é possível supor que a gestão da experiência do cliente possa, diante das inúmeras insatisfações registradas por clientes junto às companhias aéreas, apresentar traços de deficiência, o que contribui para afastar essas empresas do páreo concorrencial e, conseqüentemente, degrada a sua integridade financeira.

O trabalho se justifica pelo entendimento de que a gestão eficaz da experiência do cliente é fundamental para as empresas na atualidade, visto que o mercado global consiste num ecossistema em constante movimento e evolução, complexo e com alta concorrência, caracterizado pelas recorrentes demandas comerciais, as quais se atualizam a todo instante.

Isso considerado, esta pesquisa tem como objetivo principal verificar como a aplicação do *Customer Experience* na *JetBlue Airways* tornou-se um *case*⁴ de sucesso e sua influência na satisfação do cliente, bem como na rentabilidade da empresa a longo prazo. Como objetivo secundário, analisar a importância do mapeamento da jornada do cliente e seus reflexos na aplicação da estratégia de gestão a ele direcionada.

A metodologia científica adotada – natureza básica, descritiva e de procedimentos bibliográficos – expõe o contexto histórico e as etapas do consumo empregadas para se chegar a um resultado. Assim, o estudo busca no referencial bibliográfico pesquisado a fundamentação teórica para alcançar os objetivos propostos. A pesquisa explora livros e artigos científicos que contemplam diversos autores do âmbito das ciências humanas e exatas, tais como Ferreira e

³ Só no Brasil, até novembro de 2022, já eram mais de 112.803 reclamações, segundo dados da Secretaria Nacional do Consumidor (Senacom) (ALMEIDA, 2022).

⁴ Tradução: é uma história de sucesso de um cliente ou empresa.

Silva (2023), Bragaglia (2010), Cougo (2020), Silva e Barreto (2018), entre outros. São analisados, ainda, fragmentos históricos do processo de industrialização e do perfil consumidor ao longo dos séculos, como também a origem da experiência do cliente e, finalmente, o estudo de caso da *JetBlue*.

Para cumprir o proposto, o estudo foi estruturado em três seções, além desta introdutória e das considerações finais. Na primeira, intitulada “Breve panorama do consumo”, apresenta-se a influência da industrialização no consumo global, além de estabelecer os modelos de consumo e retratá-lo na contemporaneidade. A segunda seção, denominada “Experiência do Cliente”, conceitua o *Customer Experience*, analisa suas origens e importância na atualidade, além de evidenciar os elementos que auxiliam na estratégia do cliente. Por fim, a terceira seção contém o estudo de caso da *JetBlue Airways*. Após, são tecidas as considerações finais, com seus encaminhamentos decorrentes.

A partir do estudo de caso, observa-se que a gestão da estratégia voltada para a experiência do cliente pode promover uma empresa e alavancar seus ganhos e resultados, a colocando no páreo da concorrência.

2 BREVE PANORAMA SOBRE O CONSUMO

Esta seção debate as práticas de consumo, uma vez que a experiência do cliente baseia-se no ato individual, coletivo e social de consumir, sendo crucial compreender a origem desse consumo, bem como a mudança no paradigma de compra da sociedade moderna. Para melhor contextualizar essas características, relata-se sobre o processo histórico de industrialização da sociedade moderna e sobre o seu modo de consumir, além das modalidades e a contemporaneidade desse consumo.

2.1 Sociedade industrial e consumo

Ao contextualizar o consumo, Barbosa (2004) explica que as origens históricas da moderna sociedade de consumo são alvos de muitas controvérsias. Nesse sentido, a autora enfatiza que a discussão sobre a temática tomou corpo no início da década de 1980, quando historiadores indicaram uma revisão acerca da “proeminência da revolução industrial no surgimento da sociedade contemporânea de consumo”. O argumento é de que, “[...] uma Revolução do Consumo e Comercial precedeu a Revolução Industrial e foi um ingrediente central da modernidade e modernização ocidental” (BARBOSA, 2004, p. 15).

Ainda segundo ela, os estudos sobre essa origem dão conta de que desde o século XVI registra-se um conjunto de novas mercadorias no cotidiano das diversas classes sociais oriundo da expansão ocidental para o oriente. Outra questão reveladora: as grandes invenções tecnológicas atreladas à Revolução Industrial surgiram anos depois da explosão do consumo a que esses historiadores e estudiosos se referem. Para ilustrar esse advento do consumo, que teria ocorrido antes mesmo da Revolução Industrial, ela cita uma indústria específica, a de brinquedos, “cujas inovações tecnológicas só vieram a afetá-la depois de plenamente estabelecida” (BARBOSA, 2004, p. 16).

Já Colombo, Favoto e Carmo (2008), em uma via oposta, entendem que não há como falar em evolução do consumo sem antes destacar as mudanças significativas no final do século XIX e XX, as quais repercutiram em todos os âmbitos da sociedade.

Os autores asseveram que os homens daqueles séculos, vivendo um período de grandes transformações do pensamento, buscavam, por meio das revoluções, modificar aquilo que não mais os satisfaziam. Logo, a Primeira (de 1750 a 1850) e Segunda Revoluções (de 1850 a 1950) Industriais são resultados desses movimentos. Dessa forma, de acordo com Taschner (1996), “[...] a revolução industrial, o crescimento das empresas,[...] como também o desenvolvimento

do crédito, da publicidade, do *marketing* e, ainda, da indústria cultural são elos relevantes para a compreensão do desenvolvimento de uma sociedade de produção e consumo, assim como de uma cultura do consumidor.

Ainda se referindo ao contexto destes séculos, Colombo, Favoto e Carmo (2008), afirmam que, a partir de 1830, a produção industrial deixou a Inglaterra e se expandiu pelo mundo, principalmente para o noroeste europeu e leste dos Estados Unidos da América. Entretanto, vale salientar que cada país se desenvolveu em ritmo diferente, de acordo com as condições econômicas, sociais e culturais próprias. Portanto, no que diz respeito ao aspecto social, a revolução industrial trouxe uma transformação na qualidade de vida dos habitantes de países industrializados, comparado aos que ainda não tinham aberto totalmente as portas para esses processos.

Os autores ainda explicitam que houve uma crescente mudança nas necessidades de consumo da população da época, tendo em vista que a introdução de novas mercadorias levava a uma suposta necessidade de compra, evidenciando, assim, os traços do sistema consolidado da época, o capitalismo: “diante de tantos avanços e do surgimento de tantas novidades, observa-se a mudança de comportamento dos consumidores neste período” (COLOMBO; FAVOTO; CARMO, 2008, p. 145).

Posteriormente, a Segunda Guerra Mundial exigiu a otimização da produção industrial e, assim, o estudo do trabalho passou a desenvolver-se rapidamente. Logo, a organização científica do trabalho de Taylor⁵ e a fabricação em série de Ford⁶, tornaram-se modelos de produção para a economia da época, cujo principal objetivo era o aumento dos volumes fabricados (produção mecanizada em larga escala) e a racionalização dos custos.

Taschner (1996) evidencia que várias pessoas passaram a comprar os novos produtos disponibilizados ao mercado pela revolução industrial, uma vez que sem esse aumento da demanda, o salto na capacidade produtiva não teria sido absorvido. Assim, “[...] a revolução do consumidor foi o análogo necessário da revolução industrial, a convulsão necessária, no lado da demanda, da equação que tinha, no outro lado, a convulsão na oferta” (TASCHNER, 1996, p. 29).

⁵ Frederick Taylor foi um engenheiro norte-americano criador do sistema de produção industrial conhecido como Taylorismo, cuja principal ideia era a racionalização do trabalho com vistas a aperfeiçoar as funções de cada um para evitar lentidão na produção e esforço físico desnecessário, ou seja, aumentar a produtividade reduzindo o tempo. Essa restrição a uma só função fez com que muitos operários se sentissem robotizados e alheios ao sistema produtivo, fazendo com que se sentissem descartáveis e substituíveis, o que gerava descontentamento e conflitos entre empregados e empregadores (SOUZA, s.d.).

⁶ Henry Ford foi o americano criador do modelo produtivo conhecido como Fordismo, que sistematizou o trabalho mecanizado via esteira de montagem e customizou a produção de carros em série (BATISTA, 2012).

A partir de 1950 (marco tido como o início da Terceira Revolução Industrial, que perdura até os dias atuais), com a ascensão da classe média e de jovens consumidores, reflexo do *baby boom* do pós-guerra nos EUA, o consumo aumenta, uma vez que “O consumidor precisava alimentar o sistema constantemente, ou seja, continuar adquirindo produtos para que a indústria não parasse” (COLOMBO; FAVOTO; CARMO, 2008, p. 146).

Taschner (1996) pondera sobre outros reflexos da industrialização, como, por exemplo, a “educação” para o consumo, que fora desempenhada em grande parte pelas lojas de departamentos, criadas no século XIX, após a primeira revolução industrial. Essas lojas “se tornaram as grandes responsáveis pela associação do consumo ao lazer, ao prazer, ao lúdico, e pelo desenvolvimento de técnicas cada vez mais eficazes de sedução do consumidor” (TASCHNER, 1996, p. 43).

