

CIRO PEREIRA PEDROSA

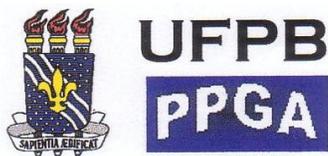
**RECUPERAÇÃO DE FALHAS NA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS: O Caso da Gol Linhas Aéreas**

**Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração**

João Pessoa - 2006

CIRO PEREIRA PEDROSA

**RECUPERAÇÃO DE FALHAS NA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS: o caso da Gol Linhas Aéreas**



Dissertação apresentada ao curso de mestrado em administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de gestão de marketing, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de mestre em administração.

Orientador: Luiz Clementino Vivacqua, PhD

João Pessoa - 2006

CIRO PEREIRA PEDROSA

**RECUPERAÇÃO DE FALHAS NA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS: o caso da Gol Linhas Aéreas**

Dissertação aprovada em 14 de julho de 2006

Luiz Clementino Vivacqua, PhD
Orientador – UFPB

João Agnaldo, Doutor
Examinador Interno – UFPB

Teresa de Souza, Doutora
Examinador Externo – UNP



João Pessoa - 2006

Dedico este trabalho a meu pai, Professor Antonio Cláudio Pedrosa, minha eterna inspiração, que sempre deu apoio incondicional a meus estudos.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, a Deus, pela graça da vida, pela oportunidade de viver com saúde e por ter forças para ir em busca de meus sonhos enfrentando todos os obstáculos de minha caminhada.

Agradeço a meus pais, Antonio Claudio e Teresa Neuma (*in memoriam*). Seus exemplos cheios de sabedoria são os meus grandes orientadores para a vida. Obrigado por todo suporte financeiro, pelos conselhos, pelos ensinamentos e pela minha excelente formação.

Ao coordenador Prof. Valmir Rufino, Dr. pelo apoio contínuo e dedicado aos participantes do programa.

A todos os professores do PPGA da Universidade Federal da Paraíba, em especial, aos Professores Elmano Pontes, também agradeço ao Professor Salomão Alencar de Farias do PROPAD-UFPE pela brilhante condução da disciplina Marketing de Serviços que tive a oportunidade de cursar como aluno especial e que muito ajudou na escolha do tema desta dissertação.

Ao meu orientador Professor Luiz Clementino Vivacqua, pela compreensão, acompanhamento e auxílio na construção da versão final da dissertação.

Agradeço também a Gol Linhas Aéreas, empresa pesquisada, em especial ao gerente da base Recife, Sr. Gessé Tavares que me recebeu com cordialidade e presteza, abrindo as portas e fornecendo-me valiosas informações que contribuíram para a concretização deste trabalho.

Indispensável agradecer aos colegas e amigos da turma 2004, pelo companheirismo e amizade, compartilhados ao longo dos, já saudosos, dois anos que estivemos juntos, particularmente, aos amigos Fabrício e Richard, companheiros

de trabalhos e de muitas e muitas conversas agradáveis, dois grandes amigos que espero levar para o resto de minha vida.

Agradeço aos amigos Gilberto Pimentel e Gustavo Madeiro pela parceria, estímulo e troca de informações para a elaboração do trabalho final.

Ao amigo Sergio Leal que forneceu valorosas sugestões e auxílio sempre que precisei.

Aos meus alunos da UNICAP e FAINTVISA, que com suas dúvidas e inquietudes são o combustível e inspiração da minha incansável e incessante busca do saber.

À Hilda, minha companheira e espero, parceira para toda vida, um agradecimento especial, obrigado pelo carinho, amor, atenção e compreensão de minha ausência em muitos momentos, sua ajuda foi fundamental para a conclusão desta dissertação, obrigado por tudo.

Finalmente agradeço a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

“Errar é humano; recuperar é divino”.

(Christopher Hart, James Heskett e Earl Sasser Jr)

PEDROSA, C. P. **Recuperação de Falhas na Prestação de Serviços em Empresas Aéreas**: o caso da Gol Linhas Aéreas. 2006. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

Resumo

O principal objetivo deste estudo é analisar as estratégias de recuperação de falhas na prestação de serviços em empresas aéreas de transporte de passageiros. Para esse propósito tomou-se a Gol Linhas Aéreas como estudo de caso, também foram objetivos deste trabalho identificar os principais elementos de um sistema de recuperação de falhas, verificar como a Gol trata o tema recuperação de falhas e contrastar as estratégias de recuperação utilizadas pela empresa estudada com o modelo de recuperação proposto por Berry e Parassuraman (1995). A revisão da literatura inicia-se com noções sobre serviços e suas especificidades, qualidade em serviços, falhas e recuperação de falhas e posteriormente as principais estratégias e modelos de recuperação são apresentados. O procedimento metodológico adotado foi de abordagem predominantemente qualitativa, se caracterizado como sendo um estudo de caso exploratório. Os dados foram coletados principalmente a partir de entrevistas com o gerente e funcionários da empresa, também sendo utilizados documentos, relatórios, artigos disponíveis na mídia e *Internet*. Após as análises e avaliação do cumprimento de cada uma das etapas do modelo de recuperação adotado, percebe-se, que de modo geral, os resultados indicam, apesar do cumprimento de cada uma das etapas, a não existência de um sistema formal de recuperação de falhas, porém algumas ações são realizadas buscando a recuperação do cliente e existe por parte da empresa a consciência da importância do processo de recuperação.

Palavras-chave: falhas em serviços; recuperação de falhas; empresas aéreas; qualidade em serviços.

PEDROSA, C. P. **Recuperação de Falhas na Prestação de Serviços em Empresas Aéreas**: o caso da Gol Linhas Aéreas. 2006. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

Abstract

The main objective of this study is to analyze the strategies of recovery of imperfections in the rendering of services in airlines of transport of passengers. For this intention it was overcome Gol Airlines as case study, had also been objective of this work to identify the main elements of a system of a service recovery, to verify as the Gol deals with the subject service recovery and to contrast the strategies of recovery used by the company studied with the model of recovery considered for Berry and Parassuraman (1995). The revision of literature are initiated with slight knowledge on services and its specificities, quality in services, imperfections and recovery of imperfections and later the main strategies and models of recovery are presented. The adopted methodology procedure was of predominantly qualitative boarding, if characterized as being a study of exploratory case. The data had been mainly collected from interviews with the manager and employees of the company, also being used available documents, reports, articles in media and Internet. After the analyses and evaluation of the fulfillment of each one of the stages of the adopted model of recovery, are perceived, that in general way, the results indicate, despite the fulfillment of each one of the stages, not the existence of a formal service recovery system, however some actions are carried through searching the recovery of the customer and exist on the part of the company the conscience of the importance of the recovery process.

Key-words: imperfections in services; service recovery; airlines; service quality.

Lista de tabelas

| | Pg. |
|--|-----|
| Tabela 1 - Estratégia de recuperação: efetividade percebida e índice de conservação de clientes..... | 93 |
| Tabela 2 - Vantagens das empresas de baixo custo..... | 109 |

Lista de quadros

| | Pg. |
|---|-----|
| Quadro 1 - Razões para o crescimento da Indústria de serviços..... | 28 |
| Quadro 2 - Definições de serviços..... | 32 |
| Quadro 3 - Maneiras significativas de classificar os serviços..... | 39 |
| Quadro 4 - Categorias de processos de serviços..... | 41 |
| Quadro 5 - Principais fatores determinantes da qualidade em serviços..... | 45 |
| Quadro 6 - Os seis critérios da boa qualidade percebida do serviço..... | 46 |
| Quadro 7 - Dimensões da escala SERVQUAL..... | 48 |
| Quadro 8 - Aspectos distintivos entre qualidade de serviços e satisfação do consumidor..... | 52 |
| Quadro 9 - Estrutura organizacional..... | 122 |
| Quadro 10 - Perfil do entrevistado..... | 122 |
| Quadro 11 - Procedimento de <i>Check-in</i> Realizado através da Web (Web <i>Check-in</i>)..... | 129 |
| Quadro 12 - <i>Speeches</i> de embarque..... | 130 |
| Quadro 13 - Conceito de mural..... | 137 |
| Quadro 14 - Síntese da análise dos dados..... | 144 |

Lista de figuras

| | Pg. |
|---|-----|
| Figura 1 - Escala de tangibilidade..... | 31 |
| Figura 2 - Classificação dos processos de serviço..... | 38 |
| Figura 3 - Modelo para analisar falhas em serviços..... | 60 |
| Figura 4 - Como os consumidores lidam com a insatisfação na compra de um serviço..... | 69 |
| Figura 5 - Componentes de um sistema eficaz de recuperação do serviço..... | 84 |
| Figura 6 - Estratégia de Recuperação de falha segundo Zeithaml e Bitner (2003)..... | 89 |
| Figura 7 - Estratégia de recuperação de falhas segundo Bateson e Hoffman (2001)..... | 92 |
| Figura 8 - Modelo de recuperação de falhas de Berry e Parasuraman (1995)... | 95 |
| Figura 9 - Participação no mercado doméstico de passageiros no mês de dezembro de 2005 (passageiros pagantes transportados por quilômetro)..... | 105 |
| Figura 10 - Eficiência em pontualidade e origem dos atrasos..... | 126 |
| Figura 11 - Eficiência em pontualidade..... | 133 |
| Figura 12 - Missão, Visão e valores da Gol..... | 142 |

Sumário

| | Pg. |
|--|-----|
| 1. INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 Objetivos central e específicos..... | 18 |
| 1.2 Justificativa..... | 19 |
| 1.3 Delimitação do trabalho..... | 21 |
| 1.4 Organização da dissertação..... | 22 |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA | 25 |
| 2.1 O setor de serviços..... | 26 |
| 2.2 Serviço - uma definição..... | 30 |
| 2.2.1 Características dos serviços..... | 34 |
| 2.2.2 Classificação dos serviços..... | 35 |
| 2.3 Qualidade em serviços..... | 42 |
| 2.3.1 Medindo a qualidade dos serviços..... | 47 |
| 2.3.2 Distinção entre qualidade e satisfação..... | 51 |
| 2.4 Falhas em serviços..... | 53 |
| 2.5 Recuperação de serviços..... | 61 |
| 2.5.1 O paradoxo da recuperação..... | 65 |
| 2.5.2 Como os clientes reagem às falhas de serviços..... | 68 |
| 2.5.3 O que os clientes esperam quando reclamam?..... | 70 |
| 2.5.4 Garantias de serviços..... | 73 |
| 2.6 Recuperação de falhas em serviços nas empresas aéreas..... | 76 |
| 2.7 Estratégias de recuperação de falhas em serviços..... | 83 |
| 2.8 Modelo conceitual adotado para a pesquisa..... | 94 |
| 3. ANÁLISE DO CENÁRIO DE ESTUDO | 99 |
| 3.1 O mercado de transporte aéreo no Brasil..... | 99 |
| 3.2 Histórico da GOL linhas aéreas..... | 106 |
| 4. METODOLOGIA DA PESQUISA | 110 |
| 4.1 Caracterização do método da pesquisa..... | 110 |
| 4.2 Delineamento da pesquisa..... | 113 |
| 4.3 Estratégia e instrumento de coleta de dados..... | 114 |
| 4.4 Técnica de análise dos dados..... | 118 |
| 4.5 Limitações da pesquisa..... | 120 |
| 5. ESTUDO DE CASO | 121 |

| | |
|--|------------|
| 5.1 A empresa..... | 121 |
| 5.2 Análise e discussão dos dados obtidos..... | 123 |
| 5.2.1 Identificar os problemas do serviço..... | 123 |
| 5.2.2 Resolver com eficiência os problemas..... | 128 |
| 5.2.3 Aprender com a experiência de recuperação..... | 134 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS..... | 140 |
| 6.1 Comentários finais..... | 140 |
| 6.2 Conclusões..... | 141 |
| 6.3 Pesquisas futuras..... | 146 |
| REFERÊNCIAS..... | 147 |
| APÊNDICE A – Roteiro de entrevista..... | 156 |
| ANEXO A – Procedimento operacional – Fluxo de embarque..... | 158 |
| ANEXO B – Relatório de qualidade da Gol – 2005..... | 160 |

1 Introdução

Os novos modelos de comercialização e o avanço das tecnologias de comunicação parecem colaborar para um maior acirramento da concorrência em diversos setores. Os consumidores passaram a ter um maior número de ofertas e, dessa forma, uma maior possibilidade de troca do prestador ou produtor, principalmente quando esses (clientes) passam por uma experiência negativa de consumo, em consequência disto as relações entre consumidor e empresa tendem a se tornar mais voláteis, ocupando, dessa forma, lugar de destaque na pauta das empresas.

Um dos desafios que as organizações necessitam se debruçar já é a manutenção e construção de relacionamentos de longo prazo, isso parece ser ainda mais difícil em ambiente com tantas mudanças e tão competitivo, como o atual.

Neste contexto, o futuro das organizações parece depender cada vez mais da capacidade de compreender que não basta conquistar novos clientes, é preciso manter os atuais clientes leais a empresa, mantê-los satisfeitos e com suas expectativas atendidas. Outro fator que reforça essa necessidade está ligado ao alto custo para conquistar clientes, algumas pesquisas apontam que os custos para atrair um novo cliente são bem maiores, cerca de cinco vezes mais, que os custos para manter esse mesmo cliente (HART, HESKETT e SASSER JR., 1990; BROWN, 2000).

No setor de serviços a tarefa de manter o cliente satisfeito e criar um relacionamento de longo prazo, parece ser ainda mais complexa do que no setor de manufaturados, uma vez que as especificidades do serviço, como a intangibilidade, a heterogeneidade, a perecibilidade, entre outras, (as características dos serviços

serão melhor detalhadas posteriormente) tornam a prestação de serviço mais suscetível à ocorrência de falhas.

Apesar da constante busca pela qualidade na prestação dos serviços e todo esforço das empresas deste setor para que não existam falhas, elas parecem ser inevitáveis. Sempre há chances de, ao se prover um serviço, as coisas saírem erradas (SLACK *et al.*, 1996). Porém, entender que as falhas ocorrem é diferente de ignorá-las, pois estas são inerentes ao processo de prestação de serviços, onde há uma variedade de variáveis que podem dar errado.

A falha de serviços é definida por Lovelock e Wright (2002, p. 161) como sendo “uma percepção dos clientes de que um ou mais aspectos específicos da entrega do serviço não atenderam suas expectativas”. Já para Bateson e Hoffmam (2001, p.335) “falha de serviço é a percepção que um cliente tem de que o serviço não foi prestado conforme originalmente planejado ou esperado, sendo a saída para tal situação a reclamação”.

Hoffman e Bateson (2003, p. 387) comentam que “as falhas ocorrem durante vários incidentes críticos ou momentos da verdade (interação entre cliente e a empresa) que ocorrem no encontro de serviço”.

A situação de falhas em serviços se mostra como sendo um ponto crítico da prestação do serviço, pois elas podem ocorrer em quaisquer etapas em que o cliente entra em contato com o serviço. Quando isto acontece, cabe à empresa prestadora fazer uso de estratégias de recuperação de modo a não só minimizar o efeito do ocorrido, mas também garantir a manutenção e lealdade do seu cliente.

Ao se analisar a literatura disponível relacionada às falhas em serviços e suas estratégias de recuperação, observa-se que a temática não recebe tanta atenção como os próprios temas lealdade e satisfação do consumidor, que despertam cada

vez mais o interesse do ambiente empresarial e de pesquisadores (DICK; BASU, 1994; OLIVER, 1999; BOLTON e DREW 1991; KANNAN; BRAMLET, 2000), fato que pode ser constatado pela grande quantidade de publicações que tratam dessas questões.

Tax *et al.* (1998) indicam que pelo fato da recuperação de falhas em serviços só ter recebido maior atenção recentemente, ainda há uma grande limitação do conhecimento a respeito dessa temática. Zhu e Sivakumar (2001) corroboram isto, afirmando que só nos últimos dez anos a literatura de marketing de serviços teve um aumento significativo de obras relacionado à recuperação de falhas.

Um fato que merece ser destacado dentro da literatura de recuperação de falhas em serviços diz respeito à idéia de que os consumidores que tiveram experiências de recuperação de falhas bem sucedidas tendem a estar mais satisfeitos e mais dispostos a recompras dos que aqueles que não tiveram nenhuma experiência negativa, (ZEMKE, 1994; HART, HESKETT e SASSER JR., 1990; McCOLLOUGH e BHARADWAJ, 1992) esta idéia que será melhor detalhada, é conhecida como paradoxo da recuperação, e apesar de não ser totalmente aceita reforça a idéia da importância da existência de uma estratégia de recuperação eficaz. Recuperação esta, que é entendida por Zemke e Bell (1999); Zeithaml e Bitner (2003) e Hart, Heskett e Sasser Jr. (1990) como sendo realizar o serviço corretamente na segunda vez.

Um outro aspecto que é recorrente na literatura de recuperação de falhas em serviços, trata da importância de se estimular a reclamação por parte dos clientes. Lovelock e Wright (2002) afirmam que clientes que reclamam fornecem a empresa uma chance de corrigir problemas, restabelecer relacionamento com o reclamante e melhorar a prestação do serviço para todos. A reclamação deve ser

encarada, dessa forma, como uma oportunidade de fidelizar o cliente e estimular o boca-a-boca positivo.

Contudo, infelizmente, nem todos os clientes reclamam, segundo Bitner e Zeithaml (2003) existem clientes mais propensos a reclamar que outros. Cabe à empresa, portanto, criar formas para estimular as reclamações e “tornar o processo de reclamações dos clientes descontentes o mais simples possível” (HESKETT, SASSER JR. e HART, 1994, p. 115).

Na área de aviação comercial, o tema falha na prestação de serviço é bastante lembrado, principalmente por parte dos clientes. O crescente número de reclamações, contra as empresas aéreas, em órgãos como a ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil, novo órgão, criado pelo Decreto Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005¹, que vai fiscalizar o setor da aviação civil) e o PROCON (órgão público de proteção ao consumidor) parece reforçar fortemente a idéia de que a ocorrência de falhas nesse setor é muito propensa. Falhas como, *overbooking*², perda ou avarias de bagagens, atendimento inadequado e principalmente atrasos e cancelamento de vôos, são algumas das mais recorrentes falhas destas empresas.

Recentemente, a Revista jurídica Última Instância, publicou duas matérias sobre o setor aéreo, em uma delas é mostrado que uma companhia aérea brasileira foi condenada, pela Segunda Turma Recursal Cível dos Juizados Especiais Cíveis do Estado do Rio Grande do Sul, a pagar R\$ 2 mil por causa de uma antecipação de vôo e troca de assentos sem comunicação prévia, já na outra matéria, mostra uma outra companhia que teve que pagar R\$ 10 mil a um casal que foi retirado da

¹ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11182.htm. Acesso em 04/12/2005.

² De acordo com o PROCON, *overbooking* indica idéia de número acima do que foi relacionado. A palavra é utilizada mundialmente para indicar situação onde um passageiro é impedido de viajar por conta do excesso de lotação no vôo, ou seja, quando a venda de passagens aéreas e a apresentação dos passageiros para embarque ocorrem em número superior ao dos lugares da aeronave. Fundação PROCON, 2005. Disponível em: <http://www.procon.sp.gov.br/>. Acesso em 04/12/2005.

aeronave, no Rio de Janeiro, por uma falha do pessoal de atendimento que liberou a entrada do mesmo. Nos dois casos descritos, foi relatado pelos reclamantes uma total falta de preparo para lidar com a situação, os funcionários do segundo caso, inclusive, trataram de forma grosseira os passageiros, o que acarretou numa indenização maior ainda, já que tratou-se de danos morais por constrangimento.

Diante desse contexto, torna-se imperativo que as empresas aéreas possuam alguma estratégia para recuperação de falha, para que assim os clientes sintam-se mais seguros na aquisição dos seus serviços, pois saberão que se o que eles esperam não for atendido, existirá um mecanismo de recuperação para as especificações não atendidas. Do lado das empresas, estas passarão a ter um procedimento caso alguma coisa saia errada.

Uma estratégia de recuperação deve ser encarada como uma ferramenta para que todos os funcionários saibam direcionar as ações com os clientes reclamantes, não perdendo, a empresa, a oportunidade de demonstrar a preocupação em prestar o serviço da melhor forma possível, mesmo que seja pela segunda vez.

Tendo em vista o contexto apresentado, procurou-se neste estudo responder ao seguinte problema de pesquisa:

Como são as estratégias de recuperação de falhas na prestação de serviços em companhias aéreas?

Para examinar o cenário das empresas aéreas, foi empreendida uma pesquisa de cunho predominantemente qualitativo. A empresa objeto do estudo é a Gol Linhas Aéreas, cujo motivo da escolha está relacionado ao fato que, a princípio, a Gol parece apresentar características únicas, sendo uma empresa recém criada com a proposta de inovação do modelo de negócios do mercado aéreo brasileiro,

adaptando uma série de inovações do tradicional modelo da aviação doméstica nacional.

O estudo foi realizado no período de junho de 2005 a fevereiro de 2006. Pesquisa documental, observação direta, entrevista semi-estruturada e entrevistas informais com os funcionários permitiram a coleta dos dados pertinentes ao assunto. A análise interpretativa do discurso baseou as análises e considerações realizadas.

1.1 Objetivos geral e específicos

O objetivo principal deste trabalho é analisar as estratégias de recuperação de falhas na prestação de serviços das empresas aéreas de transporte de passageiros, a partir de um estudo de caso, o da Gol Linhas Aéreas.

Como objetivos específicos, o estudo pretende:

- a) Identificar, a partir da revisão da literatura, os principais elementos que devem estar presentes em um sistema de recuperação de falhas;
- b) verificar como a empresa investigada trata o tema recuperação de falhas;
- c) contrastar as estratégias de recuperação de falhas utilizada pela empresa estudada com o modelo de recuperação de Berry e Parasuraman (1995), adotado para este estudo.

1.2 Justificativa

Muito embora os primeiros trabalhos científicos de Marketing de Serviços datem do início dos anos 80, só no início dos anos 90 surgiram as primeiras obras relacionadas à temática de recuperação de falhas (BERRY e PARASURAMAN, 1993). Foi justamente em 1990 que foram publicados *The profitable art of service recovery* de Hart, Heskett e Sasser e *Service recovery: doing it right the second time* de Zemke e Bell, dois artigos, que são referências recorrentes nas obras relacionadas ao tema.

Diferentemente do contexto norte-americano, onde a literatura sobre insatisfação e gerenciamento de reclamação tem testemunhado importantes desenvolvimentos conceituais (SINGH e WILKES, 1996; STEPHENS e GWINNER, 1998 citados por SANTOS e ROSSI, 2002) e empíricos (TAX, BROWN e CHANDRASHEKARAN, 1998; BOLTON e LEMON, 1999 citados por SANTOS e ROSSI, 2002), no Brasil, nota-se que o tema recuperação de falhas é uma área de estudo recente e ainda negligenciada, fato que pode ser comprovado pelo baixo número de publicações sobre o tema nos últimos dez ENANPAD (Encontro Nacional da Associação de Pós-graduação em Administração), maior evento científico da área de administração no Brasil.

Apesar do crescente desenvolvimento do tema, percebe-se que ainda existem possibilidades, principalmente no cenário brasileiro, de conhecimento sobre como os consumidores avaliam os esforços de recuperação da empresa, o que constitui recuperações de sucesso e qual o potencial (e limite) das estratégias de recuperação de falhas em converter clientes insatisfeitos em satisfeitos (ANDREASSEN, 1999; FISK, BROWN e BITNER, 1993; SINGH e WIDING, 1991; TAX *et al.*, 1998).

Diante dessa premissa, apresenta-se como principal justificativa para o tema proposto, a necessidade de se evidenciar a importância das estratégias de recuperação de clientes, principalmente em serviços de alto contato e tão suscetíveis a falhas como o serviço prestado pelas empresas de aviação comercial.

Outra justificativa para o tema proposto está no fato das empresas de transporte de passageiros estarem cada vez mais pressionadas pelo surgimento e atuação de órgãos de defesa dos consumidores, como o PROCON, que se utiliza, basicamente, do Código de Defesa do Consumidor, promulgado na década de 90, para salvaguardar os direitos dos clientes lesados por alguma empresa.

Uma outra forte razão, para a relevância do tema, consiste no fato de que as empresas, cada vez mais, percebem que muitos de seus negócios dependem dos clientes atuais e satisfeitos, assim compreender e desenvolver mecanismos para a construção de relacionamentos duradouros com clientes torna-se imperativo. E, num contexto de falha, segundo Mattila (2001), estas, de modo geral, produzem um impacto negativo na percepção do cliente quanto à organização fornecedora do serviço, assim, usar alguma estratégia para a recuperação de falha parece ser vital para reverter o quadro de insatisfação e retornar ao estágio de percepção de qualidade desejável.

Berry (1996, p. 67) comenta que os serviços de qualidade apóiam-se em quatro “princípios de serviços: credibilidade, surpresa, recuperação e integridade”, o mesmo autor continua, afirmando que estes são os princípios da criação de uma excelência em serviços. Assim, os clientes julgam credibilidade a um serviço, confiável e correto, que mantém o prometido. A surpresa é a superação das expectativas do cliente, implica ir além do esperado, “uma reação de surpresa extra”

(BERRY, 1996, p. 67). Já a integridade é o comportamento ético que a empresa deve possuir, é o respeito no relacionamento entre cliente e empresa.

Quanto à recuperação, esta, ainda segundo Berry (1996, p.67), deve ser encarada como “reconquistar o cliente se o serviço for deficiente, ou seja, ter a capacidade de prestar total apoio ao serviço”.

No processo de prestação de serviços de uma empresa aérea de transporte de passageiros, o fator ‘recuperação de falha’ parece poder interagir de forma a levar que o cliente obtenha uma imagem definitiva da qualidade global da empresa.

Alguns clientes dessas empresas podem desenvolver um relacionamento afetivo com a empresa que freqüentemente usam. Em muitas vezes, as experiências de serviços vivenciadas são a realização de sonhos (viagem de lua-de-mel, férias, visita a amigos e/ou parentes, entre outros), para outros o serviço é um simples meio de transporte. Porém, para ambos os casos, a não realização do serviço como esperado pode deixar marcas desagradáveis e duradouras nos clientes e ser ainda mais desagradável se não houver nenhuma ação por parte da empresa para reverter o ocorrido.

O entendimento de estratégias de recuperação de falhas para empresas prestadoras de serviço de transporte aéreo de passageiros, parece ser um tema de extrema importância, devido à necessidade latente que todas elas (empresas aéreas) têm de obter uma maior taxa de retenção de clientes e conseqüente redução de custos e prejuízo advindos da má qualidade de seus serviços.

1.3 Delimitação do trabalho

O desenvolvimento do conhecimento está cada vez mais veloz, assim como sua propagação. Se não houver limites claros para os trabalhos científicos, eles se

arriscam a serem extensos e vagos (SARAIVA, 2002). As fronteiras deste trabalho são apresentadas a seguir.

O presente trabalho se limitará a descrever as ações de recuperação de falhas de serviços em empresas aéreas de transporte de passageiros, a partir de um estudo de caso com a Gol Linhas Aéreas, especificamente as ações referentes aos processos de atendimento em solo, ou seja, os serviços prestados no *check-in* da empresa. A justificativa da escolha da Gol como empresa analisada é melhor detalhada no Capítulo Metodologia da pesquisa.

O trabalho não tratará do atendimento a bordo das aeronaves nem do setor de cargas, que, segundo Burmann (2000) ainda é pouco explorado no Brasil, corroborando essa idéia Serapião (2001), afirma que apenas recentemente as companhias aéreas começaram a dar importância ao segmento de transportes de cargas, sendo o transporte rodoviário de cargas o predominante no país.

Também não é objetivo deste estudo fazer a comparação dos resultados obtidos com resultados oriundos de tipos similares de empresas de serviços, apesar de possível, tais elementos não serão abordado neste trabalho.

Será analisado o aspecto da recuperação de serviços na empresa Gol, em sua base na cidade do Recife. Várias outras questões, como, por exemplo, os investimentos da empresa, seu nicho de mercado e parcerias estratégicas, não serão discutidas neste trabalho, embora possam aparecer como pano de fundo para determinação e compreensão do cenário abordado.

1.4 Organização da dissertação

Para que o trabalho se desenvolva de forma lógica e clara, ele deve seguir os princípios das apresentações científicas. Nesta dissertação estas observações foram

rigorosamente seguidas, criando uma estrutura racional e objetiva de pesquisa. O trabalho foi organizado em 7 capítulos, dispostos da seguinte forma:

O Capítulo 1 (Introdução) apresenta a inserção do assunto que a dissertação busca analisar, as estratégias de recuperação de falhas e sua importância atual. Em seguida são abordados os objetivos deste trabalho, sua justificativa, assim como sua delimitação.

O Capítulo 2 traz a revisão da literatura, inicialmente aborda o panorama do setor de serviços e sua importância atual, definindo e debatendo seus principais conceitos e características, também são abordados alguns conceitos centrais do estudo da recuperação de falhas em serviços e as principais estratégias de recuperação sugeridas pelos autores, esse capítulo apresenta, também, conceitos de qualidade em serviços. O objetivo deste capítulo é levantar os principais achados da literatura e utilizá-los como referencial para a análise e discussão dos casos estudados.

Em seguida, o Capítulo 3 contempla a análise do cenário de estudo, descrevendo o mercado aéreo brasileiro e o histórico da empresa estudada.

