

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
NELSON MARQUES DOS SANTOS FILHO**

**ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE ESCOLHA DE COMPANHIA AÉREA PELO  
PASSAGEIRO EM VOOS DOMÉSTICOS NO BRASIL. PROPOSIÇÃO DE UM  
MODELO**

São Paulo

2018

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca UAM  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

298a Marques dos Santos Filho, Nelson  
Análise dos atributos de escolha de companhia aérea pelo  
passageiro em voos domésticos no Brasil. Proposição de um  
modelo / Nelson Marques dos Santos Filho. - 2018.  
77f. : il.; 30cm.

Orientador: Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira.  
Dissertação (Mestrado em Gestão de Alimentos e  
Bebidas); co-orientador Paulo Sergio Altman Ferreira -  
Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2018.  
Bibliografia: f.2018

1. Catering. 2. Companhia Aérea. 3. Satisfação do Cliente.  
4. Loe Cost. 5. Modelo PCPL.

CDD 060

**NELSON MARQUES DOS SANTOS FILHO**

**ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE ESCOLHA DE COMPANHIA AÉREA PELO  
PASSAGEIRO EM VOOS DOMÉSTICOS NO BRASIL. PROPOSIÇÃO DE UM  
MODELO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre Profissional, na área de concentração *Gestão de Alimentos e Bebidas* e linha de pesquisa *Operações em Alimentos e Bebidas*, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Professor Doutor Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira e sob a co-orientação do Prof. Doutor. Paulo Sergio Altman Ferreira.

São Paulo

2018

**NELSON MARQUES DOS SANTOS FILHO**

**ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE ESCOLHA DE COMPANHIA AÉREA PELO  
PASSAGEIRO EM VOOS DOMÉSTICOS NO BRASIL. PROPOSIÇÃO DE UM  
MODELO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre Profissional, na área de concentração *Gestão de Alimentos e Bebidas* e linha de pesquisa *Operações em Alimentos e Bebidas*, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Professor Doutor Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira e sob a co-orientação do Prof. Doutor. Paulo Sergio Altman Ferreira.

Aprovado em

---

Nome do orientador/titulação/IES

---

Nome do coorientador/titulação/IES

---

Nome do convidado/ titulação/IES

---

Nome do convidado/IES

Aos meus pais, Nelson Marques dos Santos e Alcinda da Conceição dos Santos, os quais, com muito amor, me ensinaram a caminhar na vida.

À Elizabeth Aparecida de Godoy Oliveira, que me acompanha a cada minuto de minha vida, me ajudando, incentivando e compreendendo minhas limitações e dificuldades, sem jamais ter desanimado.

## AGRADECIMENTOS

Às minhas irmãs, Ana Maria da Conceição Moura e Célia Regina da Conceição dos Santos, pelo carinho, preocupação e apoio em toda a minha caminhada.

Aos meus filhos, Henrique Domingos Marques dos Santos e Dhara Domingos Marques dos Santos, pelo imenso e eterno amor mútuo que demonstramos diariamente.

Ao Prof. Dr. Edson Gaspar, Coordenador do Curso de Aviação Civil, que a todo instante me incentivou, ajudou e colaborou, possibilitando a realização do meu Curso de Mestrado com tranquilidade e confiança.

Ao Prof. Mestre Alexandre Faro Kaperaviczus, do Curso de Aviação Civil, que, nos momentos mais difíceis, sempre esteve ao meu lado, não permitindo que o desânimo tomasse conta de mim.

Ao Prof. Mestre Antonio José Nogueira dos Santos, do Curso de Aviação Civil, que, igualmente, nos momentos mais difíceis sempre esteve ao meu lado, não permitindo que o desânimo tomasse conta de mim.

Ao Prof. Dr. Sérgio Moretti, pelo acolhimento, ajuda e incentivo, sem o qual não conseguiria chegar onde hoje estou.

Ao Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira, meu orientador, cuja capacidade e competência o precede, e com maestria me possibilitou fazer esta dissertação.

Aos demais Professores Doutores e Mestres, que, sem medir esforços, se dedicaram na arte da educação para nos elevar e abrir novos horizontes.

Aos meus colegas e amigos de classe, pelo tempo em que convivemos juntos durante esta jornada.

**Jamais os esquecerei!**

## RESUMO

*Catering* é a expressão empregada para a indústria que produz alimentos e os entrega pronto ou semi-pronto, como ocorre em uma companhia aérea prestando serviço de alimentos e bebidas durante o voo em uma aeronave. Na aviação este serviço é realizado por empresas experientes na industrialização de comidas de tipos variados. Mas isso só foi possível com o desenvolvimento do transporte aéreo civil comercial após a segunda guerra mundial. Servir alimentos e bebidas em voo se tornou uma realidade, surgindo o serviço de *catering* nas viagens aéreas principalmente nos percursos de longas distâncias e com segurança alimentar. Não existem estudos sobre a influência do *catering* nos atributos de escolha das companhias aéreas pelos passageiros e frente a essas abordagens, surgiu o problema de pesquisa: “*catering* é um fator determinante que influencia a satisfação do passageiro para a escolha de uma companhia aérea em voos domésticos no Brasil?”. O objetivo geral da pesquisa foi analisar e avaliar a influência do *catering*, ou seja, a prestação de serviço em alimentos e bebidas (A&B), na decisão do passageiro em relação à escolha de uma companhia aérea para voo doméstico no Brasil. Os objetivos específicos deste estudo foram: 1) desenvolver um referencial teórico que justifique o estudo; 2) fazer um levantamento dos atributos que interferem na satisfação do passageiro; 3) propor um modelo que meça esses atributos de escolha em relação à prestação de serviços em uma companhia aérea. Os procedimentos metodológicos para esta pesquisa foram considerados quali-quantitativos. A pesquisa foi classificada como exploratória, descritiva e explicativa. A primeira fase foi exploratória, a segunda fase foi descritiva e a terceira fase explicativa. Para suportar a segunda e terceira fase foi elaborado um questionário de questões fechadas, com escala de sete pontos, baseada na escala de *Likert*, as quais foram utilizadas no *Survey*. A terceira fase foi composta por uma pesquisa de nível explicativa utilizando os fatores descobertos na fase 2, com o objetivo de se analisar as relações existentes entre os constructos. As hipóteses testadas foram: H1 – A prestação de serviços de qualidade implica positivamente o conforto em A&B em companhias aéreas; H2 – A prestação de serviços de qualidade implica positivamente o conceito de *low cost*, melhorando a visão positiva do cliente de companhias aéreas. Os resultados indicaram que a análise fatorial exploratória (AFE) obteve um KMO de 0,931, considerado bom, uma explicação da variância total de 75,25% e uma solução com três fatores: a. Prestação de Serviços de Qualidade; b. Conforto em A&B; c. *Low cost*. Finalizada a AFE, foi proposto um modelo submetido à análise fatorial confirmatória (AFC) que confirmou as hipóteses do estudo. O entendimento desses fatores e a criação do modelo PCPL (acrônimo da representação das correlações positivas entre “Prestação de Serviços de Qualidade – Conforto em A&B” e “Prestação de Serviços de Qualidade – *Low cost*”) permitiram demonstrar que os clientes das companhias aéreas desejam um modelo que possibilite escolher uma empresa que ofereça uma variedade de prestação de serviços de qualidade e com preço da tarifa do transporte de baixo custo.

**Palavras-chave:** *Catering*. Companhia aérea. Satisfação do cliente. *Low cost*. PCPL.

## ABSTRACT

Catering is the expression employed for the industry that produces food and the delivery ready or semi-ready, as occurs in an airline providing food and beverage service while flying in an aircraft. In aviation this service is carried out by companies experienced in the industrialization of foods of varied types. But this was only possible with the development of commercial civil air transport after the Second World War. Serving food and beverages in flight has become a reality, catering to air travel mainly on long-distance and food-safe routes. There are no studies on the influence of catering on the attributes of airline choice by passengers and in face of these approaches, the research problem arose: "catering is a determining factor that influences passenger satisfaction for the choice of an airline in flights in Brazil? " The general objective of the research was to analyze and evaluate the influence of catering, that is, the provision of food and beverage service (A & B), in the decision of the passenger in relation to the choice of an airline for domestic flight in Brazil. The specific objectives of this study were: 1) to develop a theoretical framework that justifies the study; 2) make a survey of the attributes that interfere with the satisfaction of the passenger; 3) to propose a model that measures these attributes of choice in relation to the provision of services in an airline. The methodological procedures for this research were considered quali-quantitative. The research was classified as exploratory, descriptive and explanatory. The first phase was exploratory, the second phase was descriptive and the third phase was explanatory. To support the second and third phase, a closed questionnaire with seven-point scale, based on the Likert scale, was developed and used in the Survey. The third phase was composed of an explanatory level research using the factors discovered in phase 2, in order to analyze the relationships between the constructs. The hypotheses tested were: H1 - The provision of quality services positively implies comfort in A & B in airlines; H2 - The provision of quality services positively implies the concept of low cost, improving the positive view of the airline customer. The results indicated that the exploratory factorial analysis (AFE) obtained a KMO of 0.931, considered good, an explanation of the total variance of 75.25% and a solution with three factors: a. Provision of Quality Services; B. Comfort in A & B; w. Low cost. After AFE, a model submitted to confirmatory factorial analysis (AFC) was proposed, which confirmed the hypothesis of the study. The understanding of these factors and the creation of the PCPL model (an acronym for the representation of the positive correlations between "Quality Service Delivery - Comfort in A & B" and "Quality Service Delivery - Low cost") a model that makes it possible to choose a company that offers a variety of quality services and with a low cost transportation fare.

**Key-words:** Catering. Airline. Hospitality. Customer satisfaction. Low cost. PCPL.



## SUMÁRIO

Introdução .....	12
Capítulo 1 – alimentos e bebidas E qualidade dos produtos como influencia no atributo de satisfação do cliente .....	18
1.1. O desenvolvimento do setor de alimentos e bebidas (A&B) .....	18
1.2. O setor de alimentos e bebidas (A&B), a qualidade dos produtos e a segurança alimentar .....	18
1.3. O setor de alimentos e bebidas (A&B) e a qualidade do serviço prestado .....	20
Capítulo 2 – <i>CATERING</i> e ATRIBUTO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....	25
2.1. A história do surgimento e da evolução da aviação civil comercial no mundo e a criação da indústria de <i>catering</i> para atender a esse segmento .....	25
2.2. A hospitalidade demonstrada na aeronave: fator de escolha de uma companhia aérea pelo passageiro .....	34
2.3. A satisfação do passageiro em relação à prestação de serviços de qualidade .....	36
2.4. Os custos das empresas <i>low cost</i> como fator de escolha do passageiro .....	38
Capítulo 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA .....	43
3.1. Estrutura da Pesquisa .....	43
3.2. Coleta e Análise dos Dados .....	46
Capítulo 4 – análise e discussão dos resultados .....	48
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	66
REFERÊNCIAS .....	68
APÊNDICE .....	73
I – Quadro Resumo Dimensões e Variáveis .....	73
II – Instrumento de Pesquisa .....	75
III – Recodificação das variáveis remanescentes após AFE .....	77

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Modelo teórico de <i>catering</i> em aviação .....	58
Figura 2 – Modelo final PCPL .....	64

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Total da amostra dos que utilizaram as companhias aéreas .....	48
Tabela 2 – Total da amostra dos que utilizaram as companhias aéreas nos últimos 24 meses	48
Tabela 3 – Total da amostra dos que utilizaram companhias aéreas por motivo de viagem ...	49
Tabela 4 – Total da amostra do tempo de duração de voo .....	49
Tabela 5 – Total da amostra por faixa de idade.....	49
Tabela 6 – Total da amostra de acordo com o sexo.....	50
Tabela 7 – Total da amostra de acordo com o nível de escolaridade .....	50
Tabela 8 – Comunalidades .....	51
Tabela 9 – Valores de MSA obtidos na matriz anti-imagem .....	52
Tabela 10 – KMO e teste de esfericidade de Bartlett .....	53
Tabela 11 – Total da variância explicada pelo método de extração das componentes principais .....	53
Tabela 12 – Alpha de Cronbach dos fatores.....	54
Tabela 13 – Tabela de fatores rotacionados pelo método Varimax .....	55
Tabela 14 – Qualidade do Modelo de equações estruturais .....	59
Tabela 15 – Medidas de adequação do modelo .....	60
Tabela 16 – Matriz de cargas cruzadas.....	60
Tabela 17 – Critério de Fornell e Lacker.....	61
Tabela 18 – Correlações HTMT (Heterotrait-Monotrait).....	62
Tabela 19 – Indicador de Stone-Geisser.....	63
Tabela 20 – Análise <i>bootstrapping</i> dos caminhos.....	63
Tabela 21 – Hipóteses aceitas e não aceitas pelo modelo .....	63

## INTRODUÇÃO

Em face da evolução social e das transformações na economia brasileira na década de 1990, que refletiram diretamente no processo urbano e industrial, ocorreram mudanças do comportamento alimentar das pessoas, as quais passaram a realizar refeições fora de casa. Surgiram restaurantes comerciais, restaurantes de hotéis, serviços de motéis, *coffee shops*, *buffets*, lanchonetes, cozinhas industriais, *fast food*, *catering*, cozinhas hospitalares, entre outros. A indústria da alimentação se desenvolveu e hoje várias áreas de serviço ligadas ao setor são responsáveis pela produção de refeições balanceadas dentro dos padrões dietéticos e higiênicos, visando atender às necessidades nutricionais dos clientes e comensais.

Os serviços de *catering* são considerados um dos mais dinâmicos negócios na indústria de alimentos e bebidas. Essa atividade é definida como indústria de prestação de serviço de alimentos e bebidas planejada e fornecida em qualquer local, público ou privado, ao contrário dos restaurantes, classificados como unidades de negócios que servem o público em geral em suas instalações operacionais, onde os alimentos e bebidas são servidos a pedido ou escolha do cliente. Entretanto, muitos restaurantes oferecem serviços de *catering*.

Assim, *catering* é a expressão empregada para a indústria que produz alimentos e os entrega pronto ou semipronto, como ocorre na prestação do serviço que se encarrega da alimentação e bebidas a bordo dos aviões. Esse serviço é realizado por empresas especializadas em industrialização alimentar, que preparam as refeições para as companhias aéreas, o que só foi possível com o desenvolvimento do transporte aéreo após a Segunda Guerra Mundial. Servir alimentos e bebidas para passageiros em voo, com toda a segurança alimentar se tornou uma realidade, surgindo assim o serviço de *catering* nas viagens aéreas, principalmente nos percursos de longas distâncias.

Em virtude da presença de doenças transmitidas por alimentos e processos, devido à baixa qualidade de produtos e serviços, a segurança alimentar passou a ser um dos objetivos a ser alcançado a fim de garantir a saúde dos clientes, além do seu lugar no mercado de alimentação. Perante o crescimento desse mercado, foi imprescindível criar um diferencial competitivo nas empresas: melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, o que determina quem vai permanecer no mercado.

Há várias oportunidades para diferenciar os produtos e os serviços voltados à experiência de consumo, sendo importante destacar que a essência delas está na valorização

de alguns atributos de satisfação do cliente, sejam eles tangíveis ou intangíveis, como a qualidade dos produtos, a promoção das marcas e o *design* de embalagens, ampliando o setor de alimentos e bebidas (A&B) de tal forma, que passou a ter características e estrutura própria bem definida.

A ampliação do mercado de A&B atraiu grandes empresas multinacionais, transformando o setor no grande campeão de fusões e aquisições. Com a abertura das importações houve modificação nas características comportamentais das empresas produtoras e fornecedoras de alimentos e bebidas, sofrendo também influência das sucessivas crises econômicas. Assim, a indústria de A&B no Brasil adotou uma trajetória diferenciada da indústria de alimentos no exterior, permanecendo com um comportamento imitativo, numa visão de curto prazo, voltada para resultados econômicos imediatos.

A indústria de alimentos brasileira tem contratos de exportação com importadores, distribuidores e redes de varejo nesses mercados, contando com um setor de distribuição para os mercados interno e externo, incluindo indústrias reprocessadoras adquirentes de grãos e *commodities*, atacadistas e distribuidores, importadores, distribuidores internacionais, cadeias de varejo e segmentos da cadeia de refeições fora do lar (*food service*), nacionais e internacionais, compreendendo cadeias de *fast food*, hotelaria, restaurantes comerciais, padarias e bares, cozinhas industriais, hotelaria, *catering*, lojas de conveniência e *deliveries*.

Com relação ao setor de A&B, na prestação de serviços a bordo de aeronaves da aviação civil comercial, a pesquisa buscou informações históricas do seu surgimento e evolução ao longo dos tempos, porque não é possível compreender se a prestação desse serviço é ou não um atributo de satisfação do passageiro determinante para a escolha de uma companhia aérea nos voos domésticos no Brasil. Por essa razão, a pesquisa, por meio do referencial teórico, analisou dados desde o surgimento da aeronave até os dias de hoje, pois a indústria de A&B evoluiu com o aperfeiçoamento das aeronaves.

Entre outras definições, *catering* é o nome que se dá ao serviço que se encarrega da alimentação e bebidas a bordo dos aviões. Servir A&B para passageiros em voo é uma realidade. Esse tipo de serviço surgiu em 1914, nos dirigíveis Zeppelin, onde, nos percursos de longa distância, serviam-se aos passageiros champanhe e refeição a bordo. Logo, esse tipo de prestação de serviço não é uma atividade nova, mas se aprimorou com a evolução tecnológica, trazendo maior conforto ao passageiro. A aviação passou a fazer parte da indústria do turismo e criou um ar de hospitalidade ao passageiro a bordo.

Muitas companhias aéreas no mundo apresentaram inovações no setor, com diversas modalidades de prestação de serviços e colocando no mercado aeronaves maiores e mais velozes, enriquecendo a experiência de almoçar ou jantar no ar. Com estrutura adequada, é possível servir passageiros em cabines com aparência elegante, lavabos, berços, sofás, armários de roupa e assentos espaçosos e reclináveis. A necessidade de oferta glamourosa para fidelizar o passageiro fez surgir as indústrias de *catering*, em que cozinheiros montavam as refeições no solo, em grandes mesas e cozinhas, com uma variedade de equipamentos adaptados para facilitar o trabalho, para então ser embarcadas nas aeronaves.

Os problemas de ordem econômica e principalmente a desregulamentação das linhas aéreas americanas mudou quase todos os aspectos da operação das companhias aéreas, incluindo os serviços de *catering*. Houve necessidade de readaptação e reestruturação das empresas aéreas adotando medidas alternativas visando alcançar parâmetros necessários para uma adequada redução dos custos operacionais, e essas medidas atingiram a prestação dos serviços de *catering in flight*, os quais sofreram limitações e em alguns casos esse serviço deixou de ser totalmente prestado. A quantidade de comissários de bordo também sofreu redução, bem como houve um aumento de número de voos com escalas, tornando difícil ou mesmo impossível oferecer serviço de A&B nessas condições.

Algumas empresas aéreas passaram a não oferecer a prestação de serviço de *catering in flight* até determinado número de voos diários, e como medida alternativa ofereciam aos passageiros cupom de desconto em alimentação em determinados estabelecimentos. Para uma companhia aérea projetar suas ofertas de serviços com ênfase nos aspectos da hospitalidade como esperado pelo passageiro, é importante compreender a dimensão da hospitalidade dispensada pela empresa e a qualidade da prestação de seus serviços.

A qualidade pode ser conceituada como uma sistematização da produção de produtos e serviços com o intuito de assegurar o resultado econômico das operações e satisfazer plenamente o consumidor. No setor de *catering in flight*, para cada uma das fases da operação, existem características que são exclusivas daquela atividade, como o alimento ser preparado em terra, mas consumido no ar. Isso impacta na necessidade dos passageiros, como o menu, os métodos de produção, o estilo de serviço, a vida útil dos alimentos e o transporte.

Um importante fator que afeta diretamente a competitividade das empresas aéreas é a qualidade dos serviços prestados, cuja avaliação do cliente está relacionada com as suas expectativas, vale dizer: o serviço prestado e o serviço percebido. O referencial teórico pesquisado demonstra que a qualidade do serviço contribui para a satisfação do passageiro, a ponto de fidelizá-lo, e o *catering* está associado ao acolhimento adequado das pessoas que

utilizam os serviços aéreos por intermédio do fornecimento de A&B. Assim, mister se faz observar as questões de segurança alimentar na prestação de serviços de *catering in flight*, uma vez que a qualidade deve atender às necessidades do consumidor. Para ele, a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é aquilo que ele percebe.

Atualmente, diante das várias mudanças da indústria de aviação comercial, os passageiros vêm experimentando, ao longo dos anos, uma série de modificações na prestação de serviços desse modal, como a substituição paulatina de refeições completas por *snack* ou a venda de A&B nos voos domésticos, principalmente nos de curta duração, o aumento dos assentos e a conseqüente redução da distância entre eles, elevando o número de passageiros a bordo, e a cobrança de bagagem. A satisfação do cliente aumenta o comportamento de recompra e assegura sua fidelidade, porque essa satisfação é sempre mais abrangente do que a própria qualidade do serviço prestado.