Colombo, Favoto e Carmo (2008) complementam ao dizer que, análoga a essa prática, nos anos após a Segunda Guerra e modernidade, os meios de comunicação começaram a explorar o espetacular, o prazer no consumo, e assim erotizavam o dia a dia com fantasias e desejos de posse. Por conseguinte, as pessoas ficaram expostas a constantes estímulos que alimentavam seus egos narcisistas e alicerçavam o consumo. Dessa forma, a sociedade foi instigada a consumir mais, demandar mais material, eletrodomésticos, automóveis, roupas etc., prevalecendo a lógica da quantidade.

Entretanto, segundo Colombo, Favoto e Carmo (2008), a partir de 1980, estabelece-se a lógica do efêmero com características de consumo peculiares, diferente da quantidade e ostentação. Assim, a busca pelo novo acelera-se, proporcionalmente à velocidade da informação, haja vista que quanto mais urbanizada a sociedade, mais acesso à informação e à comunicação terá, logo, maior será a produção da necessidade, pois terá mais acesso ao novo, à novidade, o que gera a necessidade de se enquadrar no novo estilo de vida. Nesse sentido, Os autores ainda advertem que o consumo, a partir desta década, deixa de ser ostentatório e torna-se experiencial e fundamentado na emoção. Significa dizer que a sociedade contemporânea passa a ser caracterizada pela busca do prazer, sendo uma das formas de prazer o consumo e a aquisição de objetos que tragam bem-estar, conforto e praticidade. Ter prazer é satisfazer suas necessidades emocionais, tais como as corporais, sensoriais, estéticas, relacionais, lúdicas etc. Para isso, “o ser humano não se priva do supérfluo e o consumo passa a ser regido pelos sentimentos, principalmente o sentimento de felicidade” (COLOMBO; FAVOTO; CARMO, 2008, p. 147). Sobre esses contornos do consumo, passa-se a discorrer.

2.2 Modelos de consumo

Inicialmente, pode-se definir, de forma clara e objetiva, o Consumo Essencial e Supérfluo. “O supérfluo é o excedente e trata de “necessidades” criadas ou produzidas que, sem elas, a vida continua tal como é ou até melhor” (SOUZA, 2017, p. 66). Já o essencial “diz respeito às demandas básicas e imprescindíveis à saúde humana, em todos os sentidos: física, psíquica e espiritual” (SOUZA, 2017, p. 66).

Pode-se compreender esse consumo também pela perspectiva do produto. Nesse aspecto, Melo (2010) acredita que os produtos essenciais são os menos elaborados, ao passo que os mais elaborados seriam os supérfluos, ou seja, pode-se entender que os produtos essenciais são de consumo mais rotineiro do que os produtos supérfluos. A autora classifica em necessários ou essenciais os alimentos básicos além de produtos de limpeza, higiene e vestuário. Já como supérfluos, os alimentos não necessários, produtos de limpeza substituíveis e, ainda, produtos ou serviços de beleza e perfumaria.

Outra classificação diz respeito ao consumo individual e coletivo. Nesse contexto, “o ato de comprar sempre foi um ato individual dentro do coletivo, mas o papel do coletivo é cada vez mais importante, comparando-se com um passado não muito distante” (KOO, 2010, p. 101). O autor reforça o ditado: “a melhor propaganda é o boca a boca”, pois temos o hábito de consultar outras pessoas antes da tomada de decisão para consumir algo. Esse hábito inicia-se na transformação do consumo diante do imediatismo e da mudança do processo decisório, atrelado à Web e à conexão de pessoas em tempo real, fato influenciado pelas mídias sociais e pelos mecanismos de busca de informações nas redes, criando rápidas condições para o lançamento de novos produtos e modelos.

Tal influência do coletivo no individual, somada ao advento das redes, torna-se evidente em uma simples consulta ao Google, pois podemos ler vários depoimentos de pessoas em suas experiências de compras, inclusive suas recomendações, sintetiza Koo (2010). De certa forma, as mídias sociais nos possibilitaram consultarmos e sermos informados por nossa rede, em tempo real, por isso “as decisões de compra são cada vez mais atos coletivos em lugar de escolhas individuais” (KOO, 2010, p. 102).

Outra importante classificação concerne ao consumo público e privado. Rey (2010) ressalta que os modelos macroeconômicos que analisam as políticas fiscais demandam uma compreensão sobre as atividades governamentais e o consumo privado. De acordo com o autor, “os gastos do governo são relevantes para entender o comportamento do consumo privado” (REY, 2010, p. 6). Nesse sentido, fica evidente a codependência entre esses consumos, haja

vista os efeitos que as políticas econômicas exercem sobre o consumo privado bem como este exerce no contexto nacional de cada país.

Por fim, na esteira dos modelos, há o consumo sustentável, talvez o mais relevante deles, partindo do princípio de Furriela (2001) de que historicamente o homem, agente praticante de enorme pressão sobre a natureza, explora bens ambientais a fim de produzir seus bens de consumo. Conseqüentemente, o resultado tem sido destruição, declínio de populações da fauna e flora e desequilíbrio de ecossistemas. Em vista disso, a formação de um consumidor cidadão perpassa por uma nova postura diante do ato de consumir, além da necessidade de mais conhecimento sobre o tema do consumo sustentável. Ações como essa, a fim de alcançar o consumo sustentável, devem ser promovidas em todas as esferas: lar, trabalho, estudo, empresa, órgãos públicos, nacionais e internacionais. Parte da sociedade organizada deve ainda exigir padrões de produção que preserve a natureza e a saúde humana, pois os bens e serviços disponíveis devem tornar-se mais limpos e eficientes.

Embora os modelos citados definam comportamentos distintos de consumo na sociedade moderna, há de se ponderar que todos, em alguma medida, “ênfatizam o consumo como o caminho a ser percorrido pelos seres humanos para alcançar o prazer e a felicidade” (OLIVEIRA; CÂNDIDO, 2016, p. 6).

2.3 O consumo na contemporaneidade

É possível inferir, a partir do exposto, que a sociedade atual é indiscutivelmente considerada a sociedade do consumo, segundo Oliveira e Cândido (2016) no cenário mundial, vale dizer, uma aldeia globalizada, onde o mais novo modelo de ser humano se monta a partir da sua capacidade de consumir e acumular bens materiais, sendo considerado também como *homo consumus*.

Essa nova era do capitalismo se estrutura via empresas e seus consumidores. Ou seja, essas organizações buscam, constantemente, a criação de valor elevado para atender às expectativas e necessidades dos proprietários do capital, os consumidores. Para tanto, diversificam a oferta, reduzem a vida útil dos produtos, segmentam mercados e fornecem crédito. Dessa forma, por meio de práticas comerciais diferenciadas, almejam a nova ordem econômica, o consumo. Nesse sentido, Oliveira e Cândido (2016) evidenciam que a sociedade contemporânea está canalizando esforços e energia para produzir e consumir cada vez mais, centralizando e articulando o consumo como elemento de sua vida social.

Bauman (2008 *apud* OLIVEIRA; CÂNDIDO, 2016) afirma que a sociedade contemporânea de consumo tem como origem de argumentação a promessa de satisfazer os desejos humanos, como nenhuma outra sociedade de outrora. Contudo, essa teoria cria um *looping* do consumo, uma vez que a promessa de satisfação só é sedutora enquanto o desejo continua insatisfeito. Logo, a felicidade e a qualidade de vida dessa sociedade advêm cada vez mais da satisfação em consumir, tendo o consumo como meio propulsor da felicidade. Todavia, essa busca pela satisfação dos desejos humanos é constantemente renovada, criando um ciclo infinito de renovação acelerada do crescimento econômico, dentro do qual, a todo momento, surgem novas expectativas e necessidades.

Visto isso, Bragaglia (2010) define um quadro de três motivações principais do consumo: a “busca da satisfação de necessidade diretamente ligadas à funcionalidade dos produtos”; a “busca de prazer emocional sem papel de comunicação social”; e a “busca de prazer emocional por meio de uso das mercadorias/marcas como comunicadores sociais” (Bragaglia, 2010, p. 109). Desse modo, para ela, no ato de consumir um produto há uma vontade do consumidor em vivenciar uma “emoção” por meio da compra, e não apenas de buscar benefícios ligados aos atributos técnicos da mercadoria. Vale ainda ressaltar que o prazer emocional diz respeito ao bem-estar proporcionado via sensorial, como também via nossa imaginação.

Barbosa (2004) pondera afirmando que naturalmente os atributos técnicos dos produtos são importantes na escolha dos consumidores, mas também é verdade que essa motivação está cada vez mais atrelada à busca de algum tipo de prazer emocional propiciado pelo produto.

