

Os antecedentes da lealdade nas companhias aéreas *low-cost*

HANNA KARACHUN * [hanna.karachun@ua.pt]

VICTOR MANUEL F. MOUTINHO ** [vmoutinho@ua.pt]

Resumo | Com as desregulações decorridas nas últimas décadas no setor aéreo, desenvolveu-se uma nova perspectiva de competição, obrigando as empresas existentes ou novos entrantes a mudar a sua forma de posicionamento neste tipo de mercado. Assim surgiu um novo conceito de companhias aéreas de baixo custo (*low-cost airlines ou low-cost carriers*). O principal objetivo deste trabalho foi desenvolver o modelo que permitisse avaliar a lealdade dos passageiros usando uma companhia *low-cost*. No entanto, é muito difícil medir a lealdade verdadeira dos clientes na indústria aérea, pois esta pode depender de vários fatores situacionais, que nem sempre fáceis de monitorizar. Através de revisão da literatura sobre o setor aéreo, em geral, e as companhias *low-cost*, em particular, elaboramos um modelo concetual e suas respetivas hipóteses, procurando identificar quais os determinantes e ou antecedentes que têm influência direta ou indireta sobre a lealdade dos passageiros nas companhias aéreas de baixo custo. Deste modo, propomos como antecedentes da lealdade a qualidade do serviço, o valor percebido, a satisfação dos passageiros, a confiança e a imagem corporativa da companhia aérea.

Palavras-chave | Setor aéreo, Operadoras de baixo custo, Antecedentes da lealdade.

Abstract | With deregulation happening in the last decades in the aviation sector, it has developed a new perspective on competition, forcing existing firms or new entrants to change their way of positioning in this type of market. Therefore, a new concept of low-cost airlines (low-cost carriers) has emerged.

The main objective of this study was to develop the model that permit assessed the loyalty of passengers using low-cost airlines. However, it is very difficult to measure true customer loyalty in the airline industry, because this may depend on various situational factors, not always easy to examine. We developed a conceptual model and their respective hypotheses, identifying the determinants and/or antecedents that have direct or indirect influenced the passengers' loyalty on low-cost airlines, based on a review literature about the aviation sector, in general, and of low-cost companies, in particular. Thus, the principal antecedents of loyalty that have been proposed are passenger expectation, service quality, perceived value, passenger satisfaction, trust and corporate brand of the airline.

Keywords | Airlines, Low-cost carriers, Antecedents of loyalty.

* **Mestranda** no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

** **Doutorando em Ciências Empresariais** – Ramo Estratégia e Marketing na Universidade do Porto, **Doutorando em Economia** pela Universidade da Beira Interior, **Assistente** no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

1. Introdução

Tendo em conta que as companhias de baixo custo obtiveram um desempenho admirável, as companhias tradicionais tiveram um desempenho muito inferior, sendo que um número de operadoras estão à beira de falência, enquanto outras tiveram de entrar em acordos de aliança e fusão com outras companhias para garantir a sua existência a longo prazo (por exemplo, a KLM foi adquirida pela Air France). Para competir com a entrada no mercado de inúmeras companhias *low-cost*, algumas das companhias tradicionais tiveram que reagir e criaram as suas próprias subsidiárias *low-cost* (por exemplo, nos EUA, a Delta opera LCC Song, Air Canada opera Tango e Zip, na Europa KLM estabeleceu Buzz) (Huse e Evangelho, 2007; Pels, 2008). No entanto, devido às perdas operacionais tiveram que as vender, por exemplo, KLM vendeu Buzz, British Airways vendeu Go. A criação de uma filial de companhia de baixo custo por uma tradicional, não é tarefa muito fácil uma vez que exige uma forma completamente nova de pensar (Pels, 2008).

Segmentos específicos de utilizadores das companhias aéreas são leais ao conceito de *low-cost*, enquanto outros continuam a preferir as companhias aéreas tradicionais. A questão-chave é identificar os elementos que levam o cliente a ser fiel a uma ou a outra transportadora. Para as companhias aéreas, a lealdade do cliente tornou-se um elemento chave nas suas estratégias devido a um ambiente competitivo em que operam (Forgas *et al.*, 2010).

As transportadoras de baixo custo são um fenómeno mundial e o todo impacto de modelo LCC (*low-cost carrier*) pode ser facilmente inferido, não só pela sua rentabilidade ou o seu número de passageiros, mas também pelo facto que algumas companhias tradicionais têm de reagir iniciando operações com sua próprias LCC (Huse e Evangelho, 2007).

Num meio bastante competitivo, as companhias *low-cost* vieram alterar com enorme significado as regras do jogo, abriram as viagens aéreas a um

conjunto de pessoas que não utilizava o avião nas suas deslocações e veio alterar profundamente a experiência de consumo associada a uma viagem de avião. Os casos de sucesso são inúmeros, mas o mais marcante é o de uma companhia aérea chamada Ryanair que atualmente é a maior companhia de aviação do mundo (Sá e Sá, 2009).

Portanto, a elaboração deste artigo visa explorar os conceitos de companhias *low-cost* e as companhias aéreas tradicionais. Sendo na primeira parte do trabalho feita uma revisão literária sobre o setor de serviços, setor aéreo e a sua evolução, descrição de cada tipo de operadora. Seguidamente, são apresentados todos os elementos propostos no modelo concetual que, direta ou indiretamente, influenciam a lealdade dos passageiros de uma companhia *low-cost*. Por último, são tiradas as conclusões do trabalho realizado e expostas linhas para uma investigação futura.

2. Revisão da literatura

2.1. Serviços aéreos e a sua evolução

O mercado dos transportes aéreos sofreu uma mudança considerável durante as últimas décadas. A desregulamentação na Europa, América do Norte e Austrália, tem levado a um aumento significativo da competição, e junto com a desregulamentação muitas companhias aéreas europeias, que antes eram de propriedade do Estado, foram total ou parcialmente privatizadas. Além disso, os ajustes na sequência dos acontecimentos de 11 de setembro têm afetado o ambiente em que os serviços aéreos são fornecidos. Finalmente, a entrada no mercado de companhias aéreas de baixo custo em larga escala aumentou a concorrência e afetaram as tarifas cobradas pelas companhias aéreas incubadoras. Com a consequência destes e outros acontecimentos, é provável que a eficiência relativa das companhias aéreas tenha mudado (Barbot *et al.*, 2008).

No que respeita à regulamentação que existia antigamente nos mercados aéreos, durante décadas, os acordos estabelecidos entre os governos de dois países regulavam serviços de transporte aéreo entre esses países. Especificamente, acesso ao mercado (pontos a serem servidos e direitos de tráfego) e entrada no mercado (as companhias aéreas que podiam usar os direitos de tráfego) eram regulamentados através de acordos bilaterais, seguindo as regras estabelecidas pela Convenção de Chicago em 1944. Estes acordos significavam que os mercados eram fechados para aquelas empresas que não tinham tais acordos (Pels, 2008).

Devido à regulamentação ter mais desvantagens do que vantagens, houve uma tendência para a desregulamentação na década de 1970. Em 1978, o ato da desregulamentação era assinado nos EUA, liberalizando os mercados nacionais de aviação. Mais tarde, a desregulamentação chegou à UE, permitindo que as companhias aéreas operassem nos países que estão dentro da UE. O passo seguinte foi um acordo na desregulamentação estabelecido entre os EUA e UE sobre o Espaço Aberto da Aviação em 2008. Isto abre novas oportunidades para as companhias aéreas a entrar em mercados que estavam fechados (Pels, 2008).