Fidelização ocorre quando os clientes têm percepção de confiança e impressão favorável de todo o contexto: empregados, produtos, serviços, entre outros. A fidelização dos clientes garante as vantagens competitivas das companhias aéreas em razão de elas construírem relacionamentos de longo prazo por oferecerem serviço de alta qualidade. Ao comprar uma passagem aérea, o passageiro está na realidade adquirindo a viagem e outros subprodutos que interferem no modo de enxergar a empresa operadora, como os programas de milhagem, a disponibilidade de internet tanto no terminal de embarque como dentro do avião, serviço de bordo diferenciado e conforto na viagem compativelmente a outro modal de transporte.

A hospitalidade na aviação civil comercial é um aspecto que enfatiza o acolhimento, por intermédio de serviços de bordo personalizados, proporcionando conforto físico e psicológico aos passageiros, enfim, com o objetivo de fornecer entretenimento aos passageiros, com serviço de qualidade, uma vez que eles têm muito tempo livre durante o voo. A prestação de serviços de *catering* a bordo das aeronaves civis comerciais está intimamente ligada à hospitalidade dispensada pelas companhias aéreas. A satisfação do cliente pode ser afetada por muitos fatores: qualidade de serviço e do produto, preço e reconhecimento pessoal.

O crescimento das grandes empresas do setor de *catering* gerou aumento da concorrência, mas esse fato ocorreu quando as companhias aéreas também estavam cada vez mais competitivas e, com o surgimento da operação das empresas aéreas de baixo custo, passou a existir uma pressão sobre os custos, o que refletiu na margem de lucro de voo. A redução do custo individual com os gastos na prestação do serviço de *catering* pelas empresas

aéreas é decorrente da mentalidade de *low cost* que as empresas começaram a adotar, uma vez que o consumidor dos serviços aéreos domésticos no Brasil é sensível a preços. Para os passageiros, embora a qualidade do serviço de bordo seja importante, o preço final da passagem é o fator que faz com que o usuário escolha o modal aéreo.

A competição é cada vez mais intensa entre os diferentes tipos de companhia aérea, verificando-se um fenômeno no âmbito mundial. O seu impacto e sucesso são avaliados tanto pela sua rentabilidade quanto pelo número significativo de passageiros. A importância de estudar esse assunto justifica-se por ser necessário analisar e compreender se, nos dias de hoje, a prestação de serviço de A&B a bordo de aeronaves nos voos domésticos no Brasil é ou não um atributo de satisfação do passageiro determinante para a escolha de uma companhia aérea, a ponto de fidelizá-lo.

Frente a essas abordagens, surgiu o problema de pesquisa: “O *catering* é um fator determinante que influencia a satisfação do passageiro para a escolha de uma companhia aérea em voos domésticos no Brasil?”.

O objetivo geral da pesquisa é analisar e avaliar os fatores que influenciam a satisfação do cliente em companhias aéreas em voos domésticos no Brasil e se a prestação de serviço de alimentos e bebidas (A&B) é fator determinante para essa escolha, a ponto de fidelizá-lo. O objetivo específico da pesquisa é investigar os atributos que interferem na satisfação do passageiro, como o conforto com excelente serviço de A&B e a qualidade da prestação de serviços de A&B servido a bordo. Além disso, averiguar se a hospitalidade altera a percepção do cliente, se o baixo custo das tarifas é determinante na decisão de escolha da companhia aérea, se é disponibilizado serviços de internet, telefone e outros que interferem na satisfação dele e se as viagens com motivos de negócio e lazer geram percepções que influenciam a satisfação do serviço prestado.

Como o pesquisador atua profissionalmente na área da aviação, o interesse no tema da pesquisa tem origem nessa experiência. Justifica-se a escolha pessoal nessa linha de pesquisa em razão do desejo de contribuir para uma eventual melhoria do atendimento a bordo de aeronaves pelas companhias aéreas. *Ipsa facto*, em razão da escassa literatura tratando do assunto objeto desta pesquisa, há possibilidade de, no futuro, este e outros trabalhos serem disponibilizados pela universidade às empresas aéreas, com o propósito de contribuir para a evolução da prestação de serviços do setor de A&B nessa atividade. Dessa forma, a universidade estará exercendo o seu papel como entidade de pesquisa e promotora de melhorias para o bem-estar social.

Feita essa introdução sobre os tópicos a serem abordados na pesquisa, no Capítulo 1, será contextualizado o setor de A&B, com suas características e estrutura do setor



agroalimentar brasileiro, além do histórico do *catering* na aviação civil. Na sequência, no Capítulo 2, serão apresentados a qualidade de serviço prestado e o atributo de satisfação do passageiro, abordando a qualidade na produção de produtos e satisfação do cliente, a gestão de qualidade e aplicação de sistemas, o processo administrativo como ferramenta de gerenciamento da qualidade dos serviços, o planejamento, a organização, a direção, o controle, a hospitalidade, a qualidade, o *catering* e a satisfação do cliente, a fidelização, a economia da experiência, a disponibilização de internet, o motivo da viagem, os custos de serviço de bordo nos voos domésticos no Brasil, as companhias aéreas *low cost* e o mercado, as companhias aéreas e o mercado, e a logística aplicada ao *catering*. Finalmente, no Capítulo 3, foram apresentados os métodos da pesquisa.

Os objetivos foram atingidos por meio de pesquisa descritiva e explicativa das características e dos fenômenos observados nas respectivas dimensões, com o estabelecimento de relações entre as variáveis e aplicação de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática, com a finalidade de determinar a natureza dessa relação e proporcionar uma nova visão da questão.

Para responder ao problema da pesquisa, adotou-se a delimitação do tipo *survey transversal*, devido à necessidade de ser explicado a razão da fonte das dimensões dos eventos estudados e suas variáveis correlacionadas e observadas nas respostas dos respondentes. Para tornar possível essa descrição, buscou-se delimitar adequadamente as variáveis em estudo de forma a validar o constructo. Para efetuar o levantamento com os participantes, foi utilizado um questionário de questões fechadas, com escala de sete pontos, baseada na escala de *Likert*.

Para a análise dos dados, foram utilizadas a análise fatorial exploratória e a análise PLS-PM (Partial Least Squares), com o propósito de determinar as relações entre os fatores, sem estabelecer em que medida os resultados se ajustam a um modelo.

## **CAPÍTULO 1 – ALIMENTOS E BEBIDAS E QUALIDADE DOS PRODUTOS COMO INFLUENCIA NO ATRIBUTO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

### **1.1. O desenvolvimento do setor de alimentos e bebidas (A&B)**

A grande importância de alimentos e bebidas para o ser humano é inerente à sua criação. Necessidade indispensável para a manutenção da vida. Com o passar dos tempos e as modificações experimentadas em face do dinamismo social, surgiram dificuldades para as pessoas que mantinham antigos costumes, principalmente no que se refere à alimentação no âmbito familiar. Houve mudanças do comportamento das pessoas também no âmbito profissional, pois grande parte delas deixou de realizar as refeições em suas residências (CUNHA et al., 2013).

No Brasil, por volta de 1990, as empresas e indústrias brasileiras experimentaram modificações principalmente nas áreas de estratégias econômicas, financeiras e tecnológicas, em virtude das políticas nacionais e internacionais adotadas àquela época. Somente em 2004, com a expansão das exportações e a melhoria do poder aquisitivo, houve mudança no desempenho da indústria da alimentação. A dinâmica de crescimento de todos os setores da economia, alavancado pelo vetor exportação, aumentou o nível de rendimento da população e o índice do emprego formal, gerando a elevação de salários e a expansão do crédito e das vendas a prazo, fatores que também contribuíram para o crescimento do consumo de alimentos (KLOTZ, 2017).

Surgiram produtores e fornecedores de alimentação coletiva: restaurantes comerciais, restaurantes em rede de hotéis, entre outros, facilitados pelo processo de globalização, motivo pelo qual foi necessário criar um processo de integração entre as empresas, as quais passaram a operar em redes de negócios (CARVALHO; FURTADO, 2013). O mercado de alimentação passou a ser classificado como comercial e de coletividades (CUNHA et al., 2013) e a indústria da alimentação começou a integrar a cadeia do agronegócio (KLOTZ, 2017).

### **1.2. O setor de alimentos e bebidas (A&B), a qualidade dos produtos e a segurança alimentar**

O padrão tecnológico das empresas agroalimentares multinacionais confirma que a indústria de alimentos e bebidas internacional tem papel ativo na integração entre ciências e tecnologias. O entendimento das mudanças nas estratégias tecnológicas e inovadoras das

grandes empresas de A&B em âmbito internacional traz elementos importantes para o estudo do padrão tecnológico e da dinâmica de inovação das empresas agroalimentares no Brasil (CARVALHO; FURTADO, 2013).

Em 1998, o Brasil passou por uma crise que afetou a estrutura econômica nacional, com desvalorização cambial e com taxas de juros elevadas, de forma que as empresas reduziram e readequaram administrativamente suas organizações e os seus custos, ajustando-se à nova realidade. No período entre 2000 e 2003, a situação macroeconômica do País ainda era de crise, o que estagnou a economia, atingindo a indústria de alimentos nacional. No primeiro trimestre de 2015, a crise no setor de alimentação se agravou e, no primeiro trimestre do ano de 2016, atingiu o seu momento mais dramático. Porém, novos hábitos foram incorporados ao costume brasileiro de comer fora de casa, porque houve aumento da renda e a mulher conquistou maior índice de vagas no mercado de trabalho (ABRASEL, 2016).

Com as transformações ocorridas em virtude da economia brasileira, o setor de alimentos foi ampliado, atraindo a participação de novas empresas multinacionais gerando novas fusões e aquisições no mercado, de forma a ocorrerem alterações na gestão de recursos naturais, em detrimento aos setores voltados para mão de obras e fornecedores especializados. O aumento da participação dos setores intensivos em recursos naturais tornou esse grupo dominante na estrutura de produção brasileira, embora as atividades industriais desses setores sejam relativamente pouco intensivas em pesquisa e desenvolvimento, e a especificidade dos recursos naturais brasileiros gera uma demanda em potencial por projetos de alimentos e bebidas, visando dar uso industrial aos recursos naturais (CARVALHO; FURTADO, 2013).

Com a participação de empresas multinacionais, a indústria de alimentos brasileira passou a manter contratos de exportação com importadores, distribuidores e redes de varejo. Nesse setor, ocorre a distribuição para os mercados interno e externo, incluindo indústrias reprocessadoras adquirentes de grãos e *commodities*, atacadistas e distribuidores, importadores, distribuidores internacionais, cadeias de varejo e segmentos da cadeia de refeições fora do lar nacionais e internacionais, compreendendo cadeias de *fast food*, restaurantes, hotelaria etc. (KLOTZ, 2017).

Por esse motivo, é necessário analisar a qualidade dos alimentos e bebidas, uma vez que a qualidade é um atributo de satisfação do cliente. Assim, quem produz refeições deve primar para que sejam balanceadas, assegurando os padrões dietéticos e higiênicos, de acordo com as necessidades nutricionais das pessoas. Com o crescimento do setor de A&B, aumentou a presença de doenças transmitidas por alimentos e ainda pela utilização de produtos de baixa qualidade, tornando-se um grave problema. Daí o controle de qualidade dos

produtos passou a ser um dos objetivos a serem alcançados. A questão da saúde passou a ser observada por causa da manipulação dos alimentos, fator que, se não gerenciado e controlado, pode desencadear contaminações e afetar a saúde da população. O crescimento do mercado de alimentação criou um diferencial competitivo nas empresas por meio da melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, determinando quais delas permanecerão no mercado. Sendo assim, se fizeram cada vez mais necessárias a competência e a qualificação dos funcionários em prol da manutenção do diferencial competitivo no mercado (CUNHA et al., 2013).

O conceito de segurança alimentar foi ampliado, incorporando nos alimentos os aspectos nutricionais e as questões relativas à sua qualidade bem como sua condição biológica. No setor de alimentos e bebidas servido a bordo de aeronaves, para cada uma das fases na operação, existem características próprias que devem ser observadas, pois derivam do fato de os alimentos serem preparados em terra, mas consumidos no ar. Isso impacta nos clientes e em suas necessidades: menu, métodos de produção, estilo de serviço, vida útil dos alimentos e transporte (ARIFFIN; MAGHZI, 2013). Na aviação, um dos problemas mais comuns enfrentados por empresas que produzem alimentos para servirem a bordo de aeronaves reside no tempo entre a preparação dos alimentos, que é feito com muita antecedência, a refrigeração que muitas vezes é inadequada nas próprias aeronaves e o reaquecimento do produto durante o voo e o momento em que o passageiro consome o alimento.

### **1.3. O setor de alimentos e bebidas (A&B) e a qualidade do serviço prestado**

A qualidade do serviço prestado afeta diretamente a competitividade dos prestadores de serviços (LIU et. al., 2016). Hong (2001) afirma que a qualidade do serviço prestado é obtida através da avaliação feita pelo cliente. Refere-se à avaliação do cliente para o serviço que recebeu (OLIVER; BEARDEN, 1985). A qualidade do serviço é influenciada pelo serviço prestado e pelo serviço percebido. A expectativa dos clientes e a importância da qualidade do serviço percebida pelos passageiros de uma companhia aérea estão diretamente associadas aos processos de decisão, uma vez que eles compõem um conjunto de variáveis, como expectativas de serviço, serviço percebido, valorização do serviço, satisfação do passageiro e a imagem da empresa aérea (PARK et. al., 2004).

A qualidade do serviço é um resultado de um processo de avaliação, em que o consumidor compara suas expectativas com a percepção dos serviços que ele ou ela recebe

(LIU et. al., 2016). Nos dias atuais, a preocupação não reside apenas na qualidade do serviço, mas no termo “segurança alimentar”, referindo-se ao conjunto de alimentos livres dos riscos para a saúde, os quais se relacionam com as intoxicações químicas ou microbiológicas a longo prazo, como consequência do uso de novas tecnologias aplicadas à produção e à transformação alimentar (ARNAIZ et. al., 2005). Na aviação, a segurança alimentar é levada a sério, uma vez que, se houver algum problema de intoxicação alimentar nos passageiros e na tripulação em pleno voo, a situação pode tornar-se perigosa. Para evitar que tal problema se suceda, algumas empresas têm a preocupação de preparar refeições diferentes para os tripulantes ou apenas para o piloto e copiloto.

A qualidade do serviço influencia a satisfação do cliente, pois está associada ao acolhimento adequado dos passageiros a bordo, com alimentos e bebidas que atendem a seu paladar. Isso pode ser visto como um fator gerador de calma e bem-estar, uma vez que aeronaves por si só suscita medo e insegurança na maioria das pessoas. Para fidelizar o cliente em ambientes altamente competitivos, as empresas devem melhorar a qualidade do serviço. Entretanto, com as mudanças que a indústria de aviação comercial experimentou ao longo dos anos, várias estratégias foram adotadas, entre elas a substituição das refeições completas por *snack* ou a venda de alimentos e bebidas nos voos domésticos de curta duração. Todo esse cenário apresenta serviços diferenciados, oferecidos por vários tipos de companhia aérea, motivo pelo qual se faz necessário identificar as tendências e os fatores que têm maior contribuição para a satisfação do passageiro e os que mais influenciam na escolha de uma empresa (LIU et. al., 2016).

A prestação de serviços com qualidade é assunto que sempre despertou interesse nas companhias aéreas, principalmente por aquelas que se preocupam com melhorias no seu desempenho. Surgiu, então, a necessidade de ter mais informações, seja na literatura especializada, seja nos cursos, sendo evidente que isso vai ao encontro da forte competição existente hoje nas empresas prestadoras de serviço aéreos, pois se elas não estiverem preocupadas com a satisfação dos clientes, certamente, outras estarão buscando alguma forma para encantá-los. Um passageiro antes de adquirir uma passagem aérea, escolhe a companhia que ofereça maior quantidade de prestação de serviços. Ao comprar o bilhete, ele quer, na realidade, ter em mãos tão somente a passagem aérea, sem a inclusão de quaisquer outros subprodutos, como programas de milhagem, disponibilidade de *internet* no terminal de embarque e no interior da aeronave, serviço de alimentos e bebidas a bordo diferenciado, e conforto na viagem compativelmente a outro tipo de transporte (FORTES, 2011).

A satisfação de um passageiro é obtida pelo resultado final entre aquilo que é oferecido como prestação de serviços de qualidade, o valor da passagem aérea sem agregar qualquer prestação de serviços e a escolha do passageiro pela prestação de serviços que ele pretende contratar durante a viagem, inclusive serviços de *catering in flight* (OLIVER; BEARDEN, 1985).

Não há consenso em relação à satisfação do cliente e à qualidade do serviço prestado, uma vez que a qualidade do serviço é um antecedente da satisfação e o fator mais sentido pelo cliente. Embora a definição de qualidade entre no campo da subjetividade, pode-se dizer que, no caso de *catering in flight*, o que é mais sentido pelo passageiro é a modificação do tipo de alimento servido. Para o passageiro de uma empresa aérea, a imagem da companhia pode estar relacionada aos serviços prestados a bordo, sendo certo que, nos dias atuais, as empresas aéreas brasileiras que operam voos nacionais vendem lanches em vez de oferecê-los gratuitamente. A satisfação do cliente gera efeito positivo para futuras intenções de compra, uma vez que transmitem informações sobre suas experiências de consumo a muitas pessoas. Entretanto, clientes insatisfeitos transmitem informações negativas para um número bem maior de pessoas (FORTES, 2011).

A satisfação do cliente também pode ser identificada em dimensões distintas, como as características do passageiro e o motivo da viagem. Certo é que diversas particularidades e atributos do passageiro, como se a viagem é de negócios ou para lazer, a idade do cliente, o tempo de demora no embarque, horário de voo e a tarifa, são importantes no processo de decisão e na escolha de uma empresa aérea, havendo relevância também os programas de passageiros frequentes, com maior incidência no segmento *business*. Esses fatores influenciam, de forma direta, a qualidade percebida, em conformidade com a utilização da *internet*, como canal de compra, e tem aumentado consideravelmente na indústria da aviação comercial o resultado da aposta das companhias aéreas na redução de custos com outros canais de distribuição (COUTO, 2014).

As companhias aéreas observaram que a satisfação é um fator que pode constituir riscos e afetar as operações. Assim foi denominando “risco percebido”, o qual é avaliado quando o nível de satisfação do cliente diminui. Perante essa percepção de risco, as companhias aéreas procuram reduzi-lo, aplicando diversas medidas de segurança (COUTO, 2014). Dessa forma, a comunicação de atrasos nos aeroportos, por parte das companhias aéreas, gera confiança no passageiro, em face da capacidade de os prestadores de serviços realizarem seu trabalho com precisão (LIU et al., 2016).

A pesquisa procura descobrir se o *catering*, como excelente prestação de serviço de conforto e qualidade em A&B servido a bordo, é um fator determinante que influencia a satisfação do passageiro para a escolha de uma companhia aérea em voos domésticos no Brasil, de forma a poder fidelizá-lo. Mister se fez analisar e avaliar, entre outros atributos, aqueles que podem interferir nessa satisfação, como se a hospitalidade altera a percepção do cliente; se o baixo custo das tarifas é determinante na decisão de escolha da companhia aérea; se é disponibilizado serviços de internet, telefone e outros; se as viagens com motivos de negócio e lazer geram percepções que influenciam a satisfação do serviço prestado.

Entre outros fatores, o conforto relacionado ao espaço proporcionado pelo tamanho da aeronave evidenciou que é relevante apenas para alguns grupos de passageiro muito específicos, por isso o conforto interno da aeronave é um aspecto pouco estudado. A definição de conforto também é vaga, podendo ser definido como uma conveniência subjetiva de cada indivíduo, uma sensação de estar livre de dor, de bem-estar, enfim, uma sensação de harmonia entre o lado psicológico de um indivíduo e o espaço que o rodeia (VINZI et al., 2007).

As empresas poderiam ter melhor qualidade de serviço por meio da aplicação de estratégias e gestão eficiente, uma vez que esse atributo possibilita níveis elevados de satisfação do cliente e sua conseqüente fidelização. A satisfação do cliente serve como índice mediador de fidelidade, em virtude da qualidade e o atendimento prestado por ser um fator vital da pré-compra. Os gestores nas empresas podem melhorar a qualidade do serviço aumentando o nível de satisfação do cliente e sua fidelização (LIU et al., 2016).

A gestão de qualidade facilita as mudanças organizacionais envolvendo pessoas e criando processos que facilitem o alcance da mudança esperada. Esse tipo de gestão compreende planejamento e controle, muito mais do que melhoria de todos os aspectos de desempenho da produção. O conceito tradicional de gestão de qualidade tem uma visão de qualidade com base em certas manifestações físicas mensuráveis no produto ou pelo menos detectáveis sensorialmente. Todas elas capazes de atestar um efeito benéfico. Já o conceito no âmbito da gestão de qualidade não pode ser descrito simplesmente como variável, por maior que seja seu valor econômico, há um envolvimento do conjunto integrado pelo produto e seu contexto, o que inclui todo processo produtivo correspondente, num sentido amplo (CUNHA et al., 2013).

O referencial teórico demonstra que um gestor deve sempre ter em mente que o cliente exige qualidade e, para que isso aconteça, ele deve se preocupar com a qualificação de seus colaboradores para servir a melhor qualidade possível do serviço prestado. Também restou

demonstrado que o importante não é só satisfazer a expectativa do cliente, mas sim ultrapassá-la, visando à fidelização.