Nessa ceara, Silva e Carvalhães (2016) corroboram a construção de uma modalidade de discurso, definido como “discurso do consumismo”, o qual vai contra qualquer relação que não envolva dinheiro trocando de mãos, ou seja, válida a satisfação de necessidades, desejos, como também ambições e anseios humanos, desde que passe pelo caminho das lojas. Assim, “vemos que o consumo ganha centralidade na vida contemporânea” (SILVA; CARVALHÃES, 2016, p. 76). Desta feita, os autores reafirmam que fica evidente que o fator emocional do consumo – que diz respeito à relação entre consumo e prazer –, se configura como um traço presente na sociedade de consumo e que, mais que relacionar consumo ao prazer, a questão em jogo na sociedade de consumo na contemporaneidade é a propagação de discursos que vinculam o consumo à capacidade de ser feliz.

Logo, mais do que apenas fabricar ou disponibilizar objetos para aquisição, a lógica do consumo estabelece um ciclo no qual a terminalidade do objeto ou da satisfação por ele gerado leve, obrigatoriamente, à obtenção de um novo objeto, explicam Silva e Carvalhães (2016).

Portanto, não se trata de uma mera busca por bens materiais tecnicamente aptos: o que move o ser humano são experiências, sentimentos e afetos, pois “em uma sociedade de consumidores, a busca pela felicidade tende a reorientar-se desde o fabricar ao adquirir coisas até o desfazer-se delas” (BAUMAN, 2010, p. 225). E é nessa seara da experiência do consumo contemporâneo norteadas por sentimentos, afetos, que o cliente se constrói e se consolida, como adiante será visto.

3 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE (*CUSTOMER EXPERIENCE*)

Neste tópico são abordados temas diretamente relacionados à experiência do cliente, a começar pelo conceito e pela origem do termo, passando pelo seu desenvolvimento ao longo dos anos e evidenciando sua importância para o mercado, bem como a relevância de algumas importantes ferramentas aplicáveis ao *Customer Experience*: o *marketing*, o *Net Promoter Score* (NPS) e o funcionário/colaborador da empresa. Por último, a seção expõe em que consiste a experiência do cliente e expõe a aplicação de estratégias a partir da jornada do cliente.

3.1 Conceito e origem

Segundo Pignaton (2022), desde o surgimento do termo “Experiência do Cliente”, ele está associado à importância em propiciar uma interação satisfatória ao cliente e a medir e monitorar as suas reações e percepções sobre as empresas com as quais tem contato. Esta satisfação é definida como resultado da distância ou proximidade entre a *performance* do produto ou serviço e as expectativas dos clientes. Desse modo, “a gestão da experiência do usuário é o processo de monitorar estrategicamente a experiência completa do cliente com o produto ou empresa” (PIGNATON, 2022, p. 19).

Como visto, houve significativa mudança no comportamento do consumidor da sociedade moderna. Como enfatiza Cougo (2020), os consumidores não mais demandam tão somente o produto: buscam, agora, uma experiência, ou seja, um momento único de interação com a empresa. Entretanto, esse fenômeno tem raízes antigas.

Mi Amaral (2022) lembra que, com o início da Segunda Grande Guerra, houve inovações em robótica, genética, telecomunicações, eletrônica e transporte. Com o advento dessas novas tecnologias, a indústria tem significativo aumento da produção, contexto no qual acontecem as primeiras pesquisas com finalidade de entender as intenções de compra. Após a Segunda Guerra, percebe-se um aumento do poder aquisitivo da classe média ocidental, em especial a norte-americana, a qual estava disposta a pagar mais por um produto diferenciado. Segundo Caires (2022), a partir de então, as empresas atentaram-se em proporcionar uma experiência maior ao cliente durante e após a compra, por meio da qualidade do seu produto.

Nesse sentido, de acordo com Gonçalves (2005), em meados da década de 70, nota-se um interesse crescente acerca da satisfação do consumidor e do seu comportamento no pós-compra, diferentemente do que ocorria com a maioria das pesquisas efetuadas até então, as quais centravam-se nos sentimentos e ações que antecediam o ato de consumir.

Já na década de 80, a satisfação do consumidor torna-se a preocupação mais relevante do ponto de vista do *marketing* e da prática empresarial, considerando o surgimento dos inúmeros questionários voltados a medir essa satisfação, elaborados e executados pelas empresas (GONÇALVES, 2005). Desse modo, em um mercado cada vez mais competitivo, com inúmeros produtos e serviços, os clientes tornam-se alvo de disputa pelas empresas, que passam a utilizar as chamadas estratégias defensivas, tais como aumentar a retenção e a lealdade dos clientes, sendo “fundamental identificar e atuar ao nível das causas dessa retenção/lealdade” (GONÇALVES, 2005, p. 3).

Atendendo a tais expectativas, Gonçalves (2005) enfatiza que o desenvolvimento do *marketing* nas empresas perpassa por definir e conhecer bem seus clientes e respectivas necessidades, com o intuito de oferecer um produto ou serviço capaz de lhes satisfazer, o que permitirá melhores condições para a construção de uma base de clientes leais, uma vez que “a satisfação do cliente conduz ao aumento da probabilidade da repetição de compra, ou seja, é determinante da lealdade do cliente” (GONÇALVES, 2005, p. 3).

Todo esse movimento foi registrado também em 1990, quando, segundo Tischeler *et al.* (2018), foi perceptível que as empresas passaram a reconhecer também a necessidade de serem orientadas para o cliente como premissa essencial para agregar valor ao negócio, indo além da atenção exclusiva ao mercado de atuação, no produto, na tecnologia e nas vendas. Assim, vive-se atualmente o que muitos consideram a Era da Experiência, como explica Caires (2022), fato que surge do movimento natural da evolução das organizações, que estão sempre em busca de novos atributos e benefícios que gerem e capturem valor mais expressivo, criando e gerenciando vínculos mais robustos do consumidor com sua marca e produtos.

3.2 A importância da Experiência do Cliente

Segundo Silva e Barreto (2018), o mercado tem destacado a importância de as empresas alcançarem e manterem uma base leal para garantir a sua sobrevivência e aumentar a lucratividade. Empresas de todo o mundo, na era da competição global, reconhecem a fidelidade do cliente como caminho-chave não só para a competitividade, mas também para a rentabilidade no longo prazo.

Nesses cenários complexos, os relacionamentos com os clientes tornam-se imprescindíveis, visto que para os consumidores permanecerem fiéis dependem de como criam laços e vínculos de interatividade que proporcionem valor. Nessa busca, ganham as empresas

que oferecem mais valores e satisfação, afirmam Brambilla *et al.* (2010), o que pode ser obtido por meio das estratégias voltadas para a boa experiência do cliente.

A estratégia de gestão da experiência, ao ser aplicada, almeja resultados como “lealdade, diferenciação e *marketing* espontâneo, além de ter se tornado uma questão de sobrevivência diante de um cenário cada vez mais competitivo” (CAIRES, 2022, p. 2).

Segundo Marcaccini *et al.* (2020), o mercado torna-se competitivo a partir do momento em que mais de uma empresa passa a oferecer produtos e serviços similares. Esse movimento é a alavanca para que as organizações se preocupem com “algo a mais”, já que com mais concorrência faz-se necessário posicionar-se, precificar e promover o produto e a própria marca da empresa. Desse modo, aperfeiçoar a venda e encantar o cliente passaram a ser diretrizes imprescindíveis, viabilizadas pelo conjunto de esforços e ações, entre elas, a do *marketing*, sobre o qual passa-se a discorrer.

3.3 O *marketing* na Experiência do Cliente

No decorrer dos anos, o conceito de *marketing* passou por diversas transformações. Ele pode ser compreendido como sendo uma das táticas básicas de negócios para promover a visibilidade da marca, construir autoridade sobre uma determinada expansão de mercado, estabelecer parcerias e, principalmente, otimizar lucros (CARVALHO; BUGANÇA, 2021).

De acordo com Brambilla *et al.* (2010), o *Marketing* de Relacionamento, classificação que interessa a este estudo, faz-se essencial no cotidiano das organizações, considerando que essa filosofia de gestão surge da necessidade constante em reformular as atividades organizacionais com vistas a atender constantes mutações nos desejos dos consumidores. Assim, a finalidade do *marketing* relacional nada mais é do que manter uma base de clientes rentáveis e fiéis, uma vez que a retenção do cliente, após a sua conquista, somente é possível quando a empresa muda sua orientação de vendas para outra perspectiva, a baseada em relacionamentos, interações e satisfação dos clientes.

Entretanto, de acordo com Marcaccini *et al.* (2020), nenhuma ação de *marketing* pode ser tomada ou gerar retorno sem que se conheça o comportamento do consumidor. Por certo, é necessário conhecer o público-alvo e suas expectativas a fim de supri-las e superá-las, para, então, estabelecer um diferencial sobre a concorrência por meio da credibilidade. Logo, “o objetivo da estratégia é estabelecer para a empresa uma posição competitiva perante a concorrência, que inclui vantagens competitivas que garantam a preferência dos clientes e que sejam sustentáveis ao longo do tempo” (MARCACCINI *et al.*, 2020, p. 14).

