



Universidade Federal de Juiz de Fora
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Lucas Costa Manhães de Oliveira

**CRIAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA A PARTIR DA GESTÃO
DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: UM CASE DA AZUL LINHAS
AÉREAS BRASILEIRAS**

Juiz de Fora
2026



Universidade Federal de Juiz de Fora
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Lucas Costa Manhães de Oliveira

**CRIAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA A PARTIR DA GESTÃO
DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: UM CASE DA AZUL LINHAS
AÉREAS BRASILEIRAS**

Trabalho Final de Curso apresentado ao
Colegiado do Curso de Administração da
Universidade Federal de Juiz de Fora, como
requisito para obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Danilo de Oliveira Sampaio

Juiz de Fora
2026



**Universidade Federal de Juiz de Fora
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis**

Trabalho Final de Curso apresentado ao
Colegiado do Curso de Administração da
Universidade Federal de Juiz de Fora, como
requisito para obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Danilo de Oliveira Sampaio

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Danilo de Oliveira Sampaio
(Orientador)
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - UFJF

Prof. Dr. Joao Paulo Nascimento da Silva
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - UFJF

Prof. Dr. Thiago Gomes De Almeida
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - UFJF



Universidade Federal de Juiz de Fora
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo autor.

Costa Manhães de Oliveira, Lucas.

criação de estratégia competitiva a partir da
gestão da experiência do cliente : um case da azul
linhas aéreas brasileiras / Lucas Costa Manhães de Oliveira.

-- 2026.

44 p.

Orientador: Danilo de Oliveira Sampaio

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis, 2026.

1. Gestão da experiência do cliente. 2. Estratégia
competitiva. 3. Net Promoter Score. 4. Aviação civil. 5. Azul
Linhas Aéreas. I. de Oliveira Sampaio, Danilo , orient. II. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 30 de janeiro de 2026.

Documento assinado digitalmente
gov.br LUCAS COSTA MANHAES DE OLIVEIRA
Data: 30/01/2026 00:50:15-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Lucas Costa Manhães de Oliveira

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Formato da Defesa: () presencial (X) virtual () híbrido

Ata da sessão (X) pública () privada referente à defesa do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Criação de vantagem competitiva a partir da gestão da experiência do cliente: um case da Azul Linhas Aéreas Brasileiras**, para fins de obtenção do grau de Bacharel em Administração, pelo(a) discente **Lucas Costa Manhães de Oliveira** (matrícula 202046011), sob orientação da Prof.ª Dr.ª Daniilo de Oliveira Sampaio e coorientação da Prof.ª Dr.ª _____, na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Ao 27º dia do mês de janeiro do ano de 2027, às 16 horas, na sala de aula virtual via Google Meet da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), reuniu-se a banca examinadora, composta pelos seguintes membros:

Titulação	Nome	Na qualidade de:
Doutor	DANILO DE OLIVEIRA SAMPAIO	Orientador
Doutor	JOÃO PAULO NASCIMENTO DA SILVA	Membro da banca
Doutor	THIAGO GOMES DE ALMEIDA	Membro da banca

*Na qualidade de (opções a serem escolhidas):

- Orientador (a)
- Coorientador
- Membro da banca

AVALIAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

Tendo o(a) senhor(a) Presidente declarado aberta a sessão, mediante o prévio exame do referido trabalho por parte de cada membro da Banca, o(a) discente procedeu à apresentação de seu Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação e foi submetido(a) à arguição pela Banca Examinadora que, em seguida, deliberou sobre o seguinte resultado:

(X) APROVADO

() REPROVADO, conforme parecer circunstanciado, registrado no campo Observações desta Ata e/ou em documento anexo, elaborado pela Banca Examinadora

Nota: _____

Observações da Banca Examinadora caso haja necessidade de anotações gerais sobre o Trabalho de Conclusão de Curso e sobre a defesa, as quais a banca julgue pertinentes

Nada mais havendo a tratar, o(a) senhor(a) Presidente declarou encerrada a sessão de Defesa, sendo a presente Ata lavrada e assinada pelos(as) senhores(as) membros da Banca Examinadora e pelo(a) discente, atestando ciência do que nela consta.

INFORMAÇÕES

Para fazer jus ao título de bacharel, a versão final do Trabalho de Conclusão de curso, considerado Aprovado, devidamente conferida pela Secretaria do Curso de (colocar o nome do curso), deverá ser tramitada para o Repositório Institucional, dentro do prazo de 72 horas da realização da banca.

Juiz de Fora, 27 de janeiro de 2026.

Assinatura digital dos membros da Banca Examinadora



Documento assinado eletronicamente por **João Paulo Nascimento da Silva, Professor(a)**, em 27/01/2026, às 17:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Thiago Gomes de Almeida, Professor(a)**, em 27/01/2026, às 17:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Lucas Costa Manhães de Oliveira, Usuário Externo**, em 29/01/2026, às 23:37, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Danilo de Oliveira Sampaio, Professor(a)**, em 30/01/2026, às 08:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2842960** e o código CRC **75ED64F6**.

RESUMO

Este trabalho tem como tema a criação de estratégia competitiva a partir da Gestão da Experiência do Cliente (GEC) no setor de transporte aéreo brasileiro, tendo como objeto de estudo a companhia Azul Linhas Aéreas Brasileiras. O objetivo geral consiste em analisar de que forma as práticas de gestão da experiência do cliente adotadas pela companhia contribuem para sua diferenciação competitiva e para a obtenção de melhores resultados no mercado. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, por meio de um estudo de caso, fundamentado em revisão bibliográfica, análise documental e exame de dados secundários provenientes de relatórios setoriais, indicadores e métricas do segmento, com ênfase no *Net Promoter Score* (NPS). Os resultados evidenciam que a Azul estruturou uma estratégia consistente de centralidade no cliente, integrando atributos tangíveis e intangíveis à jornada do passageiro, apoiada por uma cultura organizacional orientada à experiência dos clientes e colaboradores. Os dados analisados demonstram elevados níveis de satisfação, lealdade e resolução de demandas dos clientes, bem como desempenho superior da companhia em relação às principais concorrentes, refletido em indicadores centrais de mercado. Conclui-se que a gestão da experiência do cliente configura-se como um fator estratégico determinante para a construção de estratégia competitiva sustentável no setor aéreo, contribuindo não apenas para a diferenciação da oferta, mas também para o fortalecimento do relacionamento com os clientes e para o crescimento da participação de mercado da empresa analisada.

Palavras-chave: Gestão da experiência do cliente; Estratégia competitiva; Net Promoter Score; Aviação civil; Azul Linhas Aéreas.

ABSTRACT

This study addresses the creation of competitive advantage through Customer Experience Management (CEM) in the Brazilian air transportation sector, with Azul Linhas Aéreas Brasileiras as the object of analysis. The main objective is to examine how the customer experience management practices adopted by the company contribute to its competitive differentiation and to the achievement of superior market performance. To this end, a qualitative and descriptive approach was employed, based on a case study supported by a bibliographic review, documentary analysis, and the examination of secondary data obtained from industry reports, indicators, and sectoral metrics, with particular emphasis on the Net Promoter Score (NPS). The results indicate that Azul has developed a consistent customer-centric strategy, integrating tangible and intangible attributes throughout the passenger journey, supported by an organizational culture oriented toward customer and employee experience. The analyzed data reveal high levels of customer satisfaction, loyalty, and effective demand resolution, as well as superior performance compared to its main competitors, as reflected in key market indicators. It is concluded that customer experience management constitutes a strategic determinant for the development of sustainable competitive advantage in the airline industry, contributing not only to service differentiation but also to the strengthening of customer relationships and the growth of market share for the analyzed company.

Keywords: Customer experience management; Competitive advantage; Net Promoter Score; Civil aviation; Azul Linhas Aéreas.

1. Introdução

Em um mundo globalizado, informatizado e imerso em uma era digital, os consumidores conquistam maior criteriosidade e autonomia em suas escolhas. As preferências dos clientes evoluem em conjunto com a competitividade do mercado, por essa razão é essencial que as marcas se reinventem para atender às expectativas em constante crescimento. Nesse sentido, conforme apontado pelo Relatório Global de Atendimento ao Cliente da Microsoft (2017¹, p. 2) “as empresas que conseguirem acompanhar o aumento das expectativas dos clientes e suas singularidades têm o potencial de cultivar uma base de clientes mais satisfeita”.

Após a histórica crise financeira internacional de 2008, pesquisas que analisaram o comportamento dos consumidores, sugerem que houve uma perda de confiança nos prestadores de serviços. A partir de então, as empresas começaram a direcionar esforços para recuperar a confiança e melhorar a satisfação de seus clientes com o objetivo de construir relações mais fortes e duradouras (Hansen, 2014, p. 442). Nesse cenário, o tema da experiência do cliente ganha visibilidade e destaque global no mundo corporativo como uma resposta para desenvolver o relacionamento das empresas com seus clientes e conquistar sua satisfação e lealdade, visando reter clientes fidelizados (Pine, 2011).

Dada a relevância global do tema de gestão da experiência do cliente para o mundo corporativo e baseado na “Economia da Experiência” dos autores B. Joseph Pine II e James H. Gilmore, este estudo de caso tem como objetivo principal analisar as práticas adotadas pela Azul Linhas Aéreas na gestão da experiência do cliente, bem como avaliar os resultados alcançados e a capacidade da empresa de se destacar no mercado aéreo brasileiro.

A escolha da companhia para o presente estudo justifica-se por seu reconhecimento nacional e internacional no âmbito da gestão da experiência do cliente. Recentemente, a empresa foi classificada como companhia cinco estrelas no ranking APEX 2026 e figurou entre as 40 melhores companhias aéreas do mundo na categoria *APEX Five Star*, com base em avaliações de passageiros (UOL, 2025). Reconhecida pelos clientes pelos brindes oferecidos e por outros atributos associados à qualidade de seus serviços, a Azul destaca-se como uma das maiores empresas

¹ Tradução livre do título: State of Global Customer Service 2017

brasileiras de transporte aéreo civil, apesar de seu relativamente curto tempo de atuação no mercado quando comparada a outras grandes companhias do setor, que acumulam dez, vinte ou até quarenta anos a mais de experiência (Marins et al., 2019).

Para subsidiar a análise, além do referencial teórico e de dados atualizados do setor, foram analisadas entrevistas com profissionais da companhia, cujo conteúdo foi examinado e incorporado à discussão, contribuindo para o aprofundamento dos resultados.

2. Referencial teórico

O presente trabalho fundamenta-se no campo da gestão da experiência do cliente como estratégia de diferenciação e criação de estratégia competitiva, sob a ótica da centralidade do cliente. Para fundamentar essa abordagem, realizou-se uma revisão da literatura e análise das pesquisas dos autores que contextualizam a evolução e as oportunidades no campo do conhecimento explorado.

Portanto, o conteúdo foi feito em quatro seções, que abordam inicialmente a intensificação da competitividade de mercado, bem como a disseminação da abordagem estratégica centrada no cliente, com foco na metodologia de gestão da experiência do cliente. *A posteriori*, foi inserido o desenvolvimento do setor de aviação civil no Brasil com contexto do surgimento da empresa estudada, por fim, foram realizadas análises dos indicadores-chave de performance das principais companhias atuantes no mercado brasileiro.

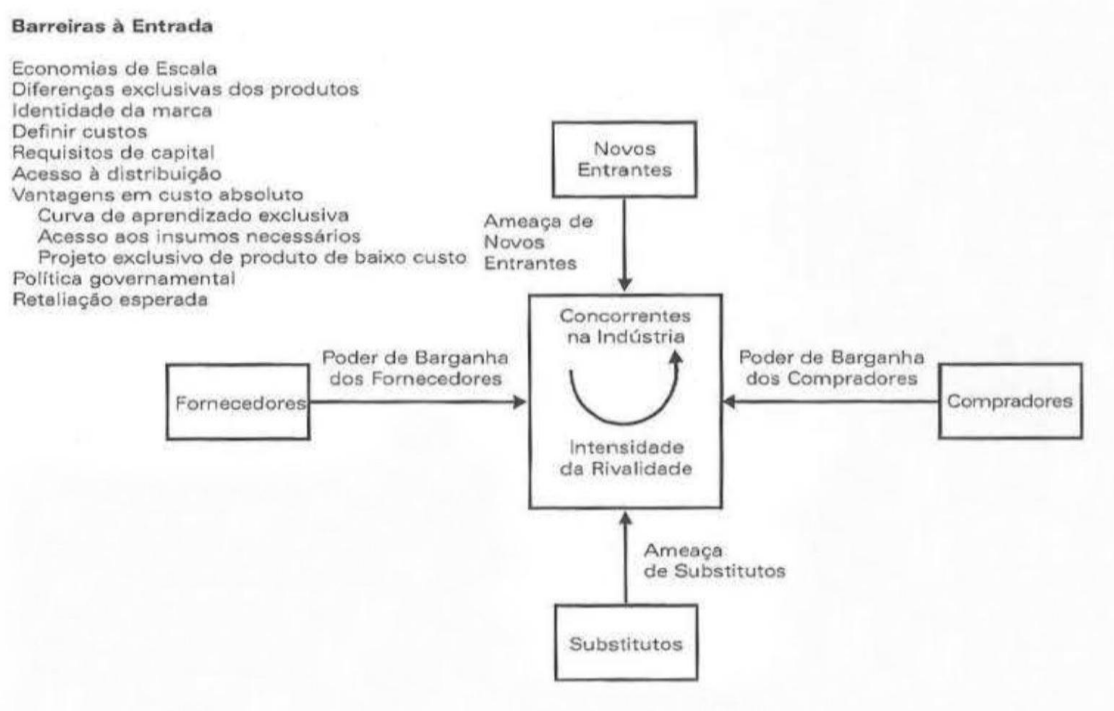
2.1 Ambiente de hiper competição

Em um cenário de mudanças constantes onde o dinamismo, a imprevisibilidade e a competição por recursos limitados predominam, empresas flexíveis e inovativas se destacam e superam constantemente umas às outras. Esse ciclo de transformações tem por consequência a intensificação da rivalidade entre os concorrentes, a chamada hipercompetição, desencadeando a reconfiguração de estratégias, a reestruturação de empresas e até mesmo a reordenação de todo um mercado (D'aveni, 1994).

