

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Augusto Dini Cougo

**IMPACTO DOS DADOS DE EXPERIÊNCIA SOBRE ESTRATÉGIAS DE CUSTOMER
EXPERIENCE: O CASO *JETBLUE***

Porto Alegre

2020

Augusto Dini Cougo

**IMPACTO DOS DADOS DE EXPERIÊNCIA SOBRE ESTRATÉGIAS DE CUSTOMER
EXPERIENCE: O CASO *JETBLUE***

Trabalho de Conclusão de Curso de
Graduação apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen

Porto Alegre

2020

RESUMO

No decorrer das últimas décadas tem sido percebido o aumento de empresas aéreas do segmento *low cost*, adentrarem o mercado americano, após seu início na Europa. O setor aéreo sofreu grandes mudanças e a partir dos anos 2000 a aviação começou a tornar-se mais democratizada e ao alcance de mais pessoas. Após essas mudanças, o consumidor ganhou também no setor aéreo o poder de exercer sua escolha de preferência na hora de comprar uma passagem aérea. O consumidor não está se contentando mais com o serviço oferecido pelas empresas tradicionais americanas e busca nas *low cost* uma experiência diferenciada, seja pelo baixo preço ou por sua diferenciação de experiências. As empresas aéreas *low cost* vêm oferecendo um serviço com menos burocracia, mais praticidade e uma experiência do cliente diferenciada. A partir deste cenário de mudanças e novas tendências em relação a experiência do cliente, o trabalho de pesquisa exposto busca analisar o impacto das estratégias de *customer experience* na fidelização de clientes em aéreas *low cost* e o impacto que a pandemia *Covid-19* gerou sobre o setor. Para tal, foi feito um estudo de caso da empresa *Jetblue Airways*, para entender como isso funciona na empresa. A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa, junto da qual foram realizadas quatro entrevistas em profundidade com funcionários e clientes da *Jetblue Airways*. A seguir, foi feita uma análise de conteúdo com o conteúdo gerado nas entrevistas e uma análise léxica para entender quais foram as palavras mais importantes ditas pelos entrevistados. Ao final do estudo, pode-se concluir que as estratégias de *customer experience* praticadas pela *Jetblue* tem uma relação com a fidelização dos clientes, uma vez que, o motivo que faz os usuários começarem a utilizar os serviços da empresa não é o mesmo que faz os usuários continuarem a voar, sendo as estratégias de *customer experience* fatores determinantes para essa mudança.

Palavras-chave: *Customer Experience. Jetblue. Dados de experiência. Fidelização. Low cost.*

ABSTRACT

Over the past few decades, it has been noticed the increase of airlines in the low cost segment, entering the American market, after their beginning in Europe. The airline industry has undergone major changes and from the 2000s onwards, aviation started to become more democratized and possible for more people. After these changes, the consumer also gained in the airline industry the power to exercise his choice of preference when buying an airline ticket. Consumers are no longer content with the service offered by traditional American companies and are looking for the low cost segment for a different experience, either due to the low price or experience differentiation. Low cost airlines have been offering a service with less bureaucracy, more practicality and a differentiated customer experience. Based on this scenario of changes and new trends in relation to the customer experience, the research work exposed seeks to analyze the impact of customer experience strategies on customer loyalty in low cost airlines and the impact that the Covid-19 pandemic has generated on the sector. For this, a case study of the company Jetblue Airways was made, to understand how this works in the company. The methodology used was a qualitative research, with which four in-depth interviews were conducted with Jetblue Airways employees and customers. Next, a content analysis was made with the content generated in the interviews and a lexical analysis to understand which were the most important words said by the interviewees. At the end of the study, it can be concluded that the customer experience strategies practiced by Jetblue have a relationship with customer loyalty, since the reason that users start using the company's services is not the same as it does users continue to fly, with customer experience strategies being determining factors for this change.

Key Words: Customer Experience. Jetblue. Experience data. Loyalty. Low cost.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Viagens aéreas dos EUA durante Março de 2020	33
Figura 2 - A progressão do valor econômico	18
Figura 3 - Os quatro reinos de uma experiência	19
Figura 4 - Estratégia de atendimento ao cliente	21
Figura 5 - Mapeamento da jornada do cliente	21
Figura 6 - Framework de análise.....	28
Tabela 1 - Informação dos entrevistados	30
Figura 7 - Companhias aéreas: gravidade dos problemas nas jornadas do cliente	34
Figura 8 - Companhias aéreas: impacto de lealdade dos problemas nas jornadas do cliente.....	35
Figura 9 - Maiores Empresas Aéreas dos Estados Unidos	36
Figura 10 - Experiências personalizadas criam evangelistas.....	45
Tabela 2 - BlueBucks	53
Figura 11 - Mostre-me que você me conhece.....	63
Figura 12 - Ajuda governamental às aéreas dos EUA.....	65
Figura 13 - Ajuda governamental às aéreas dos EUA.....	72
Figura 14 – Pacote de Ajuda.....	72
Gráfico 1 - Queda no setor aéreo versus Aumento de casos de Covid-19.....	74
Gráfico 2 - Expectativas de voos dos Estados Unidos para o resto do mundo	75
Gráfico 3 - Sentimento dos clientes sobre voar no próximo mês	76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos Específicos.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 ECONOMIA DA EXPERIÊNCIA E NOVAS TECNOLOGIAS	16
2.2 CUSTOMER EXPERIENCE	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA	28
3.2 COLETA DOS DADOS	29
3.3 ANÁLISE DE DADOS	30
4 ESTRATÉGIAS DE CUSTOMER EXPERIENCE: O CASO DA JETBLUE	32
4.1 COMPANHIAS AÉREAS <i>LOW COST</i>	33
4.2 VISÃO ESTRATÉGICA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO.....	41
4.3 A PERCEPÇÃO SOBRE A EMPRESA E A MARCA.....	46
4.4 ENGAJAMENTO COLABORADORES E CULTURA ORGANIZACIONAL - ATENDIMENTO.....	49
4.5 TECNOLOGIAS PARA MELHORIA DA EXPERIÊNCIA E MONITORAMENTO - <i>CUSTOMER EXPERIENCE</i>	55
4.6 MAPEAMENTO DAS EXPERIÊNCIAS DOS CLIENTES E DOS PROCESSOS - ESTRATÉGIAS.....	61
4.7 FIDELIZAÇÃO	65
4.8 O IMPACTO DA COVID-19 NA EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR	69
5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78

5.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO 81

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA 82

5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS..... 82

REFERÊNCIAS 84

APÊNDICE A..... 89

APÊNDICE B 90

APÊNDICE C 91

APÊNDICE D 92

APÊNDICE E..... 93

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, observa-se uma grande mudança no comportamento do consumidor da nossa sociedade. Os consumidores não estão demandando apenas mais um produto, e sim, estão buscando uma experiência – um momento único de interação com a empresa. Uma experiência ocorre quando uma empresa usa intencionalmente serviços como palco e bens como adereços para engajar clientes individuais de uma maneira que crie um evento memorável. As mercadorias são fungíveis, bens tangíveis, serviços intangíveis e experiências memoráveis. Embora ofertas econômicas anteriores - mercadorias, bens e serviços – “são externos ao comprador, as experiências são inerentemente pessoais, existindo apenas na mente de um indivíduo envolvido em um processo emocional, nível físico, intelectual ou mesmo espiritual” (PINE II; GILMORE, 1998, p. 99).

Essa nova economia da experiência traduz que o produto não é mais o protagonista, mas sim toda relação e ciclo que ele gera, uma memória. Esses pequenos sentimentos que vão construindo uma memória estão diretamente ligados ao ambiente provido, cultura e tecnologias utilizadas. Inquestionavelmente, os consumidores desejam experiências. Segundo Silva e Zambon (2012), em decorrência da crescente competitividade, as empresas buscam desenvolver um relacionamento eficiente com o consumidor por ser um importante diferencial competitivo.

Segundo Pine II e Gilmore (1998), toda a história do progresso econômico pode ser recapitulada na evolução de quatro estágios na elaboração do bolo de aniversário. Como um vestígio da economia agrária, mães faziam bolos de aniversário feitos a partir do zero, misturando os ingredientes (farinha, açúcar, manteiga e ovos) que juntos custavam meras moedas de dez centavos. Enquanto a economia industrial baseada em bens avançava, mães pagaram um dólar ou dois para *Betty Crocker*¹ para ingredientes pré-misturados. Mais tarde, quando a economia de serviços tomou conta, pais ocupados encomendavam bolos da padaria ou mercearia, que, por US\$ 10 ou US\$ 15, custa dez vezes tanto quanto os ingredientes embalados. Nos anos 90, os pais não fazem o bolo de aniversário nem a festa. Em vez disso, eles poderiam gastar US\$ 100 ou mais para

¹ Empresa Americana citada por Pine II e Gilmore (1998).

terceirizar todo o evento para *Chuck & Cheese's*, *the Discovery Zone*, *the Mining Company*² ou algum outro negócio que organiza um evento memorável para as crianças – e geralmente coloca-se o bolo de graça. Desse modo, essa metáfora apresenta a economia da experiência.

É possível acompanhar a mudança para compra de serviços, ou seja, os produtos deixaram de ser um patrimônio para ser algo que possa ser alugado e cobrado uma taxa mensal sobre ele. Neste momento a festa de aniversário vira uma experiência, agora o serviço passa a ser algo analisado 360º e todos momentos são pensados. A festa de aniversário tem um tema especial, pensada especialmente na experiência dos seus convidados. O produto deixa de ser o foco principal, agora o valor está concentrado em todo ambiente e atmosfera que aquele momento proporciona. Atualmente, “temos que focar no consumidor. Não acho que as respostas sejam apenas nos números. Você tem que sair e olhar”, comenta A. G. Lafley - CEO Procter & Gamble, conforme estudo realizado pela Bain & Company (ALLEN *et al.*, 2005).

Segundo Pine II e Gilmore (1998), existem cinco fatores essenciais para criação de uma experiência memorável: tema da experiência, harmonizar impressões com sugestões positivas, eliminar sugestões negativas, misturar *memorabilia*³ e envolver todos os cinco sentidos. Um estudo da *Bain & Company* (ALLEN *et al.*, 2005) também complementa este pensamento indicando três imperativos simultaneamente - são os “Três D's”: desenhar as proposições corretas para os clientes certos, entregar aquelas proposições no sistema com o mais baixo custo possível e, desenvolver as capacidades institucionais necessárias para fazê-lo repetidamente. Cada um desses três D's baseia-se e reforça os outros.

Para ilustrar o gerenciamento de experiências, Davison (2017) conduziu uma pesquisa com 100 entrevistados dos EUA para avaliar suas atitudes e sentimentos relacionados a *Customer Experience*⁴ (cliente), *Employee Experience*⁵ (funcionário), *Product Experience*⁶ (produto) e *Brand Experience*⁷ (marca). O estudo focou nas

² Idem 1.

³ Atos ou coisas que suscitam memórias, lembranças.

⁴ Experiência do cliente: essa expressão será mantida original ao decorrer do estudo.

⁵ Experiência do funcionário.

⁶ Experiência do produto.

⁷ Experiência da marca.

percepções das organizações sobre barreiras à integração de diferentes conjuntos de informações e suas crenças nos benefícios de diferentes tipos e soluções de integração de dados para ajudar na tomada de decisões. A partir da pesquisa, descobriu-se que a maioria dos respondentes se sentia desafiada por processos reativos, silos organizacionais e falta de visibilidade das necessidades dos domínios de pesquisa.

Na visão dos tomadores de decisão – *Customer Experience* sobre os desafios que eles enfrentavam nos processos e fluxos de trabalho atuais, os principais desafios que eles citam confirmou que os entrevistados lutam para criar conjuntos de dados unificados que permitam tomadas de decisão proativas e oportunas. Todos esses desafios mais comuns apontam para a questão abrangente de desconectados dados e as lacunas de experiência resultantes (DAVISON, 2017).

A experiência é algo adquirido de forma espontânea e sempre fez parte do ciclo de consumo, porém nunca considerado um dado enfático e sim apenas com alguns feedbacks esporádicos, sem meios para gerar e analisar um padrão destes sentimentos humanos. Está se evoluindo cada vez mais o estudo sobre o poder destes dados, entretanto, apesar das tecnologias existirem, ainda estamos longe de conseguir capitalizá-los. A experiência é humana, o nosso corpo, por exemplo, possui 27 sentimentos distintos já conhecidos pela sociedade.

Estes sentimentos podem dizer principalmente “como” algo ocorreu, entretanto, mesmo atualmente, só se possui os dados do “quê” ocorreu, sendo estes dados de operações normais, já tradicionais no mercado. Nesse contexto,

Os consumidores estão interessados no valor agregado do produto ou serviço, nos atributos e, principalmente, na experiência, ou seja, entender onde o produto ou serviço pode levá-los, e por isso avaliam os fatores e as opiniões de outros consumidores anteriormente a decisão de compra (REZ, 2016, p. 104).

A análise dos dados sobre o comportamento do consumidor pode gerar novas estratégias de monetização de diversos mercados e alterar a maneira como empresas pensam sua estratégia perante o mercado e seus clientes. O objetivo da era de experiência é coletar os dados, gerar *insights* e criar planos de ação imediatos.

Entretanto, identifica-se ainda uma lacuna na entrega de experiência em muitas empresas. A principal razão pela qual a diferença de entrega existe é pelo fato de ser

difícil construir bons relacionamentos. É extremamente complicado entender o que os clientes realmente desejam, cumprir as promessas feitas e manter o diálogo para garantir suas proposições de acordo com as mudanças ou necessidades crescentes dos clientes (ALLEN; RIGBY, 2005, p. 11).

De acordo com Rez (2016), o novo consumidor *on-line*, quando fica satisfeito com sua experiência, torna-se divulgador da marca, indicando e defendendo a marca para amigos e familiares. Assim como o oposto, em caso de experiência decepcionante o consumidor também terá influência contando sobre a experiência negativa. Entende-se que o mercado vem passando por muitas transformações e que os consumidores estão buscando cada vez mais soluções tecnológicas e menos burocráticas. Em 2017 na cidade de Nova Iorque a empresa *Jetblue Airways*⁸ fez uma parceria com a *Qualtrics*⁹, empresa que fornece dados de experiências sintetizados para gestores tomarem decisões em tempo real sobre a jornada de seus clientes – de ponta à ponta.

Esta parceria foi apenas mais um pequeno passo dentro da história da *Jetblue Airways* para continuar no topo como uma das melhores aéreas nos Estados Unidos dentre todas empresas, independente de sua categoria.

Existem poucas indústrias que parecem deixar tantos clientes irritados e insatisfeitos quanto a indústria aérea. Esse é um dos principais objetivos da aérea *Jetblue*, conforme afirmam em seu site, “querendo melhorar a experiência de ponta a ponta para seus viajantes em qualquer lugar, estejam eles voando ou não” (JETBLUE, 2020).

A *Jetblue Airways*, uma companhia aérea com sede em Nova York que iniciou suas operações em 2000, fundada por David Neeleman, que já participara da criação de outras empresas aéreas, inclusive a brasileira *Azul Linhas Aéreas*, é a transportadora líder nas principais cidades dos Estados Unidos. A empresa aérea *low cost*¹⁰ dos Estados Unidos começou uma revolução para fidelização de clientes, tendo em vista a crescente no mercado de empresas *low cost* e a diminuição de preços por outras companhias aéreas. A companhia viu-se diante do desafio de fidelizar seus clientes não apenas pelo preço, e agora também, por entregar uma experiência memorável em cada viagem.

⁸ Empresa aérea low cost norte americana.

⁹ Empresa que oferece uma plataforma para gestão de experiências.

¹⁰ Empresa que oferece serviços de baixo custo em comparação com outras do setor.

Segundo reportagem do Estadão (TONI, 2019, n.p), “comprar passagens de empresas *low cost* é economizar, em média, 50% do dinheiro gasto com companhias grandes tradicionais. A entrada das primeiras no mercado pode pressionar a redução dos valores das segundas”.

A empresa buscou se desenvolver através de duas estratégias: implementação de preços baixos e diferenciação. Com o avanço dos anos, a prática de preços baixos por novos entrantes no mercado aéreo de companhias *low cost* tornou-se cada vez mais competitiva. A partir deste ponto entra a estratégia da *Jetblue* de diferenciação pela padronização da experiência por parte de seus clientes. Normalmente, usuários que compram passagens destas companhias *low cost*, buscam o preço, sem se preocupar tanto com a experiência, o foco deles é chegar ao local de destino. Tendo isso em vista, a *Jetblue* identificou este *gap*¹¹ e começou a implementar a combinação destas duas estratégias, preços baixos e a padronização da *Customer Experience*.

Ao longo de sua primeira década, a *Jetblue* desfrutou de sua parcela de sucessos, tornando-se conhecida por sua abordagem inovadora às viagens aéreas, mas também sofreu algumas dores de crescimento. Enquanto a *Jetblue* se preparava para entrar em sua segunda década, os líderes da organização tiveram que enfrentar algumas realidades difíceis, como aumento dos combustíveis, tempestades e fechamento de aeroportos, novas exigências da FAA (Administração Federal de Aviação dos Estados Unidos) e, recentemente, a pandemia da Covid-19.

O setor aéreo enfrentou uma quantidade significativa de concorrência e desafios únicos nos últimos 20 anos. E enquanto muitas companhias aéreas optaram por enfrentar esses desafios com medidas de redução de custos, como espaço reduzido para as pernas ou remoção de sistemas de entretenimento a bordo, a *Jetblue* permaneceu consistentemente uma exceção em seu campo. Em vez de reduzir as comodidades, a *Jetblue* dobrou sua missão única de “Trazer a humanidade de volta às viagens aéreas”, concentrando seus esforços em investir em novas tecnologias para melhorar a experiência do cliente e criar lealdade à marca (YOUNGDAHL, 2012, n.p).

¹¹ Ponto identificado de possível melhoria.

Portanto, o estudo da experiência do cliente focou-se na empresa *Jetblue Airways*. Nick Glimsdahl, Diretor de soluções do Centro de Contatos, VDS – especialista em *Customer Experience*, comenta:

Alinhe sua estratégia CX com os objetivos de negócios. À medida que você coleta essas informações, faça métricas para demonstrar à liderança o retorno do investimento (ROI) de uma experiência aprimorada do cliente. Ao conectar os pontos e mostrar como as iniciativas da CX resultam em resultados positivos para os negócios, suas iniciativas ganharão credibilidade e aceitação. As expectativas das pessoas e dos clientes mudam! (GLIMSDAHL, 2019, n.p).

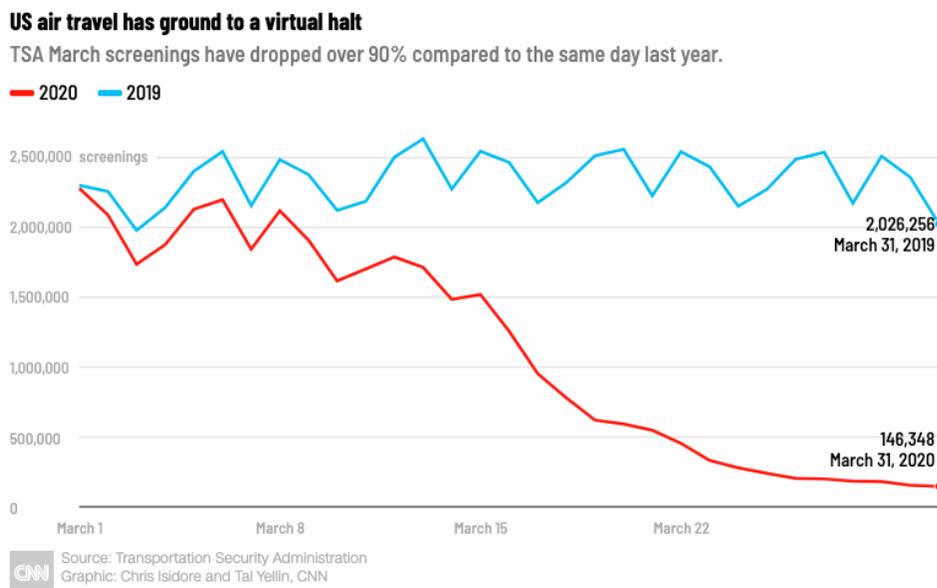
As complexidades da vida moderna estão levando o cérebro a uma sobrecarga cognitiva. Para lidar com isso, os clientes estão trazendo os mecanismos de AI (Inteligência Artificial) para perto, confiando em suas recomendações e colocando as interações tradicionais da marca em segundo plano. Um exemplo conhecido, desenvolvido pelo autor Fred Reichheld, publicado em um artigo em 2003, como forma de calcular a satisfação do cliente, foi um dos passos iniciais para a transformação deste ramo: *Customer Net Promoter Score*¹². O NPS do cliente (*Net Promoter Score*) é uma métrica amplamente usada por organizações de serviços, incluindo a *Jetblue*, para medir o impacto que estão causando em seus clientes. Com pontuações que variam de 100 negativo a 100 positivo, as empresas estão sempre se esforçando para obter pontuações brutas mais altas (GLADY, 2012, n.p).

Os mercados de clientes individuais, como a Aviação Civil, nos quais é possível operar por plataformas e algoritmos, é possível ir além e acrescentar que experiência do cliente não está só baseada em um momento, mas sim em uma série de interações entre empresa e consumidor, onde o desejo é tornar o funcionário um embaixador, empoderando a força de trabalho para tornar a marca uma obsessão e produtos em uma religião.

Apesar de todos os esforços das empresas do setor, o início de 2020 apresentou um grande desafio com a queda de 90% no faturamento, a partir do fim de fevereiro, em decorrência da pandemia da Covid-19, de acordo com CNN e CNBC News. Sendo assim, considera-se oportuno compreender como tal pandemia poderá impactar a estratégia da empresa (ISIDORE, 2020).

¹² Tradução: Métrica de lealdade e/ou pontuação do cliente.

Figura 1 – Viagens aéreas dos EUA durante março de 2020



Fonte: Transportation Security Administration (ISIDORE, 2020).

Diante de tudo isso o presente trabalho se propôs a investigar o problema de pesquisa: **Como uma empresa de aviação civil no segmento de *low cost* desenvolve suas estratégias de *Customer Experience*?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o desenvolvimento de estratégias de *Customer Experience* de uma empresa de aviação civil no segmento de *low cost*.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Compreender o processo de coleta e análise dos dados pela *Jetblue*;
- Analisar as principais iniciativas da empresa na implementação de estratégias de *Customer Experience*;

- Identificar os indicadores de experiência do consumidor;
- Analisar as variações das experiências na empresa;
- Compreender como é desenhada a jornada do cliente da empresa;

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho buscou auxiliar na busca de conhecimento sobre a economia de experiência e para eventuais novas tendências do mercado brasileiro e mundial.

A pesquisa pode servir como suporte para agências de *marketing*, a fim de relacionar os resultados obtidos em relação as ferramentas que são utilizadas no mercado brasileiro para analisar dados de sentimento. Com as conclusões obtidas por meio da pesquisa, diversas pessoas que se interessarem pelo tema poderão extrair conclusões e modelos de estudo para outros segmentos e indústrias analisarem seus dados de experiência, com a finalidade de acompanhar o engajamento de seus funcionários, sentimento da marca, precisão de seus produtos/serviços e, principalmente, conexão de seus clientes, prevenindo-se do futuro, diminuindo seus riscos de desalinhamento com expectativas dos consumidores e mercado.

Em estudo realizado pela *Bain & Company* (ALLEN *et al.*, 2005), 80% dos CEOs¹³ pesquisados expressaram a crença de que suas organizações oferecem resultados superiores de experiência para seus clientes. No entanto, apenas 8% de seus clientes concordaram que essas organizações estavam realmente oferecendo experiências superiores. Esse desalinhamento é chamado de lacuna de experiências e, levou ao surgimento desta nova disciplina de negócios chamada gerenciamento de experiência.

Contudo, as experiências, como bens e serviços, têm qualidades e características distintas e apresentam seus desafios de *design* próprios. Os clientes interagem com diferentes partes da organização através de vários pontos de contato, incluindo compra, serviço e suporte, atualizações, cobrança e assim por diante. Com isso, desenhar a experiência e entender como captar esses dados, sem esquecer das interações que envolvem este processo é um desafio para qualquer empresa. Observa-se uma

¹³ CEO – Chief Executive Officer - tradução: Diretor Executivo.

constante crescente na procura de serviços como *Design Thinking*¹⁴ pelas empresas, pois desenhar essa experiência não é uma tarefa simples. Com o auxílio dessas técnicas, empresas almejam construir a sua jornada do cliente ideal, identificando nela cada ponto de interação com o cliente final.

Diante da crise da Covid-19¹⁵ - o presente trabalho buscou avaliar o impacto desta pandemia em um dos setores mais afetados da indústria, as empresas aéreas. É inimaginável o impacto financeiro que as aéreas terão durante esta crise, com isso, pode-se analisar se em um futuro próximo ainda será possível exercer estas estratégias de preços baixos - compreendendo como a *Jetblue* tem mantido contato com seus clientes, endereçando e padronizando a resolução de conflitos devido a esta paralisação quase que completa dos voos.

É instigante não se perguntar como uma empresa aérea de baixo custo, segmento de mercado no qual a experiência de seus clientes tem pouca importância, consegue se destacar por estratégias de *Customer Experience*. Por fim, o trabalho busca discorrer sobre este tema, analisando e compreendendo as consequências desta abordagem sobre o mercado aéreo, abrangendo áreas de tecnologia, marketing e estratégia, com enfoque na experiência do consumidor. Com isso, o estudo se propõe a ser uma ferramenta para auxiliar outras empresas a melhorar o seu relacionamento, aquisição e fidelização de clientes com dados de experiência potencializando as estratégias de *Customer Experience*.

¹⁴ Design Thinking é um conjunto de ideias e insights para abordar problemas, relacionados a futuras aquisições de informações, análise de conhecimento e propostas de soluções

¹⁵ Vírus que tornou-se uma das maiores pandemias da história no ano de 2020.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esse capítulo tem como objetivo apresentar a revisão das principais fontes e literaturas que tratam dos temas pesquisados nesse trabalho de conclusão de curso. O mesmo está segmentado em dois subcapítulos, sendo esses respectivamente: Economia da experiência e novas tecnologias e *Customer Experience*. Primeiramente, é feita uma análise da história e evolução do relacionamento com o cliente, até chegar ao *Customer Experience*. Logo após, é realizada uma análise acerca destas estratégias de *Customer Experience* e suas influências.

2.1 ECONOMIA DA EXPERIÊNCIA E NOVAS TECNOLOGIAS

Clientes estão se tornando colaboradores, negócios estão criando plataformas abertas onde clientes podem fazer parte de todos aspectos da experiência, tanto ativamente como passivamente. Na participação ativa os clientes podem contribuir para design, produzir, marketing e maneiras de usar os produtos e serviços. Entretanto, a participação deles pode ser passiva também, quando concordam em fornecer dados pessoais às empresas para formular a entrega de produtos e serviços a eles, clientes. “As empresas precisam desse *insight* para desenvolver e implementar uma plataforma experiencial de sucesso. O *Insight*¹⁶ do cliente habilita a empresa a posicionar um produto com as adequadas características, atrativos, comunicações e interface do cliente” (SCHMITT, 2004, p. 53). Todos estes dados dão as empresas informações inestimáveis sobre como e onde expandir o seu negócio. A plataforma se torna a base do negócio, provendo em abundância *insight/feedback* de clientes para aplicar em direção a estratégias futuras (SAP, 2018).

Segundo Kotler e Armstrong (2009), as empresas estão usando diversas estratégias como análise de dados e gestão de clientes para fidelizar e tornar os atuais clientes mais lucrativos. Para seguir estes passos, negócios devem necessariamente criar valor pela participação dos passivos. Normalmente, clientes estão de acordo em liberar seus dados se eles recebem algo perceptível de valor em retorno. Nesta parte

¹⁶ Expressão em inglês que indica uma ideia/inspiração e/ou perspicácia

entra a tecnologia para desenvolver percepção de valor em coisas jamais percebidas ou analisadas. Inverter a ordem por entregar produtos finais para entregar plataformas abertas - participação em qualquer momento.