Os atributos de satisfação do cliente é importante fator da pesquisa, objeto do próximo capítulo, o qual investiga essa dimensão observando diversas variáveis. Para entender o surgimento do *catering in flight* e os atributos supramencionados, a pesquisa buscou dados desde o início do primeiro voo com Santos Dumont e o 14Bis. Foram retratados os problemas econômicos e financeiros que levaram as companhias aéreas a se transformarem em *low cost*, adaptando-se à nova realidade vivenciada até os dias de hoje.



## CAPÍTULO 2 – *CATERING* E ATRIBUTO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

### 2.1. A história do surgimento e da evolução da aviação civil comercial no mundo e a criação da indústria de *catering* para atender a esse segmento

Não é possível analisar e compreender se a prestação do serviço de alimentos e bebidas, servido a bordo de uma aeronave em voo, é um atributo de satisfação do passageiro e se é determinante para a escolha de uma companhia aérea nos voos domésticos no Brasil, sem antes conhecer a história do surgimento e da evolução da aviação civil comercial no mundo, e a criação da indústria de *catering* para atender a esse segmento.

Mister se faz, inicialmente, falar sobre o surgimento da aeronave e sua evolução até os dias de hoje, pois a indústria do *catering* evoluiu com o aperfeiçoamento das aeronaves. Assim é necessário, para um perfeito entendimento, começar do início, vale dizer, década de 1900, quando Santos Dumont voou pela primeira vez com uma máquina mais pesada que o ar, o 14Bis, sendo certo que, nessa época, não se cogitava ser possível existir, até mesmo no futuro, a prestação de serviço de A&B a bordo de aeronaves.

No início da década de 1910, a bordo das aeronaves, os passageiros sentavam-se atrás do piloto, em uma cabine que não tinha nenhuma compartimentação ou divisória, sendo possível assistir a tudo o que se passava. Voar era uma verdadeira aventura. As pessoas tinham de suportar algum desconforto para aproveitar as reduções de tempo que essa nova modalidade de transporte oferecia. Por outro lado, em 1914, os dirigíveis Zeppelin já voavam e serviam aos passageiros champanhe e refeição a bordo (DANA, 1999).

Nos aviões, graças à evolução da tecnologia naquela época, foram introduzidas cabines internas fechadas e com porta de acesso na lateral da fuselagem da aeronave, trazendo maior conforto ao passageiro. A aviação passou a fazer parte da indústria do turismo, criando um ar de hospitalidade ao passageiro a bordo (ARIFFIN; NAMEGHI, 2013). O primeiro serviço regular de transporte aéreo de passageiros começou na Europa em agosto de 1919, entre Inglaterra e França, serviu aos passageiros chá com creme durante o voo na viagem de ida, não ocorrendo na viagem de volta em face das adversas condições climáticas durante o voo (WRIGHT, 1985). Mas, na década de 1920, nos dirigíveis Zeppelin, foram introduzidas salas de jantar com *chefs* preparando refeições quentes (DANA, 1999), de forma que já existia um modelo a ser observado que poderia ser adaptado nos aviões das companhias aéreas.

As empresas aéreas nessa época competiam de forma acirrada para oferecerem o melhor e o mais sofisticado serviço de *catering* aos passageiros. Na década de 1920, A KLM foi a primeira companhia aérea comercial do mundo a servir refeições aéreas pré-embaladas nos voos entre Londres e Paris (O'HARA; STRUGNELL, 1997). Nessa época, a segurança de voo não estava em primeiro plano, e a KLM carregava um total de 345 passageiros, 22 toneladas de carga e 3 toneladas de correio, sendo a primeira companhia aérea a instalar compartimentos para *catering* em suas aeronaves, consistindo em armários feitos de madeira (FRANKLIN, 1980). A KLM foi seguida por outras companhias aéreas europeias, como a *Sabena*, da Bélgica, e a Companhia Aérea Imperial, cujo serviço de *catering* consistia apenas em sanduíches com chá ou café (O'HARA; STRUGNELL, 1997).

A Air União realizou o primeiro serviço de *catering* mais sofisticado em voo, apresentando no cardápio canapés, lagosta, salada, frango, presunto, queijo, sorvete, frutas, bebidas como champanhe, vinho, whisky, água mineral e café. Mas o serviço foi paralisado em junho de 1929, uma vez que a aeronave não havia sido adequadamente adaptada para esse tipo de atividade. Por outro lado, a companhia aérea Imperial começou a ter um serviço de bordo, utilizando os comissários para servir sanduíches, fruta e café em embalagens a vácuo (FRANKLIN, 1980).

A Pan Am embarcou em suas aeronaves um mobiliário com mesas de restaurante, decoradas com vasos de flores e talheres de prata. O serviço era realizado por comissários de bordos devidamente uniformizados, no estilo de mordomos das grandes redes hoteleiras. Já a empresa aérea Western Airlines tinha em seu serviço de bordo as refeições produzidas e conduzidas de um restaurante para o interior das aeronaves.

O primeiro serviço de alimento quente completo foi servido pela Lufthansa, que introduziu um “carro de jantar de voo”, na rota Paris-Berlim. A aeronave com acomodação para 15 passageiros tinha uma cozinha totalmente equipada, na qual o comissário era capaz de preparar e servir comida quente (FRANKLIN, 1980). Wakefield e Blodgett (1999) observaram que, naquela época, a percepção do passageiro sobre a qualidade do serviço global passa a influenciar diretamente suas intenções comportamentais, incluindo a sua tendência a dizer coisas positivas, para recomendar e manter-se fiel à empresa.

A KLM realizou voo para Indonésia que, naquela época, levou 12 dias, e o engenheiro de voo também trabalhou como comissário, assegurando que os passageiros estariam confortáveis durante o voo. Na época em que as aeronaves passaram a fazer voos de longo percurso, eram servidos, em mesas com toalhas brancas, vasos de flores, talheres e copos como em um restaurante, chá da tarde, lanches e almoços leves. Algumas refeições, como

assado de carne, pudim e morangos com creme, vinham em recipientes isolados. Nos voos com escalas de pouso e desembarque noturnos, a maioria das refeições eram feitas em solo (FRANKLIN, 1980; WRIGHT, 1985).

Na década de 1930, nos voos internacionais para as principais cidades, o conforto do passageiro aumentou com o surgimento de aeronaves maiores. A célula de passageiros foi projetada para se parecer com um trem de primeira classe, contando com poltronas com revestimento ou sofás, mesas, papel de parede e serviço de bar, mas ainda era para uma pequena classe financeiramente privilegiada. As empresas aéreas atraíam as partes mais prósperas da sociedade. Os *stewards*, comissários de bordo, serviam refeições e bebidas vestidos com uniformes de mordomo e eram os responsáveis pelo bem-estar dos passageiros e pela segurança a bordo (FRANKLIN, 1980).

Nesse período, as aeronaves voavam em altitudes relativamente baixas, e os voos eram instáveis e turbulentos, resultando em um grande número de passageiros sentindo enjoo e vomitando. Para se ter uma ideia do problema, pelo menos um em cada quatro passageiros passava mal, motivo pelo qual sacos de vômito foram embarcados em um compartimento no assento, na frente de cada passageiro, uma prática que continua até hoje (FRANKLIN, 1980; ARIFFIN; NAMEGHI, 2013). A Americana Boeing Air Transport, precursora da United Airlines, recrutou oito enfermeiras para serem empregadas como comissárias e tornou-se a primeira companhia aérea a empregar aeromoças, em face dos problemas de enjoo e vômitos durante os voos (FRANKLIN, 1980).

O grupo Marriott viu uma lacuna no mercado e decidiu servir comida de um dos seus *hot shoppes* (fornecedores de comidas quentes) para passageiros em espera para voos saindo do aeroporto adjacente (ROMANO, 1993). As rotas de voo começaram a estender durante a década de 1930, e as companhias aéreas Qantas e Imperial Airways combinaram as operações aéreas para voos de transporte de passageiros em todos os continentes com escala em Croydon, perto de Londres, para Brisbane, em 12 dias e meio, servindo refeições quentes em recipientes isolados (*hayboxes*) para manter a comida na temperatura ideal (WRIGHT, 1985).

A Pan Am passou a operar com aeronaves maiores na rota de Miami para Buenos Aires, instalando equipamentos que proporcionaram facilidades para o aquecimento dos alimentos servidos em viagens longas. Comissários de bordo recebiam os pedidos de passageiros, em uma área de jantar especial do avião, com música ambiente durante as refeições (DANA, 1999). Em 1936, a aeronave DC3 foi projetada com uma *galley*, local onde são embarcadas e armazenadas a comida e as bebidas servidas durante o voo e também onde ficam os fornos elétricos para aquecer as refeições, caixas de gelo, copos descartáveis, *trolleys*

(carro destinado a servir alimentos e bebidas aos passageiros a bordo da aeronave) e todo o material necessário para a execução do serviço de bordo, o que permite oferecer refeições quentes aos passageiros, substituindo os sanduíches, chá e café (O'HARA; STRUGNELL, 1997).

A empresa aérea Imperial Airways implantou a classe "Império" ou "C", resultando em uma boa reputação para seu serviço de bordo, atendendo a 24 passageiros. Foi embarcada na aeronave uma cozinha totalmente equipada, a qual contava com habilidosas comissárias de bordo para servir refeições comparáveis aos restaurantes de primeira classe, mesmo sem aquecimento de comida ou instalações de refrigeração a bordo (JONES, 2004).

Outras companhias aéreas serviam refeições pedidas pelos passageiros com certa antecedência, e a comida era geralmente fornecida por um hotel ou por indicações feitas pelos próprios passageiros, geralmente do local onde eles se encontravam hospedados. Para ser entregue na aeronave o alimento era embalado em sacos, caixas embaladas a vácuo e algumas bebidas em garrafa térmica, que eram abastecidos em carrinhos de mão empurrados e carregados à mão para o avião. O comissário preparava as bebidas em um bar e, para os alimentos, havia uma pequena cozinha na aeronave (JONES, 2004).

A *Imperial Airways* configura sua aeronave com um centro de refeições (WRIGHT, 1985), tornando-se uma parte essencial do serviço de *catering* que um passageiro de avião poderia esperar. O Boeing tornou-se o primeiro avião com cabine pressurizada, permitindo voos comerciais acima das condições climáticas. No entanto, foi desenvolvido com uma *galley* não mais avançada que a do DC-3 (MCCOOL, 1995).

As décadas de 1940 e 1950 foram consideradas a era de ouro da aviação civil comercial. Os *designs* de interiores dos aviões começaram a incorporar funções autossuficientes, a fim de enriquecer a experiência de almoçar ou jantar no ar (ARIFFIN; NAMEGHI, 2013). As aeronaves da *Boeing* contavam com cabines elegantes, lavabo e vaso sanitário, berços, sofás, armários de roupas e assentos espaçosos e reclináveis. Cinquenta por cento das refeições em voos de longa distância foram servidos a bordo. Como destaque, o jantar era oferecido no andar abaixo dos passageiros (DANA, 1999).

A Dobbs construiu a primeira cozinha independente para servir a Delta Airlines em Atlanta (ANON, 1998). Os primeiros fornos de aeronaves foram instalados em cozinhas para aquecer as refeições, em vez de levá-las quentes para o avião, assim mantida em recipientes, aquecida a carvão ou mantidas isoladas. As tripulações de cabine desenvolvem os seus melhores esforços para assegurar que todos os passageiros desfrutem de suas refeições, na

certeza de que todos os passageiros tivessem bastante comida e bebida, que são disponibilizadas a todo o tempo durante os voos (FRANKLIN, 1980).

A European Airlines (BEA) selecionou comissárias de bordo para atuar como se fossem donas de casa para a British Overseas Airways Corporation (BOAC), só que no ar. Para a função de comissários, os candidatos tinham de ter tato, postura e boa educação. As mulheres glamorosas não eram necessárias, mas sim ter paciência e deixar o ambiente agradável e encantador. Todos os candidatos aprovados receberam cursos de formação em culinária simples e serviço de refeições. Durante o voo, a comissária trocava de roupa, ou seja, o seu uniforme convencional por uma jaqueta e uma calça de cor branca, para preparar e servir uma refeição ligeira. No tempo livre, ela lavava e arrumava as louças, porque tudo tinha de estar arrumado quando a aeronave chegasse a seu destino (WRIGHT, 1985).

A BOAC, seguindo as tradições da British Airlines, durante o voo, servia refeições quentes completas, mesmo que em suas aeronaves não houvesse instalação de cozinha ou reaquecimento. Todos os alimentos foram transportados em frascos de capacidade de dois galões, as sobremesas, como sorvete ou salada de frutas transportados em frascos semelhantes, mas em tamanho muito menor (SULLIVAN, 1995).

Para as companhias aéreas, com aeronaves maiores e mais velozes, o tempo de voo ficou mais curto, motivo pelo qual foram desenvolvidas melhorias nas instalações de *catering*, tornando-se necessária a introdução de alimentos congelados a bordo como resposta a algumas das dificuldades do bufê. As refeições completas que tinham sido congeladas e mantidas em armazenamento frio antes de serem transportadas até à aeronave foram colocadas em fornos elétricos. Os alimentos eram descongelados e aquecidos até a temperatura desejada (O'HARA; STRUGNELL, 1997). Embora essas refeições tenham sido prontamente aceitas nos Estados Unidos, as companhias aéreas europeias demoraram para adotar esse procedimento. As empresas foram confrontadas com uma ampla gama de gostos étnicos e dietas especiais. O *catering* foi pródigo no voo de 14 horas da Europa para Nova York. Passageiros da BOAC tinham a opção de escolher entre carne mal passada, média ou bem passada. As refeições, como ovos, demoravam a ser preparados, uma vez que levava tempo ferver a água devido à altitude, por exemplo: vinte minutos a nove mil pés de altitude (FRANKLIN, 1980).

Foi estimado que apenas 60% das refeições servidas em voos de longa distância eram efetivamente realizadas, isso porque refrescos e sanduíches eram servidos aos passageiros durante os pousos em aeroportos de trânsito, se uma refeição a bordo não fosse programada. As companhias aéreas estavam se tornando mais conscientes da importância do serviço de

bordo e instalando nas aeronaves *galleys* completas feitas sob encomenda, com caldeiras de água quentes. A evolução também ocorreu para garantir que o equipamento de bandeja, tais como copos, pratos e talheres, fossem leves e pudessem ser descartados em espaço disponível para tal finalidade. Começou a ser utilizado o primeiro carrinho dobrável para a primeira classe, o qual apresentava as facilidades para o transporte de vinhos e licores no serviço de refeição (FRANKLIN, 1980).

Os carrinhos se tornaram populares. As aeronaves com duplo andar e cabines acima e abaixo dos salões ficaram bem adequadas para executar o serviço de *catering* completo. Em alguns casos, alimentos e bebidas eram fornecidos como cortesia pelas companhias aérea, e o serviço denominado *monarch*, da BOAC Trans-Atlantic, foi um exemplo de viagem aérea de luxo, com alto padrão. Além da escolha de voar com serviço de luxo, a BOAC também introduziu o serviço com baixas tarifas para turistas. Com o aumento da demanda turística, desenvolveram-se também itens para refeições em viagens aéreas: alimentos congelados com fornos especialmente projetados, fornecedores de refeição, novos métodos, novos equipamentos de cozinha e de cozimento consistindo de forno rápido, armário quente, caldeira de água, refrigerador de bebidas, frigorífico pequeno e menu planejado como serviço estilo *buffet* (MOREL, 1956).

Com a crescente tendência itinerante, a Associação Internacional de Transportes Aéreos (International Air Transport Association – IATA) desenvolveu padrões e afirmou que as refeições de avião deveriam incluir um sanduíche, por isso delineou exatamente o que poderia ser servido e a quantidade permitida. As companhias aéreas passaram a desenvolver suas próprias instalações de *catering*, com sistemas autossuficientes em todas as suas grandes unidades, especialmente em aeroportos. Com a chegada da aeronave Boeing 707, foram desenvolvidas novas cozinhas de voo e serviços a bordo (DANA, 1999).

A BOAC e a British European Airways (BEA) serviam mais de 10.000 refeições todos os dias no ar, alguns deles consistindo de seis ou sete destinos. Carrinhos de refeição eram modulares e carregados diretamente em posições designadas na *galley*, incluindo as posições de unidade de refrigeração. Com o desenvolvimento dos novos motores a jato, a BOAC introduziu quatro diferentes tipos de serviço: De Luxo, Primeira Classe, Turística e Classe Econômica. Até a chegada do Boeing 707, a maioria dos alimentos do *catering* foi fabricado a partir de restaurantes do aeroporto, hotéis de aeroporto ou unidades com instalações muito limitadas. Nos Estados Unidos, foi iniciado o desenvolvimento de instalações feitas por encomendas muito antes deles irem à frente em *design* e equipamentos, além disso, antes desse período, a forma de transporte terrestre era geralmente uma variedade de vans, *pick-ups*

e às vezes bicicletas com uma cesta na frente. Tornou-se necessário para o desenvolvimento dessa área a introdução e o desenvolvimento de vários tipos de empilhadeira (FRANKLIN, 1980) e a Dobbs substituiu a empilhadeira com sua primeira alta-empilhadeira para carregar as refeições em uma aeronave em Memphis (MCCOOL, 1995).

Na década de 1960, a BOAC começou a analisar os problemas do *catering* no novo Boeing 747, um avião com dois corredores e capaz de transportar mais de 400 passageiros. Com os serviços de cabine e seções de *catering*, juntamente com a engenharia de interiores nas aeronaves da BOAC, percebeu-se que um novo conceito de *design* de cozinha e o serviço de carga e de passageiros seriam essenciais. A BEA cria seu próprio centro de *catering* em Heathrow e introduziu a bandeja descartável. Nessa época, a comida de avião começou a ser tratada como um recurso para atrair novos passageiros, e a Eastern Airlines, com base em Miami, introduziu a famosa aeronave restaurante, servindo refeições em Rosenthal China, e seu principal concorrente na Costa Leste dos Estados Unidos, a Northeast Airlines, respondeu com *buffet* e champanhe (DANA, 1999).

Quando o Boeing 747 reintroduziu o serviço de linha aérea de dois andares, um novo conceito de *galley* foi desenvolvido, sendo instalado na barriga da aeronave, adjacente e à frente dos porões de bagagem. Juntamente com esse novo *design*, uma grande quantidade de melhoria também foi prevista no projeto dos equipamentos auxiliares, tais como bares, carrinhos, água, caldeiras e assim por diante. A Air Canada usou a cabine superior como um bar para primeira classe de passageiros, enquanto a Pan Am utilizou a parte superior como um restaurante reservado. A BOAC projetou um forno de micro-ondas em uma mesa de serviço no centro da cabine de primeira classe. Ele tinha um recipiente de placa de aquecimento com mola e estantes quentes de cada lado da parte central do forno de micro-ondas. O rápido descongelar e cozinhar do micro-ondas deu uma notável variedade de seis pratos principais. Durante esse período, foi instalada uma máquina de pipocas na cozinha e novos procedimentos tiveram de ser desenvolvidos para o serviço de bordo, assistência em terra e unidades de reposição (WRIGHT, 1985).

Para um rápido retorno da aeronave ao voo, era essencial que todo o abastecimento fosse em uma situação de “pronto para ir”, com pouca ou nenhuma preparação exigida pela tripulação. As cozinhas de bordo tinham de ser ampliadas ou redesenhadas para se adequarem à aeronave de fuselagem mais larga, o mesmo caso com as áreas de refrigeração, que tinham de ser extremamente maiores (FRANKLIN, 1980).

Nas indústrias de *catering*, os cozinheiros montavam as refeições em grandes mesas e cozinhas, utilizando uma variedade de equipamentos adaptados para facilitar o trabalho. A

KLM, em Amsterdam, desenvolveu um sistema totalmente automático de bandejas. Para usar esse sistema, somente uma pessoa era necessária, cuja única responsabilidade era manter um fornecimento constante dos itens necessários para a implantação em cada lote (FRANKLIN, 1980).

Na década de 1970, a British Airways e a Air France lançaram o primeiro serviço de transporte de passageiro supersônico do mundo: o Concorde. As tripulações de cabine tinham de ter cuidado para manter os freios do carrinho na área da cozinha da frente, caso contrário era levado para trás. As louças e os talheres eram leves, pois a cada quilo extra no peso significava aumento de consumo do combustível, em comparação com um 747. Com velocidade supersônica, não houve tempo para a venda de quaisquer outros itens no voo (WRIGHT, 1985).

A desregulamentação das linhas aéreas americanas mudou quase todos os aspectos da operação das companhias aéreas, incluindo os serviços de *catering*. Isso forçou a criação e implantação de novas estratégias e planejamentos visando diminuir custos, atingindo diretamente a prestação de serviços de *catering in flight*, a ponto de ser reduzido e em algumas companhias aéreas foram abolidos. Essas mudanças foram radicais a ponto de também reduzir o número de tripulantes que atuavam como comissários de bordo. Outro fator que afetou diretamente a prestação e a qualidade dos serviços de alimentos e bebidas a bordo de aeronaves foi o aumento do número de voos de escala, tornando difícil ou mesmo impossível oferecer esse tipo de serviço (TABACCHI; MARSHALL, 1988).