Para que se possa conhecer o público-alvo e seus comportamentos e expectativas, algumas ferramentas de *marketing* são elaboradas e acionadas, sendo as mais utilizadas e relevantes as pesquisas que medem a satisfação do cliente, dentre as quais uma se destaca: o *Net Promoter Score* (NPS).

3.3.1 O *Net Promoter Score*

De modo geral, é comum que as empresas não consigam com facilidade e rapidez definir seu relacionamento com o cliente, tampouco medir ou gerenciar essa relação. De fato, não é tarefa fácil mensurar ou gerir a lealdade do cliente, afirma Dalafiori (2013) *apud* Ferreira e Silva (2023). Isso ocorre em virtude de líderes e executivos do *marketing* medirem a lealdade baseados em metas e lucros, ou seja, relacionam a lealdade de seus clientes com a lucratividade de vendas, métrica esta que não revela a fidelidade e o entusiasmo dos clientes.

O *Net Promoter Score* (NPS) é uma métrica utilizada para calcular a lealdade de clientes e identificar pontos de melhoria em sua jornada, objetivando a melhor experiência para o consumidor (OCTADESK, 2018). Trata-se de uma ferramenta de fácil entendimento e, se aplicada de maneira correta, a partir de seus resultados, possibilita mudanças significativas na organização, complementa Oliveira (2022 *apud* FERREIRA; SILVA, 2023).

Santana (2016), também citado no estudo de Ferreira e Silva (2023), acrescenta que o NPS apresenta uma métrica simples e clara⁷, de fácil interpretação, considerando que o tempo e a atenção dos clientes são valiosos. Essa ferramenta de pesquisa deve ser apresentada ao cliente no instante em que ele adquiriu o produto ou utilizou o serviço. Assim, o NPS disponibiliza à empresa uma categorização prática, dimensionando os clientes em promotores, neutros e detratores. Esses dados contribuem para ações que podem indicar prioridades, como também estabelecer processos para tomada de decisão.

A partir disso, inúmeros gestores e executivos conseguiram criar culturas que estimulassem os colaboradores a focarem no cliente, tendo em vista a importância do *feedback* dos consumidores para o sucesso da empresa, medidos a partir dos resultados das pesquisas. Vale ressaltar que o NPS é um sistema flexível, o que permite a cada empresa elaborar perguntas-chaves da sua preferência (REEICHELLED; MARKEY, 2018 *apud* FERREIRA; SILVA, 2023). Portanto, ela “é de suma importância para a percepção das empresas sobre a fidelização de seus

⁷ O *score* mensurado pode variar de -100 a +100, sendo almejada pelas empresas uma nota superior a +75, intitulada Zona de Excelência (COUGO, 2020).

clientes, uma vez que a consegue revelar os pontos fortes e fracos da organização extraídos do *feedback* dos clientes” (FERREIRA; SILVA, 2023, p. 256).

Cabe pontuar que, para que as empresas estabeleçam as estratégias de gestão da experiência e do *marketing* de relacionamento como cultura organizacional, é necessário estruturar departamentos inteiros com Analistas na Experiência do Cliente, diz Caires (2020). Esses profissionais, junto aos demais colaboradores, atuam no mapeamento da jornada do cliente, além de identificar os gargalos e propor soluções como a reestruturação de processos, tudo com vistas a promover a melhor experiência de seus clientes. A relevância desses colaboradores é tema do próximo tópico.

3.4 O papel do funcionário/colaborador na Experiência do Cliente

Cougo (2020) defende que a estratégia de experiência é pautada pelas novas ferramentas tecnológicas que captam novas formas de dados em tempo real, conhecidas como dados de experiência. Essas ferramentas servem para que os profissionais de gestão e do *marketing* personalizem ainda mais a experiência, aliadas aos demais fatores que compõem todo o processo, como *design*, logística, vendas, e um dos mais relevantes: o funcionário/colaborador. É ele o responsável final por entregar ao cliente todas essas informações personificadas em experiência.

Dessa forma, para criar uma experiência inesquecível ao cliente, os funcionários precisam ser motivados, competentes e inovadores em pensamentos e ações. Especialmente no setor de serviços, essa nova realidade pautada na supremacia do consumidor e na sua satisfação demanda a coprodução, vale dizer, o envolvimento tanto de colaboradores quanto de clientes. Schmitt (2004) reafirma a preocupação em analisar não somente a experiência do cliente, mas também a dos funcionários das empresas, visto que eles influenciam diretamente a percepção da marca pelos consumidores.

Nesse sentido, é importante que a equipe domine os principais pontos de contato do consumidor com a marca: o atendimento direto das dúvidas e reclamações. Todavia, segundo Cougo (2020), não somente a área de atendimento precisa introjetar essa lógica, pois a cultura do *Customer Experience* precisa estar enraizada em todos os funcionários a fim de alcançar o melhor resultado.

Observa-se, portanto, que a gestão da experiência se preocupa com todos os aspectos da empresa, internos e externos, e, por isso, não se destina a analisar tão somente a experiência vivenciada pelo cliente, mas também pelos funcionários, pois, frisa-se, são peça-chave neste

cenário, uma vez que fazem as interações com o cliente e acabam por retratar “a cara da marca” perante o consumidor (KOTLER; KELLER, 2009 *apud* COUGO, 2020).

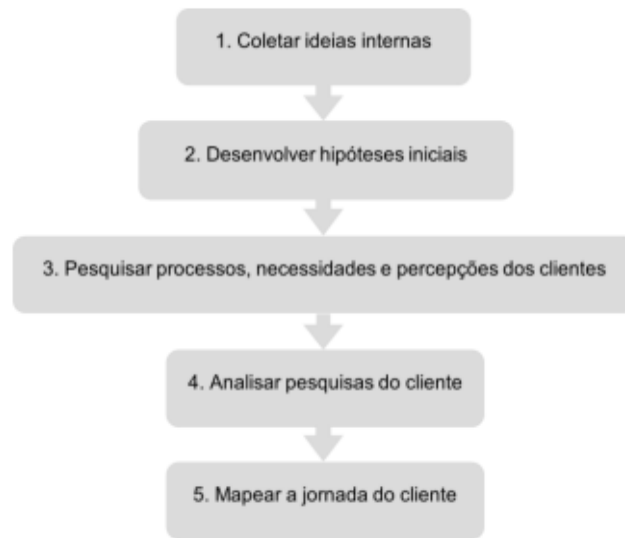
Desse modo, esses colaboradores devem estar comprometidos com os consumidores e clientes (novos ou já retidos) que entram em contato diuturnamente com as empresas por meio de múltiplos canais e mídias, a fim de tratar sobre inúmeros pontos. Essas interações havidas durante diferentes momentos é o que se chama de Jornada do Cliente, ou jornadas do usuário, que podem se dar de forma complexa, afirma Pignaton (2022). Essa complexidade maximizou o foco na experiência do cliente e fez com que essa estratégia se tornasse ainda mais importante para a relação entre ele e o produto ou serviço. Logo, desenvolver uma proposta de valor baseada na geração de experiências positivas em toda a jornada do cliente – comentada a seguir –, de forma a construir diferenciais competitivos, é a finalidade da estratégia do cliente, de acordo com o que atestam Marcaccini *et al.* (2020).

3.5 A jornada do cliente e seu mapeamento

Para Marcaccini *et al.* (2020), a jornada do cliente diz respeito ao processo de compra efetuado por determinado consumidor, desde o primeiro contato com a empresa até a consumação do negócio. Além disso, ela envolve as diversas etapas do processo de compra, assim como os canais de contato disponíveis e utilizados, os meios de pagamentos, a navegação dos dispositivos, o produto e, claro, o pós-venda. Segundo Pignaton (2022), os chamados pontos de contato são os momentos de interação ativa dos clientes com as empresas, instantes de suma importância para a gestão da experiência.

Para além disso, ainda segundo o mesmo autor, a jornada do cliente é também um documento ilustrativo, o qual possibilita a visualização de processos, necessidades e percepções dos clientes durante o seu relacionamento com a empresa, processos estes consubstanciados em cinco passos: coletar ideias internas; desenvolver hipóteses iniciais; pesquisar processos, necessidades e percepções do cliente; analisar pesquisas do cliente; e mapear a jornada do cliente (Figura 1).

Figura 1 – Etapas do mapeamento da jornada do cliente



Fonte: Pignaton (2022).

Pignaton (2022) observa que na primeira etapa a coleta de ideias acontece dentro da organização, em que se colhem visões das diferentes áreas da experiência do cliente. Deve-se atentar para a inclusão de todas as áreas interessadas e relevantes, além da atenção dos funcionários que trabalham ativamente em contato com o cliente. Ao fim esta primeira etapa realiza um compilado dos dados disponíveis sobre as pesquisas dos usuários e uma coleção de ideias internas sobre os clientes.

A segunda etapa diz respeito ao desenvolvimento de hipóteses baseadas nas informações coletadas na primeira. Deste modo, o objetivo é realizar um resumo das visões internas coletadas, os pontos fortes, as oportunidades relacionadas à experiência do cliente e a segmentação do público, além de identificar possíveis lacunas nas pesquisas de satisfação.