Tecnologias como *Machine Learning*¹⁷, *cloud computing*¹⁸ e Internet das coisas (*IoT*) estão incorporando como remoto ou repetitivo uma resposta automática a experiência do cliente. A Inteligência Artificial torna-se o novo intermediário entre empresas e consumidores no processo de decisão de compra. As sugestões da *Netflix*, as músicas feitas para nós no *Spotify* e os resultados de busca no *Google* são exemplos da aplicação dessa tecnologia no cotidiano do consumidor. De acordo com um estudo realizado pela *McKinsey*, a gente se tornou tão confiante sobre as decisões que os sistemas de *machine learning* fazem, que 35% das compras na *Amazon* e 75% das escolhas na *Netflix* são feitas através de recomendações por essa tecnologia (DYLAN, 2012).

Plataformas inteligentes ajudam a entregar uma experiência *end-to-end*¹⁹ para o cliente, capacitadas com Inteligência Artificial e *Machine Learning* aumentam a produtividade dos membros da equipe. Falando sobre os últimos desenvolvimentos em manutenção preditiva, aprendizado de máquina e propulsão elétrica para a indústria, a *Jetblue* em parceria com a *Gladys* vem construindo uma visão única do cliente, incluindo histórico, perfil, preferências e status. A *Gladys* é uma plataforma que facilita e simplifica a comunicação entre funcionários e clientes da empresa. É um serviço que coloca todas as interações da empresa com seus clientes em um só lugar, independente do seu canal, unificando a operação de atendimento ao cliente.

De acordo com Pine II e Gilmore (1998), uma experiência não é uma construção amorfa; isto é uma oferta tão real quanto qualquer serviço, bem ou mercadoria. Na economia de serviços de hoje, muitas empresas simplesmente envolvem experiências em torno de suas ofertas tradicionais para vendê-las melhor. Para perceber todos os benefícios da preparação de experiências, no entanto, as empresas devem projetar deliberadamente experiências interessantes que cobram uma taxa. Aliado a isso, na

¹⁷ Tecnologia que auto aprende a executar tarefas repetitivas com a atividade do usuário, executando sugestões de acordo com sua análise.

¹⁸ Dados transmitidos pela nuvem (sistema de acesso remoto a base de dados pela internet)

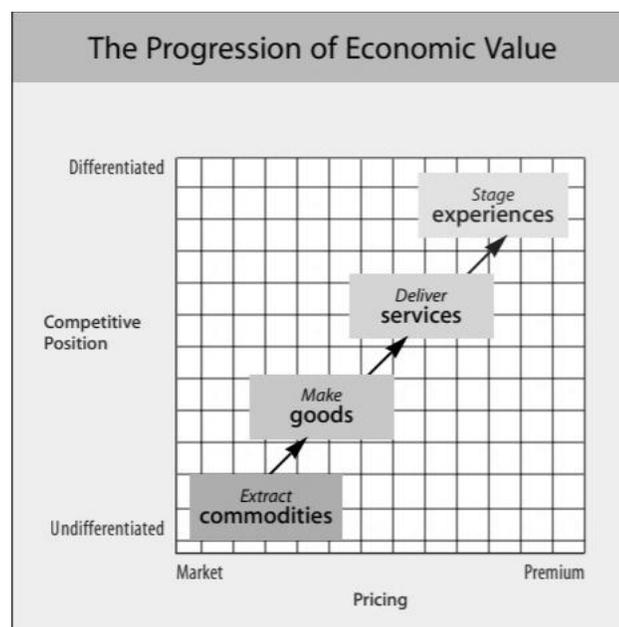
¹⁹ Experiência de ponta a ponta.

visão de Mckenna (1999), é bastante difícil construir um relacionamento duradouro de longo prazo com os clientes, pois para que esse relacionamento se consolide é necessário manter uma relação pessoal, já que o consumidor pode avaliar muitas opções no mercado.

Essa transição de vender serviços a vender experiências não será tão fácil para as empresas estabelecidas empreenderem em virtude da última grande mudança econômica, do industrial para a economia de serviços e totalmente digital diante a pandemia. Até mesmo o mercado de *commodities*²⁰ será obrigado a atualizar suas ofertas para a próxima etapa do valor econômico.

A questão, então, não é se, mas quando - e como - entrar na economia emergente das experiências. As características de experiências emergentes e os princípios de *design* da experiência pioneira sugerem como as empresas podem começar a responder a essa pergunta. Abaixo, uma figura que ilustra a progressão da economia de experiências.

Figura 2 - A progressão do valor econômico



Fonte: Pine II e Gilmore (1998, p. 98).

²⁰ Produto matéria-prima que não sofre diferenciação de acordo com quem os produziu ou de sua origem.

As experiências, como bens e serviços, precisam atender às necessidades do cliente; eles têm que trabalhar; e eles têm que ser entregues. Assim como bens e serviços resultam de um processo iterativo de pesquisa, *design* e desenvolvimento, experiências derivam de um iterativo processo de exploração, criação de *scripts*²¹ e preparação - recursos que os aspirantes a comerciantes experientes precisam dominar (PINE I; GILMORE, 1998, p. 98).

Figura 3 - Os quatro reinos de uma experiência



Fonte: Pine II e Gilmore (1998, p. 102).

O crescimento da economia industrial e da economia de serviços veio com a proliferação de ofertas - bens e serviços que não existiam antes, e que agora, com auxílio dos profissionais de *design* e de *marketing* - parte criativa do processo - produzem e os desenvolvem. Especialmente para os clientes de companhias aéreas, a experiência completa de viajar de avião importa tanto quanto o destino final. Todo ponto de contato com a companhia aérea deve ser pelo menos satisfatório; caso contrário, as chances de o cliente retornar são muito pequenas. 91% dos clientes que têm uma má experiência com uma companhia aérea, em qualquer etapa da jornada do cliente, optarão por outra

²¹ Expressão em Inglês que se refere a roteiro.

companhia aérea na próxima vez que estiverem voando e pelo menos 12 experiências positivas serão necessárias para esquecer uma má.

O mercado está pedindo mais ações à medida que entramos na economia da experiência. A chave para essa economia é a premissa de que as pessoas pagarão um valor *premium*²² por uma "experiência memorável" (PINE; GILMORE 1998, p. 98). O sucesso de companhias aéreas como a Eos²³, especializadas em voos entre Londres e NY, que consideraram todos os elementos do *UX (User Experience)*²⁴ desde como lidar com sua chegada tardia; conforto dentro do aeroporto e durante o voo; transporte terrestre até o seu destino final (DELIO, 2007). Segundo Pine e Gilmore (1998, p. 116):

Na emergente Economia da Experiência, as empresas devem perceber que geram memórias, não bens, e criam o cenário para gerar um maior valor econômico, e não prestam serviços. Os clientes agora querem sensações e estão dispostos a pagar por isso. Há um novo trabalho a fazer e só aqueles que o desempenharem de modo a envolver completamente seus visitantes terão sucesso na nova economia.

A economia de experiência é pautada pelas novas ferramentas tecnológicas para captação de novas formas de dados em tempo real – decisões rápidas, chamados pelos autores de dados de experiência. Entretanto, não se pode esquecer de toda uma outra parte que engloba este processo, são novas ferramentas para profissionais personalizarem ainda mais a jornada dos clientes. Lembre-se que existe toda uma parte de *design*, marketing, estratégias de venda, logística e o principal – o funcionário. É ele que será o responsável final por entregar em forma de personificação todas informações que ele já tem sobre seus clientes/parceiros.

2.2 CUSTOMER EXPERIENCE

Customer Experience ou Gestão da Experiência do Cliente é o processo de gerenciar estrategicamente toda a experiência de um cliente com determinado produto ou serviço. Aliado a isso, segundo Schmitt (2004), ela se relaciona com o cliente em cada ponto de contato e incentiva a integração de diferentes elementos da sua experiência.

²² Produto ou serviço de alta qualidade.

²³ Antiga companhia aérea americana de Classe Executiva.

²⁴ Tradução: Experiência do usuário

Complementa que *Customer Experience* aborda a empresa pelo lado da experiência integradora, ao se preocupar tanto com os aspectos internos quanto com os externos.

Nesse sentido, pesquisas com o objetivo não apenas de compreender o constructo, mas também de diferenciá-lo da satisfação, tiveram início na última década, quando renomados autores na área de satisfação, como, por exemplo, Mano e Oliver (1993), Westbrook e Oliver (1991) e Kumar (1996), investigaram a possibilidade de que pudesse haver um estado emocional surpreendentemente agradável, além do estado de satisfação. Abriu-se, assim, novo campo de investigação dentro do escopo de estudos acerca do comportamento do consumidor.

Uma manifestação desta integração é a atenção proporcionada à experiência dos funcionários, visto que estes influenciam a percepção da empresa pelos clientes. Dessa forma, a fim de criar uma experiência de cliente arrebatadora, os funcionários precisam ser motivados, competentes naquilo que fazem e inovadores em pensamentos e ações. Kotler e Keller também afirmam que (KOTLER; KELLER, 2009, p. 109): “As empresas de serviços perspicazes reconhecem as novas realidades do setor de serviços, tais como a importância do poder do cliente, da coprodução com o cliente e da necessidade de envolver os funcionários tanto quando os clientes”. Portanto, existe a “preocupação em analisar não somente a experiência do cliente, mas também dos funcionários, pois se acredita que eles influenciam diretamente a percepção da marca pelos consumidores” (SCHMITT, 2004, p. 54).

Figura 4 - Estratégia de atendimento ao cliente



Fonte: *Jetblue Airways* (2019).

Existe uma ascendente competitividade global entre organizações onde se busca adequar os produtos e serviços não somente as necessidades, mas também, ao desejo dos clientes – surgindo esse novo conceito. Assim, cria-se um vínculo emocional, com o objetivo final de fidelizá-lo. Palmer (2010) argumenta que o termo *Customer Experience* é relativamente novo como abordagem acadêmica, e isso mostra a importância do assunto no início da quarta revolução industrial. Uma das maiores empresas de consultoria *McKinsey & Company* (2016) indicou em um dos seus relatórios sobre experiência do cliente que: “Jornadas de clientes são a estrutura que permite que uma empresa se organize e mobilize funcionários para entregar valor aos clientes de forma consistente, de acordo com o seu propósito de alcançar uma experiência superior ao cliente” (MCKINSEY & COMPANY, 2016, p. 12).

Portanto, é importante que as expectativas dos viajantes sejam atendidas, pois a experiência negativa realça e marca muito mais na memória que uma boa experiência. Às vezes, porém, existe uma lacuna entre a realidade do ponto de vista do cliente e a perspectiva da empresa. Para minimizar essa lacuna, a abordagem do *Customer Journey Mapping*²⁵ (CJM) é usada para revisar as próprias ações da perspectiva do cliente (ZEIDLER, 2010).

O mapeamento da jornada do cliente (CJM) desempenha um papel central, pois serve como um identificador dos desejos e expectativas de cada viajante individualmente. Na indústria aérea, são identificadas diferentes personas, nomeadamente famílias, viajantes a lazer ou a negócios, bem como pessoas com necessidades especiais (DENT, 2013).

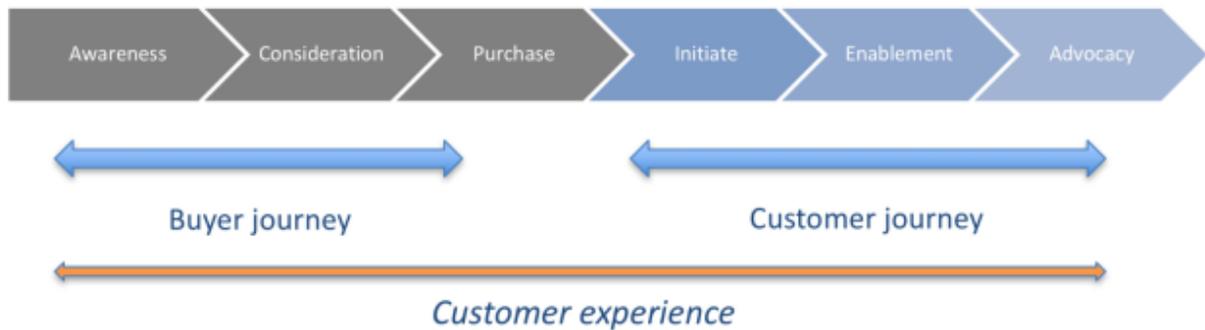
A implementação do mapeamento de jornada do cliente é uma técnica de marketing inovadora que, se usada corretamente, pode resultar em ganho de vantagem competitiva no setor de turismo. Seu objetivo é permitir que as organizações obtenham maior percepção do cliente e melhorem a experiência do cliente durante os diferentes estágios de sua interação com o destino (AWUOR, 2015). Em suma, o mapeamento da jornada do cliente e a definição de diferentes *personas* são ferramentas essenciais para

²⁵ Tradução: Mapeamento da jornada do cliente.

estabelecer um relacionamento com o cliente, refazendo as próprias ações da perspectiva do cliente e identificando seus desejos.

Além disso, é importante oferecer uma experiência satisfatória ao cliente em todos os pontos de contato, o que significa que as companhias aéreas precisam comprometer uma experiência valiosa desde o primeiro processo de reserva, por exemplo, no site, até que os clientes cheguem ao seu destino.

Figura 5 - Mapeamento da jornada do cliente



Fonte: DENT (2016, s/d).

Para criar uma estratégia de mapeamento de jornada do cliente, as principais etapas são: (i) Etapa 1: visão clara da empresa; (ii) Etapa 2: criar *personas*²⁶; (iii) Etapa 3: identificar os pontos de contato na jornada do cliente; e (iv) Etapa 4: analise os pontos de melhoria e procure soluções.

Os maiores benefícios de um mapa de jornada do cliente são: identificar os momentos de interação; criar visão das necessidades do cliente; desenvolver uma visão das oportunidades de crescimento da perspectiva do cliente; responder ao contexto do cliente; trabalhar em uma experiência ideal do cliente, afinal, sabe o que procurar; e pensar como otimizar seus próprios processos.

Para melhorar a experiência do cliente, é importante medi-la também. Um método comumente usado é medir a *Net Promoter Score* (NPS), que mede a lealdade do cliente e o comportamento de uma organização, em diferentes momentos da jornada do cliente, com entrevistas e painéis de clientes. O NPS ou *Net Promoter Score* é uma medida da satisfação geral do seu cliente com o seu negócio. Sua medida vai de -100 a +100 sendo

²⁶ Pessoas fictícias criadas para identificar os usuários de um negócio/produto.

que os melhores negócios do mundo buscam uma nota superior a +75 - Zona de Excelência (G4LIVES, 2020).

Com a tecnologia e a coleta de dados de clientes de hoje, permite que as companhias aéreas conheçam e envolvam seus clientes individualmente, criando proposições de valor individuais e experiências personalizadas para tornar a viagem excelente. São ótimas experiências que levam à advocacia e recomendações, bem como à retenção de clientes (PEELEN; BELTMAN, 2013).

Uma equipe de *Customer Experience* em uma organização realmente precisa ser a voz e detentora do maior conhecimento da organização. Com o uso de dados, análises, pesquisa de mercado e mapeamento de jornada, ele evolui de apenas ser a voz para se tornar também a memória do cliente (e colega) e como suas visões são disseminadas na organização para promover mudanças e melhorar os resultados dos negócios.

Customer Experience significa ter o cliente como foco do negócio. Segundo Kotler e Keller (2009), com a ascensão da tecnologia e o uso dos meios digitais como a internet, os consumidores estão cada vez mais informados, esperam muito mais do que uma compra de um produto ou o uso de um serviço. De acordo com Keller e Kotler (2009), é preciso colocar o cliente como a base do modelo de negócio, sendo cada vez mais orientada a satisfazer a expectativa dele.

Kotler e Keller (2009) ainda complementam que *Customer Experience* abrange a satisfação. Se o desempenho da empresa não atinge as expectativas do cliente, ele fica decepcionado, se atinge as suas expectativas o cliente fica satisfeito, mas se supera o cliente, fica encantado. Portanto, é preciso superar as expectativas e conhecer os clientes para, assim, conseguir personalizar as interações e criar uma relação de fidelidade entre empresa, consumidor e funcionário.

Desse modo, argumenta-se que a gestão destas sensações dos seres humanos pode ter em qualquer momento da jornada do cliente com um produto e/ou serviço quanto mais programadas e planejadas maior o alcance e encantamento dos clientes. Segundo Schmitt (2004), quando se melhora o valor do cliente por meio da gestão da experiência do cliente, é possível adotar preço de prestígio, desfruta-se dos benefícios da fidelidade do cliente e se passa a dispor de custos mais baixos de aquisição e acréscimo do índice de retenção de clientes.

Gabriel (2010) afirma que o consumidor passou a estar no centro das atenções de forma ativa entre as marcas. A marca passa a ser responsável por satisfazer os clientes de maneira que eles tenham sucesso na sua experiência. Kotler (2000) afirma que as empresas devem sempre estar buscando melhorar seus produtos e serviços e, principalmente, inovar na experiência do cliente. Atualmente, o lado humano do consumidor é muito valorizado, é o momento de as marcas buscarem estabelecer conexões positivas com seus clientes para atingir os melhores resultados.

Customer Experience é o conjunto de uma obra de ações direcionadas ao seu cliente final, seguindo uma ideia identificada durante a análise e coleta de dados do público em questão. Com isso, Kotler e Keller (2009) concordam com Schmitt (2004) que cada contato com a marca é um momento que pode afetar a percepção de valor do cliente sobre a marca e, por isso, é necessário pensar e elaborar um plano para cada momento de interação para tornar a experiência mais fluida possível. Complementando, os dois autores também identificaram que o funcionário é peça chave dentro deste cenário, pois no final é ele que faz essas pequenas interações e acaba sendo a cara da marca para os clientes.

Nesse sentido, é muito importante ter uma equipe que entenda que um dos principais pontos de contato do consumidor com a marca é o atendimento direto das dúvidas ou reclamações, portanto, ter uma equipe treinada é essencial. A gestão da experiência do cliente – *Customer Experience* – se preocupa com todos os aspectos da empresa, tanto internos quanto externos. Portanto, existe a “preocupação em analisar não somente a experiência do cliente, mas também dos funcionários, pois se acredita que eles influenciam diretamente a percepção da marca pelos consumidores” (SCHMITT, 2004, p. 54).

Com isso, é essencial para as empresas entenderem a jornada do cliente, ou seja, todos os pontos de contato que o consumidor tem com a marca, para que a equipe toda se engaje para proporcionar a melhor experiência possível para os clientes em todas as áreas. Não é somente a área de atendimento que precisa ter isso em mente, a cultura de *Customer Experience* precisa estar enraizada em todos os colaboradores para alavancar o melhor resultado possível.

De acordo com Griffin (2001), o cliente fidelizado a empresa é aquele que se caracteriza por fazer compras com certa frequência, sem atender a pressão da concorrência, e fazendo propaganda do serviço ou produto da empresa para outras pessoas. Kotler (2000) afirma que o objetivo principal das empresas deve ser encantar os clientes, e não apenas oferecer um bom serviço ou produto. Assim, a tendência é fidelizar e garantir o comprometimento por parte dos clientes.

Conforme Kotler e Keller (2009), o processo de fidelização de clientes é lento e gradativo. Cada contato entre empresa e cliente acaba contribuindo na construção de um bom relacionamento, que é composto por diversas etapas. Lovelock e Wright (2001) afirmam que:

Fidelidade é a vontade de um cliente de continuar prestigiando uma empresa durante um período prolongado de tempo, comprando e utilizando seus bens e serviços em uma base repetida e preferivelmente exclusiva, e recomendando voluntariamente os produtos da empresa a amigos e colegas (LOVE; WRIGHT, 2001, p. 85).

Segundo os Lovelock e Wright (2001), a construção de fidelidade é feita em um período longo de tempo, onde o cliente deseja continuar utilizando os serviços da empresa de modo repetitivo e não optando pela concorrência.

Um dos principais fatores de sucesso da fidelização é o encantamento do cliente, a empresa deve construir um elo emocional, cativá-los, fazendo com que exista uma confiança. A satisfação do cliente desempenha um papel particularmente crítico em ramos altamente competitivos, onde há uma enorme diferença entre a fidelidade de clientes meramente satisfeitos e a de clientes completamente satisfeitos, ou encantados.

As pessoas querem se sentir especiais, querem sentir que os funcionários realmente estão totalmente focados no que for melhor para o cliente. Nesse sentido, apresenta-se a seguinte reflexão:

“Mas e o que as pessoas desejam realmente quando se engajam em todas essas buscas? Sensações, sim. Mas há ainda mais: queremos nos transformar, nos tornar diferentes. Embora as sensações sejam menos transitórias do que os serviços, a pessoa que partilha delas muitas vezes deseja alguma coisa mais duradoura do que uma lembrança, algo que vá para além do bem, do serviço ou da sensação” (PINE II; GILMORE, 1998, p. 186).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos do presente trabalho como o delineamento da pesquisa, plano de coleta de dados, técnica, análise e interpretação de dados.

A partir desses objetivos, foi necessário identificar quais são as atuais estratégias de *Customer Experience* na fidelização de clientes empregadas pela *Jetblue*, avaliar os pontos de excelência dessas estratégias na *Jetblue* influenciados por seus dados de experiência, coletados e analisados por diversas plataformas, que envolvem em sua maioria inovações tecnológicas no processo de coleta e análise. Por fim, observar a coleta dos dados de experiência através de novas tecnologias para direcionar em estratégias de *Customer Experience*, fidelizando os clientes da *Jetblue*. A partir desses objetivos foram definidos os passos para atingi-los.

Para isso, foi definido um *framework* de análise que guiou a sequência do trabalho para estudo destas estratégias. Este *framework* foi elaborado após o referencial teórico e serviu como um mapa para guiar a análise dos resultados, buscando abordar cada um de seus pontos, conforme figura 6. Todos pontos se interligam com a estratégia de *Customer Experience* e, pode-se notar que foi feita uma sequência lógica, começando pela visão da organização, passando pelos seus funcionários, tecnologias e, por fim, experiências dos clientes e processos.

Parte deste estudo inclui diversas tecnologias que serão abordadas ao longo do trabalho, elas permitem empresas como a *Jetblue Airways* a gerar essa base de dados de experiência, através de plataformas terceirizadas ou até mesmo desenvolvidas dentro das empresas, a fim de, como já frisado, direcionar de forma adequada suas estratégias de *Customer Experience*, sempre priorizando a fidelização. São estes dados que permitem os analistas entenderem realmente o que o cliente busca e prioriza. Neste processo, pode-se observar que a cultura da empresa se faz muito ativa e importante em todos os níveis da hierarquia para que as ações propostas cheguem nos clientes finais, pois, muitas vezes, os responsáveis por tais ações estão na linha de frente em contato quase que diário com estes consumidores da experiência de voar.

Figura 6 – Framework de análise



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

A pesquisa contou com um momento de caráter exploratório e outro de caráter mais qualitativo. Essa pesquisa possibilitou ao pesquisador a extração de dados através de um caso específico enquadrado no objetivo de estudo.

Para atingir os objetivos propostos para esse trabalho foi feita uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório buscando entender quais dados de experiência influenciam nas estratégias de *Customer Experience* para a fidelização dos clientes da *Jetblue*. O caráter exploratório buscou esgotar ao máximo fontes secundárias de coleta de dados para obter uma visão coesa e clara da estrutura da empresa, sua história e operação, tendo em vista, analisar o conceito de *Customer Experience* junto a empresa. A pesquisa exploratória serviu como base para o desenvolvimento do trabalho, pois com sua coleta, pode-se direcionar adequadamente a sequência do estudo. Portanto, a pesquisa exploratória serviu como base para a sequência e formulação de entrevistas com funcionários e clientes da empresa.

Em uma pesquisa exploratória as informações são definidas ao acaso, o processo de pesquisa é flexível e não estruturado, a amostra é pequena e não representativa, e a análise dos dados primários é qualitativa.

Segundo Malhotra (2012) essa forma de pesquisa é utilizada quando não se tem muito conhecimento sobre o problema de estudo e na maioria das vezes deve ser acompanhada de uma pesquisa descritiva ou casual. Como, também, afirma Malhotra (2012), a pesquisa exploratória é considerada uma análise qualitativa dos dados primários, trabalhando com as informações existentes de forma ampla.

Sobre a pesquisa qualitativa, Silveira e Córdova (2009) comentam que "a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc." (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 23).

3.2 COLETA DOS DADOS

A primeira etapa da coleta de dados aconteceu do levantamento de dados secundários, que segundo Malhotra (2006, p. 124) "são dados que já foram coletados para objetivos que não os do problema em pauta". Por sua vez, a segunda etapa da pesquisa contou com a aplicação de quatro entrevistas em profundidade, a fim de determinar como os dados de experiência afetam na estratégia de *Customer Experience* da *Jetblue*, de acordo com o segmento de mercado. A estrutura de quatro entrevistas, dividiu-se em duas etapas, sendo a primeira com funcionários, e a segunda com clientes. Cada entrevista contou com a elaboração de um roteiro semiestruturado, sendo todos diferentes e direcionados para cada entrevistado. Todas as entrevistas foram em inglês, visto que a *Jetblue Airways* é uma empresa americana, seu maior público alvo vive nos Estados Unidos. Após a coleta destes dados, todas as entrevistas foram traduzidas para o idioma português. A primeira entrevista contou com a participação da Presidente da *Jetblue Technologies Ventures*, empresa do grupo *Jetblue Airways* focada em desenvolver tecnologias para o setor aéreo. Essa entrevista foi importante, pois alinhou-se a muito dos dados secundários coletados anteriormente, visto que este entrevistado tem uma presença na alta administração da organização. Já a segunda entrevista foi com

um experiente comissário de bordo de atendimento ao cliente na *Jetblue*. Com a visão do segundo entrevistado, ficou clara a imagem e perspectiva dos funcionários *Jetblue* perante a companhia. Para completar, a terceira e quarta entrevistas foram feitas com clientes, um sendo um brasileiro residente nos EUA e outra uma americana cliente da *Jetblue*.

Através de levantamento de dados de forma direta, foi utilizado como intermediador a tecnologia do Zoom, em uma conversa aberta com roteiro semiestruturado, onde, através de perguntas objetivas são coletadas informações por meio dos entrevistados a fim de analisar o tema em questão.

Tabela 1 - Informação dos entrevistados

	Entrevistados			
Código	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Função	Funcionário	Funcionário	Cliente	Cliente
Cargo	Presidente <i>Jetblue</i> Technology Ventures	Comissário de bordo	Analista financeiro	Publicitária
Nacionalidade	EUA	Equador	Brasil	EUA
Moradia	EUA	EUA	EUA	EUA
Duração	30 min	1 hora	45 min	20 min
Tempo empresa	10 anos	5 anos	-	-

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

O roteiro das entrevistas dos funcionários foi elaborado a partir dos dados coletados durante a pesquisa exploratória, com dados secundários. O intuito era usar o conhecimento adquirido a partir dessa coleta para compreender a visão interna da empresa sobre esses dados. Já, o roteiro das entrevistas dos clientes foi elaborado sobre as respostas dos funcionários, como uma forma de verificar e entender o real sentimento dos clientes sobre a empresa, comparando com a opinião dos próprios funcionários.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A fim de obter as informações suficientes para atingir os objetivos propostos, a coleta de dados foi feita por meio de fontes primárias e secundárias. Segundo Mattar (1997), os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados ordenados e, às vezes, até analisados e que estão à disposição dos interessados. Os dados secundários tem papel importante no entendimento do contexto do problema de pesquisa, com a coleta e análise de informações já concedidas pela própria *Jetblue*, outras pesquisas que já foram feitas e divulgadas em relação a fidelização dos clientes, as estratégias de *Customer Experience* da marca, informações relevantes sobre a empresa em geral, além de dados também para o aspecto metodológico, auxiliando com os conceitos chave para este trabalho.

A análise de dados da primeira etapa – definida como a etapa exploratória – deu-se através da coleta dessas informações, que acontece principalmente por meio do site oficial da empresa, relatórios disponíveis na internet e pesquisas já realizadas por consultorias sobre o tema, principalmente um estudo realizado pela *Stanford University* e publicado pela *Harvard Business Review - Jetblue Airways: A New Beginning* (MARUSTER, 2010). Esses dados, juntamente com os resultados das entrevistas em profundidade, serviram de base para direcionar as etapas seguintes. Em relação aos dados primários, para obter melhores resultados e explorar as questões analisadas, a técnica de coleta de dados foi a utilização de quatro entrevistas em profundidade. De acordo com Vieira e Tibola (2005) entrevista em profundidade apresenta algumas vantagens se comparada com outras técnicas de coleta de dados. Sua resposta isenta da influência do grupo, sua informação é mais completa e com detalhes, o processo permite modificações durante a entrevista e as informações de caráter confidencial são mais fáceis de serem extraídas. A entrevista em profundidade pode ser definida como uma entrevista semiestruturada, de caráter direto e pessoal, onde se entrevista um único respondente a fim de descobrir as motivações, as crenças, as atitudes e os sentimentos sobre um tema (MALHORTA, 2012). Para guiar as entrevistas foram feitos quatro roteiros de entrevista semiestruturado (Apêndice A), (Apêndice B), (Apêndice C) e (Apêndice D) elaborados com a finalidade de guiar a conversa junto aos entrevistados.