O Capítulo 4 descreve a metodologia utilizada na realização desta pesquisa. São abordados a caracterização do método da pesquisa, o delineamento da pesquisa, estratégia e instrumento de coleta de dados, a técnica de análise dos dados e por fim as limitações da pesquisa.

No Capítulo 5 os principais achados do estudo de caso são discutidos e analisados com base no modelo de estratégia de recuperação adotado. Já no capítulo 6 são feitas as considerações finais e proposições para pesquisas futuras.

Logo após, as referências utilizadas neste trabalho são apresentadas, assim como o apêndice que mostra o roteiro de entrevista utilizado para coleta dos dados e os anexos.

2 Revisão da literatura

Este capítulo tem por objetivo discutir os principais conceitos relacionados às falhas no setor de serviços e as estratégias de recuperação utilizadas pelas empresas, para tanto se faz necessário, também, discutir a natureza do setor de serviços, conhecer a definição de serviços e suas características, conhecer as classificações de serviços existentes, compreender a qualidade em serviços, bem como entender o processo de serviços.

Inicialmente serão abordados aspectos que ajudem na compreensão do setor de serviços, abordando-se logo depois as principais definições encontradas. No item “Características dos Serviços” buscou-se compreender as principais especificidades deste setor, buscando fazer uma comparação com o setor de manufaturados a fim de demonstrar o quão diferente é o setor de serviços. Após essa comparação, buscou-se um maior entendimento dos serviços abordando as principais classificações de serviços existentes.

Por se tratar de um estudo de recuperação de falhas, também se fez necessário um aprofundamento teórico em qualidade de serviços, o embasamento teórico desse tema parece ser fundamental para uma melhor compreensão das estratégias de recuperação em serviços.

Na seção “Falhas em Serviços” são apresentados aspectos específicos da natureza das falhas em serviços, com conceitos que definem o entendimento de falha nesse setor. No item seguinte “Recuperação de serviços” são abordados conceitos de recuperação de serviços e sua relação com a satisfação do consumidor.

A seção “Recuperação de falhas em serviços no setor aéreo” aborda como as estratégias de recuperação são adotadas pelas empresas do setor aéreo.

Já na seção “Estratégias de recuperação de falhas em serviços” são apontados os elementos e etapas para uma recuperação eficaz, na última seção é apresentado o modelo de recuperação de falha adotado para a análise do caso pesquisado.

2.1 O setor de serviços

O setor de serviços vem assumindo um papel cada vez mais importante no desenvolvimento da economia mundial, tanto do ponto de vista da geração de empregos e renda, como na contribuição para a dinâmica econômica de um país. De acordo com Grönroos (1993), a maioria dos países ocidentais já entrou na ‘economia de serviços’ ou está a ponto de fazê-lo.

Segundo Lovelock e Wright (2002, p. 5):

os serviços constituem o grosso da economia de hoje, não só no Brasil, onde respondem por 55% do Produto Interno Bruto (PIB), mas também no mundo. Nos Estados Unidos e no Canadá, respondem, respectivamente, por 72% e 67% do Produto Interno Bruto.

Ainda segundo Lovelock e Wrigth (2002), a menos que se esteja predestinado a uma carreira em uma empresa familiar no setor industrial ou agrícola, existe uma grande probabilidade de todos os empregos estarem diretamente ligados a empresas, órgãos públicos ou organizações sem fins lucrativos que criam e entregam serviços. Este aspecto também é tratado por Téboul (2002, p. 8), ele comenta que “a transferência de postos de trabalho da agricultura para o setor

secundário, e depois para o terciário, constitui a mudança mais radical deste século, e encontra-se em todo os países do mundo”.

Apesar de parecerem exageradas, as colocações dos autores ganham força ao se analisarem os números deste setor no Brasil. O setor de serviços aumentou sua participação na ocupação da mão-de-obra, de 24% em 1950 para 50% em 1989. Este crescimento foi compensado pela diminuição de atividades na agricultura, que passou de 60% a 23% no mesmo período e pela diminuição do crescimento industrial, que cresceu expressivamente entre 1960 e 1980, mas estacionou entre 1980 e 1989 (GIANESI e CORRÊA, 1994).

De acordo com Giansesi e Correa (1994, p. 19), comentando sobre o crescimento do setor a partir do ano 2000, “mantendo-se a atual tendência de crescimento do setor de serviços no Brasil, possivelmente mais de 60% da população em idade ativa estará alocada ao setor de serviços”.

Grönroos (1993, p. 10) citando Cowel (1984) aponta três grandes motivos para o crescimento da ‘economia dos serviços’: 1. “o retardo no crescimento da produtividade da mão-de-obra em serviços, se comparando ao resto da economia; 2. o crescimento na demanda intermediária pelas empresas e 3. o crescimento na demanda final pelos clientes”.

Quanto ao primeiro motivo, o autor comenta que o volume de trabalhadores necessários para produzir bens decresceu, fato que não ocorre com o setor de serviços, que cada vez mais demanda por mão-de-obra. Referente ao segundo motivo, Grönroos (1993) comenta que o crescimento do número de indústrias acarretou em uma maior demanda de insumos para a fabricação e a geração de serviços, como exemplo o autor coloca os serviços de consultoria, de engenharia, de pesquisa de mercado, entre outros.

Por último, Grönroos (1993) discute que o crescimento da demanda pelos serviços se deve pela mudança da sociedade como um todo, que passou a ser mais rica, dessa forma possuindo uma relação diferenciada de vida, “a utilidade marginal dos bens diminuiu pelo menos no sentido relativo e os serviços ganharam importância” (GRÖNROOS, 1993, p. 11).

As novas tendências da sociedade também são vistas como razões para o crescimento do setor de serviços, segundo Schoell e Ivy (1981) citados por Grönroos (1993), essas tendências podem ser classificadas em 8 questões, apresentadas na Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Razões para o crescimento da Indústria de serviços

| | |
|--|---|
| 1. Maior afluência | Maior demanda por cuidados com o gramado, limpeza de tapetes e carpetes e outros serviços que os consumidores costumavam fazer por si próprios. |
| 2. Mais tempo de lazer | Maior demanda por agências de viagens, cidades de veraneio ou esportes de inverno e cursos para a educação de adultos. |
| 3. Alto percentual de mulheres na força de trabalho | Maior demanda por creches, serviços domésticos e refeições fora de casa. |
| 4. Expectativa de vida mais longa | Maior demanda por estabelecimentos de assistências aos idosos e por serviços de saúde. |
| 5. Maior complexidade dos produtos | Maior demanda por especialista para proverem manutenção a produtos complexos como automóveis e computadores pessoais. |
| 6. Maior complexidade da vida | Maior demanda por profissionais que preparem o imposto de renda, aconselhamento de casais, consultoria legal e serviços relacionados a empregos. |
| 7. Maior preocupação com a ecologia e a escassez de recursos | Maior demanda por serviços adquiridos ou alugados como ônibus de porta-a-porta ou de aluguel de automóveis ao invés de compra de automóveis. |
| 8. Maior número de novos produtos | O surgimento de serviços como programação, conserto de computadores e periféricos e compartilhamento de informações, todos em decorrência do desenvolvimento da computação. |

Fonte: Schoell e Ivy (1981) citados por Grönroos (1993, p. 12).

Uma outra maneira de demonstrar a importância dos serviços para a economia é através de sua importância com relação ao produto interno bruto-PIB de um país, segundo Téboul (2002) os serviços representam a maior parte do PIB de países com economia forte, como: os Estado Unidos, com mais de 70% do PIB proveniente do setor de serviços; Reino Unido, França e Alemanha, com cerca de 70% do PIB.

O mesmo Téboul (2002) apresenta o termo “servilização” para enfatizar ainda mais a crescente importância deste setor, segundo ele:

estamos todos nos serviços hoje em dia, e no futuro estaremos bem mais, estamos numa sociedade de serviços, consequência inevitável do grau elevado de personalização e de interação dentro de um meio desregulamentado e competitivo, onde os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes.

Conclui o autor que, embora “o termo possa invocar uma imagem de servilismo, oferece um bom resumo da situação” (TÉBOUL, 2002, p.22).

Esse pensamento, que enfatiza a grande dimensão existente, hoje, do setor de serviços, foi abreviado, segundo Téboul (2002), por Theodore Levitt, desde 1972, que em um artigo da *Harvard Business Review*, profetizou: “As indústrias de serviços não existem. Há somente indústrias cuja dimensão serviço é mais importante ou menos importante do que a das outras indústrias. Todos estão nos serviços”.

Nesse contexto parece existir uma crescente necessidade das organizações perceberem que o “negócio” de todos está, direta ou indiretamente, ligada aos serviços, dessa forma devem procurar conceber e projetar serviços bem sucedidos, garantindo assim não só novos mercados, como também a própria sobrevivência.

O próximo tópico apresenta algumas definições de serviços, procurando desenvolver uma concepção mais clara que permita compreender o campo dos serviços.

2.2 Serviço - uma definição

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores da produção (LOVELOCK e WRIGHT, 2002).

Essa definição apresentada por Lovelock e Wright (2002) parece procurar definir os serviços diferenciando-os dos bens, essa mesma comparação é usada por Hoffman e Bateson (2003) para definir serviço, contudo, os autores alertam que nem sempre é fácil prover um exemplo de um bem puro ou um serviço puro, tendo em vista que “um bem puro implicaria que os benefícios recebidos pelo cliente não contivessem elementos fornecidos por serviços. Da mesma forma, um serviço puro não conteria bens tangíveis” (HOFFMAN E BATESON, 2003, p. 4).

Ainda segundo os autores acima citados, muitos dos serviços providos hoje em dia contêm pelo menos um elemento tangível, como o cardápio ou os pratos em um restaurante, por outro lado os bens também contêm elementos intangíveis como a entrega e assistência técnica.

Uma maneira de melhor compreender essa diferenciação entre bens e serviços é fornecida pela escala de tangibilidade, apresentada na Figura 1.

Figura 1 - Escala de tangibilidade

Fonte: Shostack (1977) citado por Hoffman e Bateson (2003, p. 5).

A escala parece deixar claro que o que realmente acontece é que alguns serviços possuem grau de tangibilidade maior que outros e que mesmo bens como automóveis e refrigerantes contém elementos de serviços (intangíveis).

Corroborando o pensamento apresentado, Levitt (1981), conclui que, embora os intangíveis estejam diretamente associados aos serviços, há um grau de intangibilidade também nos bens de tangíveis. Por esta razão, é necessário identificar aspectos da intangibilidade tanto nos produtos tangíveis quanto nos intangíveis, dado o tratamento diferenciado requerido por essa característica.

Para Grönroos (1993, p. 34) “serviço é um fenômeno complexo. A palavra tem muitos significados, variando de serviço pessoal a serviço com um produto”. Ainda segundo o mesmo autor existe uma grande variedade de definições de serviços por vários autores. Ele aponta que a maioria das definições encara de forma muito restrita o fenômeno dos serviços e aborda apenas aqueles serviços prestados por empresas chamadas de ‘empresas de serviços’.

Grönroos (1993, p. 34-36) ainda apresenta algumas das principais definições de serviços, que vão desde a década de 1960, quando o tema passou a ter destaque na literatura de marketing, até o final da década de 1980.

Quadro 2 - Definições de serviços

| Autor e ano do trabalho | Definição |
|--|--|
| AMA - AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 1960 | serviço: atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens. |
| REGAN, 1963 | Serviços representam, ou satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação), ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços. |
| JUDD | Serviços colocam no mercado: uma transação no mercado, realizada por uma empresa ou por um empreendedor, onde o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade (ou título, se algum) de uma mercadoria tangível. |
| BESSOM, 1973 | Para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio. |
| BLOIS, 1974 | Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem. |
| STANTON, 1974 | Serviços (são) atividades separadamente identificáveis e intangíveis que provêem a satisfação de um desejo quando colocados no mercado a consumidores e/ou usuários industriais e que não estão necessariamente associados à venda de um produto ou de um outro serviço. |
| LEHTINEM, 1983 | Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor. |
| ANDERSEN <i>et al.</i> , 1983 | Serviços são quaisquer benefícios intangíveis, que são pagos direta ou indiretamente e que freqüentemente incluem um componente físico ou técnico maior ou menor. |
| KOTLER e BLOOM, 1984 e KOTLER, 1988 | Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico. |
| FREE, 1987 | O atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na atividade pós-venda, através da realização de uma série de funções |

| | |
|-----------------|---|
| | que se equiparam ou que superam a concorrência, de forma a prover um lucro incremental para o fornecedor. |
| GUMMESSON, 1987 | Serviço é algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre o seu pé. |

Fonte: Grönroos (1993, p. 34-36).

As definições apresentadas no Quadro 2, demonstram como as definições de serviços evoluíram, da condição de acessório de um bem físico (AMA - American Marketing Association, 1960) para uma condição de independência (KOTELER, 1988). Grönroos (1993) ainda destaca que cada uma das definições apresenta seus benefícios e também suas limitações, a última definição de Gummesson (1987) reflete bem o debate sobre as definições de serviços, ela se apresenta muito mais como uma crítica às tentativas de se encontrar uma definição de consenso do que uma definição propriamente dita, e mesmo assim parece ser restrita, de uma forma ou de outra, conclui o autor.

Ainda que relutante quanto à questão em debate, Grönroos (1993, p. 36), partindo do estudo e observação das definições arroladas e combinando aquelas sugeridas por Lehtinen (1983), Kotler e Bloom (1984) e por Gummesson (1987), propõe a seguinte definição para serviço:

o serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços, que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Apesar das inúmeras definições e dos diversos conceitos propostos por vários estudiosos e autores, no entender de Grönroos (1993), parece haver uma noção crescente entre os pesquisadores, e também entre profissionais das mais diversas áreas, de que é provavelmente impossível e até mesmo desnecessário continuar a debater as definições de serviço. O autor sugere ser mais proveitoso observar e

discutir as características que parecem ser comuns à maioria dos serviços, do que persistir no debate estéril de suas definições e alternativas.

O tópico a seguir visa, justamente, oferecer uma visão mais detalhada das especificidades dos serviços.

2.2.1 Características dos serviços

As características mais comuns dos serviços, incluindo a intangibilidade, característica comumente destacada na literatura que trata o tema de serviços, observadas em Lovelock (1983); Normann (1991); Zeithaml *et al.* (1985); Grönroos (1993); Kotler (2000); Lovelock e Wright (2002) e Hoffman e Bateson (2003), são as seguintes:

- Intangibilidade – refere-se à impossibilidade de ver, tocar, cheirar e provar um serviço, fazendo com que seja difícil, por exemplo, precificá-lo ou perceber sua qualidade. A intangibilidade, característica básica do serviço, faz com que seja impossível descrevê-lo em termos concretos;
- Inseparabilidade – refere-se ao fato de que os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, ou seja, existe uma simultaneidade entre produção e consumo. Há um alto grau de interação entre consumidor e vendedor, que, por um lado, insere o consumidor no processo de produção e, por outro lado, gera incerteza, já que a presença do consumidor nesse processo pode afetar a qualidade do serviço;

- Heterogeneidade – refere-se ao fato dos serviços apresentarem tendência de alta volatilidade em sua performance. A qualidade e a essência de um serviço podem variar de produtor para produtor, de consumidor para consumidor e a cada dia;
- Perecibilidade – refere-se ao fato de um serviço não poder ser estocado. Quando a demanda é estável, o mercado é abastecido sem maiores preocupações, porém quando a demanda passa a flutuar, as empresas de serviços lidam com problemas de difícil resolução.

Outras características, consideradas secundárias pelos autores apresentados, são:

- O fator tempo assume uma grande importância nos serviços, pois a sua entrega se dá em tempo real e existem limites para a espera por parte dos consumidores;
- A distribuição dos serviços é direta, já que os mesmos não podem ser estocados, dada a simultaneidade de produção e consumo;
- Nos serviços, podem ser utilizados tanto canais eletrônicos de entrega como uma fusão de “fábrica”, ponto de venda e de consumo em um único lugar;
- Os serviços não podem ser transportados, por isso, ou são levados aos clientes ou estes devem ser trazidos ao local de produção dos serviços;

2.2.2 Classificações de serviços

Entendendo-se que existe uma variedade de serviços e que os conceitos ligados à gestão de suas operações não são generalizáveis a todos os tipos, pode-se concluir que classificar os serviços tem sido uma questão indiscutivelmente tão polêmica quanto defini-los.

De acordo com Lovelock e Wright (2002, p.30) citando Copeland (1923) “os praticantes de marketing há muito reconhecem o valor de se desenvolver estratégias distintivas para diferentes tipos de bens”, os mesmos autores apontam que uma das formas clássicas de classificar os tipos de bens é usando categorias, dessa forma, segundo eles, os bens podem ser divididos em: bens de conveniência, de compra, de especialidade, entre outros. Segundo Lovelock e Wright (2002) este esquema auxilia os gerentes a obterem uma melhor compreensão de seu público-alvo, podendo fornecer *insights* na administração da distribuição dos produtos.

A partir desse pensamento Lovelock e Wright (2002) afirmam que da mesma forma que a classificação dos bens se faz necessária para uma melhor gestão da empresa, uma classificação dos serviços também é necessária.

No entender de Lovelock e Wright (2002), apesar de existirem classificações de serviços baseadas nas classificações de bens, o modo tradicional de classificar serviços é por ramo de atividades. Os autores exemplificam afirmando que os gerentes de serviços podem dizer: “estamos no ramo de transportes”, ou hotelaria, finanças, telecomunicações, reparo e manutenção. Esses agrupamentos, apesar de trazerem benefícios, ao definir os produtos principais oferecidos pela empresa e ao entender tanto as necessidades do cliente como as da concorrência, podem não captar a verdadeira essência de cada ramo de negócios, uma vez que a prestação de serviços pode ser muito diferente, mesmo dentro de uma única categoria. Os serviços de refeições, por exemplo, podem variar, desde as lanchonetes de aeroportos, até restaurantes de alto padrão.

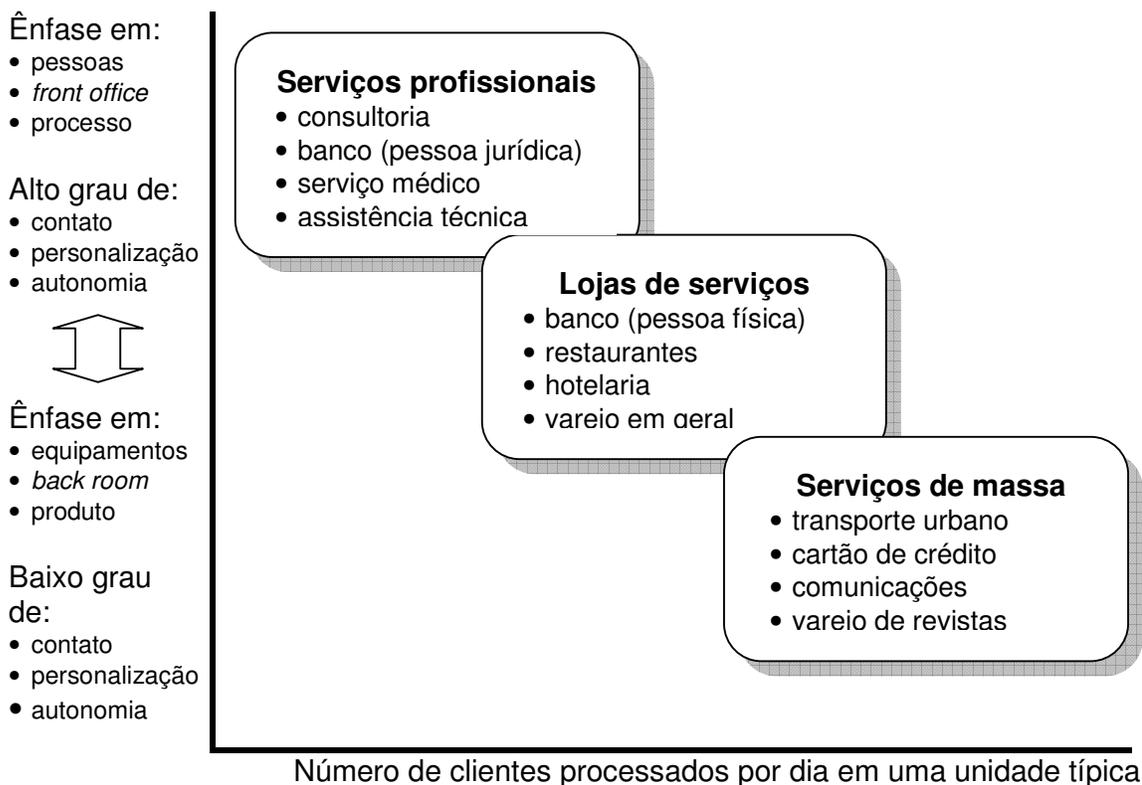
Silvestro *et al.* (1992) citados por Gianesi e Corrêa (1994, p.44), propõem uma forma de classificação dos serviços usando as seguintes dimensões: “foco em pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de personalização do

serviço, grau de julgamento pessoal dos funcionários, foco no produto ou no processo e *front office* ou *back room*". Do cruzamento destas seis dimensões os autores criam três categorias de prestação de serviços, ilustradas na Figura 2, a saber:

a) Serviços profissionais: são aqueles em que o cliente geralmente busca no fornecedor do serviço uma capacitação de que não dispõe, como por exemplo, serviços médicos ou de assistência jurídica. Existe alto grau de contato com o cliente e, em geral, o ciclo da prestação de serviço é longo, como tratamentos odontológicos ou consultorias, dessa forma há um número baixo de clientes 'processados' em um único dia.

b) Loja de serviços: é visto como o processo intermediário do contínuo entre serviços profissionais e serviços de massa (ver Figura 2). É caracterizado por 'processar' um número maior de clientes por dia, como exemplos desta classificação estão os hotéis, restaurantes e o varejo em geral. O serviço pode ser gerado tanto na linha de frente do atendimento (balcão de lojas, *lobby* dos hotéis e salão de restaurantes) quanto na retaguarda ou suporte (lavanderia e limpeza de quartos nos hotéis, cozinhas dos restaurantes e setor de compras das lojas).

c) Serviço de massa: atende um maior número de pessoas por unidade de tempo. São serviços pouco personalizados e com um alto grau de padronização das operações, o que favorece a utilização de equipamentos para a produção dos serviços. Exemplos dessa categoria são: transportes urbanos (ônibus, metrô), grandes supermercados, transmissão de rádio e televisão.

Figura 2 - Classificação dos processos de serviço

Fonte: Silvestro *et al.* (1992) citados por Gianesi e Corrêa (1994, p. 44).

Segundo Gianesi e Corrêa (1994) a classificação proposta por Silvestro *et al.* (1992) é eficiente, contudo também fazem a ressalva que a não inclusão da participação do cliente e o fato de haver a possibilidade de existirem exemplos que não se ajustem perfeitamente à classificação, tornam o modelo restrito há alguns tipos de serviço.

Exemplificando isso, Gianesi e Corrêa (1994) comentam que o transporte de passageiros está baseado em equipamentos, mas a ênfase está tanto no produto (resultado) como no processo e no valor gerado no *front office* com alto grau de contato com o cliente.

Na análise da produção brasileira de serviços, Kon (1994) usa uma outra forma mais simples de classificação de serviços, segundo ela os serviços podem

ser: de comércio, de transportes e de comunicações, atividades financeiras, serviços sociais, de administração pública, serviços de reparação, serviços auxiliares de empresas e demais serviços.

Fazendo um resumo das formas mais recorrentes de classificar os serviços, Lovelock e Wright (2002) listaram as mais significantes maneiras de classificação ou agrupamento dos serviços, apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Maneiras significativas de classificar os serviços

- Grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos de serviços
- Destinatário direto do processo de serviço
- Grau de personalização ou padronização
- Natureza da relação com os clientes
- Medida na qual oferta e demanda estão em equilíbrio
- Medida na qual instalações, equipamentos e pessoal participam da experiência de serviço

Fonte: Lovelock e Wright (2002, p. 32)

Formas mais simples e mais complexas são encontradas na literatura de serviços, com relação a isso Tavares (1986), Evrard e Rodrigues (1995) afirmam que não existem tipologias de serviços aceitas indistintamente, amplamente e tampouco consensualmente, porém, também afirmam que estes muitos esquemas de classificação, desenvolvidos por diversos autores, ajudam a compreender, entender e demonstrar a diversidade do setor de serviços.

Esses autores ainda afirmam que a maneira como os serviços são classificados pode propiciar a identificação de problemas e o desenvolvimento de estratégias de marketing e produção, assim como permitir a adoção de soluções empregadas em organizações de setores de serviços distintos, mas que tenham características comuns.

Corroborando esse pensamento Giancesi e Corrêa (1994) afirmam que compreender as características principais dos serviços, da mesma forma que discussão das características secundárias ou derivadas, é tarefa fundamental para se compreender os fatores que influenciam o poder de competitividade das empresas num ambiente de serviços.

Para o presente estudo é adotada a classificação proposta por Lovelock e Wright (2002) que entende o serviço como um processo, nesta classificação há uma mescla entre a classificação que agrupa os destinatários direto do processo de serviço (pessoas e bens) com a natureza do ato do serviço (ações tangíveis e ações intangíveis).

Comentando sobre a natureza dos processos em serviços os autores afirmam que os profissionais de marketing normalmente não precisam conhecer os detalhes da produção dos bens físicos, na visão dos autores isto é responsabilidade dos profissionais que controlam os processos de fabricação ou manufatura. Entretanto, nos serviços a situação é diferente. “Uma vez que os clientes estão freqüentemente envolvidos na produção do serviço, os profissionais de marketing precisam entender a natureza dos processos aos quais os clientes estão expostos” (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p. 34).

Ainda de acordo com Lovelock e Wright (2002) os processos em serviços, que são entendidos como uma série de ações ou passos, vão de procedimentos simples, como abastecer um tanque de combustível de um carro, até atividades de alta complexidade como transportar passageiros em um vôo internacional.

Enxergando os serviços sob uma perspectiva puramente gerencial, Lovelock e Wright (2002) propõem uma classificação em quatro grupos, onde duas categorias são processadas: pessoas e objetos. O Quadro 4 mostra o esquema de quatro

direções, com base em ações tangíveis, quer seja nos corpos das pessoas ou nos bens do cliente, e ações intangíveis nas mentes das pessoas ou seus bens intangíveis.

Quadro 4 - Categorias de processos de serviços

| Qual a natureza do ato do serviço? | Quem ou o que é o destinatário direto do serviço? | |
|------------------------------------|--|---|
| | PESSOAS | BENS |
| <i>Ações tangíveis</i> | <p><i>Processamento com pessoas</i></p> <p>Serviços dirigidos aos corpos das pessoas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transportes de passageiros - Assistência médica - Hospedagem - Salões de beleza - Fisioterapia - Academias de ginástica - Restaurantes/bares - Barbearias - Serviços funerários | <p><i>Processamento com bens</i></p> <p>Serviços dirigidos a posses físicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transporte de cargas - Reparo e manutenção - Armazenamento/estocagem - Distribuição de varejo - Lavanderias - Abastecimento de combustíveis - Paisagismo/jardinagem - Remoção e reciclagem de lixo |
| <i>Ações Intangíveis</i> | <p><i>Processamento com estímulo mental</i></p> <p>Serviços dirigidos às mentes das pessoas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propaganda - Artes e entretenimento - Transmissão de rádio e televisão - Consultoria administrativa - Educação - Serviços de informação - Concertos de música - Psicoterapia | <p><i>Processamento com informação</i></p> <p>Serviços dirigidos a bens intangíveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contabilidade - Processamento de dados - Seguros - Finanças - Serviços jurídicos - Investimentos |

Fonte: Lovelock e Wright (2002, p. 35)

Segundo Lovelock e Wright (2002) cada uma das quatro categorias envolve formas fundamentalmente diferentes de processos, com implicações vitais na gerencia de marketing, operações e recursos humanos. Concluem os autores que o

entendimento das diferenças e variações das categorias é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de serviços.

No caso do transporte aéreo de passageiros, classificado como um serviço dirigido aos corpos das pessoas (ação tangível/pessoas) o entendimento dos processos envolvidos na prestação do serviço não só oferecerá *insights* sobre a natureza dos benefícios do serviço, mas também proporcionará uma compreensão do comportamento exigido do cliente nesse ramo de atividade.

No tópico a seguir é apresentado outro construto fundamental na compreensão da dinâmica dos serviços: a qualidade na prestação de serviços.

2.3 Qualidade em serviços

Apesar de ser indiscutivelmente importante para o setor de serviços, principalmente no contexto econômico atual, a qualidade ainda é negligenciada por muitas organizações, “as empresas não raras vezes focalizam os aspectos relacionados aos processos de produção dos serviços sem uma preocupação maior com a qualidade com que são prestados” (EULETÉRIO e SOUZA, 2002, p. 1).

De acordo com Giansesi e Corrêa (1994, p.195), “com raras e honrosas exceções não existe uma cultura bem estabelecida, tanto em termos de buscar prestar um bom serviço, como de exigir um bom serviço pelo qual pagamos”. Ainda segundo os autores, os principais motivos responsáveis pela baixa qualidade na indústria de serviços são:

- frequentemente os trabalhadores da indústria de serviços são considerados mão-de-obra ‘temporária’ e, como tal, merecedores de baixos níveis de atenção gerencial para motivação e treinamento;
- excessiva ênfase em cortes de custos e busca míope por produtividade de recursos causa degradação no nível de personalização e qualidade de atendimento;

- clientes, em geral acostumados com um nível pobre de serviços, não têm o hábito de exigir mais;
- é normalmente difícil padronizar serviços, principalmente os intensivos em mão-de-obra, pela variabilidade de clientes, de prestadores de serviço e de situações que tipicamente ocorrem em situações reais;
- a qualidade do pacote de serviços ofertada é freqüentemente e, em grande parte, intangível e, portanto, difícil de medir e controlar.

