

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI
CLAUDIA REGINA SILVA

FUSÃO DE EMPRESAS NA PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR: Um estudo sobre
qualidade percebida no setor aéreo

São Paulo
2012

CLAUDIA REGINA SILVA

FUSÃO DE EMPRESAS NA PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR: Um estudo sobre
qualidade percebida no setor aéreo

Dissertação apresentada ao Centro Universitário da FEI, para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, orientado pelo Professor Dr. Bráulio Oliveira.

São Paulo
2012



Centro Universitário da FEI

APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO ATA DA BANCA JULGADORA

Programa de Pós-Graduação em Administração

PPGA-10

Candidato: Claudia Regina Silva

Matrícula: 310101-1

Título do Trabalho: Fusão de Empresas na Perspectiva do Consumidor: Um Estudo Sobre Qualidade Percebida no Setor Aéreo

Área: ☐ Capacidades Organizacionais ☒ Mercados e Consumo ☐ Sustentabilidade

☐ Doutorado ☒ Mestrado

Orientador: Prof. Bráulio Oliveira

Data da realização da prova: 30 / 10 / 2012

ORIGINAL ASSINADA

A Banca Julgadora abaixo-assinada, atribuiu ao candidato o seguinte:

APROVADO ☐

REPROVADO ☐

São Paulo, 30 / 10 / 2012

MEMBROS DA BANCA JULGADORA

PROF. DR. BRAULIO OLIVEIRA

ASS.: _____

PROF. DR. TANIA MODESTO V. DE OLIVEIRA

ASS.: _____

PROF. DR. FRANCISCO ANTONIO SERRALVO

ASS.: _____

Versão Final da Dissertação

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-Graduação

Endosso do Orientador após a inclusão
das recomendações da Banca Examinadora

Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes

À minha mãe Celma, por ser o
meu maior exemplo de vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Professor Dr. Braulio Oliveira, pela disponibilidade e generosidade em ter aceitado orientar este trabalho e por inestimável e constante participação.

Agradeço ao corpo docente do curso de mestrado, e da especialização da FEI, que não pouparam esforços em transmitir seu conhecimento durante as disciplinas ministradas.

A todos os funcionários da instituição que sempre me receberam de forma admirável.

Agradeço à família LAN, à equipe de vendas e ao meu gerente Roberto Zapata, por me apoiar e me ajudar em todas as etapas dessa pesquisa.

Ao doutorando Orlando Loureiro por me ajudar na pesquisa.

Aos meus irmãos Paulo, Cristiane e Ana Lúcia.

RESUMO

A presente dissertação tem como analisar o processo de *codeshare*, fusão e aquisição, no setor aéreo nacional, devido às mudanças frequentes no cenário da aviação civil e mundial, as empresas aéreas tendem a se unir, para atender cada vez mais as necessidades de seus consumidores. Esta dissertação estuda as estratégias gerais e de marketing para compreender as estratégias de internacionalização que as empresas buscam para realizar as fusões e aquisições, entretanto este estudo foca em compreender como o consumidor avalia a estratégia de fusão, com base na percepção e na qualidade de serviço oferecidas pelas duas empresas envolvidas no processo de fusão. O método utilizado para o levantamento de dados juntos com os consumidores das duas empresas envolvidas foi o método SERVQUAL dos autores Parasuraman, Zeinthal e Berry (1985), onde analisou a percepção e a qualidade de serviço das duas empresas. O método de pesquisa utilizada foi a conclusiva descritiva, a qual foi realizada por meio de um levantamento de campo, o questionário aplicado aos 400 passageiros entrevistados, possuía versão nos idiomas português, inglês e espanhol, e utilizou-se o software SPSS 20, para análise de dados, além de análises descritivas de cada uma das variáveis e do cruzamento de algumas delas, foram realizadas as análises inferências Análise Fatorial Exploratória e MANOVA. Após a realização da pesquisa de campo e a análise dos dados, esse estudo pode concluir que quanto à percepção geral sobre a qualidade das empresas, países e seus produtos, quase 93% julgaram ser alta a qualidade da LAN, contra apenas 60% da TAM. Mais de 85% consideraram o Brasil um país mediantemente desenvolvido e os seus produtos são considerados de qualidade média por mais de 92% dos entrevistados. Por sua vez, quase 72% julgaram o Chile um país desenvolvido e quase 80 % acreditam ser alta a qualidade dos produtos chilenos. Quanto à opinião acerca da fusão sobre a qualidade das empresas, quase que a totalidade entende que tanto a qualidade da LAN, quanto a da TAM, aumentará.

Palavras-chave: Fusão, Percepção do Consumidor, Qualidade em Serviço.

ABSTRACT

This dissertation is to analyze the process of codeshare, merger and acquisition, the national airline industry, due to frequent changes in scenery and world civil aviation, airlines tend to unite, to meet the growing needs of their customers. This dissertation studies the general strategies and marketing to understand the internationalization strategies of firms seeking to conduct mergers and acquisitions, however this study focuses on understanding how the consumer evaluates the merger strategy, based on the perception and quality of service offered by the two companies involved in the merger process. The method used to survey data together with customers of both companies involved was the method of SERVQUAL authors Parasuraman, Zeinthal and Berry (1985), which examined the perception and quality of service of both companies. The research method used was the conclusive descriptive, which was performed by means of a field survey, the questionnaire given to 400 passengers interviewed possessed version in Portuguese, English and Spanish, and is used SPSS 20 for analysis data, and descriptive analyzes of each variable and crossing some of them were carried out analyzes inferences Exploratory Factor Analysis and MANOVA. After conducting field research and data analysis, this study can conclude that as the general perception about the quality of the companies, countries and their products, almost 93% judged to be high quality LAN, against only 60% of TAM. More than 85% consider Brazil a moderately developed country and its products are considered of average quality for more than 92% of respondents. Meanwhile, nearly 72% consider Chile a developed country and almost 80% believe to be high quality Chileans products. Regarding the opinion about the merger on the quality of the companies, almost all understand that both the quality of LAN, as the TAM will increase.

Key words: Merger. Consumer Perceptions. Service Quality.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Questionário aplicado a serviços diversos	41
TABELA 2 – Evolução nas dimensões de qualidade.....	45
TABELA 3 – Teste de normalidade das variáveis dependentes	66
TABELA 4 – Medidas de tendência central e de dispersão das variáveis independentes	66
TABELA 5 – Gênero dos entrevistados	67
TABELA 6 – Idade dos entrevistados.....	67
TABELA 7 – Nacionalidade dos entrevistados.....	67
TABELA 8 – Empresa da qual os entrevistados compraram o bilhete.....	68
TABELA 9 – Quantidade de voo/ano	68
TABELA 10 – Motivo da viagem	68
TABELA 11 – Cartão fidelidade.....	68
TABELA 12 – Renda familiar dos entrevistados.....	68
TABELA 13 – Percepção geral sobre a qualidade da LAN.....	69
TABELA 14 - Percepção feral sobre a qualidade da TAM.....	69
TABELA 15 – Percepção geral sobre o desenvolvimento do Brasil	69
TABELA 16 – Percepção geral sobre a qualidade dos produtos brasileiros.....	69
TABELA 17 – Percepção geral sobre o desenvolvimento do Chile	69
TABELA 18 – Percepção geral sobre a qualidade dos produtos chilenos	70
TABELA 19 – Opinião sobre o impacto da fusão sobre a qualidade da LAN.....	70
TABELA 20 – Opinião sobre o impacto da fusão sobre a qualidade da TAM.....	70
TABELA 21 – Médias das empresas em relação às variáveis independentes	71
TABELA 22 – Médias das variáveis G1 e G2 em relação à G7	73
TABELA 23 – Médias das variáveis G1 e G2 em relação à G8	73
TABELA 24 – Medida de adequação de uso da análise fatorial – SERVQUAL LAN	74
TABELA 25 – Medida de adequação de uso da análise fatorial – SERVQUAL TAM.....	74
TABELA 26 – Teste Box M das variáveis dependentes	75
TABELA 27 – Teste de Levene das variáveis dependentes.....	75
TABELA 28 – Teste individuais das variáveis independentes de perfil e algumas interações em relação às dependentes.....	76
TABELA 29 – Teste do conjunto de variáveis independentes de perfil em relação a dependentes	77

TABELA 30 – Teste de Levene das variáveis dependentes em relação às variáveis de percepção geral	77
TABELA 31 – Teste Box M das variáveis dependentes em relação às variáveis de percepção geral	77
TABELA 32 – Teste individuais e de algumas interações das variáveis independentes de percepção geral em relação a dependentes	78
TABELA 33 – Teste Box M das variáveis dependentes em relação às variáveis de impacto da fusão	79
TABELA 34 – Teste de Levene das variáveis dependentes em relação às variáveis de impacto da fusão	79
TABELA 35 – Teste individuais e de interações das variáveis independentes de opinião sobre os impactos da fusão sobre as variáveis dependentes.....	79
TABELA 36 – Teste Box M das variáveis independentes em relação às variáveis de percepção geral de qualidade.....	80
TABELA 37 – Teste de Levene das variáveis independentes em relação às variáveis de percepção geral de qualidade.....	80
TABELA 38 – Teste individuais das variáveis independentes de perfil e de opinião sobre a percepção geral de qualidade das empresas	81
TABELA 39 – Teste Box M das variáveis independentes conjuntas em relação às variáveis de percepção geral de qualidade.....	82
TABELA 40 – Teste de Levene das variáveis independentes conjuntas em relação às variáveis de percepção geral de qualidade.....	82
TABELA 41 – Teste conjuntos das variáveis independentes de perfil sobre a percepção geral de qualidade.....	82
TABELA 42 – Teste Box M das variáveis independentes de opinião sobre a fusão em relação às variáveis de percepção geral da qualidade	83
TABELA 43 – Teste Box M das variáveis independentes de opinião sobre a fusão em relação às variáveis de percepção geral de qualidade	83
TABELA 44 – Teste conjuntos das variáveis independentes de opinião sobre a fusão sobre a percepção geral de qualidade.....	83

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo <i>gap</i> de qualidade de serviços.....	36
FIGURA 2 – Processamento de informação para a tomada de decisão do consumidor	38
FIGURA 3 – Comportamento do cliente, do baixo comprometimento à fidelização	40
FIGURA 4 – Estrutura final da transação apresentada à ANAC	50
FIGURA 5 – Demonstrativa dos acionistas	51
FIGURA 6 – Quantidade de passageiros embarcados em 2011.....	59

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Comportamento entre amplitudes do marketing	23
QUADRO 2 – Determinantes de qualidade do instrumento SERVQUAL	44
QUADRO 3 – Instrumento SERVQUAL	46
QUADRO 4 – Questionário de importância dos itens SERVPERF.....	48
QUADRO 5 – Demonstrativo das duas empresas envolvidas na fusão	53
QUADRO 6 - Comparação entre os tipos de pesquisa.....	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivo	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Estratégias geral e de marketing.....	16
2.2 Marketing global	20
2.2.1 Estratégias globais de entrada no mercado.....	24
2.3 Qualidade em serviço	32
2.3.1 Percepção do consumidor.....	37
2.3.2 Fidelização.....	39
2.4 Mensurações de qualidade em serviço.....	41
2.5 LATAM S.A	49
3 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO	56
3.1 Objetivo da pesquisa	56
3.2 Tipos e métodos de pesquisa.....	56
3.3 Universo e amostra	58
3.4 Pré teste do instrumento	60
3.5 Coletas de dados e procedimentos de campo	60
3.6 Instrumento de coleta de dados.....	62
3.7 Procedimentos para análise e Interpretação dos dados.....	62
4 RESULTADOS	64
4.1 Análise exploratória dos dados	64
4.1.1 Descrição das variáveis independentes.....	66
4.1.2 Análise cruzada das variáveis independentes e dependentes	70
4.2 Análise inferencial	74
4.2.1 Análise fatorial.....	74
4.2.2 Manova	75
4.2.2.1 Variáveis independentes de perfil <i>versus</i> variáveis dependentes	75
4.2.2.2 Variáveis independentes de percepção geral <i>versus</i> variáveis dependentes.....	77

4.2.2.3 Variáveis independentes de opinião do impacto da fusão <i>versus</i> variáveis dependentes	79
5 CONCLUSÕES.....	84
5.1 Limitações e recomendações.....	87
BIBLIOGRAFIAS	88
ANEXO	100

1 INTRODUÇÃO

A flexibilidade de acesso a diversos países provocou efeitos no mercado de transporte aéreo, notando-se ao longo do tempo mudanças representativas no segmento de aviação civil. Em sintonia com os movimentos mundiais de liberalização das transações interfronteiras e de globalização de mercados, o Brasil desencadeou um amplo processo de mudanças que atingiu os antigos fundamentos estratégicos da economia estatizada e protegida, no setor aéreo (PIZA; SANTOS, 2010).

Muitas empresas de aviação consideradas tradicionais no mercado acabaram falindo, como por exemplo, a Transbrasil em 2001, a Vasp em 2005, e a Varig em 2007, a qual foi comprada pela empresa GOL. Por outro lado, algumas outras empresas de pequeno porte, como a Web Jet em 2005, a Azul em 2009 e a Passaredo em 2010, começaram a disputar espaço nesse mercado.

Para Souza (2010), essas mudanças decorrem da liberalização e da globalização econômica. Assim, verifica-se a necessidade permanente de as empresas que atuam nesse setor estarem preparadas para responder às questões competitivas que surgem ao longo do tempo.

Uma das principais questões remete à capacidade de as empresas aéreas reagirem a um ambiente fortemente competitivo de modo a criarem mecanismos de defesa e assegurarem competitivas no mercado. Uma das estratégias adotadas vem sendo a de atuar em redes de alianças estratégicas e em parcerias. A constituição de alianças tem se tornado uma das práticas corporativas marcantes, que afeta o setor do transporte aéreo em alguns países e pode ser vista como um marco no processo de globalização (SOUZA, 2010).

De fato, analisando-se as estratégias trabalhadas por empresas do setor aéreo, nota-se que as de grande porte ou com uma demanda grande de passageiros optaram por processos de concentração, tais como fusões e aquisições, ou por acordos de cooperação (cujo exemplo clássico é o *codeshare*¹), o que tem sido encarado, inclusive, como uma possível solução para superar problemas financeiros (BERNARDO; CAMPO FILHO, 2010).

Segundo Barla e Constantatos (2006), a necessidade de cooperação surge principalmente do desejo de grandes companhias aéreas de oferecer um serviço global,

¹ *codeshare*: É um acordo de cooperação pelo qual uma companhia aérea transporta passageiro cujos bilhetes tenham sido emitidos por outra companhia. O objetivo é oferecer aos passageiros mais destinos do que uma companhia aérea isolada possa oferecer.

aumentando, assim, a qualidade de serviço oferecida, por meio de alianças estratégicas. Basicamente, as empresas costumam recorrer à fusão ou aquisição como uma estratégia de crescimento rápido, em oposição ao que se conhece por crescimento orgânico, que costuma ser mais lento. Também tais estratégias constituem uma forma de entrar em novos mercados, e aproveitar oportunidades de crescimento, em função das sinergias encontradas (ARBELECHE, 2008).

Do ponto de vista das empresas, busca-se a diminuição dos custos operacionais, por meio de economias de rede, tendo em vista a racionalização de malhas aéreas de que cada companhia dispõe. A estratégia de *codeshare* é utilizada para que as empresas possam atingir maior quantidade de cidades e/ou países, com uma frota menor de aviões. Além disso, por meio de fusões e acordos de cooperação, as companhias aéreas procuram aumentar a oferta de pontos servidos sem escala ou apenas uma escala, o que também se dá a partir da racionalização de malha (BERNARDO; CAMPO FILHO, 2010).

Segundo Vassallo (2007) o transporte aéreo tem como especificidade a característica de que a elasticidade-preço pode ser afetada por acordos de compartilhamento, ou alianças em geral, por conta da percepção de que elas se beneficiarão de uma maior presença nos aeroportos e conseqüentemente da ampliação de suas redes. Assim, as empresas associadas terão maior disponibilidade de horários de voos, menor desutilidade associada à espera de um horário adequado, menor necessidade de conexões com troca de empresas devido ao possível aumento de número de localidades atendidas, além de o usuário aumentar sua fidelidade por contar com o aumento de chance de pontuar no programa de milhagens em razão de maior disponibilidade de voos e localidades, dentre outros fatores que agregam valor ao produto da nova empresa (VASSALLO, 2007).

Embora as estratégias de fusão e aquisição visem a alguma forma de sucesso, grande parte das empresas envolvidas não alcança tal objetivo (ARBELECHE, 2008). Além das questões relativas às culturas organizacionais e dificuldades operacionais, entre outras, também questões relativas a bens intangíveis, tal como a percepção de qualidade em relação às empresas envolvidas, são apontadas como relevantes para o sucesso das estratégias de fusão e aquisição (BARROS, 2003; TANURE *et al*, 2007; ROSSETTI, 2007).

Em vista disso, e do fato de que não foram encontrados estudos específicos referentes à percepção de qualidade por parte dos consumidores em relação às empresas aéreas que passam por processos de fusão e aquisição, nos principais periódicos qualificados da área de administração, este estudo concentra-se nesse assunto.

Tem-se, portanto, a seguinte questão-problema: Como os consumidores de empresas que se fundem percebem a qualidade de serviço das empresas envolvidas?

Para resolver o problema de pesquisa foram analisados referenciais teóricos pertinentes e foi realizada uma pesquisa de campo com passageiros das empresas TAM Transportes Aéreos e LAN Airlines, as quais estão em processo de fusão, dando origem à LATAM, conforme será detalhado mais adiante.

1.1 Objetivo

Em vista do exposto, define-se como objetivo geral **conhecer a percepção dos consumidores sobre a qualidade de serviços de empresas que se fundem.**

Esta dissertação está organizada em quatro capítulos, a saber, além desta introdução:

Referencial Teórico: Revisão dos principais assuntos relacionados ao tema em foco, com base em pesquisas anteriores relacionados ao tema proposto.

Metodologia: Detalhamento dos procedimentos da pesquisa de campo, envolvendo o tipo de pesquisa realizada, o instrumento de coleta de dados, as técnicas de análise, a amostra escolhida e o processo utilizado para a obtenção dos dados.

Resultados: Exposição e análise dos resultados.

Conclusões: Considerações finais, limitações do estudo e sugestões para desenvolvimentos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégias geral e de marketing

A sobrevivência e o crescimento das organizações estão diretamente relacionados ao seu esforço para atingir e manter uma vantagem competitiva no ambiente em que atuam, ofertando ao mercado algo que supere seus concorrentes. Para tanto a estratégia é primordial (TOALDO; LUCE, 2009).

Segundo Dickson, Farris e Verbeke (2001), a elaboração e operacionalização de uma estratégia respondem à necessidade que a organização tem de gerenciar suas ações e buscar atingir seus objetivos em um contexto altamente competitivo. Visualiza-se um fluxo de influências: o ambiente induz a estratégia, que conduz ao posicionamento de vantagem competitiva, influenciando o desempenho de mercado e o desempenho financeiro.

Varadarajan e Jayachandran (1999) argumentam que estratégias são ações moldadas, e os seus resultados são influenciados pelo ambiente externo e interno das empresas. A visão da estratégia como processo é importante porque o valor que se quer oferecer ao mercado não está somente no objeto de transação, mas também nas atividades e nas pessoas envolvidas antes, durante e depois da sua efetivação (WEBSTER JR., 1992).

Para Ansoff (1977), estratégia é uma regra direcionada à tomada de decisões, sobre condições de incerteza ou o desconhecimento parcial das variáveis ambientais. Segundo o autor, são quatro elementos, complementares entre si, que compõem a estratégia:

- a) conjuntos de produtos e mercados: são elementos básicos para o estabelecimento do domínio competitivo e do alcance da ação da empresa;
- b) vetor de crescimento: estabelece a direção a ser seguida;
- c) vantagem competitiva: é o componente que descreve as características de cada setor de atividade e define o papel com respeito à concorrência no estabelecimento de estratégias empresariais;
- d) sinergia: está relacionado à capacidade de a empresa tirar proveito de seu ingresso em uma nova área definida pela conjugação de produtos-mercados.

Mintzberg e Quinn (1998) adotaram cinco definições formais de estratégia:

- a) estratégia como plano: significa que existe um caminho a seguir conscientemente, ou seja, há uma linha ou guia que conduz a determinada situação. Esses planos podem ser estabelecidos de forma explícita em documentos formais ou não, e também podem ser gerais ou específicos, sendo em todo caso estratégias deliberadas. A estratégia como plano introduz a noção de intenção e enfatiza o papel de liderança consciente;
- b) estratégia como manipulação: significa uma manobra intencional para confundir um oponente ou competidor. Na estratégia como manipulação se destaca o estudo da concorrência e do meio ambiente, assim como o de uma meta, ou de resultados que podem ser perdidos pela não execução da linha de ação traçada;
- c) estratégia como padrão do realizado: este tipo de estratégia é a que ocorre, é encontrada ou realizada independente de haver sido pretendida ou não. Ela emerge da ação. A estratégia como padrão do realizado focaliza a ação realizada (comportamento adotado) e introduz a noção de que a estratégia pode ser emergente;
- d) estratégia como posição: é aquela que interage ou faz uma mediação entre a empresa e seu ambiente. Dada uma empresa e seu meio ambiente é a estratégia natural da interação e comunicação entre eles, sem mudanças e ações drásticas. Na estratégia como posição se introduz o contexto ambiental, buscando considerar questões como concorrência, cooperação, ou podendo reforçar a importância da manipulação;
- e) estratégia como perspectiva: concebida conjuntamente pelos integrantes da empresa, por meio de sua maneira de ver as coisas, os acontecimentos, seus modelos mentais, sua visão de grupo, e de sua aprendizagem, que são a maneira pela qual a empresa forma seu conceito de mundo. É a partir de como o mundo funciona para os integrantes da empresa, englobando seus aspectos éticos, culturais e ideológicos, paradigmáticos, que se conformará a estratégia que escolheram. Este enfoque se direciona mais para o interior da organização.

As estratégias são decisões que têm implicações em longo prazo, não são revertidas com facilidades, consomem recursos elevados, afetam diversas áreas funcionais da empresa, têm potencial de modificar a posição competitiva do negócio e, em última análise, são capazes de afetar a viabilidade e os resultados futuros da organização (URDAN; URDAN, 2006).

Hax e Wilde (2001) consideram toda estratégia empresarial como:

- a) criação de valor econômico: conseguir um desempenho financeiro superior e sustentável, medido em termos de rentabilidade em longo prazo;
- b) vinculação com clientes: apoiado por uma proposta exclusiva de valor para o cliente. Atrair, satisfazer e reter o cliente;
- c) criação do “espírito de sucesso” na empresa. Fluxo líquido de talento. Atrair, satisfazer e reter os empregados destacados.

Especificamente em relação à estratégia de marketing, Ferrell *et al.* (2000) afirmam que ela envolve a seleção de um mercado-alvo específico e a tomada de decisões em relação aos elementos cruciais de produto, preço, promoção e distribuição para satisfazer as necessidades dos consumidores (FERRELL *et al.*, 2000).

Doyle (1990) distingue as estratégias de marketing voltadas para o mercado em três níveis:

- a) estratégias radicais: as empresas podem conseguir crescimento espetacular nas vendas e nos lucros, mas, como não constroem valor para o cliente por meio de produtos e serviços superiores, não criam valor de longo prazo para o acionista;
- b) estratégias racionais: propiciam a consecução de um ótimo desempenho de curto prazo com a criação de produtos novos significativamente superiores ou mais baratos que os dos concorrentes tradicionais. Todavia, esta estratégia não oferece nenhuma vantagem competitiva defensável ou sustentável, sendo este seu ponto fraco;
- c) estratégias robustas: por meio delas as empresas conseguem um desempenho constante no longo prazo para se criar um valor superior para o cliente e construir relacionamentos de longo prazo para eles. São características dessas estratégias: o foco no valor superior para o cliente, mas reconhecendo que nenhuma inovação por si só consegue oferecer uma vantagem no longo prazo; investimento no longo prazo em relacionamentos com os fornecedores, os distribuidores, os funcionários e os clientes; processos contínuos de aprendizagem, inovação e melhoria; e desenvolvimento de cadeias de suprimento eficazes bem como tecnologia da informação para oferecer um desempenho operacional superior.

Ferrell *et al.* (2000) ainda citam outras duas importantes estratégias de marketing que são:

a) estratégia de diferenciação: por meio desta estratégia uma empresa busca o diferencial de seu produto com relação aos seus concorrentes. Um exemplo de diferenciação pode ser a própria marca, assim apesar de os produtos serem iguais, a marca caracteriza a diferenciação, porém as empresas de marcas tradicionais estão buscando outros diferenciais e o consumidor é um forte aliado nesse processo;

A estratégia de diferenciação conduz a empresa a tentar obter vantagem por meio de ofertas altamente valorizadas pelos consumidores, mesmo que mais custosas. O custo maior não é um impeditivo, porque os consumidores se dispõem a pagar um preço-prêmio por produtos que são percebidos como mais capazes de satisfazer suas necessidades, o que não significa que se possa descuidar de sua estrutura de custos, pois isso comprometeria os resultados da empresa. Marketing é a principal forma de obter vantagem competitiva utilizando a estratégia da diferenciação (OLIVEIRA; CAMPOMAR; LUIS, 2008).

b) estratégia de posicionamento: no que se refere a essa estratégia a empresa busca sempre ser a melhor para os seus consumidores, o posicionamento de produto pode ser considerado como três estratégias que são: o fortalecimento da posição atual, mudança para uma nova posição e reposicionamento do concorrente.