Com base na revisão da literatura, foi possível identificar os seguintes elementos no desenvolvimento de uma estratégia de *Customer Experience*.

4 ESTRATÉGIAS DE *CUSTOMER EXPERIENCE*: O CASO DA *JETBLUE*

A *Jetblue* foi criada no ano 2000 por David Neeleman, que já participara da criação de várias outras empresas aéreas, inclusive da brasileira – *Azul Linhas Aéreas*. A *Jetblue* teve prejuízos em 2005 e 2006. Em fevereiro/2007, em função de uma nevasca no aeroporto JF Kennedy, em New York, seu principal hub, Neeleman passou a Presidência do Conselho a David Barger – que estava na *Jetblue* desde o início. Este, por sua vez, passou a Presidência Executiva a Russell G. Chew, egresso da FAA, que auxiliou na gestão da crise de 2007, e que trouxe uma nova equipe dirigente – incluindo executivos de várias companhias aéreas. À época, a empresa conseguira a posição de nona maior do país, com onze mil funcionários, 143 aviões, e 53 destinos nos EUA, México e Caribe, com cerca de 550 voos diários.

A empresa passou a enfatizar em sua comunicação o fato de procurar oferecer valor – ao invés de focar em baixos preços. Em 2007, a *Lufthansa* adquiriu 19% da *Jetblue* por cerca de US\$ 300 milhões, constituindo a primeira aquisição de participação de alguma companhia aérea norte-americana por uma europeia. Em 2008, como a *United*, a *Jetblue* começou a cobrar pelo serviço de bordo (LUFTHANSA, 2008; MAYNARD, 2008).

Em 2009 a *Jetblue* seguiu sua expansão e inaugurou seus primeiros vôos saindo dos Estados Unidos para a América do Sul e meses depois para a América Central. Já em 2013 a *Jetblue* introduziu a passagem aérea pelo aplicativo do *Iphone*. Seguindo sua estratégia de diferenciação, em junho de 2014 a empresa trouxe ao mercado o produto *Mint*, início da primeira classe em voos da companhia de Nova Iorque para San Francisco. Em 2016, a *Jetblue* foi a primeira aérea americana a retomar vôos comerciais para Cuba, mais de 50 anos depois em que viagens aéreas a Cuba eram limitadas a serviços fretados. Ainda neste ano, a empresa fundou a *Jetblue Technology Ventures*, focada no desenvolvimento de tecnologias do setor aéreo para startups e a própria *Jetblue*. Até o presente momento deste trabalho, desde sua fundação, a *Jetblue Airways* não teve nenhum incidente fatal com sua operação (SEATMAESTRO, 2020).

4.1 COMPANHIAS AÉREAS LOW COST

Apesar de ser um modelo de negócios disseminado por todo o mundo na atualidade, o conceito de empresa aérea de baixas tarifas teve início com as empresas chamadas de charter, ou *charteiras*²⁷, na forma aporuguesada. O berço desse modelo de negócios foi a Europa da década de 1960, quando as *charteiras* – operadoras de transporte aéreo não regular – passaram a levar, durante o verão, milhares de turistas dos países situados ao norte para as praias ensolaradas do Mediterrâneo e de Portugal (BNDES, 2016, n.p).

Decorridos mais de trinta anos desde então, os EUA viram muitas empresas novas surgirem e muitas outras desaparecerem. A cada período de crise ou baixa acentuada da atividade econômica, empresas eram fechadas ou incorporadas a alguma sobrevivente, dada a baixa margem de rentabilidade do setor. Ao mesmo tempo, as empresas *low cost*, mais bem estruturadas, aumentavam sua participação no mercado, o que persiste até hoje (BNDES, 2016, n.p).

Este é um mercado muito volátil, dependendo muito de tarifas atrativas e momentos do ano. Com isso, cada vez mais, desenvolver uma política de fidelização e experiência para o cliente fica como algo crucial para elas seguirem em frente. Segundo estudo realizado pela Qualtrics os principais *pain points*²⁸ identificados pelas companhias aéreas são: fazer uma reserva é a jornada mais interrompida, a resolução de problemas de atendimento ao cliente afeta mais a lealdade e pessoas com 18 a 34 anos de idade lutam com reservas de companhias aérea.

Giuliani (2003, p. 109) afirma que:

Para conquistar lealdade é necessário conquistar o cliente potencial, interessado em comprar algo. Ele ainda não comprou nada de você e esta será a primeira oportunidade. Conquistá-lo por preço pode gerar a compra desta vez, mas não garantirá seu retorno. Competição por preço tem seus limites, uma vez que os concorrentes também podem baixar seus preços.

Nesse sentido, afirma Kotler (2000, p. 58) que:

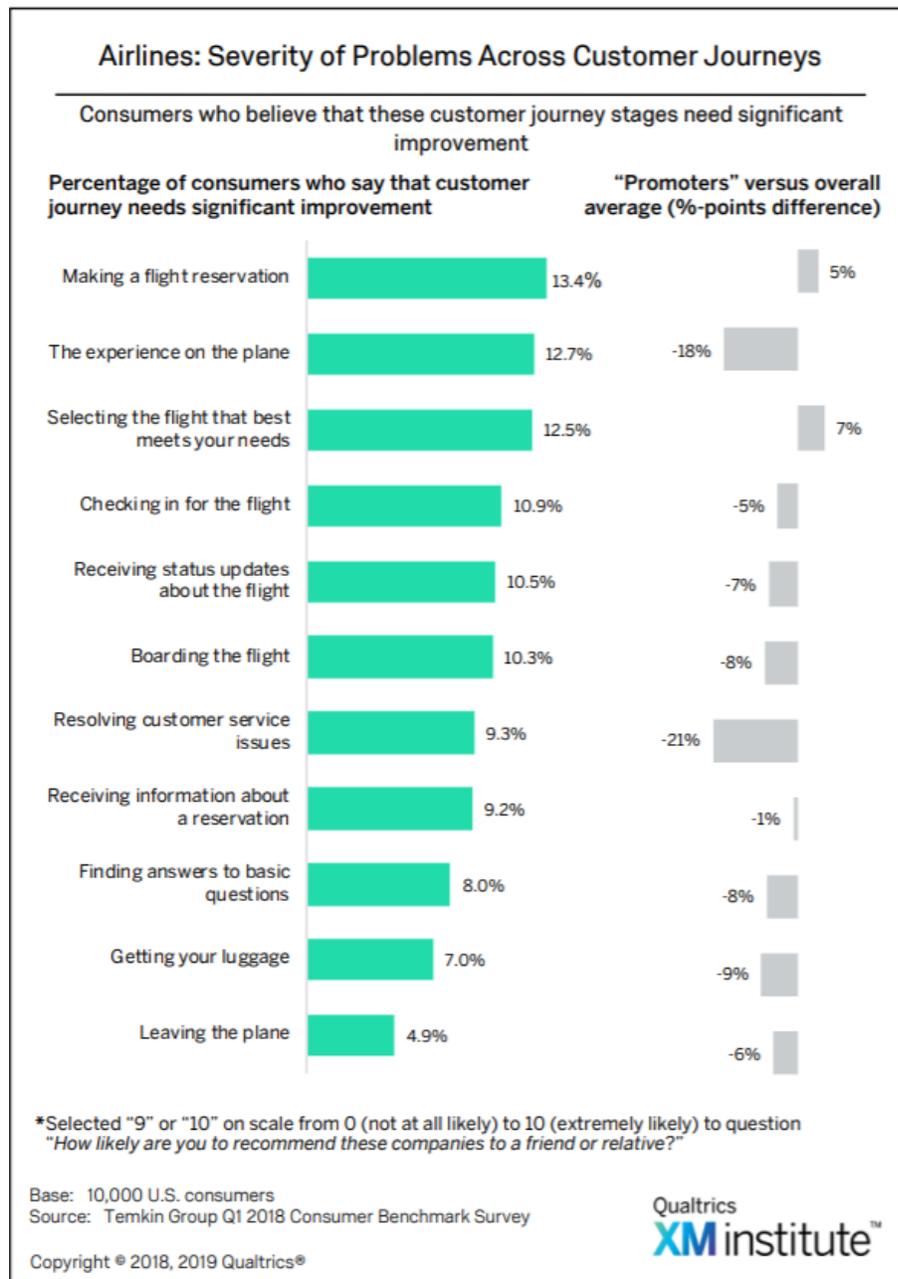
Muitas empresas estão objetivando a alta satisfação porque clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor quando aparece uma oferta melhor.

²⁷ Operadoras de transporte aéreo não regular.

²⁸ Expressão em inglês que indica pontos de dor/fragilidade.

Os que estão altamente satisfeitos, são muito menos propensos a mudar. Um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional com a marca, não apenas uma preferência racional. O resultado é um alto grau de fidelidade do cliente.

Figura 7 - Companhias aéreas: gravidade dos problemas nas jornadas do cliente



Fonte: Temkin (2018, p. 41).

Fica evidente na Figura 6 que a experiência dentro da aeronave é um dos principais fatores de insatisfação dos entrevistados, com um significativo número de detratores.

Fazer a reserva do seu voo foi algo bem lembrado, assim como resolver problemas de clientes. Os três pontos são responsabilidades da empresa aérea, sem interferência de outras partes, portanto percebe-se que elas falham na própria experiência interna, sem contar os fatores externos que podem afetar uma viagem de avião.

Figura 8 - Companhias aéreas: impacto de lealdade dos problemas nas jornadas do cliente

Airlines: Loyalty Impact of Problems Across Customer Journeys					
Difference in percentage between consumers who identified journey as problematic who are likely to demonstrate loyalty behaviors versus average level of loyalty across all consumers (%-points)					
	Promoters*	Likely to Repurchase**	Likely to Forgive**	Likely to Trust**	Likely to Try New Offerings**
Making a flight reservation	5.0	2.3	11.5	11.1	18.6
The experience on the plane	-18.3	-11.1	-11.8	-19.1	-10.2
Selecting the flight that best meets your needs	6.7	6.8	10.3	8.4	13.9
Checking in for the flight	-5.0	-5.9	2.3	-4.8	1.4
Receiving status updates about the flight	-7.1	-8.1	-2.7	-5.2	0.5
Boarding the flight	-8.1	-7.0	-3.7	-3.8	0.4
Resolving customer service issues	-21.0	-19.0	-22.3	-28.3	-22.1
Receiving information about a reservation	-1.1	-3.6	8.4	2.1	10.2
Finding answers to basic questions	-7.6	-6.8	-0.1	-5.3	4.5
Getting your luggage	-8.9	-6.8	-9.1	-11.0	-6.5
Leaving the plane	-6.0	-11.1	-9.2	-9.3	-6.8

Customer journey problems that have largest negative impact on loyalty

*Selected "9" or "10" on scale from 0 (not at all likely) to 10 (extremely likely) to question "How likely are you to recommend these companies to a friend or relative?"
 **Selected "6" or "7" on scale from (extremely unlikely) to 7 (extremely likely)

Base: 10,000 U.S. consumers
 Source: Temkin Group Q1 2018 Consumer Benchmark Survey

Qualtrics
XMinstitute™

Copyright © 2018, 2019 Qualtrics®

Fonte: Temkin (2018, p. 42).

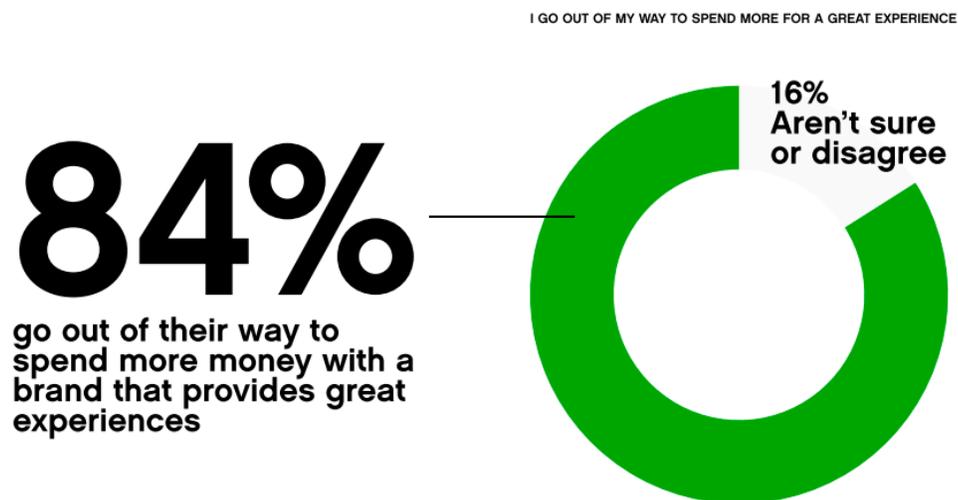
Com o estudo da *Qualtrics XM Institute*, pode-se observar que a resolução de serviços aos clientes é o que mais impacta negativamente em sua lealdade a marca, seguido da experiência no avião e coleta da bagagem após o voo. A jornada do cliente

mostra-se extremamente importante neste processo para uma experiência completa e sem erros, principalmente para as *low cost*, onde a guerra de preços é diária. Impactar positivamente o seu cliente neste setor de outra forma que não seja somente o preço pode ser um início de uma conversão e/ou fidelização. De acordo com um estudo da empresa *Glady* para as expectativas dos clientes quanto a marcas em 2020, muitos ainda preferem até pagar um preço mais caro para ter uma experiência melhor:

Figura 9 - Expectativa dos clientes

Great experiences pay

A great experience is worth it to consumers. A whopping eight of ten people will go out of their way to spend more money with the brands they love.



Fonte: Glady – 2020 Customer Expectations Report (2020, p.13).

O estudo mostra que nem sempre o baixo preço leva a preferência dos consumidores, 84% preferem gastar mais com marcas que ofereçam boas experiências. Vale mais a construção de uma relação a um preço baixo sem um bom serviço. Para a formação das experiências que valem a pena, cada marca desenvolve um mapa da jornada de seu cliente, prevendo os momentos de maior interação e maneiras de fidelizar o consumidor.

Conforme afirmado no blog de Eva Manrique (2016), "quando as companhias aéreas adotam a estratégia de mapeamento de jornada do cliente, elas ajudam a

esclarecer o que cada cliente espera em cada ponto de contato e qual serviço ou produto adequado a empresa aérea pode fornecer para atender a essas expectativas."

A viagem começa com ideias para o destino, fantasiando sobre tudo o que você experimentará durante suas viagens. Depois de começar a procurar por acomodação e transporte, decida o que reservar e em qual empresa deseja gastar seu dinheiro. Esse processo é chamado de 'jornada do cliente', são todas as etapas que um cliente executa para construir seu relacionamento com uma determinada marca (DJS RESEARCH, 2012).

O mapa de jornada do cliente é dividido em cinco fases, pois o cliente tem várias opções diferentes para abordar a companhia aérea. Essas fases incluem as três áreas de comunicação: física, digital e social – focado para o setor de *low costs* (MANRIQUE, 2016).

- **Fase 1 - atrair:** o cliente reconhece a companhia aérea (potencialmente) pela primeira vez, por meio de ferramentas como mídias sociais, mas também por meio de ofertas de desconto publicadas no site ou nas mídias sociais. Portanto, esse estágio ocorre tanto na arena digital quanto na social. Momento em que a pessoa já se divide por buscar por preço (companhias aéreas *low costs*) ou buscar por outros fatores – tradição, conforto, comodidade, etc.
- **Fase 2 - decidir:** o cliente decide se deve ou não comprar a passagem aérea digitalmente ou por telefone com um funcionário da central de atendimento / através de uma loja física que oferece as passagens aéreas. Além disso, o cliente está se familiarizando com a companhia aérea comprando a passagem, o que leva a um aumento dos fluxos para as contas de mídia social da companhia aérea.
- **Fase 3 - uso:** acontece quando o cliente realmente experimenta o voo que foi comprado com a companhia aérea. À medida que o cliente recebe o cartão de embarque por meio de comunicação por e-mail, as informações do voo e os mapas serão fornecidos ao cliente para preparar a viagem, que pode ser salva em uma carteira digital. Outros recursos adicionais, como informações sobre portões e guias de viagem, são fornecidos ao cliente por e-mail, mídia social ou correio real. Neste momento que as companhias podem se diferenciar, agora é a experiência *on-board*²⁹, momento de ir até o aeroporto, chegar ao seu portão, embarcar na aeronave, aproveitar a viagem e chegar ao seu destino. Percebes quantos pontos de interação podem existir aqui entre consumidor e prestador do serviço, está será a memória mais ativa da jornada.

²⁹ Dentro da aeronave.

- **Fase 4 - suporte**, pois é crucial para uma companhia aérea manter contato com o cliente antes, durante e depois do voo. É inevitável que as coisas possam dar errado durante o voo, motivo pelo qual é importante que as companhias aéreas mostrem seu apoio ao cliente através da área digital e / ou social.
- **Fase 5 - reter**: as companhias aéreas precisam poder reter clientes, especialmente os passageiros frequentes. As companhias aéreas podem implementar isso permitindo que os clientes gerenciem suas próprias reservas no site, além de oferecer descontos aos clientes que retornam, pois isso faz com que o cliente se sinta valorizado, o que amplia as chances de os clientes comprarem novamente com a companhia aérea e de ser um propagador da sua marca.

As companhias aéreas precisam operar totalmente em todas as áreas de possíveis contatos para manter todos os clientes (potenciais), o que significa que todas as áreas devem se sobrepor: quando um cliente fala com um funcionário em uma área, as outras áreas também devem ser reconhecidas. Com essas informações estabelece-se um engajamento / relacionamento com o cliente eficiente. Nesta parte a *Jetblue* se destaca pela adoção da plataforma *Glady*, como já exposto anteriormente, tornando flexível ao cliente a maneira que ele se sente mais confortável para falar com a empresa, trocando canais quando quiser, enquanto, do outro lado, tudo estará centralizado em um só lugar.

É possível observar que estes gráficos demonstram uma série de interações entre a empresa e seu público final. Realmente, é complicado prover uma experiência 100% todas as vezes, pois nem sempre a responsabilidade fica com a empresa aérea. Com isso, a coleta e análise de dado se considera tão importante, pois ela pode prever e comunicar antes de ocorrências e imprevistos.

Quando Pine II e Gilmore (1998, n.p) comentam sobre viagens, dizem:

As viagens aéreas mais memoráveis, por exemplo, não têm nada a ver com as expectativas de um serviço de bordo comum – bom ou mau -, mas com eventos que ocorrem fora do domínio das expectativas. Isso pode incluir os momentos em que você leu um livro especialmente interessante, encontrou uma pessoa famosa ou conversou com o passageiro da poltrona ao lado.

O modelo das companhias aéreas de baixo custo teve alterações ao longo do tempo. Surgiram bases em aeroportos primários e secundários, permitindo uma maior dinâmica de mercado, introdução de novas rotas, aumento das frequências e maior

utilização da sua frota. Este modelo de negócio começou a concorrer com as companhias aéreas regulares tradicionais e com as empresas *charter*. Estas companhias aéreas não apenas significam baixos preços, mas um modelo de gestão, um modelo tecnológico e de desenvolvimento comercial diferenciado, que é atualmente utilizado por outros setores associados ao turismo, como a hotelaria, o setor de cruzeiros, e as empresas de locação de automóveis (ALMEIDA; COSTA, 2012).

Em fevereiro de 2008, o preço do petróleo havia atingido US\$ 147 o barril, o preço mais alto registrado até então. O petróleo tornou-se lentamente o custo número um ou dois itens de linha para todas as companhias aéreas e, por US\$ 147 por barril, forçou novas decisões que tinham implicações em toda a organização. Para algumas companhias aéreas, isso significava sair do negócio (*SkyBus*). Para outros, significou fusões (*America West* e *US Airways*), e para outros ainda, significou falência (*United*, *Delta*) (GOTHAMCULTURE, 2012, n.p).

Em pouco mais de 10 anos, a história inverteu-se. Segundo fontes da *CNBC News* e do *World Economic Forum*, em 20 de Abril de 2020 o preço de um barril de petróleo americano ficou abaixo de US\$ 0 pela primeira vez na história, um sinal preocupante de um excesso de energia global sem precedentes, à medida que a pandemia de coronavírus interrompe as viagens e restringe a atividade econômica. Sri Jegarajah, da *CNBC* completa: "isso demonstra o quanto a demanda entrou em colapso após esta crise sem precedentes" (CNBC NEWS, 2020).

"Ainda há muito petróleo na água que vai para refinarias que não precisam", disse Helima Croft, chefe global de estratégia de commodities da RBC Capital – em 20 de Abril de 2020 na "*Squawk Box*" da *CNBC*. "No momento, não vemos nenhum alívio de curto prazo para esse mercado de petróleo. Continuamos realmente preocupados com as perspectivas do petróleo no curto prazo", acrescentou (CNBC NEWS, 2020).

A Agência Internacional de Energia, por exemplo, alertou em seu relatório mensal, que a demanda em abril pode ser 29 milhões de barris por dia menor que a de um ano atrás, atingindo o nível visto pela última vez em 1995 (CNBC NEWS, 2020).

Para a *Jetblue*, significou tomar a difícil decisão de começar a cobrar pelas comodidades que já haviam sido incluídas no preço do bilhete. Isso causou confusão para os tripulantes da linha de frente e complicação em torno da identidade principal da

Jetblue como uma marca "sem primeira classe, sem cidadãos de segunda classe". A *Jetblue* percebeu que, para manter sua posição de marca, apesar da decisão de cobrar por comodidades, precisava administrar cuidadosamente a tensão entre as necessidades da empresa e o imperativo do serviço (GOTHAMCULTURE, 2012, n.p).

As empresas de aviação *low-cost* representam um fenômeno interessante. Com a possibilidade de sua criação e consolidação com base na desregulamentação dos mercados de aviação mundo afora, possibilitaram a milhões de viajantes passarem a utilizar o avião regularmente. Entretanto, essa nova classe sobre a indústria aérea está mais ameaçada do que nunca. Elas possuem margens apertadas, com atração de clientes no preço.

Mas e será que as empresas *low cost* conseguiram manter a sua base de preços após essa crise da Covid-19? Centenas de aeronaves estão estacionadas, causando custos extras, aeronaves estão voando em 50% da sua capacidade – dado de junho, 2020, como será a experiência de voo, com tantas mudanças em relação a normas a serem seguidas. Com certeza, o setor *low cost* está atento a isso.

Alguns aspectos deixam uma luz no fim do túnel – voos domésticos irão se recuperar antes, pois pessoas continuarão voando a trabalho ou a lazer dentro do seu país e voos de “carga” tendem a aumentar nas empresas de passageiros. Essas são algumas alternativas para este setor e um bom cenário para as *low cost* que fazem voos mais domésticos.

John Strickland, consultor independente de transporte aéreo, disse ao *Business Insider* que uma coisa é certa: "A aviação será menor". Isso significaria que menos companhias aéreas irão atender à demanda, para que as que restarem puderem decidir aumentar ou precisar aumentar as tarifas. "Haverá menos aviões. Isso significa menos voo", disse o consultor da indústria Mike Boyd. "Então, haverá menos opções e você estará pagando mais. Não há como contornar isso" (BUSINESS INSIDER, 2020).

As empresas aéreas *low cost* entraram no mercado com o propósito de proporcionar a oportunidade de voar para uma maior parcela da população com tarifas mais baixas que o tradicional. Mas, como podemos analisar com este estudo, o preço não é mais o único influenciador na tomada de decisão dos viajantes. Esses modelos de empresas precisam se adaptar para manter a estrutura de custos baixa, assim podendo

manter um preço atrativo, mas também, elaborar estratégias para uma jornada do cliente focada na experiência. Antes, o ponto final era a venda da passagem, agora esse é o ponto inicial para essas empresas, a partir disso começa toda uma jornada que precisa ser pensada e trabalhada para proporcionar a melhor experiência possível.

4.2 VISÃO ESTRATÉGICA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com David Neeleman (2003) desde a sua criação, a *Jetblue* indicou um compromisso em exceder as expectativas de valor e conforto de seus passageiros. Desde a descoberta de pesquisas de compra até o fechamento do *feedback*³⁰, a *Jetblue* desejava controle total de seu programa de experiência do cliente, destacou Danny Cox, diretor de *Customer Success*³¹ da *Jetblue*. Com a capacidade de combinar relações de dados relacionais (ações de compra da marca) com dados transacionais (experiência e satisfação) em um espaço centralizado, a *Jetblue* ganhou a capacidade de identificar suas maiores áreas de impacto para realizar mudanças imediatas. A estratégia da *Jetblue* de reunir sua pesquisa de mercado, estatísticas de clientes e dados operacionais permitiu que a marca usasse as informações de maneira ideal para manter os relacionamentos com os clientes e introduzir novos recursos no ar, como a implantação do *Apple Pay*, destaca Ryan Nelsen – diretor de *marketing* de produtos e experiência do cliente na *Qualtrics* (JETBLUE, 2016).

Ao combinar estudos de frequência de vôos e preços, segundo relatório da Gotham Culture (2012), a *Jetblue*, descobriu que 82% dos passageiros não se importam com malas grátis e, em vez disso, preferem preços mais baratos das passagens. A *Jetblue* respondeu lançando diferentes estruturas tarifárias e opções de preços para passageiros. Ao mergulhar fundo no *feedback* dos passageiros na Filadélfia, a *Jetblue* conseguiu identificar insatisfações com a falta de lojas no aeroporto. Rapidamente respondeu-se com uma ação, distribuindo água, suco e café no portão, aumentando o engajamento com o cliente. “Às vezes, as mudanças individuais necessárias para

³⁰ Informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão.

³¹ Sucesso do cliente.

fornecer uma experiência excepcional são pequenas. Os resultados cumulativos não são”, destaca Ryan Smith, CEO *Qualtrics* (SMITH, 2020, n.p).

Entretanto, pode-se notar que existem dois tipos de experiências diferentes neste processo, uma é em relação ao atendimento da companhia e o outro com seu serviço (avião, conforto, comida, filmes...). Durante o voo, a experiência incluía latas de refrigerante em tamanho normal, amplo espaço para as pernas e TV por satélite de cortesia nos assentos. Já no centro de contato (*call center*), significava uma experiência que fazia seus clientes se sentirem valorizados e reconhecidos. (GLADY, 2019, n.p).

Segundo Schmitt (2004), desde a década de 1990 as empresas passaram a reconhecer a necessidade de serem orientadas para o mercado, deixa-se de manter o foco somente no produto ou na venda e, assim a satisfação do cliente torna-se uma premissa fundamental para o negócio. Essa tendência colocou em alta nos últimos anos o conceito chamado *Customer Experience*. Referem-se às estratégias, com o objetivo de estabelecer um bom relacionamento entre o consumidor e a empresa, a partir da primeira interação até o pós-venda. A “gestão da experiência do cliente surgiu para gerenciar toda a experiência do cliente, desde antes da venda até a conclusão da compra, entregando valor para o consumidor através de todas as interações com a marca” (SCHMITT, 2004, p. 89).

Para analisar a influência dos dados de experiência na economia aérea, foi identificado a empresa *Jetblue Airways* que possui extensas histórias de sucesso após utilização de novas ferramentas e mudança cultural dentro da empresa.

Desde o início de suas operações em 2000, a empresa sinalizou estar focada para desenvolver um serviço diferenciado para seus clientes, seguindo estratégias de preços baixos e diferenciação por seu serviço. Segundo entrevistado 1 são mais de 20 anos, com muitas mudanças, sendo a principal delas na política de cancelamento, projeto chamado de *IROP Integrity*³², que impactou tanto a jornada do cliente, como também, ocasionou mudanças culturais internas (JETBLUE, 2010, n.p). Sobre este projeto, entrevistado 1 – C level, comentou mais sobre como ocorreu o programa:

³² IROP é uma sigla usada no setor aéreo para operações irregulares. IROP Integrity é o nome dado ao projeto da *Jetblue* para extinguir e/ou adequar-se a essas situações adversas.