Conforme ilustrado na figura 1, no modelo clássico de análise competitiva de Porter (1980 *apud* Mintzberg, 2000, p. 81), existem cinco fatores do ambiente das

organizações que impulsionam a rivalidade competitiva, dentre eles: a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores e dos clientes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade da concorrência. A ameaça de novos entrantes, em analogia, representa o mercado como um clube em que as empresas conquistam seu acesso quebrando as chamadas barreiras de entrada. Assim, empresas que superam habilidosamente barreiras como economias de escala, marcas fortes já firmadas no mercado e a necessidade de dispor capital, se tornam uma potencial ameaça aos seus concorrentes veteranos.

Figura 1 - Framework das Cinco Forças de Porter



Fonte: (PORTER, 1980 *apud* MINTZBERG, 2000, p. 82)

Mesmo aquelas companhias tradicionais estabelecidas no mercado e dotadas de muitos recursos, não são imunes à entrada de novos concorrentes que ganham fatia de mercado no seu nicho de atuação. Para além da construção de vantagens competitivas, em um ambiente de hiper competição as empresas disruptivas destroem as vantagens tradicionais e paralelamente as barreiras de entrada da concorrência (D'aveni, 1994).

Porter (1985) afirma que as empresas podem escolher adotar dois tipos básicos de vantagem competitiva, baseada na liderança em custo ou na diferenciação. Na chamada estratégia genérica, a abordagem da diferenciação sugere que as empresas que oferecem produtos ou serviços percebidos como superiores e únicos pelo mercado, tendem a se destacar. Respalgadas pela lealdade dos clientes, as

empresas que criam valor adicional através da diferenciação, justificam seus preços mais elevados em comparação às demais do mercado e reduzem a sensibilidade ao preço entre os consumidores.

Nessa perspectiva, focar no relacionamento e na experiência do cliente como elementos-chave para criar vantagem competitiva a longo prazo, focando principalmente na retenção de clientes, representa uma estratégia para conquistar ganhos futuros (Walkowiak *apud* Silva, 2022).

2.2 A nova era da economia e o risco eminente da comoditização

Atualmente, um novo automóvel certamente não se consagraria com facilidade no mercado, disponível apenas na cor preta, assim como foi um dia o célebre Ford T de Henry Ford. Em 1908, o modelo de automóvel Ford T abria portas para as economias de escala e para a popularização dos automóveis. Hoje, após mais de um século, empresas ainda voltadas para produção em massa ficam mais propensas a sentirem impactos em momentos de crise econômica (Pine II, Gilmore, 2011). A abordagem baseada na centralidade do produto, possuía como foco de longo prazo, o fortalecimento do portfólio de produtos. Além disso, toda vantagem estratégica e articulação das companhias eram baseadas na demanda e expertise em torno dos produtos. A premissa básica originada por Ford se dava pela compreensão de que quanto mais produtos você vende, mais barato se torna fabricá-los e consequentemente maior a margem de lucro (Fader, 2012).

Com a ascensão das economias de escala, dada pela migração dos trabalhadores das fazendas para as fábricas e pelo modelo revolucionário de produção fordista em 1913, as indústrias começaram a padronizar seus produtos e deslanchar nas economias de escala. No entanto, à medida que os consumidores acumulavam bens físicos e as inovações tomavam espaço dos trabalhadores através da mecanização, a Economia de Serviços emerge com origem na transição dos trabalhadores das fábricas para prestação de serviços (Pine II, Gilmore, 2011).

Pine e Gilmore (2011) discutem que até mesmo a Economia de Serviços que, outrora próspera, hoje se vê saturada. O crescimento do volume de ofertas de produtos e serviços similares e a falta de diferenciação nas mentes dos clientes

resultam em uma consequente queda nas margens de lucros e forte pressão por preços, assim como ocorre com as *commodities*².

À vista disso, ganha-se notoriedade o conceito da comoditização de produtos e serviços, que se dá através do processo de desvalorização desses bens, em que suas características se tornam genéricas aos encontrados no mercado. A comoditização ocorre quando é necessário restringir as qualidades de produtos e serviços ou reduzir seus preços para mantê-los competitivos em detrimento aos ofertados pelos concorrentes. A perda de controle das empresas sobre os preços de seus produtos, ocorre à medida que os custos aumentam e não podem ser repassados aos clientes a fim de evitar o impacto no preço final. Como resultado desse cenário, a demanda diminui progressivamente, desencadeando uma disputa incessante centrada no preço (D'aveni, 2012).

Segundo o autor D'Aveni (1994), as empresas não conseguem mais assegurar um *status quo* de estabilidade e pódio de mercado sustentado por estratégias rígidas de longo prazo, tal como Henry Ford conseguiu no início do século 20 com a abordagem tradicional de economia em escala. A dinamicidade do mercado torna essas estratégias de longo prazo que um dia foram sólidas, em estratégias insustentáveis. Isso ocorre porque elas já não garantem mais a manutenção da liderança de mercado e se tornam obsoletas em um ritmo acelerado.

Diante desse cenário inerente de mudanças constantes no mercado, as empresas devem não apenas desenvolver novas estratégias para alcançar novas vantagens competitivas, como também desestabilizar as vantagens de seus concorrentes promovendo a perturbação no equilíbrio do mercado. (D'aveni, 1994). Com o desenvolvimento de inovações tecnológicas, empresas se reinventando, construindo e minando vantagens competitivas dos concorrentes, aquelas que permanecem estagnadas sem se adaptar à dinamicidade do ambiente competitivo correm o risco de perder sua posição de liderança no mercado e ver seus produtos se tornarem obsoletos e comoditizados (D'aveni, 2012).

Sob tal perspectiva, é possível analisar que a comoditização é um fenômeno que faz parte do ambiente de hiper competição. Novos mercados surgem e outros

² Commodities correspondem à mercadorias, ou seja, produtos básicos globais não industrializados, matérias-primas que não se diferem e seu preço é determinado pela oferta e procura.

desaparecem (Pine II, Gilmore, 2011). Empresas que um dia estão no topo, despencam e perdem participação de mercado para novos players. Exemplo disso é a *Nokia* que ruiu após negligenciar o lançamento do primeiro *iPhone* em 2007 e do sistema operacional *Android* em 2008 que trouxeram uma experiência do usuário mais intuitiva e envolvente. Antes, a *Nokia* possuía metade do mercado mundial de smartphones, hoje, possui apenas 3% (Greco, 2013).

Na década de 1960, o professor de Harvard, Theodore Levitt (1960 *apud* Raposo, 2022), apresentou o conceito de “Miopia em Marketing”, que revela como o foco excessivo das empresas em seus produtos pode resultar em uma visão restrita do mercado e das necessidades dos clientes. A orientação exagerada no produto pode resultar no declínio da organização, especialmente quando outras empresas mais sintonizadas com as demandas dos consumidores entram no mercado e ganham espaço. A consequência desse foco limitado, pode sufocar a inovação e restringir a percepção das oportunidades de mercado e de criação de vantagens competitivas.

Em síntese, no passado, a produção em massa de produtos era viável devido à falta de concorrência e ao baixo custo de produção. Todavia, com o risco da comoditização de produtos e serviços propiciada pelo aumento expressivo das ofertas e da competitividade, não é mais possível garantir o crescimento e a rentabilidade das empresas competindo apenas com base em custo e preço. Nesse viés, é importante que estas busquem novas formas de se diferenciar e agregar valor às suas marcas (Pine II, Gilmore, 2011, p.23). Em síntese, conforme sustentam os autores (p.9, tradução livre) “num mundo saturado de bens e serviços largamente indiferenciados, a maior oportunidade para a criação de valor reside na realização de experiências.”³

2.3 Evolução no comportamento do consumidor: NPS como métrica-chave

A crise mundial de 2008 representou uma mudança significativa no comportamento dos consumidores e no cenário econômico. Com a reforma do sistema financeiro, as organizações focadas nos interesses dos acionistas que negligenciaram a perspectiva do cliente em suas decisões e atividades, sofreram com as novas regulamentações e multas rigorosas de proteção ao consumidor. As novas

³ In a world saturated with largely undifferentiated goods and services the greatest opportunity for value creation resides in staging experiences.

medidas implementadas combatiam práticas abusivas, falta de transparência e exposição excessiva ao risco (Chopra; Rajendran, 2016).

Com dívidas colossais somadas à recessão econômica global, à queda no consumo e ao atraso tecnológico, diversas companhias tradicionais foram condenadas a entrarem com pedido de falência após a crise de 2008. Entre elas, o centenário banco Lehman Brothers, a holding financeira Washington Mutual (WaMu), a líder mundial de automóveis General Motors (GM), a Kodak, Blockbuster, Chrysler, Nokia, dentre diversas outras (Chopra; Rajendran, 2016).

Existem uma série de fatores psicológicos e pessoais, como motivação, percepção e estilo de vida, que moldam o comportamento de consumo. Em tempos de crise e instabilidade econômica, os consumidores tendem a se tornarem mais cautelosos financeiramente, reduzindo o consumo e adicionando maior criteriosidade em suas escolhas na hora de comprar (Vieira et al. 2019). Antes caracterizados por um consumo hedonista e materialista, os padrões de comportamento passaram a se tornar mais seletivos após o evento histórico (Marinho, 2016).

Pine e Gilmore (2011) trazem que na dinâmica atual do mercado, os consumidores têm conquistado cada vez mais autonomia, e adventos como o comércio eletrônico tem moldado novos padrões de comportamento de consumo. A economia contemporânea e o foco das estratégias empresariais adotadas hoje são estritamente diferentes daqueles da era industrial. Os avanços do século XVIII se concentravam principalmente na redução de custos e na otimização da produtividade por meio do estudo dos tempos e movimentos. A competição leve permitia que as empresas priorizassem o foco na produção e na eficiência fabril para expandir presença global e conquistar mercados através da economia de escala.

Hoje a realidade é estritamente outra. Segundo dados da pesquisa realizada pela PwC, (2018, p.3, tradução livre)⁴ “Um em cada três consumidores (32%) afirma que abandonará uma marca que ama após apenas uma experiência ruim. Este número é ainda maior na América Latina, com 49%.” Os dados acima são um reflexo claro da ampliação de ofertas e das possibilidades de escolhas, o que propicia aos consumidores o ensejo de migrarem de marca. À vista disso, naturalmente as

⁴ One in three consumers (32%) say they will walk away from a brand they love after just one bad experience. This figure is even higher in Latin America, at 49%.

expectativas dos clientes evoluíram e o nível de tolerância dos mesmos a experiências ruins e atritos com empresas se tornou significativamente inferior comparado à era da manufatura.

Sob essa perspectiva, a abordagem centrada no cliente tem o mesmo objetivo da abordagem centrada no produto: aumentar a lucratividade da empresa a longo prazo. A centralidade no cliente é uma estratégia empresarial que coloca o cliente no centro de todas as decisões e ações da empresa. Essa abordagem parte do princípio de que os clientes não são criados iguais; são diversos e possuem experiências de vida e percepções distintas. Portanto, é essencial identificar quais clientes são mais relevantes para a empresa e alocar os recursos de maneira mais racional e equilibrada, visando maximizar a lucratividade (Fader, 2012, tradução livre).