Em meados de 1980, o negócio de *catering* mudou ainda mais com as linhas aéreas, as quais começaram a vender as cozinhas de voo e passaram a terceirizar a produção de alimentos (PILLING, 2001). Em 1990, elas adotaram a estratégia de baixo custo, e essa nova abordagem significou a não livre oferta de *catering*, e os passageiros passaram a comprar refeições, principalmente nos voos cobrindo rotas de curta distância. A redução de custo e o aumento da produtividade ampliaram essas medidas. A principal função dos comissários de voo, voltada à segurança, muda para se tornar uma pessoa de vendas (ARIFFIN; NAMEGHI, 2013).

A TWA introduziu um programa de bônus fundamentado no serviço de *catering à la carte* para os passageiros fidelizados, que solicitavam as refeições com antecedência de 24 horas, com opção de sete refeições especiais. A Air Canada oferecia 12 tipos de refeição especial. A British Airways introduziu uma bandeja de comida, metade do tamanho normal, com a mesma quantidade de alimento em voos de curta distância, restaurando o sistema de



armazenamento de *galley* refrigerados abaixo de 8°C, a KLM e a Lufthansa seguiram esse método mais tarde (MULLEN, 1997).

As novas estratégias implantadas pelas companhias aéreas, que lentamente se transformavam em *low cost*, reduziram os seus custos operacionais para se tornarem mais competitivas, aboliram completamente a prestação de serviços de *catering in flight*, mas como atrativo para os passageiros ofereciam cupons de desconto para utilizarem em alguns estabelecimentos que forneciam alimentos e bebidas. A *Sky Chef* começou oferecendo tortas e pizza. A Northwest Airlines trabalhou com a empresa Pepsi para oferecer Taco Bell, Pizza Hut e KFC no avião. A United Airlines, em acordo com o MacDonald's, oferecia refeições para crianças unicamente em voos dentro e fora de Orlando (ROMANO, 1993).

Para uma companhia aérea planejar, criar e oferecer uma nova modalidade de prestação de serviço, deve fazê-lo com ênfase nos aspectos da hospitalidade, sempre voltada ao passageiro. Por isso é importante as empresas antes de qualquer modificação em seu planejamento entender as principais dimensões e variáveis da hospitalidade. Apesar da inegável importância da hospitalidade, não há medida válida e confiável que possa ser usada para mensurar o nível dessa dimensão (ARIFFIN; MAGHZI, 2013).

Algumas companhias aéreas diversificaram suas estratégias de alimentação para cumprir as expectativas dos passageiros. A Japan Airlines introduziu um bar de *sushi* em voo; a Air Canada tem promovido marcas com baixo teor de gordura, sal e açúcar, além da flex refeição: prato frio disponível a qualquer momento durante o voo (DANA, 1999).

Em 1996, a SAS adotou um programa de *buffet* em rota selecionada na Escandinávia, em que os passageiros podiam escolher os alimentos embarcados, enquanto chá e café eram servidos como de costume em voo (ANON, 1999). A Air-India anunciou que quase 50% de todos as pré-encomendas de refeição eram vegetarianas. A Swissair introduziu alimentos cultivados organicamente em todas as classes de voo. A Continental Airlines oferecia novos menus para a classe executiva, em voos para clientes na América do Sul, criadas pelos celebres *chefs* da companhia aérea (MURRAY, 1994). A Singapore Aeroporto Terminal Services (SATS), restaurando o serviço, foi a primeira cozinha de voo a receber o certificado ISO 9002 para a produção de refeições de bordo (CHANG et al., 1997).

No passado, os homens colocavam os melhores ternos e as mulheres os vestidos mais elegantes para voar, o jantar a bordo era servido em porcelana japonesa e o vinho em taça de cristal. Nos anos de ouro da aviação brasileira, voar era participar de um evento requintado, pelo qual poucos podiam pagar. Hoje, espremer as pernas entre as poltronas, pagar por um lanche frio com suco de caixinha e despachar bagagem são hábitos que fazem parte do

cotidiano de quem voa, especialmente nos voos domésticos no Brasil. Para fidelizar passageiros, as companhias aéreas criam estratégias para gerar atrativos, e uma delas é a hospitalidade (LIU; LEE; HUNG, 2016).

## **2.2. A hospitalidade demonstrada na aeronave: fator de escolha de uma companhia aérea pelo passageiro**

No interior de uma aeronave, ocorre hospitalidade ao recepcionar, hospedar, alimentar e entreter o hóspede (o passageiro), uma vez que o anfitrião (a tripulação) também é responsável pela segurança. Logo, na aeronave, existe hospitalidade, isso porque a intenção é acolher o passageiro no momento do embarque e ao longo de sua permanência a bordo (SANTOS, 2016).

A hospitalidade comercial tem suas raízes no provimento aos viajantes, por meio do mercado, das necessidades básicas de alimento, bebida, abrigo e repouso (SANTOS, 2016). Com base nos estudos de Ariffin e Maghzi (2012) e Lashley (2008), a hospitalidade na aviação civil comercial é um comportamento que enfatiza o acolhimento. Por meio dos serviços de bordo personalizados, proporciona-se conforto físico e psicológico aos passageiros. Para Nilsson (2011), na mente da maioria das pessoas, ainda há uma associação entre aviação, hospitalidade e prestação de serviços de *catering in flight*. Lashley e Morrison (2001) asseveram que a hospitalidade deve ser proporcionada de tal forma que o passageiro perceba que a companhia aérea está sendo cortês, através de atos acolhedores que o deixem à vontade, tranquilo e com sentimentos de satisfação.

De acordo com Hemmington (2007), além da relação do anfitrião-convidado, a hospitalidade comercial pode ser descrita por quatro atributos: a. generosidade, b. teatro e *performance*; c. muitas pequenas surpresas; d. segurança. Assim, organizações como as companhias aéreas, que têm como base de sua prestação de serviços a hospitalidade, devem encontrar maneiras de criar “surpreendentes momentos” para os passageiros e, ao mesmo tempo, garantir sua segurança ao receber o serviço (ARIFFIN; MAGHZI, 2013).

No contexto dos serviços da companhia aérea, a hospitalidade deve ser realizada com a finalidade de entreter os passageiros e fornecer um serviço para proporcionar uma experiência memorável, uma vez que os passageiros vão ficar com muito tempo livre durante o voo. Nos dias atuais, é possível fazer as refeições sofisticadas durante uma viagem aérea internacional, em alta velocidade e em elevadas altitudes. No entanto, as pessoas que utilizam esse tipo de transporte desconhecem a complexidade da logística envolvida na prestação de

serviços em A&B: volume de alimentos e bebidas embarcadas, peso, espaço para armazenamento e tempo de carregamento (JONES, 2004).

A prestação de serviços de A&B a bordo das aeronaves civis comerciais está intimamente ligada à hospitalidade dispensada pelas companhias aéreas aos seus passageiros. Espera-se que o cliente sinta que a companhia aérea está sendo hospitaleira em todos os momentos, desde o momento da compra das passagens até o desembarque da aeronave (LASHLEY; MORRISON, 2001). Nilsson (2012) e Gottdiener (2001) afirmam que a hospitalidade em voo mudou drasticamente, uma vez que, quanto mais tempo os passageiros passam em viagens aéreas, mais a experiência evolui em sua complexidade. Hoje eles tendem a avaliar as empresas com base em seu nível de satisfação com o serviço de bordo (PARK et al., 2004).

Entre os principais itens de destaque, cita-se a hospitalidade da equipe da companhia aérea, sempre disposta a ajudar os passageiros e a oferecer e prestar serviços de qualidade. Uma companhia aérea pode fornecer uma ampla gama de serviços completos antes e durante o voo, incluindo classes de serviço diferentes, que envolvem as mais extensas interações entre funcionários e clientes. Nesse ponto a hospitalidade desempenha um papel de grande importância principalmente nas empresas aéreas voltadas à prestação de serviços de *catering in flight*, se comparadas àquelas que operam com baixo custo (NAMEGHI; ARIFFIN, 2013).

Entre os principais itens de destaque está a vontade dos comissários de bordo de ajudar os passageiros, sempre com cortesia, além de oferecer serviços de alimento e bebida. A hospitalidade na perspectiva do desempenho da tripulação é de suma importância na criação da qualidade de serviço (SANTOS, 2016). É conhecendo os atributos de satisfação do passageiro que uma companhia aérea pode definir as suas estratégias e estabelecer as principais prioridades em relação ao público-alvo. Certo é que a satisfação e a qualidade de serviço estão intimamente ligadas à fidelização, que decorre da confiança que o consumidor tem na marca/empresa/instituição, na sua identidade, imagem e reputação (COUTO, 2014).

Jones (2004) indicou quatro estágios de desenvolvimento que tiveram um impacto significativo na operação de A&B a bordo de uma aeronave: a. estrutura da indústria; b. concorrência; c. segurança; d. terceirização. A qualidade da hospitalidade prestada por uma empresa de serviços pode elevar a satisfação com a oferta de serviço de núcleo (LOVELOCK et al., 2005; BREY et al., 2008), bem como ajuda a desenvolver uma forte ligação entre a companhia aérea e os passageiros. É o extraordinário nível de hospitalidade que pode criar experiências memoráveis para os passageiros e, posteriormente, trazê-los de volta em razão do bom serviço recebido (ARIFFIN et al., 2011).

### 2.3. A satisfação do passageiro em relação à prestação de serviços de qualidade

Chang et al. (1997) afirmam que a qualidade do serviço tem um efeito positivo na satisfação do cliente e influencia a lealdade dele direta e indiretamente. É o resultado de confiança, confiabilidade, reconhecimento, resposta, empatia e tangibilidade percebidos pelo cliente. A satisfação do consumidor afeta não só a qualidade do serviço, mas também a qualidade do produto, o preço e outras condições de transação de negócios e fatores percebidos individualmente (LIU; LEE; HUNG, 2016).

Certo é que, no século XX, a característica que liderou a indústria de alimentos mundial foi a grande estabilidade no portfólio de produtos ofertados aos consumidores. Entretanto restou percebido que o perfil do consumidor final, em face às inovações tecnológicas dessa indústria, tem sofrido modificações. Restou verificado uma diminuição da fidelidade desses consumidores às marcas dos oligopólios, uma vez que passaram a buscar por outras novidades. Esse movimento tem levado a indústria de alimentos a deixar a posição de predominantemente orientada pela oferta para abrir espaço para a demanda. A produção tem recebido influência de mudanças socioeconômicas e do estilo de vida dos consumidores, com diferentes graus de impactos em diversos países (CARVALHO; FURTADO, 2013).

No passado, essa finalidade era alcançada pelas grandes empresas da aviação civil que apresentavam notório *glamour* na prestação de serviços de *catering in flight*, principalmente nos aviões de grande porte, que operavam com vários tripulantes e acomodações confortáveis e serviam refeições completas, as quais ultrapassavam as expectativas dos passageiros. O cardápio era variado e requintado, sendo considerado por muitos como restaurantes que cruzavam os céus. Entretanto, as dificuldades econômicas enfrentadas pelo setor aéreo, nos últimos dez anos, tornou indispensável o corte de custos na prestação do serviço aéreo, com a finalidade de continuar a sobreviver no mercado (FORTES, 2011).

Apesar de a definição mais comum de fidelização ser a de clientes que compram repetidamente a mesma marca, ela não pode ser medida apenas dessa forma, uma vez que a compra de uma marca pode estar associada ao padrão social ou a outras situações específicas. A fidelização de passageiros, tal como em grande parte das indústrias, pode ser interpretada como sinônimo de satisfação com o produto e o serviço prestado pela companhia aérea. A importância dessa questão é ainda maior se considerarmos que, no âmbito da prestação de serviços, a fidelização do cliente e sua retenção são mais importantes do que a angariação de novos consumidores, uma vez que o impacto daqueles fidelizados nos resultados da companhia é superior ao dos novos clientes (LIU et al., 2016).

A fidelização do cliente e a prestação de serviços de qualidade são características prementes no cenário competitivo em todo e qualquer negócio. No setor de A&B era um grande diferencial competitivo nas empresas aéreas, uma vez que os passageiros apresentam uma forma subjetiva de perceberem uma empresa aérea. Essa percepção tem um valor acentuado no comprometimento e na obtenção de resultados positivos à imagem da empresa e ao fortalecimento da marca (ALVES, 2002).

No passado, o ambiente global de negócios foi caracterizado como “economia de serviço”, mas hoje é chamado de “economia de experiência”, conceito introduzido por Pine e Gilmore (1999). Pelo conceito de economia de experiência, as empresas devem orquestrar eventos memoráveis para os convidados e que a memória da própria experiência se torna o produto. Lashley et al. (2005) apresentaram um estudo sobre a experiência de serviço memorável, que revelou aspectos emocionais substancialmente mais poderosos do que a qualidade dos aspectos tangíveis na criação de experiências memoráveis. A satisfação de comentários seria então gerada pela qualidade das emoções provenientes dessas experiências (LASHLEY, 2008).

A forma de contato das companhias aéreas com os passageiros é importante, uma vez que estabelece um contato inicial, fidelizando-os com o serviço prestado diretamente a ele (*internet*, lojas próprias ou *call center*), ou por meio de agências de viagens, as quais assumem o papel de pontos de venda e de contato indireto das companhias aéreas com os clientes, gerando maior abrangência geográfica e complemento de outros serviços (COUTO, 2014). Em qualquer situação de encontro, entre passageiros e funcionários das companhias aéreas, há oportunidade de valorizar e diferenciar o serviço, o que pode afetar de forma positiva a avaliação da qualidade feita por eles (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

A internet tem permitido avanços na interface das companhias aéreas, utilizando sistema de base de fornecedores por meio do abrangente comércio eletrônico. Elas podem trabalhar com fornecedores de serviço de alimentos, agendamento, especificações de menu, refeição de ordenação, encomendas de alimentos e bebidas, e outras funções. As companhias aéreas Cathy Pacific Airways e Virgin Atlantic oferecem aos passageiros intranet e e-mail em voo, em toda a sua frota (LUNDSTROM, 2001).

#### 2.4. Os custos das empresas *low cost* como fator de escolha do passageiro

A diferença de custos nos pontos de distribuição foi também um fator decisivo para a entrada e sucesso das empresas que operam *low cost*, conseguindo combinar o aumento da sua rede de distribuição com utilização de recursos como a *internet* com tecnologias mais baratas e flexíveis, construindo canais de distribuição eficazes com custo muito reduzido (SISMANIDOU; PALACIOS; TAFUR, 2009). Em face da evolução tecnológica e do novo perfil dos clientes, as companhias aéreas passaram a ser pressionadas para obter melhores e serviços mais rápidos, derivados da constante evolução tecnológica, sendo a principal a *internet* (COUTO, 2014).

Toda pessoa demonstra um motivo particular para viajar e da mesma forma, existem diferenças de importância quanto ao motivo de viagem, vale dizer: viagem para lazer, visita a familiares e amigos, férias, bem como viagens a trabalho, estudo, saúde, entre outros. A notoriedade espontânea de uma marca e o seu posicionamento na mente do consumidor é o que é denominado de *top of mind*. Avalia-se o *top of mind* entre as companhias aéreas investigando se há diferenças na importância dada às diversas dimensões do serviço, de acordo com o motivo da viagem. Nesse tipo de avaliação, as operadoras tradicionais (transportadoras de serviços completos) são mencionadas mais frequentemente por passageiros com maior percepção de sua renda disponível, viajam poucas ao ano, principalmente para fins de lazer. As transportadoras de baixo custo são mencionadas por viajantes frequentes, principalmente para fins comerciais. Assim, verificou-se que os passageiros de lazer e de negócios avaliam a importância das dimensões do serviço de maneira diferente (COUTO, 2014).

Necessário verificar se a viagem de passageiros a lazer é de interesse para as companhias aéreas, uma vez que essa modalidade engloba vários tipos de motivo, como é o caso da visita a amigos e familiares, férias ou até mesmo turismo religioso, bem como se a procura pelos passageiros é influenciada pelo destino, seja ele turístico ou não. Com a maior concorrência entre as empresas aéreas, as diferenças dos serviços colocados à disposição dos clientes são de suma importância. Entretanto, para se diferenciarem, é necessário conhecer os passageiros em todos os seus aspectos: saber o que querem, quando querem, de que forma querem, o que vão querer, quando e de que forma vão querer. Assim, torna-se necessário compreender as tendências da indústria e os diferentes fatores/dimensões de serviço que mais influencia o passageiro na escolha da companhia e conhecer o seu perfil (COUTO, 2014).

Essa procura pode ser influenciada por dois tipos de fator: a. determinante; b. motivacional. O determinante é caracterizado pela possibilidade de a pessoa viajar, como é o caso dos fatores econômicos e sociais (rendimento disponível). E o motivacional (agregado à família, estudantes, entre outros, além do tempo disponível para lazer) pelas condições oferecidas pelos prestadores de serviço na área do turismo (preço, qualidade e quantidade do produto). Faz-se uma correta análise da evolução desse segmento do transporte aéreo para checar se a respectiva procura é influenciada por alternativas ou apenas por alteração do produto. Esses fatores (determinante e motivacional) devem ser sempre avaliados no âmbito do papel que o transporte aéreo desempenha, podendo haver formas alternativas de transporte, como destinos ou atividades em que o transporte aéreo não tenha qualquer papel ativo (BRONS et al., 2002).

Nesse momento, é importante ressaltar que esta pesquisa demonstrou, por meio dos resultados, que, na atualidade, o atributo de escolha do passageiro reside na empresa *low cost*, em que a tarifa da passagem é barata por não estar incluído nenhuma prestação de serviços. Entretanto, o passageiro recebe a oferta de prestação de serviços variados por parte da companhia aérea, de forma que possa escolher os serviços que pretende contratar. O crescimento das grandes empresas do setor de *catering* gerou aumento da concorrência entre essas indústrias, alterando substancialmente os custos de serviço de bordo nos voos domésticos no Brasil. Entretanto, cumpre observar que esse fato ocorreu quando as companhias também estavam cada vez mais competitivas e, com o surgimento da operação das empresas aéreas de baixos custos, passou a existir uma pressão sobre os custos, refletindo nas margens de lucro de voo (ARIFFIN; NAMEGHI, 2013). Fortes (2011) retrata uma diminuição do custo individual com os gastos na prestação de serviço do setor de A&B pelas empresas aéreas, e essa diminuição é decorrente da mentalidade de *low cost* que as empresas começaram a adotar.

É fato notório que o consumidor dos serviços aéreos domésticos no Brasil é sensível a preços, de forma que as empresas, com o crescimento da demanda, passaram a observar melhor os novos passageiros. A lógica demonstra que, se houver aumento do transporte aéreo nos voos domésticos no Brasil, haverá queda nos gastos por parte das empresas, tornando o valor da passagem mais atrativo economicamente, de forma que, para os passageiros, embora a qualidade do serviço de bordo seja importante, o preço final da passagem aérea é o fator que faz com que o usuário escolha o transporte aéreo para se locomover (FORTES, 2011).

Certo é que, uma aeronave com maior número de passageiros, o gasto com serviços de A&B aumenta pela necessidade física de mais produtos a bordo. No entanto, supõe-se que

esse fator seja amplificado se for aliado à distância percorrida, uma vez que, em viagens mais longas, há maior gasto com serviços a bordo do que nas viagens curtas (FORTES, 2011). Em face da competição acirrada no setor aéreo, as empresas cortam custos para se manterem vivas no mercado e, entre eles, estão aqueles relacionados ao serviço de *catering*. Por outro lado, é certo que esse custo está relacionado à experiência de consumo do passageiro e à qualidade percebida dos serviços prestados pela companhia aérea.

No passado, empresas como a Varig gastavam duas vezes mais do que é gasto hoje pelas empresas aéreas. Conforme anteriormente comentado, houve uma queda acentuada nos últimos dez anos. As empresas praticamente estão se igualando no valor de custo, fato provavelmente provocado pela alta competição do setor. Para voos de curta duração, a abolição do serviço de A&B parece razoável e completamente aceitável do ponto de vista de alguns passageiros, com baixa propensão a pagar. No entanto, para voos de etapa longa, ou com muitos passageiros que viajam a negócios, essa ideia parece não ser aceitável. Fortes (2011) afirma que o grande desafio dos próximos anos será, por parte das companhias aéreas, encontrar um balanço entre competitividade de custos e satisfação do consumidor.

Com intuito de diminuir os custos ao mínimo, surgiram várias empresas de baixo custo, ou *low cost*, que, entre seus atributos, está a redução das despesas pela retirada de itens considerados supérfluos para a realização da viagem aérea. Um desses itens e que mais são percebidos pelo usuário de transporte é o setor de A&B. As decisões de serviço de voo tornaram-se cruciais para atender às necessidades e expectativas de passageiros e para diferenciar o produto. A troca entre o lucro e os custos de fornecimento e serviços exigia muito do planejador da companhia aérea. Nos dias atuais em face da economia nacional, entre outros problemas políticos no Brasil, as empresas aéreas experimentam muitos desafios. Há fatores que condicionam cada vez mais a atividade das companhias aéreas, entre eles o preço do combustível, o aumento dos custos laborais, os fenômenos de pressão contratual, como greves e ameaças de greve, desemprego e desastres naturais. O equilíbrio entre esses condicionantes torna-se difícil alcançar, principalmente com o aparecimento de companhias aéreas *low cost*, as quais geram mais eficazmente seus recursos com base na redução de custos, oferecendo menos serviços e produtos aos passageiros, cobrando, dessa forma, um preço mais baixo pelo transporte aéreo (COUTO, 2014).