A Jetblue tinha a tradição de continuar com seus voos, mesmo se eles estivessem atrasados, as vezes até 2/3 horas de atraso devido ao mau tempo. Mas, a partir disso começou alguns desafios de operação, o que nos levou a um grande colapso da companhia durante grandes tempestades de inverno, além da mudança de filosofia, foi uma mudança no estudo e análise sobre o tempo, seria melhor para a aeronave o voo ser cancelado, pois os clientes estariam dentro da aeronave esperando, ou no hall do aeroporto. O sistema seria sobrecarregado com voos atrasados e conseqüentemente cancelado as pessoas não conseguiam voltar para casa. Foi uma mudança na filosofia, colocando muito mais estrutura no processo de decisão, e você sabe, no início erámos como uma startup, foi um crescimento, tornando a companhia aérea mais madura com estruturas próprias e melhores procedimentos, coisas que precisaram ser revistas com o crescimento da empresa e, foi isso o que fizemos. Bem, você sabe, foi uma mudança extremamente importante, tem tido muitas mudanças ao longo do tempo – adição de aeronaves, começo de voos internacionais, o produto Mint (experiência de Viagem Premium), sistemas digitais, então há muitas coisas que nós fizemos, mas pelo lado operacional, essa foi umas das cores para a empresa. (ENTREVISTADO 1)

O objetivo da *IROP Integrity* era transformar a operação da *Jetblue* de um passivo em uma vantagem competitiva. Pela primeira vez, usou-se técnicas como mapeamento de processos em larga escala. A quebra das barreiras entre os departamentos foi o primeiro passo para resolver os problemas complexos que haviam impedido a organização por tanto tempo. As métricas principais incluídas eram: voos cancelados antes do impacto do clima versus após o impacto; tempo de recuperação necessário para operações completas; e o número de impactos reduzido (menos cancelamentos para apoiar a linha de manutenção ou indisponibilidade da tripulação devido a aeronaves fora de posição).

O desempenho de verão de ano a ano demonstrou o sucesso da iniciativa. O artigo de agosto de 2010 da revista *FastCompany* da iniciativa *Jetblue* informou que a empresa "... tinha o melhor verão de todos os tempos. Ano após ano, os reembolsos da *Jetblue* diminuíram em US\$ 9 milhões. Os esforços melhoraram drasticamente o "tempo de recuperação" da *Jetblue* de grandes eventos como tempestades...de dois dias e meio a um dia e meio". No ranking geral de companhias aéreas a *Jetblue* também subiu quatro posições entre as companhias aéreas dos EUA.

Além de ações com os clientes, a empresa compreende que os colaboradores têm um papel central no processo, pois são estes que entregam essa experiência. Nesse sentido, a *Jetblue* continua a envolver os tripulantes em sua transformação crítica de "companhia aérea da cidade de Nova York" em "companhia aérea favorita das Américas".

As evidências provam que esse processo de transformação cultural permite que os tripulantes ofereçam um serviço aos clientes e os resultados ajudando a garantir que a *Jetblue* “aumente a distância” entre si e a concorrência. Apenas seis meses após o início da iniciativa, que agora é chamada de *Culture is Service*³³ na *Jetblue*, o colunista do *The New York Times*, "The Haggler", em 2010 que normalmente se concentra em reclamações, escreveu uma coluna equivalente a uma carta de amor para a *Jetblue* sobre o caminho em que os tripulantes foram além para oferecer uma experiência magnífica ao cliente. “Na grande maioria das interações relacionadas a serviços neste país, você é o proprietário do seu problema. Você pode obter alguma simpatia recitada pelo *script* - "Sinto muito por esta situação, senhor" - mas é toda sua. O sucesso da *Jetblue* decorre claramente de uma cultura que muitas pessoas muito inteligentes e comprometidas criaram, e é muito difícil capturar ou explicar as culturas” (THE HAGGLER, 2010). Complementando a visão do colunista, um dos entrevistados comentou:

Nós somos uma grande empresa, uma empresa pública, nós certamente queremos fazer dinheiro, investir nos produtos, investir nas nossas pessoas para entregarem uma boa experiência para nossos clientes, retornar o investimento para os nossos acionistas, são essas 3 partes: nossos tripulantes são bons para nossos clientes que por sua vez são bons para nossos acionistas. Nós entregamos um ótimo serviço com grande valor e assim, todos ganham. (ENTREVISTADO 1)

Em 2016, a *Jetblue* anunciou o lançamento de uma subsidiária, *Jetblue Technology Ventures*, no Vale do Silício, focada no desenvolvimento de novas tecnologias para o setor de hospitalidade e de aviação (MARTIN, 2016).

Além disso, a parceria com engajamento de terceirizados ajuda a cobrir cada gap de experiências, durante toda a jornada do cliente, são elas: *Qualtrics* – plataforma que capta e analisa dados de experiência, *Gadly* – *startup* que recebeu investimento da *Jetblue Technology Ventures*, conecta todos canais de interação com o cliente em um só lugar e a *15Below* – plataforma que integra informações da jornada do cliente, reservas e outras fontes de dados, criando notificações personalizadas e altamente direcionadas.

Diversas tecnologias são utilizadas pela *Jetblue* através da *Glady* para aumentar o engajamento com seus clientes. Conforme o próprio site da empresa *Glady*:

³³ Tradução: Cultura de serviço

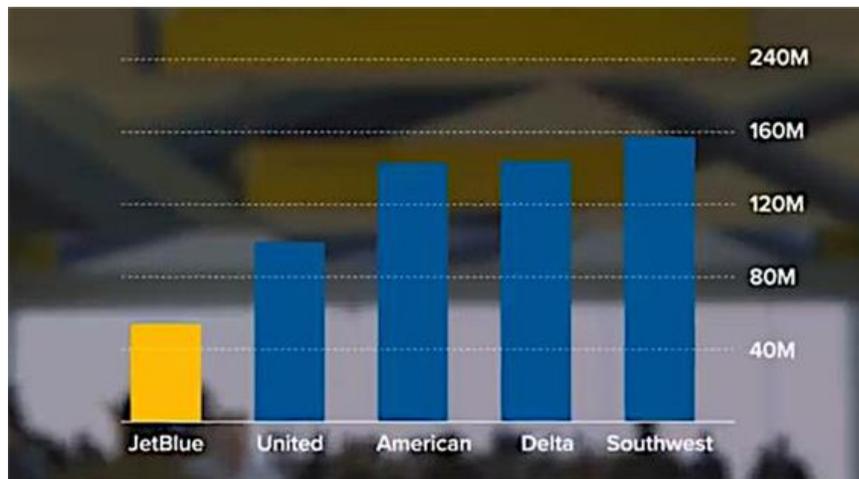
Com a Gladly, os tripulantes da *Jetblue* agora têm uma única plataforma para lidar com todos os clientes, independentemente do canal que eles usam. Com a satisfação, também facilitou a oferta da *Jetblue* de novos canais. Em um ano, a *Jetblue* apresentou o Chat ao vivo para seus clientes. E como os membros da equipe já estavam familiarizados com o uso do Gladly para voz e e-mail, precisavam de treinamento mínimo para prosseguir. A *Jetblue* também economizou tempo e recursos valiosos ao não precisar configurar e pagar por uma plataforma de bate-papo separada. Hoje, os tripulantes também podem ver informações importantes e contextuais sobre um cliente, incluindo detalhes de seu voo, status de lealdade e até mesmo seu assento preferido, em uma única exibição. Ao alavancar as APIs da Gladly, a *Jetblue* conectou seus múltiplos sistemas de registro à Gladly para que todas as informações importantes do cliente sejam puxadas com segurança em um espaço (GLADY, 2020, n.p).

Uma das principais estratégias da *Jetblue* é inovar constantemente à frente da concorrência. Sejam pequenas inovações como oferecer aos passageiros latas inteiras de Coca-Cola ou grandes como a primeira companhia aérea a oferecer Wi-Fi gratuito de alta velocidade em seus aviões. Nos Estados Unidos, foi a primeira companhia aérea doméstica a lançar um portão biométrico de embarque totalmente integrado para voos internacionais.

Além disso, as companhias aéreas mantêm pontos de interação, por exemplo, no processo de reserva, no *check-in*, no embarque e na própria experiência de bordo. As empresas devem usar os dados mais ricos para superar suas expectativas (CLAYTON; HILZ, 2015).

Segundo fonte da CNCN Business (2017), a *Jetblue* é a 5ª maior empresa aérea dos Estados Unidos, atrás de *American* (AAL), *United* (UAL), *Delta* (DAL) e *Southwest* (LUV), conforme o gráfico. Essas quatro grandes empresas controlavam 80% das milhas voadas por passageiros em companhias aéreas americanas no ano passado (2019). O restante do mercado é ocupado por transportadoras menores que oferecem tarifas mais baratas, como *Spirit* (SAVE), *Jetblue* (JBLU) e *Allegiant* (ALGT). A presença dessas operadoras ajuda a manter alguns dos assentos nas principais operadoras disponíveis a preços mais baixos.

Figura 10 - Maiores Empresas Aéreas dos Estados Unidos



Fonte: CNBC Business – 2017 U.S Airlines Ranked by Passengers.

4.3 A PERCEPÇÃO SOBRE A EMPRESA E A MARCA

A *Jetblue* se lançou publicamente em 2002, após o recesso do ataque de 11 de setembro, motivo pelo qual não aconteceu antes. Acabou listando na NASDAQ em abril de 2002, apenas dois anos depois de começar a voar. Foi inicialmente um sucesso (CNBC BUSINESS, 2019). A companhia aérea que começou como uma alternativa divertida e sem complicações às grandes operadoras começou a procurar viajantes a negócios. Em 2014, a *Jetblue* lançou o *Mint*: é a primeira classe executiva e a primeira vez que possuía mais de uma classe de serviço em um avião. Os assentos podiam ser reclinados em uma cama pequena e os passageiros recebiam mais opções para jantar. O preço começou em cerca de US\$ 600, uma fração das taxas praticadas em outras companhias aéreas. Sendo que os assentos nas classes executivas são uma grande fonte de receita para as companhias aéreas.

Os desafios operacionais da *Jetblue* não foram de forma alguma associados à habilidade do pessoal da companhia aérea. Em vez disso, era uma situação de gente boa trabalhando duro para executar processos ineficientes que criava resultados que apenas confundiam e inviabilizavam um sistema já sobrecarregado. Ao capturar a "sabedoria dos corvos", envolver os membros da equipe da linha de frente na identificação de problemas e fechar ativamente as lacunas, a *Jetblue* alcançou uma melhoria notável em sua confiabilidade operacional durante o projeto do *IROP Integrity*. A missão *IROP Integrity* continua, pois o processo de melhorias operacionais foi projetado

para ser contínuo e os membros da organização ainda se esforçam para melhorar a maneira pela qual a companhia aérea se prepara e se recupera de interrupções não planejadas.

O projeto foi tanto uma transformação cultural quanto um esforço de recuperação do desempenho operacional. Ao compreender as funções e responsabilidades de outros grupos de trabalho da organização, os membros da equipe hoje têm uma nova apreciação de como suas ações ou inações afetam outros indivíduos e equipes. Além disso, ao incluir membros da equipe no processo, seu relacionamento pessoal com a organização mudou de uma maneira que trouxe novos níveis de orgulho e afiliação, resultando em maior lealdade e responsabilidade.

Neeleman acredita que o sucesso da *Jetblue* é o preço de suas tarifas. Os concorrentes estão desesperados para recuperar sua participação no mercado e estão subcotando os preços, afirma ele, em depoimento à Stanford (2003). Ainda de acordo com o empresário, de alguma forma, conseguem levitar acima de um negócio de commodities, como a Dell ou a Walmart se saíram bem em setores ruins, acrescenta ele. David Neeleman completa dizendo que sua missão sempre foi tornar-se uma empresa melhor, ser o melhor em um setor péssimo (STANFORD, 2003). Nota-se uma ideologia forte na fala de Neeleman já no início de sua jornada na *Jetblue* e sua visão conturbada quanto ao setor aéreo.

Para o entrevistado 3, a *Jetblue* remete as estratégias de empresas mais antigas do setor:

A Jetblue é aquela empresa aérea clássica, tu compras por um preço fixo e já está incluso bagagem, comidas e bebidas dentro dos voos e seus complementos. O Check-in e a maneira como é feita a entrada nos aviões é bem rápida e organizada, inclusive com grupos diferentes, não é como a Gol, por exemplo, ao comprar a passagem precisa pagar a mais pela bagagem, pagar extra por alimentação a bordo, enquanto na Jetblue já é um preço fixo, então, quando tu compras a passagem, sabe-se que não será preciso pagar nada mais. Isso é um dos principais benefícios que eu vejo de voar com a Jetblue. (ENTREVISTADO 3)

A outra entrevistada parece concordar com o pensamento do entrevistado 3:

Eu acho que eles têm o sistema mais simples, eu acho que o checkout e no geral todos os seus aviões são parecidos, você tem uma experiência tipo de 1ª classe, todos os assentos são os mesmos. Com outras aéreas, você precisa se preocupar, será que vou precisar pagar a mais pelo meu assento, por exemplo,

quando eu voei para Índia com a United America eu tive que pegar um extra de US\$ 70 para um assento regular. Eu gosto da sua simplicidade, um voo fácil e eu acredito que eles entregam o serviço que prometem. Para voos curtos e locais eu acredito que eles são muito bons. (ENTREVISTADO 4)

Em entrevista para Peter Robinson, da *Hoover Institution*, em 2017 e publicado pela *Stanford University*, o CEO Robin Hayes e o membro do conselho da *Hoover Institution*, Joel Peterson, conversam com Peter sobre como a *Jetblue* permanece bem no mercado, apesar de todos os regulamentos, competição e armadilhas da administração de uma companhia aérea. Nesta entrevista, os dois, Robin e Joel trouxeram fatos importantes sobre suas percepções da empresa e a marca *Jetblue* que serão apresentadas a seguir. Questionado por Peter sobre qual tinha sido a proposta de negócios em que as pessoas se convenceram a acreditar quando investiram na *Jetblue*, Joel Peterson comentou: “Poderíamos provocar demanda. Não estaríamos apenas roubando clientes de operadoras legadas, mas que poderíamos realmente provocar demanda por uma nova oferta, fazendo algo diferente, e que pudéssemos construir uma marca. Nós poderíamos construir lealdade. Poderíamos fazer as coisas de maneira diferente do que estava sendo feito”. Seguindo nesta linha lógica, um dos entrevistados completa:

Eu acho que o objetivo da empresa sempre foi trazer um bom serviço e, se você traz um serviço qualificado, muitos irão vir e voltar. Somos uma companhia aérea bem nova em comparação com outras, estamos mais presos a nossa filosofia para operar mais eficientemente, então, no geral eu acredito que existia um bom nicho para gente preencher e os clientes amaram. Foi isso, que nos tornou tão grande ao longo do tempo, olhando para trás foi, com certeza, um desafio com a redução de preços e viagens, significando aumento de custos, mas eu acho que a entrega destes bons serviços e construção da confiança por parte do cliente nos tornará vencedores. (ENTREVISTADO 1)

O CEO Robin Hayes ainda adiciona que, em sua visão (2017), a empresa tem uma tradição de crescimento. Nos seus primeiros anos, a empresa precisou provocar uma demanda, criando novos mercados onde não existia público até então. Inevitavelmente, observa-se que houve tanta consolidação que sobraram poucas companhias aéreas. A *Jetblue* é uma das que se mantém ao longo de 20 anos com um modelo de negócios de longo prazo sustentável que, mesmo nos anos mais difíceis e nos ciclos econômicos baixos, ainda é capaz de produzir margens operacionais de dois dígitos.

Peter Robinson questionou os dois sobre rumores que a empresa tinha realmente uma personalidade. Contrariando a indústria comum, descrito por ele, como: “você está voando grandes latas no céu. Existem apenas alguns fornecedores. Todo mundo compra seus aviões da Boeing ou da Airbus. Existem tantas rotas. Você voa nas mesmas rotas que seus concorrentes”. O entrevistador instiga Joel Peterson insinuando que as pessoas sempre que podem voam de *Jetblue* a voar com seus concorrentes por uma questão de conquista deste consumidor. Até mesmo na fala do entrevistador, pode-se observar um comportamento pré-disposto a concordar na *Jetblue* como uma provedora de boas experiências. Em 2003, o fundador Neeleman já comentava sobre essa estratégia de introduzir no mercado uma aérea *low cost* que não se diferenciava apenas pelo baixo preço, e sim, também, pela percepção de uma boa experiência. Para o entrevistador, Peter Robinson, já ter essa ideia pré-definida em seu pensamento, é porque a cultura organizacional dentro da *Jetblue* foi desenvolvida para transparecer uma empresa que preza pela estratégia de experiências aliada a suas inovações.

Bem, acho que isso diz muito sobre a experiência que a maioria das pessoas tem nas companhias aéreas. Isso não é ótimo. Sim, a Jetblue realmente se esforça. Nós tentamos mais. Nós realmente tentamos. Eu acho que a outra coisa é que temos uma cultura. Uma cultura interna. Foi Peter Drucker quem disse: "A cultura come estratégia para o café da manhã". O poder da cultura é realmente forte. Pessoas gostam umas das outras, o conselho gosta de administração, a administração gosta do conselho, resolvemos problemas. Eu acho que o outro elemento é que inovamos. A Jetblue fez muita inovação. (PETERSON, 2017).

4.4 ENGAJAMENTO COLABORADORES E CULTURA ORGANIZACIONAL - ATENDIMENTO

Uma abordagem “de dentro para fora” da mudança. Estratégias abrangentes são frequentemente desenvolvidas pela liderança sênior. Eles são levados a um público não convencido, que pode deixar os funcionários se sentindo desmotivados e isolados em seu trabalho. A *Jetblue* decidiu adotar uma abordagem marcadamente diferente com esse esforço. Para “trazer a humanidade de volta às viagens aéreas”, a *Jetblue* decidiu usar a ocasião de seu aniversário de 10 anos como uma oportunidade para iniciar o esforço de mudança iniciando novas conversas com os tripulantes e ajudando-os a se

reconectar à missão da *Jetblue*; vincular o que eles faziam dia após dia ao sucesso da organização e criar uma comunidade de cidadãos corporativos que estavam dispostos a gastar sua energia discricionária para encantar os clientes.

Para ajudar a guiar o longo processo de transformação da cultura, segundo estudo de caso realizado para a *Jetblue* pela Gotham Culture (2012), foi utilizada uma abordagem trifásica:

- Criar a visão da *Jetblue* para serviços;
- Informar e envolver líderes e tripulantes da linha de frente através do diálogo;
- Trabalhar juntos em todos os níveis para fornecer os recursos necessários e remover os obstáculos que sustentariam um serviço magnífico.

Em sua literatura Kotler e Keller (2009) e Schmitt (2004) afirmam que para uma melhor integração a atenção dada a experiência dos funcionários é fundamental, tendo em vista, que no final são eles que representam a empresa frente aos clientes e influenciam sua percepção. Percebe-se que a *Jetblue* buscou desenvolver essa cultura interna, com motivação, pensamento e ações. Os funcionários precisam fazer parte da construção de uma estratégia frente a seus consumidores, por isso, a preocupação em analisar a experiência do funcionário. Entre dois entrevistados de diferentes níveis hierárquicos dentro da organização pode-se observar um alinhamento cultural.

Sobre essa cultura de engajamento com os colaboradores, os entrevistados 1 e 2 comentaram:

A cultura é extremamente importante, eu não acredito que um projeto como o IROP Integrity teria funcionado em alguma outra empresa, porque os líderes saíram da linha de frente, construindo boas ideias e implementando novas, o que eles fizeram. [...] Então, isso nos ajudou a desenvolver um processo de baixo para os Cs level – isso é a Jetblue Culture. É um desafio operacional, quanto mais as pessoas estão perto da operação, eles saberão quais são as respostas certas. Sinto muito orgulho deste projeto (IROP Integrity), wow isso já faz mais de 13 anos atrás. Realmente ajudou a companhia a seguir o melhor caminho em termos da operação – para fazer uma sólida e consistente companhia aérea premiada. (ENTREVISTADO 1)

Eu acho que é uma cultura que preza muito pela atenção e cuidado. Eu acho que todos são valorizados da menor posição na empresa até o topo. Temos uma política de portas abertas. Acredito que a experiência de atendimento ao cliente é uma das maiores diferenças da cultura da Jetblue. Nós nos consideramos uma família. (ENTREVISTADO 2)

Enquanto os entrevistados que são funcionários da empresa focaram na cultura de engajamento e colaboração, os dois entrevistados clientes deram mais ênfase no atendimento:

A Jetblue sempre faz muita questão de ajudar as pessoas que precisam. Nos aviões o atendimento é perfeito, Customer Service deles é 10/10 para mim. Quando alguém precisava de um copo de água ou qualquer outra coisa é muito simples pedir. Enquanto isso em outras empresas não observei tanto essa atenção com os clientes a bordo. (ENTREVISTADO 3)

A entrevistada 4, completa:

Me sinto feliz com o serviço que eles oferecem, não preciso de mais do que é proposto, eu estou feliz, com certeza. Na verdade, eu acho que os comissários de bordo fazem um trabalho muito bom, pois sempre quando reclamei de algo, eles me deram coisas de grátis depois. Eles realmente fazem o que podem para você ficar feliz com a experiência. Sempre tenho fones de ouvido e bebidas de graça. Se eles percebem que você é um cliente constante, parece que eles buscam te fidelizar ainda mais. (ENTREVISTADO 4)

O processo de compartilhar a visão e a estratégia com os membros da tripulação e convidá-los a participar da criação foi uma parte crítica do quebra-cabeça, mas como foi feito e os sinais enviados ao fazê-lo foram igualmente cruciais. Tomar as medidas necessárias para garantir que o foco do cliente fosse incorporado à estrutura da organização era primordial, mas tinha que ser feito de maneira a equilibrar a tensão entre o serviço e o desempenho operacional. Especificamente, o pêndulo não podia se mover tão longe em direção ao serviço que a organização enfatizava menos o desempenho operacional que levava ao seu sucesso anterior.

Enquanto os concorrentes costumam abordar a questão do serviço, enviando funcionários por meio de programas de treinamento sobre como ser gentil, com a esperança de que isso gerasse uma mudança no comportamento em longo prazo, a *Jetblue* percebeu que seus membros da tripulação já sabiam como fazer isso. Construção de vínculos emocionais versus treinamento: o treinamento abordaria lacunas como resolução de conflitos, dinâmica de equipe e habilidades interpessoais, mas o desafio mais profundo seria inspirar as pessoas a usar sua energia discricionária - querer exibir esses comportamentos diariamente - e garantir que elas tivessem as ferramentas e os recursos certos. Um ambiente de trabalho que os apoiaria e recompensaria por oferecer

um serviço magnífico. Quando isso poderia ser visto de maneira regular e mensurável, uma transformação cultural real teria ocorrido. Durante uma das 4 entrevistas, questionados sobre possíveis problemas, um deles, comentou os procedimentos da empresa:

Sim, existe o programa "The Customer Bill's of Rights", nós fornecemos, se sua experiência não foi a que esperava, nós fazemos ela se tornar. Na verdade, observamos que clientes que foram indenizados/recuperados por experiências não tão boas, se tornam ainda mais fiéis a marca do que clientes que sempre tiveram boas experiências. Mas, óbvio que não queremos entregar uma experiência ruim, para poder indenizá-los, mas é importante saber que se acontecer eles aceitam a indenização e isso mostra que lidamos da forma certa em situações adversas. (ENTREVISTADO 1)

Questionado sobre situações adversas, o entrevistado 4 comentou:

Quando tem algum problema com a Jetblue, ou eles cometeram algum erro, eles irão sair para te acomodar, sempre quando meus voos foram atrasados e uma vez quando voaria para Boston, tive um atraso muito grande, por volta de 8 horas. Foi uma loucura, então, quando eu liguei reclamando que isso não estava ok, eles logo entenderam e se ajustaram a situação, eu me sinto feliz quando eles reconhecem que cometeram um erro. (ENTREVISTADO 4)

Essa abordagem e metodologia inclusivas são baseadas na crença de que o relacionamento entre tripulantes e clientes é um componente crítico para promover a lealdade do cliente, o reconhecimento da marca e o envolvimento dos tripulantes. Essa iniciativa continua buscando maneiras de tornar a estratégia da *Jetblue* acionável pelos tripulantes da linha de frente, oferecendo oportunidades genuínas para desenvolver e oferecer a experiência *Jetblue*, além de desenvolver a capacidade da liderança de ouvir. Ainda assim, também se executou "Sprints de inovação" de 12 semanas com diferentes grupos de trabalho na *Jetblue* para desenvolver projetos com startups que podem atender às necessidades de seus negócios e que ofereçam soluções para os desafios da empresa.

Abordado o ponto com um dos entrevistados sobre as diferenças entre *Jetblue* e seus competidores, o entrevistado 2 comentou:

Definitivamente, concordo que nos separemos da nossa indústria. Eu penso isso. A cultura de nossa empresa e a maneira como nos comportamos e nos comunicamos em termos de experiência de atendimento ao cliente é nosso principal diferencial, obviamente após a segurança. Eu acho que a Jetblue é conhecida por sua experiência pessoal. Como abordamos as pessoas pelo

sobrenome, não apenas como um Pretzel e uma água. Então acho que, de qualquer maneira, nos separamos da maioria de nossas operadoras americanas. (ENTREVISTADO 2)

Os funcionários da *Jetblue* são avaliados através de um sistema chamado *BlueBucks* e, dependendo do seu “*WOW score*”, recebem bônus e premiações baseados em sua pontuação. Sobre isso, o entrevistado 2 abordou mais sobre o assunto:

Todos os trimestres da Jetblue nos dão nossa pontuação WOW. E então, com isso, foi exatamente o que você disse que a empresa estuda e analisa os dados de sua experiência de serviço, como eles enviam muitas pesquisas, perguntando como foi a viagem... assim, a cada trimestre, toda a empresa recebe a análise dos dados. Eles enviam enormes e-mails todos os dias e, em seguida, um dos dias do mês eles dizem: bem, essas são suas pontuações do WOW do último trimestre e você pode ver qual foi o percentual de itens vendidos e qual foi a classificação da experiência do cliente. De acordo com isso todos os anos, temos um treinamento anual para comissários de bordo. E, a cada trimestre, temos treinamento on-line. Portanto, de acordo com as pesquisas que os clientes preencheram - recebemos treinamento a cada trimestre do ano - sobre como fazer a experiência de atendimento ao cliente e, ainda muito mais sobre segurança e procedimentos. (ENTREVISTADO 2)

Tabela 02 - BlueBucks

BlueBucks Q3 2016 Goals		
	Goal	Actual
WOW	43.0	44.9%
D0	64.7%	55.40%
Arrival 14	79.8%	72.88%
Onboard Sales	\$5.85M	\$4.47M

Fonte: Autor desconhecido.

Em palestra em Stanford (2006), David Neeleman ressalta que a *Jetblue* paga os funcionários mais do que o salário padrão na *United Airlines*. Usa-se a tecnologia para ser mais eficiente, para gastar menos dinheiro em outras áreas. Grande parte do pagamento que os funcionários recebem é de incentivos. Por exemplo, pilotos e comissários de bordo que voam mais de 70 horas por mês recebem por tempo. Cerca de 20% da remuneração no ano passado foi baseada no sucesso da empresa. No segundo ano completo de operação, mais de US\$17 milhões foram devolvidos aos funcionários, ou seja, 15 1/2%. Apresentam a capacidade de dar às pessoas uma vantagem na

empresa com base em seu desempenho, diz ele. Neeleman acredita que é realmente importante definir o tom e a cultura da organização a partir do topo. Isso inclui princípios da organização, como segurança, carinho, diversão, integridade e paixão (STANFORD, 2006). Em alinhamento com a fala de Neeleman em 2006, questionado sobre o impacto dos seus atendimentos, o entrevistado 2, comentou:

Eu acho que é um dos maiores impactos que a Jetblue tem na indústria. É definitivamente sobre o serviço na experiência do cliente. Acho que as pessoas ficam empolgadas por estar na Jetblue. Quando você vai à rua, as pessoas adoram dizer: ah, eu amo a Jetblue. Se toda vez que chego a algum lugar, como num voo ou em um trem, mesmo em outro voo de uma companhia aérea diferente, menciono que trabalho na Jetblue e eles dizem: oh meu Deus, eu amo a Jetblue. Na verdade, também temos um cartão de crédito e as pessoas só têm um cartão de crédito para ter o Jetblue no bolso. É simplesmente insano! (ENTREVISTADO 2)

A fala do entrevistado 2 traz um tom de orgulho em pertencer a companhia. Foi isso que Neeleman sempre frisou quando formou a empresa. A construção da relação do empregado com a marca é fundamental para exposição da marca, pois seus funcionários são pessoas divulgadoras e influenciadoras da marca. Neeleman afirmava em seu depoimento a Stanford em 2006 que precisam continuamente medir a temperatura da empresa e de seus funcionários, buscando modelar os valores dessa relação. O funcionário e entrevistado 2 trouxe relatos em que já percebera o impacto na estratégia de fidelização por experiências nos consumidores finais.