Lovelock (1999), referindo-se à estratégia de posicionamento em serviço sugere algumas variáveis para a sua implementação, as quais são mencionadas abaixo:

- a) produto: as características do serviço, tendo como referência os benefícios desejados pelo consumidor;
- b) praça: canais de distribuição e canais de entrega, que podem ser meios físicos ou eletrônicos;
- c) processos: o método e a sequência na qual o serviço é executado, devendo-se avaliar o grau de padronização e o de customização dos processos;
- d) produtividade: é uma variável estratégica por afetar a qualidade;
- e) pessoas: diversos são os serviços que dependem diretamente da interação entre cliente e prestadora do serviço. A natureza dessa interação é que irá gerar a percepção da qualidade do serviço por parte do cliente;
- f) promoção: é a necessidade de educar o cliente para que participe adequadamente no processo de execução ou para que possa avaliar os benefícios;

- g) preço: o cliente paga por um serviço não apenas as unidades monetárias que desembolsou, mas também outros aspectos como tempo e custo psicológico (ansiedades e incertezas);
- h) evidência física: em virtude de sua intangibilidade, o fornecedor procura tangibilizar os serviços por meio de aspectos de evidência física como funcionários, instalações físicas e outros.

O posicionamento acertado tem impacto expressivo no sucesso empresarial, enquanto equívocos provocam prejuízos e até a inviabilidade de um negócio. A concepção do posicionamento combina com inovação, conhecimento dos consumidores e concorrentes e as forças da própria empresa (URDAN; URDAN, 2006).

Assim, o marketing contribui com estratégias que configuram entrega de valor ao mercado (WOODRUFF, 1997). É necessário ter consciência de que o indivíduo compõe sua opção de compra comparando os benefícios oferecidos com os custos de aquisição da oferta e, em seguida, confronta o valor dessa oferta com o valor das outras, fazendo por fim a sua escolha (OLIVER, 1999).

2.2 Marketing global

Vignali (2001), diz que globalização compreende o desenvolvimento de estratégias de marketing com uma entidade única e igual à padronização de produtos, comercializando-os da mesma forma em qualquer lugar do mundo. Seria um único composto mercadológico: produto, preço, praça e promoção para todos os mercados. A globalização está voltada para uma orientação mais etnocêntrica, visão mais homogênea de estratégias usadas por organizações em todo o mundo.

Segundo Levitt (1983), o tópico sobre globalização das atividades de marketing surgiu no início de 1980, onde a tendência da globalização de marketing afirmava que as organizações deveriam aprender a operar como se o mundo fosse um único grande mercado, ignorando assim diferenças regionais e nacionais. Svensson (2002) afirma que empresas que não se adaptassem à nova realidade global de mercado iria ser vítima de suas próprias ações.

Há um conjunto de decisões que devem ser tomadas pelas organizações que optam pela internacionalização de suas atividades. Inicialmente a organização deverá avaliar se deve

ingressar no mercado internacional ou não. Essa decisão pode por em risco parte do mercado doméstico que vem sendo atendido pela organização. Em períodos em que a política cambial pode ser desfavorável para a exportação seria bastante arriscado abandonar totalmente o mercado doméstico (CZINKOTA; RONKAINEN, 2001).

A organização que se envolve em marketing global canaliza seus recursos para a identificação de oportunidades e riscos de mercado global. Uma das diferenças entre o marketing doméstico e o global reside no escopo das atividades, a empresa que faz marketing global realiza importantes atividades de negócios fora do mercado de seu país de origem (KEEGAN; GREEN, 2000).

Lindon *et al.* (2000) afirmam que, na sua vertente internacional, a estratégia de marketing apresenta um dilema fundamental: globalização ou localização, o que demanda adaptações de marketing às condições locais – objetivando conquistar os seus mercados e cativar os seus consumidores – ou certa coerência em nível internacional, mas não motivada apenas por questões relacionadas com o marketing, mas também, por outros motivos de ordem corporativa, como na área econômica ou logística.

O foco do conceito de globalização encontra-se na padronização, homogeneização, semelhança, concentração, dependência, sincronização de mercado, e integração das atividades de marketing no mercado mundial (SVENSSON, 2002).

Por outro lado, na maioria dos mercados é praticamente impossível satisfazer todos os compradores com um só produto ou serviço, pois sendo os compradores diferentes, estes têm interesses e desejos variados. Esta diversidade resulta do fato de os compradores terem não só hábitos de compra diferentes, mas, sobretudo, necessidades e expectativas diferentes relativamente aos serviços oferecidos (LAMBIN, 2000).

Segundo Lamont (1996), há importantes vantagens para a utilização de marketing global, afirmando que este visa capturar novos mercados e nichos, desenvolver oportunidades de compra e venda, e desenvolver contatos em mercados internacionais.

É preciso entender que marketing global não significa entrar em todos os países, e sim ampliar os horizontes dos negócios de modo a abranger o mundo, na tentativa de identificar oportunidades e riscos. A decisão de entrar em mercados fora do país de origem depende dos recursos da empresa, de sua mentalidade gerencial e da natureza das oportunidades e riscos. (KEEGAN; GREEN, 2000).

Para Domzal e Unger (1987), marketing global expressa semelhanças de consumidores dentro de limites geográficos, e utiliza a padronização de estratégias de

marketing, enquanto minimiza diferenças locais. Organizações tentam identificar segmentos globais de mercado que possuam características psicográficas semelhantes.

Johansson (2000) destaca quatro fatores que influenciam a organização a se envolver em atividades de marketing global, dentre elas:

- a) categorias de mercado: necessidades homogêneas de mercado, consumidores globais, canais de comunicação e distribuição globais;
- b) concorrentes: saturação de mercados domésticos, interdependência entre países;
- c) custo: diminuição de custos, gerando economia em escala e extensão, aprender e experimentar novos mercados, logística favorável, diferenças de custo, habilidades, eficientes fornecedores, e desenvolvimento de produtos em diferentes países;
- d) governo: favoráveis políticas de comercialização, compatíveis padrões técnicos, leis e regulamentos de mercado similares, facilidade de comercialização, redução de taxa e impostos, abertura de mercados.

Há inúmeras razões para explicar o surgimento e desenvolvimento da globalização de maneira tão rápida a partir de 1980. Sheth (1986) cita três razões: tornou-se mais fácil o acesso a mercados internacionais que são: aumento de nível de padronização de produto, aumento do número de fusão e aquisição, e aumento de *joint-ventures*.

Jeannet e Hennessey (1992) também mencionam algumas razões responsáveis pela globalização, tais como: globalização para melhora da eficiência interna, para competir em mercados homogêneos, para unir forças e criar sinergias.

Estratégias de marketing global visam aperfeiçoar o balanço e harmonia de uma empresa que focaliza suas atividades de marketing de níveis operacionais, tático e estratégicos em padronização *versus* adaptação, homogeneização *versus* customização, semelhança *versus* diferença, concentração *versus* difusão, dependência *versus* independência, sincronização *versus* flexibilidade, integração *versus* separação (SVENSSON, 2002).

Na próxima página visualizamos o quadro 1 referente ao comparativo entre as amplitudes do marketing.

Marketing Global Visa maximizar as atividades de marketing em termos de:	Marketing Glocal Visa aperfeiçoar as atividades de marketing em termos de:	Marketing Local e Doméstico Visa maximizar as atividades de marketing em termos de:	Marketing Internacional e Multinacional Visam maximizar as atividades de marketing em termos de:	
Exclusivamente	Balanço e Harmonia	Exclusivamente	Primeiramente	Secundariamente
Padronização	Padronização x Adaptação	Adaptação	Padronização	Adaptação
Homogeneização	Homogeneização x Customização	Customização	Homogeneização	Customização
Semelhanças	Semelhança x Diferenças	Diferenças	Semelhanças	Diferenças
Difusão	Concentração x Difusão	Concentração	Concentração	Difusão
Dependência	Dependência x Independência	Independência	Dependência	Independência
Sincronização	Sincronização x flexibilidade	Flexibilidade	Sincronização	Flexibilidade
Integração	Integração x Separação	Separação	Integração	Separação

Quadro 1 – Comparativo entre amplitudes do marketing

Fonte: Svensson, 2002.

Segundo Svensson (2002), é apropriado, muitas vezes, abandonar o conceito de marketing global em detrimento ao de marketing glocal. A extensão de marketing global é mais ampla e mais abrangente; considera níveis de operação como, por exemplo, assuntos promocionais que variam de acordo com a cultura. O termo marketing global tem perdido sua relevância, pois pode ser entendido como sinônimo de um gerenciamento de marketing utópico; uma vez que a maioria das atividades de marketing tem se adaptado às condições locais, levando em consideração as características e circunstâncias de determinado mercado (SVENSSON, 2002).

O marketing global representa uma oportunidade para empresas ampliarem a sua participação no mercado, diversificar seu portfólio de produtos, gerar mais lucros, continuar competitivas, responder a novos desafios. No entanto, organizações que desejam permanecer no mercado procuram estar sempre inovando e fazendo adaptações locais necessárias para atender às diferenças culturais. De acordo com Kapferer (1992), 100% globalização é um mito, um composto de marketing global só pode ser realista, se passível de adaptação.

Mooij (1998) afirma que o pensar e o agir são influenciados pela cultura na qual estão inseridos. Um indivíduo que pensa global é influenciado por seu produto ou sua própria cultura, não sendo totalmente neutro. Portanto, pensamento global por um indivíduo de determinada cultura pode ser facilmente interpretado de maneira errônea por pessoas de outra cultura. Assim, a compreensão das diferenças culturais e a realização de adaptações são necessárias.

2.2.1 Estratégias globais de entrada em mercado

Nos dias atuais é muito comum em distintos segmentos da economia a inclusão de importantes ações para unir esforços empresariais, tais como: aliança, fusões e aquisições. No setor aéreo, por ser muito dinâmico não seria diferente, entre um ciclo e outro, tais ações são cada vez mais utilizadas e exploradas pelas companhias aéreas de distintas partes do mundo. As estratégias se diferenciam da seguinte forma (COSTA, 2010):

- a) aliança: sinergia entre empresas a fim de reduzir custos e/ou ampliar serviços;
- b) fusão: união entre empresas, formando uma única empresa;
- c) aquisição: compra e absorção de uma empresa por outra.

Segundo Zhang (2009) uma das decisões mais importantes que os gestores muitas vezes têm de tomar é definir qual a melhor estratégia de internalização de marca.

Em geral, segundo Doganis (2001) a formação de alianças no setor aéreo tem uma fase inicial em que se objetiva principalmente o aumento da receita, depois passa pela fase em que ambas as companhias aéreas envolvidas se beneficiam da redução de custo até se defrontarem com o cenário no qual a aliança dificilmente será desfeita.

Todavia, Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002) definem alianças como um acordo voluntário entre duas ou mais empresas a fim de melhorar sua posição competitiva. Uma aliança pode ser classificada como bilateral ou multilateral baseada sobre o número de parceiros envolvidos (ZENG; CHEN, 2003).

Uma aliança ocorre quando duas ou mais empresas concordam em colaborar em algum projeto ou repartir recursos produtivos ou compartilhar informações. As alianças podem ser horizontais, envolvendo participantes da mesma indústria, ou verticais, por meio da cadeia de suprimentos ou até entre indústrias distintas. Alianças estratégicas são, por sua vez,

contratos e acordos explícitos de longo prazo pertinentes à troca ou à combinação de recursos dos respectivos participantes com seu competidor (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 1999).

Mesmo com toda essa parte estratégica de uma aliança, determinados acordos que forem muito regrados ou equivocados podem complicar ainda mais esta situação ou até mesmo limitar a expansão principalmente das companhias aéreas menores, sejam regionais ou não (SOUZA, 2010).

Entretanto Suen e Kimura (1997) apresentam outros conceitos de aliança como forma de estratégia:

- a) fusão: é a união de duas ou mais companhias que formam uma única empresa, geralmente sob o controle administrativo da maior ou mais próspera delas;
- b) aquisição: compra do controle acionário de uma empresa por outra, sendo que, no caso de aquisição global do patrimônio da empresa adquirida, a compradora assume o controle total, e a empresa adquirida deixa de existir;
- c) *joint-venture*: sociedade entre duas empresas (uma local e outra estrangeira), em que frequentemente é estabelecida uma nova entidade jurídica autônoma, separada das duas anteriores, que continuam a operar em seus respectivos países, ou seja, é criada uma nova empresa, com vida jurídica própria. Apresentando risco menor que as das fusões e aquisições, devido às empresas decidirem, por meio de acordos, com que ativo elas desejam ingressar para a formação da nova empresa;
- d) consórcio: grupo de empresas formado por aquisição de outra empresa, ou apenas para participar de uma obra ou financiamento de um projeto de grande envergadura;
- e) investimento direto solo: transferência de conhecimentos e habilidades de uma organização para um país estrangeiro por meio de um investimento direto e sem a colaboração de parceiros. A empresa geralmente funda uma subsidiária no país que quer ingressar, enviando um profissional ou um pequeno grupo de profissionais com a missão de implantar o negócio. É uma forma de internacionalização normalmente mais lenta, com altos riscos de insucessos quando os fundadores da subsidiária não conhecem bem o mercado e o ambiente econômico, político e cultural do país em que estão ingressando.

Concordando com Suen e Kimura (1997), Keegan e Green (2000) explicam que a estratégia de *joint-venture*² pode ter um sócio local e que constitui uma forma de participar mais extensamente de mercados estrangeiros do que exportar ou conceder licenças. A vantagem dessa estratégia, na qual os sócios compartilham a posse, é a divisão de risco e a capacidade de combinar diferentes pontos fortes da cadeia de valor, por exemplo, capacidade de comercialização internacional e de fabricação. Uma empresa pode ter conhecimento profundo de um mercado nacional, um amplo sistema de distribuição ou acesso de mão de obra e material barato e se ligar a um sócio estrangeiro possuidor de considerável *know-how* na área de tecnologia, fabricação e aplicações de processos. As empresas que não dispõem de recursos de capital suficientes podem procurar sócios para financiar um projeto conjunto. Finalmente, uma *joint-venture* pode ser a única forma de entrar em um país ou região, se as práticas governamentais de concessão de contratos geralmente favorecem empresas nacionais ou se as leis proíbem controle acionário estrangeiro, mas permitem *joint-ventures* (KEEGAN; GREEN, 2000).

As *joint-ventures* apresentam um risco cultural menor que as fusões e aquisições internacionais, pois as empresas decidem por meio de acordos com que ativos elas desejam ingressar para a formação da nova empresa. A literatura tem constatado que as *joint ventures* administradas por uma das partes têm mais chances de sucesso que aquelas que repartem a administração (SUEN; KIMURA, 1997).

Concordando com Suen e Kimura (1997), a definição de fusão, é a combinação de duas ou mais entidades pela aquisição por um dos ativos líquido, seja de forma amigável ou hostil, por dinheiro ou por ações (MCENTIRE; BENTLEY, 1999). Muitas empresas se fundem para aumentar a sua rentabilidade e quotas de mercado (CRATWRIGHT; COOPER, 1993).

Segundo Janik (2004), a fusão e a aquisição se tornaram para muitas empresas uma forma de expandir as suas organizações. São alternativas perfeitas para o crescimento orgânico e estabelecimento comercial em países estrangeiros. Ao mesmo tempo, são processos muito exigentes e complicados, que infelizmente muitas vezes resulta em fracasso (JANIK, 2004).

² *Joint venture*: designa uma forma de aliança entre duas ou mais entidades juridicamente independentes com o fim de partilharem o risco de negócio, os investimentos, as responsabilidades e os lucros.

Entretanto, Tompkins (1998), Cratwright e Cooper (1995) dizem que 50% de todas as fusões falharam, e atribui-se esse fator à incompatibilidade de normas culturais, e cada fusão traz mudanças, e essas mudanças afetam a cultura corporativa das sociedades que se fundem.

Segundo Napier (1989), cerca de 30% das fusões e aquisições acabam em falhas e mais de 50% não alcançam completamente os objetivos pretendidos, sendo, então, consideradas insucessos. Os principais motivos dos problemas do processo pós-fusão/aquisição são: incorreta avaliação do negócio, não entendimento da expectativa do mercado e questões culturais como gestão de pessoas e clima tenso na empresa adquirida (BARROS, 2003).

Para Tanure *et al.* (2007), os principais motivos para o fracasso das transações de F&A (Fusão e Aquisição), devem-se ao atrito entre talento e competências, à perda de bens intangíveis, aos altos custos de transição e coordenação, ao travamento da sinergia e a falta de ajuste cultural.

Rossetti (2007), por sua vez, apresenta os principais motivos de dificuldades para a consolidação destes processos de F&A:

- a) informações confiáveis sobre as empresas;
- b) falta de suporte para análise das empresas;
- c) falta de condutores externos do processo;
- d) barreiras institucionais e legais;
- e) seleção da melhor alternativa;
- f) preços excessivos: superavaliação;
- g) falta de definições estratégicas;
- h) modelos organizacionais incompatíveis;
- i) resistência do mercado;
- j) incompatibilidade estratégica; e
- k) identidades inconciliáveis.

Por outro lado, Nadler e Limpert (1993) apontam que os casos de aquisição bem sucedida são compostos de três fases com as seguintes ênfases: na pré-aquisição, a estratégia; durante a negociação, o planejamento da integração; e na pós-aquisição, a administração da integração.

Entretanto Camargo e Barbosa (2009) elaboraram uma síntese dos principais resultados empíricos sobre a atividade de fusão e aquisição, pode-se dizer que:

- a) os acionistas de empresas adquiridas obtêm ganhos substanciais em curto prazo, quando a operação é bem-sucedida, sendo os ganhos aparentemente maiores em ofertas de compra em fusões;
- b) os acionistas das empresas adquirentes ganham relativamente pouco com as aquisições de controle, em média de 4%;
- c) a taxa de retorno para os acionistas de empresas que são alvo de operações de fusão mal sucedidas é negativa;
- d) a rentabilidade média geral para os acionistas em ofertas de compra e em fusões mal sucedida é igual.

Cratwright e Cooper (1995) citam que é muito difícil mudar a personalidade de uma pessoa, e que é ainda mais complicado mudar a personalidade de uma organização. Além disso, em caso de fusões internacionais, o problema é ainda mais complicado, pois os gestores têm de reunir duas culturas organizacionais diferentes, cada uma delas enraizadas em diferentes culturas nacionais (VEIGA *et al.*, 2000).

Entretanto, Santos (2010) defende que as decisões sobre a venda ou compra de empresas normalmente são pautadas pela racionalidade e baseadas em projeções quantitativas e informações apresentadas aos acionistas. Sendo a realização de uma operação de fusão e aquisição uma decisão estratégica da empresa, a mesma exige um trabalho transparente e objetivo, evitando decisões equivocadas, em detrimento da perenidade da empresa e dos interesses dos seus acionistas (SANTOS, 2010).

Suen e Kimura (1997) apontam três motivos que impulsionam as empresas a entrarem em processo de fusões e aquisições:

- a) sinergia: economia de escala oriunda da redução de custos indiretos das empresas fusionadas;
- b) crescimento e diversificação: transpor barreiras de entrada mercadológicas e até mesmo culturais. Não somente, a diversificação permite uma redução inerente ao risco global ao qual a empresa está exposta; e
- c) aumento da capacidade: com frequência, as empresas se combinam para aumentar sua capacidade financeira, administrativa e tecnológica.

Brealey e Myers (1998) apresentam outros motivos:

- a) necessidade de complementar recurso: comum ocorrer quando as empresas têm sinergia de produtos, caracterizadas pela existência de uma relação complementar de meios de produção e distribuição. Espera-se que pela fusão haja um ganho de *market share*, além de ganhos resultantes da utilização dos mesmos canais de distribuição publicidade;
- b) aumento de capital: empresas com oportunidades não exploradas de redução de custos e incremento nas vendas e nos lucros são candidatas para serem adquiridas por outras firmas com melhor gestão; neste caso, a melhor gestão faz referência à determinação para realizar cortes severos e ajustar as operações da companhia; e
- c) economia de escala: realiza-se economia de escala se o custo médio de produção cair com a elevação do nível de produção. As economias de escala geralmente provêm de redução de custos e do complemento de recursos. Nos casos de fusões horizontais e dos conglomerados, a economia de escala ocorre ao reduzir os custos de operação por meio de compartilhamento de serviços centrais, tais como serviços administrativos, financeiro e contábil.

Ueda (2011) defende que empresas fusionadas obtêm mais vantagens como:

- a) forma alternativa de investimento;
- b) acesso facilitado ao mercado de capitais, em que os recursos são mais estáveis e as taxa de juros mais baixas;
- c) diversificação do portfólio de produtos;
- d) diminuição inerente do risco global ao qual a empresa fica exposta;
- e) acesso rápido a mercados outrora inexplorados;
- f) sinergia: economias de escala, escopo e densidade;
- g) eliminações de funções redundantes;
- h) otimização das operações de logística;
- i) aumento de participação de mercado; e
- j) interesses pessoais dos executivos.

No transporte aéreo, duas das maneiras mais eficientes de alcançar maior participação de mercado e afastar concorrentes são as fusões e aquisições. Não é a única forma de atingir esse objetivo, tem-se empregado os acordos de *codeshare* e acordo com os aeroportos para ter

poder de veto a investimentos ou mesmo compra de terminais, por exemplo. Vale ressaltar que este último cenário aplica-se a realidade internacional (UEDA, 2011).

Segundo Everett e Ross (2002) existem três condições para uma fusão ser considerada “aceitável”.

- a) verificabilidade – apenas as eficiências serão tomadas em contas ao nível elevado de probabilidade da realização dentro de um período relativamente curto após a conclusão da fusão;
- b) benefícios para o consumidor - uma parte dos benefícios esperados com as eficiências de concentração é susceptível de ser repassados aos consumidores na forma de preços mais baixos. Efetivamente, esta condição exclui um padrão de bem-estar puro como apropriado para o controle das concentrações;
- c) especificidade da fusão – os ganhos da eficiência devem ser específicos da fusão, ou seja, eles não são susceptíveis de ser produzidos.

Segundo Barros (2003), a maioria das operações de fusões e aquisições é conduzida por três etapas:

- a) *due diligence*: nesta etapa são feitos levantamentos e análises sistematizadas sobre a empresa alvo, para avaliar a viabilidade da aquisição. O foco são as implicações financeiras, decorrentes dos valores relativos a taxas, impostos ou questões legais que influenciam na estrutura de transação entre si, com o objetivo de auxiliar na definição de preço de compra. Geralmente é alocada uma equipe voltada para avaliar os riscos financeiros da operação. Porém, como essa equipe é eminentemente técnica, sem uma multidisciplinaridade, pode haver prejuízo na avaliação de aspectos importantes, como a qualidade dos recursos humanos, particularidade da cultura, risco ambientais, entre outros;
- b) negociação: a negociação é a etapa mais longa e estressante. Nesta etapa é elaborado um plano pré fechamento da aquisição. Este é o momento no qual devem ser colocadas questões adequadas e pertinentes, tanto no nível formal como no informal. Usualmente, é designada uma equipe de força-tarefa para a negociação, formada por profissionais com experiências no assunto, para a elaboração desse plano de fechamento do acordo. Essa equipe representa os interesses das organizações envolvidas tendo como objetivo eliminar os gaps que possam comprometer a negociação. Dessa forma, podem ser esclarecidos os motivos que tenham ficado ambíguos, além de propiciar uma visão mais crítica do processo. Nesse plano devem

constar o cronograma das atividades, a estrutura organizacional e hierarquia e a composição do time de integração; e

c) integração: são geralmente utilizadas duas modalidades de integração: definir o processo a priori ou construí-lo sob medida. As decisões são centralizadas e normalmente a conclusão é mais rápida e objetiva por definição a priori. Já no processo sob medida, privilegiam-se as contribuições de baixo para cima, ou *bottom up*. Pelo seu caráter participativo, trata-se de um processo mais lento. É nesta etapa que, em geral, aparecem as maiores diferenças culturais.