Existem diferenças entre os tipos de passageiro: a. os que avaliam a imagem de uma companhia aérea mais pela qualidade de serviço prestado do que propriamente pelo preço que elas praticam, como frequência de voos, programas de fidelização e reconhecimento, os quais são igualmente valorizados como os das *full service carriers*; b. aqueles que buscam uma



companhia aérea com orientação de negócio distinta para baixos custos de operação e de preço final: as companhias aéreas *low cost carriers*.

De acordo com a pesquisa bibliográfica, o crescimento das companhias fez aumentar a competição entre elas e estimulou a procura pelo tráfego aéreo. Isso, por parte dos passageiros, também foi um fator de mudança, com o efeito cada vez maior da globalização, tal como os acordos comerciais e a expansão de transporte de carga e bens, o que levou ao aumento do tráfego e à mobilidade de passageiros empresariais. Por outro lado, quanto aos passageiros de turismo, houve uma alteração de comportamento, passando eles a preferir estadias mais curtas em vários destinos em vez de estadias mais prolongadas num único destino, fato associado também à banalização da viagem de avião, que perdeu o fascínio de outros tempos, o que levou também à aceitação de níveis de serviço com menos qualidade. O perfil do passageiro que viaja tanto nas *low cost carriers* como nas *full service carriers* está mudando, deixando de haver as diferenças e os estereótipos criados em relação ao tipo de serviço prestado pelos diferentes tipos de companhia (COUTO, 2014).

Prentice (2008) concluiu que a nacionalidade da companhia aérea, seja ela nacional ou estrangeira, influencia a atitude do passageiro em relação a escolha de uma companhia aérea. Entretanto, o mesmo estudo conclui ainda que sempre há uma tendência de passageiros que voam com mais frequência e cujo principal motivo da viagem é a trabalho, escolherem pela opção de serviços de qualidade oferecidos, em detrimento da nacionalidade da companhia aérea.

Com o aparecimento de várias companhias aéreas *low cost*, operando conjuntamente com outras empresas novas além das já existentes *full service carriers*, proporcionou ao passageiro uma vasta liberdade de escolha para voos de mesma rota ponto a ponto, ou mesmo com alternativas de escalas, e ainda com parcerias entre as diversas companhias aéreas. O sucesso das companhias *low cost*, com elevados níveis de rentabilidade, levou as companhias *full service carriers* a manter-se competitivas, obrigando-as a procurar uma alternativa para não perder o estatuto que lhes era atribuído: opção dos passageiros. Porém, a estratégia de redução de custos que foi adotada por algumas das companhias fez com que várias comodidades e certos serviços que habitualmente estariam incluídos no preço do bilhete (refeição, bebidas e outros tipos de conforto) fossem excluídos. Um voo em grande escala, para a produção de unidades de A&B, pode empregar mais de oitocentos empregados para produzir até vinte e cinco mil refeições diárias durante períodos de pico. Uma companhia de aviação internacional de grande porte pode ter centenas de pousos e decolagens todos os dias em apenas seu *hub* principal, motivo pelo qual a comida é servida em bandejas para uso dos

passageiros no avião, com alguma semelhança com o estilo de serviço em restaurantes ou lanchonetes. A comida é preparada de maneira cada vez mais semelhante ao alimento de produção em uma cozinha industrial, e as refeições são transportadas e fornecidas por sistemas de distribuição e logística do estilo militar (ARIFFIN & NAMEGHI, 2013).

Esse tipo de empresa aposta em novas criações na área gastronômica, tendo sempre em conta o que os clientes desejam e o que é mais adequado às necessidades da viagem: tipo de forno a bordo e tempo de execução do prato. O aumento dos custos e da concorrência levou as empresas aéreas a repensar o modelo de negócio de A&B. Muito da produção está sendo terceirizada para fabricantes de alimentos e fornecedores. Com a tecnologia da informação e, em particular, a internet, as empresas redesenharam seus processos, passando a gerenciar por meio da terceirização. Isso contribui para a monitoração dos custos de forma mais eficaz (ARIFFIN; MAGHZI, 2013).

Segundo a Associação Internacional de Transportes Aéreos (IATA), os custos de realização do *catering* chegam a alcançar de 2 a 3% do total de gastos de uma empresa aérea. Além dos custos com fabricação e seguimento de regras e padrões da legislação aeronáutica, os alimentos e bebidas servidos a bordo têm o custo do transporte. Cada quilograma de produto destinado ao serviço de bordo significa gasto com combustível para transportá-lo. Esse peso poderia ser trocado por carga paga, uma vez que cortar custos pode ser a diferença entre lucro e prejuízo para a operadora (FORTES, 2011).

## **CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA**

Para o desenvolvimento desta dissertação foi utilizado o método científico, com o propósito de deixar o texto lógico, sistemático, coerente e sobretudo argumentado (DEMO, 2000). Devido ao fato da pesquisa se aplicar a ciências sociais, o foco maior da análise será a apreciação da teoria segundo preconiza Demo (2000), pois o que conta é a argumentação lógico-experimental.

Para Kerlinger (1988), isso se dá pela necessidade de um método de conhecimento e compreensão mais confiável do que aqueles desprovidos de controle para o conhecimento dos fenômenos naturais.

Marconi e Lakatos (2017) argumentam que o conhecimento científico é real e factual, porque lida com ocorrências ou fatos por meio de proposições ou hipóteses que podem ser testadas, confirmando-as ou refutando-as. Além disso, é sistemático por tratar-se de um saber ordenado, que é verificável e também falível, já que não se propõe a ser definitivo, absoluto ou final.

A importância da pesquisa científica é a busca pela objetividade, porque sem ela o estudo perde o seu caráter único e especial, fato que não é fácil de atingir devido às sutilezas e também por suas implicações complexas. Por outro lado, o caráter empírico é mais simples de compreender por se tratar de uma experimentação sistemática para entender o fenômeno (KERLINGER, 1988).

Para se desenvolver a pesquisa de forma científica, o que permitiu transformar o conhecimento reflexivo do autor em saber metódico, por meio da busca do porquê de determinado fenômeno. A estrutura da pesquisa será explicada no próximo tópico (RICHARDSON, 1999).

### **3.1. Estrutura da Pesquisa**

É perfeitamente possível verificar a preferência da parcela da população que utiliza os serviços aéreos: nível de escolaridade, frequência de uso e motivo de viagem, o que determina em que medida essas variáveis se relacionam entre si. Um problema pode ser formulado para avaliar uma ação com possibilidades de consequências variadas, interesses práticos, ou ainda por áreas já exploradas com o objetivo de melhor determinar a forma em que os eventos ocorrem ou como podem ser influenciados por outros (GIL, 2006).

Para atingir o objetivo da pesquisa optou-se por adotar uma pesquisa do tipo mista, ou seja, quantitativo e qualitativo (SORDI, 2012). Essa escolha se baseou no problema da pesquisa: uma situação que necessita de discussão, investigação e solução (KERLINGER, 1988).

O estudo foi realizado tendo em linha o seguinte modelo: inicialmente, com a formulação do seguinte problema: “A&B é um fator determinante para a escolha de uma companhia aérea pelo passageiro em voo doméstico no Brasil?”. Essa questão é passível de discussão, uma vez que envolve diversas variáveis as quais podem ser testadas, como, por exemplo, os atributos de escolha dos passageiros em prestação de serviços, a qualidade, a hospitalidade e a segurança.

Quanto ao nível da pesquisa, segundo Gil (2008), pode ser classificada em três níveis: a. estudos exploratórios; b. estudos descritivos; c. pesquisas explicativas.

Devido a esse fato e para atingir o objetivo explorado, o estudo foi desenvolvido em três fases interdependentes, seguindo o modelo de delineamento proposto por Gil (2008).

Na primeira fase, é desenvolvida de forma exploratória principalmente por ser o assunto pouco estudado, visando passar uma visão geral da questão, o que permitirá formular hipóteses mais precisas e operacionalizáveis (GIL, 2008).

Gil (2008) também observa que, na maior parte das vezes, a pesquisa exploratória constitui a primeira etapa de uma investigação mais ampla, pois permite a busca de esclarecimentos e a delimitação do assunto, por meio da pesquisa bibliográfica, a qual foi desenvolvida nos capítulos 1 e 2 deste trabalho, produzindo como produto final um problema mais esclarecido, permitindo o avanço do estudo por meio de procedimentos sistematizados.

Com base no referencial teórico, foi elaborado o Apêndice 1, o qual permitiu a delimitação das variáveis e das dimensões que apoiaram o estudo e serviu como entrada para o início da fase 2 da pesquisa.

A segunda fase foi desenvolvida por meio de uma pesquisa descritiva e teve como objetivo primordial descrever as características da população ou do fenômeno estudado, estabelecendo relações entre as variáveis do estudo (GIL, 2008). A razão do desenvolvimento foi tentar reduzir as informações em relação ao assunto estudado, já que o pesquisador necessitou, após a fase exploratória, reduzir os dados de forma a manejá-los com mais facilidade (KERLINGER, 1988).

Tanto para a segunda fase quanto para a terceira, com base no referencial bibliográfico, foi elaborado um questionário (instrumento de pesquisa – apêndice 01), o qual seguiu uma definição operacional por meio de uma sequência de passos para se obter uma medida, a escolha do questionário se deveu por ser menos dispendioso, além de exercer menos pressão ao respondente, além de fazer com que os informantes possam se sentir seguros devido ao anonimato (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 2007a).

Para alcançar um resultado junto aos participantes, foi utilizado um questionário de questões fechadas, por meio da escala de sete pontos, baseada na escala de Likert, a qual é amplamente empregada e exige que os respondentes indiquem o grau de concordância ou discordância de cada afirmativa de uma série. Normalmente, esse tipo de escala apresenta cinco categorias de resposta, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente” (MALHOTRA, 2011).

Foi escolhida a pesquisa *survey* por ser guiada por todas as restrições lógicas, além de seu emprego facilitar a aplicação cuidadosa do pensamento lógico e explicar as razões e as fontes de evento, características e correlações observadas. Com formato claro e determinístico, permite a elaboração clara e rigorosa de um modelo lógico (BABBIE, 1999).

Para o desenvolvimento do *Survey*, o universo da pesquisa abrangeu pessoas que viajaram em companhias aéreas nos últimos dois anos e que emitiram respostas adequadas para o desenrolar da pesquisa.

Com relação ao plano amostral da pesquisa, foi considerada satisfatória a amostra com base na recomendação de Hair et al. (2009): “o mínimo é ter pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas [...]”. Para a concepção da pesquisa de levantamento (*survey*), foram consideradas como unidades de análise pessoas que viajaram em companhias aéreas, tendo como moldura de amostragem pessoas aleatórias. Para Selltiz, Wirghtsman e Cook (2007c) cada unidade básica de análise é considerada um caso, sendo cada um composto por valores de uma ou mais medidas ou informações que foram levantadas, por meio de variáveis.

Para a averiguação de dados dessa fase, foi utilizada a análise fatorial exploratória (AFE), que é um conjunto de técnicas multivariadas, cujo objetivo é encontrar a estrutura subjacente em uma matriz, buscando determinar as relações entre os fatores sem estabelecer determinar em que medida os resultados se ajustam a um modelo (PESTANA; GAGEIRO, 2013).

A escolha da análise fatorial se deveu ao poder de redução de dados que ela apresenta, simplificando-os e permitindo sua explicação (HAIR et al., 2009). Os fatores encontrados na

análise fatorial foram utilizados para o desenvolvimento da fase 3 da pesquisa, a qual buscou determinar as correlações entre os constructos prestação de serviços de qualidade, *low cost* e conforto em alimentos e bebidas. Essa pesquisa também serviu para calibrar as hipóteses que foram testadas no estudo.

Um fator é uma variável subjacente e não observada que presumivelmente explica os testes ou as medidas observadas. Fatores também são chamados de constructos e representam uma entidade hipotética, uma variável não observada, que esteja subjacente a testes, escalas, itens e medidas de qualquer espécie (KERLINGER, 1988).

A fase 3 foi composta por uma pesquisa de nível explicativa utilizando os fatores descobertos na fase 2, com o objetivo de analisar as relações entre os fatores. Uma relação é um conjunto de pares ordenados, sendo um par ordenado a condição de existência de uma ordem fixa para que esses objetos sejam colocados ou mesmo apareçam em uma sequência predeterminada (KERLINGER, 1988).

Para testar as relações entre os fatores (constructos), foram criadas hipóteses, que, segundo Richardson (1999), é uma resposta possível de ser testada e fundamentada para uma pesquisa feita relativa ao fenômeno escolhido.

Kerlinger (1988, p. 37) observa que uma “hipótese é um enunciado conjectural entre duas ou mais variáveis”, o qual também preconiza que devem ser testáveis ou, no mínimo, conter implicações para teste.

Para análise e teste das hipóteses, foi utilizado o modelo de equações estruturais por meio do software SmartPLS 3.2.7, cujo objetivo é analisar as hipóteses do estudo que foram obtidas com base na averiguação dos dados da análise fatorial exploratória (AFE), desenvolvida na fase 2.

Um modelo de caminhos PLS é constituído por dois elementos, sendo o primeiro o modelo estrutural (*inner model*) e o segundo os modelos de mensuração (PLS-SEM) dos relacionamentos mostrados entre os constructos e as variáveis (HAIR et al., 2016).

### **3.2. Coleta e Análise dos Dados**

A pesquisa superou as fases 2 e 3, que foi um levantamento interseccional por serem dados colhidos num certo momento, a partir de uma amostra selecionada, o que permite a descrição e a determinação de relações na época do estudo (BABBIE, 1999). Os dados para a

pesquisa foram coletados no período de dois meses entre outubro e novembro de 2017, por meio de um formulário disponibilizado no Google Docs.

A população dessa pesquisa abrangeu clientes das companhias aéreas, que viajaram nos últimos dois anos, tendo como foco voos domésticos, ou seja, dentro do Brasil. Selltiz, Wrightsman e Cook definem como população um agregado de todos os elementos que se adequam a um conjunto de especificações *a priori*, sendo que um membro é definido como elemento da pesquisa (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 2007b).

Uma moldura de amostragem é a lista de unidades de amostra da qual uma delas, ou alguma etapa dela, é selecionada. Se uma amostra simples de estudantes for selecionada de uma lista de estudantes, a listagem torna-se a moldura de amostragem (BABBIE, 1999).

A moldura amostral teve 132 respostas que foram tratadas inicialmente utilizando o Software SPSS 22 e, em seguida, tratadas com o Software SmartPLS 3.2.7, com o propósito de obter os fatores da pesquisa e, posteriormente, efetuaram-se os testes das hipóteses de relação entre os fatores.

Os dados foram averiguados por meio de técnicas multivariadas, sendo a fase 1 pela análise fatorial exploratória, e a fase 2 pela análise fatorial confirmatória, com base na análise de equações estruturais (HAIR et al., 2016; LATTIN; CARROLL; GREEN, 2010; MINGOTI, 2007).

O instrumento de pesquisa passou por um pré-teste avaliado por cinco especialistas, com o propósito de determinar a sua validade semântica, ou seja, verificar se eles entendiam o que estava sendo perguntado. Após essa fase, o instrumento sofreu alterações e foi enviado uma coleta inicial para 20 participantes, na qual se procurou determinar a variabilidade dos dados (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 2007b).

## CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram analisados os resultados da pesquisa. Inicialmente, realizamos uma validação semântica do instrumento de pesquisa, enviando para cinco pessoas com titulação em doutorado em diversas áreas. Com base nas respostas, foi ajustado o instrumento de pesquisa. Ato contínuo, efetuamos uma amostra da pesquisa, realizada com 20 respondentes, cujas respostas demonstraram que a pesquisa é consistente, motivo pelo qual se deu continuidade a ela. A pesquisa foi desenvolvida com pessoas que viajaram de avião nos últimos 24 meses, com o objetivo de obter 200 respondentes, mas apenas 132 a fizeram, sendo considerado 104 respostas válidas.

A Tabela 1 demonstra a população que utilizou a prestação de serviço de companhias aéreas nos últimos 24 meses para viajar, sendo que, dos 132 respondentes, 104 utilizaram e 28 não.

Tabela 1 – Total da amostra dos que utilizaram as companhias aéreas

		Frequência	Percentual
Válidos		132	100
	Não viajou	28	21,2
	Viajou	104	78,8
	Total	132	100

Fonte: Pesquisa (2017)

A Tabela 2 demonstra a população que utilizou a prestação de serviço de companhias aéreas nos últimos 24 meses para viajar e podemos verificar que a maioria dos respondentes se concentrou nas faixas de um a nove voos no período estabelecido.

Tabela 2 – Total da amostra dos que utilizaram as companhias aéreas nos últimos 24 meses

Qual é a sua taxa de utilização de companhias aéreas nos últimos 24 meses?					
		Frequência	Porcentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
Válidos		3	2.8	2.8	2.8
	De 1 a 9 vezes	88	83.0	83.0	85.8
	De 10 a 20 vezes	12	11.3	11.3	97.2
	Mas de 20 vezes	3	2.8	2.8	100.0
	Total	106	100.0	100.0	

Fonte: Pesquisa (2017)



A Tabela 3 demonstra a população que utilizou a prestação de serviço de companhias aéreas por motivo de viagem. Foi verificado que a maioria dos respondentes se concentrou nas viagens de lazer.

Tabela 3 – Total da amostra dos que utilizaram companhias aéreas por motivo de viagem

		Frequência	Percentual
Válidos		104	
	Lazer	68	65,4
	Negócios	26	25
	Outros	10	9,6
	Total	104	100

Fonte: Pesquisa (2017)

A Tabela 4 demonstra o tempo médio de duração dos voos domésticos realizados pelos respondentes no Brasil, sendo certo que a média dessa duração, no período pesquisado, vale dizer, nos últimos 24 meses, gira em torno de duas a quatro horas.

Tabela 4 – Total da amostra do tempo de duração de voo

O tempo médio de duração das minhas viagens é de:					
		Frequência	Percentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
Válidos		3	2.8	2.8	2.8
	Entre 1 e 2 horas	27	25.5	25.5	28.3
	Entre 2 e 4 horas	38	35.8	35.8	64.2
	Entre 4 e 6 horas	11	10.4	10.4	74.5
	Mais de 6 horas	23	21.7	21.7	96.2
	Menos de 1 hora	4	3.7	3.7	100
	Total	106	100.0	100.0	100

Fonte: Pesquisa (2017)

A Tabela 5 demonstra a faixa de idade dos respondentes da amostra, de modo a analisar a faixa de idade predominante nesse tipo de utilização de transporte. Pode-se verificar que a maioria dos respondentes se concentrou na faixa dos 18 a 25, 26 a 35 e também dos 40 a 50 anos, representando cerca de 73,6% da amostra, demonstrando que a idade não é um fator limitador da pesquisa.

Tabela 5 – Total da amostra por faixa de idade

Qual é sua idade?					
		Frequência	Percentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
Válidos		4	3.8	3.8	3.8
	Entre 18 e 25 anos	26	24.5	24.5	28.3
	Entre 26 e 35 anos	28	26.4	26.4	54.7

	Entre 36 e 40 anos	12	11.3	11.3	66.0
	Entre 40 e 50 anos	21	19.8	19.8	85.8
	Mais de 50 anos	13	12.3	12.3	98.1
	Mais de 60 anos	2	1.9	1.9	100.0
	Total	106	100.0	100.0	

Fonte: Pesquisa (2017)

A Tabela 6 demonstra a divisão da população segundo o sexo dos respondentes, sendo que, dos 130 respondentes, 31 pessoas são do sexo feminino e 72 do sexo masculino, demonstrando que, atualmente, a população masculina é a que mais utiliza o transporte aéreo.

Tabela 6 – Total da amostra de acordo com o sexo

Qual é o seu sexo?					
		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidos		3	2.8	2.8	2.8
	Feminino	31	29.2	29.2	32.1
	Masculino	72	67.9	67.9	100.0
	Total	106	100.0	100.0	

Fonte: Pesquisa (2017)

A Tabela 7 demonstra o nível de escolaridade dos respondentes, sendo que dos cento e quatro respondentes sessenta possuem nível superior, demonstrando as pessoas de nível superior utilizam mais o transporte aéreo.