Estipulado uma construção dos valores da companhia de pertencer e transparecer essa motivação para o exterior, existe um desempenho a ser seguido. O monitoramento é uma ferramenta importante para a sustentação da cultura de valores e desempenho.

Para monitorar o desempenho, a *Jetblue* fornece pesquisas para os funcionários.

Apenas brevemente, pensamos em como contratar e treinar, como definiríamos expectativas e como monitoraríamos tudo isso para garantir que isso realmente acontecesse porque a responsabilidade é muito importante. Por isso, criamos um sistema em que acreditamos que sabemos como contratar pessoas que gostam de pessoas. E também sabemos se eles não gostam de pessoas, afinal. Talvez possamos tentar consertá-los ou fazê-los procurar outro emprego. Mas contratar pessoas excelentes, treinando-as bem, gastando dinheiro extra em treinamento, dando às pessoas as ferramentas certas para trabalhar, capacitando-as a fazer certas coisas para que realmente gostem da maneira como são tratadas e da maneira como as coisas são. E então configurando estruturas de compensação (STANFORD, 2006).

Neeleman ainda fala sobre como ele diz a seus funcionários uma fórmula simples para o sucesso: “apareça para trabalhar, na hora certa, com uma boa atitude. Cuide de seus colegas de trabalho. Se você definir esse nível de expectativa, e for consistente, e modelar o comportamento esperado, os funcionários o modelarão um para o outro”, ele acrescenta.

4.5 TECNOLOGIAS PARA MELHORIA DA EXPERIÊNCIA E MONITORAMENTO - CUSTOMER EXPERIENCE

Por seis anos consecutivos, a *Jetblue* recebeu a prestigiada honra da *J.D. Power & Associates* pela maior satisfação do cliente. Mas algo não era tão claro para o diretor de operações Rob Maruster - ele não tinha certeza do que estava conduzindo especificamente esses resultados, e sua falta de confiança neles se traduzia em um sentimento de vulnerabilidade. Então, a empresa fez algumas escavações, e o que aprendeu foi revelador. As preocupações de Maruster eram válidas; a companhia aérea permaneceu no topo do quadro de líderes não por causa do serviço em si por exemplo, uma conexão humana do tripulante (na *Jetblue*, os funcionários são chamados de tripulantes) com os clientes, mas por causa das mercadorias materiais que serviam a bordo (por exemplo, assentos de couro, *DirectTV* gratuito em todos os lugares, lanches e bebidas ilimitados.) Durante anos, as análises e o reconhecimento externos concentraram-se nesses itens tangíveis e criaram uma ilusão difícil de quebrar. Abordando esses pontos de tecnologia, o entrevistado 2 acrescentou seus pontos sobre os diferenciais da empresa:

O maior desejo para ser é a segurança. Nós somos inovadores, posso dizer que nossa empresa teve ideias muito originais, fomos nós que surgimos com a TV de cabo a bordo e foram os que inventaram o DirectTV.

Então, foi a Jetblue quem criou o sistema, quem criou o software e o hardware. Eles pensaram: ei, vamos colocar TV em nossos aviões. E também fomos os que lançaram o wi-fi a bordo. Então, todas as empresas que você vê, Latam, American Airlines, Delta, todas têm TV ou wi-fi que vieram da gente. vendemos o software obviamente para o setor deles. (ENTREVISTADO 2)

O entrevistado 4, explicitou esses benefícios que o entrevistado 2 comentou:

[...] *Mas, como eu comentei, nas aeronaves novas, tem muito filmes, séries de TV, você pode até mesmo fazer compras na Amazon online, escutar música no spotify.* (ENTREVISTADO 4)

Apesar de Rob Maruster querer que a Jetblue seja reconhecida mais pelo seu atendimento, observa-se no entrevistado 2 e 4 um alinhamento de discurso quanto as comodidades oferecidas aos clientes a bordo. Isso, na verdade, não deixa de ser um atendimento, é apenas como as pessoas enxergam benefícios, focando mais no lado material do que humano.

Questionada sobre uma *customer journey* ideal na empresa, um dos entrevistados foi categórico ao imaginar a jornada:

Ah, primeiramente, eles teriam um sorriso no rosto durante todo caminho. Então, a experiência de reserva de tickets é bem fácil, você pode fazer em seu celular com poucos cliques, especialmente se você já é cliente Jetblue, nós temos todos os seus dados, com isso, só poucos cliques e já tem sua reserva. É como uma Amazon Prime, já sabemos o que o cliente quer. Então, eles fazem a reserva, recebem suas passagens em forma digital e talvez eles tenham pego uma reserva com ainda mais espaço, então vão para fila mais rápida. Chegando nos portões, temos boardings totalmente digitais, uma experiência melhor, tira uma foto, reconhece o seu rosto e você pode embarcar no avião. Os comissários de bordo são muito gentis, você recebe toda comida e bebida, eu quero dizer que não racionamos a comida, você pode pegar quantas vezes quiser, temos wi-fi a bordo, TV com diversos conteúdos. Quando chegar, sua bagagem chega muito rápido e na próxima parte da sua jornada você pode usar o serviço chamado Jetblue Travel, que ajuda na jornada entre chegada ao aeroporto, com um carro esperando para levar você até um hotel e outras atividades. É uma experiência perfeita de ponta a ponta, é o que esperamos entregar. (ENTREVISTADO 1)

Segundo estudo pela Gotham Culture (2012) o serviço da *Jetblue* ainda não era o diferencial que todos supunham. Assentos de couro, televisão e outras comodidades eram algo que poderia ser replicado por qualquer outra transportadora que tivesse os meios para fazê-lo e, portanto, não o que continuaria a garantir que a *Jetblue* continuasse sendo a principal transportadora de atendimento ao cliente. Então, o imperativo era claro. Para que a *Jetblue* garantisse a liderança capturada, precisava diferenciar como atendia aos clientes e o que os atendia. Se pudesse fazer isso, a *Jetblue* traria uma dose bem-vinda de humanidade de volta às viagens aéreas e alcançaria sua visão de se tornar uma "companhia aérea favorita da América, trazendo a humanidade de volta às viagens aéreas" (GOTHAMCULTURE, 2012, n.p).

Segundo o CEO da *Gladly*, Joseph Ansanelli – empresa parceira da *Jetblue* e parte do portfólio da *Jetblue Technology Venture*, na interação com seus clientes, os consumidores valorizam os solucionadores de problemas com poderes.

Consumidores de todas as idades confiam no atendimento ao cliente - para conexão, velocidade e recomendações de compra. Em um momento em que não podem ficar cara a cara com um associado da loja, os consumidores querem heróis de suporte com capacidade de resolver problemas. E após uma ótima experiência de atendimento ao cliente, eles se esforçam para gastar mais e defender sua marca para amigos, familiares e pelos canais sociais. Os dados de várias fontes da empresa são integrados ao software da *Gladly* usando APIs para permitir que aplicativos, plataformas e sistemas se conectem e compartilhem dados sobre os consumidores em tempo real. Pode-se notar este fato na fala de um dos entrevistados que comenta sobre a sua experiência de compra:

Uma vez que tu compras a passagem, já notei que com a Jetblue se tu já voaste com eles anteriormente, eles já têm teus dados e sugerem os mesmos assentos das viagens passadas. Como eu tenho preferência por sentar no corredor, acho interessante já ter uma pré-reserva para mim nestes lugares. (ENTREVISTADO 3)

Na palestra a Stanford, David Neeleman, comenta a ajuda da tecnologia para entregar uma melhor *Customer Experience*:

Muitos de vocês estão interessados em tecnologia e muitos de vocês na aplicação de tecnologia. Uma das coisas que fazemos na Jetblue é que usamos a tecnologia para nos tornarmos mais eficientes - com custos mais baixos. Hoje, na Jetblue, 70% de nossas reservas são feitas na internet. Mas nunca podemos esquecer que há um aspecto humano em nossos negócios. Estamos no negócio de serviços. E chamamos isso de "alta tecnologia, alto toque". Você precisa ser capaz de fazer as duas coisas. Alta tecnologia e alto toque (STANFORD, 2006)

Sobre esta conectividade e comunicação em diversos canais, o entrevistado 3 disse:

Bom, no meu caso foram 3 canais, pelo site da Jetblue, email e mensagem pelo celular. Já aconteceu de eu estar no aeroporto observando o status do meu voo nas TVs e a Jetblue me mandar uma mensagem sobre meu voo antes mesmo de mudar nas telas do aeroporto. Então, as mensagens no celular é uma coisa muita boa, que nos deixa mais atento. (ENTREVISTADO 3)

A *Jetblue* iniciou sua jornada *eNPS - Employee Net Promoter Score* (sistema de pontuação a satisfação dos funcionários) enviando uma pesquisa para todos os funcionários noventa dias após a contratação e novamente a cada aniversário da data de contratação. Isso deu aos gerentes um fluxo constante de informações para mantê-los a par das preocupações em desenvolvimento e ajudá-los a rastrear se os funcionários estavam reagindo aos esforços de melhoria. O *eNPS* é uma métrica e ferramenta adaptada e incorporada a gestão de pessoas para medir o nível de satisfação dos funcionários, ou seja, se eles se sentem engajados o suficiente para recomendar a empresa para lugares e pessoas em seu círculo pessoal, social e profissional. A pesquisa inicial, noventa dias após a contratação, analisa os problemas de integração e os erros de seleção com antecedência suficiente para permitir a ação corretiva (REICHHELD; MARLEY, 2011, p. 167).

Em entrevista para Stanford (2016), Simi Bonny – Presidente da *Jetblue Technology Ventures*, participou de uma palestra para a comunidade de Stanford abordando um pouco mais de sua visão da nova empresa que a *Jetblue* criou no vale do Silício. O foco da entrevista ficou sobre novas tecnologias que a empresa estava buscando captar com esse movimento. A empresa mostrou aqui que realmente está preocupada em proporcionar uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes além do preço. De acordo com Simi Bonny (2016) o novo projeto pensa desde o momento em que a pessoa acha que gostaria de viajar, até sua volta. Segundo os entrevistados o momento mais complicado da experiência são os momentos no aeroporto. Em sua entrevista, Simi, explora os possíveis momentos de interação que há no aeroporto e os clientes, pensando em uma abordagem futurista. “Quando pensamos em aprendizado de máquina, análise preditiva, para operações de manutenção, sobre como otimizar a operação do agendamento à manutenção e ao planejamento de recursos, falamos sobre a *Jetblue Technology Ventures*”, disse Simi. Um dos entrevistados abordou sobre essa visão futurista da empresa:

Sim, nós investimos em empresas como a Glady, por exemplo, nós tentamos começar a trazer novas tecnologias para a Jetblue – nós investimos neles e eles usam o nosso nome para ganhar mais clientes e nós recebemos um retorno maior, porque nós investimos neles, isso nos ajuda a se manter inovativo e a frente da concorrência. (ENTREVISTADO 1)

Em acordo com a visão do entrevistado 1, Simi Bonny completa:

As chaves do sucesso e da longevidade da Jetblue são uma ótima cultura, inovação, ótimos produtos e manutenção de vantagens de custo. A Jetblue busca criar uma cultura na qual todos os funcionários tenham o poder de melhorar as experiências dos clientes, desde o check-in até o momento em que pegam suas malas (BONNY, 2016).

Voltando a entrevista do CEO Robin Hayes e de Joel Peterson para Peter Robinson, questionados sobre essas questões de inovação para uma experiência diferenciada em voos da *Jetblue*, eles comentaram: *Wi-fi*. Acho que as TVs nos encostos dos bancos provavelmente tiveram o maior impacto. Tenho muitos amigos que vêm até mim e dizem: "Não voarei mais porque meus filhos..." Isso costumava ser: "Quero ver as TVs nos encostos dos bancos". Eu acho que há muitas coisas assim. Complementado essas histórias, um dos entrevistados também focou em sua experiência a bordo:

Eu realmente gosto de seus voos, eu aproveito o tempo no vôo muito, eu gosto de pegar bebidas durante o voo, acredito que a experiência abordo de um voo é a melhor. Pois, ninguém gosta do momento do embarque e quando você sai do voo, você somente se sente cansado, então a experiência do voo é a melhor.
(ENTREVISTADO 4)

A cultura é algo construído por todos da organização, desde o primeiro nível até o CEO. Por isso, de acordo com entrevista para Hoover Institution (2017), o CEO da *Jetblue*, Robin Hayes, mostrou-se entender esse valor, pois quando pode senta-se com os passageiros que voam na segunda cabine e ajuda a limpar o avião, serve lanches e fala com os clientes. É uma demonstração de pertencimento a cultura *Jetblue* e respeito a organização, não hierarquizando sua posição na organização. "Treinamos pessoas para encantar os clientes. Isso é diferente", disse Robin Hayes.

Um dos entrevistados comentou mais a abordagem feita com os clientes *Jetblue* e procedimentos de segurança a serem seguidos:

[...] Eles nos dão um iPad e você pode ver quem está voando, você pode ver quem está trabalhando com você, os clientes, o mapa de assentos, quem deve estar sentado onde. Portanto, os clientes também têm o aplicativo - para que eles recebam atualizações específicas, se algo atrasar ou se algo for cancelado, eles receberão uma notificação e receberão um e-mail. Existe um programa específico no qual eles até recebem uma ligação. Nós recebemos notificações todos os dias por e-mail: o que está acontecendo, quais as ações para isso... é através disso que estamos nos atualizando e depois através do iPad.

Há outro aplicativo que também gosta de mandar alguma coisa, por exemplo, digamos que agora exijam que os clientes usem máscaras para entrar no avião, receberemos uma notificação para ler e cumprir [...]. (ENTREVISTADO 2)

Quando perguntado novamente sobre a usabilidade do instrumento do *Ipad* nos voos, o entrevistado esclareceu:

É assim que somos capazes de cumprimentar as pessoas. Nós sabemos o nome deles, por exemplo: bom dia, Sr. Johnson. Então, podemos abordá-los pelo nome, em vez de dizer: ei, senhor. Isso acontece em todos os aviões. As pessoas valorizavam isso, como se soubessem meu nome, isso é legal. E os Ipads podem ficar dentro do carrinho que circula pelo avião. (ENTREVISTADO 2)

Robin Hayes completa: “Acho que estamos prestes a sofrer um eclipse digital aqui. Estamos pensando na *Jetblue* como queremos que a presença de nossa marca digital evolua nos próximos anos. Acho que desde que possamos continuar inovando, desde que continuemos lembrando que a cultura é o que realmente nos separa e também trabalhe duro para manter nossa vantagem de custo, porque essa é a outra coisa. Parte de como você pode entrar e crescer e baixar tarifas é se você tiver uma vantagem de estrutura de custos em relação aos seus concorrentes”.

Segundo David Hicks, CEO TribeCX, a incorporação do *mindset* sobre experiências pode ser um *game-changer* na cultura da organização.

É ótimo se uma organização puder tornar o pensamento sobre a experiência do cliente parte da rotina diária de cada colega. Ao incutir uma mentalidade de experiência do cliente, ela começa a criar uma mudança de cultura para todos que procuram melhorar as coisas para clientes e colegas. Todos os colegas (e parceiros que trabalham como parte da organização) precisam entender e aceitar a ambição de Customer Experience, e como ela cumpre com exclusividade as metas da empresa e as métricas para manter a pontuação. Os detalhes do NPS devem ser compartilhados em todos os níveis e funções da organização (para facilitar o aprimoramento individual e da equipe), não apenas com a equipe executiva (HICKS, 2019, n.p).

Customer Experience diz muito sobre o momento e como as empresas se adaptam a novas situações que o mercado impõe. Nesta nova situação colocada pela pandemia da Covid-19 em 2020, as ações imediatas da *Jetblue* foram exigir máscaras a todos os clientes em seus voos – primeira a tomar tal ação nos Estados Unidos. Completando suas ações para assegurar a segurança de seus empregados e clientes, a *Jetblue*

comprometeu-se também em bloquear os assentos do meio em suas aeronaves de assentos 3-3. Sobre esta situação, o entrevistado 2, comentou:

Então, estamos limitando os voos, não estamos deixando 100% do voo embarcar, estamos limitando 50% do voo. Portanto, se um avião tiver 150 assentos, apenas 75 pessoas poderão voar e estar seguras em um avião.
(ENTREVISTADO 2)

4.6 MAPEAMENTO DAS EXPERIÊNCIAS DOS CLIENTES E DOS PROCESSOS - ESTRATÉGIAS

Várias grandes companhias aéreas anunciaram que implementarão programas *NPS*. Alguns dos grandes bancos também o fizeram. Mas até que eles enfrentem seus baixos lucros, é improvável que eles possam fazer muito progresso. Enquanto isso, a *Jetblue* conseguiu reduzir o prejuízo e a *Southwest Airlines* os evita completamente. Como resultado, as duas companhias aéreas estão buscando sua vantagem competitiva em relação à do grupo. Às vezes, as práticas comerciais habituais de um setor levam a baixos lucros. No seguro de propriedade e acidentes, por exemplo, as companhias de seguros geralmente levam muito tempo para emitir um cheque contra uma reclamação. Eles argumentam que precisam de tempo para se proteger contra fraudes (REICHHELD; MARLEY, 2011, p. 106).

Afirma Dantas (2007) que são os dados dos clientes que permitem caracterizar o tipo de estratégia ou a forma mais eficaz para fidelizar um grupo de clientes, bem como adotar um modelo de gestão da informação mercadológica para permitir diferenciar a empresa no mercado. São tais orientações que possibilitam uma análise mais clara do tipo relacionamento da empresa com o mercado e, conseqüentemente, com seus clientes. Na visão do mesmo autor, é pela forma de utilização das informações sobre a satisfação dos clientes que se implementam os programas de fidelização de clientes. Esses são programas de fidelização baseados em informações sobre a satisfação dos clientes. Como medir, então, esse comportamento estratégico da empresa. Dantas (2007) reforça que isso é possível medir através da verificação da existência de programas de fidelização baseados em informações sobre a satisfação de clientes.

Neste mesmo sentido, Giuliani (2003) comenta que a partir de um consumidor com maior acesso a informações e mais exigente, surge a necessidade de oferecer tratamento diferenciado e individualizado. O relacionamento entre empresa e cliente pode ser uma estratégia atrativa e com significado surpreendente, pois o marketing cria relações marcantes através do uso de informações, recursos artísticos e recursos humanos de forma que pode ocasionar de maneira integrada e completa para dar ao cliente a ideia de que ele é único.

Segundo David Neeleman, a empresa passou 5 anos definindo a experiência do cliente, tentando colocar o dinheiro em coisas que fossem importantes para as pessoas. Em relação à alimentação durante o voo:

Nunca se ouve uma única alma dizer que eles não tiveram uma boa refeição e, portanto, reservam uma passagem aérea. Se gastar US\$ 5 em uma refeição para cada cliente, tem-se gasto US\$ 50 milhões em alimentos que não eram apreciados. Por isso, usa-se o humor para informar às pessoas que não haverá refeições completas e fornecemos lanches a 17 centavos cada. Sabíamos que as televisões seriam memoráveis. Lembro que um dos dias mais felizes em que começamos a Jetblue foi quando encontramos a empresa que instala TVs diretas em aviões. Eu queria dar às pessoas o controle de um avião. O custo da implementação das televisões era uma fração do custo de servir refeições completas (STANFORD, 2006).

É necessário estar sempre em comunicação com o cliente e entender se as suas expectativas continuam sendo alcançadas. Aliado a isso, segundo Kotler e Armstrong (2007), as empresas estão usando diversas estratégias como análise de dados e gestão de clientes para fidelizar e tornar os atuais clientes mais lucrativos.

Portanto, segundo Saliby (1997), o foco na retenção dos clientes vem ganhando cada vez mais força, visto que é mais barato conseguir que um cliente antigo compre mais, do que adquirir um novo cliente. Com isso, a importância de ter um relacionamento próximo fica cada vez mais evidente.

O marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Mas acredito que, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente (MCKENNA, 1999, p. 80).

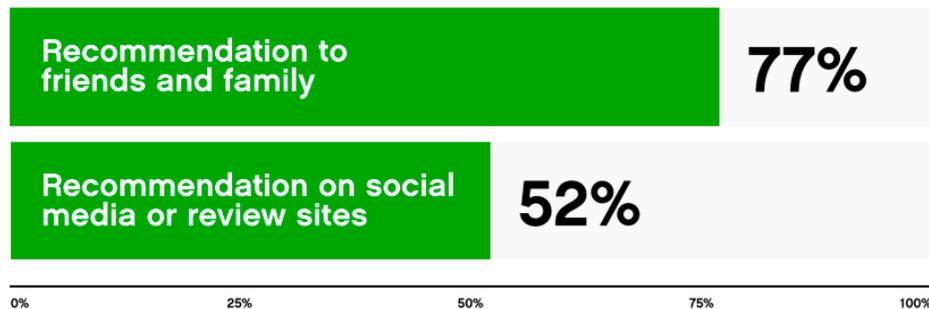
Para criar um processo de fidelização forte com os clientes, é necessário levar em consideração algumas estratégias específicas descritas por Kotler e Keller (2009), como criar produtos e experiências superiores para o mercado-alvo, engajar todos os departamentos da empresa no planejamento e gerenciamento do processo de satisfação e retenção de clientes, facilitar o acesso dos clientes ao departamento apropriado da empresa para que expressem suas necessidades, percepções e desenvolver um programa de fidelidade para recompensar os clientes mais engajados.

Figura 11 - Experiências personalizadas criam evangelistas

Personalized experiences create evangelists

77% recommend a brand to friends and family if they provide a more personalized experience. And more than half would recommend the company on social media or review sites.

A PERSONALIZED EXPERIENCE LEADS TO



Fonte: Glady Customer Expectations Report (2020).

Sobre experiências personalizadas, a *Jetblue* criou um novo conceito de assento, o conceito *Mint*, indo em contrapartida com o que pregava aos seus clientes, sendo uma empresa mais democrática quando falava-se de seus aviões. Foi controverso, afirmou o CEO Robin Hayes. Foram inúmeras reuniões internamente, havia uma preocupação grande com a cultura e o que as pessoas falariam e como reagiriam a isso. No final, o pensamento foi: “Se podemos tornar a experiência no *Mint* incrível, mas também melhorá-lo para todos os outros clientes no avião que não estão voando no *Mint*, todos ganham.

Foi exatamente o que fizemos” (HAYES, 2017). Ainda sobre mudanças na estratégia de vendas, um dos entrevistados comentou sobre a política de malas:

Então, para a Jetblue, você paga pelas malas. Mas é porque estamos tentando cobrar as pessoas por último pelos seus voos. Antes, digamos que de Boston à Flórida e depois a Orlando eram US\$ 250. Estávamos cobrando US\$ 250 a cada pessoa por um bilhete de ida e volta, digamos. E então cobraríamos as malas provavelmente uma ou duas com a mesma quantia de dinheiro. Então você pagaria US\$ 250 e iria para Orlando a partir de Boston em um bilhete de ida e volta com digamos uma mala. Agora, removemos isso, então agora o ticket é US\$ 250, mas cobramos uma mala para que a pessoa que não quer levar uma mala não esteja necessariamente pagando por uma mala que não será despachada. No momento, mudamos para que as pessoas que não levarem malas não precisem pagar por elas, isso é um preço diferente. Portanto, o voo é mais barato, mas você paga US\$ 25 pela primeira mala e, em seguida, US\$ 30 pela segunda. De qualquer maneira, a maioria das companhias aéreas pede nos Estados Unidos um valor de US\$ por bagagem. (ENTREVISTADO 2)

Com isso, Joel Peterson, completou questionando se era possível ter poder de precificação em um negócio de commodities. Será que o vôo que custa US\$3 mais barato vai atrair os clientes? Ele acredita que não. É uma questão de frequência, conveniência, aeroporto, status dos aviões, tratamento, rapidez em fazer o check-in. Complementa dizendo: “existe um pouco do que chamamos de experiência *Jetblue*”.

David Neeleman, ainda completa:

Acredito que esse sucesso da Jetblue até este ponto e uma das coisas que eles escreveram na parede é nosso maior medo sobre o futuro da Jetblue, é que haverá preços predatórios em que as pessoas realmente entrarão e começarão a corresponder às nossas tarifas e nossos custos caem. Eu acho que esse é o molho secreto da Jetblue. Nós temos os custos mais baixos. Tentamos criar o melhor produto do setor com o menor custo (STANFORD, 2006).

Sobre essa ênfase que Neeleman deu ao custo, o entrevistado 3, enfatizou o seguinte:

Como a Jetblue sempre tem um preço mais baixo, foco nela sempre, ainda mais sabendo que o serviço é muito bom. Sempre recomendo para os outros. Nunca tive problema com eles. (ENTREVISTADO 3)

Manter os baixos custos é algo vital para uma empresa *low cost* manter um preço mais baixo, conforme afirmou o entrevistado 3.

Quando perguntado aos entrevistados sobre situações adversas, o entrevistado 2 explicou como a empresa age em situações inesperadas:

[...] Se algo der errado, temos procedimentos a seguir para manter a situação sob controle - é por isso que temos tanto treinamento em andamento. A última coisa que queremos é estar na mídia dizendo que algo ruim aconteceu. Temos treinamento on-line todos os trimestres do mês. Recebemos treinamento todos os anos sobre o que devemos fazer em circunstâncias, por exemplo, em que as máscaras de oxigênio caem, ou as pessoas se machucam, porque há muita turbulência. Ou as pessoas estão ficando bêbadas no avião, quais são as precauções e como usamos nossos ABCs (Ask, Bargain, Convince) para desacelerar as situações, para que elas não acabem com uma má reputação para a Jetblue. (ENTREVISTADO 2)

E, quando perguntado sobre situações em que voos atrasam, o entrevistado 2 completou sua explicação:

É uma bola de neve. Bola de neve enorme. Se o voo for cancelado ou atrasado pela manhã, isso afetará o dia inteiro e será uma bola de neve, você sabe, o efeito bola de neve. É isso que é. No final da noite, você ainda tem 2 ou 3 horas de atraso por causa disso. Afeta toda a operação do dia. Isso acontece com todas as operadoras. É uma coisa muito comum. Portanto, é por isso que temos esse programa chamado "On time Performance". Queremos chegar pontualmente em todas as etapas da experiência de viagem, para que não apenas afete meus clientes no meu voo de Boston para JFK, mas preciso pensar no cliente de JFK para West Palm Beach no mesmo avião depois quando eu terminar com esse. (ENTREVISTADO 2)

4.7 FIDELIZAÇÃO

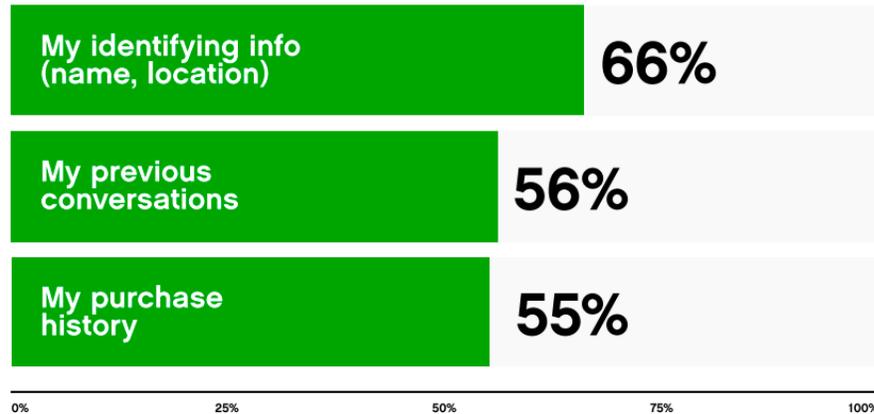
De acordo com Joseph Ansanelli – CEO *Gadly*, as melhores experiências são personalizadas. Os consumidores querem ser conhecidos pelo nome, não querem ser tratados como um caso ou um ticket. Eles esperam que as empresas conheçam seu histórico de compras e relacionamentos, e tenham uma ideia do motivo pelo qual estão entrando em contato e sugiram coisas que podem ajudar. Os consumidores querem ser conhecidos, enfatiza Joseph Ansanelli – CEO *Gadly* (*Customer Expectations Report*, 2020, n.p)

Figura 12 - Mostre-me que você me conhece

Show me you know me

The three most important things brands should know about consumers: who they are, what you talked about previously, and their purchase history.