Entretanto Valente *et al.* (2007) descreve um processo mais detalhado do que Barros, (2003):

- a) preparar um estudo listando as empresas do mercado em questão, suas características, seus dados de receita e demonstrativos financeiros, se disponíveis num primeiro momento;
- b) identificadas uma ou mais empresas-alvo, deve-se fazer o contato para sondar o interesse em uma negociação. Esse passo pode ser seguido antes de se anunciar o nome do interessado, uma vez que, frequentemente, o processo é conduzido por um consultor externo;
- c) obter dados necessários à avaliação, mediante um compromisso de confidencialidade, sem obrigatoriedade das partes de prosseguirem a negociação;
- d) apresentar uma oferta ao vendedor, baseada na avaliação realizada, após consenso com o comprador; caso se alcance um acordo verbal deve-se elaborar um memorando de entendimento sobre a transação. Neste memorando é necessário registrar a identificação dos nomes do comprador e vendedor e os executivos com poderes de decisão; estabelecer o preço e os prazos de pagamento; determinar os ativos, passivos e as garantias a serem transferidos; relacionar todas as contingências e ajustes de preço de venda; estabelecer um calendário para a conclusão do *due diligence* e preparação do contrato de compra e venda; descrever outras questões acertadas entre as partes;
- e) *due diligence*: esta é uma das fases mais delicadas da venda de um negócio. A empresa adquirente - por meio de seus auditores, advogados e outros peritos - recolherá informações adicionais, examinará registros e discutirá vários aspectos com os executivos da empresa a ser adquirida;
- f) financiamento: cabe ao consultor auxiliar na busca de financiadores para aquisição do negócio, caso seja necessário;

g) tratar da segurança de recebimento do pagamento: em alguns casos, a segurança é possivelmente o aspecto mais difícil de uma transação e uma causa frequente de suspensão de uma venda;

h) preparar a documentação legal e assinar o contrato de compra e venda: a fim de assegurar que o comprador e o vendedor estejam protegidos corretamente, o contrato deverá ter sido preparado pelos respectivos advogados, como sequência do memorando de entendimentos e processo de *due diligence*.

Geralmente, haverá uma cláusula no contrato estabelecendo que uma parte do preço fique pendente (20% a 30%) durante pelo menos um ano, para eventuais ajustes em relação a eventos não previstos na *due diligence*.

Segundo Barros (2003), quando uma empresa é incorporada a outra, obrigatoriamente, encontra-se duas culturas diferentes, tendo cada uma delas pressupostos, modos e crenças distintas de julgar a realidade, de organizar os processos e de fazer acontecer. A integração desses dois mundos varia em função dos objetivos a serem atingidos com a aquisição, determinando, assim, a maneira de conduzir a gestão de pessoas.

2.3 Qualidade em serviço

A qualidade em serviço e a satisfação de clientes têm sido um assunto bastante discutido no meio acadêmico, nos últimos anos. No setor aéreo as empresas estão muito preocupadas em oferecer um serviço de alta qualidade, para que possam se manter competitivas (PARK; ROBERTSON; WU, 2005).

Rust e Oliver (1994) acreditavam existir algumas diferenças entre os significados de qualidade e satisfação. Assim, as dimensões subjacentes ao julgamento de qualidade são as mais específicas, resultando normalmente de características ou sugestões, enquanto que a satisfação pode resultar de quaisquer dimensões, relacionadas ou não com a qualidade. A qualidade de serviço é uma troca de benefícios entre o cliente e a empresa (KIM, 2011). Porém, a qualidade de serviço pode variar de pessoa para pessoa e de situação para situação (BROWN; SWARTZ, 1991).

Chen, Tseng e Lin (2010) dizem que o termo qualidade em serviço é usado para explicar a percepção do cliente, através da qualidade percebida sobre o produto oferecido.

Entretanto para Lovelock e Wright (1999), os esforços contínuos para compreender e melhorar a qualidade volta-se ao cliente e ao reconhecimento de que a qualidade é definida pelo cliente.

De acordo com Bolton e Drew (1994) a maior parte das pesquisas em marketing de serviços aborda a satisfação de clientes e/ou a qualidade percebida pelos seus clientes. Apesar de ambas as perspectivas estarem altamente relacionadas, as pesquisas relativas à satisfação/insatisfação dos clientes privilegiam a avaliação efetuada pelos clientes relativamente a um determinado encontro com o serviço.

Baseando-se em alguns autores como Parasuraman, Zeinthal e Berry (1985; 1988), Johnston (1995), Ghobadian, Speller e Jones (1994), Ganesi e Corrêa (1994), Tsaur e Chang (2002), pode-se definir um conjunto de determinantes para a qualidade em serviço:

- a) confiabilidade: prestar o serviço conforme prometido, com precisão, consistência e segurança;
- b) rapidez: velocidade de atendimento e prontidão para atender o cliente;
- c) tangibilidade: refere-se a quaisquer evidências físicas do serviço, como instalações físicas, aparência dos funcionários e equipamentos utilizados no processo;
- d) empatia: cordialidade, cuidado e atenção individual fornecida ao cliente;
- e) flexibilidade: capacidade de mudar e adaptar o serviço para se ajustar às necessidades dos clientes;
- f) acesso: facilidade de entrar em contato ou acessar fisicamente o serviço; e
- g) disponibilidade: facilidade em encontrar profissionais de atendimento, bens facilitadores e instalações.

Segundo Berry, Parasuraman e Zeinthal (1994) há duas classificações para qualidade de serviço. Uma é a qualidade avaliada por um cliente em uma negociação considerada normal. Outra é a qualidade avaliada por um cliente em uma situação de exceção ou de problema. Ainda sob seu ponto de vista, qualidade é descobrir o que gera valor para o cliente e oferecer a ele justamente isso. Para tornar este ato possível, deve-se conhecer com profundidade o cliente e seus problemas a serem resolvidos. Porém, para se conseguir isto, é necessário saber exatamente o que é esperado pelo cliente. Caso contrário, jamais se atingirá a qualidade de serviço esperado pelo cliente. Berry, Parasuraman e Zeinthal (1994) ainda cita que a qualidade relaciona-se com os valores dos consumidores. Deve-se encontrar uma maneira de fornecer um serviço que atinja os objetivos do cliente (resolva seus problemas), de

modo que seus valores fiquem evidenciados. Isto faz com que cada serviço prestado seja individualizado, isto é, tenha a personalidade do consumidor.

O estudo de Grönroos (1984) aponta que a qualidade percebida de um determinado serviço será o resultado de um processo de avaliação, no qual o consumidor compara suas expectativas com a sua percepção de serviço recebido. Grönroos (1990) sugere que medir a experiência dos clientes em relação à qualidade de serviço é uma forma válida de medir a qualidade percebida. Quando o serviço prestado não atinge o nível de expectativas do cliente, há um problema de qualidade ou uma falha na prestação do serviço (GRÖNROOS, 1988).

A qualidade percebida está relacionada com o nível de satisfação do cliente, logo a satisfação do consumidor é função do desempenho percebido e das expectativas, que são apresentadas em três possibilidades nas relações entre expectativas e percepções dos clientes (SLACK *et al.*, 1997):

- a) Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é boa;
- b) Expectativas = Percepções: a qualidade percebida é aceitável;
- c) Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é pobre.

Parasuraman, Zeinthal e Berry (1985) dizem que a qualidade em serviço é determinada por comparação da qualidade esperada pelos seus clientes e a qualidade real fornecida pelas as empresas. Em um estudo exploratório Parasuraman, Zeinthal e Berry (1988), chegaram à conclusão de que pode ocorrer uma discrepância entre as expectativas dos clientes quanto aos serviços fornecidos e a percepção do serviço efetivamente prestado, e essa lacuna é o resultado de uma série de quatro tipos de lacunas existentes em interfaces internas, que representam o lado da empresa, de um lado e as interfaces externas, vista do lado do usuário, conforme figura 1.

Após a pesquisa Parasuraman, Zeinthal e Berry (1985) chegaram à conclusão de que existe uma discrepância ou um conjunto de lacunas (*gaps*) entre a qualidade de serviços que, na percepção dos executivos, deveria ser oferecida aos usuários e as tarefas efetivamente associadas ao fornecimento dos serviços aos usuários. Este estudo revelou a existência de cinco *gaps* que são:

- a) *gap* 1 – lacuna entre as verdadeiras expectativas do consumidor e a percepção dessas expectativas pelos gerentes. Proposição 1 – as lacunas entre as expectativas dos consumidores e a percepção que os executivos têm de tais expectativas oferecem impacto sobre a avaliação que os consumidores fazem sobre a qualidade do serviço (PARASURAMAN; ZEINTHAL; BERRY, 1985);

- b) *gap 2* – lacuna entre a percepção que os gerentes têm acerca das expectativas dos usuários e a tradução dessa percepção em normas e especificações para atender às expectativas dos usuários. Proposição 2 – as lacunas entre as percepções dos gerentes acerca das expectativas dos consumidores e as especificações de qualidade da empresa afetam o julgamento da qualidade de serviço pelo cliente (PARASURAMAN; ZEINTHAL; BERRY, 1985);
- c) *gap 3* – lacuna entre as normas e especificações e o serviço efetivamente fornecido ao usuário. Proposição 3 – as lacunas entre as especificações de qualidade de serviço e o serviço efetivamente prestado afetam a qualidade de serviço percebida pelos clientes (PARASURAMAN; ZEINTHAL; BERRY, 1985);
- d) *gap 4* – lacuna entre o serviço prestado e a comunicação externa. Proposição 4 – as lacunas entre o serviço efetivamente prestado e as comunicações externas sobre o serviço afetam a qualidade de serviço percebida pelos clientes (PARASURAMAN; ZEINTHAL; BERRY, 1985);
- e) *gap 5* – lacuna entre o serviço prestado e o serviço recebido. Proposição 5 – a qualidade que o cliente percebe numa prestação de serviço é uma função da magnitude e da direção (positiva e negativa) da lacuna entre o serviço esperado e a percepção do serviço recebido (PARASURAMAN; ZEINTHAL; BERRY, 1985);

Na figura 1 visualiza-se o modelo mencionado.

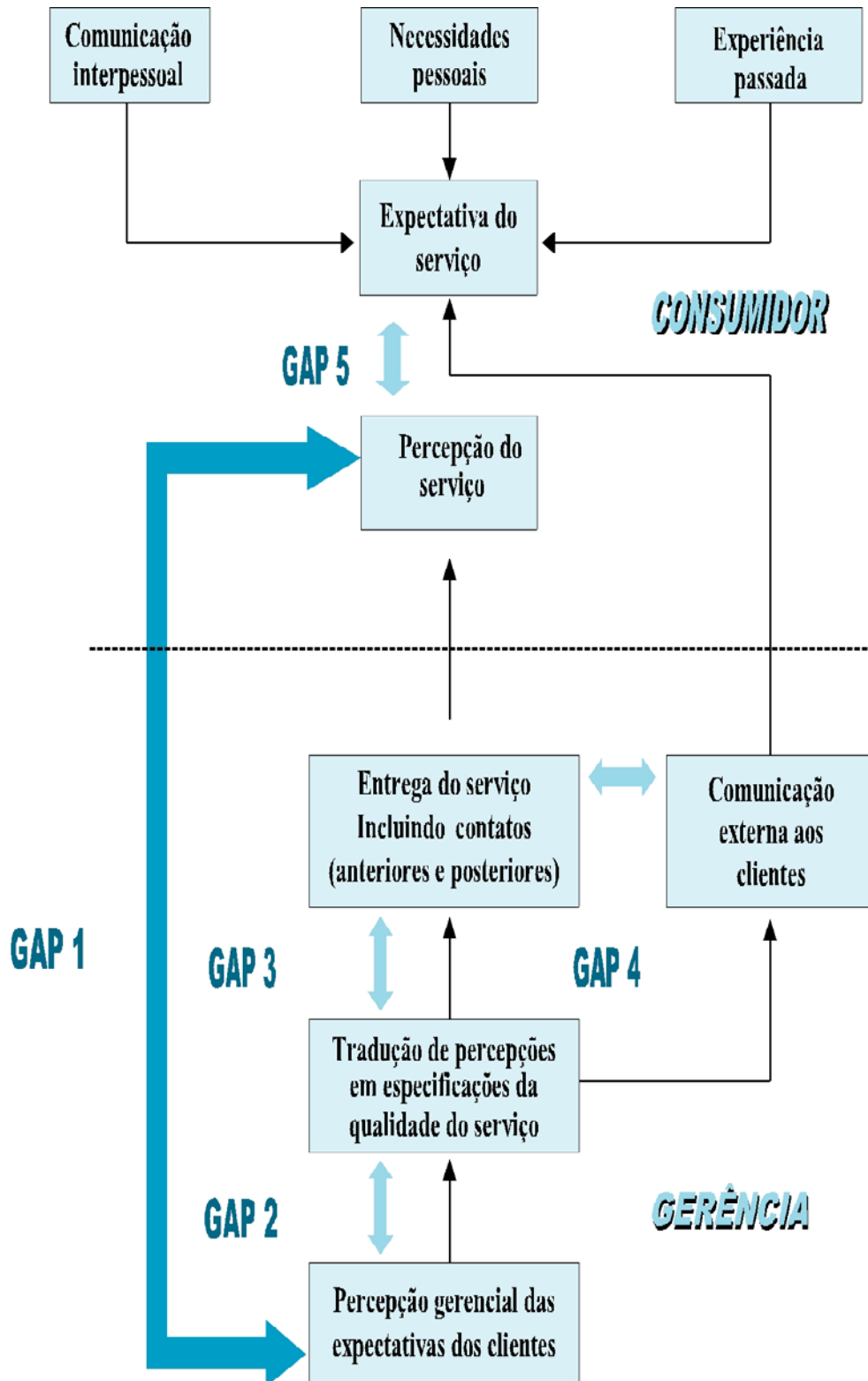


Figura 1 Modelo Gap de Qualidade de Serviços
Fonte: Parasuraman, Zeinthal e Berry, 1985.

2.3.1 Percepção do consumidor

Percepção segundo Krech, Crutchfield e Livson (1974) é o processo pelo qual o indivíduo recebe estímulos, seleciona-os e interpreta, e diante das expectativas relacionadas ao produto e ao serviço, o ser humano seleciona os estímulos que se relacionam com eles.

Para Schiffman e Kanuk (2009) os indivíduos agem e reagem com base em suas percepções e não com base na realidade objetiva. Para cada indivíduo, a realidade é um fenômeno totalmente pessoal, baseado nas necessidades da pessoa, nos desejos, valores e experiências pessoais.

Segundo Oliveira, Tavares e Sato (2010), pensar em percepção não é somente em como um consumidor enxerga as suas opções de compra, mas é também entender que as escolhas feitas por ele ao adquirir um produto ou serviço vincula-se ao conhecimento da percepção humana.

A percepção do consumidor, segundo Abdullah, Manaf e Noor (2007), está associada à empatia, tangibilidade e confiabilidade. A percepção é a forma pela qual os consumidores são expostos a determinado número de informações que despertam a sua atenção, e realmente fazem com que eles as compreendam (MOWEN; MINOR, 2003).

Segundo Araujo (2008), a percepção dá oportunidade aos consumidores de ter novos valores e sentidos, ou seja, o cliente interpreta suas sensações em relação ao ambiente estabelece para si mesmo o que está acontecendo, podendo então, tomar uma atitude de continuar com a preferência em determinada organização.

Lovelock (2001) expõe conceitos semelhantes aos acima citados quando afirma que as percepções dos clientes sobre a qualidade são avaliações de longo prazo sobre a entrega de serviço, enquanto a satisfação é uma reação emocional de curto prazo de uma experiência específica de serviço.

Bateson (2001) apresenta quatro itens que justificam que a satisfação ajuda os clientes a reconsiderar percepções de qualidade de serviço:

- a) as percepções que os clientes têm da qualidade do serviço de uma empresa com a qual não têm experiência prévia baseiam-se nas suas expectativas como consumidores;
- b) os encontros subsequentes com a empresa fazem o consumidor passar pelo processo de desconfirmação e reconsiderar ainda mais as percepções da qualidade do serviço;

- c) cada encontro adicional com a empresa reconsidera ou reforça as percepções de qualidade de serviço;
- d) as percepções reconsideradas de qualidade de serviço modificam futuras intenções de compra do consumidor.

A figura 2 apresenta as etapas do processamento das informações para a decisão de compra.

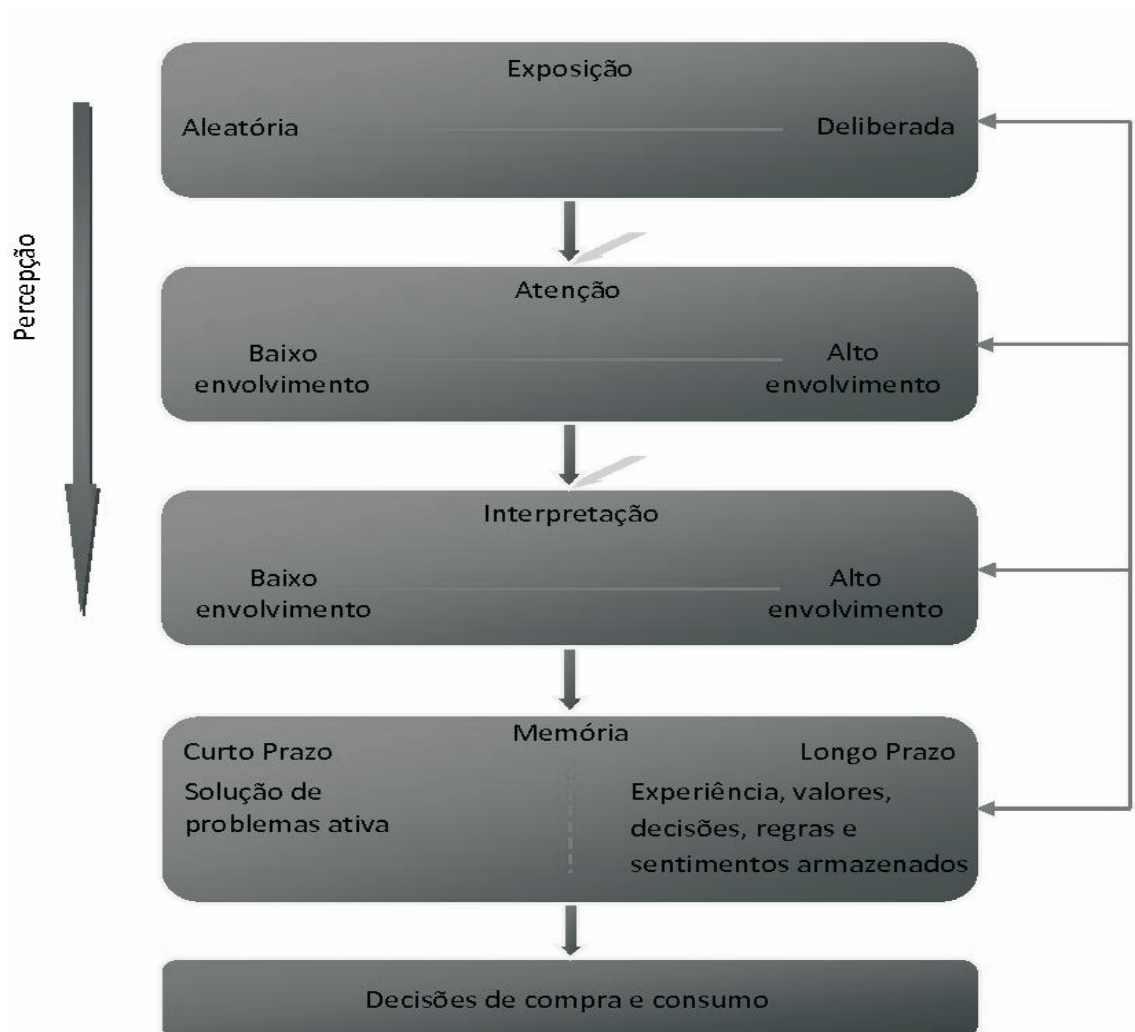


Figura 2– Processamento de informação para a tomada de decisão do consumidor
Fonte: Oliveira, Tavares e Sato, 2010.

Segundo Oliveira, Tavares e Sato (2010), a percepção de cada pessoa está associado a uma série de outras capacidades mentais, ligadas à aprendizagem, memória, atenção além da pré-disposição. A “intencionalidade” proporciona ao indivíduo a percepção. A percepção

então se altera no decorrer da vida. Seu conhecimento intelectual, suas experiências e expectativas alteram-se assim como suas motivações. O indivíduo não tem consciência de suas totais mudanças e também não conhece as alterações na sua percepção. Daí depreende-se que o consumidor é alguém capaz de referenciar suas sensações expectativas e experiências em torno de um desejo (OLIVEIRA; TAVARES; SATO, 2010).

2.3.2 Fidelização

Segundo Bozorgi (2006), a fidelização é o sentimento ou atitude de um cliente em relação a um produto ou serviço depois de ele ter sido usado. A fidelização de um cliente é um resultado importante da atividade empresarial, uma vez que contribui para a lucratividade (OLIVEIRA *et al.*, 2011; KOTLER; KELLER, 2006).

Oliveira, Toledo e Ikeda (2004) aponta que o processo de criação da fidelidade do cliente se dá por intermédio da entrega contínua de valor para ele, pois, assim, tende a aumentar seu nível de satisfação.

As estratégias de qualidade de serviço de êxito são geralmente caracterizadas pela segmentação de seus clientes, atendimentos personalizados, fidelização e relação de confiança (PORTER, 1980). Chen, Tseng e Lin (2010) afirmam que em empresas aéreas é difícil descrever e medir a qualidade de serviço, devido à sua heterogeneidade intangível e inseparabilidade. Entretanto, Ostrowski, O'Brien e Gordon (1993) defendem que o fornecimento de um serviço de alta qualidade ajudaria a empresa aérea a adquirir e reter a fidelização de seus clientes.

Sweeney (2001) afirma que a fidelização dos clientes de uma empresa está ligada a satisfação que eles obtêm com o produto e/ou serviço que adquirem, ou seja, se a empresa consegue satisfazer esse cliente na plenitude de suas expectativas, ele se tornará fiel à empresa.

Segundo Reichheld (1996), o grau de fidelidade vai aumentando em função da intensidade do relacionamento que o cliente tem com a empresa e esta está intrinsecamente associada à criação de valor.

De acordo com Stone, Woodcock e Machtynger (2001) a fidelidade é baseada em três pilares:

- a) o relacionamento, que estabelece uma comunicação direta com o cliente;

- b) o reconhecimento, que a empresa procura fazer com que o cliente sinta-se diferenciado; e
- c) a recompensa, procura oferecer incentivo para o cliente aumentar seu consumo.

A figura 3 ilustra a evolução do comportamento do cliente em relação à empresa, desde a situação de baixo comprometimento até o ponto em que desenvolve fidelidade.

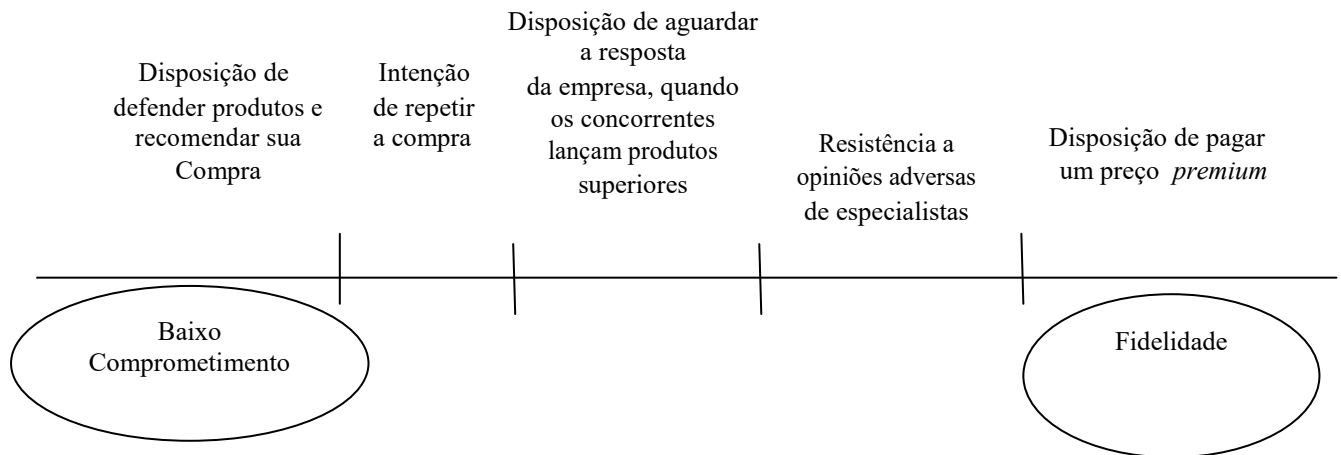


Figura 3 – Comportamento do cliente, do baixo comprometimento à fidelidade
Fonte: Oliveira, Toledo e Ikeda, 2004.

Como forma de contribuir para a criação de fidelidade, organizações criam programas de ações específicos. Um dos principais objetivos dos chamados “programas de fidelização” é elevar o nível de retenção de clientes, pelo aumento das suas satisfações e do valor percebido - o que é factível de ocorrer, pois à medida que são oferecidos descontos progressivos ou benefícios adicionais aos clientes fiéis, eles se colocam como barreiras à troca de fornecedores (OLIVEIRA; TOLEDO; IKEDA, 2004).