Uma das maiores consequências da desregulamentação era o surgimento no mercado aéreo de um novo conceito, companhias aéreas *low-cost* (Pels, 2008). Um modelo de negócio bem sucedido de serviços *low-cost* foi desenvolvido pela Southwest Airlines no início de 1970, nos EUA, sendo que a operadora foi pioneira neste tipo de serviço (Chiou e Chen, 2010; Oliveira, 2008). Embora o fenómeno de liberalização total ou parcial e o processo da desregulamentação tenham ocorrido ainda nos anos 70, apenas recentemente é que o segmento de LCC ganhou reconhecimento como a estratégia de negócio, com um nicho de mercado rentável. Seguindo o paradigma de sucesso da companhia pioneira Southwest Airlines dos Estados Unidos, as companhias aéreas como a Ryanair e EasyJet, na Europa, foram as seguintes a “florescer” no mercado. Mais tarde

surgiram as companhias como Air Asia e Virgin Blue no Sul Pacífico, 1Time e Kulula na África, Gol e U Air na América de Sul, o que significa que o conceito LCC rapidamente alcançou o reconhecimento global (Oliveira, 2008).

Deste modo, numerosas companhias de baixo custo foram estabelecidas na UE durante a década de 1990 e início do ano 2000. Durante meados de 2000 o modelo de negócio de baixo custo entrou no mercado asiático, primeiro no Sudeste Asiático, depois na China e na Índia (Chiou e Chen, 2010).

Além disso, o segmento deverá crescer consideravelmente dentro dos próximos anos, sendo que este facto forçou as companhias tradicionais a responder progressivamente. A entrada no mercado de transportadoras de baixo custo que prestam um serviço básico de transporte aéreo e tarifas consideravelmente mais baixas transformou a concorrência na indústria aérea (Oliveira, 2008).

O autor Oliveira (2008) refere que o nicho de LCC é geralmente associado ao paradigma da Southwest Airlines, principalmente porque a operadora foi pioneira nos EUA neste tipo de operações, como já foi referido anteriormente. As características mais reconhecidas deste paradigma são um tipo de frota simples, simplificação ou eliminação de serviço a bordo, uso de aeroportos secundários menos saturados, venda direta aos consumidores, *e-ticketing*, viagens de curta distância, voos de ponto-a-ponto sem interligações ou transferências, o que significa uma estrutura da rede mais simples, ausência ou fraca alimentação para viagens de longa duração, única classe, não existência de programas de passageiro frequente, alto nível de utilização da frota, funcionários altamente motivados. Além disso, as LCC são tipicamente associadas a estratégias de preços muito agressivas, normalmente com uso de uma estrutura tarifária simplificada (Oliveira, 2008).

Quanto à situação de Portugal, as companhias *low-cost* começaram a ganhar a expansão em 2002. Se regressarmos ao ano 2002 podemos constatar que eram 12 companhias aéreas de baixo custo a operar nos aeroportos de Lisboa, Porto e Faro.

Passados 5 anos, este número cresceu até 26 e concentraram 24% dos passageiros no território Portugal. Esta realidade também se verifica na maior parte da Europa. De acordo com os dados disponibilizados pela ANA – Aeroportos de Portugal, em 2007 as 26 companhias aéreas de baixo custo que operam nos três aeroportos do continente transportaram 5.494.426 de passageiros (Sá e Sá, 2009).

2.2. Transportadoras tradicionais vs. Transportadoras *low-cost*

Nos últimos anos, as companhias tradicionais (transportadoras fundadas antes da desregulamentação dos mercados da indústria aérea) cederam terreno às recém-formadas companhias *low-cost* (Pels, 2008).

Neste momento, o mercado aéreo europeu é um dos setores mais dinâmicos da indústria. A entrada no mercado das companhias de baixo custo mudou completamente o ambiente micro e macro do negócio aéreo. Enquanto as companhias *low-cost* como Ryanair e EasyJet ganham grande lucro, as companhias tradicionais como Alitalia, British Airways, Air France and Lufthansa estão a sofrer enormes problemas. A concorrência entre os dois tipos de serviços está cada vez mais intensa, pois as companhias *low-cost* estão a invadir o mercado aéreo, sendo esta questão relevante e merecedora de estudo (Kernchen, 2007; Oliveira, 2008).

As transportadoras de baixo custo são operadoras recém-formadas, com as novas estratégias, enquanto as companhias tradicionais foram criadas décadas atrás. As companhias tradicionais oferecem “qualidade”, como fizeram durante muitos anos, e têm obrigação de atender os mercados internacionais que ainda não foram desregulamentados, cumprir os contratos com os seus funcionários e os fornecedores que não são facilmente alterados (Pels, 2008).

Depois de dar uma breve introdução sobre o mercado aéreo, a sua evolução e as suas tendências,

falta explicar o que são as companhias *low-cost*, quais as suas características e o que as distingue das companhias tradicionais, pois este é um dos principais focos deste trabalho.

LCC é um segmento de nicho restrito com características específicas (características geográficas, dos viajantes, estratégia, etc.), observando-se uma tendência de crescimento deste nicho de mercado (Oliveira, 2008).

A vantagem de custo permitida pelas companhias não correspondem meramente a uma questão de pagar salários mais baixos aos seus funcionários ou a operar em aeroportos mais baratos, trata-se ao contrário, de estratégias de negócio diferentes das praticadas nas companhias tradicionais. Assim, para ganhar a vantagem competitiva pelo custo, as LCC têm que escolher cuidadosamente os mercados onde pretendem operar, têm uma segmentação densa, fazem rotas de curta distância a fim de explorar economias devido ao maior assento na densidade e à maior utilização de avião, especialmente com serviço *non-stop* (Oliveira, 2008).

Nem todas as companhias *low-cost* seguem a mesma estratégia. Algumas só usam os aeroportos secundários, outras competem com as companhias tradicionais nos aeroportos regionais múltiplos. A Ryanair, por exemplo, usou muitos aeroportos secundários e ofereceu voos nos mercados onde as companhias tradicionais ainda não tinham servido. O desenvolvimento das companhias *low-cost* pode ser chamado de “revolução de baixo custo”, porque as transportadoras de baixo custo oferecerem um produto que é distintamente diferente do que os passageiros usaram com as transportadoras tradicionais. A maioria das companhias aéreas de baixo custo oferecem um serviço *no-frills*, ou seja, as funcionalidades não essenciais foram removidas do serviço para manter o preço baixo (Pels, 2008).

Quando se começou a falar do conceito *low-cost* este também estava relacionado com o conceito de orientação para o cliente, pois a questão principal das companhias *low-cost* era perceber e satisfazer as necessidades dos seus clientes. Assim, as compa-

nhas *low-cost* conseguiram equilibrar o conceito de “orientação para o cliente” e a eficiência das suas operações, ou seja, as empresas queriam fornecer as melhores alternativas para os seus clientes e, ao mesmo tempo, reter a eficiência nas suas operações (Kernchen, 2007).

O resultado deste novo conceito de marketing era não só em vantagem competitiva nos custos e preços baixos, mas também em imagem da marca, satisfação dos clientes, distribuição eficiente através das vendas diretas (internet), velocidade e inovação. O negócio aeronáutico é altamente competitivo hoje em dia, e esta é uma razão para o aumento de marketing nas companhias aéreas. Outra razão é que os consumidores estão cada vez mais inteligentes e informados. Através da internet o cliente pode encontrar, em 10 minutos, o voo mais barato entre dois destinos pretendidos sem ter necessidade de deslocar a uma agência de viagens. O cliente não é muito leal a companhia aérea e usa tecnologia como a internet. Esta é a razão pela qual o marketing moderno é tão essencial para todas as companhias aéreas (Kernchen, 2007).