De um outro lado, o acadêmico, segundo Rodrigues (2000), o tema 'qualidade' tem ganhado importância de estudiosos do marketing de serviços, podendo ser considerado um dos aspectos mais estudados da área. Ainda segundo o autor, alguns trabalhos pioneiros foram desenvolvidos nos idos dos anos 80, contudo, segundo ele, as pesquisas sobre esse tema ganharam desenvolvimento mais intenso nos últimos anos (GRÖNROOS, 1984; PARASURAMAN *et al.* 1985, 1988, 1994; CARMAN 1990; BOLTON e DREW 1991; CRONIN e TAYLOR 1992, 1994; BOULDING *et al.* 1993; TEAS 1993).

Mas o que seria qualidade de serviços? Qualidade de serviços ou qualidade percebida, segundo Zeithaml (1987) citado por Coulthard (2004), pode ser definida como o julgamento que os consumidores fazem da excelência global ou superioridade de um serviço, que ainda segundo o mesmo autor é distinta da qualidade objetiva, "é uma forma de atitude, relacionada em parte com a satisfação, mas sendo distinta desta, sendo o resultado de uma comparação entre expectativas com percepções de desempenho".

De acordo com Keillor *et al.* (2004), baseando-se na teoria nórdica de serviços, a qualidade de serviço está diretamente ligada com intenções de comportamento de clientes, dentre elas a lealdade e a satisfação. Além da vasta literatura de qualidade de serviço que apóia esta ligação (principalmente nos EUA - por exemplo, BOULDING *et al.*, 1993; CRONIN e TAYLOR, 1992; PARASURAMAN,

ZEITHAML, e BERRY, 1994; ZEITHAML, BERRY, e PARASURAMAN, 1996), a idéia de que os clientes preferem maior qualidade de serviços é bastante intuitiva, especialmente se preço e outros elementos de custo tangíveis e intangíveis são constantes.

A qualidade percebida também tem sido definida como uma relação comparativa entre as expectativas e a performance percebida de um serviço (GRÖNROOS, 1995; PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985).

Dessa forma, após comprarem e consumirem o serviço, os clientes comparam sua qualidade esperada com aquilo que realmente receberam, desconfirmando ou não as expectativas criadas. Os desempenhos de serviço que surpreenderem encantam os clientes, por ficarem acima dos seus níveis de serviço desejado, serão vistos como de qualidade superior.

A promessa de serviços que são não cumpridos leva a uma percepção de qualidade negativa, concluindo-se que não se pode prometer o que não se pode cumprir. Essa perspectiva sustenta a importância de administrar as expectativas, como afirma Solomon (2002, p. 251): “a insatisfação do cliente geralmente se deve às expectativas que ultrapassam a capacidade da empresa”.

Contudo, como afirma Prado (2002), essa teoria não é amplamente aceita na literatura sobre o assunto, citando Cronin e Taylor (1992), Prado (2002) comenta que a diferença entre a performance menos expectativas não têm uma relação direta com a Qualidade Percebida, como demonstrado nas pesquisas dos autores citados.

Ainda segundo ele, estes autores indicam que somente a avaliação da performance é suficiente para a mensuração da qualidade.

Não obstante, Berry e Parasuraman (1995) citados por Schwingel (2001) destacam a importância da orientação de esforços no atendimento ao consumidor

para que uma organização alcance excelência (qualidade) no desempenho de serviços. Segundo os autores, há circunstâncias em que a empresa oferece um serviço de forma descuidada, comete erros que poderiam ser evitados, ou faz promessas sedutoras que não são cumpridas, o que estremece a confiança do consumidor e abala a imagem da empresa. Através de uma pesquisa, os autores tentaram identificar os principais fatores determinantes da qualidade em serviços para os consumidores, os fatores são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Principais fatores determinantes da qualidade em serviços

| Atributo | Descrição |
|-----------------|---|
| Confiabilidade | A capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão |
| Sensibilidade | A disposição para atender e ajudar o consumidor e proporcionar um serviço rápido |
| Segurança | O conhecimento e a cortesia dos funcionários e suas habilidades em transmitir confiança |
| Empatia | A atenção e o carinho individualizados proporcionados ao consumidor |
| Tangibilidade | A aparência física das instalações, equipamentos, funcionários e material de comunicação. |

Fonte: Berry e Parasuraman, 1995.

Grönroos (1993), um destacado autor da área de qualidade em serviços, propõe, diante da gama de estudos que tentam demonstrar os fatores de boa qualidade, uma síntese dos achados das principais pesquisas do tema, em um conjunto de seis critérios de boa qualidade percebida do serviço, o autor argumenta que a lista não é resultado de uma pesquisa empírica adicional, mas sim uma integração dos estudos disponíveis. O Quadro 6 fornece a lista com os critérios da boa qualidade.

Quadro 6 - Os seis critérios da boa qualidade percebida do serviço

1. Profissionalismo e Habilidades (critérios ligados aos resultados)

Os clientes compreendem que o prestador de serviços, seus empregados, os sistemas operacionais e os recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional.

2. Atitudes e Comportamento (critérios ligados ao processo)

Os clientes sentem que os funcionários de serviços (pessoas de contato) estão preocupados com eles e se interessam em solucionar seus problemas de uma forma espontânea e amigável.

3. Facilidade de Acesso (critérios ligados ao processo)

Os clientes sentem que o prestador de serviços, sua localização, suas horas de operação, seus empregados e seus sistemas operacionais são projetados e operem de forma a facilitar o acesso aos serviços e estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível.

4. Confiabilidade e Honestidade (critérios relacionados ao processo)

Os clientes sabem que qualquer coisa que aconteça ou sobre a qual se concorde será cumprida pela empresa, seus empregados e sistemas, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes.

5. Recuperação (critérios relacionados a processos)

Os clientes compreendem que sempre que algo der errado ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontece, o prestador de serviços tomará de imediato e ativamente ações para mantê-los no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução.

6. Reputação e Credibilidade (critérios relacionados à imagem)

Os clientes acreditam que as operações do prestador de serviço merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e que representam bom nível de desempenho e valores que podem ser compartilhados entre os clientes e o prestador de serviços.

Fonte: Grönroos (1993, p. 61).

Segundo Grönroos (1993) os seis critérios devem ser encarados como diretrizes, ou princípios gerenciais, segundo ele, devido ao fato de terem sido baseados em um corpo sólido de pesquisa empírica e conceitual. Ainda segundo Grönroos (1993) a lista não deve ser limitada a somente os seis elementos apresentados, dependendo do ramo de atividade um critério pode ser mais importante que outro, ou ainda, como sugere o autor, podem surgir novos, como o *preço*, que apesar de haver poucas pesquisas que comprovem sua implicação na

percepção de qualidade, contudo, parece ser inegável que, especialmente quando um serviço é altamente intangível, o preço pode significar melhor qualidade.

Apesar de intuitivamente ser possível crer que a variável *preço* implica de alguma forma na percepção de qualidade, o tema não é muito discutido no âmbito acadêmico, diferentemente do tema a ser analisado no próximo tópico: a mensuração da qualidade em serviços, que gera um grande interesse de pesquisadores praticantes do marketing, tornando, assim, os achados do tema bastante conflitantes e não consensuais.

2.3.1 Medindo a qualidade dos serviços

O rápido crescimento das indústrias de serviços e a conseqüente elevação da concorrência tornaram necessário o uso de métodos de provisionamento e mensuração da performance de serviços para melhor atender o consumidor, retendo-o e mantendo-o fiel (COULTHARD, 2004).

Apesar da crescente necessidade de técnicas seguras para mensuração de qualidade, até 1988, nenhuma técnica foi criada de forma a ser aplicada genericamente para todos os tipos de serviços e que pudessem identificar quais as expectativas e percepções dos serviços oferecidos.

Este fato mudou com o desenvolvimento da SERVQUAL idealizada por Parasuraman, Berry e Zeithaml em 1988. A SERVQUAL é uma ferramenta, também chamada de escala, que fornece um esqueleto através do formato de expectativas e percepções estruturado para cinco dimensões.

Suas dimensões (tangibilidade, confiabilidade, sensibilidade, segurança e empatia), desenvolvidas em vinte e duas variáveis, representam os critérios

principais de avaliação que transcendem empresas e mercados específicos, ver Quadro 7.

Quadro 7 - Dimensões da escala SERVQUAL

| |
|--|
| Confiabilidade |
| Capacidade para prestar o serviço prometido, de forma segura e acurada. |
| Presteza |
| Boa vontade para servir o usuário e fornecer atendimento ágil. |
| Garantia |
| Conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança. |
| Empatia |
| Consideração e atenção individualizada que a empresa presta ao seu usuário. |
| Aspectos tangíveis |
| Aparência das instalações físicas, prédios, equipamentos, do pessoal e dos materiais de comunicação. |

Fonte: adaptado de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988).

Essa escala consiste num questionário elaborado em duas seções, a primeira correspondente às expectativas, com 22 afirmativas que procuram delinear as expectativas gerais do respondente em relação ao serviço prestado, a segunda seção busca medir o julgamento do usuário sobre o desempenho do serviço prestado pela empresa investigada. Para cada afirmativa é usada uma escala tipo *Likert* de 7 pontas, que vai de "discordo totalmente", associada ao número 1, até "concordo totalmente", associada ao número 7.

O modelo de mensuração de qualidade, proposto por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988) provocou uma série de críticas de diversos investigadores e praticantes de marketing, dentre eles destaca-se Carman (1990) que propôs que o modelo não era válido para aplicação em qualquer tipo de serviço. Assim como Carman (1990) outros autores propuseram alterações e revisões na SERVQUAL original, apesar da afirmação dos autores do modelo que a ferramenta tem uma grande e larga aplicabilidade, contudo, numerosos estudos não obtiveram sucesso ao validar essa afirmação, apesar de que muitos dos estudos realizados não

reproduziram a metodologia proposta originalmente, como comenta Smith (1995) citado por Coulthard (2004).

Ainda segundo Coulthard (2004), as principais críticas ao modelo SERVQUAL podem ser agrupadas em cinco pontos, a saber:

➤ Críticas com relação à base conceitual;

Cronin e Taylor (1992 e 1994) citados por Coulthard (2004) argumentaram que a qualidade percebida poderia ser mais bem definida como sendo uma atitude. Dessa forma, os autores concluem que o uso do modelo de desconfirmação da expectativa adotado por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988) é inapropriado. No seu lugar, deveria ser usado um modelo atitudinal de qualidade de serviços.

➤ Críticas com relação à orientação do processo;

A SERVQUAL foi criticada por seu foco nos processos de entrega de serviço em lugar do resultado técnico do encontro de serviço de acordo com Mangold e Babakus (1991); Cronin e Taylor (1992); Richard e Allaway (1993) citados por Coulthard (2004).

De acordo com Mangold e Babakus (1991), o foco da SERVQUAL, baseada nos aspectos funcionais do processo de entrega de serviço, não permitem avaliações precisas de qualidade de serviço.

➤ Críticas com relação à dimensionalidade;

Uma das maiores críticas feitas a SERVQUAL trata da sua dimensionalidade. Numerosos estudos não têm identificado as dimensões subjacentes originalmente propostas por Parasuraman *et al.* (1988). Segundo Peter

et al. citado por Coulthard (2004) a quantidade de dimensões é influenciada pelo contexto e os métodos de avaliação utilizados

- Críticas com relação aos parâmetros de expectativa;

Coulthard (2004) informa que uma série de estudos tem criticado a natureza dos parâmetros relacionados às expectativas usados na comparação com as percepções dos consumidores. Ainda segundo Coulthard (2004), ambigüidade na bateria de expectativas indica que grande parte das variâncias da escala resultam da interpretação dos respondentes com relação às perguntas feitas de forma diferente.

Ainda segundo Coulthard (2004), outras críticas ao paradigma da desconfirmação e o efeito independente da percepção estão presentes em vários estudos, como, por exemplo, o de Cronin e Taylor (1992), onde sugerem que o SERVPERF, escala na qual apenas as percepções do serviço são analisadas, é melhor do que a SERVQUAL.

- Críticas com relação a escala de *Likert* (Interpretação do ponto médio)

Smith (1995) evidencia que alguns respondentes não possuem o conhecimento necessário para responder algumas das variáveis da SERVQUAL, dessa forma registra sua resposta no ponto médio da escala, opção 4, podendo, dessa forma, indicar algo diferente do significado de fato ocorrido.

Apesar de Coulthard (2004), através da revisão das pesquisas que usam a SERVQUAL, propor algumas inconsistências e incoerências da escala, a SERVQUAL ainda continua sendo um importante instrumento de medição de

Qualidade de Serviços. Ainda segundo ele, mesmo seus principais críticos reconheceram sua popularidade e importância.

A grande conclusão a que se pode chegar é que a escala original pode ser adaptada ao objeto de estudo de modo a reduzir as suas deficiências e incoerências, apontadas por tantas pesquisas, podendo assim obter resultados mais precisos.

2.3.2 Distinção entre qualidade e satisfação

Um outro aspecto bastante discutido na literatura trata da distinção entre qualidade e satisfação do consumidor. Embora a qualidade do serviço e a satisfação do cliente sejam conceitos afins vale ressaltar que não são a mesma coisa, como afirmam Cronin e Taylor (1992 citados por LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p. 106):

Muitos pesquisadores acreditam que as percepções dos clientes sobre a qualidade se baseiam em avaliações cognitivas de longo prazo sobre a entrega de serviço de uma empresa, ao passo que a satisfação do cliente é uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica de serviço.

Alguns pesquisadores admitem que o conceito de qualidade de serviços aproxima-se muito do paradigma de desconformação (BITNER, 1990; BOLTON e DREW, 1991 citados por RODRIGUES, 2000). Porém como afirmam Parasuraman *et al.* (1988, p.3), “uma revisão da literatura sugere que existe um certo consenso de que a qualidade percebida de serviços e a satisfação do consumidor são construtos separados, apesar de compartilharem uma estreita relação”.

Por mais que as duas teorias tenham base no mesmo paradigma de desconformação, elas utilizam padrões diferentes de expectativas do consumidor. De acordo com Boulding *et al.* (1993) citados por Rodrigues (2000, p. 3), “a literatura

sobre a satisfação adota o padrão de expectativas preditivas (isto é, restrita à percepção de probabilidade de ocorrência do evento), enquanto que a qualidade de serviços adota o padrão de expectativas normativas”.

Uma outra diferença apontada por Rodrigues (2000) trata a satisfação como o resultado da avaliação que um consumidor faz em uma transação específica, enquanto que a qualidade percebida é geralmente encarada como uma atitude. Em consonância com isso, ainda de acordo com Rodrigues (2000, p. 3):

poderia se dizer que a satisfação do consumidor apresenta um caráter monopériodo, ou seja, relacionado a uma transação específica. Por outro lado, a qualidade de serviços, como atitude, apresenta um caráter multiperíodo, que se estende ao longo de várias transações.

De acordo com Oliver (1993) citado por Rodrigues (2000, p. 4):

a satisfação é determinada pela experiência de consumo de um produto ou de um serviço, enquanto que a qualidade pode ser percebida mesmo se essa experiência não ocorreu. Assim, para que o consumidor se sinta satisfeito (ou não) é absolutamente necessário experimentar o serviço.

O Quadro 8 traz um resumo das principais diferenciações entre os conceitos de qualidade de serviços e satisfação do consumidor.

Quadro 8 - Aspectos distintivos entre qualidade de serviços e satisfação do consumidor

| Qualidade de serviços | Satisfação do consumidor |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Caráter multiperíodo (resultante de várias transações) • Relativamente estável (geral e intemporal) • Análoga a uma atitude • Não necessariamente ligada à experiência de consumo • Padrão de expectativas normativas | <ul style="list-style-type: none"> • Caráter monopériodo (resultante de uma transação específica) • Específica ao ato de consumo (contingencial e situacional) • Influencia a atitude • Dependente da experiência de consumo • Padrão de expectativas preditivas |

Fonte: Rodrigues, A. C. M, 2000, p.4.

2.4 Falhas em serviços

Apesar da constante busca pela qualidade na prestação dos serviços e todo esforço das empresas para que não existam falhas, elas parecem ser inevitáveis. Sempre há probabilidade de, ao se produzir um serviço, as coisas saírem erradas (SLACK *et al.*, 1996).

Para Zeithaml e Bitner (2003) em todos os contextos de serviço, tanto em serviços prestados ao cliente, como serviços prestados a organizações, a falha é inevitável. Os mesmo autores ainda reforçam essa idéia, comentando que falha é inerente ao serviço, mesmo nas melhores empresas, com melhores intenções e que possuem sistemas de serviços de 'classe internacional'.

Na definição de Loverlock e Wright (2002) falha no serviço é a percepção dos clientes de que um ou mais aspectos específicos da entrega do serviço não atenderam suas expectativas. Ainda segundo Loverlock e Wright (2002, p.161) "características distintivas dos serviços como desempenho em tempo real, envolvimento do cliente, as pessoas como parte do produto e a dificuldade de avaliação, aumentam muito a chance da percepção de falhas no serviço".

Corroborando essa linha teórica, de que as falhas nos serviços estão associadas às características inerentes ao serviço, Hoffman e Bateson (2003) colocam que as razões que tornam falhas em serviços inevitáveis estão relacionadas diretamente com as especificidades ímpares que distinguem os serviços dos bens.

Assim, tomando-se as quatro características básicas dos serviços (intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e inseparabilidade), Hoffman e Bateson (2003) explicam que, por conta da intangibilidade, a comparação das percepções com as expectativas do consumidor torna-se uma avaliação altamente subjetiva, dessa forma implicando que nem todos os clientes ficarão satisfeitos. Por

conta da heterogeneidade, poderão ocorrer variações no processo de prestação de serviço, assim, dificilmente os encontros de serviço serão idênticos. Por conta da perecibilidade, o equilíbrio entre oferta e demanda é casual, os consumidores dos serviços podem sofrer atrasos, ou o funcionário de serviço, ocasionalmente, pode perder tempo/paciência, tentando lidar com o excesso de clientes. E por fim, por conta da inseparabilidade, característica que põe o prestador de serviço frente a frente com o cliente, uma infinidade de falhas podem surgir decorrentes desse encontro.

Diante da premissa de que as falhas são inerentes aos serviços, parece ser adequado que as empresas, após aceitarem que os processos não são perfeitos e podem gerar falhas, não só conhecessem os diferentes motivos das falhas, mas também identificassem as que são mais importantes para a qualidade do serviço oferecido.

Um outro aspecto bastante comentado quando se fala em falhas em serviços é o defeito 'ZERO'. Berry e Parasuraman (1995) apontam que o 'defeito zero' é algo decisivo nos serviços, tal como na fabricação de bens industrializados.

Porém, segundo Ganesi e Corrêa (1994), a idéia de que 'defeito zero' é tão importante nos serviços quanto na fabricação de bens, só foi introduzida com o advento da qualidade total, uma vez que na tradicional abordagem da administração de qualidade colocava-se, quando da fabricação de bens, uma margem de 3% de produtos defeituosos, tradicionalmente, como sendo uma margem aceitável. Os autores explicam que essa margem de defeitos era aceita devido ao fato de que, através de técnicas de controle da produção, poder-se-iam eliminar os produtos/bens defeituosos antes destes chegarem ao consumidor final.

Já no setor de serviço essa idéia de que há níveis aceitáveis de defeitos não pode ser concebida. Giansesi e Corrêa (1994, 201) descrevem, a partir dos exemplos abaixo, situações em que fica claro que em serviços o único nível aceitável de erros é ZERO. Segundo eles:

a) em uma companhia aérea que tenha um nível “aceitável” de pousos defeituosos: para cada 100 pousos, se aceita que um não chegue inteiro e a salvo ao chão. Absurdo;

b) é aceitável que 20% dos lançamentos bancários fossem feitos de maneira errada? Dificilmente;

c) uma enfermeira que fizesse seus superiores satisfeitos com seu trabalho porque ao longo de um ano ela só derrubou 1% dos recém-nascidos que carregou. Difícil de imaginar.

Como se percebe, não pode haver margem de serviços ‘defeituosos’, não há nível aceitável de falhas. Giansesi e Corrêa (1994) afirmam que se as companhias aéreas, a maioria dos bancos e alguns hospitais e maternidades possuem sistemas de operação de serviços que mantenham seus defeitos/falhas muito próximos de zero, por que outros tipos de serviços devem agir diferentes? Segundo os autores, nenhuma empresa de serviço deve contentar-se com nível algum de defeitos que não seja ZERO.

Porém, apesar de todos estes preceitos, as falhas acontecem. Uma classificação das falhas, proposta por Slack *et al.* (1996), é apresentada abaixo:

- Falhas no projeto - podem ocorrer pelo fato de o projeto estar mal dimensionado para a necessidade de produção. Algumas falhas ocorrem porque uma característica da demanda não foi observada, outras porque as circunstâncias em que a produção tem que trabalhar não são as esperadas.

- Falhas nas instalações - as máquinas, equipamentos e acessórios têm a probabilidade de sofrerem uma avaria (pequeno dano) ou parar seu funcionamento completamente (falha). Ambas podem causar prejuízos ao cliente.
- Falhas de fornecedores - qualquer falha no prazo de entrega ou na qualidade dos bens e serviços fornecidos pode desencadear uma falha dentro do processo produtivo. Quanto mais uma produção depender de fornecedores de materiais ou serviços, tanto mais terá probabilidade de falhar devido a *inputs* defeituosos ou de baixo padrão.
- Falhas de clientes - os clientes podem usar mal os serviços oferecidos pela empresa. A falta de atenção ao ler manuais de instrução ou a falta de bom senso dos clientes podem ser as causas da falha. Os autores afirmam que a maior parte das organizações aceitará que tem a responsabilidade de educar seus clientes no uso de seus serviços para reduzir, ao máximo, o índice de falhas e a posterior insatisfação de seus clientes.

Já Hoffman e Bateson (2003, p. 387) apresentam uma outra classificação para os tipos de serviços, segundo eles as falhas se situam em três categorias:

- 1 - Falhas nos sistemas de prestação/entrega do serviço;
- 2 - Falhas nas respostas às necessidades e pedidos dos clientes, e;
- 3 - Falhas nas ações dos funcionários não induzidas e não solicitadas.

Segundo Hoffman e Bateson (2003, p. 392), as falhas de sistemas da prestação de serviço são o núcleo da oferta de serviço de uma empresa,

comentando sobre um caso de uma companhia aérea estudada, os autores dão como exemplos de falhas de sistemas em uma empresa aérea: alimentos estragados e cerveja morna; bagagem maltratada; mudança de horário de vôos sem aviso; condições deploráveis do avião; cobertores e travesseiros inadequados; e diminuição do número adequado de comissários de bordo para satisfazer as necessidades dos passageiros. Ainda segundo Hoffman e Bateson (2003) essas atividades estão diretamente ligadas ao núcleo de serviço da empresa aérea.

De acordo com eles, normalmente, as respostas a falhas no sistema de prestação de serviço decorrem de reações dos funcionários a três tipos de falhas: 1 - serviço indisponível; 2 - serviço extraordinariamente lento; 3 - outras falhas de serviço básico.

Hoffman e Bateson (2003, p. 394) colocam que as variáveis do primeiro grupo podem ser explicadas da seguinte forma:

Serviço indisponível é a falha ou ausência de serviço normalmente disponível. Serviço extraordinariamente lento são serviços ou funcionários cuja execução ou desempenho os clientes percebem como inexplicavelmente vagarosos. Outras falhas abrangem todos os outros serviços essenciais oferecidos pela empresa e que não estão de acordo com as expectativas dos clientes.

Já quanto as necessidades e pedidos do cliente, os autores explicam que estas falhas estão ligadas às respostas dos funcionários quanto às necessidades implícitas e explícitas dos clientes. Em geral, afirmam os autores que são quatro as reações dos funcionários a tipos de falhas decorrentes desta categoria, são elas: 1- necessidades especiais; 2- preferência do cliente; 3- erros do cliente e 4- outras pessoas que perturbam.

Hoffman e Bateson (2003, p. 394), agora explicando as variáveis do segundo grupo, dizem que:

Necessidades especiais são aquelas baseadas em necessidades médicas, psicológicas, de idioma ou sociais de um cliente. Preferência do cliente são as demandas não devidas a necessidades médicas, psicológicas, de idioma ou sociais. Erros dos clientes são falhas do serviço desencadeadas por erros admitidos pelo cliente. Outras pessoas que perturbam são os clientes que influenciam negativamente a experiência de serviço de outros clientes.

A última categoria apresentada pelos autores, ações do funcionário não induzidas e não solicitadas, tanto boas quanto más, são ações que o cliente não solicita por meio de um pedido, nem fazem parte do sistema básico de prestação de serviço. As subcategorias são: 1- nível de atenção; 2- ação inusitada; 3- normas culturais; 4- *gestalt* e 5- condições adversas.

Hoffman e Bateson (2003, p. 395), explicando as variáveis do último grupo, colocam que:

Nível de atenção é a tensão positiva e/ou negativa prestada ao cliente por um funcionário. Ação inusitada é a ocorrência, tanto positiva como negativa, em que um funcionário reage de modo incomum. Normas culturais são ações do pessoal de serviço que reforçam positivamente ou violam normas culturais da sociedade. *Gestalt* é a avaliação do cliente feita holisticamente e apresentada em termos gerais de satisfação ou ojeriza. Condições adversas são as ações positivas ou negativas dos funcionários sob condições estressantes.

Bitner *et al.* (1990) realizaram uma análise de 352 incidentes insatisfatórios coletados de clientes de aviação comercial, restaurantes e hotéis, procurando identificar quais as fontes potenciais de falhas na mente do consumidor. Os principais resultados desse estudo foram que menos da metade das falhas proveio de falhas no sistema de transmissão (entrega) do serviço. No caso do setor aéreo, cerca de 45,5% das falhas apontadas são decorrentes da entrega do serviço, seguido de falhas quanto a necessidades com pedidos de clientes, com pouco mais de 30% do total e ações não solicitadas dos funcionários com cerca de 27,3%.

Uma outra forma de identificar falhas nos serviços é apresentada por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), que desenvolveram o modelo chamado de 5 *gaps*.

O esquema é explicado pela figura 3, que apresenta os 5 *gaps*, e analisa as possíveis causas da baixa qualidade percebida pelo cliente. De acordo com Giancesi e Corrêa (1994, p. 202):

GAP 1: Falha na comparação da expectativa do consumidor – percepção gerencial. Os gerentes de serviço nem sempre são capazes de identificar apropriadamente quais são as expectativas reais dos clientes quanto ao que seja um serviço de qualidade.

GAP 2: Falha na comparação percepção gerencial – especificação da qualidade do serviço. A gerência nem sempre incorpora, nas especificações do serviço a ser prestado, elementos capazes de atender a todas as expectativas levantadas pelos clientes, por vezes deixando de fora uma ou algumas expectativas consideradas importantes.

GAP 3: Falha na comparação especificação do serviço – prestação do serviço. Mesmo quando a especificação do serviço está adequada, às vezes o sistema falha na prestação do serviço ao cliente propriamente dita.

GAP 4: Falha na comparação prestação do serviço – comunicação externa com o cliente. Este é um tipo comum de falha. As empresas prestadoras de serviços se vêem normalmente num dilema: se a propaganda feita cria uma expectativa baixa nos clientes, por um lado é fácil satisfazê-los, mas por outro ficará difícil atraí-los; se a propaganda é tal que cria uma expectativa alta, é mais fácil atrair os clientes, mas é mais difícil satisfazer as altas expectativas. Isto indica que é importante gerenciar bem as expectativas dos clientes, para que estas fiquem em patamar que represente um equilíbrio entre atratividade e possibilidade de atendimento por parte do sistema.

GAP 5: Falha na comparação expectativa do cliente – percepção do cliente. Esta falha é resultante da ocorrência de falhas dos tipos 1 e 4. Um aspecto interessante é que as falhas 1 e 4 podem estar ocorrendo simultaneamente, anulando-se mutuamente, não gerando, num primeiro momento, falhas do tipo 5.

Figura 3 - Modelo para analisar falhas em serviços

Fonte: Gianesi e Corrêa (1994, 203).

Diante dos modelos de identificação e as formas de classificação de falhas em serviços, deve-se ficar claro é que não só basta conhecer os tipos e as causas das falhas, mas também ter uma ação com que se possa trabalhar para recuperar serviços que porventura tenham “saído errado” em algum momento da entrega do serviço.

A inevitabilidade de ocorrência de falhas reforça ainda mais a necessidade e importância da reparação do erro de maneira mais rápida e justa possível (HART, HESKETT e SASSER JR., 1990; SAREL e MARMORSTEIN, 1990 citado por TORRES, 2003). O que parece estar implícito no fato das falhas serem inevitáveis

na prestação de serviços é que uma recuperação eficaz, quando um serviço não é prestado da forma esperada, é tão importante quanto a busca pelo defeito zero (BERRY e PARASURAMAN, 1995).