Para o consumidor os benefícios do relacionamento - muito mais do que os atributos centrais do produto ou serviço comprado - são os responsáveis, muitas vezes, em manter a fidelidade a uma empresa. Zeithaml e Bitner (2003) destacam três tipos de benefícios do relacionamento para o consumidor:

- a) benefício de confiança - decorre do conhecimento que o fornecedor tem do cliente e que o cliente tem do fornecedor. Em relacionamentos duradouros, o cliente sabe o que esperar do fornecedor, e este conhece aquele a ponto de saber a melhor forma de servi-lo;
- b) benefícios sociais - trata-se do envolvimento pessoal que se estabelece entre fornecedor e comprador por um relacionamento longo;

c) benefícios de tratamento especial - ocorrem quando o cliente recebe algum tratamento diferenciado por ser cliente antigo da empresa.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003) a fidelidade do cliente pode ser considerada o benefício principal das ações de relacionamento para as empresas, uma vez que a fidelização focaliza a criação de elos de longo prazo entre a empresa e o cliente.

Johnson e Leger (1999) argumentam que a obtenção de retornos positivos com as estratégias de fidelização, devem incluir quatro etapas:

- a) selecionar clientes adequados: diz respeito a definir o público-alvo da estratégia de fidelização, por exemplo, aqueles mais rentáveis à empresa, e compreender as variáveis por ele valorizadas;
- b) entregar valor adicional: consiste em se utilizar de informações acerca das variáveis valorizadas pelos clientes e lhes proporcionar acesso a elas de maneira diferenciada, de forma que atraia a sua participação;
- c) fomentar continuamente o relacionamento: consiste em buscar contato frequente com os clientes por meio de ofertas e comunicações apropriadas, de forma que eles se sintam tutorados nas suas decisões;
- d) percorrer o caminho correto: consiste em avaliar e promover ajustes nas ações realizadas, de forma que o resultado seja potencializado.

Oliveira, Toledo e Ikeda, 2004 afirmam que a criação de fidelização depende sobremaneira do estabelecimento de adequado e duradouro relacionamento entre a empresa e o consumidor. Assim, tem-se a construção do relacionamento como elemento precursor da fidelização, o que se dá por meio da oferta de valor, de forma que o consumidor obtenha satisfação com a relação.

2.4 Mensurações da qualidade em serviço

Em vista do relacionamento que a qualidade possui, especificamente em serviço, com a satisfação e a fidelização, é fundamental que, além de compreendida, ela seja mensurada, de forma a prover as empresas com informações adequadas ao processo decisório.

O primeiro modelo apresentado é o proposto por Grönroos (1984), que considera a qualidade percebida (QP) como função do serviço esperado e do serviço percebido, incluindo um terceiro setor, chamado de imagem da empresa, a qualidade percebida é um modelo que se avalia com base no cliente. Ao adquirir um serviço, o consumidor faz uma avaliação de dimensões da qualidade técnica e funcional.

Segundo Urdan (2001) qualidade técnica é o que o cliente absorve ao terminar sua interação com o prestador de serviços e os processos de produção e entrega. Na qualidade funcional inclina-se a ser mais subjetiva que a dimensão técnica. Ademais, há a imagem do prestador de serviços, constituindo em valores a ele conectados pelos clientes atuais, potenciais, perdidos, que opera como um filtro dos atributos que influenciarão na avaliação da qualidade experimentada (URDAN, 2001).

Grönroos (1984) enfatiza a dimensão funcional, afirmando que consumidor não está interessado somente no que recebe à semelhança de um processo de produção, mas no processo propriamente dito. A qualidade percebida é resultante da diferença entre a expectativa do cliente e o seu julgamento sobre o desempenho de serviço, em relação a uma série de característica, algumas técnicas e outras funcionais.

Grönroos (1984) aplicou o modelo que representa então o conceito do que foi denominado como qualidade técnica e qualidade funcional. O modelo foi aplicado em um questionário destinado a executivos suecos representantes dos seguintes setores: bancário, securitário, hoteleiro, restaurantes, empresas aéreas, manutenção e limpeza, locação de veículos e agentes de turismo. As questões foram aplicadas na forma de escala Likert de 5 pontos.

Na próxima página visualiza-se a tabela 1 com o questionário aplicado a Serviços Diversos baseado em Grönroos (1984).

Tabela 1 – Questionário aplicado a serviços diversos

Questão	% (4) + (5)	Número de Respostas	Sem resposta
1.) Na maioria dos casos, contato diário com os clientes é mais importante que as atividades tradicionais de marketing, tais como propaganda, comunicação de massa, etc.	94,1	218	1
2.) A imagem corporativa é formada mais pelo contato do cliente com a companhia (interação comprador – vendedor) que o resultado da atividade de marketing.	88,8	216	3
3.) As atividades tradicionais de marketing são de importância marginal somente com relação à imagem corporativa que os clientes têm da empresa no momento presente.	74,0	218	1
4.) A comunicação pessoal tem um impacto mais substancial nos consumidores potenciais que as atividades tradicionais de marketing.	83,5	216	3
5.) A maneira de os atendentes conduzirem os contatos com os clientes traz compensações por possíveis problemas temporários de qualidade técnica.	91,5	219	0
6.) A maneira de os atendentes conduzirem os contatos com os clientes, e sendo estes voltados para o cliente e conscientes de serviço, traz compensações no caso de um baixo nível de qualidade técnica.	37,9	217	2

Fonte: Grönroos, 1984.

O segundo modelo apresentado é o instrumento SERVQUAL. Desenvolvido por Parasuraman, Zeinthal e Berry (1988) propõe medir a qualidade do serviço baseado no modelo de satisfação de Oliver (1980), afirmando que a satisfação do cliente é uma função da diferença entre expectativa e desempenho.

Segundo Abdullah, Manaf e Noor (2007), o modelo *GAP* utilizado no instrumento SERVQUAL serve para medir o desempenho da empresa em relação à expectativa do cliente. O autor se refere ao instrumento SERVQUAL como uma ferramenta de diagnóstico que revela as fraquezas e os pontos fortes da empresa por meio da percepção de qualidade de seus clientes. O modelo apresentado é utilizado para medir serviço de qualidade em indústria de serviços diversos, incluindo produtos tangíveis, conforme foi apresentado no item 2.4.

Para Chen (2008), o conceito de qualidade de serviço como uma comparação entre as expectativas dos clientes e serviços reais executados obteve uma ampla aceitação seguindo os estudos de Parasuraman, Zeinthal e Berry (1988). A extensão para que as expectativas de desempenho e serviço sejam semelhantes ou diferentes influencia na medida em que os clientes estão satisfeitos ou insatisfeitos. O método de pesquisa amplamente utilizado para mensurar a qualidade de serviço é a SERVQUAL, esse modelo, segundo o autor Chen (2008), é o mais utilizado para diagnosticar e avaliar a qualidade do serviço e o desenvolvimento de estratégias da qualidade de serviço.

O quadro 2, apresenta as determinantes de qualidade com base em Parasuraman, Zeinthal e Berry (1985).

DETERMINANTES	CONCEITO
Confiabilidade	Abrange consistência de desempenho e confiabilidade. Também significa que a empresa honra seus compromissos. Especificamente envolve: precisão nas contas, manutenção dos registros de forma correta e realização do serviço no tempo designado.
Presteza	Refere-se ao desejo e presteza que os empregados têm em prover os serviços. Envolve rapidez nos serviços, por exemplo: postar um recibo ou contatar um cliente rapidamente, ou realizar rapidamente um serviço.
Competência	Significa possuir as habilidades necessárias e conhecimento para realizar o serviço, envolvendo: conhecimento e habilidade pessoal de atendimento, conhecimento e habilidade do pessoal de apoio operacional, capacidade de pesquisa da organização.
Acessibilidade	Refere-se à proximidade e a facilidade de contato, significando que: os serviços pode ser acessível por telefone, o tempo de para receber o serviço não é muito extenso, tem um horário de funcionamento e localização conveniente
Cortesia	Abrange educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de atendimento. Compreende também consideração com a propriedade do cliente (por exemplo: não usar sapatos sujos no carpete).
Comunicação	Significa manter os clientes informados em linguagem que sejam capazes de compreender. Pode significar que a companhia deve ajustar sua linguagem para diferentes consumidores, aumentando o nível e sofisticação para os mais bem educados e conversando de maneira simples e direta com os mais simples. Também compreende: proporcionar explicação do serviço, preços, descontos e garantir ao consumidor que um eventual problema será resolvido.
Credibilidade	Considera a honestidade e implica em que a empresa esteja comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clientes, abrange: nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendentes e nível de interação com os clientes durante a venda.

Segurança	Ausência de perigo, riscos ou dúvidas, abrangendo: segurança física, financeira e confidencialidade.
Compreensão e Conhecimento do cliente	Significa esforçar-se para compreender as necessidades dos clientes, envolvendo: aprendizado sobre os requisitos específicos do cliente, proporcionar atenção individualizada, reconhecer clientes constantes e preferenciais.
Aspectos Tangíveis	Significa a inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço, tais como instalações, aparência de pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço, representação física do serviço, tais como um cartão de crédito plástico, ou uma prestação de contas, além de outros clientes presentes nas instalações.

Quadro 2 – Determinantes de qualidade do instrumento SERVQUAL

Fonte: Parasuraman, Zeinthal e Berry, 1985.

Parasuraman, Zeinthal e Berry (1985), tomando como base as dez dimensões de qualidade dos serviços, mostradas no quadro 2, e as diversas ocorrências de satisfação através do modelo *gap*, apresentado no capítulo 2.4, desenvolveram o questionário SERVQUAL.

Na tabela 2 demonstrativo da evolução nas dimensões de qualidade.

Tabela 2 – Evolução nas Dimensões de Qualidade Parasuraman, Zeinthal e Berry, 1988.

Dez dimensões originais	Aspectos Tangíveis	Confiabilidade	Presteza	Segurança	Empatia
Aspectos Tangíveis	Questões 1 a 4				
Confiabilidade		Questões 5 a 9			
Presteza			Questões 10 a 13		
Competência				Questões 14 a 17	
Cortesia					
Credibilidade					
Segurança					
Acessibilidade					Questões 18 a 22
Comunicação					
Compreensão/ conhecimento do cliente					

Fonte: Parasuraman, Zeinthal e Berry, 1988.

Este questionário consiste na utilização de duas declarações afirmativas, sendo que uma faz referência à expectativa do serviço e a outra aborda a percepção de qualidade da empresa a qual se está avaliando. Para os respondentes, estas afirmativas são avaliadas pelo questionamento na forma de uma escala Likert de 7 pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

No quadro 3 pode-se visualizar o instrumento SERVQUAL de Parasuraman, Zeinthal e Berry (1988).

Item	Expectativa (E)	Desempenho (D)
1 Aspectos Tangíveis	Eles deveriam ter equipamentos modernos.	XYZ têm equipamentos modernos.
2	As suas instalações físicas ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.
3	Os seus empregados deveriam estar bem vestidos e asseados.	Os empregados XYZ são bem asseados.
4	As aparências das instalações da empresa deveriam estar conservadas de acordo o serviço oferecido.	As aparências das instalações físicas XYZ são conservadas de acordo com o serviço oferecido.
5 Confiabilidade	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo, deveriam fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.
6	Quando os clientes têm algum problema com estas empresas elas, deveriam ser solidárias e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.
7	Estas empresas deveriam ser de confiança.	XYZ é de confiança.
8	Eles deveriam fornecer o serviço no tempo prometido	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.
9	Eles deveriam manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.
10 Presteza	Não seria de se esperar que eles informassem os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.
11	Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados das empresas.	Você não recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.
12	Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
13	É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.
14 Segurança	Clientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.
15	Clientes deveriam ser capazes de sentirem-se seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.
16	Seus empregados deveriam ser educados.	Empregados da XYZ são educados.
17	Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.

18	Empatia	Não seria de se esperar que as empresas dessem atenção individual aos clientes.	XYZ não dão atenção individual a você.
19		Não se pode esperar que os empregados deem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.
20		É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades
21		É absurdo esperar que estas empresas tenham os melhores interesses de seus clientes como objetivos.	XYZ não têm os seus melhores interesses como objetivo.
22		Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	XYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.

Quadro 3 – Instrumento SERVQUAL

Fonte: Parasuraman, Zeinthal e Berry, 1988.

Segundo Parasuraman, Zeinthal e Berry (1988), as cinco dimensões resultantes da escala são:

- a) aspectos tangíveis: aparência das instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação;
- b) confiabilidade: habilidade de prestar o serviço com exatidão;
- c) presteza: disposição em ajudar os clientes e fornecer o serviço com presteza e prontidão;
- d) garantia: conhecimento dos funcionários e suas habilidades em demonstrar confiança;
- e) empatia: grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes.

Estas cinco dimensões da qualidade obtidas pela pesquisa, após nova análise e eliminação de itens, apresentaram o coeficiente alfa de Crombach's, por dimensão, variando de 0,72 a 0,86, sendo o menor para aspectos tangíveis e o maior para empatia, com um coeficiente alfa total da escala 0,92. As dez dimensões iniciais, posteriormente reduzidas a cinco, são apresentadas na tabela 5.

No decorrer do processo de compra e mesmo após a compra, o cliente compara a sua expectativa com o seu julgamento do desempenho, para cada item da dimensão da qualidade, formando um conceito único que será definido com a qualidade perceptível dos serviços. A formação da expectativa tem como base três pontos principais: a comunicação interpessoal, necessidades pessoais e experiência passada, em uma contínua renovação (MIGUEL; SALOMI, 2004).

Salienta-se que a atitude é conceituada por Oliver (1980) como a duradoura orientação afetiva de um cliente em relação a um estabelecimento comercial, produto ou processo, enquanto que a satisfação é a reação emocional a uma experiência, resultante de não confirmação de uma expectativa prévia, a qual atua no nível da atitude do consumo. Atitude pode ser consequentemente, medida em termos mais gerais em relação a produtos e estabelecimentos, sendo por isso menos situacional.

Apesar da forte relação entre qualidade e satisfação, faz-se necessário ressaltar as devidas distinções no domínio dos trabalhos referenciados. A qualidade de serviço observável ou perceptível é conceituada como um julgamento global, enquanto a satisfação é relacionada a um fato ou transação específica (MIGUEL; SALOMI, 2004). Estas distinções consideradas por Parasuraman, Zeinthal e Berry (1985) têm como foco base a pesquisa exploratória com os grupos de foco, nos quais houve várias ocorrências de satisfação dos clientes com um determinado serviço sem que, no entanto, sentissem ou julgassem que ela fosse de alta qualidade.

Cronin e Taylor (1992) desenvolveram uma escala que denominaram de SERVPERF, uma alternativa da SERVQUAL, a qual também possui 22 itens, representando as cinco dimensões da qualidade de serviço propostas por Parasuraman, Zeinthal e Berry (1985).

Conforme pode-se visualizar no Quadro 4 .

ITEM	IMPORTÂNCIA
1	Equipamentos modernos.
2	Instalações físicas são visualmente atrativas.
3	Os empregados são bem vestidos e asseados
4	A aparência das instalações físicas é conservada de acordo com o serviço oferecido.
5	Quando algo é prometido em certo tempo é cumprido.
6	Quando há algum problema com a empresa, ela é solidária e o deixa seguro.
7	Tem confiabilidade.
8	Fornece o serviço no tempo prometido.
9	Mantém seus registros de forma correta.
10	Informa exatamente quando os serviços serão executados.
11	Recebe serviço imediato.
12	Empregados estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
13	Empregadores não estão sempre ocupados para responder aos pedidos dos clientes.
14	Empregados são confiáveis.
15	O sentimento de se sentir seguro em negociar com os empregados da empresa.
16	Empregados são educados.
17	Suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
18	Atenção individual.
19	Empregados dão a você atenção pessoal.
20	Empregados sabem das suas necessidades.

21	Os objetivos da empresa são os seus objetivos.
22	Horário de atendimento conveniente.

Quadro 4 – Questionário de importância dos itens SERVPERF

Fonte: Cronin e Taylor, 1992.

Em vista do exposto, este estudo utilizará o instrumento SERVQUAL que, de acordo com Headley e Bowen (1997), Zhang (1998), Mustafa *et al.* (2005), Abdullah, Manaf e Noor (2007), Park, Robertson e Wu (2005), Chen (2008), Kim YK, Kim YB e Lee (2011), An e Noh (2011) e Zhang (2009), é o mais adequado para se mensurar a percepção dos clientes no setor aéreo.

2.5 LATAM S.A.

A empresa LATAM Airlines Group é uma proposta de fusão entre as empresas LAN Airlines S.A e TAM S.A. Onde as empresas pretendem criar um novo grupo de empresas aéreas latino-americano, porém as marcas LAN e TAM até então, não deixariam de existir, a fusão traria maior benefício para seus clientes, pois a empresa atingiria um maior número de destinos, voos e conexões, e com isso também acarretaria maior benefício para seus clientes em termos de bônus em programa de milhagem com a empresa e suas afiliadas; para os funcionários teriam maior estabilidade e maior oportunidade de crescimentos; e para seus investidores, agregando um valor de mercado maior para seus acionistas, com a fusão, a empresa LATAM estaria entre as 10 maiores empresas aérea do mundo, em termos de lucratividade, tamanho e alcance no mercado. Notamos no site da empresa LAN que é essa é a visão da empresa, ser uma das 10 maiores empresas aérea do mundo, e com a aprovação da fusão, a empresa conseguirá atingir seu objetivo.

Se a fusão já estivesse em vigor no ano 2009, segundo estudos das empresas publicado no site oficial da empresa LATAM, a empresa LATAM, teria uma receita de 8,5 bilhões de dólares, 45,8 milhões de passageiros transportados e 831,8 milhões de toneladas de cargas transportadas.

A intenção de fusão foi anunciada no dia 13 de Agosto de 2010, onde as empresas LAN e TAM assinaram um memorando de entendimento não obrigatório (MOU) que esboça a intenção de unir seus holdings em uma única entidade controladora, a empresa então teria a denominação de LATAM Airlines Group, que é uma junção dos nomes das duas empresas em

questão. Estaria então incluída nesse grupo a empresa LAN, com todas as suas subsidiárias como: LAN Peru, LAN Chile, LAN Equador, LAN Argentina, LAN Colômbia, LAN Cargo e suas subsidiárias; TAM Airlines, TAM Mercosur e suas subsidiárias.

Segundo o site da empresa LATAM, em comunicado oficial a imprensa as companhias continuarão trabalhando com as suas marcas existentes e sob suas próprias certificações de operação, apesar da criação da LATAM as empresas permanecerão com seus escritórios em seus países de origem, ou seja, um escritório em São Paulo (Brasil), e outro em Santiago (Chile).

No dia 20 de Outubro de 2010, as empresas LAN e TAM e seus acionistas, anunciam a apresentação para a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), após o anúncio de fusão entre as empresas, os acionistas controladores, concordaram com a estrutura final da transação descrita no Memorando de entendimento assinado por ambas as empresas no dia 13 de Agosto de 2010, a aprovação da ANAC é um requisito obrigatório para concluir a transação.

ESTRUTURA FINAL DA TRANSAÇÃO

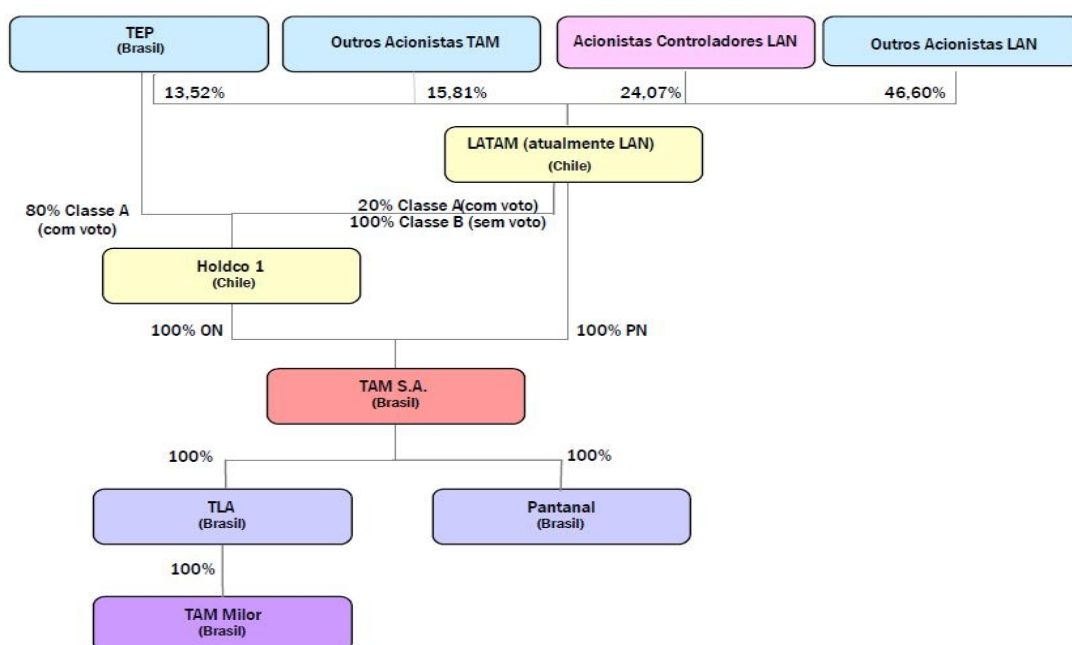


Figura 4. Estrutura final da transação apresentada à ANAC
Fonte: LATAM, 2012.

O investimento total foi de US 3,8 bilhões. A permuta envolverá ações preferenciais em circulação, incluindo as detidas pelos controladores da TAM, também envolverá as ações ordinárias em circulação, até o limite de 20%, conforme determina a lei brasileira. A TAM deixará de ter suas ações listadas na Bovespa, bem como as ADRS em Nova York. Haverá somente as BDRS negociadas no mercado brasileiro.

A fusão é mais um exemplo do processo de consolidação pelo qual o setor aéreo vem passando. A TAM vai ganhar em fluxo de passageiros do oeste da América do Sul e em operações nos Estados Unidos, onde a LAN é forte.

O negócio é muito positivo para a empresa brasileira, que vinha tendo problemas para administrar seus custos frente a tarifas cada vez mais baixas no mercado. A LAN, que há tempos queria entrar no mercado brasileiro, aposta no potencial de crescimento do país, enquanto a TAM acredita numa sinergia e redução de custos.

A sede principal da LATAM será localizada no Chile, devido a custos tributários, afirma o presidente da TAM, Sr. Líbano Barroso, o custo para transferir recursos para o Brasil para o Chile é de 15%, enquanto do Chile para o Brasil é de apenas 4%. A LATAM será listada na bolsa de valores chilena e terá recibos de ações estrangeiras nas Bolsas de São Paulo e Nova York.

Segundo o site da empresa TAM, de acordo com os Contratos e por meio de diversas reestruturações corporativas a serem implementadas no Chile e no Brasil, e uma oferta pública de permuta de ações dirigida a todos os acionistas da TAM (exceto a família Amaro, os controladores da TAM), a nova estrutura organizacional das companhias será como mostrada no diagrama a seguir, desde que todos os acionistas da TAM (exceto a família Amaro) tenham aderido à oferta pública.

Na figura 5 demonstra os percentuais de cada acionista do grupo LATAM.

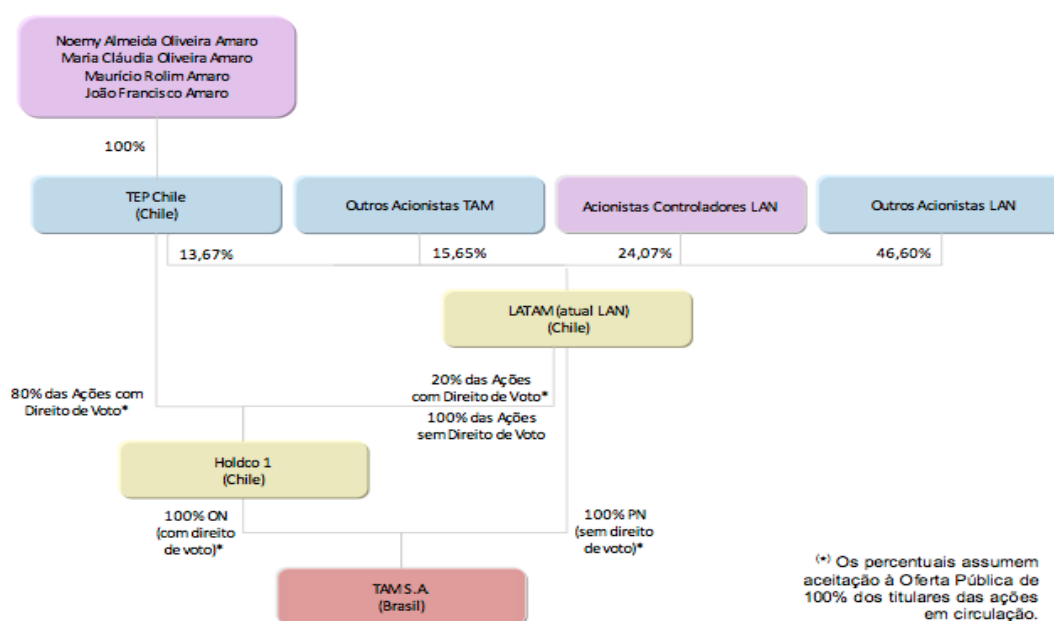


Figura 5 - Demonstrativa dos acionistas
Fonte: LATAM, 2012.