Tabela 7 – Total da amostra de acordo com o nível de escolaridade

Qual é o seu nível de escolaridade?					
		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidos		3	2.8	2.8	2.8
	Doutorado	4	3.8	3.8	6.6
	Ensino Médio	10	9.4	9.4	16.0
	Ensino Superior	49	46.2	46.2	62.3
	Mestrado	15	14.2	14.2	76.4
	Pós-graduação	25	23.6	23.6	100.0
	Total	106	100.0	100.0	

Fonte: Pesquisa (2017)

Após a verificação dos dados socioeconômicos, foram analisados os dados referentes à satisfação do cliente, em suas diversas dimensões, como hospitalidade, prestação de serviços, qualidade, gestão logística e alimentos e bebidas, utilizando-se a análise fatorial exploratória (AFE), com vistas a estabelecer os constructos e também os passos que foram efetuados para chegar ao resultado. Inicialmente, utilizou-se a rotação do tipo Varimax, com extração pelo

método das componentes principais. De acordo com Malhortra (2006), “fator é uma dimensão subjacente que explica as correlações entre um conjunto de variáveis”. O método de rotação ortogonal de rotação varimax minimiza o número de variáveis com altas cargas sobre um fator reforçando a interpretabilidade dos fatores (MALHORTRA, 2006). Após se extraírem os fatores utilizando o método varimax, foi efetuada uma análise das comunalidades que é “uma porção da variância que uma variável compartilha com todas as outras variáveis consideradas” (MALHORTRA, 2006), de modo a analisar as variáveis que apresentavam baixos níveis, ou seja, valores  $< 0,50$ . Após essa análise, foram eliminadas as variáveis “1, 7, 8, 17, 18, 23 e 25”. Em seguida, rodou-se novamente a análise fatorial no SPSS 14, que apresentou uma solução com três constructos apresentados na Tabela 8:

Tabela 8 – Comunalidades

	Inicial	Extraída
Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que: [2. tenha um serviço de bordo de qualidade.]	1.000	.794
Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que: [3. ofereça alimentos e bebidas a bordo.]	1.000	.764
Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que: [4. tenha bom atendimento por parte da tripulação.]	1.000	.893
Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que: [5. eu perceba qualidade no atendimento por parte dos funcionários da empresa.]	1.000	.904
Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que: [6. tenha um bom preço.]	1.000	.874
Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [9. a que oferece o melhor serviço de bordo.]	1.000	.823
Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [10. a que oferece o melhor atendimento a bordo.]	1.000	.861
Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [11. a que possui os comissários mais atenciosos.]	1.000	.818
Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [12. a que oferece um processo seguro de compra de serviços (internet, alimentos etc.).]	1.000	.501
Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [13. a que oferece o melhor conforto a bordo.]	1.000	.742
Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [14. a que garante a segurança alimentar no fornecimento de alimentos e bebidas.]	1.000	.727
Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [15. a que me oferece percepção de segurança de voo.]	1.000	.829
Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [16. a que me recebe bem.]	1.000	.828
Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [19. a que apresenta eficiência no serviço a bordo da aeronave.]	1.000	.834
Eu com certeza voltaria a utilizar os serviços de uma empresa aérea que: [20. me oferecesse a opção de pagar pelo despacho de bagagem.]	1.000	.650
Eu com certeza voltaria a utilizar os serviços de uma empresa aérea que: [21. reduzisse o preço da passagem por não utilizar o despacho de bagagem.]	1.000	.713
Eu com certeza voltaria a utilizar os serviços de uma empresa aérea que: [22. oferecesse passagens mais baratas por não incluir valor de outros serviços de bordo.]	1.000	.722

Em relação ao serviço de alimentos e bebidas a bordo da aeronave: [24. eu aceitaria pagar por esse serviço, desde que houvesse redução no preço da passagem.]	1.000	.621
Em relação ao serviço de alimentos e bebidas a bordo da aeronave: [26. percebo que a venda não influencia na escolha da companhia aérea.]	1.000	.523
Em relação ao serviço de alimentos e bebidas a bordo da aeronave: [27. considero importante a segurança alimentar de produtos oferecidos durante a viagem.]	1.000	.780
Em relação ao serviço de alimentos e bebidas a bordo da aeronave: [28. considero esse aspecto um fator importante na escolha da companhia aérea.]	1.000	.603
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Fonte: Pesquisa (2017)

Em seguida, utilizou-se a matriz anti-imagem que “contém na sua diagonal principal as medidas de adequação amostral (MSA) para cada variável” (PESTANA; GAGEIRO, 2013), pois quanto maiores as medidas, sugere-se a não exclusão da variável do modelo. Após essa análise, a variável 23 foi eliminada por apresentar índice 0,435, abaixo do índice. As tabelas finais com os valores da diagonal da matriz anti-imagem são apresentadas na Tabela 9:

Tabela 9 – Valores de MSA obtidos na matriz anti-imagem

Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que: [2. tivesse um serviço de bordo de qualidade.]	.931a
Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que: [3. oferecesse alimentos e bebidas a bordo.]	.900a
Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que: [4. tivesse bom atendimento por parte da tripulação.]	.937a
Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que: [5. eu percebesse qualidade no atendimento por parte dos funcionários da empresa.]	.925a
Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que: [6. tivesse bom preço.]	.942a
Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [9. a que oferece o melhor serviço de bordo.]	.929a
Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [10. a que oferece o melhor atendimento a bordo.]	.930a
Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [11. a que possui os comissários mais atenciosos.]	.901a
Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [12. a que oferece um processo seguro de compra de serviços (internet, alimentos etc.).]	.939a
Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [13. a que oferece o melhor conforto a bordo.]	.955a
Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [14. a que garante a segurança alimentar no fornecimento de alimentos e bebidas.]	.951a
Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [15. a que me oferece percepção de segurança de voo.]	.956a
Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [16. a que me recebe bem.]	.939a
Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [19. a que apresenta eficiência no serviço a bordo da aeronave.]	.943a
Eu com certeza voltaria a utilizar os serviços de uma empresa aérea que: [20. me oferecesse a opção de pagar pelo despacho de bagagem.]	.859a
Eu com certeza voltaria a utilizar os serviços de uma empresa aérea que: [21. reduzisse o preço da passagem por não utilizar o despacho de bagagem.]	.929a
Eu com certeza voltaria a utilizar os serviços de uma empresa aérea que: [22. oferecesse passagens mais baratas por não incluir valor de outros serviços de bordo.]	.918a

Em relação ao serviço de alimentos e bebidas a bordo da aeronave: [24. eu aceitaria pagar por esse serviço, desde que houvesse redução no preço da passagem.]	.912a
Em relação ao serviço de alimentos e bebidas a bordo da aeronave: [26. percebo que a venda não influencia na escolha da companhia aérea.]	.904a
Em relação ao serviço de alimentos e bebidas a bordo da aeronave: [27. considero importante a segurança alimentar de produtos oferecidos durante a viagem.]	.946a
Em relação ao serviço de alimentos e bebidas a bordo da aeronave: [28. considero esse aspecto um fator importante na escolha da companhia aérea.]	.900a
Medidas de Adequação da Amostra (MSA)	

Fonte: Pesquisa (2017)

Para verificar se é possível analisar os dados utilizando análise fatorial, foi utilizada a medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de Bartlett (MALHORTA, 2006), conforme pode ser observado na Tabela 10:

Tabela 10 – KMO e teste de esfericidade de Bartlett

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.931
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2.390.289
	Df	210
	Sig.	.000

Fonte: Pesquisa (2017)

Restou demonstrado que o valor do KMO é 0,931, o que indica bons coeficientes de correlações parciais na amostra. Por essa razão, pode-se considerar a utilização da análise fatorial. O teste de esfericidade Bartlett testa a hipótese de a matriz ser a matriz identidade, sendo que, para esse caso, a hipótese é nula, com um nível de significância menor que 0,001, ou seja, as variáveis apresentam correlação perfeita com elas mesmas e também podem mostrar correlações com outras variáveis (MALHORTA, 2006; PESTANA; GAGEIRO, 2013).

Ato contínuo, foi verificada a variância explicada pelos três fatores. A Tabela 11 demonstra os valores de explicação da variância para cada fator em separado, como também a explicação total da solução.

Tabela 11 – Total da variância explicada pelo método de extração das componentes principais

Total: Variance Explained									
Componentes	Initial Eigenvalues	Extração do somatório dos quadrados das cargas			Rotação da somatória dos quadrados das cargas				
		% da Variância	% Cumulativo	Total	% da Variância	% Cumulativo	Total	% Variância	% Cumulativo
1	12.621	60.098	60.098	12.621	60.098	60.098	6.306	30.028	30.028
2	1.947	9.272	69.371	1.947	9.272	69.371	5.730	27.287	57.315
3	1.235	5.882	75.252	1.235	5.882	75.252	3.767	17.937	75.252

Método de extração: análise das componentes principais

Fonte: Pesquisa (2017)

Assim, verifica-se que a solução de três fatores é responsável por explicar cerca de 75,25% da variância total. Pode-se também perceber que a maior parte da variância é explicada pelo primeiro fator, cerca de 30%. O segundo fator é responsável por 27%, e o terceiro por 17% da variância explicada.

Após a verificação da variância, procedeu-se com a análise do Alpha de Cronbach para os três fatores encontrados. O Alpha de Cronbach é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,07 considerados os limites inferiores de aceitabilidade (HAIR et al., 2009). Os valores encontrados nos três fatores são apresentados na Tabela 12:

Tabela 12 – Alpha de Cronbach dos fatores

Fator	Alpha de Cronbach	Num. variáveis
1	.950	9
2	.962	7
3	.841	5

Fonte: Pesquisa (2017)

O primeiro fator é composto pelas variáveis:

- 9 – Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho a que oferece o melhor serviço de bordo.
- 7 – Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que tivesse bom preço.
- 5 – Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que eu percebesse qualidade no atendimento por parte dos funcionários da empresa.

O primeiro fator apresenta índice de confiabilidade de 0,95; o segundo 96% e o terceiro 84%, significando que apresentam boa consistência interna (PESTANA; GAGEIRO, 2013).

Após a análise do Alpha de Cronbach de cada fator envolvido na análise, procedeu-se com a análise da Matriz Rotacionada de fatores, a qual foi obtida pelo método de rotação Varimax, com normalização Kaiser, por apresentar a melhor resolução. Para chegar ao resultado final, o modelo sofreu nove iterações. A solução final ficou com três fatores, que, após a análise, foram nomeados de acordo com a relação que eles apresentavam com a teoria do referencial teórico. Isso é demonstrado na Tabela 13:

Tabela 13 – Tabela de fatores rotacionados pelo método Varimax

Rotated Component Matrixa				
		Fatores		
		1	2	3
<b>Conforto e A&amp;B</b>	Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [10. a que oferece o melhor atendimento a bordo.]	.884		
	Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [9. a que oferece o melhor serviço de bordo.]	.878		
	Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [11. a que possui os comissários mais atenciosos.]	.845		
	Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [13. a que oferece o melhor conforto a bordo.]	.736		
	Em relação ao serviço de alimentos e bebidas a bordo da aeronave: [28. considero esse aspecto um fator importante na escolha da companhia aérea.]	.706		
	Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [14. a que garante a segurança alimentar no fornecimento de alimentos e bebidas.]	.695		
	Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [19. a que apresenta eficiência no serviço a bordo da aeronave.]	.692		
	Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [16. a que me recebe bem.]	.666		
	Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [12. a que oferece um processo seguro de compra de serviços (internet, alimentos etc.).]	.537		
<b>Prestação de Serviços com Qualidade</b>	Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que: [2. tivesse um serviço de bordo de qualidade.]		.808	
	Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que: [3. oferecesse alimentos e bebidas a bordo.]		.804	
	Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que: [6. tivesse um bom preço.]		.793	
	Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que: [5. eu percebesse qualidade no atendimento por parte dos funcionários da empresa.]		.770	
	Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que: [4. tivesse bom atendimento por parte da tripulação.]		.753	
	Em relação ao serviço de alimentos e bebidas a bordo da aeronave: [27. considero importante a segurança alimentar de produtos oferecidos durante a viagem.]		.684	
	Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [15. a que me oferece percepção de segurança de voo.]		.634	
<b>Low cost e serviços agregados</b>	Eu com certeza voltaria a utilizar os serviços de uma empresa aérea que: [20. me oferecesse a opção de pagar pelo despacho de bagagem.]			.778
	Eu com certeza voltaria a utilizar os serviços de uma empresa aérea que: [22. oferecesse passagens mais baratas por não incluir valor de outros serviços de bordo.]			.739
	Eu com certeza voltaria a utilizar os serviços de uma empresa aérea que: [21. reduzisse o preço da passagem por não utilizar o despacho de bagagem.]			.693
	Em relação ao serviço de alimentos e bebidas a bordo da aeronave: [26. percebo que a venda não influencia na escolha da companhia aérea.]			.672
	Em relação ao serviço de alimentos e bebidas a bordo da aeronave: [24. eu aceitaria pagar por esse serviço, desde que houvesse redução no preço da passagem.]			.659

Fonte: Pesquisa (2017)

Com base nas informações apresentadas na Tabela 13, os fatores foram nomeados de acordo com a teoria apresentada no referencial teórico.

O primeiro fator foi nomeado **Conforto em A&B**, com base nas definições de hospitalidade comercial propostas por Ariffin e Maghzi (2013) e Lashley (2008), uma vez que a hospitalidade na aviação civil comercial é um procedimento que enfatiza o acolhimento e, por intermédio de serviços de bordo personalizados, proporciona conforto físico e psicológico aos passageiros. Ao comprar uma passagem aérea, o cliente adquire a viagem e outros subprodutos que interferem no modo de enxergar a empresa operadora, como programas de milhagem, disponibilidade de internet tanto no terminal de embarque como no avião, serviço de bordo diferenciado e conforto na viagem. O tamanho da aeronave também é relevante, mas apenas para alguns grupos de passageiro muito específicos (FORTES, 2011).

O segundo fator foi nomeado **Prestação de serviços com qualidade**. Refere-se ao fato de não haver consenso em relação à ligação direta entre satisfação e qualidade. Além de ser um antecedente da satisfação, a qualidade do serviço de bordo é o fator mais sentido pelos passageiros, apesar de a definição de qualidade entrar no campo da subjetividade. No caso do setor de A&B, o que é mais sentido pelo cliente é a modificação do tipo de alimento servido.

Fortes (2011) observa que, para o passageiro, a imagem da companhia pode estar relacionada aos serviços de A&B prestados a bordo, sendo fasto notório que, nos dias atuais, as empresas aéreas brasileiras que operam voos nacionais vendem lanches em vez de oferecê-las gratuitamente. Diversas características, como viagem de negócio ou lazer, idade do passageiro e tarifa, são importantes no processo de decisão na escolha de uma empresa aérea, havendo importância também os programas de passageiros frequentes, com maior relevância no segmento *business*. Esses fatores influenciam, de forma direta, a qualidade percebida, como, por exemplo, o uso da internet como canal de compra, que tem aumentado na indústria da aviação comercial, também resultado da aposta das companhias aéreas na redução de custos por meio de outros canais de distribuição (COUTO, 2014). A qualidade gera confiança, em virtude da capacidade dos prestadores na execução desses serviços de forma confiável e com precisão.

A pesquisa investiga se há inter-relação entre qualidade do serviço, fidelização e satisfação do cliente. Atribui-se aos prestadores de serviços assegurar a credibilidade do fornecedor e, para isso, os gerentes de empresas de *fast food* devem melhorar a qualidade de confiança, a qualidade responsiva, a qualidade assegurada, a qualidade empática e a qualidade tangível, para garantir que os clientes obtenham melhor qualidade de serviço do que eles esperavam (LIU et al., 2016).



O terceiro fator foi nomeado **Low cost e serviços agregados**. A diferença de custos nos pontos de distribuição foi também um fator decisivo para a entrada e o sucesso das empresas *low cost*, que combinaram o aumento da rede de distribuição da internet com tecnologias mais baratas e flexíveis, construindo canais de distribuição eficazes de custo reduzido (SISMANIDOU et al., 2009).

O entretenimento a bordo e a utilização de áudio e vídeo de qualidade e com sofisticação têm sido uma importante forma de diferenciação entre as companhias aéreas, particularmente em voos de longa duração, nos quais os conteúdos disponibilizados vão desde catálogo variado de filmes, câmaras exteriores, jogos, música até catálogos de compras. Esse segmento acompanha as particularidades de cada mercado e a tendência dos cidadãos de cada país para viajar, havendo diferenças significativas. Nas viagens a negócios, o transporte aéreo de passageiros *business*, cujo objetivo do deslocamento é o trabalho, ganha cada vez maior importância, tornando-se um elemento fundamental nas áreas de negócios. Com a evolução da indústria e o aparecimento de novas companhias aéreas, vem sendo observado, mais recentemente, um crescimento global do tráfego *business* nas companhias aéreas *low cost*.

A tendência de crescimento é contrária à ideia de que esse tipo de passageiro é mais tradicional e procura os serviços que uma companhia aérea tradicional proporciona em comparação à uma *low cost*. Existem dois tipos de passageiro: a. os que valorizam os serviços, como o Programa de Passageiro Frequentemente e o serviço prestado a bordo; b. os que não valorizam esses serviços, característicos das companhias tradicionais. A qualidade de serviço mais valorizada pelos passageiros inclui as condições para uso de serviços colocados à disposição para consumo, como parcerias com outras empresas ou instituições relacionadas à indústria da aviação, sala de espera para embarque, horários, frequências e Programa de Passageiro Frequentemente.

Com o intuito de diminuir custos ao mínimo, as empresas de baixo custo, ou *low cost*, reduziram as despesas pela retirada de itens considerados supérfluos para a realização da viagem. Um desses itens e que mais são percebidos pelo usuário de transporte é o A&B. As decisões de serviço de voo tornaram-se crucial para atender às necessidades e expectativas de passageiros e para diferenciar o produto. A decisão de obter maior lucro cortando os custos com o fornecimento de prestação de serviços de A&B a bordo das aeronaves em voo exigiram muito do planejador da companhia aérea. Refeições ligeiras tornaram-se a tendência com a introdução de uma seleção de sanduíches *self-service*. Entretanto, companhias aéreas como a Swissair apresenta cozinha moderna, e a Air One introduz refeições de primeira classe preparadas pelos comissários de bordo em um *buffet* (Dana, 1999).

As hipóteses do estudo tendo como base a análise dos dados e a teoria foram:

H1 – A prestação de Serviços de Qualidade implica positivamente o Conforto em A&B em companhias aéreas.

H2 – A prestação de Serviços de Qualidade implica positivamente o conceito de *low cost*, melhorando a visão positiva do cliente das companhias aéreas.

A Figura 1 representa o modelo que será testado com base no modelo de equações estruturais (PLS-PM), por meio do SmartPLS 3.2.7:

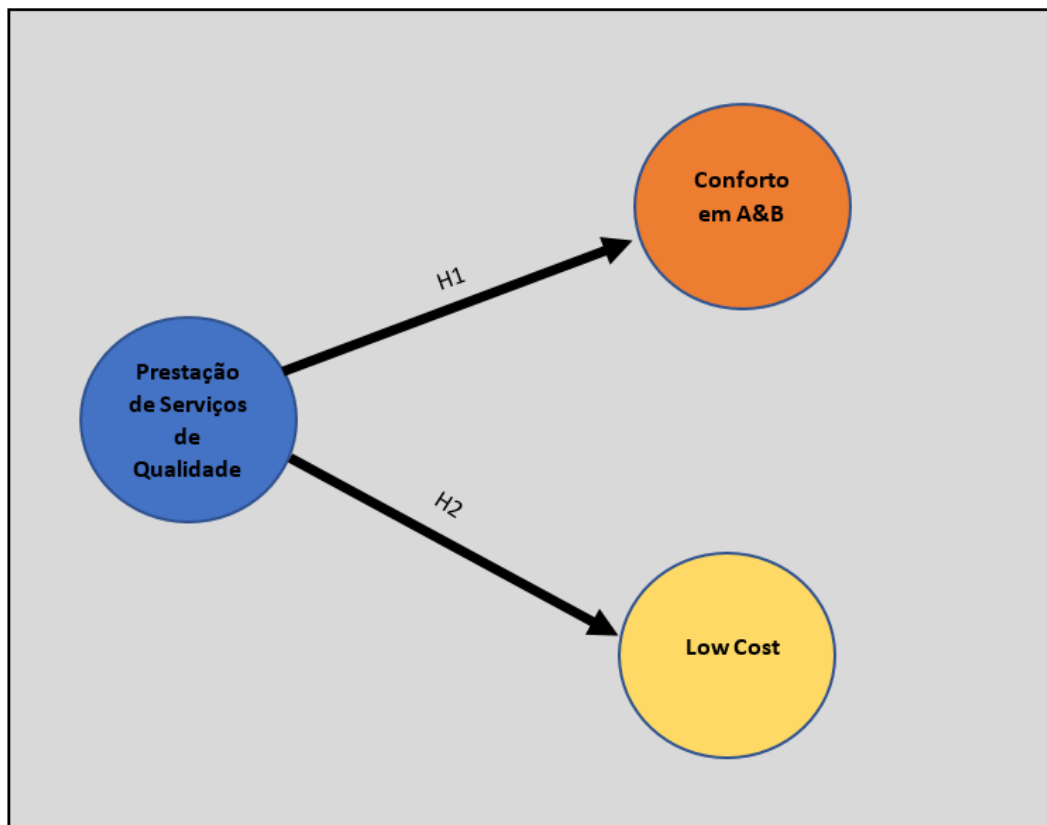


Figura 1 – Modelo teórico de *catering* em aviação  
Fonte: Elaborada pelo autor (2017)

A análise fatorial foi iniciada por meio das equações estruturais que objetivou a análise fatorial confirmatória do modelo. Tendo como objetivo facilitar a análise fatorial confirmatória por meio das equações estruturais, as variáveis resultantes da análise fatorial exploratória (AFE) foram recodificadas, segundo as conversões apresentadas no Apêndice 3:

Após a recodificação apresentada por meio do Apêndice 3, as variáveis foram submetidas à análise pelo modelo de equações estruturais. No início, houve alguns problemas de ajuste: a variável CAB09 foi eliminada por originar correlações perfeitas e inflacionar o modelo, assim como a variável LCS01, por apresentar valores de AVE abaixo de 0,5,

conforme recomendação por Fornel e Lacker (1981) apud Wetzels, Odekerken-Shröder e Van Oppen (2009), variável LC01 = 0,439. A Variável CAB08 = 0,411 também foi eliminada pelo mesmo motivo. Em seguida, procedeu-se com a análise da qualidade do modelo de equações estruturais por meio do software SmartPLS 3.2.7., conforme demonstrado a seguir pela Tabela 14:

Tabela 14 – Qualidade do Modelo de equações estruturais

	Alpha de Cronbach	rho_A	Confiabilidade Composta	Average Variance Extracted (AVE)
<b>Conforto em A&amp;B</b>	0,953	0,961	0,952	0,717
<i>Low cost</i>	0,840	0,843	0,841	0,638
<b>Prestação de Serviços de Qualidade</b>	0,963	0,967	0,963	0,790

Fonte: Pesquisa (2017)

Para verificar a qualidade do modelo de Equações Estruturais (PLS-PM), tomou-se como base a Tabela 1. O primeiro indicador analisado foi a “Variância média extraída dos constructos”, tendo como base o limite imposto por Fornel e Lacker (1981) apud Wetzels, Odekerken-Shröder e Van Oppen (2009), em que é definido como limite que os valores estejam acima de 0,5. Pode-se observar que todos os valores do modelo estão acima: Conforto em A&B => 0,717, *Low cost* = 0,638 e Prestação de Serviços de Qualidade => 0,790.