THE TOP THREE THINGS A BRAND SHOULD KNOW



Fonte: Gladly Customer Expectations Report (2020).

Um dos principais fatores de sucesso da fidelização é o encantamento do cliente, a empresa deve construir um elo emocional, cativá-los, fazendo com que exista uma confiança. Kotler (2000) afirma que fidelização deve fazer parte da cultura e da missão da empresa já que depende de um envolvimento do todo e normalmente é um processo que ocorre a longo prazo. Sobre este encantamento, o entrevistado 2 comentou:

*A principal coisa que nos mantém sendo uma companhia aérea de baixo custo e ainda assim lucrativa é porque uma das coisas que toquei anteriormente, foi sobre a lealdade e a imagem da marca Jetblue. Eu estava lhe dizendo que temos um cartão de crédito para as pessoas. Eles adoram receber o cartão de crédito: ah, sim, eu amo Jetblue, tenho um cartão Jetblue [...]
E, eles ganham pontos para voar de graça todos os anos. Então, acredito que a lealdade tem uma grande parcela nisso, somos bem-sucedidos, porque conhecem nossa marca, conhecem nossa experiência de atendimento ao cliente, querem apenas mais e continuam voltando. (ENTREVISTADO 2)*

De acordo com os entrevistados 3 e 4, a *Jetblue* possui uma parceria com provedores de cartão de crédito para disponibilizar um cartão personalizado com fidelidade que dobra o acúmulo de pontos em milhas com base no valor comprado de passagens aéreas e despesas gerais do cartão.

Sobre essa estratégia do cartão *Jetblue*, o entrevistado 4 também comentou sobre este benefício: “Eu tenho o cartão *Mastercard* da *Jetblue*, então eu amo usar meus pontos, pois é, eu tenho voado com a *Jetblue* já por um longo tempo” (ENTREVISTADO 4).

Algo que poderia ajudar as companhias aéreas a melhorar esses pontos de contato é adotar a estratégia de mapeamento de jornada do cliente, conforme prega o autor Dent (2016). Isso ajuda a esclarecer o que cada cliente espera em cada ponto de contato e qual o serviço ou produto adequado que a companhia aérea pode oferecer para atender a essas expectativas. A ideia do mapeamento da jornada do cliente é focar nas respostas que os clientes têm ao alcançar cada ponto de contato. Para separar os clientes, as companhias aéreas devem formular personas. Essas personas devem representar os principais grupos de viajantes que voam com a companhia aérea. Depois que isso for estabelecido e toda a jornada do cliente for mapeada, cada cliente deverá ser tratado de maneira diferente, com base em suas necessidades e desejos (DENT, 2016).

Ao tomar essas medidas, as companhias aéreas também poderão determinar o valor de cada persona para a empresa. Eles provavelmente descobrirão que alguns grupos trazem mais valor que outros, e que o valor também se diferencia por ponto de contato (DENT, s/d).

No passado, as empresas costumavam determinar o valor de cada cliente apenas com base nas transações que eles fizeram com sua empresa, mas isso não é mais suficiente. Em vez disso, o valor do envolvimento do cliente (*Customer Engagement Value*) deve ser valorizado, isso é essencial para evitar a super ou subavaliação dos clientes.

De acordo com Kumar (2016), o *CEV* de um cliente é composto por quatro elementos separados:

- Valor vitalício do cliente (comportamento de compra);
- Valor de referência do cliente (tendência de indicar novos clientes);
- Valor do influenciador do cliente (como o cliente influencia outros clientes, atuais e futuros, de boca em boca etc.);
- Valor do conhecimento do cliente (valor agregado ao fornecer feedback).

Quando o CEV é implementado da maneira correta, ele pode criar um ambiente em que os clientes estão altamente envolvidos com a companhia aérea, o que, a longo prazo, aumentará os lucros. O CEV é um conceito relativamente novo, mas já provou criar estratégias de marketing mais eficientes e eficazes para manter, conquistar e atingir os clientes (KUMAR *et al.*, 2010).

Evidentemente, transformar a cultura organizacional pode ser um feito complicado. A fidelidade se constrói com o tempo, este deve passar para ver se novas crenças e valores - que impulsionam o comportamento organizacional - se enraízam e criam a mudança transformadora que a organização está buscando. Juntos, uma pequena equipe multifuncional de líderes da *Jetblue* e uma equipe da Gotham Culture desenvolveram uma hipótese: se a *Jetblue* puder aumentar a intensa lealdade e uma profunda conexão emocional com seus tripulantes, o mesmo tipo de conexão será estabelecido entre os tripulantes e os clientes a quem eles serviram (GOTHAM CULTURE, 2012).

Acerca de ações para a fidelização de seus clientes, David Neeleman comentou que a *Jetblue* possui cartões de comentários a bordo de todos os aviões para os clientes completarem enquanto estiverem no avião. Pesquisamos nossos clientes pela Internet e gerenciamos os comentários por e-mail que recebemos, diz Neeleman. Esta informação é compartilhada com todos os funcionários através da intranet da *Jetblue*.

A *Jetblue* consegue medir a lealdade do cliente de várias maneiras. A empresa é vista como um dos inovadores no uso da ferramenta de NPS do cliente (*Net Promoter Score*) – que mede o nível de satisfação do cliente, por isso conseguem atender um grande número de clientes em todos os aspectos de sua jornada.

Eu acho que uma das melhores coisas quando eu entrei na Jetblue foi ver as pessoas o param na rua e dizerem: "Eu amo a Jetblue." Sabemos que não somos perfeitos, mas quando erramos, tentamos corrigi-lo rapidamente (HAYES, 2017).

Lovelock e Wright (2001, p. 79) afirmam que as “estratégias de retenção de clientes são mais eficazes do que a busca por novos, podendo acarretar em custos, acima de cinco vezes do que a permanência do mesmo consumidor”.

Segundo Las Casas (2010), fidelidade significa que os clientes continuam a comprar de uma empresa porque acreditam que ela tenha bons produtos ou serviços. Ou

seja, “[...] fidelização é um sentimento que faz o cliente pensar duas vezes antes de aceitar uma proposta de outro fornecedor” (DUFFY, 2002, p. 02). Quando os entrevistados foram questionados sobre sua fidelidade, foram muito claros sobre o preço baixo e benefícios com prêmios e pontos de milhas:

Eu gosto muito de viajar, então pra mim seria ter um bônus ou uma promoção de milhas, por exemplo, paga 10, 15 ou 20 dólares a mais e tu ganha 3x de milhas o que tu ganharias em um voo normal, entende? Acho que essa seria uma promoção/oferta que me faria ser leal. Eu acredito que não muda muito, uma vez que tu estás no avião não importa, tu tentas dormir, ler, descansar e esperar a chegada ao destino. E, com a Jetblue por ser mais barato, a experiência é a mesma e ainda salva o seu dinheiro. Na minha opinião o único motivo que faça um americano não escolher a Jetblue para voos nacionais e por ele já ter algum programa de fidelidade com as outras maiores, como a Delta e American Airlines. (ENTREVISTADO 3)

O entrevistado 3 e 4 assemelham-se por serem viajantes frequentes, porém o entrevistado 3 viaja mais por lazer, enquanto o 4 mais a trabalho. Ambos trazem a facilidade e o programa de vantagens oferecido pela empresa como pontos positivos.

Eu acho que quando você decide ser leal a uma companhia aérea com seu sistema de pontos no cartão de crédito, como eles me “pegaram”, é oferecendo prêmios, e para mim pessoalmente é o que vai me manter voando com uma empresa só. Se você é um viajante frequente, você quer coletar alguns benefícios por voar, então eu gosto disso, eu ganho 3 vezes o número de pontos em cada voo da Jetblue e ainda ganho 50% de desconto em coisas dentro do avião, como cerveja e sanduiches. Eu ainda não voei durante essa crise do Corona, mas quero ver como está funcionando. Eu escutei que o assento do meio estará bloqueado, e escutei que o COO disse da empresa, pois na verdade eu também invisto na Jetblue, tenho ação deles, realmente gosto da empresa e acredito nela. Segundo o CEO, eles liberaram trabalhadores que tem formação hospitalar para ir trabalhar nesta área durante a pandemia e continuar recebendo seu salário normal. Realmente gostei desta ação como uma cliente deles. (ENTREVISTADO 4)

4.8 O IMPACTO DA COVID-19 NA EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR

As companhias aéreas, que tiveram um declínio sem precedentes nas receitas em meio ao surto da Covid-19, tendem a se recuperar à medida que os investidores ficam mais confiantes, tanto nos esforços do Estado para reabrir o comércio quanto no declínio persistente no número de novos casos de coronavírus. A *United* subiu 5,8%, a *Delta* subiu 3,1%, a *American* subiu 3,5%, a *Southwest* avançou 4,2% e a *Jetblue* subiu 9%. A

fabricante de aeronaves *Boeing* ganhou 2,8% - enquanto *Wall Street* se unia ao chamado "reabrir o comércio" em 26 de maio de 2020.

As taxas de rotatividade em muitos setores - telefones celulares, cartões de crédito, seguros de automóveis e TV a cabo - se deterioraram ao ponto em que uma empresa pode perder metade de seus novos clientes em menos de três anos. As pessoas precisam voar de qualquer companhia aérea que as leve aonde quiserem, mas muitas companhias aéreas criaram tanto mal que os clientes estão ansiosos por alternativas. Por um tempo, a *US Airways* dominou muitas rotas de entrada e saída do Aeroporto Internacional de Baltimore-Washington (BWI). Em 1993, sua participação de mercado na BWI havia atingido 41%. Com esse poder de mercado, a companhia aérea conseguiu cobrar tarifas altas enquanto prestava serviços medíocres. O ressentimento dos clientes aumentou, mas havia poucas opções: se você queria um voo sem escalas, muitas vezes precisava pegar o que a *US Airways* oferecia (REICHHELD; MARLEY, 2011, p. 28).

Pode-se dizer que este momento foi um marco para a indústria aérea nos Estados Unidos, com tal situação enfrentada pelos clientes, profissionais viram uma oportunidade de mercado e começaram a operação da *Southwest* – empresa aérea *low cost*, ainda em operação e entre as 5 maiores do país. Sobre o mercado de aéreas *low cost* e a maneira como elas atuam, o entrevistado 3, comentou:

Acho bom, na minha visão elas estão mirando nos clientes que realmente irão se beneficiar com seus serviços, por exemplo, se a pessoa for viajar só com uma mochila para acampar em algum lugar, essa pessoa vai de low cost, pois é só isso que ele precisa. Eles conseguem atingir a fatia de mercado que está sujeita a frequência de preços e maneira de viajar. (ENTREVISTADO 3)

Os prejuízos também tornam os negócios vulneráveis aos concorrentes. As empresas que não são viciadas - sim, são muitas - podem e passam rapidamente por drogados de lucro ruim. Se você já se perguntou como a *Enterprise Rent-A-Car* conseguiu superar empresas grandes e bem estabelecidas para se tornar o número um em seu setor, como a *Southwest Airlines* e a *Jetblue Airways* roubam tão facilmente a participação de mercado das operadoras tradicionais ou como a *Vanguard* subiu ao topo da indústria de fundos mútuos, essa é a sua resposta. Essas empresas conseguem equilibrar a necessidade de lucros com a visão abrangente de fornecer ótimos resultados para os clientes e inspirar missão para os funcionários. Eles descobriram como evitar

grandes prejuízos e suas receitas e reputações floresceram (REICHHELD; MARLEY, 2011, p. 25).

A Jetblue conseguiu ter sucesso em um setor muito ruim. Muito mau, mau negócio; é intensivo em capital, intensivo em pessoas. Você tem a mãe natureza. É um negócio de commodities. De fato, você pode até dizer que, se você voltar do tipo de transporte humano, seja em linhas a vapor ou em ferrovias, houve poucas empresas que sobreviveram que prosperaram nela. Não foi um bom negócio mover pessoas. Com poucas exceções, as empresas foram capazes de prosperar na movimentação de negócios de pessoas. Foi assim que decidimos que queríamos começar uma companhia aérea. Eu sabia e, tendo tido experiência, tive muito sucesso neste negócio, começando na Morris Air e vendendo para a Southwest (STANFORD, 2006).

Fundador da *Jetblue*, David Neeleman nesta entrevista (2006) trouxe falas polêmicas, dizendo que é um setor muito ruim. Em sua fala, pode-se notar que ele atribui um sentimento ruim ao setor aéreo pelo fato de depender de muitos fatores externos, principalmente a natureza. Ademais, é um setor com altas barreiras à entrada, alto custo e muito regulamentado e monopolizado pelas grandes aéreas. Segundo David, mover pessoas nunca foi um bom negócio e ele relembra que poucas empresas prosperaram neste setor. Neeleman sempre enxergou oportunidades de mercado em mercados prejudicados. Fundou a *Jetblue*, após aventurou-se no Brasil com a fundação da *Azul Linhas Aéreas* e, por fim, mudou-se para Portugal, buscando reerguer a gigante portuguesa *TAP Linhas Aéreas*.

Em entrevista para a CNBC News em 28 de abril de 2020, o CEO da *Southwest*, Gary Kelly comentou sobre a situação difícil que o setor está enfrentando e sobre o apoio que o governo americano prometeu as companhias aéreas. Com a ajuda de empréstimos do governo as empresas aéreas se obrigam a manter até o fim de setembro o quadro de funcionários estável, se as coisas não melhorarem até lá, Kelly – CEO *Southwest Airlines* comenta: “se o tráfego não se concretizar, não há escolha a não ser reduzir o tamanho da companhia aérea e você sabe que ainda é prematuro fazer esses julgamentos, mas estou realmente interessado em ver onde estaremos no período de junho/julho e ver como o tráfego está respondendo” (CNBC NEWS, 2020).

Questionado sobre a situação atual, um dos entrevistados afirmou:

[...] *é importante se manter sustentável ao longo do tempo, estamos tendo alguns custos, teremos uma provável redução, todas aéreas serão menores após a crise, nós felizmente temos um bom balanço financeiro, então conseguiremos se sobrepôr sobre os outros concorrentes. No final do dia, nós precisamos ter o que aplicar, nós precisamos de receita – pois temos muitos custos, como aeronaves, prédios, aluguéis e salários [...]* (ENTREVISTADO 1)

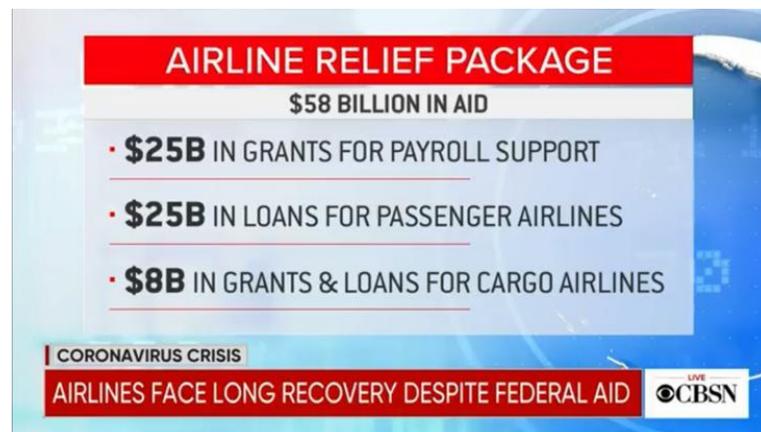
O governo americano ajudou todas as companhias aéreas nos primeiros meses de pandemia, pensando em uma rápida retomada e na diminuição das chances de as empresas começarem a demitir seus funcionários. O entrevistado 1 deixou claro que a empresa *Jetblue* tem um bom balanço financeiro e com a ajuda do governo americano acredita na sustentação financeira e de pessoas frente a crise. Entretanto, se a demanda não voltar ao normal no decorrer dos meses, a companhia, certamente será menor, com menos voos, menos aeronaves e, com menos funcionários – ação que a *Jetblue* considera ser a última opção.

Figura 13 - Ajuda governamental às aéreas dos EUA



Fonte: CBSN News (2020).

Figura 14 - Pacote de ajuda



Fonte: CBSN News (2020).

De acordo com Robin Hayes, em entrevista para CNBC News em 21 de abril de 2020 a situação é tão ruim quanto 11 de setembro, se não pior. Em 2001, o setor registrou uma queda de cerca de 30% na demanda entre o mês anterior a agosto de 2001 e outubro de 2001 e, agora, o que se vem vendo em março e abril, algo que caiu mais do que isso. A *Jetblue* foi uma das primeiras a mudar sua forma de cancelamentos após esta crise do Coronavírus: Pode-se mudar ou cancelar a sua viagem sem custos adicionais. “Passamos 10 anos esperando por isso. Passamos pela crise financeira de 2000, 2008 e 2009, nos últimos dez anos, administramos nossa empresa de maneira muito conservadora, temos muita liquidez, temos mais de 1,2 bilhão de dólares em liquidez, temos uma arma que não temos atraídos por 550 milhões, temos um terço de nossa frota sem ônus - por isso temos muitas ferramentas de liquidez; mesmo que seja algo que dure por muito tempo, a *Jetblue* está muito bem equipado para lidar com isso”. Apesar de todo otimismo do CEO Robin Hayes a *Jetblue* teve uma queda de mais de 90% em seu tráfego aéreo desde abril (CNBC NEWS, 2020).

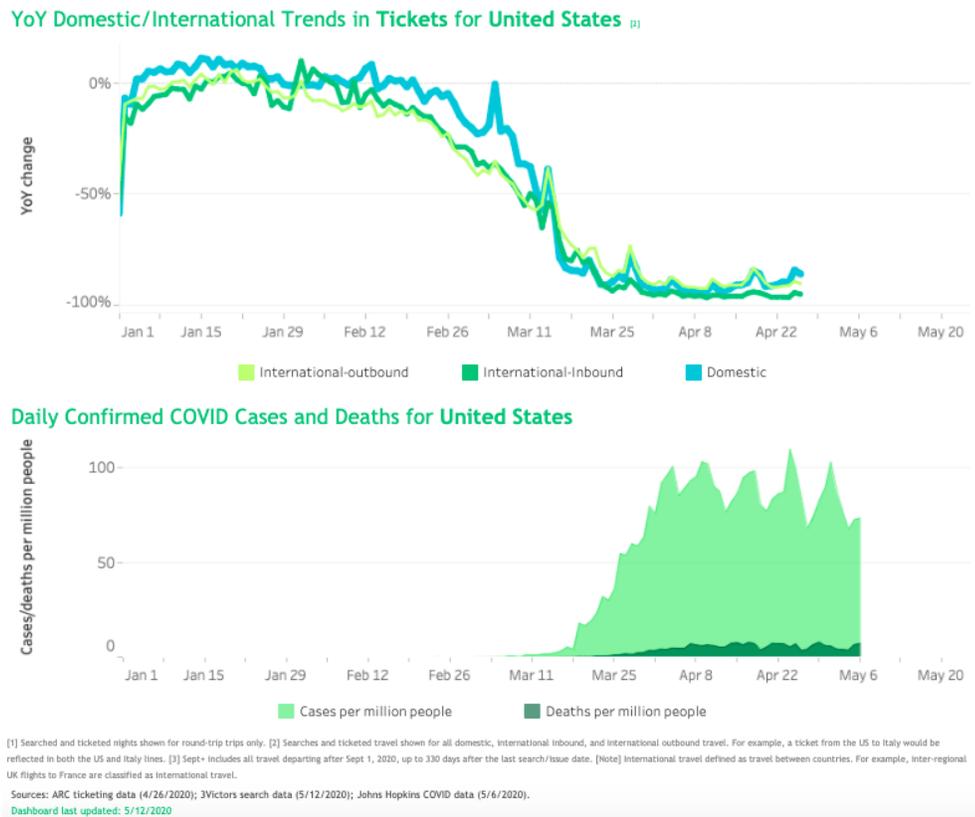
O primeiro caso americano da Covid-19 foi em janeiro de 2020, logo após o país viu uma crescente rápida, principalmente em Nova Iorque, sede da *Jetblue*. Logo a empresa elaborou algumas ações de imediato para combater o avanço do vírus em seus voos:

- Redução de voos domésticos;
- Aumento da limpeza e desinfecção;
- Ativação de equipe para respostas especiais.

Questionada sobre a situação da empresa diante desta crise, um dos entrevistados comentou:

Agora, obviamente é um desafio muito grande com essa crise do Covid-19, poucas pessoas estão voando. Eu acho que a receita caiu 95%, então estamos voando muito pouco, pouquíssimo mesmo, pois é uma preocupação global – você tem que disponibilizar alguns voos, mesmo em tempos como esse. Então, estamos operando algumas aeronaves, isso nos traz muitos desafios, mas estamos trabalhando e sempre temos nossos clientes em mente, cuidando deles. Às vezes, pagamos um pouco mais para entregar um serviço melhor, pois geralmente os clientes sempre vão voltar, então repetir clientes é o mais importante para o nosso modelo de negócio. (ENTREVISTADO 1)

Gráfico 1 - Queda no setor aéreo versus Aumento de casos de Covid-19



Fonte: BCG's Travel Recovery Insights Portal (2020).

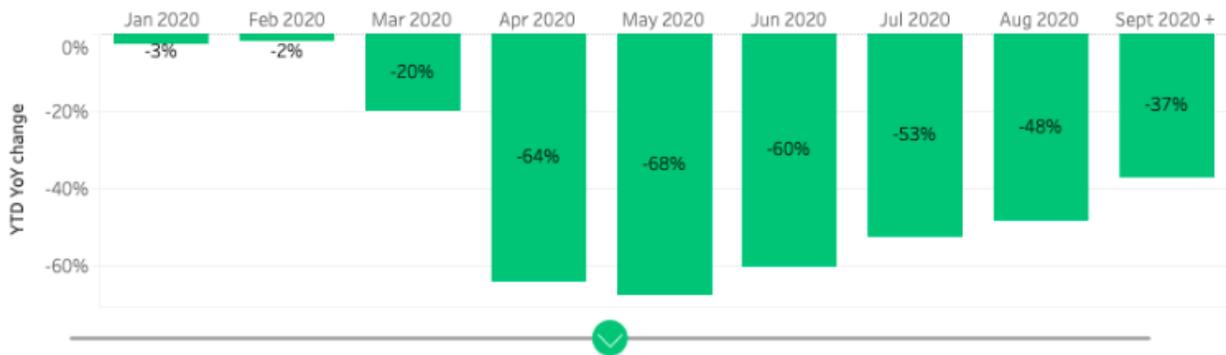
Em 14 de Maio de 2020, Helene Becker – *Cowen Managing Director* – banco de investimentos americano, deu entrevista a CNBC News sobre a sua visão do mercado aéreo. “Primeiro, isso não vai durar para sempre, existem pessoas muito inteligentes do mundo inteiro trabalhando nisso, durante todo dia, portanto isso será resolvido em algum

momento. Então, número dois no curto prazo, que serão os próximos dois a cinco anos, acredita-se que levará de três a cinco anos para voltar aos níveis de tráfego de 2019. Sabe-se que primeiro o mercado e as coisas em geral precisam reabrir novamente, então as pessoas vão querer viajar para visitar amigos e parentes que estão a ver há algum tempo. Esse efeito será mais rápido, as pessoas quando saírem irão querer viajar e as coisas reabrirão nesta lógica”, disse Helane Becker (CNBC NEWS, 2020). Seguindo a lógica de pensamento de Helane, um dos entrevistados acredita em uma retomada lenta e com companhias menores.

Bem, eu acho que quando voltarmos a companhia será bem menor do que antes, pois não precisaremos de tantas aeronaves quanto antes, mas pessoas continuarão a voar, mesmo em uma frequência menor. Então, quando você tem uma empresa aérea menor, existem menos receita, se espalham sobre os custos, os preços provavelmente irão subir – e um cruzamento dos resultados da companhia, no final do dia, eu acho que as pessoas pensam que as viagens aéreas se tornaram como uma commodity, como uma empresa de água ou algo do tipo. Então, será o custo para entregar o serviço, provavelmente, o custo irá aumentar para todas viagens aéreas, durante alguns anos. (ENTREVISTADO 1)

Gráfico 2 - Expectativas de voos dos Estados Unidos para o resto do mundo

2020 YoY Change in Tickets YTD by Departure Month for Travel from United States to All countries



Fonte: BCG's Travel Recovery Insights Portal (2020).

Acredito que o que vai acontecer é que o curto alcance doméstico volte primeiro e depois regional, à medida que as coisas se abrem e os hotéis abrem, e os voos internacionais, provavelmente vão levar de dois a três anos, Não pode-se ir para Londres se eles forçarem a ficar em quarentena por 14 dias, então você verá essas viagens internacionais e acho que é isso que você está ouvindo da Delta e eles não são os únicos. Estimamos que 800 a mil aeronaves estarão permanentemente estacionadas até o final deste ano e cento e cinquenta mil a duzentas mil pessoas perderão seus empregos. Acho que as companhias aéreas tentarão fazê-lo através de meios voluntários, como aposentadorias precoces,

coisas assim, em vez de fazer licenças involuntárias, porque isso é muito doloroso para as pessoas. (CNBC NEWS, 2020)

O cenário é assustador para qualquer empresa do setor aéreo. Analisando a situação da Jetblue, pode-se ter um pouco mais de esperança, devido estarem com um bom balanço financeiro, já afirmado anteriormente pelo seu CEO e por ter a maioria de seus voos de forma doméstica, onde a demanda deve elevar primeiro, segundo Helane Becker. Não há muitas saídas, é uma situação em que se deve focar em diminuir os custos, manter-se operante no que for possível e ser transparente com os clientes. O setor aéreo não é uma indústria, qualquer. Não se pode simplesmente fechar e começar a vender online, por exemplo, como a maioria do setor varejista. O mundo parou, conseqüentemente, há menos circulação de pessoas, afetando diretamente o setor aéreo e de transportes de humanos em qualquer nível.

Gráfico 3 - Sentimento dos clientes sobre voar no próximo mês



Fonte: BCG's Travel Recovery Insights Portal (2020).

Diante dessa situação, a jornada do cliente sofreu bastante impacto, com o foco na segurança em primeiro lugar. Mas então, como a Jetblue se adaptou a crise? A Jetblue aderiu aos protocolos de segurança para continuar com parte de sua frota de aeronaves no ar, mesmo com a demanda baixa, a companhia não queria deixar seus clientes sem mais essa possibilidade de viajar. Segundo entrevistado 4, para uma parte dos

funcionários mais velhos, foi dada a oportunidade de aposentar-se mais cedo, enquanto outra parte, como funcionários com experiência em saúde, foram liberados para ajudar em hospitais. A experiência agora tem o foco em preservar a segurança dos passageiros, sendo essa a maneira da empresa mostrar sua preocupação e fidelidade com os mesmos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o passar dos anos a aviação começou a ser democratizada, se transformando de um serviço para poucos a algo mais comum nos dias de hoje. Vários fatores levam a essa análise. Seja pelo avanço da tecnologia, entrada de players com valores mais baixos, aumento da demanda ou até maior abertura das fronteiras. Fato é que é um setor instável, depende do clima, precisa de alta regulamentação e, como podemos ver agora, está sujeito saúde global. Ao discorrer do trabalho e pelas falas de Neeleman, pode-se observar que o setor aéreo não é bem visto como um negócio que prospere, pois a crescente demanda tem tornado os serviços piores, indo em contraponto da maioria dos setores. Em contrapartida, podemos observar uma mudança, partindo da própria *Jetblue*, ou até de outros mercados, como obancário, com novos entrantes aparecendo e alterando um pouco da visão sobre estes setores.

A *Jetblue* faz parte do setor aéreo que parte do pressuposto das companhias *low cost*, onde executa-se a estratégias de preços baixos. Com isso, a tendência é de se pensar que o sinônimo de preços baixos nos leva a uma jornada do consumidor menos privilegiada. Tendo isso em consideração, a *Jetblue* trouxe mais a estratégia de diferenciação dentro da linha de pensamento de *low cost*.

Diante disso, em relação aos objetivos propostos, a pergunta que o trabalho buscou responder, que reflete o objetivo geral foi: “Como uma empresa de aviação civil no segmento de *low cost* desenvolve suas estratégias de *Customer Experience*? Como a crise decorrente da pandemia tem impactado essa estratégia?”. Por sua vez, o objetivo geral do trabalho foi analisar o desenvolvimento de estratégias de *Customer Experience* de uma empresa de aviação civil no segmento de *low cost*. Com o propósito de atingir esse objetivo, a pesquisa se dividiu em dois tópicos principais: Economia da experiência e novas tecnologias, e *Customer Experience*.