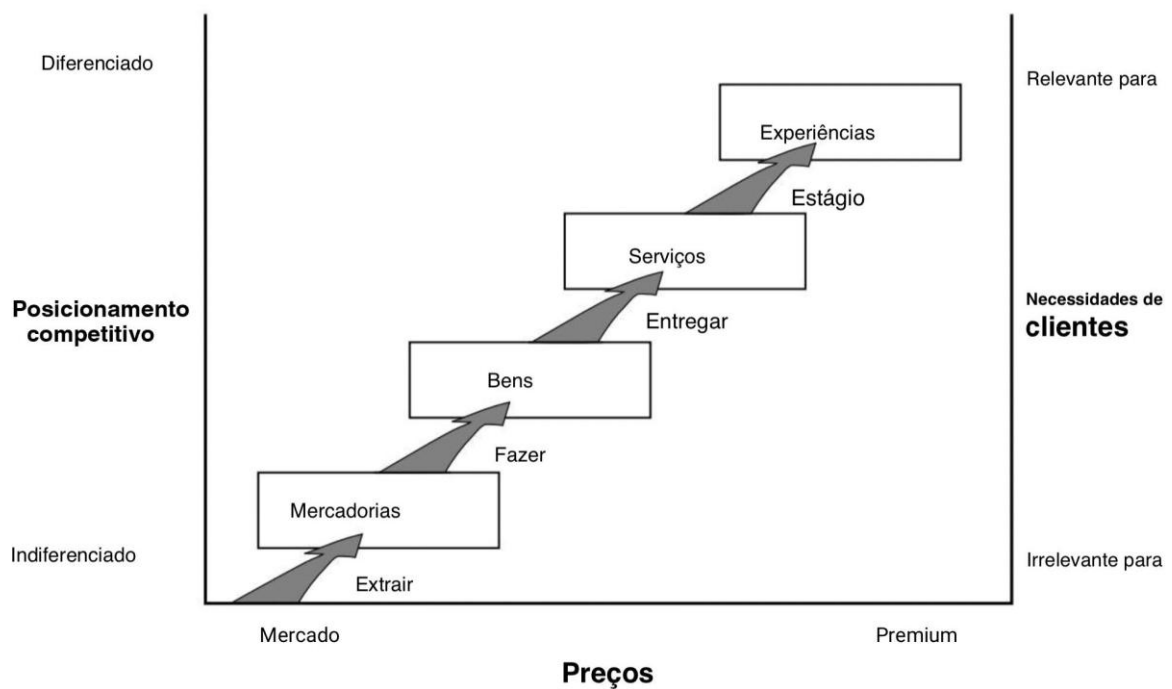
A centralidade no cliente diverge completamente da abordagem centrada no produto, que não difere perfis de clientes e trata todos de maneira uniforme. A estratégia centrada no cliente visa alinhar o desenvolvimento e a entrega de produtos e serviços às necessidades atuais e futuras dos clientes, com o objetivo de maximizar o valor financeiro que esses podem proporcionar à empresa (Fader, 2012).

Com a crescente oferta de bens e a intensificação da concorrência, o produto tangível deixa de ter valor por si só e cede lugar aos fatores intangíveis. Dentro do relacionamento com o cliente, o produto físico muitas vezes é apenas parte de toda uma gama de serviços, atividades, conhecimentos e outros atributos intangíveis que constroem a oferta. O desenvolvimento do relacionamento com cliente possibilita não só uma compreensão mais profunda das necessidades do cliente, como também capacita as empresas a atendê-las por meio de uma oferta mais robusta, personalizada e experiencial (Martin, 2000).

Dando sustentação à ideia da criação de valor a partir das qualidades intangíveis das ofertas, o conceito de Progressão do Valor Econômico apresentado por Pine e Gilmore (2011) na figura 2, propõe que as ofertas das empresas evoluem passando por 4 estágios. À medida que as empresas avançam nesses estágios, as ofertas se tornam mais relevantes às necessidades dos clientes, assumem maior grau de diferenciação no mercado e agregam maior valor econômico. Como consequência, as empresas que aprimoram suas ofertas e se diferenciam com a entrega de experiências, naturalmente adquirem maior competitividade de mercado.

Figura 2 - Modelo da Progressão do Valor Econômico

Progressão do Valor Econômico



Fonte: (Pine II; Gilmore, 2011, p.34. Tradução livre)

Estágios que as ofertas podem assumir seguindo o modelo de progressão:

- Mercadorias ou *commodities*: nesse estágio inicial, o valor é derivado da oferta de produtos básicos, fungíveis e indiferenciados, provenientes em sua maioria do extrativismo. Aqui, o foco principal é no produto físico e em suas características intrínsecas. O seu valor econômico é dado pela disponibilidade e seu preço é determinado pelo mercado global.
- Bens: Os bens são considerados a transformação das commodities em produtos acabados. Os bens agregam valor econômico por sua usabilidade e pela sensação de posse que é ligada a aspectos como design, eficiência, qualidade e identidade de marca que os diferenciam no mercado.

- **Serviços:** O estágio de serviços consiste na realização de tarefas específicas na qual os bens fornecem os meios para operacionalização dos serviços. O valor que antes se concentrava na posse do bem, aqui se apresenta na prestação de assistência, suporte ou conveniência em torno do produto, o que proporciona uma oferta econômica mais completa que atende melhor às necessidades dos clientes. Além disso, os consumidores passam a ter maior comodidade pois podem terceirizar suas tarefas e outras atividades economizando tempo e esforço.
- **Experiências:** No quarto estágio, o foco se desloca das características do produto ou do serviço para a criação e personalização de um conjunto de atividades que formam as experiências. Aqui, o valor econômico é criado a partir das interações sensoriais, emocionais e cognitivas que proporcionam experiências marcantes e potencializam um envolvimento mais pessoal entre marca e cliente. Esse envolvimento é base para construção de um relacionamento contínuo com cliente que é nutrido pela entrega do conjunto de atividades e serviços que compõem a experiência. Desse modo, tais qualidades que dão robustez e relevância ao “pacote” das experiências, favorecem as empresas estabelecerem preços mais elevados, classificados como *premium*.

Competir via abordagens sem considerar a perspectiva do cliente, como o método de produção em massa de Henry Ford orientado ao produto, torna-se atualmente como um sistema desafiador e pouco usual, até no sentido da concorrência. Para permanecerem competitivas e fugirem da comoditização, as empresas precisam agregar valor aos seus produtos e serviços, oferecendo soluções mais robustas e completas através da progressão do valor econômico (Pine II; Gilmore, 2011). Nesse viés, uma nova oportunidade de criar valor surge ao substituir os métodos ultrapassados de produção por abordagens de personalização em massa. Assim, baseado em cadeias orientadas à demanda e na centralidade do cliente, é possível responder à procura real, otimizar estoques e atender aos clientes de modo exclusivo e eficiente (Pine II; Gilmore, 2011).

Carlzon (2005) expõe a volatilidade de setores como o de aviação, colocando em xeque as vantagens competitivas tradicionais das empresas. Na era contemporânea, o ponto de partida não deve ser mais o produto ou a tecnologia, mas sim o cliente e as necessidades do mercado. Aquelas companhias que se

reestruturarem e priorizarem a orientação para o cliente estarão bem-posicionadas para enfrentar as mudanças. Nesse viés, o autor que assumiu a presidência da Scandinavian Airlines (SAS) expõe sua nova estratégia adotada para companhia:

Nós nos re-orientamos para nos tornarmos uma companhia dirigida para o cliente - uma companhia que reconhece que o seu único e verdadeiro patrimônio são clientes satisfeitos, todos esperando serem tratados como indivíduos e que não nos escolherão como sua empresa aérea a não ser que façamos exatamente isso (Carlzon, 2005).

Nessa compreensão, diversos autores se dedicaram em estudar a relação entre satisfação e experiência do cliente. Rowley (*apud* Silva, 2022) argumentou que a experiência total é um conceito absoluto, em que a satisfação do consumidor é resultado de uma sequência de interações com eles. Meyer e Schwager (*apud* Silva, 2022) complementam que o resultado “líquido” do cálculo das boas experiências menos aquelas experiências ruins é precisamente o grau de satisfação.

Um estudo conduzido por Hansen, da Copenhagen Business School (2014), examinou a relação entre a satisfação do cliente e a lealdade no segmento financeiro, antes e após a crise de 2008. Os resultados revelaram que, após a crise, a influência da satisfação sobre a lealdade aumentou. A importância de melhorar a satisfação no relacionamento financeiro do consumidor, a fim de promover a lealdade, tornou-se mais relevante após a crise em comparação com o período anterior. Isso sugere que, no contexto pós-crise, a ênfase em captar atenção dos gestores e direcionar esforços para a melhoria da satisfação dos clientes visando conquistar sua lealdade, faz-se ainda mais crucial.

No trabalho de Hansen, (2014) o autor aponta em pesquisas anteriores que a lealdade dificilmente é conquistada sem que os clientes tenham algum grau de satisfação e que clientes satisfeitos se mostram mais motivados a continuar o relacionamento com o mesmo fornecedor. A partir de então, os prestadores de serviços começaram a direcionar esforços para fornecer um serviço melhor e para solucionar as reclamações de seus clientes. Este novo compromisso, objetivava aprimorar a satisfação dos clientes e estabelecer relações mais sólidas, com o intuito de garantir sua lealdade e fidelidade a longo prazo.

Fred Reichheld (2003), consultor e autor especializado em lealdade de clientes, define lealdade como a disposição de uma pessoa, seja ela cliente, funcionário ou amigo, de realizar um investimento ou sacrifício pessoal para fortalecer um

relacionamento. Para um consumidor, isso pode ser traduzido na compra frequente de um fornecedor que proporcione um bom atendimento e gere valor a longo prazo, mesmo que o preço não seja o mais competitivo do mercado.

Reichheld (2003) afirma que a lealdade tem um impacto significativo na rentabilidade de uma empresa. Embora clientes regulares não sejam necessariamente os mais lucrativos, aqueles que continuam comprando reduzem os custos de aquisição de novos clientes. Se uma empresa perde clientes constantemente, pode acabar enfrentando dificuldades para crescer. Nesse contexto, a lealdade contribui para reduzir a perda de clientes, e clientes fiéis podem até ajudar a aumentar o volume de negócios. Isso ocorre porque esses clientes tendem a comprar com mais frequência e a adquirir novos produtos ou serviços. Além disso, eles podem atrair novos clientes por meio de suas recomendações em seu círculo social, o que gera novas receitas e reduz os custos com marketing para conquistar cada cliente novo.

Partindo desse entendimento, Reichheld (2003) desenvolveu a famosa metodologia do Net Promoter Score (NPS) que surge para substituir metodologias complexas utilizadas para medir a lealdade e satisfação dos clientes. O autor justifica que muitas pesquisas utilizadas não são eficazes devido à sua natureza longa e complicada, que resulta em baixas taxas de resposta e dados ambíguos, dificultando a atuação gerencial. Além disso, a falta de auditoria dos dados e a falta de credibilidade junto a executivos, membros do conselho e investidores, devido à ausência de uma correlação direta com lucros e crescimento, fazem com que essas pesquisas não apresentem resultados satisfatórios.

Reichheld (2003) afirma que as empresas não precisam de pesquisas dispendiosas ou modelos estatísticos complexos. Em vez disso, ele propõe uma única pergunta para avaliar a lealdade dos clientes: “Qual a probabilidade de você recomendar nossa empresa a um amigo ou colega?”. É abordado que a disposição de um cliente em recomendar uma empresa é um forte indicador de lealdade e potencial de crescimento. Quando os clientes recomendam uma empresa, eles estão arriscando sua reputação ao sugerir um produto ou serviço ao seu círculo social. Segundo Fred, as pessoas só se expõem a esse risco se tiverem uma lealdade profunda à marca.

A base das respostas dos clientes é dada em uma escala de classificação de 0 a 10, em que os “promotores” (classificação de 9 a 10 – são extremamente propensos a recomendar), os “passivamente satisfeitos” ou “neutros” (classificação de 7 a 8) e “detratores” (classificação de 0 a 6 – extremamente improvável de recomendarem). A diferença percentual entre detratores e promotores é o resultado do cálculo *NPS* e segundo Fred, empresas que conquistam um alto nível de lealdade recebem pontuações de *NPS* que variam de 75% a mais de 80%.

Nessa perspectiva, de acordo com a metodologia, quanto maior o número de clientes “promotores” que sua empresa tiver, maior será o seu crescimento. O modelo simples do *NPS* facilita a sua aplicação em grandes empresas, permitindo que elas o escalem para suas filiais e adotem uma prática clara, funcional e motivadora. Isso possibilita maior rigor na coleta e análise de informações relevantes que se correlacionam com o crescimento e aprimoramento da empresa. Além disso, hoje é possível monitorar os resultados do *NPS* em tempo real por meio de softwares de Gestão da Experiência do Cliente.

Luíza Mattos, executiva de Experiência do Cliente na Bain & Company, empresa fundadora do *NPS*, explica que a metodologia do Net Promoter Score evoluiu e se tornou mais complexa ao longo dos mais de 20 anos desde sua criação. Ela foi complementada com o que conhecemos hoje como *Net Promoter System* e *NPS 3.0*, que consiste em todo um sistema de monitoramento da experiência do cliente e do progresso da empresa, incluindo a adição de novas métricas.

Diante do exposto, e considerando a ampla adoção da metodologia *NPS* como um padrão internacional para medir lealdade e a experiência do cliente, especialmente por ser a métrica central acompanhada pela companhia aérea objeto deste estudo de caso, esta pesquisa adota o *NPS* como principal indicador de desempenho na gestão da experiência do cliente.

2.4 Gestão da experiência do cliente como resposta para diferenciação

Conforme visto até aqui, a escassez de ofertas limitava as opções de escolha dos consumidores. Por esta razão, companhias como a Ford podiam se dar ao luxo de se concentrarem exclusivamente na produção, sem se atentar às necessidades dos clientes. “Se eu tivesse perguntado às pessoas o que elas queriam, elas teriam dito cavalos mais rápidos”. Trazendo sob perspectiva a célebre frase de Henry Ford

para os dias atuais, por mais brilhante que seja uma nova ideia, as particularidades das experiências individuais formam pontos de vista singulares. Ouvir essas perspectivas pode proporcionar às companhias novas ideias e solucionar até mesmo questões que ainda não foram respondidas.