Na terceira etapa, por meio de pesquisas (como o NPS, por exemplo), faz-se necessário compreender processos, necessidades e percepções dos clientes. Assim, a empresa deve preencher as lacunas e falhas porventura existentes nas pesquisas sobre consumidores, como também usar múltiplos métodos de pesquisa, agregando novas ideias para o processo, para que, mais tarde, seja possível formar uma coletânea de pesquisas sobre o cliente.

Na quarta etapa, o foco é analisar os resultados da pesquisa do usuário, considerando, naturalmente, todas as etapas anteriores. Para tanto, deve-se atentar ao exercício acadêmico de segmentação e cuidar para não dispensar dados contextuais sem significância estatística. Dessa forma, “será possível entregar a classificação das ideias sobre processos, necessidades e

percepções dos clientes bem como *personas* baseadas nas pesquisas realizadas” (PIGNATON, 2022, p. 25).

Na quinta e última etapa, a finalidade é mapear visualmente a jornada do cliente, ou seja, todas as fases desse processo e os pontos de contato do consumidor com a empresa, definir suas necessidades nos vários contatos, identificar a experiência atual e organizar ideias individualmente, a fim de se chegar a uma representação desses clientes. Nesse processo, deve-se ater em não adicionar detalhes desnecessários, como também não recusar melhores práticas, inclusive as de *design* gráfico para uma melhor visualização da jornada. Ao final, a ideia é que se obtenha um compilado de documentos que ilustram os processos, as necessidades e as percepções dos consumidores durante todo o relacionamento com a empresa.

Como visto, mapear essa jornada, vale dizer, “conhecer a jornada de seus clientes é fundamental para facilitar a navegabilidade do processo de compra de forma que a venda se concretize, além de fidelizar esses clientes [...] dando sustentabilidade ao negócio” (MARCACCINI *et al.*, 2020, p. 22).

Assim, em concordância com Dent (2016 *apud* Cougo, 2020), o mapeamento da jornada do cliente é um método que evidencia o que cada cliente espera em cada um dos pontos de interação, além de mostrar qual produto ou serviço são adequados às suas expectativas. A ideia da estratégia é focar nas respostas dos clientes em relação aos pontos de contato e, posteriormente, formular as *personas*⁸.

No caso das empresas aéreas, essas *personas* devem representar os principais grupos de viajantes que utilizam os seus serviços. Assim, a partir do mapeamento da jornada e da definição das *personas*, esse cliente passa a ser tratado de maneira específica, com base em suas necessidades e desejos, acrescenta Dent (2016 *apud* Cougo, 2020). Ao adotar essa estratégia, a companhia é capaz de determinar o “valor” de cada *persona* para a organização, observando que alguns grupos se diferenciam de outros.

Em se tratando do *Customer Experience*, a implementação desse mapeamento é considerada também uma técnica de *marketing*, que, se usada de forma adequada, pode gerar vantagem competitiva, pondera Cougo (2020).

Desse modo, tanto o mapeamento da jornada do cliente, quanto a definição das *personas*, decorrente do primeiro, são ferramentas cruciais para criar esse vínculo com o cliente, refazendo o seu trajeto e identificando seus desejos.

⁸ Representação fictícia do seu cliente ideal.

É importante acrescentar, ainda, que, de acordo com Cougo (2020), a experiência satisfatória deve permear todos os estágios de interação, ou seja, as companhias aéreas devem se comprometer a oferecer uma experiência valiosa desde o primeiro processo – a reserva do bilhete –, até a chegada do passageiro ao seu destino, pois em mercados de clientes individuais, como na Aviação Civil, é possível e necessário operar por plataformas e algoritmos.

Nessa seara, a fim de ilustrar uma bem-sucedida experiência do cliente no setor aéreo, tomou-se como modelo a empresa *JetBlue Airways*, com uma “extensa história de sucesso após a utilização de novas ferramentas e mudança cultural” (COUGO, 2020, p. 42).

4 CUSTOMER EXPERIENCE: O CASO DA JETBLUE AIRWAYS

Neste tópico, analisa-se o caso da empresa de linha aérea americana *JetBlue Airways* e a importância dos dados de experiência para a estratégia de *customer experience*. Preliminarmente, discorre-se brevemente sobre a trajetória da companhia desde a sua criação até os seus desafios mais recentes, como também a jornada do cliente e a utilização do *Net Promoter Score* (NPS). Por fim, evidenciam-se as estratégias adotadas pela empresa durante a experiência do cliente, o papel do funcionário no encantamento e na fidelização desse público, tudo a contribuir para o sucesso da *JetBlue*.

4.1 História da empresa

Segundo Cougo (2020), parecem ser poucos os segmentos no mercado que deixam tantos clientes irritados e insatisfeitos quanto a indústria aérea. Ciente dessa realidade, a empresa aérea *JetBlue* estabeleceu, como um de seus principais objetivos, a melhora da, “experiência de ponta a ponta para seus viajantes em qualquer lugar, estejam eles voando ou não” (JETBLUE, 2023, s.p.).

A *JetBlue Airways*, fundada por David Neeleman, iniciou suas operações no ano de 2000, com sede em Nova York. A companhia aérea *low cost*⁹ dos Estados Unidos lidera o transporte aéreo nas principais cidades do país. Considerando o crescente número de empresas *low cost* no mercado e a diminuição de preços praticados pelas concorrentes, a *JetBlue* iniciou uma revolução para a fidelização de seus clientes (COUGO, 2020).

Em sua primeira década de existência, de acordo com Cougo (2020), a *JetBlue* tornou-se conhecida por sua abordagem inovadora centrada no cliente. Entretanto, em seguida também provou das dores de crescimento. Prestes a iniciar sua segunda década de história, a *JetBlue* teve que lidar com realidades difíceis, tais como: aumento de combustíveis, tempestades e fechamentos de aeroportos, novos protocolos da FAA (Administração Federal de Aviação dos Estados Unidos) e, por último, já ao final dessa segunda década de existência, a pandemia de Covid-19¹⁰.

Tais desafios foram – e ainda são – inerentes aos experimentados pelo setor aéreo de um modo geral nos últimos 20 anos, razão pela qual muitas companhias adotaram medidas de

⁹ Empresa que oferece serviços de baixo custo em comparação com outras do setor.

¹⁰ Vírus que se tornou uma das maiores pandemias da história no ano de 2020.

redução de custos, espaço reduzido nos assentos, remoção de sistemas de entretenimento a bordo, entre outros.

Todavia, a *JetBlue*, mesmo enfrentando obstáculos semelhantes, adotou caminho oposto: em vez de adotar medidas de reduções, dobrou sua missão de “Trazer a humanidade de volta às viagens aéreas” (JETBLUE, 2023). Assim, investiu em novas tecnologias para melhorar a experiência do cliente e criar neste a lealdade à empresa.

Conforme Cougo (2020), a companhia, então, passou a comunicar de forma enfática seu objetivo em oferecer valor em vez de focar em preços baixos. E dessa forma, segundo a Agência EFE (2012), passou a movimentar estratégias como a venda de 19% da empresa para a *Lufthansa*¹¹, em 2007, uma negociação até então inédita entre uma companhia aérea americana e uma europeia. Já em 2008, a *JetBlue* passou a cobrar pelo serviço de bordo. Na esteira das estratégias, a companhia seguiu sua expansão e inaugurou suas primeiras rotas dos Estados Unidos para a América do Sul e, logo em seguida, para a América Central. Em 2013, inicializou a emissão de cartões de embarque digital para dispositivo *Apple*, o app *Apple Passbook*. Ainda na seara das inovações, a empresa lançou no mercado o *Mint*¹², o início da primeira classe em seus voos de Nova Iorque para São Francisco.

Seguindo sua estratégia de diferenciação, de acordo com Cougo (2020), em 2016 a *JetBlue* foi a primeira aérea americana a retomar os voos para Cuba, 50 anos depois dessa interrupção. Nesse mesmo ano, fundou a *JetBlue Technology Ventures*¹³, dedicada ao desenvolvimento de tecnologias no setor aéreo para *startups* e a própria empresa.

4.2 *Net Promoter Score* na *JetBlue*

Como já mencionado, para melhorar a experiência do cliente, é também preciso medi-la. Comumente, a ferramenta mais utilizada para medir essa lealdade do cliente e o comportamento da organização é o *Net Promoter Score* (NPS), aplicável em diferentes momentos da jornada do cliente com entrevistas e painéis de clientes.

O NPS do cliente é uma métrica utilizada pela *JetBlue*, conforme exposto por Cougo (2020). Na companhia, ela é usada em específico para medir o impacto causado em seus clientes

¹¹ Empresa aérea alemã, é uma das maiores companhias aéreas, operando em mais de 410 destinos em mais de 100 países.

¹² Experiência de Viagem Premium.