A maioria das companhias de baixo custo utiliza a estratégia *no-frills*, o que significa a não existência dos atributos essenciais. Algumas das suas principais características desta estratégia são padronização da frota e cabines de avião, eliminação de *business class*, redução ou eliminação do serviço a bordo, não existência das refeições (estas são pagas a parte se o cliente pretender), emissão de bilhetes via eletrónica (venda através da internet) e de uma forma simplificada, operação de viagens diretas a curta distância (redes de ligação ponto-a-ponto), simplificação ou não existência de programas de quilometragem, não existência de programas do passageiro frequente, uso de aeroportos secundários, alta utilização da sua frota, uso de um tipo de avião, entre outros (Huse e Evangelho, 2007; Kernchen, 2007; Pels, 2008). As companhias reveem diariamente a estrutura dos seus custos para ver onde podem reduzir, exceção feita para a segurança. Uma das estratégias utilizadas pelas companhias *low-cost* passa por operar

apenas com aviões novos. Desta forma, esta opção permite mais horas de voo e cortar nos custos de manutenção. Outro aspeto central deste negócio é encher os aviões o mais cedo possível, isto porque o preço do bilhete sobe com o aumento da procura, por oposição ao que acontece nas companhias aéreas tradicionais, onde o preço dos bilhetes é mais estável. A venda dos bilhetes através das suas páginas na internet, não trabalhando com as agências de viagens, faz com que as companhias não tenham de pagar as comissões. O serviço que as companhias *low-cost* garantem pela tarifa paga pelo cliente é o transporte, com garantia do cumprimento de horário. Quando analisamos a estrutura de custos também podemos verificar que o número de funcionários é reduzido ao mínimo, de modo a que a estrutura seja bastante curta e flexível. Por outro lado, o facto de transportar milhões de passageiros faz com que seja ainda possível vender espaços publicitários no interior dos aviões, vender seguros ou promover o aluguer de carros nas suas páginas na internet (Sá e Sá, 2009).

A simplificação das operações e alta utilização da frota resultou em vantagens de custo sustentável em relação as companhias tradicionais. Embora o principal foco das LCC sejam viajantes de lazer, atualmente este tipo de serviço também é usado pelos viajantes de negócio (Huse e Evangelho, 2007).

Como foi mencionado anteriormente, a escolha de aeroporto é um fator importante na estratégia de companhias *low-cost*, que determina o sucesso ou fracasso da empresa. Uma das características do modelo de negócio é o uso dos aeroportos secundários ou regionais. Estes aeroportos competem uns com os outros para assegurar os serviços de LCC, uma situação explorada pelas companhias aéreas para reduzir os seus custos o quanto possível. As taxas aeroportuárias podem atingir cerca de 12% dos custos totais. Mas não só as taxas influenciam na escolha de aeroporto, mas também os fatores como baixas despesas, tempos de execução rápidos, terminais simples, boas instalações para os passageiros e acessibilidade. A partir desta informação (dos fato-

res que podem influenciar a escolha de aeroporto) deve ser possível, para os gestores de aeroporto, prestar serviços mais adaptados às exigências das companhias aéreas particulares (Warnock-Smith e Potter, 2005).

Existem muitas semelhanças entre os modelos que as companhias *low-cost* implementam nas suas estratégias. No entanto, nota-se algumas diferenças em termos de ambientes operacionais entre a Europa, Brasil e África do Sul. Por exemplo, LCC da África do Sul e do Brasil utilizam os grandes aeroportos, enquanto LCC da União Europeia usam aeroportos secundários. Em geral, as companhias de baixo custo operam apenas no mercado interno, enquanto LCC da União Europeia e Brasil operam a nível nacional, regional e internacional. Este facto pode ser relacionado com o constante aumento da concorrência não só com as companhias tradicionais, mas entre as de baixo custo (Fourie e Lubbe, 2006).

Quanto às companhias tradicionais de serviço completo, estas constituíam os “monopólios” no mercado aéreo antes da desregulamentação. Mas nos últimos anos, muitas têm passado pela diminuição da sua quota de mercado, bem como por problemas financeiros. Elas implementam medidas drásticas para reduzir os custos, que resulta em perda significativa dos funcionários e redução das “encomendas” (viagens). As companhias diminuem alguns dos seus preços com o objetivo de manter a sua posição no mercado, especialmente no mercado doméstico. Durante os últimos anos as companhias aéreas tradicionais não encontraram nenhuma resposta eficiente para combater a ameaça das companhias *low-cost* e estão lidando com uma constante crise de gestão (Kernchen, 2007).

O modelo de FSC (companhias de serviço completo) é essencialmente baseado em uma estratégia de diferenciação e operam numa escala larga. Após a desregulamentação as companhias podiam mudar a sua estrutura da rede para maximizar os seus lucros, assim surgiram as redes *hub-and-spoke* que eram utilizadas pelas companhias tradicionais. Nas rotas *hub-and-spoke* as empresas aéreas escolham

uma determinada cidade para ser o centro de distribuição dos seus voos, fazendo com que os passageiros mudem de avião no aeroporto selecionado como *hub*. Para além do aumento da rede aérea, as rotas *hub-and-spoke* permitiram o aumento do número de frequências para um determinado destino, pois os aviões permaneciam mais tempo no ar. Usando este modelo as empresas conseguiram a maior densidade e a frequência de voo, no entanto, também surgiram alguns problemas como atrasos, especialmente em torno de *hubs*, na transferência de bagagens, etc. (Bozorgi, 2006; Pels, 2008).

Os principais clientes de companhias tradicionais são os viajantes de negócios, com necessidade de agendamento frequente, a flexibilidade nas ligações de voos, um espaço pessoal e conforto a bordo, entretenimento a bordo e comidas/bebidas de graça, com necessidades do programa do passageiro frequente, uso de principais aeroportos da cidade. Todas estas características aumentam os custos, logo também o preço do bilhete (Bozorgi, 2006).

Na comparação da eficiência entre os dois tipos de serviços, as companhias de baixo custo têm um desempenho superior que as companhias tradicionais. A área geográfica também tem influência na eficácia e desempenho da companhia, assim as companhias aéreas americanas e europeias têm a maior eficácia da Ásia e China. Da mesma forma, a diferença de desempenho entre LCC e FSC é maior para os operadores europeus do que para os americanos. Adotando um modelo de negócio de baixo custo, este foca-se em produtos e processos simples, apresentando maior produtividade. A simplicidade e a velocidade de negócio e entradas mínimas (recursos mínimos) permitem altos níveis de produtividade. Igualmente é de esperar que as diferenças regionais influenciam a produtividade, pois a legislação e processos da desregulamentação são específicos para cada região dando nível potencialmente diferente de pressão competitiva sobre as operadoras com implicações resultantes para a produtividade e eficiência (Barbot *et al.*, 2008).

3. Modelo conceitual – formulação de hipóteses

3.1. Relação entre as expectativas dos passageiros e a qualidade do serviço

A indústria aérea está a passar por momentos difíceis e muitas companhias estão em busca de estratégias de segmentação de serviço que irão satisfazer diferentes segmentos de mercado alvo (Gilbert e Wong, 2003).