2.5 Recuperação de serviços

O processo chamado de recuperação é definido por Slack *et al.* (1996), como sendo atitudes tomadas por uma empresa quando ocorrem falhas no processo de prestação de serviços. Já para Lovelock e Wrigth (2002, p. 169) a recuperação do serviço é “o esforço sistemático de uma empresa após uma falha de serviço para corrigir um problema e reter a boa vontade de um cliente”. Esta definição expressa claramente a compreensão do autor de que a recuperação do serviço está diretamente ligada à manutenção da confiança do cliente na empresa e o tipo de atitude a ser adotado.

Para Johnston e Hewa (1997, p. 14) a recuperação de serviços é definida como: “as ações de um provedor de serviço para reduzir e/ou reparar os danos causados em um consumidor que são gerados em uma falha do provedor na entrega do serviço”.

Segundo Téboul (2002), a recuperação é diretamente ligada à confiança. O cliente espera que, no caso de um incidente, o prestador tenha condições de 'dar a volta por cima' nessa situação e lhe ofereça uma reparação rápida. Já para Lovelock e Wrigth (2002, p. 170), as empresas devem ter algum plano possuir alguma estratégia para a recuperação de falhas. Eles sugerem que "a empresa pode se desculpar, repetir o serviço para obter a solução desejada ou oferecer uma compensação", tentando, dessa forma, obter a solução paliativa desejada pelo cliente para o problema.

De acordo com Berry e Parasuraman (1995), discorrendo sobre as formas de compensação adotadas freqüentemente como estratégia de recuperação de falhas em serviço, numa estratégia de recuperação o cliente deve entender que saiu ganhando mais do que perdendo com a situação, mas não deve sentir-se comprado. A compensação deve ser vista como algo personalizado. Alguns clientes podem ofender-se e outros se sentirem lisonjeados com uma compensação extra pelo inconveniente. Neste caso, parece perigoso sistematizar esta prática não dando à linha de frente a liberdade de usar o bom senso para cada situação. Cabe a empresa dispor de muita sensibilidade para tratar adequadamente cada fato ocorrido.

Nesse sentido parece ser claro o papel do funcionário prestador do serviço no processo de recuperação de falhas, Schmenner (1999), corroborando essa idéia, afirma que é crucial o papel dos funcionários, principalmente os da linha de frente. Ainda segundo ele, dois aspectos devem ser lembrados: 1- a linha de frente deve ser solidária com o cliente; e, 2- a importância dos clientes freqüentes significa também que o contato inicial com o cliente e o contato de fechamento com o cliente, os chamados 'alicerces do serviço', são cruciais. A política da empresa deve estar bastante clara para a linha de frente, pois é ela quem entrará em contato direto com o cliente. A linha de frente deve ser capaz de compreender que sua empresa é responsável e capaz de solucionar problemas. Entrar 'na pele do cliente', demonstrando assim, que a empresa escuta e se importa com o problema do cliente.

Para Berry e Parasuraman (1995), se o 'fazer certo da primeira vez' falhar, recuperar pode deixar uma boa imagem. Afirmam ainda que a recuperação de falha pode ser oportunidade para aumentar a lealdade do cliente. Assim, pode-se dizer

que toda empresa que dispor de uma visão estratégica correta percebe que a recuperação do serviço pode ser usada como um instrumento para ampliar os laços de confiança com o seu cliente. Quanto ao problema em si (a falha) os autores ressaltam que o problema é uma carga pesada ou, no mínimo, uma inconveniência para o cliente e até um problema isolado pode destruir a confiança de um cliente. E, neste ponto, parece ser ressaltada ainda mais a importância da recuperação do serviço, superando a expectativa do cliente e trazendo-o ao estado de satisfação desejado.

Heskett, Sasser Jr. e Hart (1994), corroboram essa idéia e contribuem lembrando que quando a primeira ‘lei’ da qualidade, que é fazer certo na primeira vez, falhar, as empresas devem estar dispostas a recompensar generosamente seus clientes. Os autores ainda lembram que as empresas não devem subestimar o poder de uma recuperação bem executada.

Contudo, ainda segundo Heskett, Sasser Jr. e Hart (1994, p. 112), “a recuperação do serviço continua a ser alvo de pouca atenção na maioria das empresas e, em outras, é evitada como uma praga”. Eles ainda afirmam que pelos muitos aspectos dos serviços serem de difícil controle, ou até serem impossíveis de se controlar, a preocupação com o ‘fazer certo da primeira vez’ deve vir acompanhada da preocupação com a recuperação de falhas, caso elas ocorram.

Concluem, os autores, que se todas as atenções das empresas estão concentradas em fazer o serviço certo na primeira vez, o resultado inevitável é a falta de atenção para o que ocorre quando o serviço não sai certo. Ainda segundo eles, “o que pode ser pior é a recusa de algumas empresas em reconhecer a possibilidade de falhas, o equivalente à admissão de fraqueza ou de falta de resolução” (HESKETT, SASSER JR. e HART, 1994, p. 112).

Outro fato que aponta para a necessidade das empresas se preocuparem com a recuperação é o estado de satisfação experimentado pelos consumidores que tiveram uma falha corrigida, segundo Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002, p. 198):

em serviços, quer sejam eles prestados após a venda de produtos manufaturados ou não, há grandes motivos para se acreditar que acertar pela segunda vez, de modo a superar as expectativas dos clientes pode produzir níveis de satisfação mais altos que acertar os serviços de primeira.

Apesar de nem todos os clientes reclamarem, quando reclamam e é operacionalizada uma recuperação de serviço com resultado positivo, “costuma haver um paradoxo, pois (os clientes) classificam mais positivamente o desempenho se acontece uma falha e os funcionários de contato resolvem essa falha do que se o serviço tivesse sido bem-sucedido desde o começo” (HOFFMAM e BATESON, 2003, p. 335).

Essa tese é reforçada por Berry e Parasuraman (1995, p.53), segundo eles:

os clientes prestam mais atenção ao desempenho da companhia quando algo dá errado do que quando tudo funciona bem. Serviços com falhas produzem uma emoção mais intensa e, assim, uma avaliação mais carregada da parte do cliente do que o serviço impecável.

Em síntese, na situação de falhas em serviços, se as expectativas criadas não são atendidas, é gerada a insatisfação do cliente (PARASURAMAN, ZEITHAML, e BERRY, 1985). Entretanto, se a empresa se recuperar da falha, esta conseguirá reverter o estado de insatisfação, deixando os clientes tão ou mais satisfeitos do que estavam antes da falha, conforme indica o paradoxo recuperação (ZEITHAML e BITNER, 2003). Essa idéia, paradoxo da recuperação, será detalhada na seção a seguir.

2.5.1 O paradoxo da recuperação

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), têm-se definido a idéia de que clientes que tiveram uma excelente experiência de recuperação de serviço, ao final do processo podem ficar ainda mais satisfeitos e mais dispostos a recompra do que aqueles que sempre estiveram satisfeitos (McCOLLOUGH, M. SUNDAR, 1992; HART, HESKETT e SASSER JR., 1990).

No caso de uma empresa aérea pode-se imaginar o seguinte exemplo. Um cliente atendido de forma grosseira e ao reclamar com a gerência recebe como forma de recompensar a falha um *up-grade* da classe econômica para a primeira classe. O cliente dessa forma tende a ficar bem impressionado com a compensação, tornando-se extremamente satisfeito com essa experiência, ainda mais impressionado com a empresa aérea, comparando com o que ele sentia anteriormente.

Seguindo esse pensamento, que os clientes podem experimentar maior satisfação após a recuperação de falha do que num contexto sem falhas, Zeithaml e Bitner (2003, p. 162) afirmam que “a conclusão lógica, embora não muito racional, é que a empresa deveria planejar o desapontamento dos clientes, de modo que pudesse recuperar e ganhar ainda mais fidelidade desses clientes como resultado”. Ainda segundo os autores esta idéia tornou-se conhecida como o paradoxo da recuperação.

Apesar de parecer simples, o paradoxo é bem mais complexo do que parece ser (ZEITHAML e BITNER, 2003). Citando Smith, Bolton e Wagner (1999), Zeithaml e Bitner (2003) apontam duas claras razões para esta afirmação. A primeira está no fato de que é caro reparar erros e poderia parecer ridículo para uma empresa ficar

estimulando falhas na prestação de seus serviços. Uma segunda razão consiste no fato de que pesquisas empíricas sugerem que o aumento da satisfação e da fidelidade somente ocorrerá quando se atingir as mais altas taxas de recuperação de serviços. Os autores concluem que se os esforços de recuperação não forem absolutamente excepcionais, podem não sobrepujar satisfatoriamente a impressão negativa da experiência inicial.

Buscando analisar a natureza dos determinantes da satisfação dos consumidores após uma falha e a devida recuperação por parte da empresa, McCollough *et al.* (2000) realizaram um estudo. Para tal objetivo os autores usaram duas perguntas básicas em sua investigação. A primeira abordava os antecedentes da satisfação pós-recuperação de falha, dentro de um contexto das teorias da desconfirmação e da justiça. Um segundo questionamento, de igual importância, explorando o paradoxo de recuperação (MCCOLLOUGH e BHARADWAJ, 1992), tentou responder se os clientes que sofrem um fracasso seguido por recuperação de excelência superior poderiam ter uma satisfação igual ou até maior do que se não tivessem tido nenhuma experiência de falha.

Os autores afirmam, citando Etzel e Silverman (1981), que investigadores de marketing desejam saber a muito tempo se esforços de recuperação podem criar maior satisfação do que situações em que nada tivesse dado errado. Por outro lado, ainda a despeito do paradoxo, afirmam também que existe uma série de trabalhos que indicam haver de fato consistência no paradoxo da recuperação de falhas e citam autores que apontam para esse resultado, dentre eles: Bitner, Booms e Tetreault (1990); Goodwin e Ross (1992); Hart (1993); Kelley, Hoffman e Davis (1993); Smith, Bolton e Wagner (1999).

Para análise McCollough *et al.* (2000) utilizaram como campo de investigação o cenário das companhias aéreas, apontadas pelos autores como propício para investigações de recuperação, pelo fato do serviço prestado ter uma alta incidência de falhas. Em geral, a maioria dos resultados apontou para alguns importantes resultados: o primeiro aponta uma falta de suporte para a confirmação do efeito do paradoxo de recuperação, pois a pesquisa não achou evidências empíricas que comprovassem o efeito do mesmo. Os autores apontaram, ainda, outros trabalhos que tiveram resultados também incompatíveis com o efeito do paradoxo recuperação, eles colocam como exemplos os trabalhos de Berry, Zeithaml e Parasuraman (1990); Bolton e Drew (1991); Fornell (1992); Halstead e Page (1992); Smart e Martin (1993); Berry, Zeithaml e Parasuraman (1996). Apesar disso concluíram que tal resultado pode ser devido ao contexto e ao método utilizado nessas pesquisas. O segundo resultado concerne na identificação de não haver impacto da recuperação na satisfação final do cliente. Por fim, o terceiro resultado apontou uma interação entre os níveis de justiça percebida pelos consumidores. Detalhamentos sobre a teoria de justiça serão fornecidos na seção 2.5.3.

Ao final, McCollough *et al.* (2000) concluem que compreender a recuperação de falhas é de extrema importância para gerentes de uma empresa de serviços, pois as falhas em serviço funcionam como um determinante que dirige o cliente a mudar seu comportamento de compra, independentemente se o paradoxo existe ou não. Neste contexto, os autores, citando Stauss e Friege (1999), apontam que a recuperação de falhas pode ser a diferença entre retenção e perda de clientes. Afirmam ainda, que a retenção de clientes é um fator crítico para a rentabilidade da empresa, principalmente empresas de serviço.

2.5.2 Como os clientes reagem às falhas de serviços

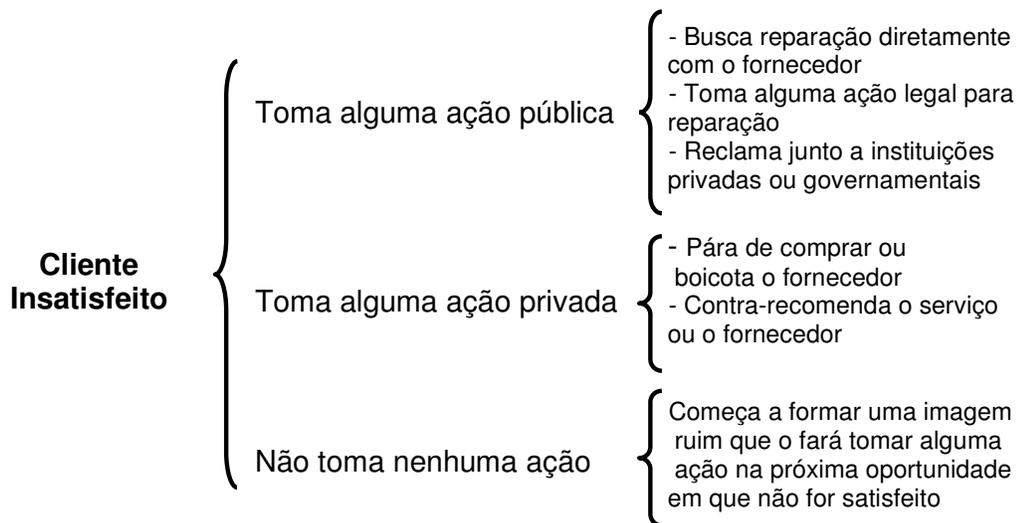
De acordo com Hoffman e Bateson (2003) a maioria das empresas não gosta de pensar em clientes que reclamam, outras consideram um mal necessário. Ainda de acordo com estes autores (2003, p. 338):

na verdade toda empresa deveria encorajar seus clientes a reclamarem. Clientes que reclamam estão dizendo à empresa que ela tem alguns problemas operacionais ou gerenciais que precisam ser corrigidos. Assim, os queixosos estão oferecendo um presente para a empresa, ou seja, agem como consultores e diagnosticam problemas da empresa, sem cobrar nada.

Quando há uma falha na prestação de serviço, os clientes podem reagir de várias formas. Zeithaml e Bitner (2003, p. 163) afirmam que, “em primeiro lugar, eles podem escolher reclamar ou não fazer nada”. Ainda segundo os autores, muitos clientes são passivos sobre sua insatisfação, simplesmente não dizem ou fazem qualquer coisa. Já outros são ‘tagarelas’, reclamam ativamente ao prestador de serviços. Zeithaml e Bitner (2003) lembram que os clientes que menos reclamam são os que tem a menor probabilidade de retornar. Assim, a passividade dos clientes diante das falhas deve ser encarada como uma ameaça.

Para Gianesi e Corrêa (1994), as ações que os clientes tomam diante de uma falha são divididas em três grupos: 1. os clientes que tomam alguma ação pública; 2. os clientes que tomam alguma ação privada; e, 3. os clientes que não tomam nenhuma ação. A figura 4 mostra como os clientes lidam com a insatisfação com o serviço recebido.

Figura 4 - Como os consumidores lidam com a insatisfação na compra de um serviço



Fonte: Giansesi e Corrêa (1994, p. 73).

Discutindo sobre os tipos de clientes reclamantes, Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que existem pesquisas que indicam que as pessoas podem ser agrupadas em categorias de acordo com o modo com que reagem às falhas. Citando um estudo de Singh (1990) os autores propõem quatro categorias ou grupos, a saber:

- Passivos: grupo de reclamantes que tem a menor chance de partir para uma ação. É provável que não digam qualquer coisa ao prestador de serviço, quando uma falha ocorrer. Geralmente duvidam que as reclamações possam trazer alguma compensação.
- Tagarelas: grupo de clientes que reclamam ativamente do prestador de serviços, contudo são menos propensos a difundir informações negativas boca a boca. Devem ser vistos como os melhores amigos da empresa, por reclamarem ativamente, concedem uma segunda chance à empresa. Esse

grupo é formado por pessoas que crêem que a reclamação traz benefícios sociais, por esse mesmo fato não hesitam em verbalizar suas opiniões.

- Irados: grupo de clientes que são mais propensos que os outros a iniciar boca a boca negativo. Também são menos propensos a dar uma segunda chance a empresa, por isso, mudam de prestador de serviço mais facilmente. Como o próprio nome sugere são mais irados na relação com a empresa prestadora de serviço que falhou.

- Ativistas: grupo de clientes caracterizados por terem uma propensão acima da média de reclamar em todas as instâncias: reclamarão à empresa, a outras pessoas e, mais que outros grupos, têm grande chance de reclamar a terceiros.

Zeithaml e Bitner (2003) concluem que em alguns casos esses consumidores podem se tornar 'terroristas', fazendo todo tipo de estratégia para prejudicar a imagem da empresa e assim se 'vingam' da falha que experimentaram.

Em síntese, vale lembrar que apesar da literatura de marketing não ter um número consensual, em média, um consumidor insatisfeito depõe contra o serviço ou contra seu fornecedor a dez outras pessoas, enquanto um consumidor satisfeito recomenda o serviço ou o seu fornecedor a apenas cinco potenciais consumidores (GIANESI e CORRÊA, 1994).

2.5.3 O que os clientes esperam quando reclamam?

Quando clientes reclamam, geralmente possuem altas expectativas. Na maioria das vezes eles esperam que suas reclamações sejam logo resolvidas,

esperam ser ajudados rapidamente, e serem recompensados pelo inconveniente produzido pela empresa. Além disso, esperam ser tratados de forma gentil e agradável durante o processo de recuperação. Sobre esse tema Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que mais especificamente, o que os consumidores desejam é justiça e imparcialidade no tratamento de suas reclamações.

Citando Tax *et al.* (1998), Zeithaml e Bitner (2003) colocam que existem três tipos específicos de justiça que os clientes estão procurando como retorno de suas reclamações.

As três dimensões de justiça percebidas pelos clientes no processo de recuperação de falhas em serviços são: (a) a justiça nos resultados, relacionada às compensações ou resultados que os clientes desejam em troca do que eles disponibilizaram no processo; (b) a justiça processual, relacionada ao processo decisório que culmina com a efetivação da estratégia de recuperação da falha; (c) justiça interacional, que acontece no momento de interação entre o cliente e o fornecedor durante o processo de recuperação da falha e envolve a percepção do cliente acerca da postura do prestador (GOODWIN e ROSS, 1990 e 1992).

Tax *et al.* (1998), por sua vez, ratificaram a importância do uso dos conceitos relacionados à teoria da justiça para a avaliação do gerenciamento de reclamações. Esta teoria tem se mostrado útil para explicar as reações das pessoas para situações de conflitos (GILLILAND, 1993; GOODWIN e ROSS, 1990 e 1992) e “oferece uma estrutura abrangente para o entendimento do processo de reclamação do início ao fim” (TAX *et al.*, 1998, p. 62).

Os autores conduziram uma pesquisa enviando 257 questionários a funcionários de quatro grandes empresas americanas e solicitando que estes analisassem os detalhes de uma experiência prévia de serviços que os tivesse

levado a reclamar do serviço prestado. Os autores analisaram: (a) as avaliações dos clientes acerca do processo de recuperação de falhas em serviços; (b) a influência destas avaliações na satisfação dos clientes e, por conseguinte, a influência da satisfação nas variáveis de relacionamento, confiança e compromisso e (c) a influência da experiência prévia com a organização na satisfação e controle das reclamações.

Tax *et al.* (1998) observaram que as três dimensões de justiça estavam positivamente relacionadas com a satisfação dos clientes acerca do processo de recuperação de falhas. Foi observado, também, que quanto maior a insatisfação com a administração do processo de recuperação de falhas, menor os indicadores de compromisso e confiança na empresa. Nesta linha, os autores observaram que quanto melhor era a avaliação das experiências prévias de serviço com a empresa, menores eram os efeitos da insatisfação com a administração do processo.

Já Webster e Sudaram (1998) estudaram, à luz da teoria de justiça, a satisfação dos clientes com os esforços de recuperação da empresa, sua lealdade e a criticidade das falhas. O estudo aplicado pelos autores envolveu três tipos de cenários de esforços de recuperação: o primeiro se baseava em um pedido de desculpas, o segundo consistia em conceder desconto e o último seria refazer o pedido imediatamente. Foram usados dois níveis de criticidade (alto e baixo) e analisados três tipos de serviços (restaurante, oficina mecânica e lavanderia). Os autores utilizaram uma amostra com 477 estudantes de graduação de uma universidade americana, e solicitaram que eles avaliassem 24 cenários baseados em falhas ocorridas nos ambientes de estudo.

Webster e Sudaram (1998) concluíram que os clientes que experimentaram alguma falha em serviço em situações críticas e de alto envolvimento tiveram menor

nível de satisfação com os esforços da empresa na recuperação e menor nível de lealdade do que aqueles que experimentaram situações menos críticas. No entanto, observou-se que esforços de recuperação aumentaram a satisfação e a probabilidade de recompra e que o tipo de serviço envolvido não apresentou nível significativo de variação. Por fim, foi verificado que o tipo de recuperação mais adequado à situação depende do nível de sua criticidade, isto é, “em situações mais críticas a estratégia de refazer o serviço foi mais efetiva, enquanto em situações menos críticas, conceder descontos foi a estratégia mais efetiva” (WEBSTER e SUDARAM, 1998, p. 156). O estudo contribui para o entendimento de quais as melhores e piores estratégias de recuperação, dependendo do contexto da falha e de como estas implicam na satisfação e na intenção de recompra.

2.5.4 Garantias de serviços

A garantia é uma ferramenta de recuperação, de acordo com Zeithaml e Bitner (2003) citando uma definição de dicionário, a garantia assegura a qualidade ou a duração do uso esperado de um produto colocado à venda, geralmente se constitui na promessa de reembolso. Os mesmo autores colocam que, se por um lado às garantias são corriqueiras no setor de bens, apenas recentemente têm sido aplicadas ao setor de serviços.

Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002) afirmam que as garantias se disseminaram de tal forma, e em alguns casos, tornaram-se tão superficiais e mal elaboradas, que acabaram com má reputação. Contudo, na visão dos autores perderam sua importância para as organizações.

Tradicionalmente, acreditava-se que os serviços não poderiam gerar garantias, dada a sua natureza intangível e variável. Contudo a visão de que apenas

os bens poderiam ter garantias está sendo dissipada, à medida que mais empresas descobrem que podem dar garantias de seus serviços e que há enormes benefícios associados a essa estratégia (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Zeithaml e Bitner (2003) citando Hart (1993) afirmam que as empresas começam a ver que as garantias podem servir não só como estratégia de marketing, como também um meio de definir, cultivar e manter a qualidade em toda a organização, eles ainda listam, apoiados nos achados de Hart (1993), inúmeros benefícios da garantia de serviços para a organização, a saber:

- Uma boa garantia força a empresa a concentrar-se no cliente;
- Uma garantia efetiva estabelece padrões claros para a organização;
- Uma boa garantia gera retorno imediato e relevante por parte dos clientes;
- Quando a garantia é utilizada, há uma oportunidade instantânea para a recuperação;
- A informação gerada pela garantia pode ser rastreada e integrada aos esforços contínuos de aperfeiçoamento;
- Para os clientes, a garantia reduz seu senso de risco e constrói confiança na organização.

Contudo Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002), afirmam que os gestores das empresas de serviços que se encantam com a idéia de fornecer garantias, geralmente são incapazes de fazer algumas perguntas básicas: 1. o objetivo da garantia é o aprimoramento operacional ou de marketing?; 2. devemos ter mesmo uma garantia?; 3. a garantia deve ser incondicional ou condicional?; 4. a garantia deve ser total ou específica?; 5. a garantia deve ser explícita ou implícita?

Discorrendo sobre a primeira pergunta os autores afirmam que o uso do mote 'a satisfação garantida ou o dinheiro de volta', geralmente usado a produtos de pouco valor, vendidos a clientes que pouco risco percebem em seu uso e que dificilmente se dão ao trabalho de invocar a garantia caso seja necessário, trata-se de uma estratégia feita puramente para vender. Segundo Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002, p. 210) "esse tipo de iniciativa é um dos grandes responsáveis pela desmoralização do conceito de garantia junto a muitos consumidores".

Porém, para empresas que prestam serviços profissionais, na qual a qualidade não pode ser julgada por antecipação, uma garantia de serviço pode constituir em um importante instrumento de marketing, significativa para que os clientes em potencial tenham diminuído o risco inerente a compra de um serviço (HESKETT, SASSER JR. e SCHLESINGER, 2002).

Quanto a segunda pergunta (devemos ter mesmo uma garantia?) Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002) colocam seis proposições, apresentadas abaixo, que se forem feitas pelas organizações indicam que elas, logo de saída, devem descartar a idéia de oferecer garantia.

1ª será que somos bons o bastante?

2ª será que dispomos de suficiente credibilidade junto aos clientes?

3ª será que isso é tão importante assim para os clientes?

4ª a garantia vai levantar suspeita quanto à qualidade do serviço?

5ª temos condições de administrar os aspectos internos de maneira positiva?

6ª a garantia vai proporcionar uma vantagem, com melhores incentivos e controles?

Já a terceira pergunta (a garantia deve ser incondicional ou condicional?) reflete a preocupação que a empresa deve ter, quanto a impor condições as

garantias oferecidas. Na visão de Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002, p. 212) “uma garantia incondicional pode expor a empresa a reivindicações ocasionadas por falhas nos serviços, sobre as quais ela pode perder o controle”. Por outro lado, a imposição de condições normalmente pode reduzir o impacto da garantia em um cliente em potencial, pode também complicar a sua administração pelos funcionários de linha de frente e pode envolver a empresa em possíveis litígios quanto aos próprios termos da garantia (HESKETT, SASSER JR. e SCHLESINGER, 2002).

A pergunta: ‘a garantia deve ser total ou específica?’ Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002) afirmam que quando a garantia cobre todos os aspectos dos serviços, perde-se pouco tempo, tanto na linha de frente quanto nos altos escalões da empresa, porém em alguns casos a garantia específica é mais apropriada. O que se deve ter em mente é que quando os limites são bem estabelecidos, os funcionários sabem exatamente o que se espera das garantias, os clientes são desestimulados a ludibriar a empresa e as expectativas dos consumidores em relação aos padrões da empresa ficam mais bem definidas.

Por fim, a última pergunta: ‘a garantia deve ser explícita ou implícita?’ traz a questão do objetivo original da garantia. As empresas que pretendem atrair clientes e criar incentivos para melhorar as operações internas optam por garantias explícitas. Porém, as garantias implícitas, de conhecimento apenas dos funcionários, possibilitam a promoção de recuperação de forma individual e personalizada, impressionando os clientes com um atendimento que supera as expectativas.

2.6 Recuperação de falhas em serviços nas empresas aéreas

De acordo com Coverly *et. al.* (2002) existem modelos de recuperação para indústrias do varejo, bancos, restaurantes e hotéis, contudo ainda há uma carência

de trabalhos acadêmicos que examinam as estratégias de recuperação na indústria aérea, ainda segundo o autor o tema se torna ainda mais pertinente depois do 11 de setembro, onde o contexto da aviação mundial mudou radicalmente.

Ainda segundo Coverly *et. al.* (2002) dentro da literatura existente há duas linhas de pesquisas que estudam o contexto da recuperação de falhas nas empresas aéreas. De acordo com os autores a primeira linha de pesquisa concentra seus estudos na análise das melhores práticas de recuperação, já a outra linha, concentra seus esforços na busca dos fatores que influenciam a eficácia das estratégias.

Discutindo sobre a primeira linha de pesquisa, os autores comentam o modelo de recuperação de Tax e Brown (1998), que consiste em quatro estágios, onde no primeiro e no segundo a empresa deve descobrir e resolver os problemas dos consumidores e no terceiro e quarto estágio deve examinar como as informações geradas no processo de recuperação podem ser classificadas e integradas nos processos de identificação de falhas.

Coverly *et. al.* (2002) afirmam que posteriormente Brown (2000) aprofunda suas pesquisas e identifica práticas consideradas ideais na recuperação de serviço. Foram integrados três elementos à gestão da recuperação de serviços: a preocupação com a seleção dos funcionários, o treinamento dos funcionários e o *empowerment*, esse último entendido como o nível de poder de decisão que os funcionários possuem.

Um exemplo da importância dos funcionários no setor aéreo é proposto por Wirtz e Johnston (2003) citados por Bamford e Xystouri (2005), eles relatam que a *Singapore Airlines* é internacionalmente conhecida como uma das empresas aéreas que oferecem a melhor prestação de serviço do setor.

Os autores corroboram afirmando que sem dúvidas a *Singapore Airlines* é uma das empresas aéreas mais eficazes no mundo, não é à toa que rotineiramente é eleita "a melhor empresa aérea", "a melhor na classe de negócios", "o melhor serviço de bordo do mundo", "a melhor em pontualidade e segurança", e "a companhia aérea mais admirada do mundo".

A *Singapore Airlines* parece seguir muito dos modelos normativos que são pesquisados e publicados na literatura de serviço, tais como: foco estratégico no cliente, melhoria contínua, periódico redesenho dos processos e *benchmarking* contínuo. Contudo, na visão de Bamford e Xystouri (2005) a *Singapore Airlines* não tem nenhuma fórmula secreta para o sucesso, segue apenas estruturas e modelos extensamente conhecidos e aplicados. Porém, examinando as estratégias da empresa percebe-se o foco no atendimento às necessidades dos consumidores e uma cultura organizacional, onde todos os funcionários buscam melhoria constante no processo de entrega de serviço, através do *empowerment*.

A preocupação com os funcionários parece deixar claro que diante das especificidades do serviço aéreo, e do alto contato existente, entre cliente e prestador, nesse tipo de serviço, não há como conceber uma estratégia de recuperação de serviços sem que haja uma preocupação com o preparo e o poder de decisão que funcionários terão e até a aptidão do funcionário a esse tipo de estratégia, algo que pode ser detectado no ato de seleção.