¹³ Empresa subsidiária da *JetBlue Airways*.

por meio de uma plataforma inteligente – a *Gladly*¹⁴ –, que auxilia na experiência *end-to-end*¹⁵ do cliente com vistas a aumentar a produtividade dos membros da equipe. A *Gladly* facilita e simplifica a comunicação entre funcionários de uma empresa e seus clientes e, em parceria com a *JetBlue*, tem construído uma visão única do cliente. Com a tecnologia e a coleta de dados, é possível à companhia conhecer e envolver seus clientes individualmente, criando proposições de valores individuais e experiências personalizadas para tornar a viagem excelente. Afinal, são essas experiências que levam a recomendações, bem como à retenção de clientes.

4.3 Estratégia de *Customer Experience* na *JetBlue*

Neeleman (2003), fundador da *JetBlue*, em entrevista concedida para a Universidade de Stanford, menciona que “desde a sua criação, a *JetBlue* indicou um compromisso em exceder as expectativas de valor e conforto de seus passageiros”.

Dessa forma, a companhia buscou desenvolver-se por meio de duas estratégias: implementação de preços baixos e diferenciação. Sabe-se que, no mercado aéreo de companhias *low cost*, os preços baixos são comuns e, a partir desse ponto, a estratégia da *JetBlue* optou pela diferenciação na padronização da experiência de seus clientes – uma vez que, normalmente, os clientes que preferem as empresas *low cost* buscam preço, mas não necessariamente se preocupam com a experiência. “Tendo isso em vista, a *JetBlue* identificou este *gap*¹⁶ e começou a implementar a combinação destas duas estratégias, preços baixos e a padronização da *Customer Experience*” (COUGO, 2020, p. 11).

Com efeito, a *JetBlue*, com capacidade de combinar dados de compra, experiência e satisfação em um único espaço centralizado, conseguiu identificar suas maiores áreas de impacto a fim de realizar mudanças imediatas. Assim, a estratégia em reunir pesquisa de mercado, estatísticas de clientes e dados operacionais propiciou o uso dessas informações de forma ideal para manter os relacionamentos com clientes e implementar novos recursos no ar, como o *Apple Pay*¹⁷ (JETBLUE, 2016).

Em consequência dessas medidas, e ao combinar estudos de frequência de voos e preços, a empresa observou que 82% dos passageiros não se importavam com malas grátis, preferiam as passagens com preços mais baixos. Assim, lançou diferentes estruturas tarifárias e opções de

¹⁴ Plataforma de atendimento que conecta todos os canais de interação com o cliente em um só lugar (COUGO, 2020).

¹⁵ Tradução: de ponta a ponta. Cadeia de processos integrados do início ao fim.

¹⁶ Ponto identificado de possível melhoria.

¹⁷ Aplicativo de pagamento aceito a bordo das aeronaves da *JetBlue*.

preços para diferentes passageiros, de acordo com o seu perfil. Outra percepção da empresa, ao se aprofundar nos *feedbacks* dos passageiros na Filadélfia, foi a insatisfação desses clientes com a falta de lojas no aeroporto. Imediatamente, a companhia implantou uma ação em que passou a distribuir água, suco e café no portão de embarque, aumentando, assim, o engajamento com o cliente (GOTHAM CULTURE, 2012).

Entre as tantas mudanças, a principal estratégia ao longo dos mais de 20 anos é a política de cancelamento, projeto chamado de *IROP Integrity*¹⁸. Mesmo com a tradição da companhia em não cancelar seus voos – ainda que após 2, 3 horas de atraso devido ao mau tempo –, começaram a surgir desafios na operação, que resultaram num grande colapso durante grandes tempestades de inverno. Deste modo, a melhor opção para a companhia, aeronave e passageiros seria o cancelamento dos voos até que as condições de tempo fossem favoráveis e a consequente espera dos clientes no *hall* do aeroporto, com maior segurança, o que igualmente passou a impactar a jornada do cliente, como também ocasionou mudança culturais internas, explica Cougo (2020). Vale ressaltar que ao “envolver os membros da equipe da linha de frente na identificação de problemas e fechar ativamente as lacunas, a *JetBlue* alcançou uma melhoria notável em sua confiabilidade operacional durante o projeto do *IROP Integrity*” (COUGO, 2020, p. 46).

Outra principal estratégia da companhia é inovar constantemente, antecipando a concorrência, seja em simples inovações, como oferecer aos passageiros latas inteiras de Coca-Cola, seja em grandes, como ser a companhia aérea pioneira no oferecimento de Wi-Fi gratuito de alta velocidade a bordo das aeronaves. Além disso, nos Estados Unidos, foi ela a primeira companhia aérea nacional a implementar, totalmente integrado a voos internacionais, um portão biométrico de embarque (COUGO, 2020). Portanto, Clayton e Hilz (2015 *apud* COUGO, 2020) enfatizam que é evidente que a companhia precisa operar em todos os possíveis pontos de contato, a fim de manter todos os potenciais clientes.

Desse modo, é essencial para as empresas entenderem a jornada do cliente e os pontos de contato do consumidor com a marca, para que gestores, funcionários e publicitários estejam engajados na busca por oferecer a melhor experiência possível ao cliente. Afinal, “todas as pessoas querem se sentir especiais, querem sentir que os funcionários realmente estão totalmente focados no que for melhor para o cliente” (COUGO, 2020, p. 26).

4.4 Os colaboradores da *JetBlue*

¹⁸ Nome dado ao projeto da *JetBlue* para extinguir e/ou adequar-se a essas situações adversas.

Considerando uma visão “de dentro para fora”, as estratégias mais abrangentes são em sua maioria elaboradas pela liderança sênior e levadas aos funcionários, sem debate prévio, o que pode fazer com que eles se sintam desmotivados e isolados no ambiente de trabalho. Porém, a *JetBlue*, ciente de que “a construção da relação do empregado com a marca é fundamental para exposição da marca” (COUGO, 2020, p. 54), adotou uma estratégia diferenciada quanto à política de bem-estar de seus colaboradores. Na ocasião de seu aniversário de 10 anos, implementou um esforço de mudança, o qual consiste em dialogar com seus tripulantes com o objetivo de reconectá-los à missão da empresa, bem como vincular suas atividades diárias ao sucesso da organização e criar uma comunidade de cidadãos corporativos que estivesse dispostos a gastar suas energias para encantar os clientes.

Nesse movimento, de acordo com estudos da Gotham Culture (2023), como auxílio ao longo do processo de transformação da cultura interna, a *JetBlue* utilizou uma abordagem trifásica:

1. Criar a visão *JetBlue* para seus serviços prestados;
2. Informar e envolver líderes e tripulantes da linha de frente (comissários) por meio do diálogo;
3. Trabalhar juntos em todos os níveis para fornecer os recursos necessários e remover os obstáculos a um trabalho de excelência.

Figura 2 – Diagrama da estratégia trifásica



Fonte: elaborada pelo autor (2023).

Tais abordagem e metodologia “são baseadas na crença de que o relacionamento entre tripulantes e clientes é um componente crítico para promover a lealdade do cliente, o reconhecimento da marca e o envolvimento dos tripulantes” (COUGO, 2020, p. 52). Essa ação,

segundo o autor, continua a estruturar ainda hoje a estratégia da *JetBlue*, de modo a desenvolver a experiência *JetBlue*.

Assim, enquanto as concorrentes pautavam o atendimento ao cliente em treinamentos habituais de tripulantes que reforçam comportamentos básicos, como ser gentil, na esperança de que isso promova mudanças substanciais a longo prazo, a *JetBlue* notou que os membros da sua tripulação, além da equipe em solo, já tinham essa habilidade, e, assim, a aprimoraram para oferecer treinamentos mais aprofundados, como os voltados a uma boa capacidade em resolução de conflitos, ao trabalho em equipe e às habilidades interpessoais.

Assim, o grande desafio da empresa, completa Cougo (2020), era inspirar seus colaboradores a usar essas aptidões em seus comportamentos diários, como também garantir que eles tivessem as ferramentas e os recursos adequados. Além do mais, deveria propiciar um ambiente de trabalho que os apoiaria e recompensaria por oferecer um serviço de excelência. Quando isso pudesse ser visto de maneira regular e tornar-se mensurável, a transformação cultural estaria consolidada. E foi o que ocorreu: segundo o fundador da empresa, houve ano em que a *JetBlue* devolveu US\$ 17 milhões em lucros aos seu funcionários (NEELEMAN, 2003).

Outra medida igualmente interessante, ressalta Cougo (2020), foi a execução dos “*sprints* de inovação¹⁹”. Num período de 12 semanas, diferentes grupos de trabalho formado por funcionários da companhia se reuniram a fim de desenvolver projetos em parcerias com *startups*²⁰ destinadas a atender as necessidades dos negócios e apresentar solução para os desafios da companhia, tudo com o propósito de melhorar a maneira como os colaboradores se comportam e se comunicam durante a experiência de atendimento ao cliente, sendo este, segundo as falas dos próprios colaboradores, “o principal diferencial [da empresa], obviamente após a segurança” (trecho de transcrição de entrevista; COUGO, 2020, p. 52).