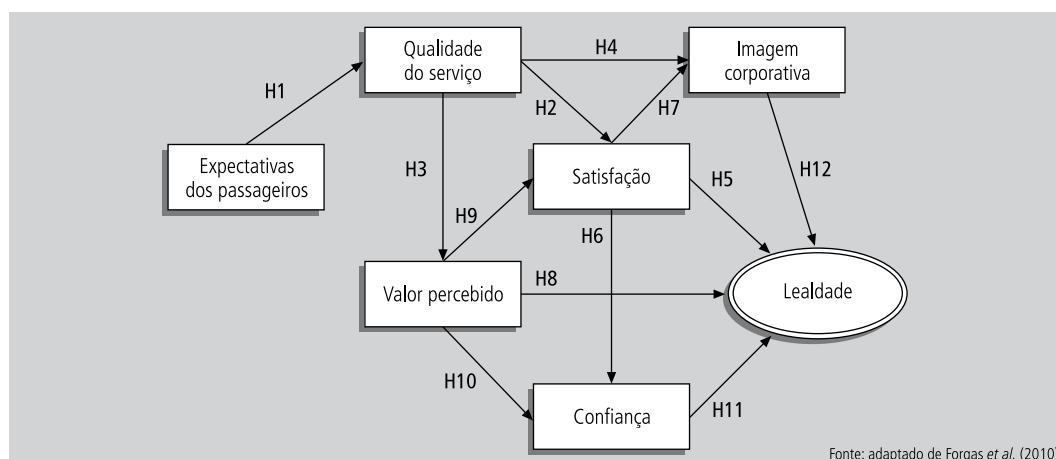
Tem sido sugerido que a entrega de um serviço de alta qualidade é um pré-requisito para o sucesso e a sobrevivência no atual ambiente competitivo de negócios. No entender da indústria aérea, para os passageiros é essencial fornecer um serviço de qualidade, no entanto, para algumas pessoas o preço é um aspeto importante (Gilbert e Wong, 2003).

Perceber o que os consumidores esperam de uma organização de serviço é muito importante porque as expectativas fornecem um padrão de comparação contra o qual os consumidores julgam o desempenho de uma organização. As companhias aéreas precisam entender o que os passageiros esperam dos seus serviços para poder melhorar a qualidade do serviço e o seu desempenho em geral (Park *et al.*, 2005; Park *et al.*, 2004). No entanto, este é um desafio mais difícil para as companhias aéreas.

As empresas que procuram ativamente incorporar os melhores métodos e processos para a melhoria do seu desempenho, estão em destaque em relação aos seus concorrentes. Na prática, as empresas que conseguem superar as expectativas dos clientes, sem prejudicar a margem de lucro, têm sido vistas pelos clientes como empresas fidedignas (Sultan e Simpson Jr., 2000).

Então, esta parte do trabalho centra-se na ligação entre as expectativas dos clientes e a qualidade percebida do serviço, pois as empresas podem utilizar a medida de diferentes expectativas dos passageiros como a ferramenta do diagnóstico para gerir a qualidade do serviço. A construção das expectativas tem sido desempenhada como papel fundamental na avaliação do consumidor da qualidade do serviço. No contexto da indústria aérea, o problema é perceber corretamente o que os passageiros querem e esperam (Gilbert e Wong, 2003).

Deste modo, as expectativas dos passageiros podem depender dos critérios da compra, de grupos étnicos/nacionalidade, de diferentes fins de viagem e necessidades pessoais vs. “intensificadores” da decisão. Os critérios de compra dizem respeito aos atributos dos serviços aéreos que são importantes para os clientes, entre os quais podemos destacar tempos de *check-in* e *check-out*, atrasos, tratamento das bagagens (perdidos, danificados, roubados ou



Fonte: adaptado de Forgas *et al.* (2010).

Figura 1 | Modelo conceitual.

em atraso), segurança aérea, instalações, problemas de voo (cancelamento, atrasos, desvios de horário), compra e/ou reserva de bilhetes, tarifas/preços, reembolsos, serviço ao cliente, programas de passageiro frequente. Como a concorrência entre as companhias aéreas torna-se cada vez mais intensa, é importante que as empresas considerem os atributos de compra e as exigências de consumidores para melhorar o seu desempenho e fornecer um produto de qualidade (Gilbert e Wong, 2003).

As expectativas dos passageiros sobre a qualidade do serviço diferem para as diferentes culturas dos passageiros (nacionalidade, grupos étnicos) (Gilbert e Wong, 2003; Sultan e Simpson Jr., 2000). As pessoas também têm diferentes fins para viajar: viagens de negócio, viagens de férias (lazer), visitas dos parentes/amigos e acredita-se que as expectativas de cada grupo são diferentes. Se as necessidades dos passageiros são diferentes, então haverá uma diferença significativa nas suas expectativas sobre a qualidade desejada do serviço. Outro fator que influencia as expectativas sobre a qualidade do serviço tem a ver com as necessidades próprias e as necessidades das pessoas próximas. Por exemplo, se viajamos com a família, a escolha de companhia aérea vai depender não só das nossas próprias expectativas, mas intensificada pelas expectativas de outros membros da família. Além disso, podemos querer impressionar os membros da família, e depois culpar a si mesmo no caso de insatisfação. Se os passageiros são tomadores de decisão na escolha de companhia aérea, as suas expectativas sobre a qualidade desejada do serviço serão significativamente diferentes das dos não tomadores de decisão (Gilbert e Wong, 2003).

Os gestores das companhias aéreas devem alocar os recursos apropriados para estudar essas variáveis que podem influenciar as expectativas dos clientes sobre o serviço, e por outro lado, ver como essas expectativas influenciam a qualidade percebida do serviço. Para que as expectativas dos clientes sejam realizadas, as empresas devem cumprir as suas promessas (Park *et al.*, 2005).

Deste modo, surge a primeira hipótese: *H1: As expectativas dos passageiros afetam a qualidade do serviço das companhias aéreas.*

3.2. A qualidade percebida do serviço

O rápido crescimento do tráfego foi uma das consequências da desregulamentação dos mercados aéreos. A competição está cada vez aumentando mais à medida que as companhias aéreas tentam adquirir e reter os clientes. O preço é inicialmente usado como a principal arma competitiva. Mas as empresas percebem que só competindo pelo preço não conseguem ganhar a vantagem no longo prazo. Para além disso, os reguladores do sistema das companhias aéreas podem interferir na concorrência de preços, uma vez que muitas vezes resulta na diminuição da qualidade do serviço e podem afetar a segurança de voo. Isto implica que a vantagem competitiva das companhias aéreas baseada só no preço não é sustentável. Em um mercado de ambiente altamente competitivo as vantagens competitivas encontram-se na qualidade do serviço percebida pelos clientes (Chang e Yeh, 2002).

Estudos empíricos sobre os transportes aéreos mostram que a qualidade do serviço é fundamental para a escolha das companhias aéreas, tanto para viajantes de negócio como de lazer. Assim, a melhoria da qualidade do serviço é considerada a estratégia essencial para o sucesso da empresa num mercado competitivo. Muitas companhias aéreas tentam melhorar a eficácia organizacional e a produtividade através da gestão da qualidade do serviço (Chang e Yeh, 2002; Kim e Lee, 2010). Ao fornecer serviços de alta qualidade percebida ajudaria as companhias aéreas a adquirir e a manter a fidelidade dos clientes. No entanto, devido à natureza intangível dos serviços aéreos, os clientes podem ter dificuldades para descrever e avaliar precisamente as suas perceções sobre a qualidade do serviço baseados em suas experiências em relação às expectativas (Chang e Yeh, 2002).

As transportadoras de baixo custo têm uma vantagem competitiva sobre as transportadoras de serviço completo em vários países devido às tarifas mais baixas e níveis de qualidade de serviço semelhantes. Nem todas as necessidades dos consumidores são iguais, e as características encontradas no mercado de companhias *low-cost* podem influenciar as atitudes dos clientes (Kim e Lee, 2010).

Os passageiros considerem a qualidade do serviço e o preço como principais indicadores na escolha da companhia aérea. As companhias aéreas *low-cost* continuam a desenvolver-se devido às necessidades dos passageiros de viagens aéreas de baixo custo. No entanto, muitas companhias aéreas pretendem fornecer um alto nível de qualidade do serviço para melhorar a satisfação do cliente e para aumentar a eficiência das marcas aéreas. Os investigadores indicam a importância do efeito relativo de qualidade em vez de avaliação global da qualidade do serviço. Por exemplo, a importância da velocidade de *check-in* e *check-out* varia dependendo do motivo de viagem, tais como negócios ou lazer. E cada dimensão da qualidade do serviço tem a influência sobre a satisfação do cliente, variando de acordo com a situação. Esta dimensão não será muito fácil para medir, pois a qualidade percebida do serviço varia de acordo com as necessidades dos passageiros de LCC (Kim e Lee, 2010).