O próximo indicador para avaliar a qualidade do modelo utilizando as recomendações de Hair et al. (2016) e também Pestana e Gageiro (2013) é o Alpha de Cronbach, que mede a confiabilidade interna, cujos valores recomendados devem ficar acima de 0,6. Verifica-se por meio da tabela que todos os valores ficam acima dessa recomendação: Conforto em A&B => 0,953, *Low cost* => 0,840 e Prestação de Serviços de Qualidade => 0,963.

Como observado por Hair et al. (2016), o Alpha de Cronbach é sensível ao número de itens existentes na escala, podendo haver subestimação da consistência interna do modelo, por isso recomenda-se o uso da “confiabilidade composta” de forma conjunta para aferir a confiabilidade interna do modelo, sendo aconselhado para estudos exploratórios valores entre 0,6 e 0,70. Seguindo essa sugestão, pode-se observar na Tabela 14 que todos os valores dos

constructos ficam acima do que foi preconizado: Conforto em A&B => 0,952, *Low cost* => 0,841 e Prestação de Serviços de Qualidade => 0,963.

Tendo como objetivo averiguar a qualidade do modelo, o pesquisador analisou o  $R^2$ , que verifica a explicação das relações entre os constructos, cujos valores podem ser interpretados segundo Hair et al. da seguinte maneira 0,75 >= Moderados, 0,50 >= Moderados e 0,25 = Fracos. Os valores encontrados para as relações entre os constructos foram: Conforto em A&B = 0,702 e *Low cost* = 0,641, podendo ser considerados como moderados. O constructo Prestação de Serviços de Qualidade não apresenta valores de  $R^2$  por ser a variável independente dessa relação.

A Tabela 15 demonstra os valores do indicador SRMR:

Tabela 15 – Medidas de adequação do modelo

	<b>Saturated Model</b>	<b>Estimated Model</b>
<b>SRMR</b>	0,063	0,064
<b>d_ ULS</b>	0,685	0,702
<b>d_ G1</b>	2,212	2,210
<b>d_ G2</b>	1,761	1,762
<b>Chi-Square</b>	1.670,308	1.670,515
<b>NFI</b>	0,295	0,295

Fonte: Pesquisa (2017)

Para finalizar a análise da qualidade do modelo, utilizou-se o teste de resíduos médios padronizados (Standardized Root Mean Square Residual – SRMR), que é uma medida de adequação do modelo que mede as diferenças entre a matriz de correlações observadas e a matriz de correlações do modelo implícito, o que significa que esse índice reflete a magnitude de tais diferenças, indicando que quanto menor o valor de SRMR melhor é a adequação (GARSON, 2016). Os valores que demonstram um bom ajuste do modelo devem ficar abaixo de 0,8, segundo Hu e Bentler (1998) apud Garson (2016). O valor encontrado para o modelo foi 0,063, indicando que ajuste do modelo é muito bom.

Em seguida, passou-se para análise da matriz de cargas cruzadas, realizando assim, a primeira das duas etapas da análise discriminante do modelo, as quais foram demonstradas na Tabela 16:

Tabela 16 – Matriz de cargas cruzadas

	<b>Conforto em A&amp;B</b>	<b><i>Low cost</i></b>	<b>Prestação de Serviços de Qualidade</b>
<b>CAB01</b>	0,761	0,503	0,637
<b>CAB02</b>	0,721	0,374	0,604
<b>CAB03</b>	0,770	0,548	0,645

<b>CAB04</b>	0,857	0,557	0,718
<b>CAB05</b>	0,724	0,413	0,606
<b>CAB06</b>	0,896	0,538	0,750
<b>CAB07</b>	0,991	0,635	0,830
<b>CAB08</b>	1,002	0,661	0,839
<b>LCS02</b>	0,440	0,759	0,607
<b>LCS03</b>	0,540	0,842	0,674
<b>LCS05</b>	0,530	0,793	0,635
<b>PSQ01</b>	0,687	0,616	0,797
<b>PSQ02</b>	0,651	0,552	0,738
<b>PSQ03</b>	0,720	0,770	0,905
<b>PSQ04</b>	0,780	0,782	0,951
<b>PSQ05</b>	0,797	0,765	0,953
<b>PSQ06</b>	0,727	0,743	0,895
<b>PSQ07</b>	0,837	0,727	0,959
<b>PSQ07</b>	0,837	0,733	0,918

Fonte: Pesquisa (2017)

A Tabela 16 apresenta as cargas das variáveis nos respectivos constructos. Isto é importante para avaliar o tipo de carga, sugerindo que, caso apresente cargas maiores, os constructos sugerem maior identificação desses indicadores com outros constructos. Ao analisar a Tabela 16, pode-se perceber que todas as cargas fatoriais dos indicadores são maiores nos constructos aos quais foram designadas as nomenclaturas em sua sequência como conforto em alimentos e bebidas, *low cost* e prestação de serviços de qualidade, sugerindo que devem ser mantidos onde estão (HAIR et al., 2016).

A segunda etapa da análise é determinar a discriminação do modelo por meio do critério de Fornell e Lacker, cujos resultados são apresentados na Tabela 17.

Tabela 17 – Critério de Fornell e Lacker

	<b>Conforto em A&amp;B</b>	<i>Low cost</i>	<b>Prestação de Serviços de Qualidade</b>
<b>Conforto em A&amp;B</b>	0,847		
<i>Low cost</i>	0,632	0,799	
<b>Prestação de Serviços de Qualidade</b>	0,838	0,801	0,889

Fonte: Pesquisa (2017)

De acordo com o critério de Fornell-Larcker, a raiz quadrada de cada constructo deve ser maior que as maiores correlações com qualquer outro constructo (CHIN; HENSELER; WANG, 2016; GARSON, 2016; HAIR et al., 2016). Tendo como base os valores encontrados

na Tabela 17, apenas o valor de *low cost* apresenta valores menores que as respectivas correlações, porém, em razão da proximidade desses valores, optou-se por manter a validade discriminante.

A próxima análise aplicada ao modelo foi o GoF (Goodness of Fitness), sugerido por Tenenhaus et al. (2005). Esse indicador é obtido pela média geométrica da comunalidade média e pela média do  $R^2$  para o Inner Model. Os valores para o GoF variam entre 0 e 1. Não existe um valor sugerido de corte para o GoF, porém Wetzels et al. (2009) sugerem 0,36 como aceitável. Para o estudo em questão, o valor encontrado foi 0,7, o que indica um bom ajuste do modelo.

Como o GoF não é um valor definitivo para analisar a validade discriminante do modelo, optou por utilizar o modelo de correlações Heterotrait, demonstrado na Tabela 18.

Tabela 18 – Correlações HTMT (Heterotrait-Monotrait)

	<b>Conforto em A&amp;B</b>	<i>Low cost</i>	<b>Prestação de Serviços de Qualidade</b>
<b>Conforto em A&amp;B</b>			
<i>Low cost</i>	0,623		
<b>Prestação de Serviços de Qualidade</b>	0,830	0,798	

Fonte: Pesquisa (2017)

A Tabela 18 apresenta o modelo Heterotrait, que é a medida da taxa da média geométrica das correlações do heterotrait-heterométrico, dividido pela média das correlações das submatrizes monotrait-monométrico, os valores encontrados nas correlações heterotrait devem ser menores que as correlações monotrait, a uma taxa inferior a 1 (GARSON, 2016). Henseler, Ringle e Sarstedt (2009) sugerem que os valores devem ser menores que 0,90 para apresentar validade discriminante.

Tendo como base a Tabela 18, pode-se observar que os valores de Heterotrait são menores (*low cost* = 0,632) do que os valores de Heterotrait: Prestação de Serviços de Qualidade => Conforto em A&B = 0,830 e Prestação de Serviços de Qualidade => *Low cost* = 0,798. Além de todos os valores serem menores de 0,9.

Após se fazer a análise das correlações Heterotrait, passou a se verificar a validade preditiva do modelo por meio do Indicador de Stone-Geisser, apresentado na Tabela 19:

Tabela 19 – Indicador de Stone-Geisser

	<b>Q<sup>2</sup></b>
<b>Conforto em A&amp;B</b>	0,448
<i>Low cost</i>	0,372
<b>Prestação de Serviços de Qualidade</b>	
	Q <sup>2</sup> > 0 Modelo apresenta validade preditiva

Fonte: Pesquisa (2017)

O indicador de Stone-Geisser avalia a capacidade preditiva do modelo ou a relevância preditiva. Valores acima de 0 indicam que existe relevância preditiva para um constructo dependente particular (HAIR et al., 2016). Os valores apresentados na Tabela 19 para os constructos dependentes (Conforto em A&B => 0,448 e *Low cost* => 0,372) indicam que há validade preditiva.

A validação final foi feita pela apreciação dos caminhos por meio do teste T de student, com base na análise *bootstrapping*, demonstrada na Tabela 20.

Tabela 20 – Análise *bootstrapping* dos caminhos

	<b>Amostra Original</b>	<b>Média Amostral</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Estatísticas T</b>	<b>Beta</b>
<b>Prestação de Serviços de Qualidade -&gt;</b> <b>Conforto em A&amp;B</b>	0,838	0,840	0,044	18,869	,000
<b>Prestação de Serviços de Qualidade -&gt;</b> <i>Low cost</i>	0,801	0,800	0,066	12,083	,000

Fonte: Pesquisa (2017)

A Tabela 20 demonstra que existem caminhos para Prestação de serviços de qualidade => Conforto em A&B, com T de Student acima de 1,96 => 18,869, com um beta abaixo de 0,001, aceitando a hipótese H1. Também demonstra que existem caminhos para Prestação de Serviços de Qualidade => *Low cost*, com T de Student acima de 1,96 => 12,083, com um beta abaixo de 0,001, o que implica a aceitação da hipótese H2. Os resultados das hipóteses são apresentados na Tabela 21:

Tabela 21 – Hipóteses aceitas e não aceitas pelo modelo

<b>Número</b>	<b>Hipótese</b>	<b>Situação</b>
H1	A prestação de Serviços de Qualidade implica positivamente o Conforto em A&B em companhias aéreas.	Aceita
H2	A prestação de Serviços de Qualidade implica positivamente o conceito de <i>Low cost</i> , melhorando a visão positiva do cliente das companhias aéreas.	Aceita

Fonte: Pesquisa (2017)

O Modelo final é demonstrado por meio da Figura 2:

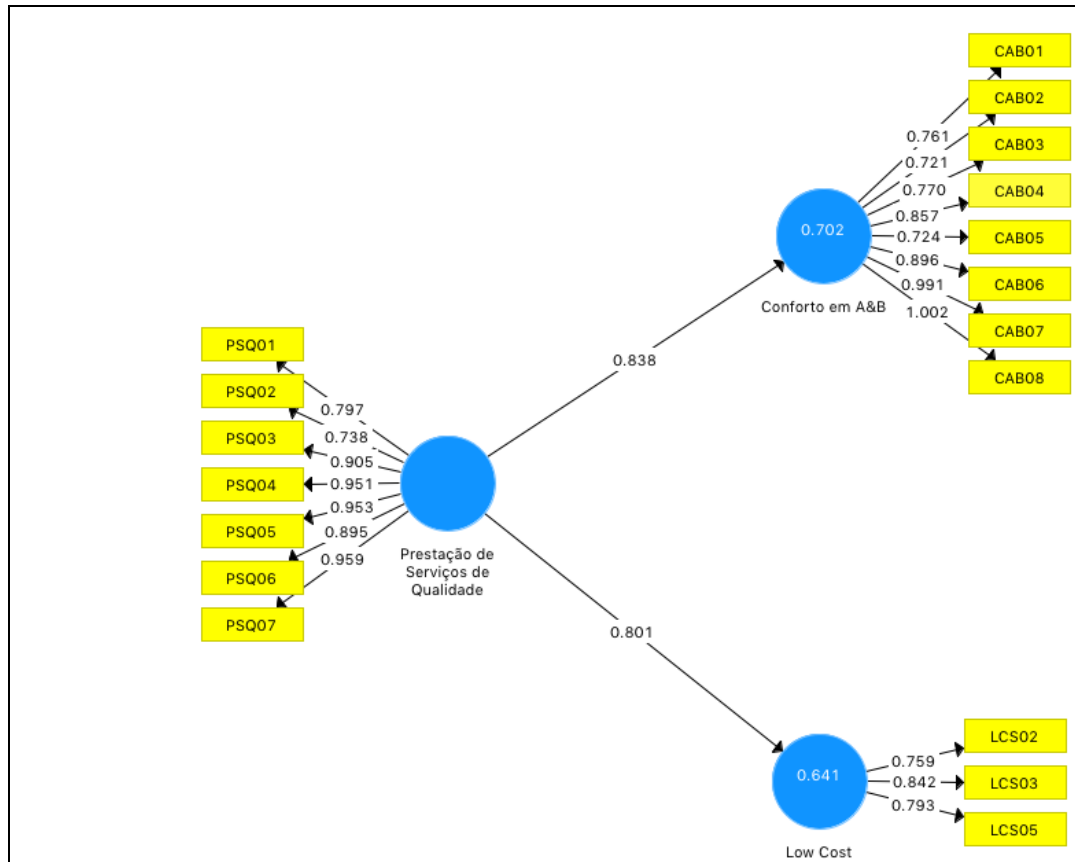


Figura 2 – Modelo final PCPL  
Fonte: Pesquisa (2017)

A Figura 2 demonstra o modelo final que foi chamado de PCPL, que é o acrônimo da representação das correlações positivas entre “Prestação de Serviços de Qualidade => Conforto em A&B” e “Prestação de Serviços de Qualidade => *Low cost*”.

Cumprir observar que, nessa correlação entre as três dimensões, predomina a prestação de serviços de qualidade, a qual se relaciona diretamente com as outras duas: conforto em A&B e *low cost*. O modelo permite analisar essa correlação como o principal atributo de escolha de uma companhia aérea por parte de um passageiro, ou seja, o primeiro atributo observado pelos clientes de companhias aéreas é a “prestação de serviços de qualidade”.

Por meio da análise dos resultados obtidos no modelo, é possível compreender uma realidade de difícil visualização, considerando que a utilização do transporte aéreo é feita por pessoas de diferentes níveis sociais, motivos de viagens diversos, sazonalidade, preços e oferta de prestação de variados serviços. Também pode-se dizer que é justamente o oposto daquilo que as companhias aéreas vêm fazendo, já que investem na redução de preços das passagens sem se atentar à qualidade de prestação de serviços e também à importância que o cliente dá ao *catering*.



O modelo revelou três dimensões essenciais que se relacionam entre si, por meio de muitas variáveis não menos importantes, as quais são observadas positivamente em muitas situações, porém em outras não, mas, ao utilizar o modelo, o resultado final possibilita demonstrar o que realmente influencia na escolha de uma companhia aérea por parte do usuário desse tipo de transporte.

A primeira dimensão apontada pelo modelo se refere a uma gama de prestação de serviços de qualidade que uma empresa aérea coloca à disposição do seu cliente, relacionando-se diretamente à segunda dimensão, que é o conforto de obter alimentos e bebidas a bordo da aeronave, demonstrando que o cliente deseja antes de mais nada receber serviços de qualidade, o que impacta positivamente o “Conforto de Alimentos”, ou seja, o passageiro deseja receber o *catering*, no entanto prefere escolher aquilo que deseja consumir, inclusive aceitando receber apenas um snack, desde que não haja aumento no valor da passagem. Deseja também que tenha a alternativa de pagar para ter outras opções de alimentação. O modelo demonstra que a primeira dimensão também se relaciona, em menor intensidade, à terceira, que é o *low cost*, vale dizer, o passageiro não quer pagar o valor da passagem aérea agregada a serviços. Esse relacionamento com o *low cost* reforça o aspecto apontado entre a relação de Serviços de Qualidade e Conforto em Alimentos, pois também indica que existe uma relação positiva no que refere ao preço, indicando que existe uma sensibilidade por parte do cliente quanto a esse aspecto, mas que o cliente não abre mão da qualidade da prestação de serviços e também de escolher aquilo que agregue valor à experiência que irá ter a bordo do voo.

O modelo permite inferir que o passageiro escolha uma empresa aérea que ofereça uma variedade de prestação de serviços de qualidade, com o preço da tarifa do transporte de baixo custo, de forma que é ele próprio quem vai escolher a prestação de serviços de qualidade que ele pretende utilizar durante o voo, principalmente no que se refere ao conforto de obter alimentos e bebidas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou demonstrar os fatores que influenciam a satisfação do passageiro na escolha de uma companhia aérea nos voos domésticos, no Brasil, e se a prestação de serviço de A&B é um fator determinante para essa escolha e de que forma ela interfere na opção do cliente. Para responder às questões e atingir os objetivos, a pesquisa investigou os seguintes atributos: conforto; prestação de vários serviços, principalmente de A&B servido a bordo de aeronaves; hospitalidade; baixo custo das tarifas; disponibilização de serviços variados; viagem com motivos de negócio ou de lazer. Para o perfeito entendimento do problema da pesquisa e seus objetivos, inicialmente foi feita uma abordagem geral do setor de A&B. Após o levantamento histórico do surgimento da prestação de serviços desse setor, como sua evolução na aviação civil, as ações foram tomadas pelas companhias aéreas no mundo. Itens como o tamanho das aeronaves e a competição entre as companhias aéreas no oferecimento de serviço glamouroso levaram ao aparecimento da operação de companhias aéreas *low cost*.

O estudo analisou a qualidade do serviço prestado e seus efeitos quanto aos atributos de satisfação do passageiro. A hospitalidade foi o objeto de observação em relação à qualidade e à satisfação do cliente e à prestação do serviço de A&B a bordo de aeronaves, para verificar de que forma esse atributo é capaz de fidelizar o cliente, principalmente no tipo de prestação de serviços oferecido pelas companhias aéreas, como internet e telefone, de acordo com o motivo da viagem: lazer ou negócios. O custo de serviço de bordo, nos voos domésticos no Brasil, também foi objeto de análise, com o fim de constatar se o oferecimento de serviços *low cost* gera modificação na percepção do cliente e de que forma é capaz de interferir na escolha da companhia.

A metodologia consistiu em pesquisa descritiva, qualitativa, quantitativa e exploratória não experimental. Com base em um referencial teórico, foi possível criar um instrumento de pesquisa, cujo universo são as pessoas que utilizam o transporte aéreo para viajar. Para a averiguação dos dados, foi utilizada a análise fatorial exploratória. O referencial teórico pesquisado demonstrou que problemas de ordem econômica e a desregulamentação das linhas aéreas mudaram os aspectos da operação dessas empresas, atingindo a prestação de serviços de *catering*, e para alcançarem uma meta de redução de custos, muitas empresas do setor aéreo modificaram essa prestação de serviços substituindo verdadeiras refeições por *snacks* ou mesmo retirando esse tipo de prestação de serviços, agravado ainda mais pelos aumento de

voos em escalas e a redução do número de comissários de bordo, ficou mais difícil oferecer serviço de A&B, estrutura apresentada pelas empresas que passaram a operar *low cost*.

Assim, as duas hipóteses formuladas foram confirmadas pelo modelo, vale dizer, H1 – A prestação de Serviços de Qualidade implica positivamente no Conforto em A&B em companhias aéreas; H2 – A prestação de Serviços de Qualidade implica positivamente no conceito de *low cost*, melhorando a visão positiva do cliente de companhias aéreas.

As hipóteses testadas realmente comprovaram que o atributo de escolha de uma companhia aérea pelo passageiro reside no oferecimento de uma gama variada prestação de serviços de qualidade, relacionando-se diretamente ao conforto em A&B a bordo das aeronaves. A escolha de uma empresa também se dá pela oferta de prestação de serviços de qualidade, relacionando-se ao baixo custo (*low cost*) da tarifa de transporte cobrada, não agregando qualquer prestação de serviços ao valor da passagem aérea.