Diversos estudos e práticas cotidianas corroboram esses pontos, pois é notório que, para a melhor integração entre clientes e funcionários, a experiência destes e um contexto de trabalho favorável são essenciais, haja vista que são eles que representam a empresa perante os clientes e induzem suas percepções. Nesse sentido, é nítida a busca da *JetBlue* em desenvolver essa cultura interna por meio de motivação, pensamentos e ações, pois compreende que seus colaboradores precisam contribuir na construção de uma estratégia junto aos seus consumidores, daí a preocupação em analisar a experiência dos funcionários. Segundo Cougo

¹⁹ Conjunto de tarefas que devem ser executadas e desenvolvidas em um período pré-definido de tempo.

²⁰ Empresa jovem e inovadora, focada em criar um modelo de negócio escalável, oferecendo soluções para desafios específicos.

(2020), a partir de uma entrevista feita com colaboradores de diferentes níveis hierárquicos da companhia, pode-se observar um alinhamento cultural dentro da organização.

Neeleman, fundador da empresa, sempre frisou, desde a criação da companhia, que para a consolidação da marca era fundamental construir uma relação do empregado com a empresa, pois são os colaboradores que, a todo instante, divulgam e influenciam a marca. Ele acrescenta, ainda, que é necessário medir continuamente a temperatura da relação entre empresa e funcionário, bem como buscar modelar os valores dessa relação, razão pela qual os funcionários da *JetBlue* são avaliados por um sistema e, dependendo de sua pontuação no *WOW score*²¹, recebem bônus e premiações (NEELEMAN, 2003). Por fim, Cougo (2020) testemunha que em entrevista realizada com os colaboradores, eles trouxeram relatos positivos acerca do impacto na fidelização por estratégia de experiência dos consumidores finais propiciada, entre outros fatores, pelas ações empreendidas pelos funcionários.

4.5 A fidelização do cliente e o sucesso da *JetBlue*

Transformar a cultura organizacional é um feito desafiador e, por esse motivo, a fidelidade se constrói com o tempo, pois é com o passar deste que se observam as novas crenças e os valores que norteiam o comportamento organizacional e as mudanças (GOTHAM CULTURE, 2012).

Lovelock e Wright (2001) entendem que um dos principais fatores de sucesso da fidelização é o encantamento do cliente. Isso porque a empresa precisa construir um elo emocional, cativá-lo, criar espaço para uma confiança. Mais que isso, a fidelização, nos dizeres de Kotler (2000), deve ser parte da cultura e da missão da organização, visto que depende do envolvimento de todos e se desenvolve num processo a longo prazo. Segundo Las Casas (2010), a fidelidade consiste na ideia de que os clientes mantêm-se comprando em uma empresa porque acreditam que ela tenha bons produtos ou serviços.

Acerca das ações de fidelização da *JetBlue*, Neeleman (2003) pondera que a companhia disponibiliza cartões de comentários a bordo de todos os aviões para que os clientes os complementem durante o voo, havendo também a pesquisa de seus clientes pela internet e o gerenciamento de comentários que a empresa recebe via e-mail. Por fim, o fundador da empresa atesta que todas essas informações são compartilhadas com todos os funcionários pela intranet da *JetBlue*.

²¹ Ferramenta da plataforma que avalia os funcionários da *JetBlue*.

Cougo (2020) acrescenta que outra estratégia de fidelização da empresa é a parceria com os provedores de cartão de crédito, que disponibilizam cartões personalizados com fidelidade, que dobram o acúmulo de pontos de milhagem advindos das compras de passagens aéreas e demais despesas do cartão.

Segundo Cougo (2020), além das ações com os clientes, a *JetBlue* entende que os colaboradores têm papel central no processo, pois, como já fartamente considerado, são eles que entregam ao cliente a experiência. Por isso, a empresa continua a envolver os tripulantes em sua transformação crítica de “companhia aérea da cidade de Nova York” em “companhia aérea favorita das Américas”. E, validando esse movimento, destacam-se algumas ações da *JetBlue* que corroboram os fatos: criação de plataforma única para os tripulantes lidar com todos os clientes, independentemente do canal que usam; *chat* ao vivo para seus clientes para obtenção de informações e solução de problemas; acesso dos tripulantes a informações contextuais e importantes sobre um cliente, tais como seu voo, status de lealdade, assento preferido etc., ou seja, a empresa reúne todas as informações importantes em único acesso seguro via dispositivo digital e em tempo real, tornando o contato entre tripulantes e clientes uma experiência amistosa.

Essas evidências demonstram que o processo de transformação cultural da *JetBlue* lhe garante uma posição confortável entre as concorrentes. Nesse sentido, Segal, colunista do *New York Times*, conhecido por enfatizar as reclamações do segmento aéreo, declarou-se encantado pela *JetBlue* e destacou que “os tripulantes foram além para oferecer uma experiência magnífica ao cliente”, e acrescentou: “O sucesso da *JetBlue* decorre claramente de uma cultura que muitas pessoas muito inteligentes e comprometidas criaram, e é muito capturar ou explicar as culturas” (SEGAL, 2010).

Outro artigo na revista *FastCompany* também destacou o sucesso da *JetBlue*, ano após ano, e lembrou que “no ranking geral de companhias aéreas, a *JetBlue* subiu quatro posições entre as companhias dos EUA” (COUGO, 2020, p. 43).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa verificou que a transformação no paradigma do consumo ao longo das décadas influenciou diretamente no desenvolvimento da estratégia pensada na experiência do cliente. Sob a perspectiva do *Customer Experience*, o estudo analisou a importância de se pensar a estratégia do cliente a partir do mapeamento da jornada, da aplicação do NPS e da utilização de tecnologias diversas, bem como a partir da atenção dedicada aos colaboradores, a fim de promover uma experiência inesquecível para o cliente.

Constatou-se que a ausência dessas estratégias pode ser prejudicial às empresas, visto que se trata de importantes técnicas de diferenciação no mercado, além de ferramentas de fidelização do cliente, com vistas, naturalmente, à integridade financeira das companhias.

Desse modo, a pesquisa – ao identificar os pontos de atenção, bem como as ferramentas possíveis de serem utilizadas pelas empresas de um modo geral e pela aviação, a exemplo das estratégias aplicadas pela *JetBlue* e respectivos resultados alcançados a partir dessa gestão – contribui para o segmento aeronáutico.

Assim, entende-se a pesquisa como relevante, à medida que se parte do pressuposto de que a efetiva participação e consolidação no mercado é objetivo de todas as empresas, o que só é possível mediante o uso de estratégias inovadoras que contemplem não apenas a qualidade do produto ou serviço ofertados, mas também o relacionamento com o cliente, sendo este atualmente um forte diferencial das grandes marcas.

Por derradeiro, recomenda-se a elaboração de pesquisas mais aprofundadas por parte das empresas, como também de órgãos e agências que forneçam suporte na administração, em especial voltado para a criação de setores e a formação de gestores capacitados para o desenvolvimento de estratégias da *Customer Experience*, em que os colaboradores se dediquem à observação do mercado e à análise do público-alvo e seus comportamentos, para, assim, garantir o sucesso do negócio e da marca, além da satisfação máxima do cliente e sua fidelização.

REFERÊNCIAS

- AIRWAYS, JetBlue. Missão.* JetBlue. Ventures, 2023. Disponível em: <https://www.jetblueventures.com/about/>. Acesso em: 31 out. 2023.
- Agência EFE. **Lufthansa compra 19% do capital da americana JetBlue por US\$ 300 milhões.** O Globo Economia. 2012. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/lufthansa-compra-19-do-capital-da-americana-jetblue-por-us-300-milhoes-4133396>. Acesso em: 15 out. 2023.
- ALMEIDA, Pauline. **Reclamações sobre companhias aéreas crescem 27% até novembro de 2022, diz Senacon.** 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/reclamacoes-sobre-companhias-aereas-crescem-27-ate-novembro-de-2022-diz-senacon/>. Acesso em: 10 out. 2023.
-
- BARBOSA, L. **Sociedade de consumo.** 2004. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=O3LTDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT73&dq=sociedade+industrial+e+consumo+&ots=2qDkVTF6B&sig=8IEQgK02FTCs17ECUDBKBeTjpYA&redir_esc=y#v=onepage&q=sociedade%20industrial%20e%20consumo&f=false. Acesso em: 4 out. 2023.
- BATISTA, E. **Fordismo, taylorismo e toyotismo:** apontamentos sobre suas rupturas e continuidades. 2012. Disponível em: https://www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/terceirosimposio/erika_batista.pdf. Acesso em: 2 out. 2023.
- BAUMAN, Z. **Mundo consumo:** etica del individuos en la aldea global. Buenos Aires: Paidós, 2010.
- BAUMAN, Z. Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadorias. Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008. *In:* OLIVEIRA, V. M.; CÂNDIDO, G. A. **Contemporaneidade do consumo sustentável e as suas correlações com as práticas empresariais e o comportamento do consumidor.** Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Paraíba, 2016.
- BRAGAGLIA, A. P. Comportamentos de consumo na contemporaneidade. **Comunicação, Mídia e Consumo**, São Paulo, v. 7, n. 19, p. 107-124, jul. 2010.
- BRAMBILLA, F. R.; PEREIRA, L. V.; PEREIRA, P. B. **Marketing de Relacionamento: definição e aplicações.** 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Flavio-Brambilla/publication/267556091_Marketing_de_Relacionamento_Definicao_e_Aplicacoes/inks/54ef6c690cf25f74d722489c/Marketing-de-Relacionamento-Definicao-e-Aplicacoes.pdf. Acesso em: 4 set. 2023.
- CAIRES, D. F. F. **Estudo de caso sobre a implantação de uma célula de retratação no departamento de customer experience (CX) de uma empresa atuante no ramo de seguros:** metodologias, ferramentas e desafios no cumprimento da etapa do “close the loop” da pesquisa NPS. 2022. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/10322>. Acesso em: 2 set. 2023.