Os *feedbacks* dos clientes oferecem *insights* valiosos para as empresas aprimorarem seus produtos e serviços, aumentando a satisfação do cliente e identificando formas de se diferenciarem dos concorrentes (Patil; Rane, 2023). Em um mercado já saturado de bens e serviços indiferenciados, as empresas que mais se adaptarem às necessidades e expectativas dos clientes terão maior chance de sucesso (Pine II, Gilmore, 2011).

Em um movimento de se adaptar às tendências atuais de centralidade do cliente, as companhias adotam novas estratégias e softwares para gerenciar o relacionamento com os clientes e ouvirem os clientes. O CRM (Customer Relationship Management) se destaca nas estratégias atuais dos negócios como forma gerenciar as transações que uma empresa tem com seus clientes, incluindo prospecção, vendas e atendimento. As empresas utilizam softwares de CRM como um sistema de informação integrado usado para planejar, programar e controlar as atividades de pré-vendas e pós-vendas (Buttle; Marklan, 2019).

Entretanto, consoante com o Schmitt (2004 *apud* Tischeler *et al.*, 2012), as empresas investem altos valores em softwares de CRM para melhorar o relacionamento com seus clientes, mas muitas vezes continuam insatisfeitas com os resultados. Isso ocorre porque esses softwares por si só não são capazes de focar no cliente e proporcionar diferenciação. O CRM é centrado principalmente no histórico de transações com os clientes, não na construção e manutenção de relacionamentos a longo prazo. O CRM se apoia principalmente em dados mensuráveis para criar o perfil dos clientes, como registros de transações (data, produto, loja, preço, histórico de compras, método de pagamento, devoluções) e possui menor atenção aos aspectos emocionais (reclamações, sugestões, elogios, solicitações de assistência, resolução de problemas etc.). A ausência de coleta do *feedback* do cliente é um dos fatores centrais que fazem com que o CRM se revele insuficiente na gestão das relações com os clientes, restringindo a compreensão profunda de seu comportamento.

A metodologia GEC (Gestão da Experiência do Cliente) surge como uma nova metodologia estratégica para administrar a interação dos clientes com produtos ou serviços específicos, enfatizando a construção de relações positivas em cada ponto de contato com o cliente. Ao contrário do CRM, a GEC não se limita ao registro de transações, mas busca compreender, coletar percepções e estabelecer conexões com os clientes, criando valor aos mesmos por meio da personalização, interação e suporte. Esses elementos agregam valor subjetivo à experiência do cliente, influenciando em sua satisfação, percepção, preferências e promovendo lealdade à marca. Nesse sentido, a GEC é uma ferramenta abrangente que visa gerar valor experimental aos clientes, transformando-o em valor financeiro para a empresa através da fidelização e recorrência de compra (Schmitt apud Tischeler *et al.*, 2012).

Em síntese, a metodologia de Gestão da Experiência do Cliente proposta por Schmitt (2003) baseia-se na compreensão profunda das necessidades, expectativas, desejos e particularidades dos clientes, bem como das tendências socioculturais que influenciam a forma como eles vivenciam e percebem a marca, o produto ou o serviço ao longo de toda a jornada de compra. O autor destaca a centralidade do cliente como forma de diferenciar a empresa não pelo produto em si, mas pela experiência proporcionada. A metodologia envolve avaliar como o cliente experimenta o produto ou serviço, orientando a construção de um plano estratégico guiado por esforços de marketing e comunicação. Esse plano se fundamenta no conceito de “posicionamento experiencial”, que define como os clientes devem se sentir e quais vivências devem ter com a marca. Por fim, Schmitt enfatiza a importância de estruturar interfaces de contato coerentes e interativas, capazes de promover trocas dinâmicas que revelem informações relevantes sobre a experiência entregue e orientem melhorias contínuas que agreguem valor ao cliente.

O programa *Voice of Customer* (VoC) é o pilar da Gestão da Experiência do Cliente e consiste na captação das expectativas, necessidades e desejos dos clientes. Para além das pesquisas de mercado tradicionais, os programas de VoC incorporam dados relativos às reações dos clientes, reclamações e até mesmo os *feedbacks* dos próprios colaboradores, criando um banco de dados sobre suas percepções (Goodman *apud* Seligman, 2018). O modelo propõe que a coleta e monitoramento contínuo da jornada do cliente permite identificar falhas e otimizar processos internos, produtos e treinamentos. Esse ciclo de melhoria resulta em maior eficiência

operacional e redução de custos, o que eleva a lucratividade e a satisfação, garantindo a fidelização dos clientes e reduzindo a perda para a concorrência (Seligman, 2018).

Existem inúmeras formas de coleta de dados e métricas destinadas à avaliação da experiência do cliente entregue pelas empresas. Dentre os indicadores mais notáveis presentes na Gestão da Experiência do Cliente (GEC), o *Net Promoter Score* (NPS) avalia a qualidade do serviço a partir da premissa de recomendação, utilizando uma pergunta central como: “Qual a probabilidade de você recomendar esta empresa, produto ou experiência a um amigo?” (Reichheld *apud* Seligman, 2018). A disposição do consumidor em recomendar uma organização é considerada um dos indicadores mais eficazes para mensurar a experiência do cliente. Fundamentado nessa questão simplificada, porém estratégica, o NPS apresenta como principal vantagem a sua objetividade e facilidade de aplicação (Seligman, 2018).

Por sua vez, o Net Promoter Score (NPS) ganhou ampla aceitação entre os gestores como indicador-chave da experiência do cliente e um importante preditor do crescimento das vendas, tornando-se uma métrica fundamental para programas de gestão da experiência do cliente em todo o mundo (Shukla *et al*, 2024 *apud* Megaladevi, 2023). O NPS, criado em 2003 pela *Bain & Company*, é frequentemente considerado padrão-ouro da experiência do cliente. Hoje, milhões de empresas o utilizam para medir como seus clientes as percebem (Gastezzi *et al*, 2024, tradução livre)⁵. Segundo Reichheld (2003, *apud* Viitanen, 2021, p. 5), a aplicação contínua do NPS traz vantagens consideráveis, pois a análise regular dos dados permite identificar melhorias com mais rapidez do que outras formas tradicionais de avaliações anuais. Dada a relevância do indicador NPS na coleta de *feedbacks* voltados à gestão da experiência do cliente, este será adotado como base para as análises desenvolvidas na presente pesquisa, considerando a performance de mercado da empresa estudada e de suas principais concorrentes.

Ao investigar a definição do conceito de experiência do cliente, nota-se que termo é marcado por diversas interpretações. A Forrester (2010), empresa notável de consultoria e pesquisa em tecnologia e *Customer Experience* (CX) dedicou-se a definir o conceito de experiência do cliente interpretando "como os clientes percebem suas interações com a empresa" (Manning, 2010, tradução livre). Por outro ponto de vista

⁵ NPS is often considered the gold standard of customer experience. It was created in 2003 by Bain and Company. Today, millions of companies use it to measure how their customers perceive them.

detalhado pelo *Glossário de Tecnologia da Informação* da Gartner⁶, a experiência do cliente é caracterizada como “as percepções e sentimentos relacionados ao cliente, causados pelo efeito único e cumulativo das interações com os fornecedores, sistemas, canais ou produtos”.

Segundo o Relatório Global de Benchmarking da Experiência do Cliente realizado pela NTT DATA, foi identificado que “cerca de 90% das organizações concordam que CX é um diferenciador primário e quase 60% dos consumidores globais concordam fortemente que CX é uma forma de se diferenciar da concorrência” (NTT DATA, 2021, tradução livre).⁷ Sob essa ótica, as empresas empenham esforços para implementação da gestão da experiência do cliente como forma de se diferenciarem das empresas e agregar valor aos seus produtos e serviços.

3. Metodologia

A metodologia adotada neste estudo é de abordagem descritiva de natureza qualitativa, que conforme explicado por Vergara (2000), permite a análise detalhada das características de um fenômeno específico, revelando suas particularidades, identificando correlações entre variáveis e delineando sua essência. Quanto aos métodos de investigação, o trabalho se consolida por meio de um estudo de caso, que segundo Vergara (2000) se caracteriza por uma análise intensiva de um objeto de estudo, neste caso, uma empresa do setor de transporte civil aéreo.

Além disso, com base na classificação de Prodanov e Freitas (2013) e Yin (2009), foram adotados procedimentos bibliográficos encontradas em plataformas que incluem os periódicos CAPES e o *Google Acadêmico*, dentre livros e artigos de autores referência em gestão, com o objetivo de fundamentar os conceitos relacionados ao tema e fornecer subsídios para a investigação de informações relevantes à análise. No mesmo sentido, o caso estudado ocorreu por meio da análise de conteúdo de artigos e materiais disponíveis nos sites da Azul Linhas Aéreas, ANAC, ABEAR (relatórios anuais), dentre outros. Esses dados abrangeram informações sobre a trajetória da empresa, bem como suas características gerenciais e mercadológicas. Quanto à pesquisa bibliográfica, foram abordados os temas de

⁶ “customer’s perceptions and related feelings caused by the one-off and cumulative effect of interactions with a supplier’s employees, systems, channels or products” (tradução livre).

⁷ “Some 90% of organizations agree that CX is a primary differentiator and almost 60% of global consumers strongly agree that CX is a way to differentiate from the competition.”

gestão da experiência do cliente, estratégia, atendimento ao cliente e evolução do mercado de transporte aéreo brasileiro.

Autores como Richard D'Aveni (1994, 2012), Chopra e Rajendran (2016) respaldam o estudo e contribuem para uma análise histórica e compreensão da evolução dos ciclos econômicos. Pine e Gilmore (2011) enfatizam a importância da oferta de experiências como diferencial competitivo, em contraste com abordagens tradicionais centradas no produto, conforme evidenciado pela experiência prática de Jan Carlzon (2005) em sua atuação de gestão no setor aéreo. Além disso, a perspectiva de Mintzberg (2000) e Schmitt (2003) oferecem, respectivamente, ferramentas teóricas e práticas para a construção e implementação de diferenciais competitivos e de uma gestão voltada para a satisfação e experiência do cliente.

4. Estudo de caso: AZUL LINHAS AÉREAS

4.1. Progresso da aviação comercial no Brasil

Tal como o contexto histórico apresentado sobre o desenvolvimento da centralidade do cliente no ambiente corporativo, é fundamental resgatar o contexto de surgimento do mercado de transporte aéreo civil brasileiro para compreensão da análise a posteriori. Nas primeiras décadas da consolidação da aviação comercial no Brasil, voar de avião era algo associado à elite e era considerado símbolo de luxo e glamour. O setor era caracterizado por tarifas elevadas e uma forte regulação governamental, em especial no que diz respeito às tarifas e às normas de serviços ao consumidor, como cancelamentos, alterações de passagens e reembolsos (Portella, 2023).

Em 1927 o setor de aviação brasileiro surge sendo dominado por duas companhias estrangeiras, a alemã *Condor Syndikat* e a francesa *Compagnie Générale Aéropostale*. Mesmo marcado por fortes barreiras de entrada como acesso à tecnologia, empresas brasileiras como a Viação Aérea Rio Grandense S/A (VARIG) e a Viação Aérea São Paulo (VASP) conseguiram superar as barreiras e conquistar seu espaço no setor. A partir da década de 1960, o setor passou por um período de inovações, desenvolvimento e divisão regional do mercado com surgimento de novas companhias brasileiras como a TÁxi Aéreo Marília (TAM). (Casqueiro, 2013).

Em meados dos anos 80, durante o período de estagnação econômica no Brasil devido à crise da dívida externa e ao aumento dos preços dos combustíveis provocado pela crise do petróleo, todas as empresas que atuavam na aviação regional, com exceção da TAM, enfrentaram sua venda ou falência. A TAM, em um movimento contrário, expande suas operações para o mercado nacional e paralelamente ocorre a entrada da companhia TRIP em 1998, que se consolida como a maior companhia do segmento regional da América Latina (Casqueiro, 2013).

Já no início dos anos 2000, com o crescimento da demanda e acirramento da concorrência, empresas que atuavam no mercado aéreo nacional como a Transbrasil e a VASP faliram, abrindo espaço para a rápida expansão da GOL, que estreou no mercado em 2001. Já em 2007, com o declínio da VARIG, que havia dominado o mercado por três décadas, a companhia foi adquirida pela GOL. Esses fatores somados a introdução do novo modelo de tarifas mais acessíveis pela GOL contribuíram para sua consolidação como a segunda maior companhia aérea do Brasil. Em paralelo, a líder da época, TAM, que durante os anos 90 era reconhecida pela superioridade no mercado, reposicionou-se reduzindo serviços ao passageiro e qualidade de atendimento para se manter competitiva (Binder, 2006).