Em entrevista após o anúncio de fusão o CEO da Lan, Sr. Enrique Cueto: “Temos o prazer de anunciar que LAN e TAM estão dando um passo novo e muito importante para a construção de um dos grupos líderes da aviação mundial. O anúncio de hoje confirma o compromisso que compartilhamos com nossos amigos da TAM, que é de intensa paixão e determinação de oferecer melhores serviços a milhões de passageiros na América Latina, sempre com a certeza do grande potencial deste mercado”.

“Como líderes na região, TAM e LAN fazem um movimento natural, dentro da tendência mundial de consolidação observada no setor aéreo. Acreditamos que esse é o melhor caminho para assegurar o crescimento das companhias, em um cenário de crescente competição e demanda. Estamos confiantes em que, após a obtenção de todas as aprovações necessárias, poderemos oferecer ainda mais benefícios aos nossos clientes, funcionários e acionistas”, afirma Marco Antônio Bologna, CEO da TAM S.A.

No quadro 5 um pouco de cada empresa envolvida na fusão.

Empresa Controladora	LAN Airlines S.A	TAM S.A
Stock Sticker	NYSE: LFL, IPSA: LAN	NYSE: LFL, IPSA: LAN
Número IATA	045	957
Receitas Anuais em 2009	3,66 bilhões de dólares	4,78 bilhões de dólares
Sede	Santiago, Chile	São Paulo, Brasil
Aliança	Oneworld (Jal, British Airways, American Airlines, Iberia, Cathay Pacific, Finn air, Lan, Malev, Mexicana, Qantas, Royal Jordanian e S7 Airlines).	Star Alliance (Ana, Asian Airlines, Austrian, Blue 1, Brussels Airlines, Bmi, Continental Airlines, Croatia Airlines, Egypt air, Lot Polish Airlines, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Span air, Swiss, Tam, Tap Portugal, Thai, Turkish Airlines, United, U.S Airways, Air Canada, Air China, Air New Zealand.
Programa de Fidelidade	LanPass	Tam Fidelidade
Hubs e principais cidades de conexão.	Hubs - Santiago - Aeroporto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez - Lima - Aeroporto Internacional Jorge Chávez - Quito - Aeroporto Internacional Mariscal Sucre - Guayaquil - Aeroporto Internacional Jose Joaquin de Olmedo - Buenos Aires - Aeroporto Internacional Ministro Pistarini - Buenos Aires - Aeroparque Jorge Newbery	Hubs - São Paulo - Aeroporto Internacional Guarulhos - São Paulo - Aeroporto Internacional Congonhas - Rio de Janeiro - Aeroporto Internacional Galeão - Brasília - Aeroporto Internacional Cidades principais - Rio de Janeiro - Aeroporto Internacional Santos Dumont - Salvador - Aeroporto Internacional - Manaus, Amazonas - Aeroporto Internacional Eduardo Gomes - Belo Horizonte - Aeroporto Internacional Tancredo Neves - Porto Alegre - Aeroporto Internacional Salgado Filho - Florianópolis - Aeroporto Internacional - Recife/Guararapes - Aeroporto Internacional Gilberto Freyre
Total de destinos	70	63
Destinos Domésticos	Chile = 15 Peru = 14 Argentina = 13 Equador = 3	Brasil = 44 Paraguai = 2

Destinos Internacionais	América do Sul Caracas, Venezuela Bogotá, Colômbia Medellín, Colômbia Cartagena, Colômbia Cali, Colômbia São Paulo, Brasil Rio de Janeiro, Brasil Brasília, Brasil Foz do Iguaçu, Brasil La Paz, Bolívia Santa Cruz, Bolívia Assunção, Paraguai Montevideu, Uruguai América do Norte/Central Toronto, Canadá Havana, Cuba Cancun, México Cidade do México, México Punta Cana, República Dominicana Los Angeles, Estados Unidos Nova Iorque, Estados Unidos Miami, Estados Unidos São Francisco, Estados Unidos Europa Paris, França Frankfurt, Alemanha Madrid, Espanha Ásia/Oceania Sydney, Austrália Auckland, Nova Zelândia Papeete, Taiti	América do Sul Santiago, Chile Buenos Aires, Argentina La Paz, Bolívia Cochabamba, Bolívia Santa Cruz, Bolívia Lima, Peru Caracas, Venezuela Montevideu, Uruguai Bogotá, Colômbia América do Norte/Central Miami, Estados Unidos Nova Iorque, Estados Unidos Orlando, Estados Unidos Europa Paris, França Frankfurt, Alemanha Milan, Itália Madrid, Espanha Londres, Inglaterra
Funcionários	Total: 17.700	Total: 26.285
Frota	Total de aeronaves: 98 Airbus A318 - 100 Airbus A319 - 100 Airbus A320 - 200 Airbus A340 - 300 Boeing 767- 300ER Boeing 777- 200F Boeing 767 - 300F Aeronaves encomendadas: 110	Total de aeronaves: 143 Airbus A319 -100 Airbus A320 -200 Airbus A321 -200 Airbus A330 -200 Airbus A340 - 500 Boeing 767 - 300ER Boeing 777 - 300ER Aeronaves encomendadas: 90
Subsidiárias	LAN Argentina LAN Cargo LAN Equador LAN Peru	TAM Mercosur Pantanal Linhas Aéreas

Quadro 5 - Demonstrativa das duas empresas envolvidas na fusão
Fonte: LATAM, 2012.

No dia 02 de fevereiro de 2011, o Tribunal de Defesa de La Libre Competencia (TDLC), suspendeu a fusão entre LAN e TAM, alegando que a fusão acabará com a concorrência de mercado entre Chile e Brasil, e a LATAM criaria um monopólio nessa rota, prejudicando os direitos de escolha dos consumidores. A suspensão aconteceu em 31 de

Janeiro de 2011, e o motivo foi uma reclamação por parte da Corporação Nacional de Consumidores e Usuários do Chile (Conadecus), alegando que a "fusão pode causar graves e nocivos efeitos em matéria de concorrência", segundo documento apresentado pela entidade no tribunal chileno, relata Sr. Líbano Barroso.

Em entrevista a um jornal chileno de nome La Tercera, o vice-presidente da Lan, Sr. Enrique Cueto, diz que foram surpreendidos com a medida tomada pelo TDLC, e depois de 06 meses de negociações, as empresas praticamente começam do zero a fusão, o vice-presidente da LAN, diz que a rota a São Paulo representa mais de 10% dos passageiros internacionais em relação ao Chile, e que para a LAN é apenas 4% dos seus negócios. As empresas LAN e TAM pediram para o TDLC que revisem a reprovação, porém nesse momento o tribunal se encontra de férias até o dia 01 março de 2011, se caso o TDLC, ainda insista com a revogação as empresas recorreram a Corte Suprema.

As informações sobre a suspensão da fusão, ainda não encontra relatada no site oficial da LATAM Airlines Group, ou das empresas LAN e TAM.

Apesar da intenção de fusão ter sido anunciado em Agosto de 2010, ainda não foi aprovada a fusão, pelos órgãos competentes. As empresas LAN e TAM permanecem com suas operações diárias de voos, separadamente.

No dia 22 de Junho de 2012 a fusão entre as duas empresas foi autorizada pelos órgãos competentes. No Brasil, as duas empresas já estão unidas no que se refere à parte administrativa da LATAM, entretanto no Aeroporto Internacional de Guarulhos, as empresas mantêm o atendimento de forma separada.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

O ser humano, diante da complexidade dos fatos e fenômenos com que convive procura, continuamente, desenvolver esforços no sentido de entender o porquê das coisas e ganhar conhecimento sobre o universo em que vive (MATTAR, 2008).

3.1 Objetivo da Pesquisa

Em vista do objetivo deste trabalho, a pesquisa de campo buscou conhecer a percepção de clientes da LAN Airlines e TAM Airlines sobre qualidade das empresas, e se os níveis diferem de uma empresa para a outra.

3.2 Tipos e Métodos de Pesquisa

Segundo Aaker (2001), o tipo de pesquisa que determina as informações que serão obtidas, a qual pode ser classificada em exploratória e conclusiva.

De acordo com Mattar (2008), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quanto à familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador (MATTAR, 2008).

Assim, a pesquisa exploratória pode ser usada para os seguintes objetivos (MATTAR, 2001):

- a) familiarizar e elevar o conhecimento e compreensão de um problema de pesquisa e perspectiva;
- b) auxiliar a desenvolver à formulação mais precisa do problema de pesquisa;
- c) acumular a *priori* informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva a ser efetuada ou que está em andamento;
- d) ajudar no desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas de fatos a serem verificados numa pesquisa casual;

- e) ajudar no desenvolvimento ou criação de questões de pesquisa relevantes para o objetivo pretendido;
- f) auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas num problema de pesquisa;
- g) clarificar conceitos;
- h) ajudar no delineamento do projeto final da pesquisa;
- i) verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos utilizados e quais os resultados obtidos;
- j) estabelecer prioridades para futuras pesquisas.

Por sua vez, a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 1998). Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, mas tem compromisso de explicar os fenômenos (VERGARA, 1998).

Portanto, a pesquisa descritiva tem como propósito obter um instantâneo preciso de alguns aspectos do ambiente (AAKER, 2001).

Segundo Mattar (2008) as pesquisas descritivas, as quais são um subtipo da conclusiva, são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação.

Assim, a pesquisa conclusiva descritiva é utilizada quando o propósito for (MATTAR, 2001):

- a) descrever as características de grupos;
- b) estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos;
- c) descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

A pesquisa conclusiva descritiva pode ser realizada pelas formas de levantamento de campo e estudo de campo sendo a primeira mais ampla e a segunda mais profunda (MATTAR, 2008).

A terceira categoria de tipo de pesquisa apresentada é a conclusiva casual, a qual que determina a relação de causa e efeito, compreende quais as variáveis são a causa (variáveis independentes) e quais são o efeito (variáveis dependentes) de um fenômeno, determina a natureza da relação entre as variáveis causais e o efeito a ser previsto (VIEIRA, 2002).

Segundo Mattar (2008), a causalidade pode ser representada da seguinte forma:

- a) condição contribuinte: é aquela que aumenta a probabilidade de ocorrência de determinado fenômeno, não a torna certa; isso ocorre porque é apenas um entre vários outros fatores que, juntamente, determinam a ocorrência do fenômeno;
- b) condição contingente: diz respeito à condição em que uma variável é causa contribuinte de determinado fenômeno;
- c) condição alternativa: diz respeito a outras possíveis condições favoráveis para ocorrência do fenômeno observado e que não foram consideradas. Nota-se que todas as hipóteses em pesquisas de marketing se referem a condições contribuintes ou alternativas (MATTAR, 2008).

No quadro 6 pode-se visualizar uma comparação entre os três tipos da pesquisa.

	Exploratória	Descritiva	Causal
Objetivo:	Descobrir idéias e percepções.	Descrever características ou funções do mercado.	Determinar relações de causa e efeito.
Características:	Flexível. Versátil. Muitas vezes o ponto de partida de toda a concepção de pesquisa.	Marcada pela formulação prévia de hipóteses específicas. Concepção pré-planejada e estruturada.	Manipulação de uma ou mais variáveis independentes. Controle de outras variáveis intermediárias.
Métodos:	Entrevistas com especialistas. Levantamentos-piloto. Dados secundários. Pesquisa qualitativa.	Dados secundários. Levantamentos. Painéis. Dados de observação e outros dados.	Experimentos.

Quadro 6 – Comparação entre os tipos de pesquisa
Fonte: Malhotra, 2008.

Em vista do exposto, a pesquisa de campo foi do tipo conclusiva descritiva, a qual foi realizada por meio de um levantamento de campo.

3.3 Universo e Amostra

A população pesquisada foi de passageiros das empresas TAM e LAN.

No ano de 2011, a LAN transportou 305.684 passageiros embarcados em 08 voos diários, sendo 04 voos diários para Santiago do Chile (Chile), 02 voos diários para Lima

(Peru) e 02 para Buenos Aires (Argentina), e conectando a partir desses 03 países, para outros países onde a rota da LAN alcança.

Na figura abaixo, pode-se observar o total de passageiros embarcados em cada mês do ano de 2011.

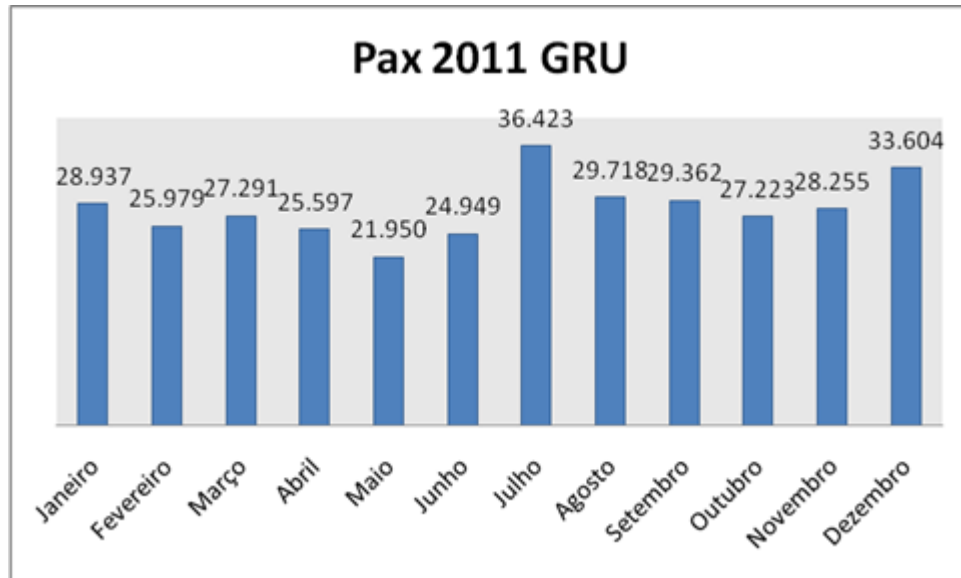


Figura 6 – Quantidade de passageiros embarcados em 2011
Fonte: Empresa LAN, 2012.

As vendas foram realizadas pelas seguintes empresas:

- a) 51% de bilhetes pela LAN e suas filiais;
- b) 33% de bilhetes pela TAM;
- c) 16% de bilhetes emitidos pelas empresas filiadas do grupo Oneworld.

A empresa TAM, segundo o site da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), transportou em 2011 um total de 11,7 milhões de passageiros, considerando-se voos domésticos e internacionais (ANAC, 2012).

Em vista do desconhecimento do desvio padrão da população no que tange ao objetivo da pesquisa, definiu-se uma amostra de 400 pesquisas válidas.

A definição de 400 elementos para compor a amostra foi baseada na fórmula do erro, que pode ser representada da seguinte forma (STEVENSON, 2001):

$$n = Z^2 \frac{[p(1 - p)]}{e^2}$$

Sendo Z o valor relativo ao nível da confiança desejado (nesse caso 95%, que resulta 1,96), p a proporção (considerou-se 0,5, por ser o percentual que mais amplia os valores) e o erro amostral máximo admitido (considerou-se 5%).

O resultado de N é de 348,16. No entanto, optou-se por se obter 400 entrevistas validas a fim de precaver em relação a imprevistos.

3.4 Pré-Teste do Instrumento

Antes da aplicação definitiva do questionário foi realizado um pré-teste do instrumento de coleta de dados, com o objetivo aperfeiçoá-lo. Os respondentes foram questionados acerca das dificuldades, dúvidas ou constrangimento durante o preenchimento (GIL, 1994).

O pré-teste foi realizado, nos dias 27, 28 e 29 de julho de 2012, com 20 passageiros, de ambas as empresas para avaliar a eficiência do procedimento de pesquisa.

3.5 Coletas dos dados e Procedimentos de Campo

Realizou-se o pré-teste e a pesquisa de campo, em frente ao check-in da empresa LAN, já que a TAM não autorizou a pesquisa, em frente ao seu check-in.

- a) realizou-se o pré-teste e a pesquisa de campo com clientes LAN que tiveram conhecimento sobre a fusão no momento do check-in, e com clientes TAM que tiveram conhecimento sobre a fusão no momento do check-in;
- b) o pré-teste e a pesquisa de campo foram realizados por um entrevistador que não possuía nenhum vínculo com as empresas envolvidas; o entrevistador foi treinado e familiarizado com esta dissertação;
- c) o pré-teste e as pesquisas foram feitas enquanto os passageiros aguardavam para o seu atendimento de *check-in*. A seleção dos passageiros aconteceu de forma sincronizada: na classe econômica, a cada 15 passageiros que se apresentavam no

balcão no LAN para efetuar o *check-in*, 01 passageiro era abordado para responder a pesquisa de campo; na classe executiva, a cada 05 passageiros, 01 era abordado.

A pesquisa de campo teve início no dia 05 de julho de 2012 e seu término aconteceu no dia 24 de julho de 2012.

O entrevistador realizou a pesquisa nos dois turnos que a empresa LAN possuía voo: O turno da manhã, que abrange o horário das 04:30h até as 10:30h, e o turno da tarde que abrange o horário das 13:30h até as 19:30h.

O pesquisador realizou 10 pesquisas válidas por turno e por dia. É uma quantidade diária relativamente pequena em relação à quantidade de passageiros embarcados por dia, conforme visualizamos na figura 6, porém, buscou-se realizar poucas pesquisas por dia, para obter maior quantidade e qualidade de informações dos passageiros entrevistados.

Não foi oferecido nenhum tipo de brinde para os passageiros e o pesquisador não possuía qualquer tipo de identificação das empresas envolvidas, buscando-se evitar possíveis vieses.

As pesquisas seriam suspensas nos dias que a empresa LAN e a TAM sofreram algum tipo de contingência operacional em seus voos, como manutenção das aeronaves, fechamento do aeroporto por razões meteorológicas, ou falta de funcionários, a fim de se evitar possíveis insatisfações momentâneas que pudessem prejudicar a pesquisa, porém não houve nenhuma contingência no período que foi realizada a pesquisa de campo.

Tendo em vista, foi utilizado o modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeinthal e Berry, 1985), que define que a percepção de qualidade em serviço, é definida após o uso do produto, foram incluídas questões filtro para se averiguar se o passageiro já havia voado ao menos uma vez em cada uma das companhias. Quando o passageiro não havia voado em algumas das companhias, a pesquisa era abortada e passava-se a outro passageiro.

Obtivemos um total de 400 pesquisas válidas, ou seja, essas pesquisas foram respondidas por passageiros que já tinha utilizado os serviços tanto da empresa LAN, como os serviços da empresa TAM.

Entretanto, para obter esse total de 400 pesquisas válidas, tivemos 230 pesquisas anuladas para esse estudo, pois tinham outro perfil de público, ou seja, que não conhecia o serviço de uma das duas empresas envolvidas, e 30 pesquisas foram descartadas, devido ao mal preenchido do questionário.

3.6 Instrumento de coleta de dados

O questionário elaborado possui três partes, a saber:

- a) a primeira, aborda o perfil do entrevistado, incluindo três questões-filtro: o conhecimento sobre a fusão, ter voado com a LAN e ter voado com a TAM. Para a continuidade da entrevista, essas três questões deveriam ser positivas. As variáveis da primeira parte são a P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9 e P10;
- b) a segunda parte aborda a percepção geral sobre a qualidade das empresas, sobre produtos brasileiros e chilenos e sobre o grau de desenvolvimento do Brasil e do Chile. As variáveis da segunda parte são a G1, G2, G3, G4, G5 e G6;
- c) a terceira parte aborda o modelo SERVQUAL para a empresa LAN e para a empresa TAM.

Ressalte-se que no campo “renda familiar” (variável P10), foram utilizados múltiplos de salários mínimos (sm) segundo dados do IBGE, referente ao ano de 2012, que equivale R\$622,00. Como poderia haver passageiros de nacionalidades estrangeiras, as faixas de renda foram expostas também em US\$ americano, utilizando-se o câmbio de R\$2,00 para cada dólar.

As variáveis G1 a G6, o Servqual LAN e o Servqual TAM foram mensurados em escala Likert de 7 pontos. As demais foram medidas em escalas nominais ou puramente ordinais.

Os questionários foram elaborados em 3 idiomas, português, espanhol e inglês, os quais podem ser observados em Anexo desta dissertação.

3.7 Procedimentos para Análise e Interpretação dos Dados

Os dados coletados foram analisados com base em técnicas estatísticas, com o uso do software SPSS 20, licenciado, disponível no Centro Universitário da FEI.

Foram realizadas análises exploratórias, verificando-se a existência de *outliers*, e verificando-se a normalidade da distribuição das variáveis Média LAN e Média TAM, bem como o coeficiente Alpha de Cronbach's dos instrumentos Servqual por meio delas.

Além de análises descritivas de cada uma das variáveis e do cruzamento de algumas delas, foram realizadas as análises inferenciais Análise Fatorial Exploratória (a qual não foi levada a cabo, conforme será exposto mais adiante) e MANOVA – Análise Multivariada da Variância.

Tanto para o uso da Análise Fatorial quanto para o da MANOVA, foram consideradas as médias, por assertiva, dos instrumentos Servqual LAN e TAM, originando as variáveis Média LAN e Média TAM.

As variáveis G1 e G2, que dizem respeito à percepção geral da qualidade das empresas LAN e TAM, respectivamente, foram trabalhadas como independentes frente as Média LAN e Média TAM, e como dependentes frente a outras variáveis independentes, conforme será visto mais adiante.

4 RESULTADOS

4.1 Análise Exploratória dos Dados

As análises iniciais indicaram a existência de 15 entrevistas que deveriam ser considerados *outliers*, os quais foram excluídos das análises seguintes, conforme apresentado nos gráficos 1 e 2. Por se tratar de uma quantidade pequena se comparada ao tamanho da amostra (3,75%), não foram realizadas análises adicionais quanto a eles. As entrevistas excluídas foram as de número 4, 5, 8, 11, 18, 20, 52, 105, 114, 118, 180, 315, 316, 322, 324. Com as exclusões, de acordo com a fórmula utilizada para o cálculo do tamanho da amostra apresentada na Metodologia da Pesquisa de Campo, o nível de significância é de 95%, com 5% de margem de erro. Assim, as análises foram realizadas com 385 entrevistas.

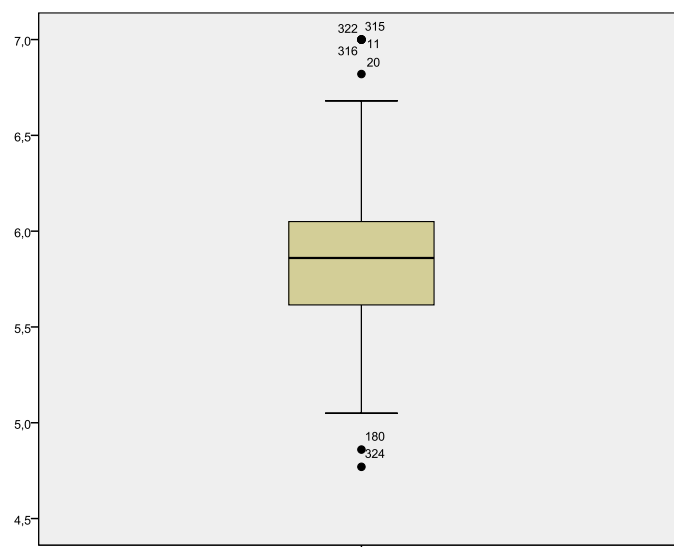


Gráfico 1– *Outliers* da variável Média LAN
Fonte: dados coletados processados.

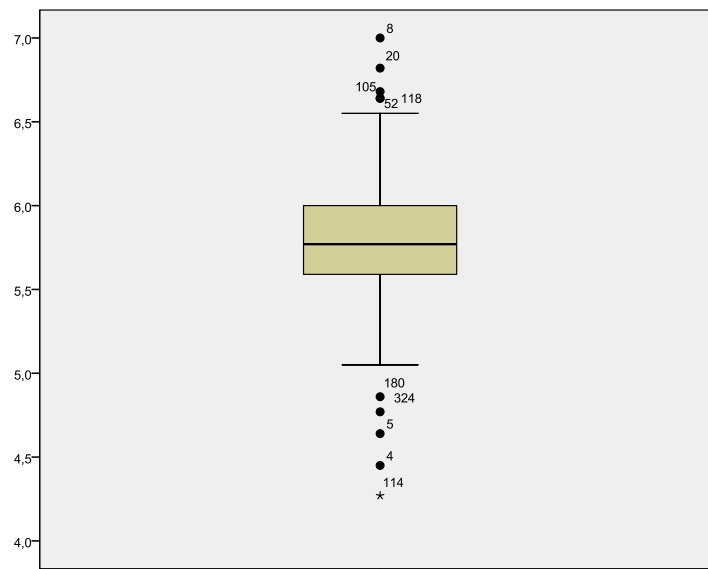


Gráfico 2 – *Outliers* da variável Média TAM

Fonte: dados coletados processados.