Em relação a visão da alta administração, ficou claro que o modo que eles veem a empresa transmite muito este sentimento para seus funcionários – chamados de tripulantes. É uma visão que busca com um preço competitivo democratizar a experiência a bordo, entregando uma experiência satisfatória para todos os clientes, possuindo menos classes de diferenciação por voo. Estão sempre a frente de novas tecnologias e

opções para seus clientes, tanto é que fundaram uma empresa focada em buscar parcerias no setor de tecnologia. Ainda assim, colocam uma visão de baixo para cima, onde os tripulantes participam ativamente das estratégias da empresa.

O segundo objetivo buscou entender o engajamento de seus colaboradores e a cultura construída. A partir da análise dos dados fica evidente o alto engajamento dos funcionários e a força da cultura organizacional da empresa.

A *Jetblue* nasceu com este propósito, então o engajamento de seus tripulantes diz muito sobre isso. Essa fidelidade transmite aos clientes que acreditam mais na força da marca. Os tripulantes são constantemente avaliados e recebem benefícios conforme seu desempenho – isso estimula uma padronização dos atendimentos. Sobre cultura, pode-se observar que o projeto *IROP Integrity* lá atrás em 2007, contribuiu muito para a consolidação desta marca, sempre buscando a melhoria e a transparência com seus clientes.

O terceiro objetivo buscou entender as tecnologias para melhoria da experiência e monitoramento que diz muito sobre a *Customer Experience* da *Jetblue*. Diante da pesquisa e análise de entrevistas, pode-se notar que a empresa se utiliza de tecnologias para maximizar seu potencial de operação, diminuindo seus custos para focar em estratégias inovadoras de encantamento. Para conseguir chegar a essas estratégias a empresa precisa primeiro estar bem financeiramente para dar um próximo passo e pensar nas suas estratégias de *Customer Experience* vislumbrando a longo prazo a fidelização de seus clientes. Para tanto, a empresa investe em tecnologias que facilitam a experiência de check-in e a bordo apresenta atividades novas e democráticas a todos a bordo. Por último, investe em parcerias para melhorar o contato entre viagens, ou seja, entre uma compra e outra.

Por fim, no que se refere a experiências, buscou entender como acontece o mapeamento das experiências dos clientes e dos processos. Este mapeamento é feito através da ferramenta *Customer Journey Mapping* dos clientes e entendida juntamente com seu CEV (Customer Emotional Value). A *Jetblue* foca em estratégias de fidelização e programas que o ajudem a alcançar tal objetivo. A fidelização é alcançada após vários sucessos em atendimentos, experiências, problemas resolvidos e indicações, por isso, a *Jetblue* investe tanto em seus tripulantes e credita a eles tanto reconhecimento e espaço

para atuar junto com o corpo estratégico da empresa. Fica claro, que dentro dos EUA, voar com a Jetblue é uma decisão muito racional – valor justo e uma experiência padronizada.

O mercado aéreo não é simples, para exemplificar temos a situação do Brasil, quantas novas empresas aéreas há no país cada ano? Realmente é uma situação complicada. Acentuada com a chegada da pandemia do Covid-19, doença que atingiu o mundo inteiro, parando aeroportos, fechando fronteiras e deixando mais aeronaves estacionadas do que voando. A jornada aérea do cliente passou a ser muito mais vista pelo lado da saúde, com menos lanches, assentos do meio vazios, higienização reforçada das aeronaves e opções para remarcar a viagem. A experiência de viagem é impactada e afetada a empresa, pois nem todos passageiros concordam com as novas estipulações de segurança. Em contrapartida, todas precisam seguir protocolos, portanto não há escolha, a redução é para todos e a Jetblue espera atrair a pouca demanda com seu enfoque em preservar e incluir novos protocolos de saúde aérea.

A pandemia assombrou o mercado aéreo, especialistas dizem que nunca foi visto algo parecido, na última grande pandemia, a gripe espanhola, o setor não era ainda tão desenvolvido e demandado na época, mas e agora? O mundo viu-se obrigado a fazer reuniões pelo Zoom, viagens se transformaram a passeios a cidades na sua região, senão pior trancados em casa. Mas, então, como fica o setor aéreo?

Ainda é difícil ter uma resposta exata, calcula-se que o mercado levará uns 5 anos para recuperar-se deste tombo. Como consequência da pandemia, vimos o petróleo chegar a US\$ 0, onde não mais espaço para barris de petróleo e a demanda inexistente, aeronaves estacionadas - causando prejuízos incalculáveis para companhias aéreas, empresas Airbus e Boeing com pedidos cancelados e atrasos de pagamentos e, sem falar na alta volatilidade em um setor que já era volátil e dependente de outros fatores.

Segundo site Condor Ferries, as viagens de lazer representam 70% de todo o turismo na América, deixando 30% para negócios e outros motivos. Imagina-se que as viagens a negócios retornem primeiro do que as de lazer, demonstrando um retorno ainda mais devagar da economia aérea. Com isso, pergunta-se como será o comportamento do passageiro após a crise?

A *Jetblue* já está se preparando e mostrou-se confiante diante do desafio. Segundo o CEO Robin Hayes a empresa possui um bom balanço financeiro e com a ajuda do governo americano eles irão vencer a crise. Para seus passageiros a companhia já demonstrou pioneirismo em ações para o combate da doença, mostrando uma de suas prioridades de maneira clara: a segurança. Essa boa liquidez nas contas vai demonstrar confiança em seus passageiros em tempos que a empresa manterá a operação mesmo com prejuízo para honrar fidelidade com seus clientes.

A *Jetblue* tem uma vantagem em relação a seus concorrentes diretos, ela opera muito mais voos nacionais do que internacionais. É possível imaginar que o volume dos voos nacionais se recupere muito antes dos voos internacionais, tanto pela confiança dos passageiros, quando pela necessidade de abertura das fronteiras. E, uma oportunidade é adequar seus aviões para transporte de carga, viu-se um aumento na demanda para este serviço, devido o crescimento do setor de e-commerce, pelas pessoas estarem comprando mais online agora.

A opinião dos clientes da *Jetblue* sobre as estratégias de *Customer Experience* fora comparada com a visão estratégica da alta administração. Assim, os dados evidenciam que a construção e a visão implementada pela alta administração da empresa refletem na opinião e percepção de seus passageiros. Espera-se que com esta crise, a *Jetblue* consiga exercer estratégias que continuem a fidelizar entregando a chamada *Jetblue experience* para seus clientes, pois, com certeza, teremos um “novo normal” também na aviação. Portanto, pode-se concluir que as estratégias de *Customer Experience* praticadas pela *Jetblue* poderão ter uma relação positiva com a fidelização dos clientes, uma vez que, são o principal motivo que faz os clientes continuarem a voar de *Jetblue*.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Esse trabalho teve como objetivo contribuir para um melhor entendimento do impacto das estratégias de *Customer Experience* na fidelização de clientes no setor aéreo *low cost*, tema até então muito pouco explorado pela literatura. Assim, a presente pesquisa espera contribuir com esse campo da literatura que ainda carece de quantidade

significativa de trabalhos científicos, principalmente referentes a influência da experiência do cliente para o sucesso das empresas aéreas.

Além disso, o trabalho também explora as estratégias adotadas pela empresa *Jetblue* e a percepção dos clientes sobre ela. Tais resultados poderão ser utilizados por empresas de marketing e setores de transporte para o desenvolvimento de planos de comunicação e fidelização de clientes. Sendo assim, espera-se que o presente trabalho sirva de inspiração e apoio para que profissionais deste mercado aprimorem suas estratégias e fomentem a inovação e transformação das suas organizações através da tecnologia e experiência do cliente.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Considera-se como a primeira limitação o fato de a pesquisa ser de caráter qualitativo exploratório, composta por um grupo pequeno de clientes. Apesar de possibilitar uma análise mais aprofundada, não se pode inferir qual o comportamento da maioria dos clientes da *Jetblue*. Para isso, recomenda-se pesquisas futuras deste assunto que utilizem métodos quantitativos e probabilísticos, para, assim, obter informações mais conclusivas.

Considerando a lacuna encontrada na literatura sobre *Customer Experience* e o setor aéreo, uma vez que poucas pesquisas realizadas até agora que buscam compreender o impacto das estratégias de *Customer Experience* no setor aéreo, sugere-se que novos estudos sejam feitos levando em consideração as limitações descritas nesta. Espera-se que os resultados encontrados nesta pesquisa sirvam de base para futuras análises e novas teorias a respeito da experiência do consumidor frente as opções do mercado aéreo.

5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como o presente estudo focou no grupo de funcionários e clientes americanos que frequentam e usam o serviço prestado pela *Jetblue Airways*, sugere-se a realização de um estudo buscando procurar os motivadores que viriam a trazer os consumidores de outras empresas aéreas americanas a migrarem para a *Jetblue*. Desta forma, além de entender o comportamento do público que busca pelo menor preço, teriam ferramentas

que os possibilitariam formular estratégias de *Customer Experience* para um público mais exigente.

Outros aprofundamentos interessantes seriam seguir com uma pesquisa no setor aéreo brasileiro, focando na empresa Aérea Azul Linhas Aéreas. No ano de 2020, a Azul foi reconhecida, pela *Tripadvisor Travelers' Choice Award 2020* como a melhor empresa aérea do mundo, não coincidentemente, empresa fundada também por David Neeleman, mesmo fundador e idealizador da empresa aérea analisada neste estudo. Para seguir adiante com esta pesquisa, seria interessante analisar como ocorreu a inserção de uma nova empresa aérea em um mercado monopolizado por grandes *players*, e anos depois conseguir ser eleita por sua excelência no setor aéreo.

Por fim, em relação ao resultados obtidos nesta pesquisa especificamente, verificou-se a possibilidade de estudar mais profundamente sobre as formas como o consumidor percebe os atributos considerados intangíveis – aqueles que não são de fácil mensuração e, muitas vezes, dependem da interpretação pessoal do consumidor – por exemplo, de que forma é mensurada a “garantia de segurança” e as “informações verídicas”.

REFERÊNCIAS

ALLEN, J.; RIGBY, D. **The Consumer of 2020**. Global Agenda, 2005. Disponível em: <https://www.bain.com/insights/consumer-2020/>. Acesso em: 20 set. 2019.

ALLEN *et al.* **Closing the delivery gap**. In: BAIN & COMPANY . 2005. Disponível em: <http://www2.bain.com/bainweb/pdfs/cms/hotTopics/closingdeliverygap.pdf>. Acesso em: 20 set. 2019.

ANDERSEN, E. Eu amo a *Jetblue* - Atendimento ao cliente bem feito. In: **Forbes**. Carreiras. 19 mar. 2012. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/erikaandersen/2012/03/19/i-love-Jetblue-customer-service-done-right/#78bc42d7f2d8>. Acesso em 19 nov. 2019.

BEELEN, E.; BELTMAN, R. **Customer Relationship Management**. Harlow: Pearson Education Limited, 2013.

BNDES. **Como surgiram as companhias low-cost?** 2016. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/noticias/noticia/empresas-aereas-baixo-custo>. Acesso em: 20 nov. 2019.

CHRISTOPHER, M; PAYNE, A; BALLANTYNE, D. **Relationship Marketing**. Oxford, Butterworth-Heinemann. 1991.

CHURCHILL, G. A. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CONDOR FERRIES. Turismo nos EUA e Estatísticas de viagens 2020. s/d. Disponível em: <https://www.condorferries.co.uk/us-tourism-travel-statistics> . Acesso em 19 jan. 2020.

DANTAS, E. B. **Gestão da informação sobre a satisfação dos clientes e orientação para o mercado**. 2007. 306 p. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, UnB, Brasília, 2007.

DAVISON, D. **The Total Economic Impact**. Forrester, 2017. Disponível em: <https://success.qualtrics.com/rs/542-FMF-412/images/qualtrics-tei-study.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2019.

DENT, J. J. **Customer Journey Mapping: A walk in customers' shoes**, Ascend. 2013.

DENT, J. **Customer Journey Mapping: A Walk In Customers' Shoes**. Ascend for Airlines, 2015.

DENT, J. **Customer Journey Mapping: A Walk In Customer's Shoes**. s/d. 26 set. 2016. Disponível em: http://www.ascendforairlines.com/sites/default/files/article_0.pdf. Acesso em 19 nov. 2019.

DYLAN, A. O mecanismo de recomendação da Netflix gera 75% das visualizações. *In: Business Insider*. 09 abr. 2012. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/netflix-recommendation-engine-drives-75-of-viewership-2012-4>. Acesso em 19 nov. 2019.

DJS RESEARCH LTD. **What is the Customer Journey?** 06 jan. 2011. Disponível em: <http://marketresearchworld.net/content/view/3684/78/>. Acesso em 19 nov. 2019.

DUFFY, D. **Do something!** Guia prático para fidelização de clientes. São Paulo: Fábrica Comunicação Dirigida, 2002.

GABRIEL, M. **Marketing na era digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias**. São Paulo: Novatec Editora Ltda, 2010.

GARRAFONI JÚNIOR, A. *et al.* CRM: conceitos e métodos de aplicação no marketing de relacionamento. **Revista Gestão Industrial**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2005.

GIULIANI, A. C. **Gestão de marketing no varejo**. São Paulo: OLM, 2003.

GOTHAM CULTURE. **JETBLUE AIRWAYS: VENCENDO O JOGO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE**. s/d. Disponível em: <https://gothamculture.com/clients/case-studies/Jetblue-culture-of-service-excellence/>. Acesso em 19 nov. 2019.

GLIMSDAHL, N. 30 especialistas em experiência do cliente: o que esperar em 2020. *In: Forbes*. 05 dez. 2019. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/dangingiss/2019/12/05/30-customer-experience-experts-heres-what-to-expect-in-2020/?sh=65e9edb91747>. Acesso em 20 jan. 2020.

GRIFFIN, J. Um programa de Fidelização. **HSM Management**, São Paulo, n. 28, p. 58-66, 2001.

HICKS, D. The "art" of scaling Customer Experience. **[Postagem do LinkedIn]**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/art-scaling-customer-experience-david-hicks/>. Acesso em 10 jan. 2020.

ISIDORE, C. As companhias aéreas vão oferecer menos opções e tarifas mais altas após a crise do coronavírus. *In: CNN BUSINESS*. 01 abr. 2020. Disponível em: <https://edition.cnn.com/2020/04/01/business/airline-industry-outlook/index.html>. Acesso em 19 nov. 2020.

JETBLUE. TECHNOLOGY ADVENTURES. **Uma visão de 35.000 pés da inovação da indústria de viagens**. s/d. Disponível em: <https://www.Jetblueventures.com/about/>. Acesso em 19 nov. 2019.

JETBLUE + QUALTRICS. **Jetblue Success story**. 2016. Disponível em: https://www.qualtrics.com/m/assets/wp-content/uploads/2016/11/Q_160322_Client_Success_Stories_JetBlue_PDF_100316.pdf. Acesso em: 20 set. 2019.

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

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

KUMAR *et al.* 2010. **Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value**. 26 set. 2016. Disponível em: <http://jsr.sagepub.com.proxy1.dom1.nhtv.nl/content/13/3/297.full.pdf+html>. Acesso em 19 nov. 2019.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.

LITTLEFORD, F. **JETBLUE**. Levando o atendimento ao cliente a novas alturas. s/d. Disponível em: <https://www.gladly.com/customer/Jetblue/>. Acesso em 19 nov. 2019.

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

MACKENZIE, I.; MEYER, C.; NOBLE, S. **How Retailers Can Keep Up with Consumers**. 2013. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-retailers-can-keep-up-with-consumers>. Acesso em: 20 set. 2019.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANRIQUE, E. Mapping and valuing airline customers. *In: Blog Customer Engagement Management in Tourism*. Breda University of Applied Sciences. 26 set. 2016. Disponível em: <https://customerengagementmanagementintourism.wordpress.com/2016/09/26/mapping-and-valuing-airline-customers/>. Acesso em 19 nov. 2019.

MARUSTER, R. Jetblue airways: a new beginning. *Harvard Business Review*. L. 17. P. 1-33. 13 set. 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São

Paulo: Atlas, 1997

MCKENNA, R. Marketing de Relacionamento. São Paulo: Publifolha, 1999.

NOEL, H. **Basics marketing: Consumer Behavior**. London, United Kingdom: AVA, 2009. 173p.

PALMER, A. Customer experience management: a critical review of an emerging idea. **Journal of Services Marketing**, Nova York, v. 24, n. 3, p. 196-208, 2010.

PINE II, J.; GILMORE, J. H. Welcome to the Experience Economy. **Harvard Business Press**, 1998. Disponível em: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>. Acesso em: 20 set. 2019.

QUALTRICS. **Site Institucional**. 2019. Disponível em: <https://www.qualtrics.com/pt-br/iq/>. Acesso em: 20 set. 2019.

REZ, R. **Marketing de Conteúdo: A moeda do século XXI**. São Paulo: Editora DVS, 2016.

SABATINO, L. **Fidelização: a ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com os clientes**. Rio de Janeiro: Reichman e Affonso Editores, 2003.

SALIBY, P. E. O Marketing de Relacionamento: O novo marketing da nova era competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 6-12, 1997.

SAP. **The Future Customer Experience: 5 Essential Trends**. 2018. Disponível em: <https://www.sap.com/cmp/dg/customer-experience-5-trends/typ.html#pdf-asset=0adc53c0-237d-0010-87a3-c30de2ffd8ff&page=1>. Acesso em: 06 set. 2019.

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

SEAT MAESTRO. **História da JetBlue Airways**. s/d. Disponível em: <https://www.seatmaestro.com/airlines-seating-maps/Jetblue-airways/history/>. Acesso em 19 nov. 2020.

SILVA, F. G.; ZAMBON, M. S. **Gestão do Relacionamento com o Cliente**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

TEMKIN, B. **The Customer Journeys That Matter the Most**. 2018. Disponível em: https://www.qualtrics.com/docs/xmi/XMI_TheCustomerJourneysThatMatterTheMost.pdf. Acesso em: 06 set. 2019.

TONI, B. Raio-x das aéreas low cost: entenda as companhias de baixo custo. **O Estado de São Paulo**. 2019. Disponível em: <https://viagem.estadao.com.br/noticias/-geral,raio->

x-das-aereas-low-cost-entenda-as-companhias-de-baixo-custo-que-chegaram-ao-brasil,70003046777. Acesso em: 19 nov. 2019.

UXBLOG. s/d. **Airline Customer Journey Map**. Disponível em: <https://nl.pinterest.com/pin/329818372694509165/visual-search/?x=0&y=0&w=511&h=840>. Acesso em 19 nov. 2019.

VITOR, J. Por que você não deveria pensar em Growth? *In: Gestão quatro ponto zero*. set. 2020. Disponível em: https://gestaoquatroponzozero.com/nao-pensar-growth/?utm_source=GoogleAds&utm_medium=cpc&utm_campaign=blog_search&gclid=Cj0KCQjwxNT8BRD9ARIsAJ8S5xZdCJz7YM14rhv70AKkewJUhhj_eLUnEFs63vgGkivjHvl63nKuQ5laAkpoEALw_wcB. Acesso em 19 nov. 2020.

YOUNGDAHL, W. E. Estudo de caso da Harvard Business Review: *Jetblue* & Gladly, Omnichannel Customer Service. **Harvard Business Review**. 2012. n.p. Disponível em: <https://www.gladly.com/latest/harvard-business-review-case-study-Jetblue-gladly-omnichannel-customer-service/>. Acesso em 19 nov. 2019.

ZEIDLER, S. **Mit Customer-Journey-Mapping die Kundenzufriedenheit steigern**. 2010. Recuperado em 20 set. 2015. Disponível em: <http://www.gruenderszene.de/allgemein/mit-customer-journey-mapping-die-kundenzufriedenheit-steigern>. Acesso em 19 nov. 2019.

**APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM
ENTREVISTADO 1 EM INGLÊS**

Dimensão	Questões
História <i>Jetblue</i>	Can you briefly describe me how was the IROP Integrity project? Why it was so important for the company's' growth, setting up a new engagement model with its customers?
	How the Ice Storm incident of February 14, 2007 impacted the company?
	How do you evaluate the importance of the <i>Jetblue</i> culture in this process to deliver the " <i>Jetblue</i> experience" with the slogan - bringing humanity back to air travel?
A percepção sobre a empresa e a marca	What is the main reason why you would continue to be a <i>Jetblue</i> customer?
	What are <i>Jetblue</i> 's main goals as an airline?
	What distinguish <i>Jetblue</i> in relation to others?
<i>Customer Experience</i>	In your perception, how does <i>Jetblue</i> care about customers' journey during boarding? From ticket purchase to arrival at the final destination.
	How is an ideal journey for a <i>Jetblue</i> Airways customer?
Fidelização	How to keep a standard experience with customers while happen so many external events out of company's responsibility?
	How to be a low-cost airline and at the same time have an award-winning customer experience for several years?
	How has the analysis of experience data helped <i>Jetblue</i> to gain more customer loyalty?
Estratégias	How to deal within a combination strategy of implementing its low-cost and differentiation?
	How has predictive data analysis been helped <i>Jetblue</i> ?
	Which are the strategies to absorb experience data and transform them into real customer insights and relevant information to track new actions for the employees (Qualtrics + Gadly + 15below)?
Mercado	How is the customer journey at a low-cost airline?
	How <i>Jetblue</i> is facing this covid-19 crisis, what action is it taking to minimize damage to its customers?

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

**APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM
ENTREVISTADO 2 EM INGLÊS**

Dimensão	Questões
<i>Jetblue</i>	What do you consider to be <i>Jetblue's</i> differentiators?
	How would you define the <i>Jetblue</i> culture?
	For how long have you been working for <i>Jetblue</i> ?
Atendimento	How do you see the impact of flight attendant service on the consumer experience?
	Do you receive constant updates on new actions that will be implemented with customers?
	How does technology help you in the day-to-day operation? Would you have examples?
<i>Customer Experience</i>	Do you believe that the analysis of customer feelings by the company helps you to deliver an increasingly better experience? Would you have examples?
	How would you describe the customer experience of a <i>Jetblue's</i> customer? Which actions has <i>Jetblue</i> been made to improve Customer Experience?
Fidelização	Do you believe that <i>Jetblue</i> over the years has managed to create customer loyalty? Why?
	Do you as a flight crewmember who is in direct contact with customers on flights receive constant training to update and improve customer service?
Estratégias	How do you communicate in adverse situations, when unexpected travel disruptions occur both internally and externally?
Mercado	How do you see the impact of the pandemic on <i>Jetblue</i> ?

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

**APÊNDICE C - ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM
ENTREVISTADO 3**

Dimensão	Questões
<i>Jetblue</i>	Qual é o principal motivo que faria você continuar voando com a <i>Jetblue</i> e sendo seus clientes?
	O que, na sua visão, diferencia a <i>Jetblue</i> em comparação com os outros?
	Você acha que a <i>Jetblue</i> é uma empresa aérea tecnológica?
Atendimento	O que você acha do atendimento da <i>Jetblue</i> ? Teria exemplos?
	Como você vê o atendimento dos comissários de bordo?
	Por quais canais a empresa se comunica com você?
<i>Customer Experience</i>	Você sente vontade de voltar a voar com a empresa? E, se houve algum tipo de problema, como foi resolvido?
	Qual você considera o melhor momento da jornada com eles?
Fidelização	Você acredita que a <i>Jetblue</i> usa seus dados da melhor maneira para entregar uma experiência mais fidelizada?
	Qual a melhor oferta que fará você ser fidelizado por alguma empresa aérea?
Estratégias	Você acredita que a <i>Jetblue</i> possui as melhores estratégias do seu setor para atingir seus clientes?
Mercado	Como é a jornada do cliente em empresas aéreas <i>low cost</i> ?
	O que você acha das empresas aéreas <i>low cost</i> no geral?

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

**APÊNDICE D - ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM
ENTREVISTADO 4 EM INGLÊS**

Dimensão	Questões
<i>Jetblue</i>	What is the main reason for you to continue flying with <i>Jetblue</i> and being their customers?
	What, in your view, sets <i>Jetblue</i> apart from others?
	Do you think <i>Jetblue</i> is a technological airline?
Atendimento	What do you think of <i>Jetblue's</i> service? Would you have examples?
	How do you see the service of flight attendants?
	Through which channels does the company communicate with you?
<i>Customer Experience</i>	Do you feel like flying with the company again? And if there was a problem, how was it resolved?
	What do you consider the best moment of the journey with them?
Fidelização	Do you believe that <i>Jetblue</i> uses your data in the best way to deliver a more loyal experience?
	What is the best offer that will earn you loyalty from an airline?
Estratégias	Do you believe that <i>Jetblue</i> has the best strategies in its sector to reach its customers?
Mercado	How do you see the customer journey in low cost airlines?
	What do you think of low cost airlines in general?

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

**APÊNDICE E - ENTREVISTA COM O CEO DA *JETBLUE AIRWAYS* ROBIN HAYES E
O MEMBRO DO CONSELHO DA HOOVER INSTITUTION, JOEL PETERSON EM
CONVERSA COM PETER ROBINSON EM INGLÊS**

Peter Robinson: Huge capital outlays, onerous regulations, unions, and the persistent risk that if something were to go wrong it could prove catastrophic. Why would anybody want to run an airline? With us today, two guests in a position to answer that question. Joel Peterson, the chairman, and Robin Hayes, the chief executive officer of *Jetblue*. Uncommon Knowledge now.

Peter Robinson: Welcome to Uncommon Knowledge. I'm Peter Robinson. A professor at Stanford Business School, the founder of Peterson Partners, a private equity group, and the former chief executive officer of Trammell Crow, the enormous real estate company, Joel Peterson has served as chairman of the board at *Jetblue* since 2008. He holds an undergraduate degree from BYU and an MBA from Harvard. Mr. Peterson recently published *The 10 Laws of Trust: Building Bonds That Make a Business Great*. Robin Hayes joined *Jetblue* in 2008. He has served as the company's chief executive officer since 2015. Before joining *Jetblue*, Mr. Hayes worked for 19 years with British Airways. He holds a bachelor of science and a master's degree in engineering. Both from the University of Bath in England. Joel and Robin, welcome.

Robin Hayes: Thank you, Peter.

Joel Peterson: Nice to be here.

Peter Robinson: I want to know what the two of you think you're doing in the airline industry. First, I have with me a man who was in the White House when President Trump met airline executives. This is tricky because you're a publicly traded company but what did you think of the president?

Robin Hayes: Actually, it was very encouraging. We went in to talk about air traffic control reform, talk about the amount of regulation that airlines have to be on the receiving end of. Look, it was a very encouraging discussion. The president I think really understands aviation and was keen to hear how we felt that we could create an even stronger growth engine in the US.

Peter Robinson: President Trump at the White House meeting, I'm quoting from a press account, "We have an obsolete plan system, we have obsolete airports." Now as best I can tell, what he's getting at there is that air traffic control systems are still ground-based radar and that's a system the fundamentals of which date from the second World War. All of us carry iPhones in our pockets that use global positioning satellites, are much more accurate, but as I further understand transforming that system in airports across the nation from ground-based radar to GPS would be vastly expensive. Do you think he's serious?

Robin Hayes: I do. I think that the concept of reforming the air traffic control system, updating it, and operating it more efficiently actually goes back for 20 or 30 years.

Peter Robinson: Right. That's what people have been trying this for a long time.

Robin Hayes: Exactly. Most of the world has moved on and done this now and seen the benefits. I think there's really two parts. One is the technology has to be upgraded. Secondly, there has to be a more steady source of funding than being subject to Congressional budget cycles and sequestration. All the other things that the FAA had been through. *Jetblue*, like most of the airline industry, supports moving the operating part of the air traffic control system, put it into a not-for-profit entity, have a board represented by all the stakeholders, including airlines, labor, government, and run it independently.

Peter Robinson: Get it out from under the FAA?

Robin Hayes: Exactly. Let the FAA focus on their core regulatory function of safety. They do an amazing job and they should continue to regulate the industry from a safety perspective but let the operating part of that, let a different entity run that.

Peter Robinson: Okay. Joel Peterson, I happen to know something about you. You lecture at the business school on entrepreneurship.

Joel Peterson: Correct.

Peter Robinson: You have been there for a good long time now.

Joel Peterson: 25 years.