A qualidade do serviço pode ser definida como as impressões gerais do consumidor sobre a eficiência relativa da organização e do serviço, e a satisfação do cliente como um julgamento feito com base no encontro com um serviço específico. Deste modo, existe uma importância nas relações entre a qualidade de serviços da companhia e a satisfação dos passageiros (Park *et al.*, 2004).

Todas as dimensões do serviço contribuem para a satisfação do cliente, mas cada fator de qualidade influencia a satisfação de uma maneira diferente. As diferenças na percepção de qualidade do serviço podem depender de vários fatores, como fator pessoal, tipo de indústria ou serviço, nacionalidade do cliente (influências culturais), etc. (Kim e Lee, 2010).

Assim surge a segunda hipótese do modelo conceptual: *H2: A qualidade percebida do serviço tem efeito positivo na satisfação dos clientes.*

A qualidade percebida do serviço refere-se à resposta subjetiva do cliente para a discrepância entre as expectativas prévias e as percepções atuais do serviço prestado. A satisfação do cliente, que é um conceito holístico, representa os resultados da resposta afetiva após o consumo e podem variar de “insatisfeitos” a “satisfeitos” (Kim e Lee, 2010).

A qualidade percebida do serviço deve ser tratada rigorosamente como relativista (não absoluta), cognitiva (não afetiva), relacionada com o produto (não com o cliente), avaliada depois da compra (não antes da compra). Segundo Zins (2001), a qualidade do serviço também influencia o valor percebido pelo cliente. Deste modo, surge a seguinte hipótese: *H3: A qualidade do serviço exerce influência positiva no valor percebido.*

A imagem corporativa é importante na experiência da qualidade do serviço. Os clientes trazem suas experiências anteriores e as percepções globais de uma empresa de serviços para cada encontro, pois os clientes muitas vezes têm contatos contínuos com a mesma empresa de serviços. Se um prestador de serviços tem uma imagem positiva na mente dos clientes, pequenos erros serão perdoados. Se erros ocorrem com frequência (fraca qualidade do serviço ou não qualidade do serviço), a imagem da empresa será danificada (Kang e James, 2004).

Os estudos anteriores têm demonstrado que a qualidade percebida do serviço tem um impacto direto na formação da imagem da empresa. Os clientes que recebem o maior nível de qualidade no serviço formam uma imagem favorável sobre esta empresa. É de notar, que muitos aspetos da imagem corporativa são derivados da experiência passada ou de uma comunicação WOM (*word-of-mouth*) (Park *et al.*, 2005).

E assim surge *H4: A qualidade do serviço tem um impacto positivo na imagem corporativa da companhia aérea.*

3.3. Satisfação dos clientes

Como a concorrência se tornou mais forte, as empresas são forçadas a focarem-se na satisfação dos clientes. O futuro será curto para as companhias que não fazem isso. É verdade que cada atividade feita pelas empresas aéreas deve ter como objetivo satisfazer as necessidades dos clientes, sendo que todos os departamentos são envolvidos neste processo (Kernchen, 2007).

Outra razão que tornou esta questão crucial é a importância da retenção dos clientes na indústria de serviços, pois é mais vantajoso que atrair novos (Bodet, 2008). Os estudos mostram que a retenção dos clientes tem um maior impacto no lucro da empresa do que atrair novos clientes, e, para a maximização desse lucro, as empresas devem se esforçar para zero defeitos através da satisfação do cliente. Por exemplo, uma melhoria de 5% na taxa de retenção dos clientes resultou num aumento de 25 – 85% no lucro da empresa. A satisfação do cliente é crucial para novas empresas de LCC, a fim de ser competitivo e estabelecer-se com sucesso. É importante e mais vantajoso avaliar os clientes existentes para poder melhorar o serviço e ir ao encontro das suas expectativas do que atrair novos clientes (Kim e Lee, 2010).

A satisfação do cliente pode ser definida como uma autoavaliação afetiva, baseada na troca do custo percebido e qualidade percebida; uma realização agradável, ou seja, a satisfação é o sentimento do consumidor que é fornecida durante o consumo, e que significa prazer de consumir. Ao consumir alguma coisa podemos satisfazer algumas das nossas necessidades, desejos, objetivos. A satisfação, por um lado, reflete aspetos de natureza cognitiva (comparação de expectativas e o desempenho) e, por outro lado, a natureza afetiva (associada às sensações de prazer). A satisfação do cliente está diretamente relacionada com a intenção de recompra (Moliner *et al.*, 2007; Oliveira, 2008; Zins, 2001). E tem sido tradicionalmente considerada como o principal precursor da lealdade (Bodet, 2008; Forgas *et al.*, 2010).

A satisfação é a comparação entre os resultados das diferentes transações realizadas e as expectativas anteriores. Se a consequência dessa experiência tem um nível baixo de satisfação, o nível de lealdade do cliente perante a companhia também vai sofrer. Quando o consumidor experimenta um aumento na satisfação, a sua lealdade também aumenta (Forgas *et al.*, 2010). Isto leva a apresentar a seguinte hipótese: *H5: A satisfação do passageiro de uma companhia aérea direta e positivamente influencia a lealdade do cliente perante a empresa.*

A confiança é um elemento básico que permite que as promessas e as relações sejam estabelecidas e mantidas. A confiança do cliente implica que as boas intenções do fornecedor não são questionadas pelo cliente, as promessas feitas não geram incertezas no comprador, e que a comunicação entre as partes seja honesta, aberta e frequente. A satisfação do cliente é um resultado da experiência passada, e se essa experiência ao consumir um determinado produto ou serviço for positiva, leva ao sentimento de confiança com a pessoa que prestou esse serviço. A relação entre estas duas variáveis pode ser vista também do lado contrário, se a satisfação do consumidor com um determinado serviço diminui, a confiança também vai sofrer (Forgas *et al.*, 2010; Moliner *et al.*, 2007).

Um encontro satisfatório com o prestador do serviço pode não só garantir ao consumidor que a sua confiança no prestador de serviço está bem colocada, mas também melhorá-la. O aumento da confiança, por sua vez, leva a maiores expectativas em encontros futuros, sendo considerada como o principal determinante das intenções futuras com a empresa (Singh e Sirdeshmukh, 2000).

Deste modo, a satisfação é ponderada como um antecedente da confiança. Quanto maior for a satisfação do cliente com a companhia aérea, maior será a confiança gerada por parte do cliente, por isso existe uma relação direta entre estas duas variáveis (Forgas *et al.*, 2010; Moliner *et al.*, 2007; Singh e Sirdeshmukh, 2000). Apresenta-se, assim, *H6: A satisfação do cliente com a companhia aérea direta e positivamente influencia a confiança.*

O estudo de Park *et al.* (2004) sugere que também existe uma relação entre a satisfação dos clientes e a imagem corporativa da empresa. Deste modo, consideramos esta hipótese: *H7: A satisfação dos passageiros tem um efeito positivo na imagem da companhia aérea.*

3.4. Valor percebido pelo cliente

O valor percebido é uma construção que vai para além da qualidade percebida do serviço. Como um antecedente do valor, a qualidade percebida do serviço aborda os componentes no processo de prestação do serviço. O valor percebido pode ser concetualizado como o resultado de troca do cliente entre a perceção da qualidade e benefícios monetários ou não monetários; é o julgamento ou avaliação feita pelo cliente na comparação entre vantagens obtidas a partir de produto/serviço/relacionamento e sacrifícios percebidos ou custo. Ou seja, o valor percebido pode ser considerado como uma construção configurada por duas partes, vantagens recebidas pelos clientes (económico, social e de relacionamento) e sacrifícios feitos para receber tais vantagens (preço, tempo, esforço, risco). O valor não se mede em dinheiro, mas sim, pode capturar os componentes funcionais, emocionais, sociais, tais como tempo, esforço físico ou psicológico, etc. (Forgas *et al.*, 2010; Moliner *et al.*, 2007; Zins, 2001).