O Alpha de Cronbach's, que mede a consistência interna do questionário, foi calculado para os instrumentos Servqual LAN e TAM, produzindo resultados acima de 0,7 para o primeiro (0,717) e próximo de 0,7 (0,670) para o segundo, o que indica um razoável nível de consistência interna (Hair *et al.*, 2005).

Dada às escalas em que as diversas variáveis foram mensuradas, apenas as normalidades das variáveis dependentes foram testadas, ressaltando-se que pelo fato de se poder considerar a amostra como “grande”, os efeitos de possíveis não normalidades são atenuados, de acordo com a teoria do limite central (STEVENSON, 2001).

Assim, foi o teste Kolmogorov-Smirnov aplicado às variáveis Média TAM e Média LAN, com a correção de Lilliefors, uma vez que se desconhecia o desvio-padrão e a média das populações das quais as amostras foram provenientes. Os resultados indicam a aceitação de H0 ao nível de $p=0,01$, de que ambas as amostras provém de populações com distribuições normais, conforme pode-se observar na Tabela 3.

Tabela 3 - Teste de normalidade das variáveis dependentes

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	estatística	Graus de liberdade	p	estatística	Graus de liberdade	p
Média TAM	,054	385	,010	,994	385	,098
Média Lan	,050	385	,024	,994	385	,129

Fonte: dados coletados processados.

4.1.1 Descrição das variáveis independentes

A Tabela 4 apresenta cada uma das variáveis independentes, com as respectivas medidas de tendência central cabíveis. Pode-se notar a aparente superioridade das médias de G1 sobre G2, apontando que a empresa LAN oferece serviços de qualidade superior aos da TAM, de acordo com os entrevistados.

Tabela 4 – Medidas de tendência central e de dispersão das variáveis independentes

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8
N	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385
Média											6,48	5,68	4,06	4,21	5,94	6,05		
Mediana											7	6	4	4	6	6		
Moda	2	2	1	1	1	1	3	2	1	2	7	6	4	4	6	6	2	2
Desvio-padrão											0,67	0,97	1,11	0,87	0,79	0,73		
Variância											0,44	0,95	1,24	0,76	0,62	0,54		

Fonte: dados coletados processados.

As Tabelas 5 a 20 apresentam a distribuição de frequência de cada uma das variáveis independentes. Ressalte-se que as variáveis de perfil P5 e P6 não são apresentadas em forma de tabela, uma vez que todos os entrevistados já haviam viajado por ambas as empresas – uma condição fundamental para a realização da entrevista, conforme explicado na Metodologia da Pesquisa de Campo.

As referidas tabelas apresentam que a maioria dos entrevistados era do gênero masculino, possuía entre 25 e 59 anos, possuía nacionalidade brasileira (seguida de perto pela chilena). Mostram, ainda, que cerca de 2/3 dos passageiros compraram os seus bilhetes de viagem pela LAN e 45% voam entre 2 e 5 vezes ao ano. Mais da metade dos entrevistados estava viajando a turismo e a maioria possuía cartão de fidelidade da LAN (LANPASS),

seguido de perto pela posse do cartão da TAM (FIDELIDADE). A renda de cerca da metade dos entrevistados situa-se entre 10 e 20 salários-mínimo brasileiro.

Quanto à percepção geral sobre a qualidade das empresas, países e seus produtos (variáveis G1 a G6), quase 93% julga ser alta a qualidade da LAN, contra apenas 60% da TAM. Mais de 85% consideram o Brasil um país mediantemente desenvolvido e os seus produtos são considerados de qualidade média por mais de 92% dos entrevistados. Por sua vez, quase 72% julgam o Chile um país desenvolvido e quase 80% acreditam ser alta a qualidade dos produtos chilenos.

Quanto à opinião acerca do impacto da fusão sobre a qualidade das empresas, quase que a totalidade entende que tanto as qualidades da LAN, quanto a da TAM, aumentarão.

Tabela 5 – Gênero dos entrevistados

Gênero (P1)	Frequência	%
1 (Mulher)	173	44,9
2 (Homem)	212	55,1
Total	385	100,0

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 6 – Idade dos entrevistados

Idade (P2)	Frequência	%
1 (17 a 24 anos)	45	11,7
2 (25 a 59 anos)	297	77,1
3 (≥ 60 anos)	43	11,2
Total	385	100,0

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 7 – Nacionalidade dos entrevistados

Nacionalidade (P3)	Frequência	%
1 (Brasil)	130	33,8
2 (Chile)	118	30,6
3 (Peru)	57	14,8
4 (Argentina)	51	13,2
5 (Estados Unidos)	29	7,5
Total	385	100,0

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 8 – Empresa da qual os entrevistados compraram o bilhete

Compra (P4)	Frequência	%
1 (Lan)	257	66,8
2 (TAM)	128	33,2
Total	385	100,0

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 9 - Quantidade de voo/ano

Quantidade (P7)	Frequência	%
1 (> 12 vezes/ano)	30	7,8
2 (6 a 12 vezes/ano)	115	29,9
3 (2 a 5 vezes/ano)	173	44,9
4 (<= 1 vez/ano)	67	17,4
Total	385	100,0

Fonte: dados coletados processados.

Tabela10 – Motivo da viagem

Motivo (P8)	Frequência	%
1 (trabalho)	25	6,5
2 (turismo)	213	55,3
3 (evento)	0	0
4 (parentes)	2	0,5
5 (outros)	145	37,7
Total	385	100,0

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 11 - Cartão fidelidade

Cartão Fidelidade (P9)	Frequência	%
1 (LAN)	163	42,3
2 (TAM)	149	38,7
3 (Não possui)	48	12,5
4 (outro)	25	6,5
Total	385	100,0

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 12 – Renda familiar dos entrevistados

Renda (P10)	Frequência	%
1 (>= R\$ 12.440)	80	20,8
2 (R\$ 6.220 a R\$ 12.339)	196	50,9
3 (R\$ 2.448 a R\$ 6.219)	98	25,5
4 (até R\$ 2.447)	11	2,9
Total	385	100,0

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 13 – Percepção geral sobre a qualidade da LAN

Percepção Geral Lan (G1)	Frequência	%
2 (média)	28	7,3
3 (alta)	357	92,7
Total	385	100,0

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 14 - Percepção geral sobre a qualidade da TAM

Percepção Geral TAM (G2)	Frequência	%
2 (média)	154	40,0
3 (alta)	231	60,0
Total	385	100,0

Fonte: dados coletados processados.

Tabela15 – Percepção geral sobre o desenvolvimento do Brasil

Desenvolvimento Brasil (G3)	Frequência	%
1 (baixo)	21	5,5
2 (médio)	329	85,5
3 (alto)	35	9,1
Total	385	100,0

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 16 – Percepção geral sobre a qualidade dos produtos brasileiros

Qualidade Produtos Brasileiros (G4)	Frequência	%
1 (baixa)	2	,5
2 (média)	355	92,2
3 (alta)	28	7,3
Total	385	100,0

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 17 – Percepção geral sobre o desenvolvimento do Chile

Desenvolvimento Chile (G5)	Frequência	%
2 (médio)	108	28,1
3 (alto)	277	71,9
Total	385	100,0

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 18 – Percepção geral sobre a qualidade dos produtos brasileiros

Qualidade Produtos Chilenos (G6)	Frequência	%
2 (média)	79	20,5
3 (alta)	306	79,5
Total	385	100,0

Fonte: dados coletados processados.

Tabela19 – Opinião sobre o impacto da fusão sobre a qualidade da LAN

Impacto da Fusão sobre a Qualidade da Lan (G7)	Frequência	%
1 (piora)	10	2,6
2 (aumenta)	363	94,3
3 (não afeta)	12	3,1
Total	385	100,0

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 20 – Opinião sobre o impacto da fusão sobre a qualidade da TAM

Impacto da Fusão sobre a Qualidade da TAM (G8)	Frequência	%
1 (piora)	9	2,3
2 (aumenta)	369	95,8
3 (não afeta)	7	1,8
Total	385	100,0

Fonte: dados coletados processados

4.1.2 Análise cruzada das variáveis independentes e dependentes

A análise descritiva permite observar que as médias da empresa LAN são sempre superiores em relação à empresa TAM, com exceção de 4 casos, em que as médias são iguais, conforme observa-se na Tabela 21.

Tabela 21 – Médias das empresas em relação às variáveis independentes

Variável	Nível	Média LAN	D.P. LAN	Média TAM	D.P. TAM
P1	1	5,82	,31230	5,77	,29686
	2	5,86	,28482	5,80	,26475
P2	1	5,84	,24512	5,82	,24630
	2	5,84	,30433	5,79	,29130
	3	5,87	,30534	5,77	,22801
P3	1	5,80	,30129	5,74	,26750
	2	5,90	,29069	5,85	,27818
	3	5,85	,28802	5,82	,27912
	4	5,83	,29183	5,80	,28190
	5	5,77	,31291	5,67	,27980
P4	1	5,85	,30195	5,80	,28540
	2	5,83	,28953	5,77	,26745
P5	1	5,84	,29759	5,79	,27967
P6	1	5,84	,29759	5,79	,27967
P7	1	5,78	,32144	5,74	,33535
	2	5,87	,30252	5,85	,29273
	3	5,85	,30001	5,77	,26814
	4	5,79	,26648	5,75	,24757
P8	1	5,80	,32548	5,76	,27015
	2	5,82	,28367	5,79	,28136
	4	6,04	,06364	6,04	,06364
	5	5,88	,31213	5,79	,27913
	8	5,85	,33760	5,85	,33760

P9	1	5,85	,29919	5,79	,27470
	2	5,84	,29511	5,80	,28031
	3	5,76	,27250	5,74	,28370
	4	5,93	,32726	5,82	,30600
P10	1	5,83	,29343	5,79	,27748
	2	5,87	,29689	5,81	,28224
	3	5,78	,30354	5,74	,28187
G1	2	5,79	,27135	5,78	,26759
	3	5,84	,29950	5,79	,28095
G2	2	5,84	,26759	5,80	,29294
	3	5,84	,28095	5,78	,27078
G3	1	5,82	,38285	5,75	,31651
	2	5,84	,29128	5,79	,27317
	3	5,87	,30744	5,85	,31562
G4	1	5,44	,16263	5,30	,03536
	2	5,84	,29754	5,79	,27656
	3	5,89	,28820	5,85	,29613
G5	2	5,84	,28101	5,76	,23632
	3	5,84	,30429	5,80	,29435
G6	2	5,83	,30431	5,76	,29176
	3	5,84	,29625	5,80	,27653
G7	1	5,80	,33995	5,76	,35650
	2	5,84	,29837	5,79	,27834
	3	5,87	,25425	5,87	,26449
G8	1	5,86	,33924	5,82	,35451
	2	5,84	,29805	5,79	,27866
	3	5,92	,24193	5,86	,26152

Fonte: dados coletados processados.

Ao se considerar as variáveis de percepção geral de qualidade das empresas (G1 e G2) como dependentes e as opiniões sobre o impacto da fusão sobre a qualidade delas (G7 e G8) como independentes, observa-se que a média total e as médias de percepção geral de

qualidade da LAN são superiores às da TAM em todas as considerações acerca do impacto da fusão sobre ambas as empresas, conforme pode-se observar nas Tabelas 22 e 23.

Tabela 22 – Médias das variáveis G1 e G2 em relação à G7

	G7	Média	Desvio Padrão
G1	1	6,50	0,83
	2	6,49	0,66
	3	6,25	0,87
	Total	6,48	0,67
G2	1	5,30	0,83
	2	5,71	0,96
	3	4,92	1,31
	Total	5,68	0,97

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 23 - Médias das variáveis G1 e G2 em relação à G8

	G8	Média	Desvio Padrão
G1	1	6,56	0,73
	2	6,48	0,67
	3	6,43	0,53
	Total	6,48	0,67
G2	1	5,56	1,24
	2	5,69	0,97
	3	5,29	1,11
	Total	5,68	0,97

Fonte: dados coletados processados.

4.2 Análise Inferencial

4.2.1 Análise fatorial

A análise fatorial exploratória, a ambas as variáveis dependentes (Média LAN e Média TAM) foi iniciada utilizando-se o método de extração Análise de Componentes Principais e o método de rotação Varimax e Eigenvalue = 1. A medida KMO indica haver média associação entre as variáveis, indicando a pertinência do uso da técnica em ambos os casos (correlações de 0,784 e 0,743, respectivamente). Também o teste de esfericidade de Bartlett indica haver correlação entre as variáveis, rejeitando H_0 em ambos os casos, de que a matriz das correlações seja igual à matriz de identidade, como pode-se observar nas Tabelas 24 e 25.

Tabela24 - Medida de adequação de uso da análise fatorial – Servqual LAN

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,784
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1778,494
	DF	231
	Sig.	,000

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 25 - Medida de adequação de uso da análise fatorial – Servqual TAM

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,743
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1599,570
	DF	231
	<i>P</i>	,000

Fonte: dados coletados processados.

Ressalte-se que embora os testes indiquem como pertinente o uso da análise fatorial exploratória em ambos os casos, devido à grande quantidade de fatores gerados e os baixos percentuais de explicação das variâncias, decidiu-se continuar as análises utilizando-se as escalas originais, compostas por 22 assertivas.

Em ambos os casos foram gerados 8 fatores, com 60,58% da variância explicada no caso da Servqual LAN e 59,32% no caso da Servqual TAM.

4.2.2 Manova

Foi testada a igualdade de médias da percepção de qualidade da LAN e da TAM, em função das variáveis de perfil da população pesquisada (P1 a P10), da percepção geral de qualidade de cada empresa, dos países e seus produtos (G1 a G6) e da opinião em relação ao impacto da fusão sobre a qualidade das empresas. As exceções foram às variáveis P4 e P5, as quais eram filtros, pois todos os passageiros já voaram pelas duas empresas, não sendo possível observar qualquer tipo de discriminação com base nelas.

As variáveis G1 e G2 (percepção geral de qualidade da LAN e da TAM), as quais foram medidas em escala Likert de 7 pontos, foram testadas tanto como sendo independentes em relação às dependentes Média LAN e Média TAM, quanto como sendo dependentes em relação às demais variáveis independentes.

4.2.2.1 Variáveis independentes de perfil *versus* variáveis dependentes

O teste Box indica a aceitação de H_0 ao nível de significância de 0,05, ou seja, as matrizes de covariância das variáveis dependentes são iguais, o que é desejável para o uso da Manova, conforme apresenta-se na Tabela 26.

Tabela 26 – Teste Box M das variáveis dependentes

Box's M	5,309
<i>P</i>	0,811

Fonte: dados coletados processados.

Também o teste de Levene, que testa se H_0 de que o *error variance* é igual nos dois grupos (Média LAN e Média TAM), indica como apropriado o uso da técnica, uma vez que aceita H_0 ao nível de $p=0,05$.

Tabela 27 – Teste de Levene das variáveis dependentes

Variável	F	<i>p</i>
MédiaL	,708	,965
MédiaT	,527	1,000

Fonte: dados coletados processados.

Os diversos testes realizados indicam a aceitação de H0 ao nível de significância de 0,05 ($p > 0,05$). Ou seja, as médias da percepção de qualidade LAN e TAM são significativamente iguais em relação às diversas variáveis consideradas e algumas interações, com exceção da média da TAM com base na variável P3 (nacionalidade). E, nesse caso, o poder do teste, que indica a probabilidade de se tomar a decisão correta (rejeitar H0 quando ela é falsa), é alto (quanto mais próximo de 1, melhor). Esses testes podem ser observados na Tabela 28.

Tabela 28 – Teste individuais das variáveis independentes de perfil e algumas interações em relação à dependentes

Variável Independente	Variável Dependente	<i>p</i>	Poder Observado
Modelo corrigido	Média LAN	,210	,988
	Média TAM	,064	,996
Intercepto	Média LAN	,000	1,000
	Média TAM	,000	1,000
P1	Média LAN	,107	,364
	Média TAM	,132	,325
P2	Média LAN	,663	,117
	Média TAM	,752	,095
P3	Média LAN	,159	,509
	Média TAM	,028	,755
P4	Média LAN	,541	,094
	Média TAM	,756	,061
P7	Média LAN	,218	,393
	Média TAM	,195	,414
P8	Média LAN	,354	,439
	Média TAM	,405	,408
P9	Média LAN	,797	,116
	Média TAM	,966	,066
P10	Média LAN	,277	,344
	Média TAM	,446	,245
P3 * P4 * P9	Média LAN	,297	,699
	Média TAM	,295	,700
P4 * P9	Média LAN	,996	,053
	Média TAM	,989	,057
P3 * P9	Média LAN	,651	,469
	Média TAM	,280	,685

Fonte: dados coletados processados.

O teste do conjunto formado pelas variáveis P1, P2, P3, P4, P7, P8, P9, P10 indica que ele não influencia a percepção de qualidade das empresas estudadas, ao nível de $p=0,05$, conforme apresenta-se na Tabela 29.

Tabela 29 – Teste do conjunto de variáveis independentes de perfil em relação às dependentes

Variável Independente	Variável Dependente	P	Poder Observado
Modelo corrigido	Média LAN	,621	,951
	Média TAM	,917	,871
Intercepto	Média LAN	,000	1,000
	Média TAM	,000	1,000
P1 * P2 * P3 * P4 * P7 * P8 * P9 * P10	Média LAN	,621	,951
	Média TAM	,917	,871

Fonte: dados coletados processados.

4.2.2.2 Variáveis independentes de percepção geral *versus* variáveis dependentes

O teste Levene indica que a variância das variáveis consideradas é igual. No entanto, o teste Box M não indica a utilização da Manova, uma vez que rejeita H_0 ao nível de significância de 0,05, de que as matrizes de covariância das variáveis dependentes são iguais.

Tabela 30 – Teste de Levene das variáveis dependentes em relação às variáveis de percepção geral

Variável	F	Sig.
MédiaL	1,002	,470
MédiaT	1,181	,228

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 31 – Teste Box M das variáveis dependentes em relação às variáveis de percepção geral

Box's M	147,660
F	3,991
<i>p</i>	,000

Fonte: dados coletados processados.

Em vista dos resultados contrários, optou-se pela continuidade das análises.

Os testes realizados indicam a aceitação de H_0 ao nível de significância de 0,01 ($p>0,01$). Ou seja, as médias da percepção de qualidade LAN e TAM são significativamente iguais em relação às diversas variáveis consideradas e algumas interações, com duas exceções:

- Da média da TAM com base na variável G4 (nível de qualidade de produtos brasileiros). Nesse caso, o poder do teste é alto.
- Da média da TAM com base na interação entre as variáveis G2 e G4 (nível de qualidade da TAM e nível de qualidade de produtos brasileiros). Nesse caso, o poder do teste é relativamente baixo e $p < 0,05$.

Esses testes podem ser observados na Tabela 32.

Tabela 32 – Teste individuais e de algumas interações das variáveis independentes de percepção geral em relação às dependentes

Variável Independente	Variável Dependente	<i>p</i>	Poder Observado
Modelo corrigido	Média LAN	,474	,571
	Média TAM	,063	,864
Intercepto	Média LAN	,000	1,000
	Média TAM	,000	1,000
G1	Média LAN	,902	,052
	Média TAM	,489	,106
G2	Média LAN	,458	,115
	Média TAM	,217	,234
G3	Média LAN	,814	,082
	Média TAM	,464	,181
G4	Média LAN	,079	,510
	Média TAM	,010	,781
G5	Média LAN	,840	,055
	Média TAM	,382	,141
G6	Média LAN	,356	,152
	Média TAM	,219	,233
G1 * G2	Média LAN	,663	,072
	Média TAM	,502	,103
G4 * G6	Média LAN	,650	,074
	Média TAM	,369	,146
G1 * G6	Média LAN	,188	,260
	Média TAM	,171	,278
G2 * G4	Média LAN	,078	,423
	Média TAM	,031	,578

Fonte: dados coletados processados.

4.2.2.3 Variáveis independentes de opinião do impacto da fusão *versus* variáveis dependentes

Tanto o teste Box M quanto o de Levene indicam a utilização da Manova a essas variáveis ao nível de significância de 0,05 ($p>0,05$).

Tabela 33 – Teste Box M das variáveis dependentes em relação às variáveis de impacto da fusão

Box's M	17,817
Sig.	,310

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 34 – Teste de Levene das variáveis dependentes em relação às variáveis de impacto da fusão

Variável	F	Sig.
MédiaL	,642	,697
MédiaT	1,140	,338

Fonte: dados coletados processados.

Os testes realizados indicam a aceitação de H0 ao nível de significância de 0,01 ($p>0,01$). Ou seja, as médias da percepção de qualidade LAN e TAM não diferem a partir da influência das opiniões (individuais e sua interação) sobre o impacto da fusão sobre o nível de qualidade das empresas, conforme pode-se observar na Tabela 35.

Tabela 35 – Testes individuais e de interações das variáveis independentes de opinião sobre os impactos da fusão sobre as variáveis dependentes

Variável Independente	Variável Dependente	<i>p</i>	Poder Observado
Modelo corrigido	Média LAN	,993	,081
	Média TAM	,972	,107
Intercepto	Média LAN	,000	1,000
	Média TAM	,000	1,000
G7	Média LAN	,902	,066
	Média TAM	,775	,090
G8	Média LAN	,878	,070
	Média TAM	,940	,059
G7 * G8	Média LAN	,962	,056
	Média TAM	,959	,056

Fonte: dados coletados processados.

4.2.2.4 Perfil e opinião sobre o impacto da fusão sobre a percepção geral de qualidade

Tanto o teste Box M quanto o de Levene indicam a utilização da Manova a essas variáveis ao nível de significância de 0,05 ($p=0,05$).

Tabela 36 – Teste Box M das variáveis independentes em relação às variáveis de percepção geral de qualidade

Box's M	8,763
F	,819
P	,555

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 37 – Teste de Levene das variáveis independentes em relação às variáveis de percepção geral de qualidade

Variável	F	Sig.
G1	,771	,899
G2	,976	,566

Fonte: dados coletados processados.

Os testes individuais realizados indicam a não aceitação de H_0 , de igualdade de médias, nas seguintes interações:

- P3 (nacionalidade) sobre G1 (nível de qualidade da LAN), ao nível de significância de 0,01;
- P9 (cartão de fidelização) sobre G1 (nível de qualidade da LAN), ao nível de significância de 0,05;
- P10 (renda familiar) sobre G2 (nível de qualidade da TAM), ao nível de significância de 0,05;
- G7 (impacto sobre a LAN) sobre G2 (nível de qualidade da TAM), ao nível de significância de 0,01.

Com exceção da segunda interação, todos os testes possuem alto poder observado.

Esses resultados podem ser vistos na Tabela 38.

Tabela 38 – Testes individuais das variáveis independentes de perfil e de opinião sobre a percepção geral de qualidade das empresas.

Variável Independente	Variável Dependente	<i>p</i>	Poder Observado
Modelo corrigido	G1	,046	,977
	G2	,043	,978
Intercepto	G1	,000	1,000
	G2	,000	1,000
P1	G1	,378	,142
	G2	,632	,077
P2	G1	,286	,272
	G2	,291	,269
P3	G1	,002	,927
	G2	,699	,184
P4	G1	,666	,071
	G2	,543	,093
P7	G1	,160	,452
	G2	,805	,114
P8	G1	,724	,243
	G2	,175	,583
P9	G1	,037	,682
	G2	,348	,297
P10	G1	,219	,391
	G2	,014	,787
G7	G1	,389	,214
	G2	,008	,806
G8	G1	,671	,114
	G2	,868	,072

Fonte: dados coletados processados.

Foram também testadas conjuntamente as variáveis dependentes. Nesse caso, o teste Box M apontou como adequada a aplicação da técnica, enquanto que o de Levene não, ambos ao nível de significância de 0,05, conforme pode-se observar nas tabelas 39 e 40. Em vista da contradição dos testes, deu-se prosseguimento ao uso da Manova.

Considerando-se as variáveis de perfil conjuntamente, tem-se a aceitação de H0 ao nível de $p=0,05$ em todas as situações consideradas, o que significa que as médias da percepção geral de qualidade das empresas não variam de acordo com as interações das variáveis trabalhadas, conforme apresenta-se na Tabela 41

Tabela 39 – Teste Box M das variáveis independentes conjuntas em relação às variáveis de percepção geral de qualidade.

Box's M	15,139
F	1,026
<i>p</i>	,418

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 40 – Teste de Levene das variáveis independentes conjuntas em relação às variáveis de percepção geral de qualidade.