Até então, o mercado era caracterizado por um duopólio formado por GOL e TAM, que, juntas, possuíam 85% do mercado. Devido a concentração de fatia de mercado e poder decisório em apenas duas empresas, a atividade de prestação de serviços da aviação comercial no país passou a apresentar inconsistências e oscilações na demanda, devido a restrições de itinerários, escassez de passagens e longo tempo de espera no atendimento ao público. Segundo Dornelles, no contexto do modo de produção capitalista, quando o poder decisório está concentrado em apenas duas empresas com uma grande parte do mercado, há uma tendência de as companhias priorizarem seus interesses em detrimento da satisfação dos clientes. No entanto, o resultado dessa política organizacional é limitado, pois gera insatisfação no mercado, sobretudo em relação à qualidade do atendimento ao cliente. (Valente et al, 2014)

Com as lacunas no setor de transporte aéreo brasileiro, em janeiro de 2008, a companhia Azul Linhas Aéreas entra no mercado com nova proposta de modelo de negócios que pretendia usar da diferenciação de produto como vantagem competitiva para se consolidar no mercado brasileiro (Bettini; Oliveira, 2009). A entrada da Azul

trouxe mudanças significativas ao cenário socioeconômico brasileiro, pressionando TAM e GOL a ajustarem suas políticas e estratégias para enfrentar a nova concorrência de forma mais intensa. (Valente et al, 2014)

A estratégia da nova empresa incluiu a escolha de uma frota de aeronaves menores, em contraste com as de maior porte utilizadas pela maioria dos concorrentes, que frequentemente operavam com capacidade subutilizada. A expansão da malha aérea e introdução de voos diretos ganhou destaque, eliminando a necessidade tradicional de escalas ou conexões, especialmente entre as capitais estaduais. Além disso, a implementação de serviços adicionais como ônibus gratuito aos passageiros de São Paulo até o aeroporto somado ao foco na promoção do marketing, através da divulgação dos novos mercados atendidos, contribuíra significativamente para aumentar a visibilidade da nova empresa aérea (Bettini; Oliveira, 2009). Foi então, que no ano de 2012, a Azul efetua fusão com a líder do segmento regional, TRIP, surgindo assim a holding Azul TRIP S/A que se consolida em pouco tempo como a terceira maior companhia aérea do Brasil (Marins et al, 2019).

Já em sua origem, a Azul Linhas Aéreas tem se destacado pela sua estratégia contínua de aproximação com o público brasileiro. Desde a organização de um concurso online para escolher seu nome até o lançamento do "Programa de Experiência Azul", que oferece serviços diferenciados para uma experiência de voo exclusiva, a companhia tem colecionado diversas premiações nacionais e internacionais. Entre os reconhecimentos recebidos expostos no site da Azul (2024) estão o prêmio de "Melhor Companhia low-cost da América do Sul" pela *Skytrax Airline Awards*, o título de Empresa Aérea mais pontual do mundo em 2022 pelo *Cirium OnTime Performance Review*, o primeiro lugar em Cultura Centrada no Cliente na *Customer Centricity World Series 2022* e o prêmio *Experience Awards 2023* de melhor NPS do Brasil na categoria "Mobilidade Aérea".

4.2. Estratégia de diferenciação como vantagem competitiva

A Azul Linhas Aéreas Brasileiras destacou-se desde o início pela sua sagacidade ao ingressar no competitivo mercado aéreo brasileiro, que na época era dominado por um duopólio (Valente et al, 2014). Baseando-se no modelo das Cinco Forças de Porter (1980), a "Ameaça de Novos Entrantes" diz respeito às empresas

que conseguem superar barreiras como marcas consolidadas, tornando-se uma ameaça para os concorrentes, como foi o caso da Azul já em sua origem.

A estratégia de seleção de uma frota de aeronaves distinta das utilizadas pelos principais concorrentes, a expansão da malha aérea, a introdução de serviços adicionais e a intensa estratégia de marketing para elevar a visibilidade da nova empresa, foram fatores cruciais que possibilitaram à Azul romper as fortes barreiras de entrada do setor de aviação comercial. As estratégias ousadas e inéditas adotadas pela Azul em sua inserção no mercado se alinham com a teoria das estratégias genéricas de Porter, particularmente sob a ótica da diferenciação. Segundo Porter (1985), tal abordagem permite que as empresas construam vantagem competitiva e se destaquem da concorrência ao criar valor e oferecendo um serviço percebido como superior pelos clientes.

Alexandre Malfitani, Vice-Presidente Financeiro da Azul, reforça que a estratégia de investir em melhorias na qualidade do serviço como pontualidade, snacks gratuitos e TV ao vivo é fundamentada na ideia de que uma proposta de valor robusta e atraente é suficiente, isso incentiva os clientes a continuarem escolhendo a companhia para suas viagens (AZUL, 2018). Pode-se observar que a declaração do executivo da Azul está alinhada com o estudo apresentado por Hansen (2014). Tal como o trabalho do autor sugere, para garantir a lealdade dos clientes, é fundamental alcançar um certo nível de satisfação, uma vez que clientes satisfeitos tendem a estar mais dispostos a manter o relacionamento com o mesmo fornecedor. Essa ideia é reforçada ainda por Reichheld (2003), que, em seu extenso estudo sobre lealdade, destaca que clientes fiéis tendem a comprar com mais frequência e a explorar novos produtos ou serviços.

Martin (2000), afirma que a integração de serviços e a adição de qualidades à oferta básica de uma empresa fortalecem sua proposta de valor, tornando-a mais robusta, personalizada e competitiva. Pine e Gilmore (2011), destacam que a construção de uma oferta de experiência se efetiva pela entrega de um conjunto de serviços personalizados que compõem e enriquecem essa experiência. Nesse contexto, o Programa de Experiência Azul reflete essas vantagens oferecidas aos passageiros, como bebidas e *snacks* gratuitos ilimitados, transporte gratuito até o aeroporto em certas cidades, e poltronas mais espaçosas em comparação com aeronaves concorrentes (Rosenhaim, 2015). Entre as vantagens oferecidas pela Azul,

um dos principais destaques é o serviço de TV ao vivo, que se diferencia dos serviços oferecidos por outras companhias, conforme enfatizado pelo ex-presidente da empresa, Antonoaldo Neves (*apud* Rosenhaim, 2015):

Já tivemos casos de clientes que não queriam deixar o avião após o voo pois estavam assistindo ao último capítulo da novela ou ao mundial de futebol. Durante as minhas viagens faço questão de conversar com todos os clientes a bordo e a opinião deles sobre a TV é muito positiva e dizem que o produto é tão bom que o tempo voa.

A filosofia de humanização no atendimento e de aproximação com o mercado brasileiro se reflete até mesmo na maneira como a empresa Azul utiliza a expressão “opa” – uma interjeição popular no Brasil – para criar uma filosofia de atendimento. O acrônimo OPA, que significa Observar, Perceber e Atender, atua como pilares do atendimento ao cliente da Azul, orientando seus colaboradores a identificar as particularidades e atender as expectativas dos clientes, a fim de garantir a satisfação dos clientes e um atendimento de alta qualidade (Azul, 2018).

Claudia Fernandes (2016), ex-diretora de marketing da companhia aérea, destacava, oito anos após a inauguração da Azul, que "sem dúvida nenhuma, um dos nossos principais diferenciais em relação aos nossos concorrentes são as pessoas". Em entrevista à propmark, ela afirmou que "a Azul é uma empresa feita por pessoas e para as pessoas". Seis anos depois, Rita Midori (2022), especialista em CX e executiva de comunicação na Azul, reforça em sua entrevista para *Track.co* sobre a importância de integrar a experiência tanto do cliente quanto do colaborador.

O alinhamento e consistência dos valores desde o surgimento da empresa, aliada à sólida filosofia de valorização das pessoas, convergem com a visão de Jan Carlzon (2005). O autor argumenta que uma empresa que reconhece os clientes satisfeitos como seu único e verdadeiro patrimônio entende a necessidade de tratar cada indivíduo como único, sendo este um fator crucial para se destacar como referência aos olhos dos clientes.

Figura 3 - Fragmento da página de apresentação da “Experiência Azul”

The image shows a screenshot of the Azul Linhas Aéreas website. At the top, there is a dark blue header with the Azul logo (a stylized map of Brazil) and the word "Azul" in white. To the right of the logo are icons for a shopping bag, the word "Comprar", and a small icon of a plane. Below the header, the text "Voos no Brasil" is displayed in white. The main content area has a dark blue background with the headline "Entendemos de pessoas tanto quanto de voar" in large, bold, white letters. Below this, a smaller line of white text reads: "Em todos os cantos do Brasil, a sua viagem fica ainda mais Azul com a experiência de quem sabe te fazer feliz."

Fonte: Site institucional da Azul Linhas Aéreas⁸

⁸ VOE AZUL: Disponível em: <https://www.voeazul.com.br/br/pt/sua-viagem/experiencia-azul.html>. Acesso em 28 de Junho de 2024.

4.3. Estruturação da área de CX na Azul

Segundo Felipe Masson (2022), ex-gestor de Experiência do Cliente (*Customer Experience - CX*) da Azul, em entrevista concedida à *CSA Play*, traz que a estruturação do departamento de Experiência do Cliente na companhia ocorreu a partir da percepção da relevância da qualidade na prestação de serviços, bem como da necessidade de centralizar e direcionar os esforços organizacionais voltados à melhoria contínua das ações relacionadas à experiência dos clientes. O gestor ainda ressalta que a conquista do prêmio de melhor companhia aérea do mundo pela *TripAdvisor Travelers' Choice 2020*, apontava a necessidade de manter o padrão de qualidade.

Felipe Masson (2022) destaca ainda que, embora a cultura centrada no cliente estivesse presente entre os colaboradores da empresa, ela não era conduzida de forma estratégica. Nesse contexto, a criação de uma área dedicada à Experiência do Cliente, teve como objetivo concentrar esforços na resolução das demandas dos clientes, com foco na entrega de uma experiência superior que superasse suas expectativas, promovendo o encantamento do consumidor, conforme apontado pelo próprio gestor.

Ademais, a área de CX passou a utilizar análises preditivas do setor aéreo e de novos comportamentos dos consumidores, com ênfase no monitoramento contínuo e no cruzamento de dados obtidos a partir de indicadores e métricas de desempenho do relacionamento com o cliente, tais como Net Promoter Score (NPS) e Customer Satisfaction Score (CSAT). Soma-se a isso o acompanhamento e a análise de outros indicadores da jornada do cliente, entendidos como elementos ou variáveis que influenciam o desempenho organizacional, incluindo fatores como qualidade do atendimento, pontualidade e conforto e serviços a bordo.

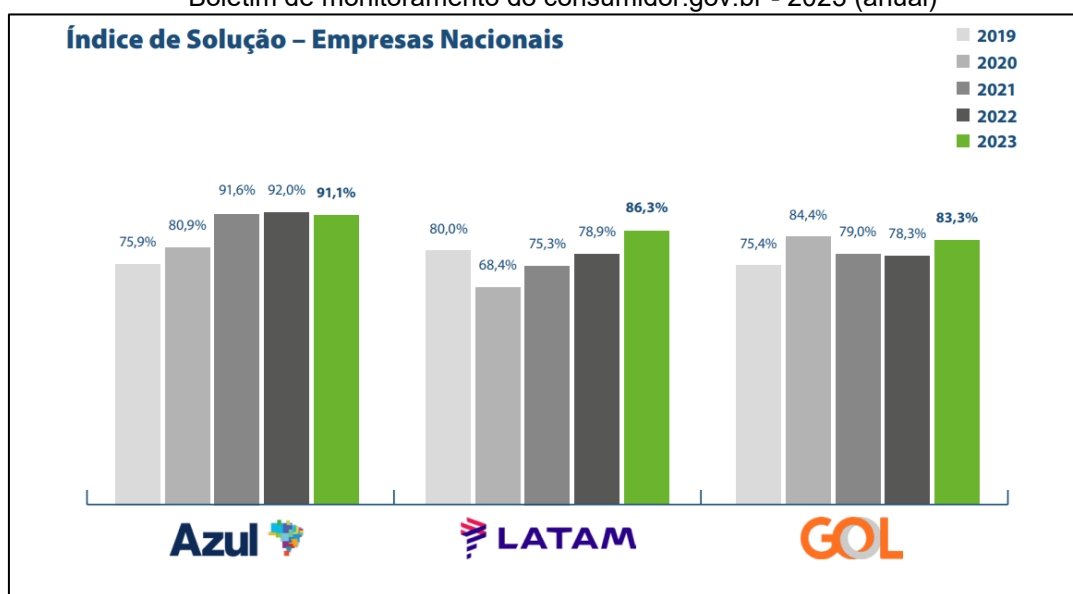
4.4. Análise de performance do setor aéreo

Não só as falas dos gestores da companhia analisada e suas premiações notáveis relativas à qualidade no atendimento ao cliente, como dados dos Boletins de Monitoramento do Consumidor.gov.br de Transporte Aéreo, realizado pelo órgão regulatório do setor de aviação no Brasil, a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), comprovam o desempenho superior da Azul no atendimento aos clientes. Os dados do último relatório anual da ANAC de 2024 destacam que a Azul Linhas Aéreas

alcançou o melhor Índice de Solução e Índice de Satisfação no tratamento das reclamações dos passageiros, superando suas concorrentes nacionais e estrangeiras que operam em território brasileiro.

Apesar do tempo de resposta maior do que outras companhias, a Azul se destaca nos períodos de 2021 a 2023 como a única empresa no setor de transporte aéreo brasileiro com um Índice de Solução superior a 90%, conforme figura 4. É relevante destacar que as reclamações se referem aos casos registrados junto à ANAC, os quais, conforme orientação do próprio órgão, são predominantemente de consumidores insatisfeitos com o atendimento ou a solução oferecida pela empresa aérea em seus próprios canais, optando assim pelo registro na plataforma Consumidor.gov.br. Dados atualizados do Índice de Solução de 2024 não foram disponibilizados pela ANAC devido a um erro sistêmico reportado no Boletim ANAC Consumidor 2024.