Peter Robinson: 25 years. A lot of your students have gone on to found companies. Bonobos, you were the first investor in Bonobos. You know a lot about the Silicon Valley model which is a small handful of bright kids, a million dollars at the most to get them started, a quick ramp and you've got a really valuable company. Okay, that's a model you

understand. Now let me describe another model to you: the airline business. Billions on aircraft before you even get one off the ground. You're dealing with unionized labor, you have to submit to regulations. I read, who knows whether this is true or not, but I saw the other day that FAA regulations run to 13,000 pages. Again, you have to live with the knowledge that if anything goes wrong people could lose their ... If something goes wrong with Bonobos, my jeans don't fit. If something goes wrong with an aircraft, a large object holding people falls out of the sky. Add all that up and you've got Warren Buffet himself who famously called airlines, "A death trap for investors." Joel, what are you doing at *Jetblue*?

Joel Peterson: You have to remember, I was in the real estate business for many years.

Peter Robinson: This looks pretty good by comparison.

Joel Peterson: This looks pretty good. Real estate business is capital intensive, regulated, you have to lease it up all the time, it's cyclical, I think *Jetblue* had an opportunity to build a brand and to do something different. To innovate in a commodity business. That was exciting. I think we had a catchment area that was six million people out of JFK. We could fly port to port.

Peter Robinson: Started back east at JFK.

Joel Peterson: Started back east at JFK. We had a phenomenal entrepreneur, really a visionary entrepreneur.

Peter Robinson: The date of foundation of *Jetblue* is ... What was the year it was founded?

Joel Peterson: '99 I think.

Peter Robinson: You're the third CEO as I recall.

Robin Hayes: Correct. The first flight was in February 2000 but there was a year to 18 months' work before that to get it ready.

Peter Robinson: All right. The opportunity with which the company began what was the business proposition that people talked themselves into believing when they invested in *Jetblue*?

Joel Peterson: I can speak to that because I was one of the original investors.

Peter Robinson: Oh, you were? I didn't know that. Oh, okay. Good. Yes, you can.

Joel Peterson: It was that we could provoke demand. That we weren't going to be just stealing customers from legacy carriers but that we could actually provoke demand by a new offering, by doing something different, and that we could build a brand. We could build loyalty. We could do things differently from what was being done.

Peter Robinson: Okay. Robin, your turn. You have degrees in engineering. You could have done something with your life. You could have started a software company yourself. Instead, here you are, CEO of an airline. Before that, 19 years at BA, British Airways. What was it?

Robin Hayes: I'd always loved airplanes and when I left university to do my first job I worked for an avionics company. We manufactured military avionics equipment. I was playing around with airplanes then.

Peter Robinson: Really, this all goes back to a boyish romance with flying?

Robin Hayes: Well, yeah. Interestingly enough, I didn't take my first flight until I was 18 years old. We lived in England and we vacationed usually very domestically. I was very late taking my first flight but I always loved airplanes, loved being around them, and still do. I don't know what else I would do. I'm certainly not an academic. I love airplanes, Peter.

Peter Robinson: All right. You've given me a rough description of what the two of you are doing. One more question, I want to talk about the business, the way you think about the business, from an investor's point of view today your stock is trading at about \$20 a share. Maybe a little under \$20 a share today. There was a high of about \$27 in 2015 I think and a low of about \$13 in the summer of 2016 if I'm remembering the high and the low correctly. Market cap at a little over \$6 billion. What kind of investor should want *Jetblue* in his portfolio? What does *Jetblue* do for a portfolio?

Joel Peterson: Go ahead, Robin.

Robin Hayes: Well, I think we very much historically have been a growth company. Joel is right. If you think about the early days, *Jetblue* was still all about stimulating demand and creating new markets and we've continued to do that. I think that whilst we have different investors in our shareholder mix we have some very long-term shareholders who have been with us for a while and been on that journey for us. I think one of the changes we've seen in the US for the last few years is how really airlines have gone ...

There's been so much consolidation, there's so few airlines left, that I remember 15 years ago when early on in my career, you would dream of making a 10% operating margin.

Peter Robinson: Those were marginalized years.

Robin Hayes: Our margin we closed with 2016 was just under 20%.

Peter Robinson: Oh, wow. Okay, sorry.

Robin Hayes: The industry average was around 17%, 18%. You can see that in the US, the rest of the world, different story. When I think about the US industry and *Jetblue* in particular there's a very sustainable long-term business model that even now in the toughest of years and in the economic down cycles is still capable of producing double digit operating margins.

Peter Robinson: Your pitch to investors is still, at this stage in the company's life, it is not, "We're a coupon. We'll give you a steady ..." Your pitch to investors is still pretty simple, "Go long, *Jetblue*, this is still a growth company." I've got that?

Joel Peterson: Right.

Peter Robinson: Okay. Robin Hayes, in an interview last August, "We have amazing customer loyalty." That's quantifiable. Is it?

Robin Hayes: Yes.

Peter Robinson: Okay, prove it to me. Go ahead.

Robin Hayes: Well, we measure customer loyalty in a number of ways. I think that we are seen as a very early innovator of customer NPS, net promoter score, so we serve a large number of customers on all aspects of their journey. We continue to win every single year. We've now won JD Power Best Airline for Customer Satisfaction in North America for 12 years in a row.

Peter Robinson: That's staggering. That's staggering.

Robin Hayes: I think one of the best things when I joined *Jetblue* and you sort of put that *Jetblue* ... You take the BA ID off and you put the *Jetblue* ID on, people stop you on the street and say, "I just love *Jetblue*." We know we're not perfect but when we get it wrong we try and make it right quickly.

Peter Robinson: Joel, here's an airline analyst. I found this online. A fellow called Harley Manning. He's quoted last year in the Business Insider, "*Jetblue* is full of personality, with a little attitude in a nice way." I have to say, that's the way I feel *Jetblue*

has personality. Listen to those words, personality, attitude, niceness. You are flying large tin cans in the sky. There are only a couple suppliers. Everybody buys their airplanes from Boeing or as you do from Airbus. There are only so many routes. You fly the same routes as your competitors. You are dealing with the same unions as your competitors. You are under the same regulations. How do you achieve ...Yet, you've got this brand that people love enough to fly *Jetblue* over your competitors whenever they can. Analysts, who are supposed to be the hard boiled people on Wall Street talk about niceness and personality. How do you do that?

Joel Peterson: Well, I think that says a lot about the experience that most people have on airlines. It's not great.

Peter Robinson: Horrible.

Joel Peterson: Yeah, so *Jetblue* really tries hard. We try harder. The old Avis thing. We really try. I think the other thing is we have a culture. An internal culture. It was Peter Drucker who said, "Culture eats strategy for breakfast." The power of culture is really strong. People like each other, the board likes management, management likes the board, we solve problems. I think the other element is that we have innovated. *Jetblue* has done a lot of innovation.

Peter Robinson: Innovative where ... Give me a few examples. You mean innovated in the customer experience?

Joel Peterson: Yes.

Peter Robinson: You're designing comfortable seats and giving free WiFi. That kind of thing?

Joel Peterson: WiFi. I think the TVs in the seat backs probably had the biggest impact. I have a lot of friends who will come to me and say, "I won't fly anything else because my kids ..." This used to be, "Want to see the TVs in the seat backs." I think there's a lot of things like that.

Peter Robinson: Describe culture to me. Here you are, CEO. There's only one of you. Chairman, there's only one of you. You employ about 20,000 people. That's the correct number in round numbers?

Robin Hayes: We just had our 20,000th crew member join a few weeks ago.

Peter Robinson: Okay, so you employ 20,000 people. How do you achieve quality control, so to speak, across human beings? How do you extend that culture across a workforce that large?

Joel Peterson: Let me just tell a story on Robin. Robin sits back with the passengers that are flying in the second cabin and he helps clean the plane. He serves snacks. He talks to customers. That rubs off on flight attendants, on pilots. There's this sense that we're all crew members. At *Jetblue* we don't talk about employees. People are crew members. There's an executive crew. There's tech ops. Everybody is a crew member. There's this sense that our job is, number one, safety. Number two is to delight customers. We train people to delight customers. That's different.

Robin Hayes: Yeah, I think it starts on the first day. David Neeleman who was the founder of *Jetblue*, brilliant entrepreneur, and then Dave Barger, who was the second CEO, another great leader. Dave hired me. It all starts on the first day. Every single new *Jetblue* crew member on their first day of employment will be down at *Jetblue* university in Orlando and their first session, their first module, is with the CEO of the company. That's where we meet *all* of our new teams for the first time. There will be a whole team of leaders that come through that day. That very much sets the tone because that's where we can talk about the importance of culture. What we say to our crew members is if we take care of you, you'll take care of the customers and it's as simple as that. David Neeleman used to coin the phrase that we're a customer service company that happens to fly airplanes. Finally, I would say, Peter, that it's about giving our people the tools to do the job. We invested last year in putting all of our US-based airport crew members through hospitality training. Three days of hospitality training per crew member.

Peter Robinson: Which is expensive.

Robin Hayes: Which is a big investment but it gives them the tools. We can't just have these expectations of our crew members and each other if we don't equip them for success. We've been able to see that and we've been able to see where that's taken off and where we've had to go back and do a little bit more work. The crew members have been really thankful for some of those basic training tools.

Peter Robinson: Okay. Business minds at work. Let's do case studies. You're a business school man. Let's do a couple of case studies drawn from the recent history of *Jetblue* and I would just like to hear how you thought through the business problem. Spring of last year you attempted to purchase Virgin America and in the end you got outbid by Alaska Airlines. Why did you want Virgin in the first place? Why did you permit yourselves to be outbid? Who do I go with on this one?

Robin Hayes: Maybe I'll start and then Joel ...

Joel Peterson: I'll correct him.

Robin Hayes: Joel can correct me. Ever since the first day of *Jetblue* we've been very much focused on organic growth because we see culture ... We don't have the network of the big legacy airlines.

Peter Robinson: You're the fifth-largest airline.

Robin Hayes: Well, we were but now we're the sixth.

Peter Robinson: Oh, because of this deal.

Robin Hayes: Because of this deal. Culture really is what makes customers choose us even when they could fly with somebody else. It's our people. We've already been focused on organic growth. When the Virgin opportunity came up, the first thing we asked ourselves was, "Culturally, can we make this work?" We don't want to destroy our culture just to acquire another airline. I think we felt as a leadership team and as a board that there was a good culture fit between the two organizations.

Peter Robinson: If anybody would describe another airline as having personality it would have been Virgin Airlines.

Robin Hayes: Exactly. We had differences but we felt that we could be better together. The second thing it accomplished for us was booting our west coast presence. With our mint premium experience, we don't call it first class.

Peter Robinson: We'll come to that.

Robin Hayes: We've built a stronger presence on transcon. This would have helped us and it would have built our inter-west presence as well. That's why we wanted Virgin America. I'll let Joel tell you why ...

Peter Robinson: Why did you decide you didn't want it quite that much?

Joel Peterson: It was a question of economics. In the end, we set a price and said this is our walk away price. We may have inched a bit at the end but really we were bumping up against what we thought the value was. I think Alaska paid a full price.

Robin Hayes: Yeah, this was a stock that was trading in the twenties.

Peter Robinson: Virgin?

Robin Hayes: Yeah. The company was sold for 57. We got to a point where we felt that it was a better option to build our plan organically.

Joel Peterson: It'll take us longer.

Robin Hayes: It'll take us longer but, again, last June we purchased an additional 30 airplanes.

Peter Robinson: Which is a capital outlay of?

Robin Hayes: About one and a half billion dollars to two billion depending on ...

Joel Peterson: That's over time.

Robin Hayes: It's over time. Yeah, it's over time.

Peter Robinson: You never really spent it.

Robin Hayes: By the way, Peter, back to my point earlier about the health's industry, ever single airplane we took delivery of last year we paid with cash. We haven't been into the debt markets for nearly three years now to finance airplanes. It's a very healthy company that is able to pay for its own growth.

Peter Robinson: All right. Mint. Not long after losing the Virgin deal to Alaska, *Jetblue* began its new Mint service. This is lie-flat seats. Then more personal service in that forward cabin. Something like this might have seemed obvious for other airlines, upgrade first class. For you, it was a large departure because *Jetblue* had a strong emphasis on egalitarian experience. There was no such thing as first class or business class in *Jetblue*. It was just *Jetblue* from one end of the aircraft to the other. Question, how controversial was installing what is ... I know you don't call it first class but laymen would call it first class. How controversial was it on the board? Within the c-suite in your headquarters in Long Island City? How controversial was this? How hard a decision?

Robin Hayes: Maybe I'll start and then Joel can give the board perspective. First of all, it was very controversial internally.

Peter Robinson: Was this your idea? Now that it's worked out ...

Robin Hayes: Success has many fathers but failure never does.

Joel Peterson: Robin was an initial champion, though. He was an early champion.

Robin Hayes: We got there because we were looking at our performance as a company. We had a real challenge on the transcon routes, the east to west coast, because we were suffering a significant unit revenue disadvantage versus everyone else. We really had two paths. Either to pull down the lot of that flying and focus it in north or south or secondly find a way of winning in that market. The reason we went with the second is that more north/south was fine but again ...

Peter Robinson: When you say more north/south you mean that ...

Robin Hayes: Northeast to Florida.

Peter Robinson: You're big in the Caribbean.

Robin Hayes: We were already really strong there. Part of what a growing airline has to do as you get big is to diversify. As a leadership team, we came up with this concept of how we felt we could win in the premium segment. We wanted to set ourselves the challenge of offering the best product at a price point that really was lower. The large airlines were gouging customers with very high fares and poor service back then. We came up with the Mint concept. It was controversial. We had heaps of meetings internally. A lot of concern around the culture and what it would do. How our customers would react to that. In the end, we got there by saying, "You know what? If we can make the experience in Mint amazing but also improve it for all of our other customers on the airplane who aren't flying Mint then everyone wins." That's exactly what we did. Joel, your take on the board? We had some fairly heated board discussions, right?

Joel Peterson: The board was divided on it. By the way, I've been on 35 boards ...

Peter Robinson: Your whole competitive advantage is your culture.

Joel Peterson: Yeah.

Peter Robinson: This is something that was messing with the culture or could have. This is a big deal.

Robin Hayes: Yeah, it's a business decision.

Joel Peterson: I actually think conflict is a healthy thing. I really think you get to better decisions. The board is highly respectful of each other and of management. There were debates. Robin actually mocked up the seating and as a board we sat in the seats.

Different pitch seats. I remember that. People said, "This won't work. This is too tight." He was really playing more with the core product. Just to say, "Can we ... "

Peter Robinson: The core product meaning what a layman would call the economy seating?

Joel Peterson: Yes, exactly.

Peter Robinson: You were serious about trying to improve that at the same time that you installed ...

Robin Hayes: We did. If you go on the 321's that have Mint and you go to the core product, we have a great seat. We have 100 channels of live TV. We now have free movies you can start and stop. We introduced drinks and a food pantry where customers could go and help themselves to soft drinks and snacks.

Peter Robinson: Oh, really?

Robin Hayes: That wasn't just the exclusive purview of the business class customer or, as we say, the Mint customer. It was for everybody. It gave us the opportunity to improve the experience for everybody on the airplane.

Peter Robinson: Okay. Last of these case study questions here. I want to see how your minds work on these questions. You're not an ultra-discounter. You're not competing with Southwest. Yet, at the same time, although you're very strong on the east coast and Caribbean you're just now building out the transcontinental west coast to east coast. Can't fly *Jetblue* to Europe, can't fly *Jetblue* to Asia. You're not competing with the long haul gigantic network operations. Well, I shouldn't say you're not competing with them but you're smaller. You're neither one thing nor the other. Ultra-discounter, gigantic worldwide networks, and here's *Jetblue*. Are you happy there? Is that tenable to be in the middle?

Robin Hayes: I absolutely do. It's funny. We've demonstrated, actually, I believe that when you create an airline that's focused on culture and the customer you can drive superior returns for your owners and shareholders. I think last year was a great example where we outperformed the vast majority of the industry and yet we experience the highest levels of customer satisfaction. Our own crew members voted us as one of the top 10 companies to work for in America on the Forbes top 500. I think we are doing it. Now we don't obviously have the network or the large legacies but we have a ...

Peter Robinson: But you want them, don't you?

Robin Hayes: We've only been around 17 years. Every year we're growing a little bit. Southwest, which is a great airline, Southwest have been around now for over 45 years. It just takes time to build that.

Peter Robinson: Whenever Robin comes in and says to the board, "Ladies and gentlemen, we have an opportunity to add some routes here" is there a culture test that the board imposes? It would seem to me that this culture that you've built, where again I go back to personality and attitude and niceness, and airline travel is in general so miserable that if you find something that's pleasant ...Okay, fine. I've made that point. It has to be related or at least it could be related to size. You can get too big to be able to do what you guys do well. Is that right? Does the board worry about that constantly?

Joel Peterson: Well, I think you worry about the dilution of the culture and growing too fast and Robin gets pushback if he wants to go too far, too fast. He's very sensitized to this kind of thing so it's not a big fight. It's just major growth. The question is can you have pricing power? Is this really a commodity business? That really the flight that is \$3 cheaper is going to get the customers? I think it's really more than that. I think it's a question of frequency, convenience, the airport, the status of the planes, how you're treated getting on, how fast you can check in. There's a whole what we call the *Jetblue* experience. We want the *Jetblue* experience to have people say, "I'm loyal to this. I'll fly *Jetblue*."

Peter Robinson: *Jetblue* and Silicon Valley. Transportation is a sector in Silicon Valley. We know the trucking industry ... If you're Fred Smith at FedEx, you are thinking hard right now about the driverless revolution that is coming at you. Or if you're at Ford. Ford just spent a billion dollars to acquire an artificial intelligence company. They have an office here in Silicon Valley that employs I think it's something like 300. It's a pretty big presence out here. Apple and Google are both building their own driverless cars. That's ground transportation. *Jetblue* last year set up its own operation, its own investment entity, *Jetblue* Technology Ventures, here in Silicon Valley. The day after tomorrow you two fellows are having a board meeting here. Silicon Valley is important to you and I want to know why. What disruptions do you see coming?

Joel Peterson: As an investor, I look at tech-enabled businesses that are existing businesses. Where they're not new technologies that are starting some whole new field. Those exist out there. We're a large industry. Tech-enabling that industry ... Robin talked about the ATC, the technology improvements that can happen there, but in everything, in checking in, in maintenance, there's all kinds of things where you can improve operations through technology. We want to be at the cutting edge of all that. We want to know everything that is going on.

Peter Robinson: Your attitude, your approach to Silicon Valley is not ... I don't know what the Ford executives are thinking but let's say if you're running a car company you could say to yourself, "Oh my goodness. They're coming for us. We need to be out there if only as a matter of self-defense." You're not thinking that way? You're thinking there are all kinds of incremental ways in which we can purchase or at least expose ourselves to technology to do what we do now, better. Is that correct?

Robin Hayes: I think it's primarily what Joel said. It's funny. I'll tell a Joel story now. Joel is obviously the cutting edge at Stanford and so he used to send me all these smart people with these ideas and he used to send it to me. I used to send it to my team and not much would happen with it. The reason not much would happen with it is the airline was so busy, when we got these things we were looking at it through a very traditional lens, and it wasn't set up for some more innovative thinking.

Peter Robinson: You're busy with airplanes in the air.

Robin Hayes: Yeah, busy with airplanes. No one is thinking about, "Let's invest in this business and how do we use it?" The primary goal of setting up tech ventures was really now we have a footprint here in this amazing, innovative technology landscape and we are getting run over in the crowd by all these things, all these ideas, that now are coming into our airline that we're already seeing ways we can become more efficient and more productive and more innovative.

Peter Robinson: Can you name an example? Or is it still too tentative?

Robin Hayes: No, no, happy to name examples. Using new technology in our contact centers to help us interact with customers in their chosen means, whether it's social media, a phone call, email. Looking at how ...

Peter Robinson: You mean, if I called *Jetblue* it is not your aim to keep me on hold until I finally give up?

Robin Hayes: Why did you have to call? Why can't you contact us how you want to? We're looking at new ways of tracking ground equipment in the airport. It's making sure we know where different bits of equipment are. Very important from a safety perspective that you know equipment has not been blown out or hasn't been chopped. Loads of examples. It's also I think a secondary objective is we've seen other parts of the travel sector, whether it's ground transportation or lodging, we've seen them significantly disrupted over the last five years by new entrants. A lot of airline experts will say, "That can't happen to us." You know, that's what the hotels said before Airbnb came along. We now have one foot in that camp. If the industry is going to be disrupted then we want to be a part of it. We've taken investment in a company called Flyr which is looking at how the pricing model can be disrupted for airlines. We're getting smart in that as well. We have a terrific leader in Bonny Simi and Raj who is there on the team. They're doing some amazing things.

Peter Robinson: Last couple of questions here, public policy. Robin was listening to the president earlier this week, President Trump, if you could ... Ah, forget about talking to President Trump. I think it may be hard to get his attention just at the moment. Chairman of *Jetblue*, here's an operation and you're running the operation. What are the public policy ...If you could tell the government of the United States how to make the airline industry better from the point of view ... Not the profitability of your investors, although I wouldn't denigrate that, but from the point of view of customers, people that are traveling from place to place. You must see things all the time that the government could do better. What would you say, Joel?

Joel Peterson: Well, I'd say air traffic control, which you've talked about.

Peter Robinson: In Britain what kind of air traffic control system do they have? Is it still ground-based radar?

Robin Hayes: It's a mix of ground-based and satellite.

Peter Robinson: So they're ahead of us?

Robin Hayes: Yeah, but it's operated from a different company outside of the government.

Peter Robinson: Okay, go ahead. Air traffic.

Joel Peterson: Yeah, I think open skies, treaties, that would give us a chance to fly to other countries. I think there's some limitations there on how open skies works. What else, Robin? In terms of government.

Peter Robinson: What would you add?

Robin Hayes: I would add deregulation. I do think that ...

Joel Peterson: We are a deregulated industry. We're the most deregulated regulated industry.

Robin Hayes: Look, I want to make it very clear. There is no push back at all from *Jetblue* or any airline at all on the safety regulation because we're very proud and the FAA should be very proud of what's been achieved in the US industry over the last 20, 30 years. It's world class. We have amazing air traffic controllers and pilots every day who operate in that system and tech ops, crew members. There's a lot of other regulation. For example, regulations that impose how airline can distribute the products and who you have to send in the distribution chain, travel agents direct, how you price it. Airlines have to include tax in the total whereas pretty much every other industry you buy your products and then the sales tax or the tax is added on top of that. Most people don't know that 21% of their air ticket goes to the government in tax. A family of five traveling on vacation, one of the tickets that you're buying is straight to the government. Money gets diverted out of aviation to close the budget surplus. Customers pay TSA fees.

Peter Robinson: You just mentioned the three letters that I was waiting for the two of you to mention. TSA. Wouldn't you love it if customers arrived at the gate a little happier? If they hadn't been patted down and made to stand ...

Robin Hayes: I actually think ...

Peter Robinson: Is there no way to do TSA better?

Robin Hayes: I actually think they've made huge improvements and huge strides. Who was the previous administrator, who I knew well, I think did a great job with his team. The pre-check I think is a fantastic product for customers that go through it. I think they're very focused now on ... Every morning I now get a report of all the top airports in the country and how long the TSA waits were.

Peter Robinson: Oh, really?

Robin Hayes: We can then work with the TSA and that transparency wasn't there before. I actually think the TSA do a very difficult job. At the end of the day, their job is to keep us safe. They've done that.

Peter Robinson: Joel, if you could wave a wand and have it followed, this would happen, would you wave the wand? The question is Robin said leave safety with the FAA but air traffic control we can do a better job of that set up in an independent agency. Do you want TSA run by the federal government? Couldn't the airlines set up an independent agency that would do it more efficiently?

Joel Peterson: It's being done privately in some places. I think that option is being looked at. I think there's a number of things that are being looked at.

Peter Robinson: I just don't see any passion. You don't feel my pain as I go through TSA.

Robin Hayes: There is a program today where under the TSA model certain airports can be privatized. Have operators run it on behalf of the TSA. Most people don't know that because when you go through ...

Joel Peterson: Are they any better?

Robin Hayes: We don't see a difference.

Joel Peterson: I don't think we see any difference.

Robin Hayes: I think something like pre-check I think that's a terrific product for people who fly a lot. That really was a great partnership with TSA, customers, border protection, and I do worry that had you sort of a patchwork quilt of private operators I think that would be much harder to do.

Peter Robinson: All right. That's my pet peeve. Enough of that. Back to *Jetblue*. Back to *Jetblue*. Last couple questions here. Robin in an interview last year described the difference between British Airways, where he worked for 19 years, and *Jetblue*. "The biggest difference was that BA was an incumbent and so the whole mentality was around defending its strength. *Jetblue* is a challenger brand." How long can you keep it up?

Joel Peterson: I have to say that I invested in an airline that took BA on directly and Robin put us out of business.

Robin Hayes: That's not true. That was a very competitive industry.

Joel Peterson: He came up with the work around ...

Peter Robinson: You have crushed challengers in your past.

Joel Peterson: He understands how to win as an incumbent.

Peter Robinson: Isn't it just inherent that in time the longer you're in business, the more successful you are, the more you become an incumbent because the more you have to lose. How do you handle that as a business problem?

Joel Peterson: To me, it's a question of culture and innovation. If you can keep those two things alive. That's why I look at something like *Jetblue* Ventures where we just said, "We're going to remove it from New York. We have an airline to run there."

Peter Robinson: Your investment firm here in Silicon Valley.

Joel Peterson: Our investment firm here in Silicon Valley. We're going to innovate here. I think as you keep piloting, sun setting, hiring people that look at things differently you can continue to innovate for a long, long time. There's some very innovative companies that are fairly large.

Robin Hayes: I think we're about to undergo a digital eclipse here. We're thinking of *Jetblue* very much as how we want our digital brand presence to evolve over the next few years. We've actually again looked at how we were doing things and there's some great new space in a building called the New Lab in the Brooklyn Navy Yard in New York. We're moving our digital development team over there so we can really incubate a startup. It's different to tech ventures because that's more about outside in. This is how we innovate digitally within *Jetblue*. I think providing we can continue to innovate, providing we continue to remember that culture is what truly separates us, and also work very hard to maintain our cost advantage because that's the other thing. Part of how you can go in and grow and lower fares is if you have a cost structure advantage against your competitors. We started flying Boston to La Guardia on October 31st last year. Fares came down 70%. The market was stimulated to a massive fashion.

Peter Robinson: Overall fares? You drove the whole market down.

Robin Hayes: The World Cup fares came down 70% because what happens is legacy airlines, and there's only three of them left now, they will sit there, they will charge very high fares ...

Peter Robinson: United ...

Robin Hayes: United, American, and Delta.

Peter Robinson: Got it.

Robin Hayes: They will sit there, they will charge very high fares, and then what happens is when a new entrant comes in they will lower the fares to try and make life hard and drive the new entrants off. You need a low cost structure for that to happen. We've always done that. We've always been about lowering fares. Now you can fly between Boston and La Guardia, New York and Boston, much more cheaply. Providing we can continue to all of that ... First day of orientation, that's when I say to all our new crew members, "We'll be here in another 17 years providing we continue to have a great culture, innovate with great products, and maintain our cost advantage."

Peter Robinson: Okay. Speaking of innovation, you also flew the first regularly scheduled flight from Miami to Havana.

Robin Hayes: Fort Lauderdale to Havana. Close, Peter.

Peter Robinson: Thank you. You know, television business as long as you're in the general area.

Robin Hayes: August 31, 2016.

Peter Robinson: Why? Are you going to make money on that route?

Robin Hayes: We will eventually. The Dominican Republic is now so important to *Jetblue*. Cuba is going to take some time to ramp up. Our crew members wanted to be first.

Peter Robinson: All right. Last question. Joel, this is profound. Don't feel you have to answer without thinking it over first. Window or aisle?

Joel Peterson: If it's night, it's window. If it's day, it's the aisle.

Peter Robinson: Robin, window or aisle?

Robin Hayes: Aisle. I'm up and down the whole time so I can't be just walking over ...

Joel Peterson: Do you fly red eyes?

Robin Hayes: I do fly red eyes occasionally. I'm more of a daylight person.

Joel Peterson: Yeah, I fly more red eyes.

Peter Robinson: Joel Peterson, chairman of *Jetblue*, and the author of *The 10 Laws of Trust*, and Robin Hayes, chief executive officer of *Jetblue*. Thank you.

Robin Hayes: Thank you.

Joel Peterson: Thanks, Peter.

Peter Robinson: I'm Peter Robinson for the Hoover Institution and Uncommon Knowledge. Thank you.