Sobre a segunda linha de pesquisa, Coverly *et. al.* (2002) citam os achados de Boshoff (1999) que, em seu estudo, procurou identificar as dimensões da satisfação do consumidor acerca da recuperação de serviço, bem como um meio para mensurá-las. Apesar da ferramenta proposta pelo autor não ter atingido o propósito inicial, devido à natureza variada dos serviços e das falhas, seu estudo

resultou na identificação de treze dimensões necessárias para gerar satisfação após a recuperação de serviço, são elas: tempo, reparação, pedido de desculpas, reparo justo, empatia, a empresa aceitar a responsabilidade, cumprir o prometido, *feedback*, *empowerment*, acesso a conforto, gerenciamento de tangíveis, atitude da equipe de funcionários e explicação.

Alguns dos atributos achados por Boshoff (1999) são elementos vistos comumente na literatura da recuperação do serviço (ZEMKE, 1994; HART, HESKETT e SASSER JR., 1990; McCOLLOUGH e BHARADWAJ, 1992; KELLEY e DAVIES, 1994; BROWN, COWLES E TUTEN, 1996) e estão sempre relacionados à satisfação do cliente referente às experiências de recuperação, são eles, tempo (rapidez) e a reparação.

Coverly *et. al.* (2002) ainda lembram que reparação abrange os meios usados para conseguir corrigir a falha, dentre as principais estratégias três ações distintas podem ser usadas, tanto sozinhas ou em combinação, são elas: 1) pedido de desculpa; 2) auxílio; e, 3) compensação. Os autores concluem que o balanceamento das ações é a melhor estratégia a ser adotada.

Coverly *et. al.* (2002) colocam que a *United Airlines* se viu tendo que balancear essas ações na recuperação de serviço quando estava flagelada por dificuldades que variavam de cancelamento de vôos, por mau tempo, até negociação de contratos com os funcionários.

Em meio a todos esses problemas eles precisavam alcançar rapidamente seus clientes mais leais, foi aí que a *United Airlines* reagiu com um antológico comercial de TV onde o CEO da empresa James Goodwin, escrevia cartas aos membros do clube de milhagem, onde detalhava os problemas que a empresa enfrentava e a compensação que receberiam da empresa: a renúncia das taxas de

serviço. Coverly *et. al.* (2002) afirmam que essa foi uma estratégia de marketing bem esperta.

Abrangeu desculpa, disseminação da informação, e compensação (renúncia das taxas). A estratégia poderia ser criticada pelo tempo (rapidez), entretanto, as desculpas eram sinceras, nesse sentido os autores afirmam que de fato a *United Airlines* não mediu esforços para explicar o que estava sendo feito para reverter a situação.

Apesar da dificuldade em medir o resultado da estratégia, o que parece ficar como lição do exemplo é o fato de que é melhor fazer algum esforço do que nenhum, a perda com rendimento de clientes perdidos é bem maior do que o custo de os recuperar (COVERLY *et. al.*, 2002).

Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002), outros destacados autores do tema recuperação de serviços, lembram uma outra variável que deve estar sempre presente nas estratégias das empresas aéreas, trata-se do estímulo às reclamações, ou seja, estratégias que as empresas devem adotar para facilitar ou estimular as queixas por parte dos clientes, como exemplo eles comentam o caso da *British Airways*.

De acordo com os autores em pesquisas realizadas após a reestruturação da filosofia da empresa, iniciada pela entrada do CEO Colin Marshall, em 1983, que dentre outras coisas implementou uma nova política de qualidade onde as pessoas (clientes) deveriam vir em primeiro lugar, percebeu-se que cerca de um terço dos passageiros estava, de algum modo, insatisfeito com os encontros de serviços da empresa, destes, cerca de 69% nunca haviam registrado uma reclamação, 23% haviam se queixado, no momento do desagrado, com o funcionário mais próximo. E

apenas 8% haviam registrado suas reclamações junto ao departamento de relações com o cliente.

Como estratégia da empresa para estimular os clientes insatisfeitos a contribuir para a melhoria dos processos de serviço, acolhendo as reclamações, Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002) comentam que foram instituídos vários postos de escuta, o número de telefone da central de atendimento, o CareLine, foi maciçamente divulgado, foram introduzidos os Cartões-resposta Mundiais para comentários, que os passageiros poderiam responder e enviar pelo correio, também foram organizados, pelos executivos da empresa, 'grupos de pata-papo' informal em todo mundo, além de convidarem clientes mais valorizados para voarem em companhia de gerentes de relacionamento a fim de experimentarem juntos os serviços da empresa.

Também é destacada pelos autores a estratégia da *British Airways* de colocar cabines de vídeo, em que os passageiros, ao desembarcar pudessem registrar suas percepções acerca dos serviços da empresa e o uso de teclados nas próprias aeronaves, onde os clientes poderiam registrar suas reclamações sem precisar sair de seus assentos.

Na visão de Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002), para obter a fidelidade dos clientes por meio da recuperação de serviços, deve-se agir, de modo a reter os clientes, quando há algum problema, e foi justamente o que *British Airways* fez.

Para tanto, a empresa treinou seus funcionários de linha de frente para que resolvessem os problemas na hora em que ocorressem e desenvolveu o CARESS (sigla em inglês para Sistema de Análise e Retenção de Clientes), cuja finalidade era manter e organizar informações sobre clientes reclamantes, informações estas que eram disponibilizadas posteriormente para o pessoal de atendimento. Além disso, a

British Airways ampliou a autonomia dos funcionários de atendimento que lidavam com os problemas dos clientes (HESKETT, SASSER JR. e SCHLESINGER, 2002).

Ainda segundo Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002), graças a essas e outras iniciativas que tinham como intuito a recuperação dos serviços, a gerência da *British Airways* conseguiu identificar vários fatores relevantes às estratégias de recuperação do setor, são eles: 1) quanto menor o tempo de resposta, menor a compensação financeira necessária para satisfazer o cliente, fato que é confirmado pelo segundo fator identificado; 2) quando os indicadores de satisfação dos clientes subiam para a faixa dos 95%, a equipe na verdade concedia recompensas 8% menores; e, 3) para cada libra investida com os esforços de retenção, a empresa retinha duas libras em receita que teria sido perdida.

Um outro aspecto identificado que merece ser destacado foi o nível de satisfação dos funcionários, que também subiu após serem dados a eles mais poder de decisão e treinamentos adicionais para lidarem com situações de falhas.

Além disso, os autores colocam que o CARESS (que custou cerca de US\$ 7 milhões), sistema que possibilitou a empresa catalogar muito mais informações e identificar as “falhas básicas”, pagou-se em apenas um ano.

Conclui-se, a partir dos exemplos propostos, que as empresas aéreas podem conquistar a satisfação total dos clientes, acertando na segunda vez. Contudo as estratégias de recuperação de serviços devem ser encaradas como um ponto vital na gestão organizacional, não podendo ser relegadas a um segundo plano (HART *et al.*, 1990).

2.7 Estratégias de recuperação de falhas em serviços

Não é de admirar que nenhuma empresa goste de receber reclamações. Entretanto, através delas os clientes podem ensinar os administradores a gerir suas empresas e organizações, apresentando soluções para problemas que muitas vezes não conseguem ser vislumbrados pelos responsáveis pela prestação do serviço.

Se uma empresa incentiva, de fato, as reclamações dos clientes e depois as acompanha, deve desenvolver um método para prever as falhas e, então, planejar a recuperação de falhas de serviços. Isto é, trata-se de um processo pensado, planejado para levar um cliente injuriado a um estado de satisfação com a empresa depois que um produto ou serviço falhou no cumprimento das expectativas (BARLOW e MOLLER citados por ZEMKE, 1996).

As estratégias de recuperação das falhas são, em geral, representadas por modelos constituídos de etapas que mostram os passos a serem seguidos no caso de ocorrência de uma falha, o principal objetivo dessas estratégias é manter a satisfação do cliente reclamante.

Loverlock e Wright (2002) advertem que possuir uma estratégia ou modelo a seguir num caso de ocorrência de falha é fundamental, uma vez que o modo pelo qual as reclamações são encaminhadas exerce um impacto direto sobre a confiança que os clientes depositam no fornecedor, na satisfação percebida do serviço e, por conseguinte, na manutenção do seu relacionamento com a empresa. Os autores propõem o modelo representado na figura 5.

Figura 5 - Componentes de um sistema eficaz de recuperação do serviço

Fonte: adaptado de Lovelock e Wrigth (2002, p. 169).

Lovelock e Wrigth (2002) indicam que todos os modelos de recuperação de falhas devem contemplar diretrizes e princípios claros em suas ações, eles propõem que um modelo eficaz na recuperação de falhas deve seguir 10 princípios, detalhados abaixo:

- Princípio 1. Agir depressa. O tempo é fundamental para obter uma recuperação completa;
- Princípio 2. Admitir os erros sem ficar na defensiva;
- Princípio 3. Mostrar que você compreende o problema do ponto de vista de cada cliente. Encarar as situações pela ótica dos clientes é a única maneira

de compreender aquilo que eles acham que saiu errado e por que eles estão transtornados;

- Princípio 4. Não discutir com os clientes. Discutir atrapalha o processo de ouvir e raramente dissolve a raiva;
- Princípio 5. Respeitar as opiniões do cliente. Esse é o primeiro passo na reconstrução de uma relação prejudicada.
- Princípio 6. Dar aos clientes o benefício da dúvida. Nem todos os clientes são sinceros e nem todas as reclamações justificadas. Mas os clientes devem ser tratados como se tivessem uma reclamação válida até que surja evidência clara em contrário.
- Princípio 7. Esclarecer os passos necessários para solucionar o problema. Quando não são possíveis soluções imediatas, dizer aos clientes como a organização planeja proceder mostra que se está tomando medida corretiva.
- Princípio 8. Manter os clientes informados sobre o andamento. As pessoas tendem a aceitar mais as contrariedades quando sabem o que está acontecendo e recebem relatórios periódicos de andamento.
- Princípio 9. Considerar a compensação. Quando os clientes não recebem os resultados do serviço pelos quais eles pagaram, é adequado oferecer um pagamento monetário ou um serviço equivalente em espécie.
- Princípio 10. Trabalhar para reconquistar a confiança. Quando os clientes são desapontados, um dos maiores desafios é restabelecer a confiança e preservar a relação para o futuro. A perseverança pode ser necessária para diluir a raiva dos clientes e convencê-los de que medidas estão sendo tomadas para evitar uma repetição do problema. Esforços excepcionais de

recuperação podem ser extremamente eficazes no aumento da fidelidade e das boas indicações.

Slack *et al.* (1996) propõem que o processo ou estratégia de recuperação de serviço deve ser o mais simples possível, segundo eles, três etapas ou elementos são necessárias: descobrir, atuar e aprender. Os autores explicam os elementos da seguinte forma:

➤ Descobrir - deve ser a primeira ação, quando constatada a falha, deve-se buscar descobrir a natureza exata da falha. Três informações importantes são necessárias:

- O que aconteceu exatamente?
- Quem será afetado pela falha?
- Por que a falha ocorreu?

➤ Atuar - a etapa da descoberta, dependendo da seriedade da falha, pode levar apenas alguns instantes, assim, especialmente se for constatado que a falha é severa, com conseqüências importantes, é preciso fazer algo rapidamente. Uma vez que a falha é 'descoberta' de forma rápida, a ação deve seguir o mesmo rumo, deve ser feita em um curto espaço de tempo.

➤ Aprender - dada a importância do processo de recuperação de falhas, já mencionada, não se deve perder a oportunidade de aprender com o ocorrido. No planejamento da recuperação de falhas, a aprendizagem envolve reexaminar a falha

para descobrir sua causa e, então, buscar eliminá-la, de forma que ela não aconteça novamente, ou que haja um padrão de atuação no caso de reincidência.

Um outro modelo de recuperação de falhas, apresentado por Zemke (1991), segue a mesma filosofia do modelo de Slack *et al.* (1996), apresentado anteriormente, segundo o autor a recuperação de serviços pode ser tratada como um processo designado a “salvar” clientes de um potencial risco e, secundariamente, obter informações usuais para prevenir que o problema não aconteça novamente dentro da organização.

Os pontos chaves de processo de recuperação, segundo Zemke (1991), são:

- Ponto 1. Recuperação, retornar um cliente insatisfeito ao estado de satisfação, depois de um serviço ou produto sair em desacordo, tem um crítico impacto na economia dos negócios.
- Ponto 2. Queda de qualidade ("breakdown") envolve expectativas do cliente com o resultado e o processo.
- Ponto 3. Boa recuperação quando as coisas saem erradas aumenta a lealdade do cliente e diminui os gastos com marketing.
- Ponto 4. Somente o cliente pode lhe dizer como está desiludido com um serviço que aconteceu em desacordo com suas expectativas. Somente o seu cliente pode determinar quando uma boa recuperação aconteceu.
- Ponto 5. No planejamento de recuperação de serviço deve-se garantir que cada falha seja tratada como única, buscando a satisfação do cliente.
- Ponto 6. A empresa pode, e deve, se planejar para o inesperado.

- Ponto 7. Quando os problemas acontecem, clientes esperam desculpas por parte da empresa, além de um tratamento justo quanto ao ocorrido. Tratar o cliente como gostaria de ser tratado é a melhor filosofia.
- Ponto 8. "Determine a pessoa, então o problema" é uma boa regra, exceto que você não possa determinar o problema. Recuperação planejada ajuda você a fazer ambas e fazê-las bem.
- Ponto 9. A recuperação permite identificar problemas no processo de serviço, de forma que se possam fazer alterações e correções na produção e entrega do sistema de serviços.
- Ponto 10. Planejamento de recuperação de serviços melhora a qualidade do serviço e motiva os funcionários a trabalharem em busca da excelência na resolução dos problemas dos clientes.

Para Zeithaml e Bitner (2003) uma estratégia eficaz de recuperação é resultado de uma combinação de elementos ou estratégias que precisam funcionar em conjunto. Os autores propõem esse conjunto de estratégias com o modelo abaixo.

Figura 6 - Estratégia de recuperação de falha segundo Zeithaml e Bitner (2003)

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 169).

Como primeira etapa do modelo os autores propõem que deve-se 'acolher e incentivar as reclamações'. Segundo eles existem diversos caminhos para se incentivar as reclamações, podem ser feitas pesquisas de satisfação do consumidor, estudos de incidentes críticos e pesquisas com clientes perdidos. Os autores também lembram que os funcionários, principalmente os de linha de frente, são importantes postos de audiência para os reclamantes.

Como exemplo de funcionários que acolhem as reclamações dos clientes Zeithaml e Bitner (2003) comentam o caso dos hotéis Ritz-Carlton, onde os funcionários levam consigo, o tempo todo, formulários para recuperação de serviço, chamados de formulários de ação instantânea, que servem para registrar as falhas no momento em que ocorrem e iniciar ações para atacá-las, os autores ainda lembram que na filosofia do hotel, cada funcionário que recebe a reclamação é

'proprietário' da mesma, devendo, por sua vez, procurar agir para resolver o problema de que está de posse.

Os autores ainda destacam um outro exemplo, dessa vez uma empresa que foi um pouco além do estímulo das reclamações tradicionais, de acordo com Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002, p. 206):

o *Maine Savings Bank*, ofereceu a seus clientes um dólar por cada carta de reclamação em que sugerissem modos de melhorar os serviços, em um claro reconhecimento do valor, não incômodo, das queixas. O Banco chegou a uma média de quinhentas cartas por ano e, graças às sugestões, efetuou inúmeras mudanças, ampliando inclusive o horário de atendimento.

Pode-se afirmar que esse é um caso extremo de estímulo a reclamações, e talvez os resultados encontrados fossem diferentes em um contexto cultural diferente. Contudo não se pode deixar de destacar o importante papel de estratégias como centrais telefônicas, números 0800, SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) e e-mails num processo eficaz de recuperação de serviço.

A segunda etapa do modelo de Zeithaml e Bitner (2003) é 'agir rapidamente', que consiste em implementar sistemas e procedimentos que permitam ações rápidas, bem como funcionários com poderes delegados.

Sobre o poder dado aos funcionários, os autores afirmam que as empresas devem treinar seus funcionários e a eles deve ser delegado poder para resolver problemas assim que estes ocorrerem, eles ainda lembram que os funcionários devem ter certa autoridade para agir, dentro de um limite, advertem, como também não devem ser punidos por agir, voltando a comentar o caso dos hotéis Ritz-Carlton, os autores colocam que nessa empresa os funcionários podem gastar até US\$ 2.000,00 em prol da solução de um problema, essa soma de dinheiro, que raras vezes é usada, deixa os funcionários motivados a tomarem atitudes para resolver

um problema, pois eles sabem que contam com o apoio da empresa e que não serão recriminados.

Na visão de Zeithaml e Bitner (2003), tratar os clientes com rapidez, é igualmente importante quanto tratá-los 'de forma justa', a terceira etapa do modelo. Como já discutido, os clientes esperam justiça no tratamento recebido pela empresa no processo de recuperação, os autores reforçam essa visão, afirmando que a idéia de que o "tratamento especial e justo é um componente essencial para uma estratégia de recuperação eficaz (ZEITHAML e BITNER, 2003, p. 173).

Em ocasiões onde os problemas foram resolvidos existe uma grande oportunidade de 'aprender com a experiência de recuperação', essas situações podem servir como valiosas fontes de informação e de diagnóstico para melhorar o serviço ao cliente. A partir de soluções aplicadas na recuperação de serviços, os executivos de uma empresa podem aprender sobre os problemas sistemáticos que estão ocorrendo na prestação de serviço e que precisam se resolvidos (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Um outro componente de uma estratégia de recuperação, descrita como quinta etapa do modelo de Zeithaml e Bitner (2003), é o 'aprendizado com os clientes perdidos', segundo os autores do modelo, pesquisas de mercado, com o propósito de descobrir quais as razões para os clientes terem deixado a empresa, pode auxiliar na prevenção de erros no futuro.

Por último, Zeithaml e Bitner (2003) colocam que o conjunto das cinco primeiras etapas do modelo proposto para recuperação de serviço, leva a sexta e última etapa: 'assegurar-se de que não haja falhas', onde se deve começar a fazer o serviço da forma certa, desde a primeira vez, concluindo a explicação do modelo, os autores afirma que, "pela integração de todas as estratégias, as empresas terão

cada vez menos necessidades de recuperar serviços. Entretanto, quando essas situações ainda vierem a ocorrer, as empresas estarão preparadas” (ZEITHAML e BITNER, 2003, p. 174).

Um outro modelo de recuperação é proposto por Bateson e Hoffman (2001), segundo eles a estratégia de recuperação de serviço deve ser composta de três blocos, a saber:

Figura 7 - Estratégia de recuperação de falhas segundo Bateson e Hoffman (2001)

| |
|--|
| 1. A empresa deve encorajar as reclamações. |
| 2. A empresa deve desenvolver a capacidade de ouvir reclamações e aprender com elas. |
| 3. A empresa deve desenvolver estratégias de recuperação por toda a organização e criar uma cultura na qual essas estratégias sejam usadas. |

Fonte: adaptado de Bateson e Hoffman (2001, p. 340).

No modelo, não muito diferente dos anteriormente apresentados, os autores destacam que inicialmente deve-se estimular as reclamações por parte dos clientes, Bateson e Hoffman (2001) lembram que “queixosos que realmente expressam sua reclamação para fonte do problema constituem a exceção, a maioria dos clientes não se manifesta”. Nesse contexto deve-se encorajar os clientes a reclamarem, através de alguma estratégia.

Além de encorajar as reclamações, na visão de Bateson e Hoffman (2001) as empresas também devem ter a capacidade de ouvir e processar e aprender com essas reclamações. Por último, os autores afirmam que geralmente os clientes esperam que as empresas tenham algum instrumento para recuperação de falhas,

caso elas ocorram, eles ainda lembram que os consumidores tendem a ter níveis mais altos de expectativas quanto as estratégias de recuperação nas empresa que têm maiores níveis de qualidade na prestação de serviço e como empresas com as quais têm um nível maior de comprometimento.

Ainda segundo Bateson e Hoffman (2001) nem todas as estratégias de recuperação são igualmente atraentes para os clientes, os autores destacam um estudo realizado com restaurantes, o objetivo era comparar as várias estratégias possíveis para a recuperação de uma falha, sua efetividade e influência na retenção dos clientes.

Os resultados apontaram que independentemente da estratégia adotada é possível recuperar-se de falhas, globalmente, segundo os autores, o índice de retenção dos clientes ultrapassou 75%. A Tabela 1 apresenta os principais resultados do estudo, nela pode-se perceber um certo equilíbrio na conservação dos clientes nas várias modalidades de estratégias adotadas.

Tabela 1 - Estratégia de recuperação: efetividade percebida e índice de conservação de clientes

| Estratégia de recuperação | Efetividade | Índice de conservação (%) |
|----------------------------------|--------------------|----------------------------------|
| Refeição gratuita | 8,05 | 89,0 |
| Desconto | 7,75 | 87,5 |
| Cupom | 7,00 | 80,0 |
| Intervenção gerencial | 7,00 | 88,8 |
| Substituição | 6,35 | 80,2 |
| Correção | 5,14 | 80,0 |
| Pedido de desculpas | 3,72 | 71,4 |

Fonte: Bateson e Hoffman (2001, p. 344).

Destaca-se que em todos os modelos apresentados, na análise de sua eficácia devem-se levar em conta o ambiente específico e o tipo de problema encontrado, entretanto, devido a natureza dos serviços pode-se afirmar que as

estratégias de recuperação de serviços são ponto vital na gestão organizacional, não podendo ser relegadas a um segundo plano (HART *et al.*, 1990).

2.8 Modelo conceitual adotado para a pesquisa

Na revisão teórica foram identificados alguns modelos de recuperação, estes modelos ou estratégias apresentam alguns pontos de sobreposição, contudo são complementares em outros aspectos.

Por apresentar todas os principais elementos das estratégias pesquisadas e por ter uma estrutura simples e adequada à aplicação deste trabalho, foi adotado como modelo conceitual para esta pesquisa, o modelo de Berry e Parasuraman (1995), que consiste em três etapas, a saber:

1. Identificar os problemas do serviço.
2. Resolver efetivamente os problemas.
3. Aprender a partir da experiência de recuperação.

A estrutura da entrevista, descrita no Apêndice 1, foi desenvolvida tendo como base o modelo de Berry e Parasuraman (1995), proposto na Figura 8.

Figura 8 - Estratégia de recuperação de falhas segundo Berry e Parasuraman (1995)

Fonte: Berry e Parasuraman (1995, p. 58).

Cada uma destas três etapas é composta por outras 'sub-etapas', segundo os autores, para uma adequada identificação dos problemas é preciso: a) pesquisar sobre o comportamento do cliente; b) monitorar as reclamações dos clientes e c) monitorar o processo do serviço.

Identificar as falhas parece ser primordial para empresas prestadoras de serviço. Uma série de investigações tem apontado que a capacidade das organizações em identificar e responder prontamente às falhas nos serviços é um aspecto crítico para o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os clientes (HART, HESKETT e SASSER JR., 1990; TAX e BROWN, 1998).

Berry e Parasuraman (1995) comentam que o monitoramento constante das reclamações voluntárias dos clientes e a implementação de ações internas para

resolução das mesmas é um dos primeiros fatores que contribuem para a formação de uma rede eficaz de captação de falhas no serviço. Duas outras formas, sugeridas pelos autores, de identificar os problemas são: a realização constante de pesquisas sobre o comportamento dos clientes e o monitoramento do processo de serviço, ainda segundo eles, as empresas devem ser capazes de identificar as áreas de suas operações que estejam mais suscetíveis a falhas, quer seja através de mapeamento dos processos ou através de análises de falhas passadas.

Em seguida, a segunda etapa trata da resolução eficiente dos problemas, e envolve: a) cuidado com fator humano e b) realização de retificações no fator perturbação.

Berry e Parasuraman (1995), discutindo o importante papel do fator humano nas estratégias de recuperação de serviços, afirmaram que estudos indicam que cerca de 65% das reclamações feitas pelos clientes surgem por meio de funcionários de linha de frente (TAX e BROWN, 1998; BROWN, 2000), demonstrando assim a importância da habilidade dos funcionários no processo de recuperação do serviço, e conseqüentemente na fidelidade dos clientes. Existe um certo consenso na literatura de que a capacitação dos funcionários de linha de frente é requisito crucial para a excelência no processo de recuperação (HART, HESKETT E SASSER JR, 1990; BERRY e PARASURAMAN, 1995; BROWN, 1997; TAX e BROWN, 1998).

Corroborando essa linha que coloca o fator humano como essencial para o processo de recuperação, Tax e Brown (1998) sugerem que o desenvolvimento de um projeto de recuperação de serviço deve ser incorporado na política de recursos humanos das empresas através de critérios de contratação e treinamento de funcionários.

Quanto à realização de retificações no chamado fator perturbação, Berry e Parasuraman (1995) colocam que tal fato se refere ao sacrifício, monetário ou não, ao qual o cliente é submetido em decorrência de uma falha no serviço. Para os autores, uma recuperação excelente deve conter alguma retificação do fator perturbação, uma vez que não importa o grau de gravidade da falha, nem se ela foi resolvida, de uma maneira ou de outra vai haver um inconveniente/perturbação, uma situação não prevista. Os autores concluem afirmando que numa situação de falha, os consumidores têm que sair do processo com a impressão de que ganharam mais do que perderam.

Por último, a terceira etapa, a de aprender com a experiência de recuperação, é necessária: a) a análise da origem do problema; b) a implementação de um sistema de rastreamento do problema e c) a modificação do processo do serviço.

A capacidade das empresas em garantir que a recuperação dos serviços seja parte integrante de suas operações deve basear-se em dois pilares principais: ênfase nos clientes e na satisfação dos mesmos e o desenvolvimento das habilidades para a realização da recuperação (HART, HESKETT e SASSER JR, 1990).

No entanto, a identificação de falhas e a recuperação do serviço também fornecem um importante referencial para a melhoria contínua dos processos, indicando a necessidade de métodos que possibilitem a aprendizagem organizacional (BERRY e PARASURAMAN, 1995; TAX e BROWN, 1998).

Berry e Parasuraman (1995), em seu modelo de recuperação de falhas, apontam três aspectos fundamentais para que as empresas aprendam com a ocorrência de falhas e, para que com isso possam prevenir que os mesmos problemas ocorram novamente, segundo os autores é importante realizar a análise

da origem da falha/problema, modificar o monitoramento do processo de serviço e implantar um sistema de rastreamento do problema.

Tax e Brown (1998) afirmam que os atributos básicos a serem desenvolvidos por uma empresa para que a aprendizagem organizacional seja possível são: 1) disseminação das informações para os gerentes e funcionários; 2) desenvolvimento de uma cultura de aprendizado através das falhas; 3) permitir que as informações sobre falhas ocorridas na linha de frente cheguem ao conhecimento da administração da empresa e 4) identificação de melhorias que tenham impacto tanto na satisfação do cliente como na rentabilidade.

3 Análise do cenário de estudo

O presente capítulo procura fazer um breve levantamento das principais características do mercado de empresas aéreas brasileiras, o principal objetivo é compreender o cenário onde a empresa investigada nessa dissertação se insere, para tal é necessário resgatar alguns aspectos históricos que contribuíram para o contexto de mercado atual. Outro objetivo deste capítulo é descrever a formação do mercado de transporte aéreo de passageiros no Brasil.

3.1 O mercado de transporte aéreo no Brasil

O quadro atual do transporte aéreo brasileiro segundo Palhares e Espírito Santo (2001) é de grandes mudanças, iniciadas desde a década de 90, sobretudo em relação a três aspectos: 1) a desmilitarização do setor; 2) a desregulamentação iniciada no início da década de 90 e que teve um maior impulso em 1997 (COELHO, 2002); e, 3) a eliminação das barreiras à entrada de novas companhias e conseqüente aumento da competitividade.

Quanto a desmilitarização do setor, Palhares e Espírito Santo Jr (2001) comentam que nos anos 90, mais precisamente no ano de 1998, os ministérios militares passaram a se tornar comandos militares e houve ainda uma modificação da estrutura dos mesmos. Outro aspecto comentado pelos autores trata da mudança de subordinação da Infraero (Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária) que passou a ser ligada diretamente ao Ministério da Defesa e não mais ao

Comando da Aeronáutica, um exemplo relevante da desmilitarização do setor foi nomeação de um presidente civil para a INFRAERO (Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária), no ano de 2000, fato inédito até então na empresa pública, hoje com 32 anos de existência.

Ainda no ano de 2000, outro marco para a desmilitarização ocorreu, no mês de novembro do citado ano, o governo federal encaminha ao Congresso Nacional o projeto de lei para a criação da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), que viria a substituir o Departamento de Aviação Civil (DAC) em 27 de setembro de 2005 com a assinatura da Lei nº 11.182.

Dentre as atribuições principais da agência estão: desmilitarizar a parte político-econômica do transporte aéreo brasileiro; e iniciar o processo de privatização dos principais aeroportos do País (ESPÍRITO SANTO JR. *et al*, 2001, PALHARES e ESPÍRITO SANTO JR, 2001).

Antes de tratar sobre a desregulamentação do transporte aéreo, ocorrida no Brasil a partir dos anos 90, é necessário tratar da regulamentação do setor, Palhares (2002) comenta que as razões para a regulamentação do transporte aéreo, defendidas por alguns setores da sociedade, estão ligadas ao fato da atividade ser fortemente caracterizada pelo oligopólio e até mesmo pelo monopólio, soma-se a estas características do mercado de aviação comercial o fato de ser um setor de grande importância para o desenvolvimento e integração de países” (PALHARES, 2002, p. 113). Desta forma, a regulamentação é tida como uma proteção, dentre outras razões, para a competição predatória que poderia causar grandes problemas ao setor.