Figura 4 - Dados do Índice de Solução - Empresas Nacionais
Boletim de monitoramento do consumidor.gov.br - 2023 (anual)



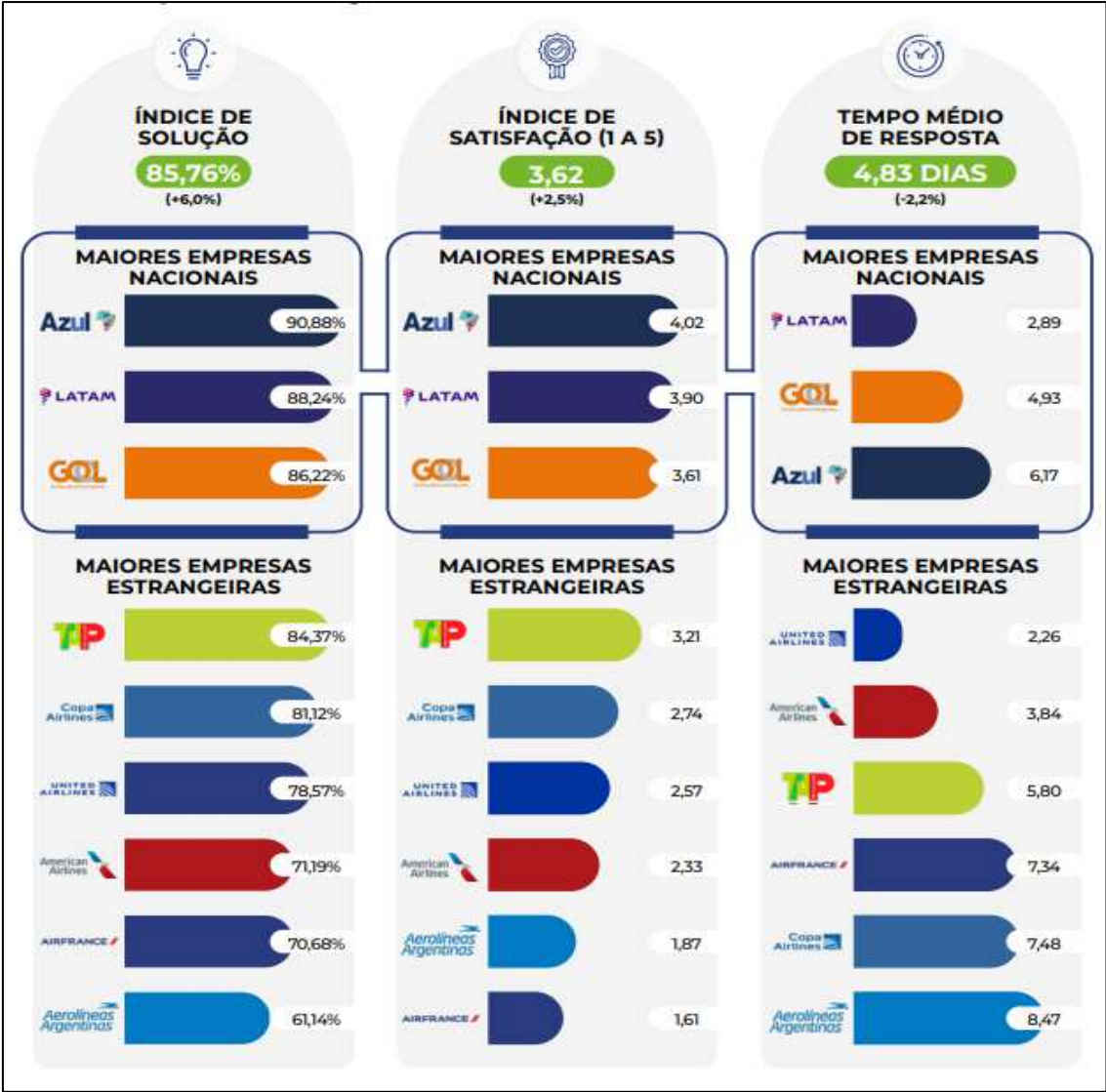
Fonte: Site da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac)⁹

Nesse contexto, o cuidado com esses casos é ainda mais crucial para garantir a satisfação daqueles clientes que tiveram uma experiência negativa com a companhia aérea e precisaram reportar suas reclamações para a Secretaria Nacional do Consumidor (SENACON). Em consonância com essa ideia, dados de uma pesquisa da PwC (2018), revelam que a tendência de 49% dos consumidores latinos

⁹ ANAC: Disponível em: https://www.gov.br/anac/pt-br/canais_atendimento/consumidor/boletins/2024. Acesso em 04 de Dezembro de 2025.

que tiveram uma única experiência negativa com uma empresa é deixar de ser seus clientes.

Figura 5 - Dados do DESEMPENHO NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS
Boletim de monitoramento do consumidor.gov.br - 1º TRIMESTRE DE 2024



Fonte: Site da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac)¹⁰

Conforme indicam os dados detalhados dos últimos 7 anos (2017-2024) disponibilizados pela ANAC e segmentados pelas companhias aéreas que mais transportaram passageiros, destaca-se que a Azul possui o melhor *Índice de Solução*, superando suas principais concorrentes, a LATAM em 7,78% e a GOL em 9,67%. Além disso, a Azul apresenta o melhor *Índice de Satisfação*, este que é apurado com base nas notas atribuídas pelos próprios passageiros - em uma escala de 1 a 5 - de

¹⁰ ANAC: Disponível em: https://www.gov.br/anac/pt-br/canais_atendimento/consumidor/boletins/2024/1o-trimestre/view. Acesso em 11 de Julho de 2024.

acordo com a tratativa dada pela empresa à sua reclamação, sendo consideradas apenas as reclamações avaliadas.

No resultado da análise, a Azul alcança uma pontuação de 0,77, maior do que de LATAM, e 0,55 pontos maiores que da GOL. Além disso, a Azul se destaca na comparação com outras companhias brasileiras e estrangeiras de transporte aéreo no país, conforme exposto na tabela abaixo:

Figura 6 - Dados detalhados da tabela - Reclamações de Passageiros (2017-2024)
Boletim de monitoramento do consumidor.gov.br

Empresa	Reclamações	Passageiros Transportados	Reclamações/ 100 mil passageiros	Índice de Solução	Nota de Satisfação	Tempo Médio de Resposta
Latam Airlines (Tam)	135.798	232.804.960	58,33	78,59%	3,22	4,89
Gol Linhas Aéreas	125.935	206.858.813	60,88	80,48%	3,44	4,21
Azul Linhas Aéreas	73.868	176.792.334	41,78	88,26%	3,99	5,02
Avianca - Oceanair	7.135	26.380.220	27,05	59,72%	1,78	9,15
TAP Air Portugal	28.192	6.951.371	405,56	64,67%	2,40	6,16
Copa Airlines	4.928	4.355.857	113,14	75,57%	2,65	6,96
American Airlines	3.572	3.850.820	92,76	67,50%	2,52	5,54
United Airlines	1.466	3.496.351	41,93	71,49%	2,56	5,18
Aerolíneas Argentinas	2.258	3.455.250	65,35	64,04%	2,14	8,66
Air France	2.835	3.439.473	82,43	67,30%	2,24	7,81

Fonte: Site da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac)¹¹

O Panorama de 2020 realizado pela Associação Brasileira das Empresas Aéreas Brasileiras (ABEAR)¹², organização composta pela associação das principais companhias aéreas brasileiras: ABAETÉ, AZUL, BOEING, GOL, GOLLOG, LATAM, LATAM Cargo, RIMA, SIDERAL, TOTAL Express e VOEPASS, apontou 2020 como “o ano mais difícil da história da aviação brasileira”, ano pelo qual configurou-se a pandemia da COVID-19 de acordo com a OMS (Organização Mundial da Saúde). Neste ano, o setor de transporte aéreo civil foi um dos mais impactados pela pandemia e sofreu forte contração em suas atividades, passando até o fim da pandemia por períodos de anormalidade. Neste mesmo ano, segundo dados da ANAC, o número anual de passageiros transportados pela Azul começou a aproximar-se gradualmente dos números da GOL.

¹¹ ANAC: Disponível em:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiTNIODBhNDctMzVINi00ZmY2LTg4ZjAtYjc3NTczNGU5ZjE1IiwidCI6ImI1NzQ4ZjZlWl0YTQ0tNGIyYi1hYjJhLWVmOTUyMjM2ODM2NiIsImMiOiR9>. Acesso em 11 de Julho de 2024.

¹² ABEAR: Disponível em: <https://www.abear.com.br/publicacoes/>. Acesso em 11 de julho de 2024.

Para as análises a seguir, será considerado 2022 como o ano de retorno à normalidade no transporte aéreo nacional, ano que segundo o Panorama de 2022 realizado pela ABEAR, observou-se o início de uma recuperação consistente na demanda por transporte aéreo e no nível de atividade do setor no Brasil. Na última década, entre as três maiores companhias de aviação brasileiras, a Azul se manteve solidamente na terceira posição em volume de embarques de passageiros, atrás da GOL e Latam. No entanto, no ano de 2024 a Azul ultrapassa a GOL e se coloca pela primeira vez, na segunda posição em volume de embarques. Nesse sentido verifica-se cronologicamente que:

1. Em 2017, 2018 e 2019, antes da pandemia de COVID-19, a diferença percentual no volume de passageiros transportados pela GOL em comparação com a Azul foi de 50,26%, 47,99% e 34,98%, respectivamente. Esses números indicam que a GOL transportava aproximadamente 50% a mais de passageiros do que a Azul. Azul. Ao longo desses anos, observou-se uma redução significativa nessa diferença, refletindo uma diminuição gradual da vantagem da GOL sobre a Azul no transporte de passageiros.
2. Em 2022 e 2023, após a pandemia, a diferença percentual no volume de passageiros transportados pela GOL em comparação com a Azul foi de apenas 0,054% e 5,88%, respectivamente. Isso indica que nos últimos anos a GOL transportou uma pequena fração a mais e vem equiparando seus números com a Azul.
3. Em 2024, a diferença percentual no volume de passageiros transportados pela Azul em comparação com a GOL foi de 0,527%. A Azul fecha pela primeira vez o ano ultrapassando sutilmente a GOL.

Ainda com base no cenário pós-pandêmico (2022-2024), segundo dados fornecidos no último relatório anual da ANAC, observa-se que a Azul foi a única companhia, entre as 30 maiores atuantes no mercado brasileiro por número de passageiros transportados, a atingir um *Índice de Solução* superior a 90% (91,24% no período) e uma *Nota de Satisfação* média superior a 4,0 em uma escala de 1 a 5 (4,17 no período), conforme demonstrado no quadro a seguir:

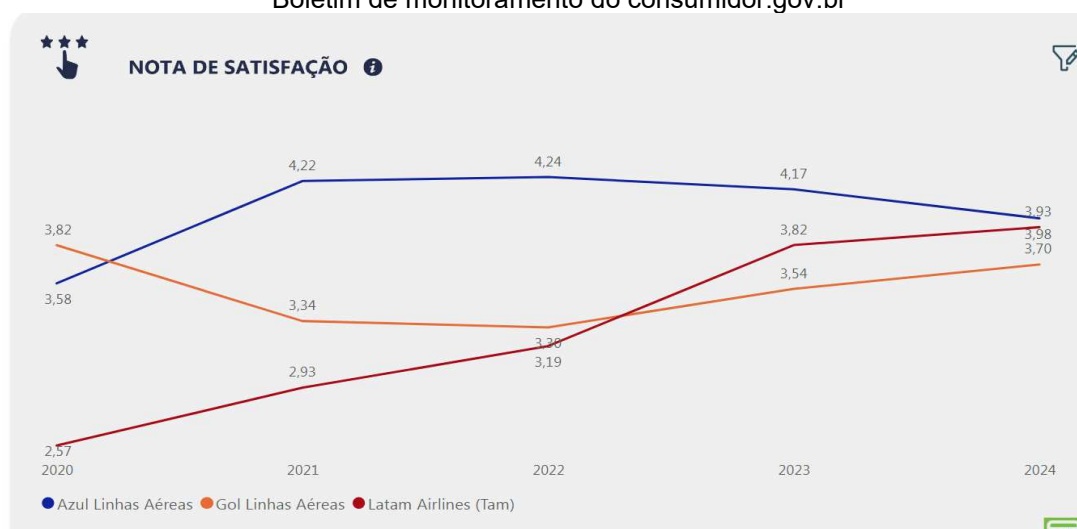
Figura 7 - Dados detalhados da tabela - Reclamações de Passageiros (2022-2024)
Boletim de monitoramento do consumidor.gov.br

Empresa	Reclamações	Passageiros Transportados	Reclamações/ 100 mil passageiros	Índice de Solução	Nota de Satisfação	Tempo Médio de Resposta
Latam Airlines (Tam)	66.927	84.547.615	79,16	83,08%	3,55	4,67
Gol Linhas Aéreas	60.145	67.548.317	89,04	81,25%	3,44	4,12
Azul Linhas Aéreas	43.219	65.871.905	65,61	91,24%	4,17	5,49
TAP Air Portugal	13.826	4.176.501	331,04	67,79%	2,49	6,01
Copa Airlines	2.882	2.451.447	117,56	77,20%	2,70	6,24
American Airlines	2.117	2.188.841	96,72	68,78%	2,41	4,33
Aerolíneas Argentinas	1.344	2.169.423	61,95	63,10%	1,97	8,24
United Airlines	854	1.684.591	50,69	71,31%	2,37	5,07
Air France	1.628	1.608.272	101,23	66,65%	2,12	6,68

Fonte: Site da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac)¹³

De modo geral, com muita clareza e coerência nas ações e esforços da Azul, os últimos dados atualizados da ANAC apontam a evolução da satisfação dos clientes da Azul conforme a figura. Quando analisadas as concorrentes, identifica-se que a Gol tenta a partir de 2022 tentar subir sua satisfação e no cenário da Latam, de uma nota baixa (2,57) a companhia vem tendo uma ascensão gradual na sua nota de satisfação. A Azul, pelo contrário, manteve uma estabilidade no índice de satisfação se posicionando como a mais bem avaliada pelos consumidores nos últimos quatro anos.