Os resultados obtidos por meio do modelo demonstram claramente a positividade das duas hipóteses e, como corolário lógico, a possibilidade de o passageiro ter a escolha da prestação de serviços que ele pretende adquirir durante o voo. Assim, ele pode ter a passagem com menor custo, arcando apenas com o valor do serviço que contratar.

A contribuição deste estudo é a elaboração do modelo chamado PCPL, acrônimo da representação das correlações positivas entre “Prestação de Serviços de Qualidade – Conforto em A&B” e “Prestação de Serviços de Qualidade – *Low cost*”, para demonstrar de que forma os atributos de escolha influenciam na decisão de um passageiro no momento da compra de uma passagem, possibilitando que as empresas aéreas criem estratégias destinadas à melhor captação de clientes e ao melhor oferecimento de prestação de serviços de qualidade e conforto em A&B, sem onerar o preço da tarifa, mantendo a operação *low cost*.

O estudo realizado apresentou limitações importantes quanto à sua população e ao local de pesquisa. A população se limitou a respondentes na capital de São Paulo, por isso não abrangeu todas as companhias de linhas aéreas no Brasil.

Para os futuros pesquisadores, é recomendável ampliar a pesquisa com o propósito de abranger um número maior de respondentes em todo o território nacional e obter informações diretamente nas companhias aéreas para minimizar eventuais vieses no estudo e também para analisar o comportamento do modelo em outras realidades.

## REFERÊNCIAS

- ABRASEL. **Pesquisa de Conjuntura Econômica do Setor de Alimentação Fora do Lar**, 2016. Disponível em: <www.abrasel.com.br>. Acesso em: 18 dez., 2016.
- ALVES, F. L. P. **Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial**. XXII Encontro nacional de engenharia de produção: p. 1-8. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\_TR75\_0651.pdf. 2002>. Acesso em: 5 jan. 2018.
- ANON. **Caterer Profile**: Dobbs International Services. IFCA/IFSA Review, v. 1, n. 1, January, p.18-23, 1998.
- ANON. **SAS Report Shows More Than 80 New Cabin Service Environmental Projects**. PAX International. Mar./Apr. p. 42-44, 1999.
- ARIFFIN, A. A. MAGHZI, NAMEGHI, E. N.M. The measurement scale for airline hospitality: Cabin crew's performance perspective. **Journal of Air Transport Management** v. 30, p. 1 e 9, 2013.
- ARNAIZ, M. G.; CANESQUI, A. M.; GARCIA, R. W. D. Em direção a uma nova ordem alimentar. **Antropologia e nutrição**: um diálogo possível. Rio de Janeiro: Fiocruz, p. 147-166, 2005.
- BABBIE, E. R. **Métodos de Pesquisas de Survey**, 1999.
- BREY, E. T. et al. Standard hospitality elements at resorts: an empirical assessment. **Journal of Travel Research**, v. 47, p. 2, 247 e 258, 2008.
- BRONS, M. et al. Price elasticities of demand for passenger air travel: a meta-analysis. **Journal of Air Transport Management**. v. 8, n. 3, p. 165-175, 2002.
- CARVALHO, S. A. D.; FURTADO, A. T. Estratégias tecnológicas e dinâmica de inovação das empresas agroindustriais no Brasil. **Revista Gestão & Conexões**, v. 2, n. 1, p. 47-75, 2013.
- CHANG, Z. Y.; YEONG, W. Y.; AND LOH, L. **Case Studies**: Critical Success Factors For In-flight Catering Services – Singapore airport terminal services practices as management benchmarks. *The TQM Magazine*, v. 9, p. 4, 255-259, 1997.
- CHIN, W. W.; HENSELER, J.; WANG, H. **Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications**. S.l.: Springer, 2016.

- COUTO, D. F. L. R. S. **Aviação comercial: tendências e satisfação dos passageiros.** [s.l.: s.n.]. 2014.
- CUNHA, F. M. F.; MAGALHÃES, M. B. H.; BONNAS, D. S. Desafios da gestão da segurança dos alimentos em unidades de alimentação e nutrição no Brasil: uma revisão. **Contextos da Alimentação – Revista de Comportamento, Cultura e Sociedade**, v. 1, n. 2, 2013.
- DANA, L. P. Korean Air Lines. *British Food Journal*, v. 101, n. 5/6, 365-383, 1999.
- DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.
- FORTES, J. L. Ainda há diferença no serviço de bordo entre empresas aéreas brasileiras? **Revista de Literatura dos Transportes**, v. 5, n. 4, pp. 103-118, 2011.
- FRANKLIN, F. G. **History of Inflight Catering: It All Began in 1903 with Orville Wright, Airline and Travel Food Service**, September/October, 16, 21, 1980.
- GARSON, G. D. **Partial Least Squares Regression and Structural Equation Models: 2016 Edition (Statistical Associates Blue Book Series 10).** [s.l.] Statistical Associates Publishers, 2016.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6a. ed. São Paulo: Atlas, 2008.  
\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 7a. ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 2006.
- GOTTDIENER, M. **Life in the Air: Surviving the New Culture of Air Travel.** Rowman and Littlefield Publisher, Inc, 2001.
- HAIR, J. F. et al. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling.** 2th edition. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2016.  
\_\_\_\_\_. **Análise multivariada de dados.** 6a. ed. [s.l.]. Bookman, 2009.
- HEMMINGTON, N. **From service to experience: understanding and defining the hospitality business.** *The Service Industries Journal*, v. 27, p. 6, 747 e 755, 2007.
- HENSELER, J.; RINGLE, C.; R. SINKOVICS, R. **The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing.** [s.l.: s.n.]. v. 20, 2011.
- HONG, S. C. Managing service quality. **Breakthrough Magazine**, n. 192, p. 14-17, 2001.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais.** Um tratamento conceitual. 8a. ed. São Paulo: EPU, 1988.
- KLOTZ, EDMUNDO. **A indústria de alimentação.** Disponível em: <[www.abia.org.br](http://www.abia.org.br)>. Acesso em: 18 jun. , 2017.
- LASHLEY, C., MORRISON, A. *In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates.* **Butterworth-Heinemann.** Oxford, 2001.

- \_\_\_\_\_; RANDALL, S. More than a service encounter? Insights into the emotions of hospitality through special meal occasions. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 12, p. 1, 80 e 92, 2005.
- LASHLEY, C. Studying hospitality: insights from social sciences. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 8, p. 1, 69 e 84, 2008.
- LATTIN, J.; CARROLL, J. D.; GREEN, P. E. **Análise de dados multivariados**. Edição: [s.l.] Cengage CTP, 2010.
- LE BEL, J. L. **Beyond the friendly skies**: an integrative framework for managing the air travel experience. *Managing Service Quality*, v. 15, p. 5, 437 e 451, 2005.
- LIU, W.-K.; LEE, Y.-S.; HUNG, L.-M. **The interrelationships among service quality, customer satisfaction, and customer loyalty**: Examination of the fast-food industry. *Journal of Foodservice Business Research*, p. 1-17, set. 2016.
- LOVELOCK, C., WIRTZ, J., KEH, H. T., LU, X. **Services Marketing in Asia**. Prentice Hall, Singapore, 2005.
- LUNDSTROM, R. **Global Caterers at the On-line Crossroads**. PAX International, p. 14-15, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Airlines Logging on to Tensing Internet System**. PAX International, p. 50, 2001.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 6a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7a. ed. [s.l.] Atlas, 2017.
- MCCOOL, A.C. **In-flight Catering Management**. John Wiley and Sons, Inc.: New York, 1995.
- MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**. Uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2007.
- MOREL, J. J. FHCI. **Progressive Catering**: A comprehensive treatment of food, cookery, drink, catering services and management, Capper, W. B. (eds), The Caxton Publishing Company Limited: London, 1956.
- MULLEN. **Two-Way Bet**. *Caterer and Hotelkeeper*, 30 October, p. 70-71, 1997.
- MURRAY, M. High Tea and Other Meals in the Air. **Hospitality**, p. 30-31, 1994.
- NILSSON, J. H. **Service in the air**. A century of hospitality aboard passenger airlines. Department of Service Management, Lund University. *Research in Service Studies*, working papers; v. 2, 2011.

- NILSSON, J. H. **Hospitality in aviation: a genealogical study.** *Hospitality and Society*, v. 2, p. 1, 77 e 98, 2012.
- O'HARA, L.; STRUGNELL, C. Developments in In-flight Catering. **Nutrition and Food Science**, v. 3, p. 105-106, 1997.
- OLIVER, R. L.; BEARDEN, W. O. Disconfirmation process consumer evaluation in product usage. **Journal of Business Research**. p. 23, 235-246, 1985.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **The Journal of Marketing**. p. 41-50, 1985.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Servqual. **Journal of retailing**, v. 64, p. 1, 12-37, 1988.
- PARK, J.; ROBERTSON, R.; WU, C. The effect of airline service quality on passengers' behavioural intentions: a Korean case study. **Journal of Air Transport Management**. v. 10, p. 6, 435 e 439, 2004.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para as Ciências Sociais – A complementariedade do SPSS.** 5a. ed. Lisboa: ND-EDICOES SILABO, 2013.
- PETER, J. **Flight Catering.** 2a. ed. v. 1, UK: Elsevier, 2004.
- PILLING, M. **Food for Thought**, *Airline Business*, jan., p. 48-50, 2001.
- PINE II, B. J., GILMORE, J. H. **The Experience Economy.** Harvard Business School Press, Boston, MA, 1999.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social.** Métodos e técnicas. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROMANO, M. Airline Food: Sky High. **Restaurant Business**, v. 92, n. 15, 10 October, 66, 68, 1993.
- SANTOS, Antonio José Nogueira. **Hospitalidade e serviços a bordo de aeronaves: o caso da companhia aérea Azul.** Dissertação de Mestrado, Universidade Anhembi Morumbi, 2016.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** Medidas na pesquisa social. v. 2. São Paulo: EPU, 2007a.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** Delineamentos de pesquisa. v. 1. São Paulo: EPU, 2007b.
- SISMANIDOU, A.; PALACIOS, M.; TAFUR, J. Progress in airline distribution systems: The threat of new entrants to incumbent players. **Journal of Industrial Engineering and Management**. v. 2, n. 1, 13 jul. 2009.
- SORDI, J. **Elaboração de pesquisa científica.** [s.l.]. São Paulo: Saraiva, 2012.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** v. III. Análise de resultados. São Paulo: 2007c.

- SULLIVAN, B. **Speedbird Service II**. *Aeroplane Monthly*, june, p. 20-24, 1995.
- TABACCHI, M. AND MARSHALL, R. C. **Consumer Perceptions of In-flight Food Service**. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 28, n. 4, p. 20-23, 1988.
- TENENHAUS, M. et al. PLS path modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**, v. 48, n. 1, p. 159-205, jan. 2005.
- VINZI, V. E et al. Capturing and Treating Unobserved Heterogeneity by Response Based Segmentation in PLS Path Modeling. A Comparison of Alternative Methods by Computational Experiments. **ESSEC Working Papers** (v. 07019). Paris: ESSEC Business School, 2007.
- WAKEFIELD, KIRK L, E JEFFREY G BLODGETT. **Customer Response to Service Factors**, p. 51-68, 1999.
- WETZELS; ODEKERKEN-SCHRÖDER; VAN OPPEN. **Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration**. *MIS Quarterly*, v. 33, n. 1, p. 177, 2009.
- WRIGHT, C. **Table in the Sky**: Recipes from British Airways and the Great Chefs. W.H. Allen & Co.: London, 1985.



## APÊNDICE

### I – Quadro Resumo Dimensões e Variáveis

Apêndice I – Resumo dimensões e variáveis

RESUMO DIMENSÕES E VARIÁVEIS		
DIMENSÕES	VARIÁVEIS	BIBLIOGRAFIA
Motivo da viagem	Lazer	COUTO (2002)
	Negócios ( <i>business</i> )	FORTES (2011)
Satisfação do cliente	Atrasos	LOVELOCK; WIRTZ; KEH; LU (2005)
	Segurança como fator gerador da satisfação do cliente	BREY, E.T., KLENOSKY; LEHTO; MORRISON (2008) CUNHA; MAGALHÉS; BONNAS (2013)
	Alimentos e bebidas	LIU; LEE; HUNG (2016)
	Atendimento	PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY (1988)
	Preço	TOLEDO; MORETTI (2016) COUTO (2002)
	Tamanho e Conforto da aeronave	ARIFFIN; MAGHZI; NAMEGHI (2013) FORTES, J. L. (2011) ARIFFIN; MAGHZI (2012)
Hospitalidade	Serviço de bordo	FRANKLIN (1980)
	Conforto físico e psicológico	O'HARA, L.; STRUGNELL (1997) JONES (2004)
	Segurança no Recebimento do serviço	WRIGHT, C. (1985) FORTES, J. L. (2011)
	Compra de serviços	PARK; ROBERTSON; WU (2004) LE BEL (2005)
	Hospitalidade como fator gerador de propensão de recompra	ARIFFIN, A. A., MAGHZI (2012) LIU; LEE; HUNG (2016) COUTO (2002)
	Prestação de Serviços	Eficiência na prestação do serviço como fator gerador de propensão de recompra
Compra de passagem		FORTES, J. L. (2011) COUTO (2002)
Internet		BERRY (1985)
E-mail		LUNDSTROM (2001)
Telefone		SISMANIDOU; PALACIOS; TAFUR (2009)

Continua

Qualidade	Qualidade como fator gerador de conforto	DANA (1999) ARIFFIN; MAGHZI; NAMEGHI (2013)
	Compra de serviços	FORTES (2011) OLIVER; BEARDEN (1985)
	Segurança alimentar	COUTO (2002) LIU; LEE; HUNG (2016)
	Anfitrião	LASHLEY (2008) LASHLEY; MORRISON (2001)
	Atendimento prestado	TOLEDO; MORETTI (2016) PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY (1985) CUNHA; MAGALHÉS; BONNAS (2013) ARNAIZ; CANESQUI E GARCIA (2005) HEMMINGTON (2007)
	Tempo e horário do voo	COUTO (2002) PARK; ROBERTSON; WU (2004)
	Tipo de produto ofertado	WRIGHT (1985) CUNHA; MAGALHÉS; BONNAS(2013) BONNAS(2013) FORTES (2011)
Catering	Ofertado	ARNAIZ; CANESQUI; GARCIA, R. W (2005)
	<i>Catering</i> como fator gerador de compra	ARIFFIN; MAGHZI; NAMEGHI (2013) CUNHA; MAGALHÉS; BONNAS (2013) LIU; LEE; HUNG (2016)
	Segurança alimentar	TOLEDO; MORETTI (2016) JONES (2004) LASHLEY; MORRISON; RANDALL (2005) LASHLEY (2008) COUTO (2002) FORTES (2011) BOWEN; BOWEN; HEADLEY (2013)

Fonte: Elaborado pelo autor

## II – Instrumento de Pesquisa

### Apêndice II – Instrumento de pesquisa

<b>Instrumento de Pesquisa</b>
<p>Você utilizou o serviço de companhias aéreas nos últimos 12 meses para viajar?</p> <p>( ) Sim ( ) não</p> <p>Caso tenha respondido sim:</p>
<p>Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. não provoque atrasos superiores a uma hora.</li> <li>2. tenha um serviço de bordo de qualidade.</li> <li>3. ofereça alimentos e bebidas a bordo.</li> <li>4. tenha bom atendimento por parte da tripulação.</li> <li>5. eu perceba qualidade no atendimento por parte dos funcionários da empresa.</li> <li>6. não tenha serviços de bordo.</li> <li>7. tenha um bom preço.</li> <li>8. me sinta confortável a bordo.</li> </ol>
<p>Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho aquela que:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. apresente o melhor serviço de bordo.</li> <li>10. ofereça o melhor atendimento a bordo.</li> <li>11. tenha comissários mais atenciosos.</li> <li>12. forneça um processo seguro de compra de serviços (internet, alimentos etc.).</li> <li>13. ofereça o melhor conforto a bordo.</li> <li>14. garanta a segurança alimentar no fornecimento de alimentos e bebidas.</li> <li>15. ofereça a percepção de segurança de voo.</li> <li>16. receba bem os passageiros durante a prestação de serviço.</li> <li>17. apresente maior facilidade na aquisição das passagens (internet, local etc.).</li> <li>18. demonstre eficiência na prestação de serviços.</li> <li>19. mostre eficiência no serviço a bordo da aeronave.</li> </ol>
<p>Eu com certeza voltaria a utilizar os serviços de uma empresa aérea que:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>20. me oferecesse a opção de pagar pelo despacho de bagagem.</li> <li>21. reduzisse o preço da passagem por não utilizar o despacho de bagagem.</li> <li>22. fornecesse passagens mais baratas por não incluir o valor de outros serviços de bordo.</li> <li>23. cobrasse pelo serviço de Wi-fi.</li> </ol>
<p>Em relação ao serviço de alimentos e bebidas a bordo da aeronave:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>24. eu aceitaria pagar por esse serviço, desde que houvesse redução no preço da passagem.</li> <li>25. considero interesse e suficiente a oferta gratuita de <i>snacks</i> (barrinhas, salgadinhos etc.).</li> <li>26. percebo que a venda não influencia na escolha da companhia aérea.</li> <li>27. considero importante a segurança alimentar de produtos oferecidos durante a viagem.</li> <li>28. considero esse aspecto um fator importante na escolha da companhia aérea.</li> </ol>
<p>Qual é a sua taxa de utilização de companhias aéreas nos últimos 12 meses?</p>

De 1 a 9 vezes. De 10 a 20 vezes. Mais de 20 vezes.
Qual foi o principal motivo de suas viagens? <input type="checkbox"/> Lazer <input type="checkbox"/> Negócios <input type="checkbox"/> Outros
O tempo médio de duração das minhas viagens é de: <input type="checkbox"/> Menos de 1 hora. <input type="checkbox"/> Entre 1 e 2 horas. <input type="checkbox"/> Entre 2 e 4 horas. <input type="checkbox"/> Entre 4 e 6 horas. <input type="checkbox"/> Mais de 6 horas.
Qual é sua idade? <input type="checkbox"/> Entre 18 e 25 anos. <input type="checkbox"/> Entre 26 e 35 anos. <input type="checkbox"/> Entre 36 e 40 anos. <input type="checkbox"/> Entre 40 e 50 anos. <input type="checkbox"/> Mais de 50 anos.
Qual é o seu sexo? <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Qual é seu nível de escolaridade? <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Pós-graduação <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado
Qual é sua profissão?

Fonte: Elaborado pelo autor

### III – Recodificação das variáveis remanescentes após AFE

Apêndice III – Recodificação das variáveis remanescentes após AFE

Assertivas		
Sequência	Original	Recodificada
1	Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [10. a que oferece o melhor atendimento a bordo.]	CAB01
2	Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [9. a que oferece o melhor serviço de bordo.]	CAB02
3	Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [11. a que possui os comissários mais atenciosos.]	CAB03
4	Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [13. a que oferece o melhor conforto a bordo.]	CAB04
5	Em relação ao serviço de alimentos e bebidas a bordo da aeronave: [28. Considero esse aspecto um fator importante na escolha da companhia aérea.]	CAB05
6	Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [14. a que garante a segurança alimentar no fornecimento de alimentos e bebidas.]	CAB06
7	Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [19. a que apresenta eficiência no serviço a bordo da aeronave.]	CAB07
8	Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [16. a que me recebe bem.]	CAB08
9	Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [12. a que oferece um processo seguro de compra de serviços (internet, alimentos etc.).]	CAB09
10	Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que: [2. tivesse um serviço de bordo de qualidade.]	PSQ01
11	Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que: [3. oferecesse alimentos e bebidas a bordo.]	PSQ02
12	Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que: [6. tivesse um bom preço.]	PSQ03
13	Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que: [5. eu percebesse qualidade no atendimento por parte dos funcionários da empresa.]	PSQ04
14	Somente ficaria satisfeito com uma empresa aérea que: [4. tivesse bom atendimento por parte da tripulação.]	PSQ05
15	Em relação ao serviço de alimentos e bebidas a bordo da Aeronave: [27. considero importante a segurança alimentar de produtos oferecidos durante a viagem.]	PSQ06
16	Para que eu me sinta confortável utilizando os serviços de uma empresa aérea, sempre escolho: [15. a que me oferece percepção de segurança de voo.]	PSQ07
17	Eu com certeza voltaria a utilizar os serviços de uma empresa aérea que: [20. me oferecesse a opção de pagar pelo despacho de bagagem.]	LCS01

18	Eu com certeza voltaria a utilizar os serviços de uma empresa aérea que: [22. oferecesse passagens mais baratas por não incluir valor de outros serviços de bordo.]	LCS02
19	Eu com certeza voltaria a utilizar os serviços de uma empresa aérea que: [21. reduzisse o preço da passagem por não utilizar o despacho de bagagem.]	LCS03
20	Em relação ao serviço de alimentos e bebidas a bordo da aeronave: [26. percebo que a venda não influencia na escolha da companhia aérea.]	LCS04
21	Em relação ao serviço de alimentos e bebidas a bordo da aeronave: [24. eu aceitaria pagar por esse serviço, desde que houvesse redução no preço da passagem.]	LCS05

Fonte: Elaborado utilizando dados da Pesquisa (2017)