Porém, grande parte das regulamentações implementadas ocorreu no período denominado pós-Segunda Guerra Mundial, ao longo dos tempos, foi percebido por

empresas aéreas, pesquisadores e até órgãos reguladores, que as regiões onde havia menos regulamentação do setor, apresentavam melhores índices de demanda e maior competitividade, o que proporcionava tarifas menores (PALHARES, 2002). Dessa forma, percebeu-se que a desregulamentação, definida por Palhares (2002, p. 113) como “uma política de maior liberdade comercial e operacional, na qual as empresas aéreas passam a estipular suas próprias tarifas, rotas e frequências desejadas, sem a necessidade de autorização de poder concedente”.

Contudo, vale ressaltar que o modelo de desregulamentação do transporte aéreo, só ocorreu em sua totalidade de pensamentos nos Estados Unidos, nos idos de 1978. O tamanho do mercado, o pioneirismo e a audácia, uma vez que em nenhum outro país houve liberação tão abrangente do setor aéreo como ocorrido lá, são apontados por Guterres (2002) como as grandes particularidades da desregulamentação norte-americana.

No caso do Brasil um outro processo mais lento de desregulamentação, também conhecido como flexibilização, foi adotado, iniciado em 1990, com o Programa Federal de Desregulamentação (GUTERRES, 2002) e influenciado pela fase de liberação que o país atravessava na época (PALHARES, 2002).

O Programa Federal de Desregulamentação, instituído pelo Decreto nº 99.179, publicado no dia 15 de março de 1990, tinha como diretrizes básicas: “a manutenção apenas dos controles e formalidade imprescindíveis; e deixar que a atividade econômica reja-se, basicamente, pelas regras de livre mercado” (CASTRO e LAMY, 1993 citados por PALHARES, 2002). Com essa medida o DAC (Departamento de Aviação Civil), antigo órgão regulador do transporte aéreo no Brasil, vinculado ao Ministério da Defesa, passou a ter menos controle sobre o setor do que tinha no passado.

Fazendo um histórico, em duas grandes etapas, das principais ações tomadas para a flexibilização do transporte aéreo no Brasil, Palhares (2002) destaca que em um primeiro momento, duas ações para modernização iniciadas em 1990 foram feitas, uma tratava da permissão às empresas de criarem novas modalidades tarifárias, nesse contexto, foi introduzida a chamada “banda tarifária”, onde a banda superior poderia praticar até 32% acima e a inferior 50% abaixo, em relação à tarifa de referência definida pelo DAC. Essa prática de ‘liberação monitorada’ foi oficializada em 1992.

A segunda ação foi a criação dos Vôos Diretos aos Centros, ou como batizados posteriormente: ‘Ligações Especiais’. Essas ligações deveriam essencialmente atender ao transporte de executivos e seriam operadas exclusivamente pelas empresas regionais, tendo apenas como exceção a ponte-aérea Rio-São Paulo, que também poderia ser operada pelas empresas nacionais: VARIG, VASP e Transbrasil (PALHARES e ESPÍRITO SANTO JR, 2001 e GUTERRES, 2002 e PALHARES, 2002).

Já a segunda etapa, iniciada nos idos de 1997, segundo Palhares e Espírito Santo (2001), foi caracterizada pela ampliação da banda tarifária, o que permitiu descontos de até 65% da tarifa de referência, outra característica apontada por Palhares e Espírito Santo (2001) foi a maior abertura para os vôos *charter*³, isso porque, ainda segundo os autores a Portaria 1003/DGAC, de 24 de dezembro de 1997, desvinculava os vôos *charter* dos pacotes turísticos com partes terrestres, permitindo assim que as próprias empresas aéreas, nacionais e regionais, pudessem oferecer vôos charter sem incluir o transporte e hospedagem, como de costume.

³ Vôo charter é o vôo fretado por alguma empresa de turismo, geralmente é mais barato que o regular (RONÁ, 2002, p.108)

Entre 2000 e 2001 o que se viu foi uma maior liberação das tarifas, as empresas passaram a poder determinar suas tarifas em função da classe dos serviços ofertados, contudo, as empresas deveriam submeter essas tarifas para o DAC, para fins de aprovação e registro. Com a Portaria 672/DGAC, de 16 de abril de 2001, que estabeleceu as regras de funcionamento do sistema de tarifas domésticas, foi criada uma nova classificação para linhas aéreas regulares domésticas de passageiros, com fins de tarifação (GUTERRES, 2002).

A partir de então passaram a existir as ‘Linhas Liberadas’, aquelas que tem um regime de liberdade tarifária e as ‘Linhas Controladas’, aquelas submetidas ao regime de liberdade tarifária controlada (GUTERRES, 2002).

De acordo com Palhares (2002) deve-se salientar que no âmbito de classificação das empresas, a partir de 2000, as empresas aéreas brasileiras, que eram classificadas em ‘nacionais’ e ‘regionais’, passaram a ser classificadas em empresas aéreas brasileiras ‘regulares’ e ‘não regulares’.

Além da desmilitarização e da flexibilização do mercado aéreo brasileiro, outras mudanças também se fizeram notar. É o caso da entrada de novas companhias o que causou uma maior competitividade do setor. Essas novas empresas regulares, principalmente as com filosofia de baixo custo e baixa tarifa, criaram uma nova perspectiva de competição para as empresas existentes, obrigando-as a uma grande mudança em sua forma de posicionamento no setor (SERAPIÃO, 2001). O mercado competitivo induziu que a gestão das empresas passasse de uma visão puramente operacional para uma visão de negócios (SOARES DE MELLO *et al.* 2003).

Nesse contexto de entradas de novas companhias, Palhares comenta que com a criação das empresas Nacional⁴ e a Gol, o setor entra em 'estado real' de competição, segundo o autor:

a estrutura de custos e filosofia de operação com base nos preceitos das empresas de baixo custo e baixa tarifa puderam, de fato, dinamizar o mercado doméstico de viagens ao longo do ano de 2001. Com a consolidação do sucesso da Gol e de outras empresas (BRA, por exemplo), grande parte do mercado doméstico entra em verdadeira competição, quebrando assim a grande concentração reinante no setor (Palhares, 2002, p. 127).

Em síntese o que se percebe é que o cenário do setor de transportes aéreos de passageiros, após as medidas de flexibilização e ingresso de novas empresas trouxe, ainda que limitado, podendo crescer ainda mais, um aumento no nível de competitividade, o que gerou menores preços aos consumidores e novas perspectivas para o setor.

Palhares e Espírito Santo Jr (2001, p. 4), procurando traçar um quadro do atual cenário do transporte aéreo no Brasil, elencaram algumas das perspectivas atuais e futuras do uso do transporte aéreo no Brasil, a saber:

1. Melhor meio de transporte, capaz de integrar um país continental como o Brasil;
2. A aprovação de uma ANAC, composta de técnicos independentes e com formação na área, em sua maioria desvinculados dos quadros militares, além de um novo CBA (Código Brasileiro de Aeronáutica) mais moderno, poderão impulsionar o transporte aéreo no Brasil através de uma maior flexibilização/desregulamentação, um maior grau de competitividade entre as empresas, um maior fortalecimento e capacitação destas para competirem no mercado internacional, além de uma maior dinamização da economia (transporte aéreo como agente catalisador e multiplicador econômico);
3. A entrada em operação das companhias de baixo custo (Gol, por exemplo) poderá fazer com que haja um estímulo de uma grande demanda reprimida;
4. Possibilidade de privatização dos aeroportos tenderá a aumentar a competição entre os mesmos, fenômeno este que contribuirá para a concorrência entre as cidades para a captação de mais passageiros / turistas.

⁴ A nacional encerrou suas operações em março de 2002 (PALHARES, 2002).

Entretanto, os mesmos autores apontam para algumas deficiências, são elas:

1. Ainda é muito caro voar no Brasil se comparado ao perfil econômico de sua população;
2. O transporte aéreo é pouco explorado em suas diversas variedades (*charter* e companhias de baixo custo);
3. O setor ainda é política e economicamente regulamentado pelo governo (DAC e INFRAERO);
4. Altos custos dos combustíveis no mercado doméstico;
5. Aeroportos pouco integrados fisicamente e economicamente com suas regiões.

Por fim, concluindo esse levantamento dos principais aspectos inerentes ao cenário do setor aéreo de transporte de passageiros, é apresentado o quadro atual de participação de mercado das principais empresas regulares do Brasil.

Figura 9 - Participação no mercado doméstico de passageiros no mês de dezembro de 2005 (passageiros pagantes transportados por quilômetro).

Fonte: Dados Comparativos Avançados - ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), 2005.

Como demonstrado pela Figura 9 a líder em participação de mercado é a TAM com 46,20% de participação de mercado, seguida pela Gol (28,83%) e VARIG (22,22%), deve-se destacar que os dados da VARIG compreendem os dados da

empresa, somados aos da Rio Sul, Nordeste, empresas também pertencentes ao chamado Grupo Varig.

Desse cenário, um fato que não pode deixar de ser comentado é a ascensão da Gol Linhas Aéreas, em apenas 5 anos de operação a empresa que revolucionou o mercado com uma filosofia diferenciada, oferecer menos por menos, ou seja, um menor número de serviços e facilidades mas em compensação menores preços de tarifas, tomou o lugar da VARIG, empresa que vem enfrentado uma crise, inclusive com especulações de falência.

Na próxima seção será descrito o processo de formação (breve histórico) da empresa estudada nessa dissertação.

3.2 Histórico da GOL Linhas Aéreas

A Gol Transportes Aéreos iniciou suas operações em janeiro de 2001, estreou no mercado ocupando o 6º posto no ranking das companhias aéreas domésticas que mais transportaram passageiros naquele ano, ficando atrás apenas de TAM, Varig, VASP, Rio-Sul e TransBrasil, respectivamente (PALHARES, 2002).

Fundada pelo empresário do ramo de transporte de passageiros rodoviário, Constatino de Oliveira, o seu “Nenê”, a Gol nasceu da experiência de mais de 50 anos de história do Grupo Áurea Administração e Participações, um dos maiores grupos nacionais de transporte terrestre de passageiros⁵. Seu “Nenê” sempre desconfiou que se poderia vender passagem aérea mais barata do que as oferecidas pelo mercado aéreo nacional. A idéia amadureceu e em 1998,

⁵ Histórico, missão e valores da Gol. Intranet Portal Corporativo. Disponível em: <http://portal.golnaweb.com.br/default.aspx?template=650>. Acessado em 13/11/2005.

Constantino Junior, atual presidente da empresa, começou a estudar a possibilidade de entrar no Ramo do Transporte Aéreo (BINDER, 2003).

De acordo Binder (2003) Inicialmente, avaliou-se a possibilidade de adquirir a Transbrasil, mas as negociações com os controladores da empresa não prosperaram. Na época, com o crescimento do PIB a idéia era começar a operar logo e decidiu-se pela criação de uma nova empresa.

O cenário em que a Gol iniciou suas operações era bastante adverso: ambiente setorial dominado por grandes e tradicionais empresas; excesso de capacidade instalada; concorrentes internacionais sufocando as empresas brasileiras operando no segmento internacional; demanda em crescimento lento, em decorrência das dificuldades econômicas reinantes no país; custos crescentes, uma vez que grande parte dos custos das companhias aéreas está vinculada ao valor do dólar, em especial o querosene de aviação, impulsionado pelas instabilidades políticas no Oriente Médio. Soma-se a esses fatos os atentados ocorridos no 11 de setembro, que aumentaram os preços dos seguros e, mais do que isso, deprimiram vigorosamente a demanda no segmento internacional (RIBEIRO *et al.*, 2003).

Nesse cenário de pesadelo, a Gol introduziu no Brasil o conceito chamado '*low-cost, low-fare*' (baixo custo – baixa tarifa) e conseguiu realizar uma admirável performance, atingindo cerca de 17% de participação de mercado já no final do segundo ano de operações, chegando ao equilíbrio econômico financeiro, feito só realizado anteriormente pela Southwest. (RIBEIRO *et al.*, 2003)

Palhares (2002), explicando o conceito de '*low-cost, low-fare*', comenta que:

Além de não contar com serviço de bordo sofisticado e de apresentar uma configuração com maior número de poltronas em suas aeronaves, o que, em última instância, significa menor espaço para as pernas dos viajantes e maior densidade de passageiros por aeronave, as empresas aéreas desse segmento procuram atender a padrões administrativos e operacionais com intuito de oferecer passagens mais baratas.

Ainda segundo Palhares (2002) os preços praticados por essas empresas podem variar entre 40% e 50% mais baixo que os da concorrência.

Uma característica dessas empresas é a ausência de programas de milhagem, o que na visão de Palhares (2002), “em uma instância, representa um custo adicional para as empresas com a distribuição de bilhetes gratuitos”. Faz-se necessário destacar que a estratégia do uso de programa de milhagens como estratégia de marketing, amplamente utilizado, tem como principal objetivo a fidelização dos consumidores e a atração de novos negócios (PAGE, 2001).

Palhares (2002) destaca ainda outra característica, presente na maioria das empresas de baixo custo, segundo ele essas empresas não disponibilizam seus sistemas de reservas junto aos grandes GDS⁶, garantindo, dessa forma, uma maior economia. No caso da Gol, a principal estratégia de venda é a direta ao consumidor, sem intermediários, utilizando-se principalmente o uso da Internet, a não existência de intermediários, como explica Palhares (2002), permite a eliminação da comissão que os agentes de viagens normalmente recebem pela venda de passagens aéreas, o que contribui para tornar o preço do bilhete ainda mais baixo.

Na tentativa de melhor explicar as empresas de filosofia *'low-cost, low-fare'*, Palhares (2002) citando Doganis (2001) traça um quadro comparativo, ver Tabela 2, entre as empresas tradicionais e as empresas de baixo custo, apontando as principais vantagens pelas quais elas (empresas de baixo custo) conseguem reduzir seus custos e obter menores tarifas.

⁶ GDS ou *Global Distribution Systems* (Sistemas de distribuição global) são distribuidores de um ou mais CRS ou *Computers Reservation Systems* (Sistemas de reserva por computador) que são sistemas que permitem agentes de viagens fazerem reservas, obterem informações em tempo real de vôos, além de permitir também efetuar reservas em hotéis, trens, locadoras de veículos, cruzeiros marítimos, teatros, eventos esportivos, também podendo fornecer informações tais como: exigência de visto para um determinado destino, informações das condições climáticas, etc. Os principais CRS são: Galileo, Sabre, Amadeus e Worldspan (PAGE, 2001).

Tabela 2 - Vantagens das empresas de baixo custo

| | Redução de Custo (%) |
|---|----------------------|
| <i>Vantagens operacionais</i> | |
| Maior densidade de assentos por aeronave | - 16 |
| Maior utilização das aeronaves | - 3 |
| Menor número de tripulantes por voo | - 3 |
| Uso de aeroportos secundários | - 6 |
| Gastos com manutenção e treinamento para uma frota padronizada | - 2 |
| <i>Características do produto/serviço</i> | |
| Serviços de <i>handling</i> terceirizados e redução de custos nas paradas | - 10 |
| Serviços de bordo eliminados | - 6 |
| <i>Diferenças de marketing</i> | |
| Vendas diretas, sem a presença de agentes de viagens | - 8 |
| Redução de custos de vendas e sistemas de reservas | - 3 |
| <i>Outras vantagens</i> | |
| Custos de uma administração menor | - 2 |

Fonte: Doganis (2002) citado por Palhares (2002, p. 151).

Apesar das aparentes vantagens, o fato das empresas aéreas com a filosofia do *'low-cost, low-fare'*, como a Gol, procurarem cortar todo tipo de gasto que lhes sejam possíveis, muitas acabam operando em aeroportos secundários, com menor fluxo de passageiros, onde podem negociar melhores taxas aeroportuárias, e onde há um menor tráfego de aeronaves, segundo Palhares (2002, p.150) essas companhias “têm de obter um uso mais eficiente de suas aeronaves, mantendo-as operando no maior número de horas possível”, a espera no solo, por exemplo, pode significar prejuízo de tempo e dinheiro com combustível (PALHARES, 2002).

4 Metodologia da pesquisa

Este capítulo apresenta os principais aspectos relativos ao método de pesquisa adotado. Inicialmente são apresentadas as características e considerações acerca do método 'estudo de caso', posteriormente é apresentada a estratégia da coleta dos dados, seguindo do método de análise dos dados, por fim é apresentada a limitação da metodologia adotada para este estudo.

4.1 Caracterização da pesquisa

Segundo Demo (1995), metodologia é o estudo dos caminhos e dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina a serviço da pesquisa. A metodologia tem como função básica orientar o caminho da pesquisa, auxiliar a refletir e instigar a capacidade criativa.

Contudo, diante da vastidão de métodos e abordagens metodológicas de pesquisa se faz necessário a escolha de uma, ou dependendo do objeto de estudo, mais de uma abordagem. Dentre as classificações existentes, de acordo com Gil (2002) a mais usual é a classificação com base nos objetivos das pesquisas, ainda segundo o autor, três grandes grupos podem ser feitos para classificar os tipos de pesquisa, são eles: exploratórias, descritivas e explicativas.

De acordo com Santos (1999) a pesquisa exploratória tem por finalidade a aproximação do pesquisador ao fato ou fenômeno pesquisado, familiarizando-o em relação a este. Normalmente é feita através de levantamento bibliográfico,

entrevistas com profissionais que atuam na área, *sites* e outros recursos que possibilitem informar ao pesquisador a real importância do tema ou problema em estudo.

Ainda de acordo com Santos (1999) a pesquisa descritiva se trata de um levantamento das características conhecidas, que pertencem ao fenômeno e/ou problema de pesquisa, segundo ele, geralmente se faz por meio de levantamento ou observações sistemáticas do fenômeno escolhido para se pesquisar. O pesquisador não manipula os fatos, estes, devem ser observados, registrados, analisados, classificados e devidamente interpretados. Conforme observa Gil (1991, p. 46), as pesquisas descritivas buscam “a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A pesquisa explicativa, por sua vez, identifica os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos ou fatos, ou a forma como estes ocorrem, aprofundando-se no conhecimento da realidade e indo além das aparências. Por essa razão, de acordo com Santos (1999), a responsabilidade do pesquisador está nos resultados obtidos, devendo ser criterioso em suas análises, “as pesquisas explicativas são aquelas que mais aprofundam o conhecimento acerca da realidade de uma determinada situação específica, ao buscar explicar o “porquê das coisas” (GIL, 1991, p. 46).

Partindo dessa classificação, e ainda, apoiando-se no que diz Michel (2005), Oliveira (2005), Martins e Lintz (2000), Denker (2001), Sâmara e Barros (2002) e Gil (2002) este estudo pode ser considerado de caráter descritivo-exploratório. Em adição a isso, de acordo com Gil (2002, p 41), “embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso”.

Outra classificação existente trata da natureza das variáveis pesquisadas, de acordo com Mattar (1999), e Gil (1991) a pesquisa, segundo a natureza das variáveis, pode ser: qualitativa ou quantitativa.

Segundo Mattar (1999), tecnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Há também diferenças metodológicas: na pesquisa quantitativa os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, geralmente numéricas, e são submetidos a análises estatísticas formais; na pesquisa qualitativa, os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas a grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos.

A pesquisa qualitativa ou abordagem qualitativa é descrita por Oliveira (2005, p. 41) como sendo “um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo”, procura responder as questões “como?” e “por quê?”, como concluem Dencker (2001) e Sâmara e Barros (2002).

Ainda sobre a pesquisa qualitativa, Richardson *et al.* (1999) lembra que essa abordagem de pesquisa não emprega um instrumental estatístico como base de análise de um determinado problema. Lüdke e André (1986) explicam que a pesquisa qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que estuda, não se preocupando com generalizações e mensurações. O foco da atenção está no específico, no peculiar, visando mais à compreensão do que à quantificação dos fenômenos estudados.

Segundo Demo (1995), a metodologia qualitativa visa a preservar o lado subjetivo dos fenômenos, buscando depoimentos que se transformem em dados

relevantes, os quais, de certa forma, não são contemplados pelas outras técnicas de metodologia.

Em geral, os métodos qualitativos são mais adequados para os estudos descritivos e exploratórios, bem como auxiliam na compreensão e desenvolvimento inicial de uma fundamentação teórica para um dado fenômeno de interesse (CONNOLLY, 1999 citado por BICALHO, 2002).

Partindo dessas afirmações e tendo como base o problema de pesquisa, que é analisar como são as estratégias de recuperação de falhas na prestação de serviços em companhias aéreas, especificamente as estratégias da Gol Linhas Aéreas, e o caráter exploratório-descritivo e qualitativo deste estudo, adotou-se como método de pesquisa o estudo de caso, que será melhor descrito no item a seguir.

4.2 Delineamento da pesquisa

No que se refere ao delineamento, o presente trabalho caracteriza-se como sendo um estudo de caso, na concepção de Gil (2002, p.54) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado”.

Na definição de Yin (2003, p. 32):

um estudo de caso é uma investigação empírica, que estuda um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente evidentes, nos quais múltiplos recursos e evidências são utilizados.

Ainda segundo Yin (2003), apesar da longa história de críticas, de erros de identidade e de conceitos, o estudo de caso é um exemplo de pesquisa qualitativa

bem sucedida, que tem proporcionado ricas e criteriosas análises além de valiosa contribuição para o desenvolvimento da teoria.

Para Lüdke e André (1986), os estudos de casos buscam analisar um ou poucos objetos de estudo de forma singular, retratando sua realidade de forma completa e profunda. Esta abordagem de pesquisa procura revelar diferentes dimensões existentes em uma determinada realidade, enfatizando suas inter-relações a partir de uma variedade de fontes de informações em diferentes momentos e situações. Após a obtenção destes dados, podem-se cruzar informações, confirmar ou rejeitar hipóteses, afastar suposições prévias ou levantar hipóteses alternativas.

Em uma definição muito próxima e complementar a apresentada por Lüdke e André (1986), é a de Michel (2005) que define o método de estudo de caso como:

um estudo aprofundado, qualitativo, no qual se procura reunir o maior número de informações, utilizando-se variadas técnicas de coleta de dados, com o objetivo de aprender todas as variáveis da unidade analisada e concluir, indutivamente, sobre as questões propostas na escolha da unidade de análise.

Em sua análise, Yin (2001) citado por Gil (2002) acrescenta que, quando o foco da pesquisa está direcionado para um problema contemporâneo e não para um problema de natureza histórica, a aplicação do estudo de caso é considerada a mais apropriada.

4.3 Estratégia e instrumento de coleta de dados

O processo de coleta de dados em trabalhos do tipo estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa. Isso porque na maioria das pesquisas se utiliza apenas uma técnica básica para a obtenção de dados, embora

outras possam ser usadas para complementar a principal. Por sua vez, no estudo de caso utiliza-se sempre mais de uma técnica, isso constitui um princípio básico que não deve ser descartado. Os resultados devem ser provenientes de convergência ou divergência de múltiplos procedimentos de coleta de dados (GIL, 2002).

Tendo isso em mente, os dados da empresa investigada foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada com o gerente da empresa (base Recife), também sendo utilizado como fonte de informação a análise documental, observação direta, e entrevistas informais com funcionários de linha de frente.

Na análise documental foram pesquisadas fontes documentais, tais como arquivos e relatórios de pesquisas da empresa que versem sobre falhas de serviços e suas estratégias de recuperação. Dencker (2002) descreve que os documentos são fontes estáveis de dados e permitem levantamentos históricos. Essa etapa serviu para melhor embasar, junto com a entrevista com o gerente e com as entrevistas com os funcionários, qual ou quais as estratégias utilizadas pela empresa, também foram analisados relatórios e arquivos eletrônicos, disponíveis na Internet.

A observação direta foi realizada durante as visitas de campo, serviu para coletar evidências através de entrevistas informais e perceber a realidade operacional da empresa. O levantamento observatório foi útil para fornecer informações adicionais sobre o tópico de estudo.

Segundo Marconi e Lakatos (1990), além de se prestar a identificar e obter provas de certas suposições, essa técnica ajuda a construir a categorização mental da realidade.

A entrevista semi-estruturada foi realizada com o gerente geral da empresa, uma vez que este é o responsável direto da gestão da qualidade, não havendo,

portanto, uma gerência ou departamento específico para essa finalidade. As entrevistas informais com funcionários servirão para comprovar o discurso da gerência acerca da política de recuperação de falhas, assim como para obter detalhes dos procedimentos de recuperação. Todas as entrevistas foram realizadas entre os meses de novembro de 2005 e janeiro de 2006. A entrevista com o gerente foi gravada e transcrita mediante autorização prévia do respondente.

A entrevista, segundo Selltiz *et al.* (1994), é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as explicações ou razões que apresentam a respeito das coisas precedentes.

Para Gil (1991), a entrevista é uma técnica em que o entrevistador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de coletar dados que sejam pertinentes à investigação.

Outra definição é apresentada por Michel (2005, p.42), segundo ele, a entrevista é considerada um "instrumento de excelência da investigação social, pois estabelece uma conversação face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária".

Já para Vergara (2000, p.55), "entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde". Estas definições, complementares, deixam claro que a entrevista supõe uma conversação continuada entre o participante e o pesquisador, permitindo a este uma maior interação com o respondente, permitindo uma oportunidade de avaliar atitudes, condutas, gestos e reações deste. Esta vantagem e outras, como a flexibilidade e a possibilidade de se obter informações mais precisas, são apontadas como os diferenciais desta modalidade de coleta de dados.

Corroborando isto, Lüdke e André (1986), comparando a entrevista com outros instrumentos de coleta de dados, afirmam que a vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos.

Gil (2002) classifica a entrevista como: a) informal, ou sem estrutura: aquela que se distingue da simples conversação por se ter um objetivo, que é a coleta de dados; b) focalizada: quando, embora livre, enfoca um tema bem específico; permite ao entrevistado falar livremente, contudo, cabe ao entrevistador esforçar-se para que o entrevistado volte ao assunto principal, se houver alguma mudança no foco da entrevista; c) parcialmente estruturada ou semi-estruturada: o pesquisador guia-se por uma relação de pontos de interesse que vão sendo explorados ao longo de seu curso; e por fim, d) totalmente estruturada: se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas, podendo ser confundida com um formulário.

Baseando-se no modelo de recuperação de falhas escolhido, o de Berry e Parasuramam (1992), e na revisão da literatura, foi desenvolvido um roteiro de entrevista, semi-estruturada, que permitisse o alcance dos objetivos propostos. O instrumento de coleta de dados (roteiro de entrevista) está descrito no Apêndice – A, envolveu os seguintes pontos: a) Dados da empresa; b) Perfil do entrevistado; c) Identificar os problemas do serviço; d) Resolver com eficiência os problemas; e f) Aprender com a experiência de recuperação.

Quanto ao objeto de estudo (estratégias de recuperação de falhas da Gol Linhas Aéreas), o primeiro fator levado em consideração para a escolha das empresa foi a operação na Cidade do Recife. Tal aspecto se justifica pelo fato do conhecimento prévio do campo pelo autor da presente dissertação, o que facilitou o

processo de coleta de dados. Uma outra razão para a escolha de Recife se deve ao grande número de vôos que chegam e decolam da capital pernambucana, o Aeroporto Internacional Gilberto Freyre – Guararapes é o oitavo⁷ aeroporto em tráfego no Brasil e segundo do Nordeste, ficando logo atrás do Aeroporto de Salvador. Um segundo critério para a escolha da empresa foi sua presença/importância no cenário nacional, a Gol é empresa área brasileira que mais cresce no mercado nacional (já é a segunda, só atrás da TAM). O terceiro aspecto se refere à política de baixo custo adotada pela Gol, apesar de não ser um objetivo proposto neste trabalho, a implicação dessa política nas estratégias de recuperação surgem nas considerações da pesquisa. Por fim, um outro aspecto relevante para a escolha da Gol foi a receptividade da empresa em fornecer informações para a investigação.

4.4 Técnica de análise dos dados

Após a entrevista com a gerência da empresa, os dados coletados foram transcritos através de digitação, com citações *ipsis litteris* do pensamento do entrevistado.

A análise dos dados foi do tipo descritiva-interpretativa. Como ressaltado por Vergara (2000), os dados coletados pelas diversas estratégias e técnicas de pesquisa podem se prestar tanto a análises quantitativas como a análises qualitativas, dependendo do tipo de informação que se quer obter. Para a presente pesquisa, foi utilizada técnica de análise predominantemente qualitativa, com o uso

⁷ Segundo o Anuário Estatístico do Transporte Aéreo. ANAC. Rio de Janeiro, 2005.

da técnica de interpretação do discurso de entrevistas e análise documental dos materiais recolhidos.

De acordo com Bardin (1997) a análise do discurso consiste em um conjunto de técnicas que procura inferir as condições de produção do discurso e em que essas condições interferem no discurso, a partir da utilização de métodos de análise predominantemente interpretativos.

A análise documental, por sua vez, é um instrumento de análise ideal para dados secundários. Ela se propõe a descobrir, em documentos e outros materiais, as circunstâncias sociais e econômicas com as quais o objeto pesquisado pode estar relacionado (RICHARDSON, 1999).