Figura 8 - Dados detalhados da tabela - Reclamações de Passageiros (2020-2024)
Boletim de monitoramento do consumidor.gov.br



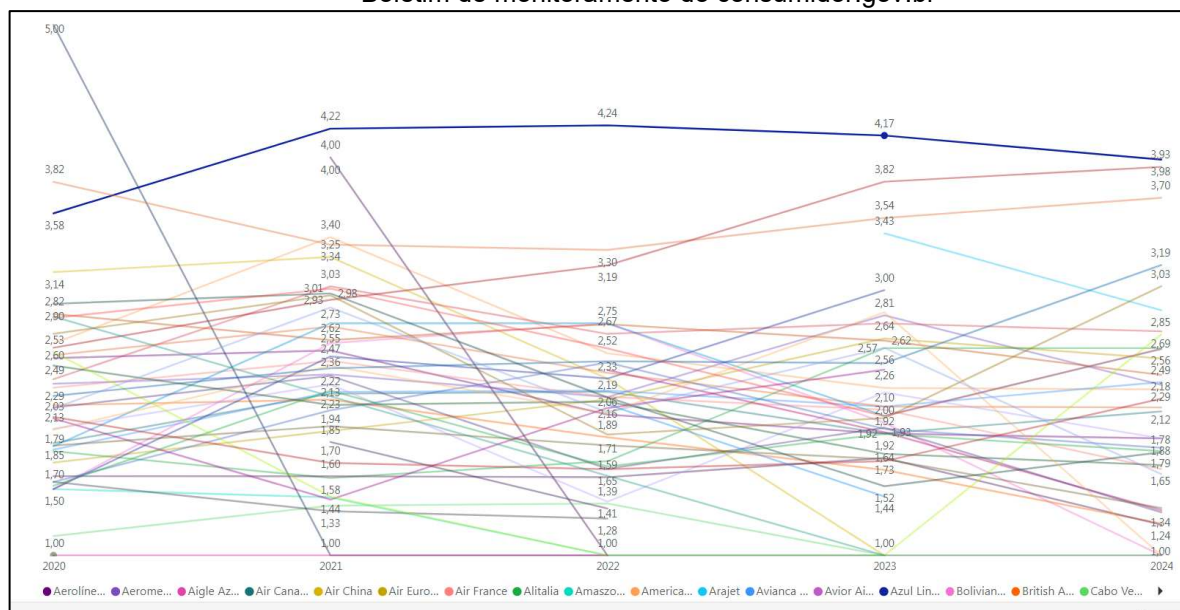
¹³ ANAC: Disponível em:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoieYTNlODBhNDctMzVINi00ZmY2LTg4ZjAtYjc3NTczNGU5ZjE1IiwidCI6ImI1NzQ4ZjZILWI0YTQ0tNGIyYi1hYjJhLWVmOTUyMjM2ODM2NiIsImMiOiR9>. Acesso em 11 de Julho de 2024.

Fonte: Site da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac)¹⁴

Realizando uma análise ainda mais profunda da performance de satisfação da Azul Linhas Aéreas em detrimento de outros *players*, quando estudamos todas as pontuações das 52 companhias aéreas nacionais e internacionais analisadas pela ANAC com atuação no Brasil dentro do período de 2020-2024, identifica-se que a Azul mantém a melhor evolução da nota de satisfação, sendo a única a alcançar mais de quatro pontos no período de 2021 a 2023 conforme a linha azul em destaque no gráfico abaixo:

Figura 9 - Dados detalhados da tabela - Reclamações de Passageiros (2020-2024)
Boletim de monitoramento do consumidor.gov.br



Fonte: Site da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac)¹⁵

Em outra perspectiva, quando analisamos o indicador NPS do setor de aviação brasileiro, indicador central de experiência do cliente das principais companhias analisadas, sendo elas AZUL, GOL E LATAM, ratifica-se a posição superior da empresa AZUL em detrimento das demais no período de 2021 a 2025. A Opinion Box, empresa brasileira de tecnologia focada em pesquisa de mercado e customer experience, realiza o maior benchmarking de NPS do país. O NPS Benchmarking realizado pela Opinion Box oferece um panorama completo sobre os consumidores e o mercado brasileiro. Nas pesquisas anuais realizadas de 2021 a 2025 no segmento de aviação, a Azul se posiciona como a empresa de aviação com o melhor NPS do

¹⁴ ANAC: Disponível em:

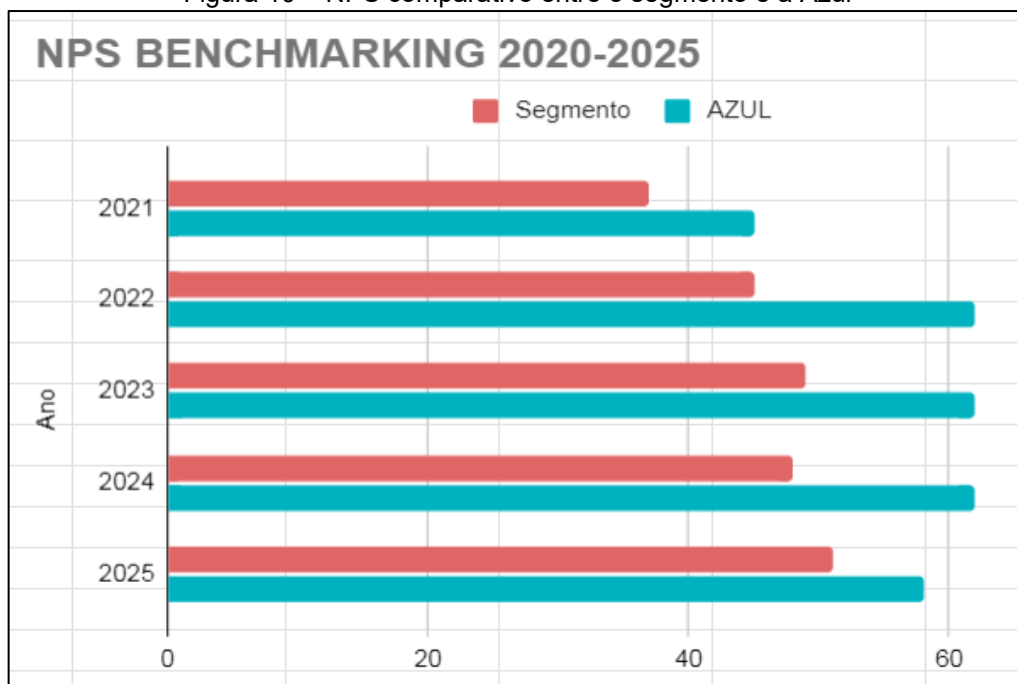
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoieYTNlODBhNDctMzVINi00ZmY2LTg4ZjAtYjc3NTczNGU5ZjE1IiwidCI6ImI1NzQ4ZjZlZWl0YTQ0tNGIyYi1hYjJhLWVmOTUyMjM2ODM2NiIsImMiOiR9>. Acesso em 11 de Julho de 2024.

¹⁵ ANAC: Disponível em:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoieYTNlODBhNDctMzVINi00ZmY2LTg4ZjAtYjc3NTczNGU5ZjE1IiwidCI6ImI1NzQ4ZjZlZWl0YTQ0tNGIyYi1hYjJhLWVmOTUyMjM2ODM2NiIsImMiOiR9>. Acesso em 11 de Julho de 2024.

Brasil. A empresa sempre se posicionou através de estratégias *customer centric*, que colocam o consumidor no centro das suas ações. A Opinion Box ressalta ainda o fato de que desde o nome da empresa ser decidido por votação popular, até as batatinhas e *snacks* exclusivos servidos em cestas de vime, a Azul procura oferecer uma boa experiência em todos os detalhes (OPINION BOX, 2025).

Figura 10 – NPS comparativo entre o segmento e a Azul



Fonte: gráfico elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa NPS BENCHMARKING do segmento de Aviação, dados da Opinion Box (2020-2025).

No intervalo analisado, o NPS da Azul foi de 45 pontos em 2021, contra 37 pontos da média do segmento de aviação; em 2022, a Azul subiu para 62 pontos contra 45 pontos do segmento; já em 2023 e 2024 a empresa manteve a pontuação de 62 pontos, contra 49 e 48 pontos, respectivamente, do segmento. Na última pesquisa realizada, houve uma queda no indicador da companhia, que chegou a 58 pontos em 2025, contra 51 pontos do setor de aviação (OPINION BOX, 2025).

Em suma, a proposta central deste estudo de caso foi avaliar as principais qualidades, no ponto de vista da própria companhia, que a destacam no seu mercado. Foi importante resgatar também o contexto histórico do setor de transporte aéreo, para vermos que a Azul surge e consegue se estabelecer como uma das maiores companhias do mercado criando vantagens competitivas em conformidade com o modelo clássico de análise competitiva de Porter. A Azul conseguiu transcender as barreiras de entradas e se destacar usando a abordagem de diferenciação, fazendo alusão às estratégias genéricas de Porter (1985). Respaladas pela lealdade dos

clientes, lealdade essa que é base para avaliação do NPS, as empresas que criam valor adicional através da diferenciação.

As qualidades da Azul destrinchadas nesse estudo de caso somadas aos dados dos indicadores e pesquisas apresentadas, quando colocados em contraste com os dados das demais companhias do setor, apontam que a Azul se destaca na qualidade de atendimento e satisfação dos clientes.

5. Considerações Finais

Sob a ótica das estratégias genéricas de Porter (1985), a criação de vantagem competitiva pode ser viabilizada por meio da diferenciação, definida como a capacidade organizacional de destacar-se dos competidores ao entregar um valor percebido como superior pelo mercado. Nesse sentido, a iniciativa da Azul em consolidar uma jornada diferenciada, materializada pelo Programa de Experiência Azul, constitui um elemento estratégico nítido de diferenciação. Tais atributos e refinamentos nos serviços, voltados ao aprimoramento contínuo da experiência do passageiro, alinham-se aos pressupostos de Porter (1985) e ao conceito de Progressão do Valor Econômico de Pine e Gilmore (2011) que em sua teoria afirma que o valor econômico gerado pelas organizações evolui à medida que elas oferecem soluções mais sofisticadas aos clientes. Complementarmente, a metodologia “OPA” (Observar, Perceber e Atender) sustenta os pilares do atendimento de excelência da companhia, orientando os colaboradores na identificação de particularidades e na superação das expectativas dos clientes.

Associar serviços a experiências envolventes permite diferenciar a oferta no mercado, elevando a satisfação e lealdade dos clientes. Conforme Hansen (2014), a satisfação é condição fundamental para a manutenção do relacionamento com o cliente, enquanto Reichheld (2003) destaca que a lealdade impacta positivamente a rentabilidade ao reduzir custos de aquisição de clientes, princípio central de avaliação da metodologia NPS. Nesse viés, os dados expostos da Opinion Box (2025) indicam que a Azul Linhas Aéreas teve por cinco anos consecutivos (2021-2025), o melhor NPS do setor aéreo brasileiro, evidenciando a tendência de lealdade de seus clientes.

No que tange às limitações deste estudo, destaca-se a dificuldade de padronização e acesso a dados comparativos do Net Promoter Score (NPS) do setor aéreo. Por não se tratar de uma métrica regulada por órgãos setoriais, como a Agência

Nacional de Aviação Civil (ANAC), sua divulgação não é obrigatória, o que restringiu a obtenção de uma série histórica atualizada e pública para as três companhias analisadas (Azul, GOL e LATAM). Para mitigar essa lacuna e assegurar a assertividade da análise, os dados foram suplementados por meio de pesquisas de mercado próprias da consultoria Opinion Box e relatórios de qualidade disponibilizados pela ANAC e pela Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR)

Para além da lealdade e da satisfação dos clientes, a análise sob a ótica das Cinco Forças de Porter (1980) evidencia que a Azul Linhas Aéreas superou importantes barreiras de entrada ao se tornar competitiva frente a companhias já consolidadas no mercado brasileiro, como a GOL, fundada em 2001, e a LATAM, resultante da fusão entre as pioneiras, LAN Airlines e a TAM. A performance da companhia, apresentada na seção 4.4, “Análise quantitativa de performance do setor aéreo”, demonstra que, em um curto período desde sua fundação, a Azul não apenas se consolidou como a terceira maior companhia aérea do Brasil (BETTINI; OLIVEIRA, 2009), como também conquistou premiações nacionais e internacionais relacionadas à experiência e ao atendimento ao consumidor (AZUL, 2025).