CARVALHO, E. P.; BUGANÇA, L. **O conceito do marketing 4.0 e a pandemia de covid-19: uma revisão sistemática da literatura.** Brazilian Journal of Development, Curitiba, v. 7, n. 10, p. 99143-99156, oct. 2021.

CLAYTON, E.; HILZ, A. Aviation Trends. Strategy &, 2015. *In:* COUGO, A. D. **Impacto dos dados de experiência sobre estratégias de customer experience: o caso JetBlue.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2020.

COLOMBO, L. O. R.; FAVOTO, T. B.; CARMO, S. N. A evolução da sociedade de consumo. **Akrópolis**, Umuarama, v. 16, n. 3, p. 143-149, jul./set. 2008.

COUGO, A. D. **Impacto dos dados de experiência sobre estratégias de customer experience: o caso JetBlue.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2020.

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. *In:* FERREIRA, J. S.; SILVA, T. A. NPS: Como a relação com o cliente pode alavancar uma empresa aérea, o caso da Azul Linhas Aéreas. **Revista Brasileira de Aviação Civil & Ciências Aeronáuticas**, Florianópolis, v. 3, n. 3, p. 238-262, jun./jul. 2023.

DENT, J. Customer Journey Mapping: A Walk In Customer's Shoes. s/d. 26 set. 2016. *In:* COUGO, A. D. **Impacto dos dados de experiência sobre estratégias de customer experience: o caso JetBlue.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2020.

FERREIRA, J. S.; SILVA, T. A. NPS: Como a relação com o cliente pode alavancar uma empresa aérea, o caso da Azul Linhas Aéreas. **Revista Brasileira de Aviação Civil & Ciências Aeronáuticas**, Florianópolis, v. 3, n. 3, p. 238-262, jun./jul. 2023.

FURRIELA, R. B. **Educação para o consumo sustentável.** 2001. Disponível em: https://curso.ihmc.us/rid=1255702566159_609656948_13781/Educa%C3%A7%C3%A3o%20para%20o%20consumo%20sustent%C3%A1vel.pdf. Acesso em: 15 set. 2023.

GLADLY. **About Gladly.** 2023. Disponível em: <https://www.gladly.com/about-us/>. Acesso em: 23 set. 2023.

GONÇALVES, H. C. M. M. **Satisfação do cliente com os atributos: definição, mensuração e validação.** Tese (Doutorado em Organização e Gestão de Empresas) – Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa/Portugal, 2005.

GOTHAM CULTURE. **JetBlue Airways: vencendo o jogo de atendimento ao cliente.** 2012. Disponível em: <https://gothamculture.com/clients/case%20studies/Jetblue-culture-of-service-excellence/>. Acesso em: 19 out. 2023.

JETBLUE. **JetBlue + Qualtrics.** JetBlue Success story. 2016. Disponível em: <https://www.qualtrics.com/m/assets/wp->

content/uploads/2016/11/Q_160322_Client_Success_Stories_JetBlue_PDF_100316.pdf
Acesso em: 2 nov. 2023.

KOO, L. Análise de novos modelos de consumo, ações coletivas e leilões: a nova significação de cliques. **Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 25, n. 2/2010, p. 97-101, set./nov. 2010.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. *In*: COUGO, A. D. **Impacto dos dados de experiência sobre estratégias de customer experience: o caso JetBlue**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2020.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing**. 3ª Edição, 2015. Disponível em: https://ead2.moodle.ufsc.br/pluginfile.php/187459/mod_resource/content/6/adm-marketing-3ed-alterado.pdf. Acesso em: 30 set. 2023.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARCACCINI, C. G. 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. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/handle/123456789/460>. Acesso em: 13 out. 2023.

MELO, L. B. **Influência das estratégias de propaganda e preço na participação de mercado: controle do benefício informativo em produtos essenciais e supérfluos**. 2010. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília/DF.

MI AMARAL. **CX: Como surgiu o customer experience, ou experiência do cliente**. 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9WBzUGIcz48&t=80s>. Acesso em: 28 set. 2023.

NEELEMAN, D. **Jetblue**. Entrevista concedida a Stanford University, 2003. Disponível em: https://www.stanford.edu/search/?q+=neeleman&search_type=web&submit=. Acesso em: 2 out. 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 set. 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. *In*: FERREIRA, J. S.; SILVA, T. A. NPS: como a relação com o cliente pode alavancar uma empresa aérea, o caso da Azul Linhas Aéreas. **Revista Brasileira de Aviação Civil & Ciências Aeronáuticas**, Florianópolis, v. 3, n. 3, p. 238-262, jun./jul. 2023.

OLIVEIRA, V. M.; CÂNDIDO, G. A. **Contemporaneidade do consumo sustentável e as suas correlações com as práticas empresariais e o comportamento do consumidor.** Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Paraíba, 2016.

PIGNATON, N. A. **Proposta de mapeamento da jornada do cliente para otimização da experiência de atendimento em uma startup de serviços.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Instituto Federal do Espírito Santo, Cariacica/ES, 2022.

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. *In*: FERREIRA, J. S.; SILVA, T. A. NPS: como a relação com o cliente pode alavancar uma empresa aérea, o caso da Azul Linhas Aéreas. **Revista Brasileira de Aviação Civil & Ciências Aeronáuticas**, Florianópolis, v. 3, n. 3, p. 238-262, jun./jul. 2023.

REY, I. C. **Consumo privado e público com restrições à liquidez.** Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo/SP, 2010.

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. *In*: FERREIRA, J. S.; SILVA, T. A. NPS: como a relação com o cliente pode alavancar uma empresa aérea, o caso da Azul Linhas Aéreas. **Revista Brasileira de Aviação Civil & Ciências Aeronáuticas**, Florianópolis, v. 3, n. 3, p. 238-262, jun./jul. 2023.

SEGAL, D. A. **Curtain Call, Please, in the Skies.** The Haggler. The New York Times, 2010. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2010/11/14/your-money/14haggler.html>. Acesso em: 5 out. 2023.

SCHMITT, B. H. **Gestão da Experiência do Cliente:** uma revolução no relacionamento com os consumidores. São Paulo: Bookmann, 2004.

SILVA, F. F.; BARRETO, L. M. T. S. Encantamento do cliente: uma discussão teórica a partir da literatura do turismo e hospitalidade. **Marketing & Tourism Review**, Belo Horizonte, v. 3, n. 3, dez. 2018.

SILVA, R. B.; CARVALHAES, F. F. Consumo e felicidade na contemporaneidade. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, v. 16, n. 187, p. 71-82, dez. 2016.

SOUZA, J. N. O essencial e supérfluo na perspectiva de Lucas 7,38-50. **Teocomunicação Revista de Teologia da PUCRS**, Porto Alegre, v. 47, n. 1, p. 65-73, jan./jun. 2017.

SOUSA, R. **Taylorismo.** Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/taylorismo-fordismo.htm>. Acesso em: 22 set. 2023.

TASCHNER, G. Raízes da cultura do consumo. **Revista UPS**, São Paulo, v. 32, p. 26-43, dez./fev. 1996/97.

TISCHELER, A. M. et al.. **Marketing de Relacionamento:** gestão de experiência do cliente. 2012. Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/233900350>. Acesso em: 2 out. 2023.

RESOLUÇÃO nº 038/2020 – CEPE

ANEXO I

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante Geraldo Cordero de Toledo Neto
do Curso de Ciências Aeronáuticas, matrícula 2018.1.0047.0069-6
telefone: 62. 982639630 e-mail toledo.neto2014@gmail.com,
na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei nº 9.610/98 (Lei dos Direitos do Autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Experiência do Cliente: uma importante estratégia de gestão, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto(PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 13 de dezembro de 2023.

Assinatura do autor: G. Cordero

Nome completo do autor: Geraldo Cordero de Toledo Neto

Assinatura do professor-orientador: A. F. S. Fernandes

Nome completo do professor-orientador: André Luiz S. Fernandes