Discorrendo sobre as análises qualitativas Triviños (1992) coloca que dois traços fundamentais podem ser percebidos neste tipo de abordagem: o primeiro diz respeito à rejeição da neutralidade do saber científico. O segundo traço citado ainda provoca muita polêmica no meio acadêmico. A análise qualitativa é acusada de se oferecer às preferências idiossincráticas dos pesquisadores, abandonando a propalada neutralidade do cientista e produzindo resultados tendenciosos.

No entanto, alguns autores (TRIVIÑOS, 1992; YIN, 2001) afirmam que, exatamente neste ponto, pode estar a força principal deste tipo de análise: a maior possibilidade de interpretação por parte do pesquisador permite um maior questionamento dos dados e aproveita sua capacidade de percepção de aspectos obscuros ou escondidos dos fenômenos.

4.5 Limitações da pesquisa

Considerando a complexidade do tema proposto nesta dissertação, são necessários alguns apontamentos e comentários sobre as limitações da pesquisa:

- a) em virtude de seu caráter qualitativo não se pode generalizar suas conclusões;
- b) o universo da pesquisa limitou-se a uma empresa com atuação na Cidade do Recife, o que implica ainda mais no fato da generalização só ser possível para proposições teóricas;
- c) quanto à análise documental, podem existir possíveis contradições entre as informações não oficiais e as oficiais divulgadas pela empresa;
- d) uma outra limitação deste estudo diz respeito ao fato de grande parte dos contextos de estratégias de recuperação de falhas da organização estudada terem sido definidos com base na visão dos funcionários e do gestor.

Algumas das limitações apresentadas são retomadas no capítulo 7 sob a forma de recomendações para futuras pesquisas.

5 Estudo de caso

Nesse capítulo é apresentado o resultado das análises do caso estudado. Em um primeiro momento é apresentado um quadro com as características da empresa (base Recife) e com o perfil do entrevistado, logo depois são apresentados os resultados das análises, de documentos, entrevistas informais com os funcionários e com entrevista semi-estruturada com a gerência, tendo sempre como parâmetro o modelo de recuperação adotado.

5.1 A empresa

A sede da Gol Linhas Aéreas está localizada em São Paulo. É lá onde são tomadas as principais decisões que dizem respeito a todas as esferas da companhia, desde a operação de vôos até as estratégias de marketing que serão adotadas.

Em Recife (no Aeroporto Internacional Gilberto Freyre – Guararapes) está localizada a Base Recife, também nomeada de Base Regional NE, por ser a responsável na supervisão das operações em todo Nordeste. Trata-se de uma filial, tendo esta que se reportar a matriz em São Paulo, diferentemente de empresas como a TAM que trabalham com o sistema de franquia.

O tempo de operação da base é de cinco anos, foi aberta três meses após o início da inauguração da Gol.

Hoje a Base Recife conta com um total de 14 vôos diários, de segunda a sexta e 16 vôos diários aos sábados e domingos. Existe a previsão de que até o fim de 2006 a Gol esteja operando 24 vôos diários no Recife.

Quanto a estrutura a Gol Recife constitui-se de três ambientes, a gerência, o *check-in* que funciona com 12 pontos de atendimento e uma loja para venda e reserva de passagens.

Quanto a estrutura organizacional o Quadro 7 apresenta a distribuição de cargos.

Quadro 9 - Estrutura organizacional

- Número de funcionários: 120, sendo os cargos divididos da seguinte forma:
 - Gerente de aeroporto;
 - Supervisores;
 - Agente líder;
 - Agente de aeroporto;
 - Auxiliar de aeroporto (sendo 12 portadores de necessidades especiais - PNE);
 - Auxiliar de rampa;
 - Estagiário;
 - Manutenção;
 - Financeiro;
 - Recursos Humanos;
 - Psicóloga;
 - Técnico do trabalho;
 - Jurídico.

Fonte: o autor

O quadro 8 apresenta o perfil do gerente da Base Recife.

Quadro 10 - Perfil do Gerente da Base Recife

- Nome: Gesse Tavares de Almeida
- Cargo: Gerente
- Idade: 34
- Formação acadêmica: cursando 2º período de Administração
- Experiência no setor aéreo: 17 anos
- Experiência na empresa: 05 anos.

Fonte: o autor

5.2 Análise e discussão dos dados obtidos

Nas seções a seguir serão apresentados os resultados das análises dos dados da empresa investigada, tendo como base o modelo de Berry e Parasuraman (1995).

5.2.1 Identificar os problemas do serviço

Segundo o modelo de recuperação adotado, para uma adequada identificação dos problemas é preciso: a) pesquisar sobre o comportamento do cliente; b) monitorar as reclamações; e, c) monitorar o processo do serviço.

Quanto a existência de pesquisas que identifiquem a satisfação e comportamento dos consumidores, o entrevistado colocou que foi iniciada uma proposta de pesquisa seis meses atrás, contudo não foi continuada, apesar de, na visão do respondente, ser de extrema importância.

Estas pesquisas constituem uma importante ferramenta para a identificação de expectativas frustradas e de problemas enfrentados pelos clientes, que muitas vezes não reclamariam de forma voluntária (HARTA, HESKETT e SASSER JR., 1990 e 1991; BERRY e PARASURAMAN, 1992; TAX e BROWN, 1998).

Por se tratar do ano da qualidade para a empresa, o entrevistado afirmou que serão empregados esforços para a estruturação de uma outra pesquisa que verifique a satisfação dos consumidores.

A estrutura da pesquisa que foi realizada é bastante simples, consistia em entregar um questionário já na fila de *check-in*, com perguntas do tipo “Está satisfeito com o tempo de atendimento?” ou “Está sendo bem tratado?”. O questionário deveria ser entregue no desembarque, ou seja, no destino final do passageiro.

Além desta pesquisa, agora em processo de reestruturação, a Gol possui em seu portal na Internet enquetes que buscam averiguar se seus clientes estão satisfeitos.

O processo de prestação de serviço são monitorados pela própria equipe, porém sem uma estrutura formal, segundo o entrevistado os supervisores e líderes de turno são adaptados a cada tipo de cliente, já que cada turno tem suas especificidades, como exemplo o entrevistado comenta que geralmente “quem viaja pela manhã chega atrasado e quem viaja à noite chega bem antes do horário necessário”.

Ao perguntar quais os tipos de falhas mais recorrentes, o entrevistado afirmou que falha no atendimento é a principal queixa, ele lembra que por se tratar de uma empresa de serviço, o fator humano acaba sendo o principal causador de falhas. O entrevistado ameniza colocando que o tempo ou necessidade de ser rápido, contribui para a ocorrência de falhas no setor aéreo, segundo ele:

A aviação trabalha hoje em cima de tempo e esse tempo por muitas vezes faz com que o atendimento deixe a desejar, hoje nós temos doze posições de *check-in* e devido o fluxo muito grande de passageiros, ao tempo e a apresentação tardia deles, o atendimento no *check-in* acaba não sendo como desejado. E nesse contexto acabamos pecando mais ainda por não darmos um sorriso e por não darmos um bom dia.

Ele conclui afirmando que o atendimento acaba sendo mecânico. Um outro aspecto levantado que contribui para a incidência de falhas é o fator “clima”. “Problemas meteorológicos que causem atrasos podem irritar bastante os clientes”.

Ainda segundo o entrevistado, atrasos constituem uma das variáveis, causadoras de falhas, mais complicadas.

Atrasos podem gerar uma bola de neve, a aviação hoje ela é amarrada, primeiro começamos com seis equipamentos e estamos com quarenta e dois, a meta é chegar até o final deste ano com setenta, então as

aeronaves elas são amarradas, dá um atraso em um vôo, ele corresponde a trinta atrasos, e aí é correr atrás desse prejuízo enorme.

Reforçando aspecto dos problemas climáticos, o entrevistado comenta:

O aeroporto de Maringá fica fechado, o de Curitiba também fica fechado, até aqui no Nordeste, nós enfrentamos o problema de Campina Grande, que é uma base crítica para se trabalhar, por exemplo, hoje de manhã o avião teve que alternar para João Pessoa, por conta do clima, conseqüentemente gera toda uma insatisfação por conta disso e o cliente não quer saber, ele quer pontualidade, independente do problema.

Sobre o monitoramento das reclamações e queixas, o entrevistado afirmou que o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), da empresa processa as informações que são repassadas mensalmente a suas bases por meio de relatório com gráficos e planilhas. Segundo ele, “nesses gráficos aparecem o número de reclamações e de onde elas vêm, do portão de embarque, danos de bagagem, mau atendimento, etc”.

No que diz respeito ao monitoramento constante das reclamações dos clientes, a facilidade de acesso para reclamação é um fator importante, uma vez que aumenta a probabilidade do cliente reclamar (HART, HESKETT e SASSER JR., 1990).

O entrevistado observou que as informações são encaminhadas aos gerentes das bases para que eles investiguem se elas procedem ou não, ainda segundo ele, os gerentes dispõem de cinco dias para retornar com o resultado da investigação, e se as queixas procederem, com a solução do problema.

Na figura abaixo, o gráfico com a média de atrasos e o motivo desses atrasos.

Atualmente o passageiro é mais freqüente, mais viajado, mais conhecedor dos seus direitos, utiliza-se muito de pequenos argumentos, eu diria até meio malandro, então ocorrem muitos problemas com avarias nas bagagens.

A GOL tenta minimizar esse tipo de ocorrência instruindo os funcionários de linha de frente (*check-in*) a examinarem as bagagens dos passageiros antes do embarque, ao perceberem alguma avaria, devem pedir para o proprietário da mala que fique ciente de que sua bagagem está avariada, e é assinado um protocolo para isso.

Um caso curioso foi colocado como exemplo de situações onde os clientes tentam levar vantagem, o entrevistado conta que:

Em Belém nós pegamos uma família com sete pessoas, eles saíram do desembarque com as malas e não entregavam o *ticket* na conferência, a GOL é a única que exige que seja entregue o *ticket*, e logo depois eles voltavam para reclamar que estava faltando uma mala, nós fizemos um levantamento e percebemos que a família já tinha 15 reclamações iguais e que tinha recebido 15 indenizações por essas reclamações. Sendo uma destas de R\$ 8 mil. Para eles era um meio de vida, é um exemplo de como as pessoas estão espertas, nesse caso eles foram presos.

Com relação à existência de outras formas para a identificação de falhas na prestação do serviço, o entrevistado indicou que a identificação também é feita pelos supervisores e por ele mesmo, o entrevistado tenta observar os funcionários de forma que não seja percebida sua presença, para isso ele não cria uma rotina de trabalho, tanto pode trabalhar pela manhã como a noite, assim ele tenta a “olho nu” observar desvios de procedimentos e processos, segundo ele após ser verificado uma falha de prestação de serviço o funcionário é advertido de uma maneira que este não fique constrangido, mas de um jeito que o faça perceber que errou e que não pode repetir essa falha.

5.2.2 Resolver com eficiência os problemas

Segundo o modelo de recuperação adotado, para uma resolução eficaz dos problemas é preciso: a) cuidar do fator humano; e, b) fazer retificações no fator perturbação.

Quando da existência de reclamações o entrevistado afirmou que independente do tamanho da falha, esta deve ser reportada ao SAC, por ser nesse setor que o problema pode ser efetivamente resolvido, também é de responsabilidade o SAC fazer as estatísticas de reclamações, bem como realizar as indenizações, caso seja necessário. Também foi colocado que atualmente está em fase de implantação uma proposta de que as falhas encaminhadas ao SAC sejam solucionadas em até três dias. Sendo a única exceção colocada como fugindo a regra dos “três dias”, as reclamações de danos na bagagem (malas).

Outra vez, o entrevistado faz menção a passageiros que deliberadamente tentam enganar a empresa com queixas de problemas nas malas que já existem antes do embarque. Um outro problema que impossibilita o cumprimento do prazo decorrente de problemas com bagagens ocorre quando o passageiro não aceita a indenização proposta pela GOL, no caso, a compra de uma nova mala.

Segundo o entrevistado, mesmo tendo a consciência de que a mala danificada será substituída, há por parte de alguns passageiros a intenção de que seja comprada uma mala de valor maior do que a que possuía.

Ainda discorrendo sobre o que é feito, o entrevistado lembra que as reclamações e/ou falhas que podem ser solucionadas sem a necessidade de uma indenização são feitas pela própria base Recife.

Com relação aos procedimentos e/ou ações adotadas pela Gol em caso de ocorrência de falha, o entrevistado explicou que a empresa trabalha com UGB's

(Unidade Gerencial de Base), que consiste em células funcionais que respondem hierarquicamente à gerência e correspondem às principais atividades desenvolvidas pela empresa. São cinco as UGB's na Base Recife: loja, *check-in*, LL (bagagem), portão e rampa.

Cada uma dessas unidades que são compostas por quatro ou cinco componentes, sendo um destes o líder da UGB, responde a um supervisor de turno e funcionários de vários turnos. Ou seja, um mesmo setor ou célula, *chek-in*, por exemplo, possui funcionários dos três turnos, o que facilita na identificação das falhas, pois a comparação entre procedimentos nos turnos mais movimentados e com os procedimentos dos turnos menos movimentados permite, saber se o problema é referente ao quantitativo de passageiros ou é uma falha no desenho da operação.

Sobre os procedimentos operacionais foi percebido a partir da leitura dos documentos fornecidos uma grande organização e sistematização nos processos de prestação de serviço. Para cada procedimento existe um desenho da tarefa (ver Anexo A) que detalha o fluxo das ações que devem ser tomadas

Os quadros 11 e 12, abaixo trazem o procedimento de *check-in* realizado pela Internet, o chamado *Web Check-in* e o procedimento de *Speeches* que são as chamadas realizadas pelos funcionários para o embarque de passageiros.

Quadro 11 - Procedimento de *Check-in* Realizado através da Web

- 1- Na realização de check-in via web, o cliente se direciona à sala de embarque, onde é recepcionado (no portão) por um conte comigo ou auxiliar de aeroporto.
- 2- O conte comigo ou auxiliar de aeroporto confere o cartão de embarque e verifica o documento de identificação do cliente, atentando-se às premissas referente a identificação de documento.
- 3- Posteriormente, o cliente passa pela verificação da Infraero, onde é feita a leitura da taxa de embarque, passando pelo detector de metais e raio x.
- 4- Não sendo possível a leitura da taxa pelo leitor ótico, o conte comigo fixa selo físico ao cartão.
- 5- Direciona-se até o portão de embarque descriminado em seu cartão e aguarda as informações de speech.

Fonte: Portal Corporativo Gol na Web. Gol, 2005.

Quadro 12 - *Speeches de embarque*

ANTES DA CHAMADA DE EMBARQUE O COLABORADOR DO BALCÃO DE INFORMAÇÕES EFETUA SPEECH

COM A SEGUINTE INFORMAÇÃO:

“EM CUMPRIMENTO À PORTARIA 18 E 19 DO DAC, A GOL SOLICITA PREENCHER OS DADOS SOLICITADOS NO VERSO DE SEU CARTÃO DE EMBARQUE”.

1) ASSIM QUE A AERONAVE POUAR, EFETUA O **ANÚNCIO DA CHEGADA DA AERONAVE**:

“COM SUA ATENÇÃO CLIENTES DA GOL (BOM DIA / BOA TARDE / BOA NOITE).

INFORMAMOS QUE O VÔO _____ COM DESTINO A _____ COM ESCALAS, JÁ ESTÁ NO SOLO E EM

INSTANTES CHAMAREMOS PARA O EMBARQUE PELO PORTÃO _____. PELA ATENÇÃO, OBRIGADO (A)”.

2) AO RECEBER A LIBERAÇÃO PARA EMBARQUE (VIA RÁDIO), O AGENTE DE BALCÃO EFETUA O SPEECH

DE **EMBARQUE**:

- EM CASO DE AEROPORTO **SEM FINGER**

“COM SUA ATENÇÃO CLIENTES DA GOL (BOM DIA / BOA TARDE / BOA NOITE).

CONVIDAMOS PARA EMBARQUE DO VÔO _____ COM DESTINO A _____ COM ESCALAS EM _____ E

CONEXÕES PELO PORTÃO _____. DAREMOS PRIORIDADE AOS CLIENTES COM CRIANÇAS, GESTANTES, MELHOR IDADE E TODOS QUE NECESSITEM DE AUXÍLIO.

CONVIDAMOS OS CLIENTES COM ASSENTOS DE 1 A 12 (OU 1 A 15) A EMBARCAREM PELA PORTA DIANTEIRA DA AERONAVE E OS CLIENTES COM ASSENTOS DE 13 A 24 (OU DE 16 A 30) A EMBARCAREM PELA PORTA TRASEIRA DA AERONAVE.

AGRADECEMOS SUA ESCOLHA INTELIGENTE DE VOAR GOL LINHAS AÉREAS E BOA VIAGEM!”.

- EM CASO DE AEROPORTO **COM FINGER**, ONDE O AGENTE EFETUA O SPEECH DE **EMBARQUE SETORIAL SEQUENCIAL**, O EMBARQUE SOMENTE É FEITO PELA PORTA DIANTEIRA.

“COM SUA ATENÇÃO CLIENTES DA GOL (BOM DIA / BOA TARDE / BOA NOITE).

CONVIDAMOS PARA EMBARQUE DO VÔO _____ COM DESTINO A _____ COM ESCALAS EM _____ E

CONEXÕES PELO PORTÃO _____. DAREMOS PRIORIDADE AOS CLIENTES COM CRIANÇAS, MELHOR IDADE, GESTANTES E TODOS QUE NECESSITEM DE AUXÍLIO. INICIALMENTE CONVIDAMOS A EMBARCAR

OS CLIENTES COM ASSENTOS DE 13 A 24 (OU 16 A 30), DEVENDO OS DEMAIS AGUARDAREM A NOVA CHAMADA. AGORA CONVIDAMOS PARA EMBARQUE OS CLIENTES COM ASSENTOS DE 1 A 12 (OU DE 1 A 15).

AGRADECEMOS SUA ESCOLHA INTELIGENTE DE VOAR GOL LINHAS AÉREAS E BOA VIAGEM!”.

Fonte: Portal Corporativo Gol na Web. Gol, 2005.

Explicando as tarefas da UGB, o respondente coloca que são realizadas, periodicamente, reuniões com os componentes, onde são traçadas as estratégias de solução do problema de sua UGB, o entrevistado saliente que muitas das resoluções de falhas nos procedimentos são feitas “de baixo para cima”, deixando claro a

participação dos funcionários na gestão e principalmente na resolução de falhas de procedimento, evidenciando assim não só uma liberdade em propor melhorias, como também confiança nos funcionários.

Apesar de parecer uma estratégia eficaz, as UGB's poderiam trazer problemas se não houvesse por parte dos funcionários a compreensão de que todos são responsáveis pela excelência na gestão dos processos da empresa.

Sobre essa questão, percebeu-se, a partir das entrevistas com funcionários e supervisão, que existe uma cultura organizacional, bem constituída, indicando a responsabilidade de cada UGB para o funcionamento da operação da empresa como um todo e que se um funcionário de outra célula identificar algo errado, mesmo não sendo a sua UGB, deve reportar a supervisão o ocorrido.

O entrevistado exemplificou com três casos as ações implementadas em decorrência de falhas no processo de prestação do serviço.

Problemas no portão de embarque:

o passageiro reclama que perdeu o voo por que não escutou, no sistema de som, a chamada de embarque, aí eles (UBG-Portão) vão averiguar o que está acontecendo, se o problema é técnico, como por exemplo os microfones são baixos, ou operacionais, como a necessidade de mais funcionários na sala de embarque, orientando os passageiros.

Problemas no *Chek-in*:

um problema que pode ocorrer, principalmente em vôos que estejam cheios, são passageiros que reclamam da falta de prioridade nas filas, a UGB *chek-in* pode solicitar um maior quantitativo de funcionários nos postos de atendimento (balcão de *chek-in*).

Problemas na loja: geralmente reclamações com o tamanho da fila, o que pode implicar num redimensionamento da escala dos funcionários que trabalham na loja.

Quanto a preocupação no acompanhamento do cliente reclamante, percebeu-se que existe a preocupação de acompanhar a resolução dos problemas, porém isso não é feito de forma sistemática. O que pode acontecer é o deslocamento de um funcionário, geralmente o que recebeu a reclamação, para acompanhar e informar o passageiro alguma solução, mas este procedimento é apenas realizado em casos mais extremos.

O entrevistado colocou que teria que ter um quantitativo de funcionários só com essa preocupação, o que acontece, é que o funcionário de linha de frente acaba sendo deslocado de sua posição para fazer esse acompanhamento, o que pode gerar problemas na fila de *check-in* por ter um ponto a menos de atendimento.

Porém no discurso do gerente, percebeu-se uma preocupação em manter o cliente reclamante dotado de informação sobre a resolução do problema. Segundo o entrevistado:

o que chateia o cliente é falta de informação, eu trabalhei na VASP, no setor de achados e perdidos, por 7 anos, e o que percebi foi que as pessoas se chateiam mais com o descaso e a falta de informação do que com a perda da mala, propriamente dita.

Quando questionado a respeito dos métodos utilizados para compensação dos erros, o respondente respondeu que para cada tipo de erro existe uma compensação, algumas leis são impostas ao setor aéreo no que diz respeito a atrasos de vôos, mesmo os provocados por questões meteorológicas, sobre isto ele colocou que com atraso de duas horas já é acionado algum tipo de estratégia para minimizar o problema, ele destaca que a lei impõe que a partir de quatro horas de atraso a companhia aérea deve fornecer alimentação, na Gol a partir de duas horas de atraso esse procedimento já é realizado.

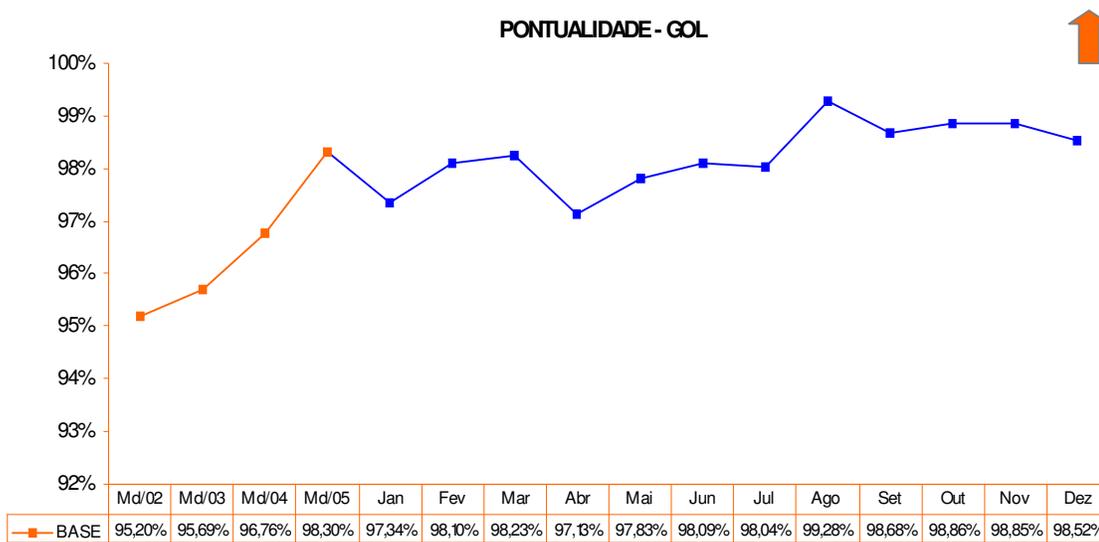
A acomodação em hotéis acontece a partir da décima hora de atraso, essa medida só é tomada quando não existe a possibilidade do passageiro ser alocado em outra empresa.

Outra forma de compensação é a liberação da cobrança do excesso de bagagem em outras viagens pela empresa, no discurso do respondente essa é uma das maneiras usadas para reconhecer que a empresa errou.

Recompensas financeiras, bônus ou até novas passagens aéreas podem até ser utilizadas como forma de compensar o erro ocorrido, contudo esse tipo de recompensa só é feita pelo SAC da empresa, o gerente da Base não tem o poder de conceder esse tipo de recompensa.

O Gerente salientou que a Gol (Base Recife) possui uma das maiores eficiências de pontualidade, entre as outras bases no Brasil. O gráfico (Figura 11) abaixo, pertencente ao relatório anual de Qualidade (ver Anexo B), demonstra que de janeiro a dezembro de 2005, a Gol teve uma eficiência acima dos 97% de pontualidade, tendo média de 98,30% no mesmo ano.

Figura 11 - Eficiência em pontualidade



Fonte: Relatório de Qualidade. Gol, 2005.

5.2.3. Aprender com a experiência de recuperação

De acordo com o modelo de recuperação adotado, a última etapa do processo de recuperação deve ser o aprendizado (aprender com a experiência de recuperação), esta etapa é dividida em três pontos: a) realizar análise da origem do problema; b) implantar o sistema rastreamento do problema; e, c) modificar o processo de monitoramento do serviço.

Questionado como é feita a análise da origem do problema ou se existe um algum sistema de rastreamento, o entrevistado afirmou que não um sistema formal de rastreamento. Na visão do respondente o que existe é uma detecção desta, e uma preocupação em resolver da melhor forma possível o problema.

Contudo, as planilhas de eficiência em pontualidade e origem dos atrasos permitem identificar a origem das falhas que ocasionam atrasos. Apesar de constituir uma poderosa ferramenta na estratégia de recuperação de falhas, esse instrumento não foi comentado pelo entrevistado nessa ocasião.

Ainda sobre o monitoramento das falhas, o respondente comentou que a regionalização, implantada em 2005, é uma medida que está trazendo benefícios a gestão da Gol, antes de 2005 eram 32 bases espalhadas pelo Brasil e apenas um gestor, hoje com 43 bases e com a regionalização o número de gestores, agora regionais, passou para cinco. Dessa forma o entrevistado acredita que poderão ser melhor monitorados os processos dentro de cada região.

Quando questionado sobre a correção dos processos após a ocorrência de falhas, o entrevistado indicou, outra vez, a importância das UGB's para esse processo de correção, como já mencionado tem entre outras funções essas células funcionais devem agilizar o processo de correção de alguma eventual falha na prestação dos serviços, fora o trabalho com as UGB's, o entrevistado mencionou

que é realizada todas as sextas-feiras uma reunião com os supervisores e líderes de equipes para que sejam tratados os problemas ocorridos na semana, a idéia é que com esse trabalho as falhas não venham a ocorrer no futuro.

Não existe nenhum tipo de treinamento no qual sejam abordadas estratégias formais de recuperação de falhas. De acordo com o entrevistado, isto é feito de forma mais subjetiva, devido à natureza da atividade.

Em relação aos treinamentos oferecidos aos funcionários, o seguinte cenário foi identificado.

Todo os funcionários, de todos os níveis hierárquicos estão passando por treinamento visando a implantação da política de qualidade. Outros treinamentos estão sendo realizados atualmente, o de atendimento, os dos sistemas *MiniSoft* e *Flight Speed*, estes destinado aos novos funcionários de linha de frente, a finalidade é puramente técnica, ou seja, aprender a usar o sistema de reserva, compra e despacho, usado pela Gol.

Os funcionários e os supervisores também destacaram a realização de cursos na sede, em São Paulo, contudo estes não são destinados a todos os funcionários, normalmente são sorteados ou eleitos por merecimento os funcionários que irão a São Paulo realizar os cursos que normalmente são de segurança.

Além dos cursos mencionados o entrevistado frisou que todos os recém contratados pela Gol passam por um programa de treinamento chamado de Ambientação ou o Conhecer a Empresa.

Quanto aos funcionários terem poder decisório para solucionar problemas o entrevistado respondeu que os funcionários de linha de frente têm autonomia para resolver pequenas falhas na prestação de serviço, porém devem consultar a

supervisão para problemas de natureza mais complexa e se a supervisão não tiver autonomia para resolução apenas o gerente pode resolver a situação.

Comentando sobre isso o entrevistado disse que “os funcionários devem responder a hierarquia, assuntos a nível de (sic) supervisão são repassados a supervisão, extrapolando chegam a gerência”.

Já em relação à política de disseminação de informações, a partir das entrevistas e com a observação feita, percebe-se que não só as falhas ocorridas, como também muitas outras informações são repassadas aos funcionários. Pode-se afirmar que é o ponto mais forte da empresa. São vários os métodos utilizados para disseminar a informação.

Existe um mural interativo, voltado para os clientes internos (funcionários). Nestes murais constam, além de informações do setor de RH (planos de saúde, por exemplo), informações de procedimentos para se evitar erros.

A Gol recentemente lançou um projeto com intenção de reestruturar e maximizar o uso dos murais. Um projeto intitulado Pombo Correio, que foi fornecido pela funcionária responsável, foi implementado com os seguintes objetivos:

- Reformular, padronizar e manter atualizados todos os murais internos da companhia.
- Implementar este meio como o terceiro veículo de comunicação interna da companhia.

O projeto destaca que o mural é um dos veículos de comunicação mais rápidos e eficientes, além de constituir importante linha direta com os colaboradores. A sua manutenção é de baixo custo e fácil de ser realizada, promovendo uma integração ainda maior com os colaboradores, pois permite que eles se sintam responsáveis por esse canal de comunicação.

O quadro abaixo contém o conceito de mural utilizado no projeto Pombo Correio.

Quadro 13 - Conceito de mural

O mural é um instrumento dinâmico e abre espaço para a disseminação de diferentes informações que não são abordadas por outros veículos de comunicação corporativa. Considerada sua importância e potencial de penetração, deve ser muito bem programado e executado com a coordenação e supervisão da área responsável. É importante diferenciá-lo do quadro de avisos, que se limita a divulgar informações específicas de determinadas áreas.