Variável	F	<i>p</i>
G1	1,618	,014
G2	2,585	,000

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 41 – Testes conjuntos das variáveis independentes de perfil sobre a percepção geral de qualidade.

Variável Independente	Variável Dependente	<i>P</i>	Poder Observado
Modelo corrigido	G1	,473	,969
	G2	,497	,966
Intercepto	G1	,000	1,000
	G2	,000	1,000
P1 * P2 * P3 * P4 * P7 * P8 * P9 * P10	G1	,689	,934
	G2	,504	,961
P3 * P9 * P10	G1	,228	,766
	G2	,979	,254
P3 * P9	G1	,317	,599
	G2	,108	,774
P3 * P10	G1	,856	,267
	G2	,623	,398
P9 * P10	G1	,218	,577
	G2	,532	,372

Fonte: dados coletados processados.

Os testes Box M e de Levene indicaram a adequação do uso da Manova quanto às variáveis de opinião sobre o impacto da fusão sobre a qualidade das empresas, conforme pode-se observar nas Tabelas 42 e 43.

Conjuntamente tem-se a não aceitação de H0 ao nível de $p=0,05$ em relação à variável G1 (percepção geral de qualidade sobre a LAN), o que significa que as médias da percepção de qualidade variam de acordo com a interação das variáveis trabalhadas, conforme apresenta-se na Tabela 44. Ressalte-se, no entanto, que o poder observado do teste é relativamente baixo

Tabela 42 – Teste Box M das variáveis independentes de opinião sobre a fusão em relação às variáveis de percepção geral de qualidade.

Box's M	20,727
Sig.	,345

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 43 – Teste Box M das variáveis independentes de opinião sobre a fusão em relação às variáveis de percepção geral de qualidade.

Variável	F	P
G1	2,019	,062
G2	1,299	,257

Fonte: dados coletados processados.

Tabela 44 – Testes conjuntos das variáveis independentes de opinião sobre a fusão sobre a percepção geral de qualidade.

Variável Independente	Variável Dependente	p	Poder Observado
Modelo corrigido	G1	,242	,522
	G2	,029	,812
Intercepto	G1	,000	1,000
	G2	,000	1,000
G7 * G8	G1	,045	,601
	G2	,099	,472

Fonte: dados coletados processados.

5 CONCLUSÕES

A busca pela sobrevivência e crescimento das organizações diante da dinâmica dos mercados globalizados, demanda foco na obtenção de vantagem competitiva no segmento em que atuam. A proposta é superar a concorrência e, nesse sentido, a estratégia é fundamental, conforme apontado por Toaldo e Luce (2009).

E, em se tratando de empresas líderes em seus países de origem, a estratégia deverá compreender territórios além de suas fronteiras, como se o mundo fosse um grande e único mercado. Levitt (1983) já apontava para essa direção e Svensson (2002) ratifica essa tendência por mencionar a necessidade da organização se adaptar a essa nova realidade, sob pena de serem vitimadas por suas próprias ações, ou seja, por não fazerem a leitura apropriada dos fatos. Trata-se, portanto, das estratégias globais de entrada no mercado, dentre as quais estão: as alianças, *joint ventures*, aquisições e fusões.

Os processos de fusões e aquisições efetivados pelas empresas visam à obtenção de benefícios quanto à entrada em mercados, ganho de participação de mercado, aumento da receita e dos lucros e ganhos operacionais, entre outros. No entanto, em muitos casos eles não são obtidos, ao menos na intensidade prevista.

Conforme observado na revisão da literatura, algumas das causas relacionam-se com a interação da nova empresa com o mercado, inclusive no que tange à qualidade percebida pelos clientes. No entanto, poucos estudos trabalharam especificamente essa questão, originando o problema e objetivo da presente dissertação.

Assim, esta dissertação apresentou o seguinte problema de pesquisa: Como os consumidores de empresas que se fundem percebem a qualidade de serviço das duas empresas envolvidas? Em função do problema exposto, o objetivo geral estabelecido foi: conhecer a percepção dos consumidores a respeito da qualidade de serviços de empresas que se fundem.

Assim, norteado pelo problema de pesquisa e pelo objetivo geral, procedeu-se, além da revisão da literatura, que teve por objetivo conhecer o estado da arte acerca dos assuntos envolvidos neste trabalho e permitir observar elementos importantes a serem aprofundados, uma pesquisa de campo junto aos clientes das empresas aéreas LAN e TAM, as quais envolveram-se em um processo de fusão.

A revisão de literatura procurou abordar, os aspectos referentes ao tema proposto, dentre os quais estão: estratégia geral e de marketing, marketing global, qualidade em serviço. Também, apresentou o histórico das empresas objetos de análises. Finalmente, estabeleceu o

modelo que seria utilizado para proceder à coleta e análise dos dados: o modelo Servqual, proposto por Parasuraman, Zeinthal e Berry (1985). A revisão bibliográfica, além de cumprir uma das etapas do desenvolvimento da presente dissertação, permitiu estruturar a pesquisa de campo com maior propriedade e robustez.

Dos 400 questionários válidos, 15 foram excluídos por serem considerados *outliers*. Assim, foram realizadas análises descritivas e inferenciais sobre 385 respondentes, sobre os quais tem-se um nível de significância de 95% e 5% de margem de erro.

A maioria dos entrevistados era do gênero masculino, possuía entre 25 e 59 anos, possuía nacionalidade brasileira (seguida de perto pela chilena). Além disso, cerca de 2/3 dos passageiros compraram os seus bilhetes de viagem pela LAN e 45% voam entre 2 e 5 vezes ao ano. Mais da metade dos entrevistados estava viajando a turismo e a maioria possuía cartão de fidelidade da LAN, seguido de perto pela posse do cartão da TAM. A renda de cerca da metade dos entrevistados situa-se entre 10 e 20 salários-mínimos brasileiro.

Quanto à percepção geral sobre a qualidade das empresas, países e seus produtos (variáveis G1 a G6), quase 93% julga ser alta a qualidade da LAN, contra apenas 60% da TAM. Mais de 85% consideram o Brasil um país mediantemente desenvolvido e os seus produtos são considerados de qualidade média por mais de 92% dos entrevistados. Por sua vez, quase 72% julgam o Chile um país desenvolvido e quase 80% acreditam ser alta a qualidade dos produtos chilenos.

Quanto à opinião acerca do impacto da fusão sobre a qualidade das empresas, quase que a totalidade entende que tanto a qualidade da LAN, quanto a da TAM, aumentará.

A análise descritiva permitiu observar que as médias da empresa LAN são sempre superiores em relação à empresa TAM, com exceção de apenas 4 casos.

Ao se considerar as variáveis de percepção geral de qualidade das empresas (G1 e G2) como dependentes e as opiniões sobre o impacto da fusão sobre a qualidade delas (G7 e G8) como independentes, observa-se que a média total e as médias de percepção geral de qualidade da LAN são superiores às da TAM em todas as considerações acerca do impacto da fusão sobre ambas as empresas.

Embora tenha sido iniciada a Análise Fatorial das variáveis dependentes (Servqual LAN e TAM), os resultados foram considerados inadequados para que elas fossem reduzidas a fatores.

As variáveis dependentes Média LAN e Média TAM foram testadas por meio da técnica estatística Manova, quanto à igualdade de médias a partir de variáveis independentes

de perfil, de percepção geral de qualidade sobre as empresas e de opinião sobre os impactos da fusão sobre a qualidade das empresas.

Quanto às variáveis de perfil, apenas a “nacionalidade” apresentou influência sobre a média da percepção de qualidade da TAM. Todas as demais variáveis independentes de perfil e suas diversas interações não apresentaram influência sobre as médias das empresas, as quais foram consideradas iguais em relação a elas.

Também as médias da percepção de qualidade da LAN e da TAM são significativamente iguais em relação às diversas variáveis independentes de percepção geral de qualidade considerada e algumas interações, com duas exceções:

- Da média da TAM com base na variável G4 (nível de qualidade de produtos brasileiros). Nesse caso, o poder do teste é alto.
- Da média da TAM com base na interação entre as variáveis G2 e G4 (nível de qualidade da TAM e nível de qualidade de produtos brasileiros). Nesse caso, o poder do teste é relativamente baixo.

As médias da percepção de qualidade LAN e TAM não diferem a partir da influência das opiniões (individuais e sua interação) sobre o impacto da fusão sobre o nível de qualidade das empresas.

As variáveis G1 e G2 (percepção geral de qualidade das empresas LAN e TAM, respectivamente), também foram trabalhadas como variáveis independentes. Nesse caso, os testes individuais realizados indicam a não aceitação de H_0 , de igualdade de médias, nas seguintes interações:

- P3 (nacionalidade) sobre G1 (nível de qualidade da LAN), ao nível de significância de 0,01;
- P9 (cartão de fidelização) sobre G1 (nível de qualidade da LAN), ao nível de significância de 0,05;
- P10 (renda familiar) sobre G2 (nível de qualidade da TAM), ao nível de significância de 0,05;
- G7 (impacto sobre a LAN) sobre G2 (nível de qualidade da TAM), ao nível de significância de 0,01.

Considerando-se as variáveis de perfil conjuntamente, tem-se a aceitação de H_0 ao nível de $p=0,05$ em todas as situações consideradas, o que significa que as médias da

percepção geral de qualidade das empresas não variam de acordo com as interações das variáveis trabalhadas.

Já, considerando-se as variáveis de opinião sobre o impacto da fusão sobre a qualidade das empresas, conjuntamente tem-se a não aceitação de H_0 ao nível de $p=0,05$ em relação à variável G1 (percepção geral de qualidade sobre a LAN), o que significa que as médias da percepção de qualidade variam de acordo com a interação das variáveis trabalhadas.

5.1 Limitações e Recomendações

O tipo de amostragem realizado, não probabilístico, não permite que os resultados sejam extrapolados às populações de clientes das empresas pesquisadas, muito embora permita a consideração de elementos importantes a serem explorados em trabalhos futuros envolvendo o tema deste trabalho, especialmente devido ao fato de que poucos estudos o exploraram até então.

Outro aspecto que merece ser considerado é: até que ponto, o fato da coleta de dados terem sido realizadas em período de férias, poderia afetar a percepção de qualidade dos consumidores em relação às empresas analisadas? Trata-se de período em que a possibilidade de contingências em função do expressivo aumento de pessoas viajando, comumente é mais elevada.

Ainda, em relação à percepção de qualidade dos consumidores, o fato de a empresa LAN ter maior abrangência no que tange a voos internacionais, para as rotas já mencionadas, (Quadro 5), merece análise mais detalhada a respeito da possibilidade de os usuários dessa empresa demonstrar maior grau de exigência quando comparada com a TAM.

Em relação à percepção de desenvolvimento do Chile e do Brasil (Tabelas 15 e 17), até que ponto os aspectos culturais influenciaram os respondentes considerados para a presente pesquisa? Assim como os aspectos culturais influenciam os indivíduos na organização, conforme proposto por Mintzberg e Quinn (1998) em suas definições formais de estratégias, também os influenciam como consumidores.

Portanto, as limitações apontadas para essa dissertação são passíveis de futuras pesquisas, as quais podem ser desenvolvidas a partir do tema proposto, aprofundando o assunto, ou pela derivação de outras investigações, considerando os pontos observados como limites da presente pesquisa.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. **Administração estratégia de mercado**. 5.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ABDULLAH, K.; MANAF, N.; NOOR, K. Measuring the service quality of airline services in Malaysia. **Journal of Economics and Management**, Malaysia, v. 1, p.1-29, 2007.

AN, M.; NOH, Y. Airline customer satisfaction a loyalty: impact of in-flight service quality. **Service Business. Market research**, UK, v. 3, p. 293-307, September 2011.

ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil. Disponível em:
<http://www2.anac.gov.br/arquivo>. Acesso em 15Sep.2012.

ANSOFF, H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

ARAÚJO, A. **A gestão do produto e a percepção do consumidor**. Monografia de Bacharelado em Administração de empresa. Bahia, Fasete, 2008.

ARBELECHE, S. **Desempenho de longo prazo de fusões e Aquisições**. Dissertação Escola de Economia da Faculdade Getúlio Vargas de São Paulo. 2008.

BARLA, P.; CONSTANTATOS, C. On the choice between strategic alliance and merger in the airlines sector: The roles of strategic effects. **Journal of Transport Economics and Policy**, London, p. 409-424, September 2006.

BARROS, B. **Fusões e aquisições no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

BATESON, J.; HOFFMAN, K. **Marketing de serviço**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BREALEY, R.; MYERS, S. **Princípio de finanças empresarias**. 5.ed. Portugal: McGraw Hill, 1998.

BROWN, S.; SWARTZ, T. A Gap analysis of professional service quality. **Journal of Marketing**, v.59, p.99-98, 1991.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **Economics strategy**. 2.ed, New York, John Wiley & Sons, 1999.

BERNARDO, J.; CAMPO FILHO, L. Mapeamento de pesquisas acadêmicas em fusões e aquisições. **Revista Eletrônica Sistema e Gestão**, v.5, n.3, p.122-135, Rio de Janeiro, Dezembro 2010.

BERRY, L., PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. Improving service quality in America: lessons learned. **The Academy of Management Executive**. v. 8, n.1, p.111-124, 1994

BOLTON, S.; DREW, J. A multistage model of customer's assessment of service quality and value. **Journal of costumer research**, p. 375-384, March 1991.

_____; _____. Service quality: New directions in theory and practice. Sage Publications, **Journal of costumer research**, CA, p. 173-200, 1994.

BOZORGI, M. **Measuring service quality in the airline using servqual model**. Lulea University of Technology, Sweden, 2006.

CAMARGO, M.; BARBOSA, F. Fusão e aquisição de empresas brasileiras: a criação de valor e sinergias operacionais. **RAE**. São Paulo, v.49, n.2, p.206-220, Jun 2009.

CRATWRIGHT S.; COOPER, C. The role of culture compatibility in successful organizational married. **The academy of management**, v.7, n. 2, p.57-70, 1993.

_____; _____. Organizational married: hard versus soft issues. **Personal Review**, UK, v.24, n.3, 1995.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI. **Manual para Apresentação Formal de Trabalhos Acadêmicos**. 2. ed. São Bernardo do Campo: Biblioteca Pe Aldemar Moreira, S.J, 2007.

CHEN, C. **Investigating structural relationships between service quality, perceived value, satisfaction, and behavioral intentions for air passengers: Evidence from Taiwan**. Taiwan: Department of transportation & Comunations Management Sciense, 2008.

CHEN, Y.; TSENG, M.; LIN, R. **Evaluating the customer perceptions on in-flight service quality**. Taiwan: University of science and technology, 2010.

CHIN, A. Impact of Frequent Flyer Programs on the Demand of Air Travel. **Journal of Air Transportation**, v.7, n.2, p. 54-86, 2002.

COSTA, W. Alianças domésticas entre companhias aéreas e o impacto no comportamento dos passageiros. **Revista de Literatura dos Transportes**, v.4, n.1, p.96-113, 2010.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: A reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v.56, p. 55-68, Jul. 1992.

CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I. **A international marketing**. 6.ed. Harcourt: college publisher, 2001.

DICKSON, P.; FARRIS, P.; VERBEKE, W. Dynamic strategic thinking. **Journal of the academy of marketing science**, v.29, n.3, p. 216-237, 2001.

DOGANIS, R. Flying of course: The economics of international airlines. 2.ed. London: Routledge, 2001.

DOMZAL, T. UNGER, L. Emerging positioning strategies in global marketing. **Journal of consumer marketing**, v.4, p. 23-40, 1987.

DOYLE, P. Building successful brands: the strategic options. **The Journal of Consumer Marketing**, v.7, p.5-20, Spring, 1990.

EVERETT, A.B; ROSS. T. **The treatment of efficient in merger review**. An international Comparison Delta Economic Group:Vancouver, 2002.

FERRELL, O.C. *et al.* **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIANESI, I.; CORRÊA, H. **Administração estratégica de serviço – operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GHOBIADIAN, A.; SPELLER, S.; JONES, M. Service quality: concepts and model. **International Journal of Quality & Reliability**, v11, n.9, p43-66, 1994.

GRÖNNROOS, C. A service quality model and its marketing implication. **European Journal of Marketing**, v.18, n.4, p.36-44, 1980.

_____. A service quality model and its marketing implications. **Journal of Marketing**, v. 18, n.4, p. 36-44, 1984.

_____. *Service quality: the six criteria of good perceived service quality*. **Rev. Bus**, v.9, n.3, p. 10-13, 1988.

_____. **Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition**. Massachusetts: Lexington, 1990.

GIGLIO, E. M. **O comportamento do Consumidor**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HAX, A.; WILDE, N. **The Delta Project**. Discovering new sources of profitability in a network economy, England: 2001.

HEADLEY, D.; BOWEN, B. International airline quality measurement. **Journal of air transportation World Wide**, v.2, n.1, p.55-63, 1997.

IRELAND, D.; HITT, M.; VAIDYANATH, D. Alliance management as source of competitive advantage. **Journal of Management**, v.3, p. 413-446, Jan. 2002.

JANIK, K. Managing cross-cultural mergers- the role of management style case Air France-KLM, **European Tourism Management**, p. 6-74, May. 2004.

JEANNET, J. HENNESSEY, H. **Global marketing strategies**. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1992.

JOHANSSON, J.K. **Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management**. Boston: Irwin MacGraw-Hill, 2000.

JOHNSON, M. The four faces of aggregation in customer satisfaction research. **Advances in Consumer Research**, v.22, p. 89-93, 1995.

KAPFERER, J. **How global are global brands?** ESOMAR Seminar: The challenge of branding today in the future, 1992.

KEEGAN, W.; GREEN, M. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

KIM, YK.; KIM, YB.; LEE, Y. Perceived service quality for South Korean domestic airlines. **Transportation and Travel Industry Experiment**, v.22, p. 293-307, South Korea, Sep. 2011.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de Marketing**, 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Introdução de Marketing**. São Paulo: LTC, 1999.

_____; _____. **Princípios de Marketing**, 5 ed., Rio de Janeiro: Person Prentice Hall, 2006.

KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R.; LIVSON, N. **Elements of psychology**. 3.ed. England: 1974.

LAMBIN, J. **Marketing Estratégico**. Lisboa: Mcgraw-Hill, 2000.

LAMONT, D. **Global Marketing**. Cambridge. Blackwell Publishers, 1996.

LAN AIRLINES. Disponível em:
http://www.lan.com/pt_br/sitio_personas/lanpass/acerca_de_lanpass/faq_latam_generalidade.html: Acesso em 28 Sep. 2012.

LEVITT, T. The globalization of markets. **Harvard Business Review**, v. 6, p.92,UK, May-Jun, 1983.

LINDON, D. *et al.* **Teoria e práticas do Marketing**. 8. ed. Portugal: Dom Quixote, 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Principles of Service Marketing and Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

LOVELOCK, C. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. Edição compacta. 3.ed. São Paulo. Atlas, 2001.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing: execução e análise**. São Paulo: Atlas, 2008.

MCENTIRE, M.; BENTLEY, J. When rivals become partners: acculturation in a newly-merger organizational analysis, **International Journal of Organizational Analysis**, v.4, p. 154-174, 1999.

MIGUEL, P.; SALOMI, G. Uma revisão dos modelos para medição em qualidade de serviço. **Revista de Produção: São Paulo**, v.14, n.1, p. 12-30, 2004.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo da estratégia**. 3.ed., Porto Alegre: Bookman, 1998.

MOOIJ, M. **Global marketing and advertising: understanding cultural paradoxes**. Oaks, CA: Sage publications, 1998.

MOREIRA, J. *et al.* **Serviço de marketing: um diferencial competitivo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MOWEN, J.; MINOR, M., **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pearson, 2003.

MUSTAFA, A. *et al.* The evaluation of airline service quality using the analytic hierarchy process. **University Sains Malaysia**, p.9-11, Jan. 2005.

NADLER, D.; LIMPET, T. **Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso de decisão à integração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NAPIER, N. Merger and acquisitions, human resources issues and outcomes: review and suggested typology. **Journal of Management Studies**, v.26, n.3, p.271-289, May. 1989.

OLIVER, R. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, v.17, n.4, p.460-469, Nov. 1980.

OLIVER, R. Value as excellence in the consumption experience. In: HOLBROOK, M. **Consumer value: a framework for analysis and research**. London: Routledge, p.43-69, 1999.

OLIVEIRA, B.; TOLEDO, G.; IKEDA, A. Fidelização e valor: uma interdependência inequívoca. In: **VII Semead - Seminários de Administração**, São Paulo: Semead. 2004.

OLIVEIRA, B., CAMPOMAR, M. C., LUIS, C. Posicionamento estratégico em turismo: O caso Sabre Brasil. **Revista Turismo em Análise**, São Paulo, v.19, n.1, p.64-84, Maio 2008.

OLIVEIRA, B.; MENDES TAVARES, G.; SATIKO SATO, K. Percepção uma caixa preta para o marketing? **Revista de administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v.3, n.3, p. 424-430, Sep. - Dec., 2010.

OLIVEIRA, B. *et al.* **Gestão de marketing**. São Paulo: Pearson, 2011.

OSTROWSKI, P. O'BRIEN, T. GORDON, G. Service quality and customer loyalty in the commercial airline industry. **Journal of Travel Research**, v.32, n.2, p. 16-24, 1993.

PARASURAMAN, A.; ZEINTHAL, V.A; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, Fall, v.49, n.4, p.41-50, Nov. 1985.

_____;_____;_____.SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Realing**, Vol. 64, n.1, p.12-40, New York University, Spring 1988.

PARK, J.; ROBERTSON, R.; WU, C. Investigating the effects of airline service quality on airline image and passenger's future behavioral intentions: Finding from Australian international air passenger. **The Journal of Tourism Studies**, v. 32, n.5, p.441 - 406, 2005.

PIZA, J.; SANTOS, F. **Fusões e aquisições de empresas: Um estudo de caso de dois processos de empresas de catering aéreo**. Trabalho de conclusão de curso. USP, 2010.

PORTER, M. Generic Strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy Of Management Journal**, New York: The Free Press, v.9, n.3, p. 207-220, 1980.

REICHHLED, F. **The Loyalty Effect: The Hidden Forces Behind Growth, Profits, and Lasting Value**. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press. 1996

ROSSETTI, J. **Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos**. São Paulo: Atlas, 2007.

RUST, R.; OLIVER, R. **Service quality: Insights and managerial implications from the frontier**. London: Sage Publications, v.4, n.2, p. 130 – 139, 1994.

SANTOS, F. As consequências da desregulamentação econômica na indústria de transporte aéreo. **Revista de Literatura dos transportes**, v.4, n.1, p.49-80, 2010.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do Consumidor**. 9. Ed. São Paulo: LTC, 2009.

SHETH, J. Global markets or global competition. **The journal of consumer marketing**, v.3, n.2, p. 9-11, 1986.

SLACK, N. *et al.* **Administração de produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SLATER, S.; NARVER, J. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v.59, n.3, p.63-74, Jul 1995.

SOLOMON, M. **Consumer Behavior: buying, having, and being**. 4th. Ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

SOUZA, S. Análise dos efeitos de fusão entre companhias aéreas. **Revista de Literatura dos transportes**, v.5, n.2, p.152-162, Dec. 2010.

STEVENSON W.J. **Estatística aplicada à Administração**. São Paulo: Habras, 2001.

STONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, L. **CRM Marketing de relacionamentos com clientes**. São Paulo: Futura, 2001.

SUEN, A. S.; KIMURA, H. Fusão e aquisição como estratégia de entrada no mercado brasileiro. **Caderno de pesquisa em Administração**, v.2, n.5, p.53-59, 1997.

SVENSSON, G. Beyond global marketing and the globalization of marketing actives. **Management Decision**. Suécia, v.40, 2002.

SWEENEY, J.; SOUTAR, G. Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. **Journal of Retailing**, v.77, n.2, p.203-220, Summer 2001.

TAM AIRLINES. Disponível em :

http://www.tam.com.br/b2c/vgn/v/index.jsp?vgnextoid=97981ed526b72210VgnVCM1000003752070aRCRD&utm_campaign=LANTAM&utm_source=LAN&utm_medium&utm_content=BannerLANCL: Acesso em 10 Sep. 2012.

TANURE, *et al.* **Virtude e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 210, 2007.

TOALDO, A.; LUCE, F. **Estratégia de Marketing: Contribuições para a teoria de marketing**. RAE, São Paulo, 2009.

TOMPKINS, J. **People**: The cornerstone of a successful merger. Solid State Technology, v.41, 1998.

TSAUR, S.; CHANG, Y. The evaluation of airline service quality. **Tourism Management**, v.33, p.107-115, 2002.

UEDA, T. Fusões no transporte aéreo estudo e tendência. **Journal of Transporte Literature**, v.6, n.4, p.215-227, Oct. 2011.

URDAN, F.; URDAN, A. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

URDAN, A. A Qualidade de Serviços Médicos na Perspectiva do Cliente. **RAE Revista de Administração de Empresas**, Out-Dec, 2001.