O valor percebido também é considerado como um antecedente da lealdade (Forgas *et al.*, 2010). Assim surge *H8: O valor percebido pelo passageiro em relação à companhia aérea direta e positivamente influencia a lealdade.*

O valor percebido pode ser definido como uma avaliação geral do cliente sobre a utilidade do produto baseando-se nas suas perceções do que é recebido e do que é dado. O valor do serviço tem sido identificado como uma variável importante na satisfação do cliente e nas intenções comportamentais, e pode ser considerado como uma forma de avaliação do serviço (Park *et al.*, 2004).

No que diz respeito à relação estabelecida entre o valor percebido e a satisfação do cliente, o valor percebido pode ocorrer em diferentes etapas do processo de compra, enquanto a satisfação é estabelecida depois de compra ou consumo, pois a satisfação depende da experiência de usar o produto ou serviço. A satisfação é uma comparação entre a expectativa do valor (antes da compra) e o valor percebido pós-compra. Sendo assim, o valor percebido pós-compra é um antecedente da satisfação do cliente (Moliner *et al.*, 2007).

Sendo assim, existe uma relação direta entre o valor percebido e a satisfação, onde o valor percebido é um antecedente da satisfação do cliente (Forgas *et al.*, 2010; Moliner *et al.*, 2007). Surge, portanto, *H9: O valor percebido por um cliente em relação à companhia aérea direta e positivamente influencia a satisfação com a companhia.*

No que diz respeito à ligação entre o valor percebido e a confiança do cliente na companhia aérea, considera-se que os benefícios da relação são precursores da confiança. O valor percebido pode ser considerado a parte dos benefícios do relacionamento, e se o valor percebido pelo cliente sobre o serviço excede as suas expectativas, então maior será a confiança com a empresa (Forgas *et al.*, 2010; Singh e Sirdeshmukh, 2000; Ulaga e Eggert, 2006). Apresenta-se, assim, *H10: O valor percebido pelo cliente em relação à companhia aérea direta e positivamente influencia a confiança do cliente na companhia.*

3.5. Confiança

A confiança é uma variável chave para garantir o sucesso das relações entre a companhia aérea e os seus passageiros, e também para a compreensão do comportamento de compra de longo prazo. É um elemento básico que permitirá que as promessas e as relações sejam estabelecidas e mantidas. Confiança aparece quando uma parte confia na troca de fiabilidade e integridade de outra parte; reduz o

custo de transação relativa à procura de informação sobre os preços e as alternativas existentes no mercado, custos de inspeção, custos de comunicação, etc. (Forgas *et al.*, 2010; Moliner *et al.*, 2007).

A lealdade do consumidor está a emergir como a moeda do mercado para o século XXI. O desejo das empresas atrair clientes e manter um relacionamento estável ainda permanece como um dos objetivos principais. Para adquirir e manter essa “moeda” é necessária uma profunda compreensão dos processos, dado que os clientes mantêm as trocas relacionais com os fornecedores, e criam relações de confiança, que por sua vez influenciam a lealdade (Singh e Sirdeshmukh, 2000).

Quando maior for o nível de confiança do cliente, mais baixos são os custos de transação e maior será a lealdade com a companhia aérea. Além disso, a confiança é a base necessária para a promessa ser credível e a lealdade tem a sua base no cumprimento das promessas feitas pela empresa (Forgas *et al.*, 2010). Tem-se, assim, *H11: A confiança do passageiro de uma companhia aérea direta e positivamente influencia a lealdade do cliente.*

3.6. Imagem corporativa da empresa

A imagem corporativa é descrita como a impressão geral feita nas mentes das pessoas sobre a empresa. Ela está relacionada com os vários atributos físicos e comportamentais da empresa, tais como o nome comercial, arquitetura, variedade de produtos/serviços, tradição, ideologia, qualidade, comunicados por interação das pessoas com os clientes da empresa. Como tal, a imagem corporativa tem dois principais componentes: funcional e emocional. A componente funcional está relacionada com as características tangíveis que podem ser facilmente mensuráveis, enquanto a componente emocional está associada às dimensões psicológicas que são manifestadas por sentimentos e atitudes perante a empresa. A imagem corporativa, portanto, é o resul-

tado de um processo agregado, pelo qual a pessoa compara e contrasta os vários atributos da empresa, um processo formado com os sentimentos e experiências anteriores das pessoas que são recuperados na memória e transformados em imagens mentais (Nguyen e Leblanc, 2001).

A experiência positiva pode levar a uma imagem positiva e preferencial. A imagem corporativa pode ser tratada como o resultado das atitudes acumuladas vindas da experiência e/ou da comunicação direta ou indireta (Zins, 2001).

Em ambas as empresas de serviços aéreos (*low-cost* e tradicionais) a imagem influencia diretamente a lealdade conotativa e afetiva dos passageiros (Forgas *et al.*, 2010; Mikulic e Prebezac, 2010). Portanto, tem-se *H12: A imagem corporativa da companhia aérea influencia a lealdade dos clientes.*

4. Proposta de Medidas e/ou Itens para os Constructos

Para aplicar o modelo conceitual apresentado e para testar as hipóteses formuladas pode-se fazer um estudo quantitativo. O processo de pesquisa pode ser realizado em aeroportos do país, pois é o sítio onde se concentra o “alvo” da pesquisa. O questionário deve ser aleatoriamente dado aos passageiros de chegada e de partida, que voaram com a mesma companhia aérea *low-cost* pelo menos duas vezes no último ano. Os viajantes frequentes foram preferidos, pois estes conseguem melhor avaliar as diferenças na qualidade do serviço, a sua satisfação, confiança na companhia, grau da lealdade, etc. Para ajudar a entender melhor as companhias aéreas como o cliente vê o seu serviço relativamente aos concorrentes, a abordagem de avaliação orientada para os clientes deve estar presente (Chang e Yeh, 2002).

A maioria dos artigos refere que utilizavam os questionários para o levantamento da informação,

no entanto, pode-se usar as entrevistas como um meio adicional, ou para esclarecimento de alguma questão (Forgas *et al.*, 2010; Huse e Evangelho, 2007; Kim e Lee, 2010).

Deste modo, os participantes do estudo são os passageiros que esperavam nos portões de embarque ou estavam nas salas de espera dos aeroportos. Primeiro recolhe-se a informação sobre o passageiro

(género, idade, local de residência, uso prévio de LCC), característica da rota, preferências dos viajantes relacionadas com as características das companhias aéreas (Kim e Lee, 2010) e também uma informação que permita avaliar cada variável do modelo conceptual apresentado. O quadro seguinte representa as possíveis medidas para mensurar as variáveis do modelo conceptual (Quadro 1).