O mural é dirigido ao público interno e não deve ser considerado como uma possível ferramenta de divulgação para o público externo, como, por exemplo, visitantes e familiares. Dessa maneira, deve veicular informações de relevância para o público interno.

Fonte: Projeto Pombo Correio. Gol, 2005.

O responsável pela alimentação do mural é chamado de Pombo Correio, por isso o nome do projeto, este deve cuidar do “comunicados avulsos da base com caráter mais sério. Ex: parcerias do RH local com outras empresas, resultados dos 5'S e desempenho da base em campanhas de arrecadação e qualidade”.

Ao mencionar o terceiro veículo de comunicação interna no objetivo do projeto Pombo Correio, se faz referência às outras duas formas de comunicação: o infoGol e o Portal Corporativo.

O primeiro trata-se de um jornal interno que tem a finalidade de atualizar os funcionários sobre as notícias e novidades que envolvem a Gol. O segundo trata-se de um sistema, disponível apenas para funcionários (acesso apenas com senha) onde todas as informações da Gol podem obter informações desde promoções internas até relatórios de qualidade e procedimentos de atendimento.

Um funcionário de linha de frente demonstrou todas as informações disponíveis no portal, sendo algumas destas fornecidas para elaboração deste trabalho.

Esta ferramenta se mostra como a grande forma de disseminar informações, contudo no âmbito macro. Informações mais específicas da Base Recife são repassadas pelos e-mails dos colaboradores e/ou em reuniões.

Destacando a importância da disseminação de informações o entrevistado citou um exemplo:

um passageiro embarcou de Recife para Buenos Aires, com a documentação errônea, chegou em São Paulo para fazer a conexão e não pode seguir a viagem por que não tava (sic) com a certidão original de nascimento do filho[...] então quem foi que deixou ele embarcar? Não interessa. Vamos repassar o procedimento para **todos** [grifo do autor], para que o erro não ocorra novamente, isto é posto em ata e todos tem que assinar.

Um caso concreto de falha e as ações da empresa para a recuperação da mesma serão descritos a seguir:

Um fato ocorreu comigo em 2003, uma família de 7 pessoas, de Belo Horizonte, veio passar férias e no retorno, foi reparado no *check-in* que as reservas não tinham sido feitas, culpa da agência, então como nossa venda para agência é pela Internet, o que foi que a agência fez, simulou a venda, mas não finalizou, simplesmente imprimiu a tela de consulta de vôos e entregou aos passageiros, só que não havia fechado a reserva[...] daí o que foi que aconteceu, como era um pessoal muito rústico, estavam bastante nervosos, isso começou as 8 horas da manhã e terminou as 23 horas d manhã, ele saiu dizendo que estávamos errado que iriam nos processar, eu tentei explicar que a culpa era da agência que eles é que não tinham efetuado a reserva e recebi como resposta que era um absurdo por que à agência é de confiança, que a muito tempo ele (o passageiro) comprava lá.

No outro dia ele retorna ao aeroporto com toda a família, depois de ter sido acomodado pela Gol em um hotel, aí tentamos ligar para a agência, as 8 horas conseguimos contato com eles e nos foi confirmado que por erro deles a reserva da família não tinha sido realizada.

A expressão da família mudou na mesma hora e todos começaram a pedir desculpas, a me dizer que teria uma casa em Belo Horizonte para me hospedar sempre que eu precisasse, queriam me dar algum presente, me pagar alguma coisa.

Enfim, eu passei um dia inteiro ajudando a corrigir um erro que sabia que não era nosso e mesmo sendo xingado não desisti de tentar ajudar. No final consegui embarcá-los em um vôo no mesmo ainda de manhã, ainda liberei o excesso de bagagem e eles seguiram para sua casa.

No final, essa experiência, foi gratificante para mim, pois consegui resolver o problema deles, além de ter o reconhecimento por parte da família que a falha não foi da Gol, mas em nenhum um momento a empresa se furtou em ajudar.

Apesar do erro propriamente dito ter sido responsabilidade da agência de viagens, a Gol procedeu como se a falha tivesse sido causada pela empresa, foram providenciadas a hospedagem e a alimentação dos passageiros e buscou-se, junto à agência, sanar o problema da melhor forma possível.

O entrevistado finalizou a entrevista comentando uma palestra que acabara de assistir com o “Junior” como é conhecido presidente da Gol, Constatino Junior, ele afirmará na ocasião que nunca gostou de ficar em segundo lugar, reafirmando a postura da empresa em crescer e alcançar o primeiro lugar (no número de passageiros transportados) no Brasil.

O Capítulo seguinte desta pesquisa trata das conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

6 Conclusões e recomendações para pesquisas futuras

Neste capítulo são apresentadas as principais considerações decorrentes do desenvolvimento do trabalho, bem como sugestões para trabalhos futuros.

6.1 Comentários Finais

Mediante a análise dos diversos autores que investigam o tema 'Recuperação de Falhas' pode-se observar a importância relativa a recuperação de um erro ocorrido na prestação de um serviço. Manter clientes e estreitar os laços de fidelidade e confiança, é o objetivo de qualquer empresa, qualquer que seja o ramo de atividade.

A revisão da literatura destacou que paradoxalmente, a ocorrência de uma falha, pode levar a um estreitamento de relações entre cliente e empresa se esta falha for resolvida de forma eficaz.

As empresas devem, portanto, abraçar a filosofia da recuperação e fazer com que esta seja disseminada para todos os níveis hierárquicos. Principalmente aos funcionários da linha de frente, estes devem ser treinados para saber lidar com as possíveis falhas que ocorrem no processo de prestação de serviços. As empresas devem enxergar que a recuperação constitui um instrumento excepcional para a avaliação dos seus processos e que estes podem ser implementados com as experiências vividas.

As informações colhidas e a revisão da literatura sugerem que a criação e implementação de uma cultura de recuperação de falhas dependem basicamente de dois fatores: o primeiro seria o interesse da empresa em dispor de sistemas de recuperação de falhas e o segundo seria o envolvimento e capacitação dos funcionários, principalmente os de linha de frente. Em uma empresa que tenha a cultura da satisfação do cliente deve-se destacar que os recursos humanos devem estar devidamente capacitados para a efetivação da política da empresa.

6.2 Conclusões

Este estudo teve por objetivo geral analisar as estratégias de recuperação de falhas na prestação de serviços no setor aéreo de passageiros, especificamente na empresa Gol Linhas Aéreas, com operação na Cidade de Recife, utilizando-se para tal objetivo a metodologia de estudo de caso.

Quanto ao primeiro objetivo específico, o mesmo foi atingindo através da revisão da literatura conforme demonstrado na seção 2.7 (Estratégias de recuperação de falhas em serviços).

Quanto ao segundo objetivo específico que é verificar como a empresa investigada trata o tema recuperação de falhas, também foi atingindo, conforme demonstrado na seção 5.2 (Análise e discussão dos dados obtidos), e obteve, basicamente, como resultado a constatação que de modo geral a empresa não dispõe de um instrumento formal de recuperação, apesar de ter a preocupação como tema e de possuir alguns processos caso as falhas ocorram.

O terceiro objetivo específico também foi alcançado, que é contrastar as estratégias de recuperação de falhas utilizada pela empresa estudada com o modelo de recuperação de Berry e Parasuraman (1995), adotado para este estudo.

Como principais achados desta análise percebeu-se que um dos pontos forte da empresa diz respeito à busca na excelência na prestação do serviço, destacada na missão da empresa (ver Figura 12) e a busca pela satisfação do cliente, inclusive recuperando as falhas, mesmo não possuindo um sistema formal, como já foi observado.

Figura 12 - Missão, Visão e valores da Gol

Fonte: Portal Gol Corporativo. Gol, 2005.

Outro aspecto identificado como forte dentro da empresa investigada foi a preocupação na disseminação das informações, os vários veículos utilizados pela empresa reforçam essa afirmação.

Sobre o processo de aprendizagem também se pode dizer que este se mostrou como um ponto forte, contudo ainda necessitando de melhorias.

Foi percebido que existem ferramentas para análise da origem dos problemas, por exemplo, planilha de a eficiência (pontualidade, agilidade no embarque, extravio de bagagens, etc.) das operações da empresa, mensalmente

produzidas e divulgadas nos relatórios de qualidade da empresa (Ver anexo B), além da destacada preocupação com a qualidade (Programa de Qualidade em implantação).

O ponto mais fraco da estratégia de recuperação de falhas seria a recuperação eficiente dos problemas, especificamente no aspecto relacionado ao fator humano. Apesar da Gol realizar freqüentes treinamentos com seus funcionários, isto não se reflete numa maior autonomia dos mesmos.

A literatura de recuperação de falhas coloca a autonomia dos funcionários, principalmente os de linha de frente, com um fator essencial para uma recuperação eficaz. Diversos fatores poderiam ser sugeridos como limitantes da autonomia: inexistência de estratégia de recuperação claramente definida, ausência de poder de decisão que dos funcionários atendentes de *check-in*, estes devem se reportar a supervisão ou a gerência para a resolução de problemas, somente os problemas simples podem ser resolvidos por eles, e por fim, a inexistência de estímulos à resolução dos problemas.

Apesar de estar claro para todos que o cliente, ao reclamar de alguma processo de serviço, deve ser atendido com presteza, a maioria dos procedimentos empreendidos para a recuperação da falha é muito pessoal, dependendo de quanto tempo o funcionário exerce a função de atendimento e, desta forma, possui maior suporte da gerência.

Foi percebido, na etapa da pesquisa em que se procurou observar os procedimentos dos funcionários, que o vício da rotina de execução da tarefa acaba por impor limites aos funcionários de linha de frente, fazendo-os não encontrar caminhos de solução para os problemas ou manter os procedimentos de solução de problemas sempre iguais, sem ver a empresa como um organismo vivo e mutante.

Quanto ao item 'Fazer retificação no fator perturbação' verifica-se que a empresa ainda negligencia tal assunto, a utilização de métodos de recuperação intangível, como por exemplo, um pedido de desculpas e explicações para a ocorrência do erro não foram identificadas como um procedimento para recuperar a falha, porém nas entrevistas com os funcionários esse hábito (pedir desculpas quando a falha é da empresa) parece estar presente em quase todos.

De modo geral, também se verifica a necessidade de criar meios de incentivar os funcionários da linha de frente a tratarem a recuperação de maneira mais eficiente, acredita-se que assim possa haver uma melhoria no tratamento do tema por parte dos funcionários da linha de frente.

Outras conclusões são apresentadas no quadro 14, síntese da análise dos dados pesquisados, tomando como referencial o modelo de recuperação adotado.

Quadro 14 - Síntese da análise dos dados

| Identificar os problemas do serviço | | |
|--|--|---|
| Pesquisas sobre comportamento do cliente | Monitoramento das reclamações dos clientes | Monitoramento dos processos |
| Já foi feita, atualmente está sendo elaborada uma nova proposta de pesquisa. | As reclamações são monitoradas através do SAC e são repassadas as bases por meio de relatórios | O monitoramento dos processos é realizado pelos supervisores e líderes de UGB's, porém, não possuem um sistema para isso. |
| Resolver com eficiência os problemas | | |
| Fator humano | Retificação fator perturbação | |
| Os funcionários observam o comportamento do consumidor e se perceberem dificuldades ou necessidades, podem sugerir modificações no processo. | Não usam métodos intangíveis, normalmente repetem o processo para como forma de recuperar o cliente. | |

| Aprender com a experiência de recuperação | | |
|--|--|---|
| Análise da origem do problema | Sistema de rastreamento do problema | Modificação do processo do serviço |
| Cada base recebe detalhes (origem) dos problemas encaminhados ao SAC. Após análise, onde é verificado se a ocorrência procede, o gerente inicia alguma ação corretiva. | É feita através de planilhas de eficiência em pontualidade e origem dos atrasos. | Quando a falha é identificada o processo é corrigido. A disseminação de informações é um ponto forte. |

Fonte: o autor

Para as empresas que aplicam algum método de recuperação de falhas, principalmente empresas de serviços, parece haver algum ganho de competitividade, quando da adoção desta estratégia. Pois através da manutenção de seus clientes, atuais e recuperados, precisarão de menor investimento para a conquista de novos clientes. Esta competitividade deve ser encarada como uma das principais razões para investir-se fortemente na recuperação de falhas, passando esse investimento a ser encarado como um centro de lucro e não de custo.

6.3 Pesquisa futuras

Futuras pesquisas com outras companhias aéreas seriam importantes para a identificação dos diferentes estágios em se encontram as empresas prestadoras de serviços de transporte aéreo de passageiros.

A criação de um indicador que seja capaz de medir em que estágio as empresas estão, no que se refere à recuperação de falhas, também seria um importante objeto de estudo para pesquisas futuras. Esse indicador poderia

determinar, por exemplo, um padrão máximo de excelência nas estratégias de recuperação, a ser alcançado pr empresas do setor.

Outro campo de investigação seria a análise da competitividade gerada pelas empresas que possuem estratégias de recuperação serviços. Trata-se de abordar aspectos como valor percebido pelo cliente, confiabilidade do consumidor em relação ao serviço prestado e desgaste emocional dos funcionários que empreenderem esforços na recuperação do serviço.

Referências

ANAC. **Dados Comparativos Avançados**. Rio de Janeiro: Agência Nacional de Aviação Civil, 2005.

_____. **Anuário Estatístico do Transporte Aéreo**. Rio de Janeiro: Agência Nacional de Aviação Civil, 2005.

ANDREASSEN, T. **What Drives Customer Loyalty with Complaint Resolution?** *Journal of Service Research*. Vol.1, p.324-32, 1999.

BAMFORD, David R.; XYSTOURI, T. **A Case Study of Service Failure and Recovery Within an International Airline**. *Managing Service Quality*, Vol 15, 3, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BATESON, John E. G. e HOFFMAM, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Building a new academic field: The case of services marketing**. *Journal of Retailing*, vol. 69, n. 1, pg. 13-60, 1993.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.

BERRY, L. **Serviços de Satisfação Máxima**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREULT, M. S. **The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents**. *Journal of Marketing*, vol. 54, pg. 71-84, 1990.

BICALHO, Angélica, A. de O. **Marketing de Relacionamento em Organizações Hoteleiras: estudo multicaso em apart-hotéis em Belo Horizonte**. (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis-SC, 2002.

BINDER, Marcelo. **Rede de Recursos: Um Modelo Desenvolvido a partir do Caso GOL Linhas Aéreas**. In: Anais XIX ENANPAD. São Paulo, 2003.

BOLTON, R. D.; DREW, J.H. **A multistage model of customers assessment of service quality and value**. *Journal of Consumer Research*, v. 17, n. 4, p. 375-84, 1991.

BOULDING, W. *et al.* **A dynamic process model of service quality:** from expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, v. 30, p.07-27, Feb. 1993.

BROWN, S. W. **Practicing best-in-class service recovery.** *Marketing Management*, v. 9, n. 2, p. 8, 2000.

_____. **Service Recovery Through iT.** *Marketing Management*, v 6, n. 3, p. 25-27, 1997.

BROWN, S.W., COWLES, D.L.; TUTEN, T.L. **Service Recovery:** its Value and Limitations as a Retail Strategy. *International Journal of Service Industry Management*, v.7, 1996.

BROWN, S. W.; SWARTZ, T. A. **A gap analysis of professional service quality.** *Journal of Marketing*, Chicago, v. 53, n. 2, p. 92-98, 1989.

BURMANN, P. **Análise Prospectiva do Mercado de Carga Aérea no Brasil.** (Mestrado em Engenharia de Transportes), COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.

CARMAN, J. M. **Consumer Perceptions of Service Quality:** an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Marketing*, New York: American Marketing Association, v. 66(1), p. 33-35. 1990.

COELHO, R. **A construção da agenda de desregulamentação do setor de transporte aéreo no Brasil.** In: Panorama Nacional da Pesquisa em Transportes Anais do XVI ANPET Natal, 2002.

COULTHARD, L. J. M. **Measuring service quality:** a review and critique of research using SERVQUAL, *International Journal of Market Research*, Vol. 46, 2004.

COVERLY *et. al.* **Service Recovery in the Airline Industry:** Is it as simple as failed, recovered, satisfied? *The Marketing Review*, 2002.

CRONIN, J.J.; TAYLOR, S.A. **Measuring service quality:** a re-examination and extension. *Journal of Marketing*, Vol. 56, July, pp. 55-68, 1992.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1995.

DENCKER, Ada de Freitas M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** São Paulo: Futura, 2002.

DICK, A.; BASU, K. **Customer loyalty:** integrated conceptual. *Journal of the Academy Marketing Science*, p. 99-113, 1994.

EULETÉRIO, S. A. V. e SOUZA, M. C. A. F. **Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos.** Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 9, n.3, 2002.

ESPÍRITO SANTO JR., R. A.; Correia, F.C e G.L. Palhares. **Principais Barreiras para o processo de modernização das administrações aeroportuárias no Brasil.** XV Anais do ANPET, Campinas, SP, 2001.

ESPÍRITO SANTO JR., R. A. **Estudo dos cenários Futuros Alternativos para a Aviação Comercial Brasileira.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – PUC, Rio de Janeiro, 1996

ETZEL, M. J.; SILVERMAN, B. I. **A managerial perspective on directions for retail customer dissatisfaction research.** *Journal of Retailing*, v. 57, p. 124-136, 1981.

EVARD, Y. ; RODRIGUES, A. **Uma Tipologia de Serviços Baseada na Teoria Microeconômica da Informação.** *In: Anais XIX ENANPAD*, 1995.

FISK, Raymond P.; BROWN, Stephen W.; BITNER, Mary Jo. **Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature.** *Journal of Retailing*. Vol. 69, p. 61-103, 1993.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação dos clientes.** São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1991.

GILLILAND, S.W. **The perceived fairness of selection systems:** An organizational justice perspective. *The Academy of Management Review*, vol. 18, n. 4,p. 694-734, 1993.

GOODWIN, C.; ROSS, I. **Consumer Evaluations of Responses to Complaints: What's Fair and Why.** *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 7, n. 2, p. 39-47, 1990.

_____. **Consumer Responses to service failures:** Influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business research*, vol. 25, n.2, p. 149-63, 1992.

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

_____. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Service quality: the six criteria of good perceived service quality,** *Review of Business*, Vol. 9 No. 3, pp. 10-13, 1988.

GUTERRES, M. **Efeitos da Flexibilização do Transporte Aéreo Brasileiro sobre a Concentração da Indústria.** Dissertação (Mestrado em Ciências) - Instituto Tecnológico de Aeronáutica, 2002.

HART, Christopher W. L. **O poder das garantias de serviço.** In: SVIOKLA, John J. & SHAPIRO, Benson P. (editores) *Mantendo Clientes.* São Paulo: Makron Books, 1993.

HART, W. L.; HESKETT, J. L.; SASSER JR, W. E. **The Profitable Art of Service Recovery.** *Harvard Business Review*, pg. 148-156, 1990.

HESKETT, J. L.; SASSER JR; HART, W. L.; **Serviços Revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços.** São Paulo: Pioneira, 1994.

HESKETT, J. L., SASSER JR, W. E., SCHLESINGER, L. A. **Lucro na prestação de serviços: como crescer com a lealdade e a satisfação dos clientes.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HOFFMAM, K. Douglas e BATESON, John E. G. **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos.** São Paulo: Pioneira, 2003.

JOHNSTON, T. C.; HEWA, M. A. **Fixing Service Failure.** *Industrial Marketing Management*, vol. 26, p. 467-473, 1997.

KEILLOR, Bruce D.; HULT, G. Tomas M.; KANDEMIR, Destan, **A Study of the Service Encounter in Eight Countries.** *Journal of International Marketing*, vol. 12, no. 1, p. 9-35, 2004.

KELLEY, S. W.; HOFFMAN, K. D.; DAVIS, M. **A typology of retail failures and recoveries.** *Journal of Retailing*, n. 69, p. 429-452. 1993.

KELLEY, S. W.; DAVIS, M.A. **Antecedents to Customer Expectations to Service Recovery,** *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 22, n.1, p. 52-61, 1994

KON, A. **A Produção Brasileira de Serviços**. In: Anais XVIII ENANPAD, Curitiba-PR, 1994.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10^a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEVITT, T. **Marketing intangible products and product intangibles**. *Harvard Business Review*, Boston, v. 59, n. 3, p. 94-102, 1981.

LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

LOVELOCK, Christopher. **Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights**. *Journal of Marketing*, v. 47, Summer, p. 9-20, 1983.

LÜDKE, M., ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisas em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, análise e interpretação dos dados**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Giberto de A.; LINTZ, Alexandre. **Guia de elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTILA, Anna S. **The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures**. *Journal of Service Research*, v.4, n.2, 2001.

McCOLLOUGH, M. SUNDAR G. B. **The Recovery Paradox: An Examination of Consumer Satisfaction in Relation to Disconfirmation, Service Quality, and Attribution Based Theories**. In: *Marketing Theory and Applications*. Chicago: American Marketing Association, 1992.

McCOLLOUGH, M.; BERRY, L.; YADAV, M. **An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery**. *Journal of Service Research*, Volume 3, No. 2, November 2000.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

NORMANN, Richard. **Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993. Trad. da 2^a ed., 1991.

OLIVEIRA, Maria M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Bagaço, 2005.

OLIVER, R. L. **Whence consumer loyalty?** *Journal of Marketing*, p. 33-44, 1999

PAGE, S. J. **Transporte e Turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2001

PALHARES, G. L., ESPÍRITO SANTO Jr., R. A. **A Importância do Transporte Aéreo e seu Potencial para o Turismo Doméstico Brasileiro**. In: Lições do Turismo 1, Escola de Turismo da UniverCidade, pp. 9-25. Rio de Janeiro: UniverCidade, 2001.

PALHARES, Guilherme Lohmann. **Transportes Turísticos**. Serie Turismo. São Paulo: Editora Aleph, 2002

PARASURAMAN, A. BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. **SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. *Journal of retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. e BERRY, L. L. **Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: implications for further research**. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 111-124, 1994.

_____. **A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Ressearch**. *Journal of Marketing*, v. 49, p. 41-50, 1985.

PORTAL GOL CORPARATIVO. **Histórico, missão e valores da Gol**. Recife, 01 dez. 2005. Disponível em: <http://portal.golnaweb.com.br/default.aspx?template=650>. Acessado em: 13/11/2005.

PRADO, P. H. M. **Integração da qualidade percebida, reposta afetiva e satisfação no processo de compra/consumo de serviços**. In: Anais XXVI ENANPAD, Salvador-BA, 2002.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - CASA CIVIL. **Criação Agência Nacional de Aviação Civil-ANAC**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11182.htm. Acesso em: 04/12/2005.

PROCON. **Projeto Boa Viagem**: Procon-SP orienta como aproveitar as férias sem problemas. São Paulo, 16 nov. 2005. Disponível em: <http://www.procon.sp.gov.br/>. Acesso em: 04/12/2005.

RIBEIRO, A. *et al.* **Posicionamento Estratégico da Empresa Gol linhas Aéreas.** (Monografia de MBA em Finanças Corporativa). Universidade Salvador, Salvador-Bahia, 2003.

RICHARDSON, R. *et al.* **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Alziro César de M. **Qualidade e satisfação do consumidor:** aspectos conceituais distintivos. *In:* Anais XXIV ENANPAD, 2000, Florianópolis, 2000.

RONÁ, Ronaldo Di. **Transportes no turismo.** São Paulo: Manole, 2002.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing:** conceitos e metodologia, São Paulo: Prentice Hall, 2002

SANTOS, Antonio R. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SANTOS, Cristiane, P. dos e ROSSI, Carlos A. V. **O Impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e na Lealdade do Consumidor.** RAC, v. 6, n. 2, 2002.

SARAIVA, Carolina Machado. **Metodologia de Pesquisa de Satisfação do Consumidor: estudo do mercado de Belo Horizonte.** (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis-SC, 2002.

SCHMENNER, R. **Administração de operações em Serviços.** São Paulo: Futura, 1999.

SCHWINGEL, Charles Jorge. **A automação bancária e a satisfação do cliente do Banco do Brasil.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, UFRGS. Porto alegre-RS, 2001.

SELLTIZ *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 1974.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTCH, M.; COOK, S. **Método de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU, 1994.

SERAPIÃO, B.P. **Aplicação de Indicadores de Desempenho em Empresas Aéreas Utilizando o Gerenciamento de Receitas de Ativos Perecíveis.** Dissertação de Mestrado, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2001.

SINGH, J. **A typology of consumer dissatisfaction response styles.** *Journal of Retailing*, vol. 66, n. 1, p. 57-99, 1990

SINGH, J.; WIDING, R.. What Occurs Once Consumers Complain? **A Theoretical Model for Understanding Satisfaction/Dissatisfaction Outcomes of Complaint Responses.** *European Journal of Marketing*. Vol. 25, n.5, 1991.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1996.

SMITH, A. M. (1995). **Measuring service quality:** is SERVQUAL now redundant? *Journal of Marketing Management*, 11, pp. 257–276.

SMITH, A.K.; BOLTON, R.N.; WAGNER, J. **A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery.** *Journal of Marketing Research*, vol. 36, p.356-372, 1999.

SOARES DE MELLO *et al.* **Análise de Envoltória de Dados no Estudo da Eficiência e dos Benchmarks para Companhias Aéreas Brasileiras.** *Pesquisa Operacional*, v.23, n.2, p.325-345, 2003.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TAVARES, M. C. **Bens e serviços:** classificação e estratégia. *Mercado Global*, p. 55 - 86, 1986.

TAX, S.; BROWN, S.; CHANDRASHEKARAN, M. **Customer Evaluations of Service Complaint Experiences:** Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 62, n. 2; 1998.

TAX, S.; BROWN, S.; **Recovering and Learning from Service Failure.** *Sloan Management Review*, vol. 40, n.1, p. 75-88, 1998.

TEAS, R.K. **Expectations, performance evaluation and consumer's perceptions of quality.** *Journal of Marketing*, v. 57, n. 4, p. 18-34, 1993.

TEBOUL, J. A. **A era dos serviços:** uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

TORRES, Renata César. **Recuperação de Falhas de Serviços em Hospitais do Rio de Janeiro:** um estudo de casos. Dissertação de Mestrado, COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBSTER C.; SUNDARAM, D. S. **Service consumption criticality in failure recovery.** *Journal of Business Research*, vol. 41, p. 153-158, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML *et al.* **Problems and strategies in services marketing.** *Journal of Marketing*. Vol. 49, p. 33-46. 1985.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **The behavioral consequences of service quality.** *Journal of Marketing*, v. 60, p. 31-46, Apr. 1996.

ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A. e BERRY, Leonard L.. **Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations.** New York: The Free Press, 1990.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente.** São Paulo: Bookman, 2003.

ZEMKE, Ron. **Service Recovery.** *Executive Excellence*, v. 11, n. 9, p. 17-18, 1994.

_____. **Service Recovery: fixing broken customers.** *Management Master Series*, Productivity Press, 1996.

_____. **A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente.** São Paulo: Harbra, 1991.

ZEMKE, R.; BELL, C. **Service Recovery: doing it right the second time.** *Training*, v. 27, n. 6, p. 42-48, 1990.

ZHU, Z.; SIVAKUMER, K. **Service failures and recovery strategies: a review.** *In: Marshal, G. W.; Grove, S. J. Enhancing Knowledge Development. Marketing. American Marketing Association*, p. 203. 2001.

Apêndice - A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Bloco 1 - Informações gerais sobre empresa

- Tempo de operação:
- Número de funcionários:
- Número de vôos diários:

Bloco 2 - Perfil do respondente

- Idade:
- Formação acadêmica:
- Experiência no setor aéreo:
- Experiência na empresa:

Bloco 2 - Identificar os problemas do serviço

- Existem pesquisas que identifique a satisfação dos consumidores com relação aos serviços prestados? Se sim, quais as características desta pesquisa?
- Como o processo de prestação de serviço é monitorado?
- Quais os tipos de falhas são mais recorrentes?
- Como as reclamações dos clientes são monitoradas?
- Existem canais de comunicação abertos para que os clientes possam fazer reclamações e ou sugestões? Se sim, quais são?
- Existem outras formas para a identificação de falhas na prestação do serviço?

Bloco 3 - Resolver com eficiência os problemas

- O que é feito com as reclamações dos clientes?
- Existe algum tipo de estratégia formal, com procedimentos e ações que indiquem como a empresa deve agir em caso de ocorrência de falha?

- Existe alguma preocupação no acompanhamento do cliente reclamante? De que forma isso é feito?
- Qual(is) o(s) método(s) mais utilizado(s) para compensação dos erros?

Bloco 4 - Aprender com a experiência de recuperação

- Como é feita a análise da origem do problema? Existe um sistema de rastreamento do problema?
- Após a ocorrência de falhas, como os processos são corrigidos?
- Os funcionários são treinados para identificar falhas e agir para uma eficiente recuperação?
- Os funcionários têm poder decisório para solucionar problemas?
- Existe alguma política de disseminação de informações, como falhas ocorridas, na empresa?
- Gostaria de comentar algum episódio de falha e de sua recuperação, ocorrido na empresa?

Anexo - A

PROCEDIMIENTO OPERACIONAL – FLUXO DE EMBARQUE

Anexo - B

RELATÓRIO DE QUALIDADE DA GOL - 2005

PROCEDIMENTO OPERACIONAL – Fluxo de embarque (Entrada na sala de embarque)