Os elevados níveis de satisfação dos clientes da Azul perante todo o segmento, evidenciados pelos dados da ANAC (2025), acompanham um crescimento no número de passageiros transportados pela companhia. As informações divulgadas pela ABEAR (2025) tornam tangível a relevância da satisfação e da lealdade dos clientes para o desempenho da empresa, uma vez que, nos últimos três anos, a Azul passou a equiparar seu volume de passageiros ao da GOL. Enquanto em 2017 a GOL transportava aproximadamente 50,2% mais passageiros do que a Azul, em 2024 a companhia ultrapassou, pela primeira vez, a concorrente, registrando 0,527% a mais de passageiros transportados.

Nesse sentido, o estudo de caso da Azul Linhas Aéreas evidencia que a adoção de uma estratégia consistente de Gestão da Experiência do Cliente (GEC), baseada no aprimoramento contínuo dos serviços e na integração de atributos tangíveis e intangíveis à jornada do passageiro, impactou de forma significativa os resultados de longo prazo da companhia. A estruturação da área dedicada a Experiência do Cliente na Azul aliada à utilização sistemática do Net Promoter Score (NPS) como instrumento de escuta ativa e tomada de decisão, contribuiu para a construção de um diferencial

competitivo sustentável. Como resultado, a Azul não apenas se estabeleceu em um mercado altamente competitivo, como também se destacou frente às concorrentes por qualidades únicas em seu serviço, refletidas em elevados níveis de satisfação, lealdade e crescimento no número de passageiros, consolidando-se entre as principais companhias aéreas do Brasil.

Em conformidade com o objetivo central desta pesquisa, parte-se do pressuposto de que um dos princípios fundamentais da concorrência consiste na criação e na sustentação de vantagens competitivas (Pine II, Gilmore, 2011) essenciais para que as empresas permaneçam competitivas e sustentáveis diante das constantes transformações do mercado, como inovações tecnológicas e a entrada de novos competidores (Porter *apud* Mintzberg, 2000). Em contrapartida, observa-se que, embora a Azul Linhas Aéreas tenha se destacado nos últimos cinco anos, a companhia não está imune à instabilidade e à possível erosão de suas vantagens competitivas.

De acordo com os dados apresentados no gráfico da Figura 8, a Azul manteve-se no topo dos índices de satisfação do cliente frente às suas principais concorrentes, Gol e Latam, ao longo dos últimos cinco anos. No entanto, no ano de 2024, pela primeira vez, ambas as concorrentes apresentaram níveis de satisfação próximos aos da Azul, conforme os indicadores divulgados pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). O referido gráfico evidencia de forma clara a dinamicidade e a volatilidade do mercado, uma vez que a Latam, que em 2020 registrava o menor índice de satisfação (2,57 pontos, em comparação aos 3,58 pontos da Azul), apresentou crescimento contínuo nos anos subsequentes, ultrapassando a marca de 3 pontos em 2022 e alcançando, em 2024, o patamar de 3,93 pontos. Por sua vez, a Azul que mantinha índices superiores a 4 pontos entre 2021 e 2023, todavia, em 2024, apresentou uma retração, registrando pela primeira vez uma nota inferior a esse patamar, com 3,98 pontos no índice da ANAC. Nesse cenário, a diferença entre as notas de satisfação anual da Azul e da Latam, conforme dados do último relatório de reclamações da ANAC, foi de apenas 0,05 ponto, evidenciando a intensificação da concorrência entre as companhias. Adicionalmente, considerando que a Latam se configura como a maior player do mercado de transporte aéreo brasileiro em número de passageiros (ABEAR, 2025), destaca-se que, assim como a Azul, a companhia também obteve reconhecimento internacional ao conquistar a premiação do ranking APEX 2026,

figurando entre as 40 melhores companhias aéreas do mundo na categoria APEX Five Star (UOL, 2025).

De modo semelhante, ao analisar a Figura 10, observa-se que a Azul manteve desempenho superior entre 2022 e 2024, apresentando índices de NPS acima de 60 pontos, enquanto a média do segmento não alcançava sequer a marca de 50 pontos. Entretanto, pela primeira vez nos últimos três anos, a companhia registra uma retração em seu NPS, situando-se abaixo de 60 pontos, em contraste com a média do setor, que apresentou crescimento e ultrapassou a marca de 50 pontos em 2025.

Infelizmente, não foi possível identificar com clareza e em fontes sólidas sobre o motivo dessa decrescente que a Azul teve nos seus indicadores de 2024 e 2025 no quesito satisfação dos clientes, nesse sentido, é interessante compreender em estudos futuros, o que abalou a estabilidade da Azul em suas notas de satisfação pela ANAC e em seu NPS neste ano, bem como acompanhar a evolução de seus indicadores e melhorias incrementais na experiência do cliente.

Diante do exposto, tais observações reforçam que as companhias concorrentes também avançam em seus processos de aprimoramento, evoluindo em seus indicadores de satisfação e conquistando reconhecimentos através de premiações relevantes. Isso evidencia que nenhuma organização pode se permitir à estagnação, sendo a capacidade de adaptação e reinvenção fator indispensável para a manutenção da competitividade em mercados altamente dinâmicos (Mintzberg, 2000). Mesmo empresas como a Azul Linhas Aéreas, que por um período consistente mantiveram vantagem expressiva nos indicadores de satisfação e lealdade em relação às suas principais concorrentes, passam a apresentar sinais de desaceleração nesses mesmos indicadores, ao passo que a média de satisfação do setor demonstra evolução.

Sob essa perspectiva, pode-se afirmar que o objetivo desta pesquisa foi plenamente alcançado, uma vez que os resultados analisados indicam que a Azul consolidou seu posicionamento competitivo por meio da gestão estruturada da experiência do cliente, refletida positivamente em seus indicadores de desempenho. Todavia, os achados do estudo também reforçam que tais vantagens não são permanentes, exigindo esforços contínuos de inovação, monitoramento e adaptação às expectativas dos consumidores. Assim, conclui-se que a diferenciação se torna peça-chave para criação de vantagem competitiva e crescimento de longo prazo das

companhias. Já a sustentabilidade de suas vantagens competitivas está diretamente associada à capacidade da empresa em promover a melhoria contínua de seus processos, serviços e práticas de atendimento ao longo de toda a jornada do cliente — antes, durante e após a venda —, assegurando a entrega de uma experiência consistente, diferenciada e capaz de gerar valor duradouro para os clientes e para a organização.

Referências Bibliográficas

- AZUL. **Sala de imprensa.** Disponível em: <https://www.voeazul.com.br/br/pt/imprensa/sala-de-imprensa?topic=Unidades+de+Neg%C3%B3cio&content=1%40Azul>. Acesso em: 21 jun. 2024.
- AZUL, 2018. **Azul: pessoas em 1º lugar – Episódio 7 de 10.** YouTube, 11 dez. 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=example>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- AZUL, 2018. **Revolução no serviço ao Cliente – Episódio 6 de 10.** YouTube, 10 dez. 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=example>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- BETTINI, H. F.; OLIVEIRA, A. **Azul Linhas Aéreas.** São Paulo: GV-EXECUTIVO, v. 8, n. 2, p. 36–40, 2009.
- BINDER, M. P. **Recursos e competências sob turbulência: estudo longitudinal de três empresas aéreas brasileiras.** São Paulo: Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- BUTTLE, F.; MAKLAN, S. **Customer Relationship Management: Concepts and Technologies.** New York: Routledge, 4. ed., 2019.
- CARLZON, J. **A hora da verdade: a história real do executivo que delegou poder às pessoas na linha de frente e criou um novo conceito de empresa focada nos clientes.** Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- CASQUEIRO, M. **Análise dos efeitos econômicos da entrada da empresa Azul Linhas Aéreas no setor aéreo brasileiro.** Fortaleza: Repositório Institucional UFC, 2013.
- CHOPRA, S.; RAJENDRAN, P. **Rethinking Client Centricity to Reinvent Business Models.** London: The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation, p. 189–211, 2016.
- D'AVENI, R. A. **Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering.** New York: Free Press, 1994.
- D'AVENI, R. A. **Superando as Armadilhas da Comoditização: Como maximizar sua posição competitiva e aumentar seu poder de ditar os preços.** São Paulo: DVS Editora, 2012.
- DHINGRAT, A. et al. 2023 **Global Customer Experience Report.** NTT Global, 2021. Disponível em: <https://services.global.ntt/en-us/campaigns/2023-global-customer-experience-report>. Acesso em: 10 maio 2024.

- FADER, P. **Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage**. Wharton School Publishing, 2012.
- FERREIRA, J. **NPS: como a relação com o cliente pode alavancar uma empresa aérea, o caso Azul Linhas Aéreas**. Florianópolis: R. bras. Av. civil. ci. Aeron., 2023.
- GARTNER. **Definition of Customer Experience**. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/customer-experience>. Acesso em: 10 maio 2024.
- GASTEZZI, C. E. B.; RODRÍGUEZ, M. M. F.; et al. **Theoretical foundations on Customer Experience**. Journal of Business, 2024.
- GREGO, M. **6 erros que levaram a Nokia da glória à decadência**. EXAME, 3 set. 2013. Disponível em: <https://exame.com/tecnologia/6-erros-que-levaram-a-nokia-da-gloria-a-decadencia/>. Acesso em: 8 ago. 2024.
- HANSEN, T. **The role of trust in financial customer–seller relationships before and after the financial crisis**. Journal of Consumer Behaviour, v. 13, p. 442–452, 2014.
- MANNING, H. **Customer Experience Defined**. Forrester Research, 2010. Disponível em: <https://www.forrester.com/blogs/definition-of-customer-experience/>. Acesso em: 10 maio 2024.
- MARINS, D. G.; SOUZA DANTAS, J. C.; CARVALHO E SILVA, E. M. **Percepção dos passageiros no atendimento de suas reclamações**. Revista Hospitalidade, v. 16, n. 1, p. 125–146, 2019.
- MARINHO, R. **O comportamento do consumidor em tempo de crise**. Lisboa: ProQuest Dissertation & Theses, 2016.
- MATTOS, L. **NPS 3.0: A métrica dos bons lucros e da lealdade**. Bain & Company, 2022. Disponível em: <https://www.bain.com/pt-br/insights/nps-3.0-a-metrica-dos-bons-lucros-e-da-lealdade/>. Acesso em: 11 ago. 2024.
- MICROSOFT. 2017 **State of Global Customer Service Report**. Microsoft, 2017. Disponível em: <https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/EN-CNTNT-Report-DynService-2017-global-state-customer-service.pdf>. Acesso em: 10 maio 2024.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Porto Alegre, 2000.
- OPINION BOX. **NPS Benchmarking – Segmento Aviação**. Disponível em: <https://www.opinionbox.com/nps/metodologia>. Acesso em: 7 dez. 2025.
- PATIL, D.; RANE, N. **Customer experience and satisfaction**. International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science, v. 5, n. 3, p. 3441, 2023.
- PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. **The Experience Economy**. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.
- PORTELA, E. **Oligopólio aéreo brasileiro: consequências ao consumidor**. Recife: ATTENA, 2023.
- PORTER, M. E. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico. 2. ed**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

- PROPMARK. **Qual é o principal diferencial da Azul?** Propmark, 2016. Disponível em: <https://propmark.com.br/principal-diferencial-da-azul-sao-as-pessoas/>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- RAPOSO, L. **Centralidade no cliente**. São Paulo: ESPM; MPCC, 2022.
- REICHHELD, F. **The one number you need to grow**. Harvard Business Review, 2003.
- ROSENHAIM, F. **O programa Experiência Azul**. Porto Alegre: LUME UFRGS, 2015.
- SCHMITT, B. H. **Customer experience management**. New York: Wiley, 2003.
- SELIGMAN, J. **CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT – THE EXPERIENTIAL JOURNEY**. 2018.
- SHUKLA, P. et al. **Data Driven Customer Relationship Management**. Library Progress International, 2024.
- SILVA, E. et al. **Experiência do cliente**. Revista Alcance, 2022.
- TISCHELER, A. et al. **Marketing de relacionamento**. Revista de Administração, v. 10, n. 17, 2012.
- TRACK. CX nas alturas: **O cliente no centro nos voos da Azul**. YouTube, 2022. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=Vke_tjO7waM. Acesso em: 10 jul. 2024.
- UOL. **Latam e Azul são consideradas cias 5 estrelas**. UOL, 2025. Disponível em: <https://www.uol.com.br/nossa/noticias/redacao/2025/09/12/latam-e-azul-sao-consideradas-cias-5-estrelas-em-ranking-global-de-aereas.htm>. Acesso em: 17 dez. 2024.
- VALENTE, V. et al. **A inserção da Azul Linhas Aéreas no mercado brasileiro**. Revista de Administração e Inovação, v. 11, n. 3, p. 125–149, 2014.
- VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- VIITANEN, L. **Measuring customer experience using NPS**. Jyväskylä: Jyväskylä University School of Business and Economics, 2021.
- VIEIRA, A. et al. **Efeitos da crise econômica sobre o comportamento do consumidor**. REUNA, v. 24, n. 3, p. 41–63, 2019.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.