Quadro 1 | Medidas possíveis para mensurar o modelo conceptual

Variáveis	Autores que suportam esta informação
Expetativas dos passageiros	
Nacionalidade/ grupo étnico_ Motivo da viagem: negócio_ visitar amigos/parentes_ turismo_ outro Com qual companhia viajou nos últimos tempos (durante último ano)?_ Quantas vezes viajou com a mesma companhia durante os últimos tempos (durante último ano)? 1_ 2–5_ 6–10_ 11 ou mais_ Principal razão de escolher esta companhia aérea? Qualidade do serviço_ preço baixo_ horário flexível_ outra_	(Gilbert e Wong, 2003) (Chang e Yeh, 2002)
Qualidade do serviço	
<p>Existe vários métodos para avaliar a qualidade do serviço da companhia aérea, um deles é o modelo SERVQUAL desenvolvido por Zeithaml, Parasuraman e Berry. O modelo SERVQUAL determina a diferença entre as expetativas e as perceções dos clientes e tem 5 dimensões. Este modelo pode ser usado para avaliar a qualidade em qualquer indústria de serviço e também foi adotado para as companhias aéreas <i>low-cost</i> (ver anexo 1).</p> <p>Priorizar os seguintes 7 atributos na ordem da sua importância (1 – mais importante, 7 – menos importante):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Padrões de voo (horários, frequência, rede) _ – Fiabilidade (a partida e chegada em tempo, ou seja sem atrasos, serviço consistente) _ – Recetividade (serviço eficiente, tratamento atempado de reclamações, pedidos) _ – Funcionários (aparência e atitude dos funcionários) _ – Instalações (serviço <i>check-in</i>, serviço de bagagem, instalações em voo, sala de espera) _ – Personalização (atenção individual, serviço personalizado)_ <p>A qualidade dos atributos do transporte aéreo pode ser medida numa escala de Likert de satisfação (1 - totalmente insatisfeito, 2 - insatisfeito, 3 - um pouco satisfeito, 4 - satisfeito, 5 - muito satisfeito).</p> <ul style="list-style-type: none"> – Instalações do voo – O conforto dos bancos – Serviços de entretenimento no voo (livros, jornais, filmes) – Conveniência da reserva e emissão dos bilhetes – A precisão da reserva e emissão dos bilhetes – Programa de passageiro frequente – Interesse dos funcionários a resolver problemas (cancelamento do voo, perda de bagagem, etc.) – Segurança – Serviços de <i>check-in</i> (eficiência, tempo de espera) – Rapidez e cuidado na entrega de bagagem – As taxas impostas para a bagagem com o excesso de peso – Aparência dos funcionários – Cortesia dos funcionários – Disponibilidade de ajuda aos passageiros por parte dos funcionários – Capacidade e conhecimento do funcionário a responder perguntas dos passageiros – Horários de voo – Serviço <i>non-stop</i> de voo 	(Kim e Lee, 2010) (Tsauro <i>et al.</i> , 2002) (Park <i>et al.</i> , 2005; Park <i>et al.</i> , 2004) (Chang e Yeh, 2002) (Gilbert e Wong, 2003)

Quadro 1 | Medidas possíveis para mensurar o modelo conceptual (cont.)

Variáveis	Autores que suportam esta informação
<p>Valor percebido</p> <p>O valor percebido pode ser medido através de questões relacionadas com 5 dimensões do modelo SERVQUAL usando a escala de Likert.</p> <p>Tangibilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - As boas empresas terão um equipamento moderno - As instalações físicas nas excelentes empresas serão visualmente atraentes - O funcionário de uma excelente empresa deve estar elegante e com boa aparência - Numa excelente empresa os materiais associados com o serviço devem estar visualmente atraentes <p>Fiabilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quando a empresa promete fazer algo por um determinado tempo, ela vai fazê-lo - Quanto o cliente tem algum problema, a empresa mostra o sincero interesse em resolvê-lo - A empresa excelente irá executar um bom serviço da primeira vez - A empresa excelente prestará os seus serviços no momento em que prometeu a fazê-lo <p>Recetividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O funcionário de uma empresa excelente dará atendimento imediato aos clientes - Os funcionários da empresa excelente serão sempre dispostos ajudar aos clientes - Os funcionários de uma companhia aérea excelente nunca estarão muito ocupados para responder aos pedidos dos clientes <p>Garantia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O comportamento dos funcionários de uma excelente companhia aérea irá incutir a confiança nos clientes - O cliente de uma excelente companhia aérea vai sentir seguro com as suas transações - Os funcionários de uma excelente companhia aérea serão conscientes com os seus clientes - Os funcionários de uma excelente companhia aérea terão o conhecimento suficiente para responder às perguntas dos clientes <p>Empatia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A excelente companhia aérea dará atenção individual ao seu cliente - A excelente companhia aérea tem horários de funcionamento convenientes para todos os seus clientes - A excelente companhia aérea terá empregados que darão um atendimento personalizado ao cliente - Os funcionários de uma excelente companhia aérea vão compreender as necessidades específicas dos seus clientes 	(Sultan e Simpson Jr., 2000)
<p>Satisfação dos passageiros</p> <p>A satisfação pode ser avaliada numa escala de Likert de 5 pontos (1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - nem concordo nem discordo, 4 - concordo, 5 - concordo totalmente), respondendo as seguintes afirmações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eu sempre senti satisfeito com esta companhia aérea - Minhas expectativas sobre a companhia aérea têm sido cumpridas em todos os momentos - O nível de satisfação atingido é elevado em comparação com outras companhias usadas - Estou satisfeito com os serviços a bordo - Estou satisfeito com pessoal da companhia aérea - Acho que fiz a coisa certa quando decidi utilizar este tipo de avião - Minha escolha para usar esta companhia aérea foi um sábio - Esta empresa sempre cumpre as minhas expectativas - Todos os contatos que foram feitos com a empresa são satisfatórios - Em geral, estou satisfeito com a empresa 	(Moliner <i>et al.</i> , 2007) (Park <i>et al.</i> , 2005) (Forgas <i>et al.</i> , 2010)
<p>Confiança dos passageiros</p> <p>A confiança existe entre o cliente e a empresa, ou entre o cliente e o fornecedor do serviço pode ser medida respondendo a seguintes itens (usando uma escala de Likert):</p> <ul style="list-style-type: none"> - O funcionário tem mostrado em todos os momentos que ele tem a capacidade para cumprir as suas obrigações (habilidades e técnicas e meios humanos) - Ele sempre me proporcionou as experiências positivas - Ele sempre teve uma boa reputação - Ele sempre manteve as suas promessas - Foi preocupado com meu bem-estar em todos os momentos - Ele tem sido constantemente preocupado com meus problemas - Eu sempre fui capaz de contar com seu apoio e assistência - A informação oferecida pela empresa é sincera e honesta - Em geral, a empresa cumpre os meus compromissos - A empresa se preocupa com as necessidades dos seus clientes - A empresa tem os recursos e a experiência de fazer bem o seu trabalho 	(Moliner <i>et al.</i> , 2007) (Forgas <i>et al.</i> , 2010)

Quadro 1 | Medidas possíveis para mensurar o modelo conceptual (cont.)

Variáveis	Autores que suportam esta informação
Imagem corporativa da companhia aérea	
A imagem da companhia aérea pode ser medida numa escala de Likert de 7 pontos <ul style="list-style-type: none"> – Eu sempre tive uma boa impressão desta companhia aérea – Acredito que esta companhia tem uma imagem melhor do que os seus concorrentes – Na minha opinião, esta companhia tem uma boa imagem nas mentes de passageiros 	(Park <i>et al.</i> , 2005; Park <i>et al.</i> , 2004)
Lealdade dos passageiros	
A lealdade dos passageiros pode ser medida respondendo as seguintes itens: <ul style="list-style-type: none"> – Eu gosto de voar com esta empresa – Eu acredito que é uma boa companhia aérea – Vou continuar a viajar com esta companhia – Considero que esta companhia é a minha primeira escolha para comprar – Vou utilizar a mesma companhia nos próximos anos – Vou continuar a recomendar esta companhia a outras pessoas – Vou incentivar amigos e parentes para viajarem com esta companhia aérea – Vou continuar a viajar com a mesma companhia, mesmo que o preço seja mais alto que das empresas concorrentes – Vou mudar para a empresa concorrente se a empresa tiver algum problema com o serviço – Vou reclamar se a empresa tiver algum problema com o serviço. 	(Forgas <i>et al.</i> , 2010) (Kim e Lee, 2010) (Park <i>et al.</i> , 2005)

Fonte: elaboração própria.