VALENTE, P. et al. **A arte de comprar e vender empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VARADARAJAN, P.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategic: an assessment of the Field and Outlook. **Journal of academy of marketing science**, v.27, n.2, p.120-143, Apr. 1999.

VASSALLO, M. **Simulação de Fusões**: Aplicação ao transporte aéreo. Dissertação de mestrado. Campo Montenegro. São Paulo. 2007.

VEIGA, J.; *et al.* Using neutral networking analysis to uncover the trace effects of national culture. **Journal Of International Bussiness Studies**, v.31, 2000.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, V. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista FAE**. Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, Jan-Apr. 2002.

VIGNALI, C. Mc Donald's: think global, act local- the marketing mix. **British food Journal, Manchester**, v. 103, n.2, p.97-111, 2001.

WEBSTER JR.F. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of marketing**, v.56, n. 3, p.1-17, 1992.

WOODRUFF, R. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the academy of marketing science**, v.25, n.2, Spring, 1997.

ZENG, M.; CHEN, X. Achieving cooperation in multiparty alliances: A social dilemma approach to partnership management. **Academy of Management Review**, v.28, n4, p 587-605, 2003.

ZEINTHAML, V.; BITNER, M. **Marketing se serviço à empresa com foco no cliente**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZHANG, Z. Alliance paradox: An empirical study of alliance portfolio effects on customer service quality in the U.S. Airlines industry. **College of Business Administration**. 2009.

ANEXO - Questionário

O questionário abaixo se trata de uma pesquisa acadêmica, para a obtenção do título de mestre, em administração de empresa, pelo Centro Universitário da FEI.

Gênero: F () M ()	Idade: _____	Nacionalidade: _____										
O Sr (a) efetuou a compra do seu bilhete por qual empresa? LAN () TAM () Outros ()												
O Sr (a) já viajou de LAN? () Sim () Não												
O Sr (a) já viajou de TAM? () Sim () Não												
Com qual frequência o Sr (a) costuma viajar? () Mais de 12 vezes por ano () de 06 a 12 vezes por ano () de 02 a 06 vezes por ano () 1 vez ao ano ou menos												
Qual o motivo da sua viagem? () Trabalho () Turismo () Cursos, palestras, eventos () Visita à parentes () Outros: Quais? _____												
O Sr (a) possui algum cartão de fidelização? () Lanpass () Fidelidade TAM () Não possui () Outro: Qual? _____												
<table border="0"> <thead> <tr> <th>Renda Familiar: Reais</th> <th>Dólares</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>() R\$12.440,00 ou mais</td> <td>USD6.220,00 ou mais</td> </tr> <tr> <td>() R\$6.220,00 a R\$12.339,00</td> <td>USD3.110,00 a USD6.219,00</td> </tr> <tr> <td>() R\$2.448,00 a R\$6.219,00</td> <td>USD1.224,00 a USD3.109,00</td> </tr> <tr> <td>() até R\$2.448,00</td> <td>até USD1.224,00</td> </tr> </tbody> </table>			Renda Familiar: Reais	Dólares	() R\$12.440,00 ou mais	USD6.220,00 ou mais	() R\$6.220,00 a R\$12.339,00	USD3.110,00 a USD6.219,00	() R\$2.448,00 a R\$6.219,00	USD1.224,00 a USD3.109,00	() até R\$2.448,00	até USD1.224,00
Renda Familiar: Reais	Dólares											
() R\$12.440,00 ou mais	USD6.220,00 ou mais											
() R\$6.220,00 a R\$12.339,00	USD3.110,00 a USD6.219,00											
() R\$2.448,00 a R\$6.219,00	USD1.224,00 a USD3.109,00											
() até R\$2.448,00	até USD1.224,00											

Por favor, assinale abaixo o seu grau de concordância em relação a cada uma das frases, sendo 1 “discordo fortemente” e 7 “concordo fortemente”. Caso desconheça ou não se aplique, assinale 99.

A empresa LAN oferece serviços de alta qualidade.	1	2	3	4	5	6	7	99
A empresa TAM oferece serviços de alta qualidade.	1	2	3	4	5	6	7	99
O Brasil é um país desenvolvido.	1	2	3	4	5	6	7	99
O Brasil produz produtos e serviços de alta qualidade.	1	2	3	4	5	6	7	99
O Chile é um país desenvolvido.	1	2	3	4	5	6	7	99
O Chile produz produtos e serviços de alta qualidade.	1	2	3	4	5	6	7	99

Por favor, assinale uma entre as seguintes frases:

Acredito que a fusão entre LAN e TAM

- a) diminuirá a qualidade da LAN;
- b) aumentará a qualidade da LAN;
- c) não afetará a qualidade da LAN.

Por quê? _____

Por favor, assinale uma entre as seguintes frases:

Acredito que a fusão entre LAN e TAM

- a) diminuirá a qualidade da TAM;
- b) aumentará a qualidade da TAM; e
- c) não afetará a qualidade da TAM.

Por quê? _____

Por favor, assinale abaixo o seu grau de concordância, sendo 1 “discordo fortemente” e 7 “concordo fortemente”. Caso desconheça ou não se aplique, assinale 99. Questionário aplicado à empresa LAN.

1. A empresa LAN possui equipamentos modernos.	1	2	3	4	5	6	7	99
2. A empresa possui instalações físicas visualmente atrativas.	1	2	3	4	5	6	7	99
3. Os seus funcionários estão bem vestidos e asseados.	1	2	3	4	5	6	7	99
4. A aparência das instalações da LAN está conservada de acordo com o serviço oferecido.	1	2	3	4	5	6	7	99
5. Quando a LAN promete fazer algo em certo tempo, esse prazo é cumprido.	1	2	3	4	5	6	7	99
6. Quando o cliente tem algum problema com a LAN, a empresa se mostra solidária e o deixa seguro.	1	2	3	4	5	6	7	99
7. A empresa LAN pode ser considerada confiável.	1	2	3	4	5	6	7	99
8. A empresa LAN fornece o serviço no tempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7	99
9. A empresa LAN é idônea.	1	2	3	4	5	6	7	99
10. Os funcionários informam exatamente aos seus clientes os serviços que serão oferecidos.	1	2	3	4	5	6	7	99
11. Os funcionários da empresa LAN estão sempre dispostos a atendê-lo.	1	2	3	4	5	6	7	99
12. Os funcionários têm que estar sempre disponível para ajudar seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	99
13. Bons funcionários nunca devem estar ocupados para ajudar seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	99
14. O comportamento dos funcionários demonstra confiança.	1	2	3	4	5	6	7	99
15. O funcionário fez com que o Sr (a) se sentisse seguro.	1	2	3	4	5	6	7	99
16. Os funcionários da LAN são educados.	1	2	3	4	5	6	7	99
17. Os funcionários teve todo conhecimento necessário para atender as suas necessidades.	1	2	3	4	5	6	7	99
18. A empresa LAN possui um atendimento diferenciado.	1	2	3	4	5	6	7	99
19. A empresa LAN possui um horário de atendimento adequado.	1	2	3	4	5	6	7	99
20. Os funcionários da LAN prestaram um atendimento diferenciado.	1	2	3	4	5	6	7	99
21. A empresa da LAN possui excelentes funcionários.	1	2	3	4	5	6	7	99
22. Os funcionários da LAN entenderam as suas necessidades.	1	2	3	4	5	6	7	99

Por favor, assinale abaixo o seu grau de concordância, sendo 1 “discordo fortemente” e 7 “concordo fortemente”. Caso desconheça ou não se aplique, assinale 99. Questionário aplicado à empresa **TAM**.

1. A empresa TAM possui equipamentos modernos.	1	2	3	4	5	6	7	99
2. A empresa possui instalações físicas visualmente atrativas.	1	2	3	4	5	6	7	99
3. Os seus funcionários estão bem vestidos e asseados.	1	2	3	4	5	6	7	99
4. A aparência das instalações da TAM está conservada de acordo com o serviço oferecido.	1	2	3	4	5	6	7	99
5. Quando a TAM promete fazer algo em certo tempo, esse prazo é cumprido.	1	2	3	4	5	6	7	99
6. Quando o cliente tem algum problema com a TAM, a empresa se mostra solidária e o deixa seguro.	1	2	3	4	5	6	7	99
7. A empresa TAM pode ser considerada confiável.	1	2	3	4	5	6	7	99
8. A empresa TAM fornece o serviço no tempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7	99
9. A empresa TAM idônea.	1	2	3	4	5	6	7	99
10. Os funcionários informam exatamente aos seus clientes os serviços que serão oferecidos.	1	2	3	4	5	6	7	99
11. Os funcionários da empresa TAM estão sempre dispostos a atendê-lo.	1	2	3	4	5	6	7	99
12. Os funcionários têm que estar sempre disponível para ajudar seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	99
13. Bons funcionários nunca devem estar ocupados para ajudar seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	99
14. O comportamento dos funcionários demonstra confiança.	1	2	3	4	5	6	7	99
15. O funcionário fez com que o Sr. (a) se sentisse seguro.	1	2	3	4	5	6	7	99
16. Os funcionários da TAM são educados.	1	2	3	4	5	6	7	99
17. Os funcionários teve todo conhecimento necessário para atender as suas necessidades.	1	2	3	4	5	6	7	99
18. A empresa TAM possui um atendimento diferenciado.	1	2	3	4	5	6	7	99
19. A empresa TAM possui um horário de atendimento adequado.	1	2	3	4	5	6	7	99
20. Os funcionários da TAM prestaram um atendimento diferenciado.	1	2	3	4	5	6	7	99
21. A empresa TAM possui excelentes funcionários.	1	2	3	4	5	6	7	99
22. Os funcionários entenderam as suas necessidades.	1	2	3	4	5	6	7	99

El siguiente cuestionario es una investigación académica para obtener una maestría en administración de empresas en el Centro Universitario de la FEI.

Género: F () M ()	Edad: _____	Nacionalidad: _____										
¿Sr. (a) es pasajero del cual de las siguientes aerolíneas? LAN () TAM () Otro ()												
¿El Sr. (a) Usted ya a viajado antes en vuelos de LAN? () Si () No												
¿El Sr. (a) Usted ya a viajado antes en vuelos de TAM? () Si () No												
¿Con qué frecuencia el señor (a) viaja? () Más de 12 veces al año () 06 - 12 veces al año () 02 - 06 veces al año () 1 vez por año												
¿Cuál es el propósito de su viaje? () Trabajo () Turismo () Cursos, conferencias e eventos () Visitar a sus familiares () Otros: Cuál? _____												
¿Posee tarjeta de pasajero frecuente? () Lanpass () Fidelidad TAM () No tengo () Otro: Cuál? _____												
<table border="0"> <thead> <tr> <th>Ingresos de la familia: Real</th> <th>Dólares</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>() R\$12.440,00 o más</td> <td>USD6.220,00 o más</td> </tr> <tr> <td>() R\$6.220,00 - R\$12.339,00</td> <td>USD3.110,00 - USD6.219,00</td> </tr> <tr> <td>() R\$2.448,00 - R\$6.219,00</td> <td>USD1.224,00 - USD3.109,00</td> </tr> <tr> <td>() hasta R\$2.448,00</td> <td>hasta USD1.224,00</td> </tr> </tbody> </table>			Ingresos de la familia: Real	Dólares	() R\$12.440,00 o más	USD6.220,00 o más	() R\$6.220,00 - R\$12.339,00	USD3.110,00 - USD6.219,00	() R\$2.448,00 - R\$6.219,00	USD1.224,00 - USD3.109,00	() hasta R\$2.448,00	hasta USD1.224,00
Ingresos de la familia: Real	Dólares											
() R\$12.440,00 o más	USD6.220,00 o más											
() R\$6.220,00 - R\$12.339,00	USD3.110,00 - USD6.219,00											
() R\$2.448,00 - R\$6.219,00	USD1.224,00 - USD3.109,00											
() hasta R\$2.448,00	hasta USD1.224,00											

Indique su grado de acuerdo en relación con cada una de las frases donde, 1 totalmente en desacuerdo 7 totalmente en acuerdo. Si no está seguro o no sea aplicable, la marca es 99.

La aerolínea LAN ofrece servicios de alta calidad.	1	2	3	4	5	6	7	99
La aerolínea TAM ofrece servicio de alta calidad.	1	2	3	4	5	6	7	99
Brasil es un país desarrollado.	1	2	3	4	5	6	7	99
Brasil produce productos y servicios de alta calidad.	1	2	3	4	5	6	7	99
Chile es un país desarrollado.	1	2	3	4	5	6	7	99
Chile produce productos y servicios de alta calidad.	1	2	3	4	5	6	7	99

Por favor, marque una de las frases siguientes:

Creo que la fusión entre LAN y TAM.

- a) disminuye la calidad de la LAN.
- b) mejora la calidad de la LAN.
- c) no afecta la calidad de la LAN.

¿Por qué? _____

Por favor, marque una de las frases siguientes:

Creo que la fusión entre LAN y TAM.

- a) disminuye la calidad de la TAM.
- b) mejora la calidad de la TAM.
- c) no afecta la calidad de la TAM.

¿Por qué? _____

Indique su grado de acuerdo en relación con cada una de las frases donde, 1 totalmente en desacuerdo 7 totalmente en acuerdo. Si no está seguro o no sea aplicable, la marca es 99.

Cuestionario aplicado a la compañía LAN.

1. La aerolínea LAN cuenta con modernos equipos.	1	2	3	4	5	6	7	99
2. La aerolínea posee instalaciones físicas visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7	99
3. Sus empleados están siempre bien vestidos.	1	2	3	4	5	6	7	99
4. La presentación de sus materiales se mantiene de acuerdo con el servicio ofrecido.	1	2	3	4	5	6	7	99
5. Cuando LAN se compromete hacer algo en un momento determinado, este plazo se cumple.	1	2	3	4	5	6	7	99
6. Cuando el cliente tiene un problema con LAN, la aerolínea muestra solidaridad.	1	2	3	4	5	6	7	99
7. LAN es una aerolínea confiable.	1	2	3	4	5	6	7	99
8. LAN ofrece sus servicios en los tiempos indicados.	1	2	3	4	5	6	7	99
9. LAN es una aerolínea de confianza.	1	2	3	4	5	6	7	99
10. Los empleados les dicen a sus clientes exactamente los servicios que se ofrecen.	1	2	3	4	5	6	7	99
11. Los empleados siempre están dispuestos a ayudarlo.	1	2	3	4	5	6	7	99
12. Los empleados deben estar siempre disponibles para ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7	99
13. Los Buenos empleados deben siempre ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7	99
14. El comportamiento de los empleados demuestra la confianza.	1	2	3	4	5	6	7	99
15. El funcionario hizo el Sr (a) se sentirse seguros.	1	2	3	4	5	6	7	99
16. Los empleados fueron educados y cordiales.	1	2	3	4	5	6	7	99
17. El personal tenía conocimiento necesario para satisfacer sus necesidades.	1	2	3	4	5	6	7	99
18. LAN tiene un servicio diferenciado.	1	2	3	4	5	6	7	99
19. LAN ofrece horarios de atención adecuada.	1	2	3	4	5	6	7	99
20. Los empleados proporcionan un servicio diferenciado.	1	2	3	4	5	6	7	99
21. LAN cuenta con un personal de calidad.	1	2	3	4	5	6	7	99
22. Los empleados entienden las necesidades de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	99

Indique su grado de acuerdo en relación con cada una de las frases donde, 1 totalmente en desacuerdo 7 totalmente en acuerdo. Si no está seguro o no sea aplicable, la marca es 99.
Cuestionario aplicado a la compañía **TAM**.

1. La aerolínea TAM cuenta con modernos equipos.	1	2	3	4	5	6	7	99
2. La aerolínea posee instalaciones físicas visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7	99
3. Sus empleados están siempre bien vestidos.	1	2	3	4	5	6	7	99
4. La presentación de sus materiales se mantiene de acuerdo con el servicio ofrecido.	1	2	3	4	5	6	7	99
5. Cuando TAM se compromete a hacer algo en un momento determinado, ese plazo es cumplido.	1	2	3	4	5	6	7	99
6. Cuando el cliente tiene un problema con TAM, la aerolínea muestra solidaridad.	1	2	3	4	5	6	7	99
7. TAM eres una aerolínea considerase fiable.	1	2	3	4	5	6	7	99
8. TAM ofrece sus servicios en el tiempo que fue prometido.	1	2	3	4	5	6	7	99
9. TAM es una aerolínea de confianza.	1	2	3	4	5	6	7	99
10. Los empleados les dicen a sus clientes exactamente los servicios que se ofrecen.	1	2	3	4	5	6	7	99
11. Los empleados siempre están dispuestos a ayudarlo.	1	2	3	4	5	6	7	99
12. Los empleados deben estar siempre disponibles para ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7	99
13. Los Buenos empleados deben siempre ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7	99
14. El comportamiento de los empleados demuestra la confianza.	1	2	3	4	5	6	7	99
15. El funcionario hizo el Sr (a) se sienten seguros.	1	2	3	4	5	6	7	99
16. Los empleados son educados.	1	2	3	4	5	6	7	99
17. El personal contaba con todo el conocimiento necesario para satisfacer sus necesidades.	1	2	3	4	5	6	7	99
18. TAM tiene un servicio diferenciado.	1	2	3	4	5	6	7	99
19. TAM ofrece horario de atención adecuado.	1	2	3	4	5	6	7	99
20. Los empleados proporciona un servicio diferenciado.	1	2	3	4	5	6	7	99
21. TAM cuenta con un personal excelente.	1	2	3	4	5	6	7	99
22. Los empleados entienden las necesidades de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	99

The questionnaire below it is an academic research to obtain a Master's degree in business administration at the University Center of FEI.

Gender: F () M ()	Age: _____	Nationality: _____										
Mr. (a) is passenger of which company? LAN () TAM () Other ()												
Mr. (a) LAN already traveled? () Yes () No												
Mr. (a) TAM already traveled? () Yes () No												
How often Mr. (a) usually travel? () More than 12 times a year () 06 - 12 times per year () 02 - 06 times per year () 1 once per year												
What is the purpose of your trip? () Work () Tourism () Courses, lectures e events () Visiting parents () Others: Which? _____												
Do you have same frequent flyer? () Lanpass () Fidelidade TAM () I have not () Other: Which? _____												
<table border="0"> <thead> <tr> <th>Family Income: Reais</th> <th>Dollars</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>() R\$12.440,00 or more</td> <td>USD6.220,00 or more</td> </tr> <tr> <td>() R\$6.220,00 - R\$12.339,00</td> <td>USD3.110,00 - USD6.219,00</td> </tr> <tr> <td>() R\$2.448,00 - R\$6.219,00</td> <td>USD1.224,00 - USD3.109,00</td> </tr> <tr> <td>() until R\$2.448,00</td> <td>until USD1.224,00</td> </tr> </tbody> </table>			Family Income: Reais	Dollars	() R\$12.440,00 or more	USD6.220,00 or more	() R\$6.220,00 - R\$12.339,00	USD3.110,00 - USD6.219,00	() R\$2.448,00 - R\$6.219,00	USD1.224,00 - USD3.109,00	() until R\$2.448,00	until USD1.224,00
Family Income: Reais	Dollars											
() R\$12.440,00 or more	USD6.220,00 or more											
() R\$6.220,00 - R\$12.339,00	USD3.110,00 - USD6.219,00											
() R\$2.448,00 - R\$6.219,00	USD1.224,00 - USD3.109,00											
() until R\$2.448,00	until USD1.224,00											

Please indicate below your degree of agree in relation to each of the sentences, 1 strongly disagree and 7 strongly agree. If you are unsure or not applicable, mark 99.

The LAN airlines offer high quality services.	1	2	3	4	5	6	7	99
The TAM airlines offer high quality services.	1	2	3	4	5	6	7	99
Brazil is a developed country.	1	2	3	4	5	6	7	99
Brazil produces products and services of high quality.	1	2	3	4	5	6	7	99
Chile is a developed country.	1	2	3	4	5	6	7	99
Chile produces products and services of high quality.	1	2	3	4	5	6	7	99

Please mark one of the following phrases:

I believe that the merger between LAN and TAM.

- a) decreases the quality of the LAN;
- b) improves the quality of the LAN;
- c) does not affect the quality of the LAN.

Why? _____

Please mark one of the following phrases:

I believe that the merger between LAN and TAM.

- a) decreases the quality of the TAM;
- b) improves the quality of the TAM;
- c) does not affect the quality of the TAM.

Why? _____

Please indicate below your degree of agree in relation to each of the sentences, 1 strongly disagree and 7 strongly agree. If you are unsure or not applicable, mark 99. Questionnaire given to the LAN airlines.

1. Excellent LAN companies will have modern-looking equipment.	1	2	3	4	5	6	7	99
2. The physical facilities at excellent companies will be visually appealing.	1	2	3	4	5	6	7	99
3. Employees at excellent companies Will be neat-appearing.	1	2	3	4	5	6	7	99
4. Material associated with service (such as pamphlets or statements) will be visually appealing in an excellent company.	1	2	3	4	5	6	7	99
5. When excellent companies promise to do something by a certain time, they will do so.	1	2	3	4	5	6	7	99
6. When a customer has a problem, excellent companies will show a sincere interest in solving it.	1	2	3	4	5	6	7	99
7. Excellent companies will perform the service right the first time.	1	2	3	4	5	6	7	99
8. Excellent companies will provide their services at the time they promise to do so.	1	2	3	4	5	6	7	99
9. Excellent companies will insist an error-free records.	1	2	3	4	5	6	7	99
10. Employees in excellent companies will tell customers exactly when services will be performed.	1	2	3	4	5	6	7	99
11. Employees in excellent companies will give prompt service to customers.	1	2	3	4	5	6	7	99
12. Employees in excellent companies will always be willing to help customers.	1	2	3	4	5	6	7	99
13. Employees in excellent companies will never be too busy to respond to customer's requests.	1	2	3	4	5	6	7	99
14. The behavior of employees in excellent companies will instill confidence in customers.	1	2	3	4	5	6	7	99
15. Customers of excellent companies will feel safe in their transactions.	1	2	3	4	5	6	7	99
16. Employees in excellent companies will be consistently courteous with customers.	1	2	3	4	5	6	7	99
17. Employees in excellent companies will have the knowledge to answer customer's questions.	1	2	3	4	5	6	7	99
18. Excellent companies will give customers individual attention.	1	2	3	4	5	6	7	99
19. Excellent companies will have operating hours convenient to all their customers.	1	2	3	4	5	6	7	99
20. Excellent companies will have employees Who give customers personal attention.	1	2	3	4	5	6	7	99
21. Excellent companies will have the customer's best interests at heart.	1	2	3	4	5	6	7	99
22. The employees excellent companies will understand the specific needs of their customers	1	2	3	4	5	6	7	99

Please indicate below your degree of agree in relation to each of the sentences, 1 strongly disagree and 7 strongly agree. If you are unsure or not applicable, mark 99. Questionnaire given to the **TAM** airlines.

1. Excellent TAM companies will have modern-looking equipment.	1	2	3	4	5	6	7	99
2. The physical facilities at excellent companies will be visually appealing.	1	2	3	4	5	6	7	99
3. Employees at excellent companies Will be neat-appearing.	1	2	3	4	5	6	7	99
4. Material associated with service (such as pamphlets or statements) will be visually appealing in an excellent company.	1	2	3	4	5	6	7	99
5. When excellent companies promise to do something by a certain time, they will do so.	1	2	3	4	5	6	7	99
6. When a customer has a problem, excellent companies will show a sincere interest in solving it.	1	2	3	4	5	6	7	99
7. Excellent companies will perform the service right the first time.	1	2	3	4	5	6	7	99
8. Excellent companies will provide their services at the time they promise to do so.	1	2	3	4	5	6	7	99
9. Excellent companies will insist n error-free records.	1	2	3	4	5	6	7	99
10. Employees in excellent companies will tell customers exactly when services will be performed.	1	2	3	4	5	6	7	99
11. Employees in excellent companies will give prompt service to customers.	1	2	3	4	5	6	7	99
12. Employees in excellent companies will always be willing to help customers.	1	2	3	4	5	6	7	99
13. Employees in excellent companies will never be too busy to respond to customer's requests.	1	2	3	4	5	6	7	99
14. The behavior of employees in excellent companies will instill confidence in customers.	1	2	3	4	5	6	7	99
15. Customers of excellent companies will feel safe in their transactions.	1	2	3	4	5	6	7	99
16. Employees in excellent companies will be consistently courteous with customers.	1	2	3	4	5	6	7	99
17. Employees in excellent companies will have the knowledge to answer customer's questions.	1	2	3	4	5	6	7	99
18. Excellent companies will give customers individual attention.	1	2	3	4	5	6	7	99
19. Excellent companies will have operating hours convenient to all their customers.	1	2	3	4	5	6	7	99
20. Excellent companies will have employees Who give customers personal attention.	1	2	3	4	5	6	7	99
21. Excellent companies will have the customer's best interests at heart.	1	2	3	4	5	6	7	99
22. The employees excellent companies will understand the specific needs of their customers	1	2	3	4	5	6	7	99