5. Conclusão e investigação futura

O setor de serviços de transporte aéreo tem crescido muito nas últimas décadas é considerado o mais importante e atraente para a economia mundial. Nas economias desenvolvidas, o setor dos serviços também gera o maior número de empregos. Assim, a grande competitividade no setor dos serviços leva as empresas em busca de novas alternativas para o seu negócio, implementando novas estratégias ou estratégias reformuladas, novos modelos de negócios, focar-se na orientação para o cliente, oferecendo serviço de qualidade a um preço mais baixo que as empresas concorrentes, utilizando os seus recursos de melhor forma possível.

Um dos serviços que tem participação relevante na economia do país e também faz parte da infraestrutura do mesmo é o transporte aéreo. Com as desregulamentações decorridas nas últimas décadas no setor aéreo, desenvolveu-se uma nova perspetiva de competição, obrigando as empresas existentes ou novos entrantes mudar a sua forma de posicionamento neste tipo de mercado. Assim, surgiu um novo conceito de companhias aéreas de baixo custo

(*low-cost airlines* ou *low-cost carriers*). Sendo que este conceito constituiu a palavra-chave no desenvolvimento do trabalho apresentado.

Podemos concluir que a maioria das companhias aéreas de baixo custo obtiveram sucesso pelo seu baixo custo na produção, e assim conseguem oferecer os bilhetes a um preço mais baixo aos seus clientes (Kernchen, 2007). Seguindo uma estratégia de *no-frills*, eles podem competir com sucesso com companhias tradicionais de serviço completo, particularmente no mercado de lazer que está sensível ao preço, sobre essas variáveis (Fourie e Lubbe, 2006).

As viagens de avião têm crescido nas últimas décadas e ainda vão crescer nos próximos anos devido ao crescimento paralelo da indústria de turismo e de comércio mundial (Kernchen, 2007). Uma parcela substancial dos viajantes de negócio, que antes não viajaram com operadoras *low-cost*, depois de ter sido experimentado o produto, tendem a reavaliar a valorização de alguns atributos de uma forma que é mais favorável para LCC (Huse e Evangelho, 2007).

O principal objetivo deste trabalho foi desenvolver um modelo que permitisse avaliar a lealdade dos passageiros usando uma companhia *low-cost*.

Mas é muito difícil medir a lealdade verdadeira dos clientes na indústria aérea, pois esta pode depender de vários fatores situacionais, que nem sempre são fáceis de monitorizar. Pode depender do tipo de viagem (viagens de negócio ou viagens de turismo), características do cliente, serviços oferecidos pela empresa, experiência passada do cliente, satisfação com a empresa, etc. (Zins, 2001).

Quanto a investigação futura, este modelo concetual pode ser aplicado por empresas que pretendem estudar a lealdade dos seus clientes ou ser aplicado numa investigação académica.

Neste trabalho não foi estudada uma característica essencial das companhias *low-cost* que é o preço. Existem alguns estudos sobre a formação do preço, *drivers* do preço, preço *Premium*, dispersão de preço *on-line*, política e rivalidade do preço (Chang e Yeh, 2002; Park *et al.*, 2005). Mas não foi encontrado nenhum estudo que liga o preço e lealdade dos clientes a companhias *low-cost*. Sendo que, no futuro, este fator pode ser incluído no modelo concetual.

Referências bibliográficas

- Barbot, C., Costa, A., e Sochirca, E., 2008, Airlines performance in the new market context: A comparative productivity and efficiency analysis, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 14(5), pp. 270-274.
- Bodet, G., 2008, Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15(3), pp. 156-162.
- Bozorgi, M., 2006, *Measuring Service Quality in the Airline Using SERVQUAL Model*, Unpublished student thesis, Lulea University of Technology, Lulea, Sweden.
- Chang, Y., e Yeh, C., 2002, A survey analysis of service quality for domestic airlines, *European Journal of Operational Research*, Vol. 139(1), pp. 166-177.
- Chiou, Y., e Chen, Y., 2010, Factors influencing the intentions of passengers regarding full service and low cost carriers: A note, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 16(4), pp. 226-228.
- Forgas, S., Moliner, M., Sanchez, J., e Palau, R., 2010, Antecedents of airline passenger loyalty: Low-cost versus traditional airlines, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 16(4), pp. 229-233.
- Fourie, C., e Lubbe, B., 2006, Determinants of selection of full-service airlines and low-cost carriers – A note on business travellers in South Africa, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 12(2), pp. 98-102.
- Gilbert, D., e Wong, R., 2003, Passenger expectations and airline services: a Hong Kong based study, *Tourism Management*, Vol. 24(5), pp. 519-532.
- Huse, C., e Evangelho, F., 2007, Investigating business traveller heterogeneity: Low-cost vs full-service airline users?, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 43(3), pp. 259-268.
- Kang, G., e James, J., 2004, Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model, *Managing Service Quality*, Vol. 14(4), pp. 266-277.
- Kernchen, N., 2007, *Marketing differences between traditional airlines and low-cost airlines in Europe*, GRIN Verlag.
- Kim, Y., e Lee, H., 2010, Customer satisfaction using low cost carriers, *Tourism Management*, Vol. 32(2), pp. 235-243.
- Mikulic, J., e Prebezac, D., 2010, What drives passenger loyalty to traditional and low-cost airlines? A formative partial least squares approach, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 17(4), pp. 237-240.
- Moliner, M., Sánchez, J., Rodríguez, R., e Callarisa, L., 2007, Perceived relationship quality and post-purchase perceived value: An integrative framework, *European Journal of Marketing*, Vol. 41(11/12), pp. 1392-1422.
- Nguyen, N., e Leblanc, G., 2001, Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 8(4), pp. 227-236.
- Oliveira, A., 2008, An empirical model of low-cost carrier entry, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Vol. 42(4), pp. 673-695.
- Park, J., Robertson, R., e Wu, C., 2005, Investigating the effects of airline service quality on airline image and passengers' future behavioural intentions: findings from Australian international air passengers, *The Journal of Tourism Studies*, Vol. 16(1), pp. 2-11.
- Park, J., Robertson, R., e Wu, C., 2004, The effect of airline service quality on passengers' behavioural intentions: A Korean case study, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 10(6), pp. 435-439.
- Pels, E., 2008, Airline network competition: Full-service airlines, low-cost airlines and long-haul markets, *Research in transportation economics*, Vol. 24(1), pp. 68-74.
- Sá, D., e Sá, C., 2009, *Sports Marketing: as novas regras do jogo*, Edições IPAM.
- Singh, J., e Sirdeshmukh, D., 2000, Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28(1), pp. 150-167.
- Sultan, F., e Simpson Jr., M., 2000, International service variants: airline passenger expectations and perceptions of service quality, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14(3), pp. 188-216.
- Tsaur, S., Chang, T., e Yen, C., 2002, The evaluation of airline service quality by fuzzy MCDM, *Tourism Management*, Vol. 23(2), pp. 107-115.
- Ulaga, W., e Eggert, A., 2006, Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships, *European Journal of Marketing*, Vol. 40(3/4), pp. 311-327.
- Warnock-Smith, D., e Potter, A., 2005, An exploratory study into airport choice factors for European low-cost airlines, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 11(6), pp. 388-392.
- Zins, A., 2001, Relative attitudes and commitment in customer loyalty models: some experiences in the commercial airline industry, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12(3), pp. 269-294.