



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**O CAOS AÉREO BRASILEIRO: PERCEPÇÕES SOBRE O SETOR  
ATRAVÉS DA ÓTICA DE EXECUTIVOS CARIOCAS**

**Flávia Luzia Oliveira da Cunha Galindo**

*Sob a Orientação do Professor*  
**Prof. Antonio Martinez Fandiño, Ph.D**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios

Seropédica, RJ  
Novembro de 2008

658.8342

G158c

T

Galindo, Flávia Luzia Oliveira da Cunha, 1967-  
O caos aéreo brasileiro: percepções sobre o setor  
através da ótica de executivos cariocas / Flávia Luzia  
Oliveira da Cunha Galindo – 2008.

133. : il.

Orientador: Antonio Martinez Fandiño.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal  
Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação  
em Gestão e Estratégia em Negócios.

Bibliografia: f. 142-150

1. Comportamento do consumidor – Teses. 2.  
Aeronáutica comercial - Teses. 3. Consumidores –  
Reclamações – Teses. 4. Satisfação do consumidor –  
Teses. I. Fandiño, Antonio Martinez, 1964-. II.  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso  
de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em  
Negócios. III. Título.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS  
BR 465 Km 7 – Seropédica/RJ- TEL: 0 XX 21 – 26821763  
Curso Homologado pela Portaria 2878 do CNE/MEC

**FLÁVIA LUZIA OLIVEIRA DA CUNHA GALINDO**

Dissertação submetida ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 05/12/2008

Prof.<sup>o</sup> Antonio Martinez Fandiño  
Orientador  
UFRRJ

Prof.<sup>a</sup> Maria de Fátima Ferreira Portilho  
Membro Interno  
UFRRJ

Prof.<sup>o</sup> Respício Antônio do Espírito Santo Júnior  
Membro Externo  
UFRJ

## **DEDICATÓRIA**

À minha filha Úrsula, capaz de torcer, apoiar e me lembrar sempre o que realmente importa na vida.

Aos meus pais Eufrázio e Geraldina, que sempre se revelam maiores com o passar do tempo, por me ensinar o valor do estudo e do trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos ilustres professores da banca, Professora Fátima Portilho e Professor Respício do Espírito Santo Jr., cujo prestígio e colaborações enriqueceram o trabalho proposto. Agradeço ao meu orientador Antônio Fandiño, cujas características de conhecimento, espírito de parceria e constante presença alimentaram meu olhar de profundo respeito e admiração em todas as etapas do trabalho. À Professora Heloísa Nogueira, capaz de se interessar coletiva e individualmente por seus alunos, sempre incentivando o diálogo na construção de pontes. Ao corpo docente e discente do PPGEN, a quem saúdo como verdadeiros amigos. Aos meus irmãos Cláudia e Flávio, pelo humor e constante suporte familiar. Aos meus queridos amigos de sempre, Paulo Clemen, Jaíra Reis, Claudia Coutinho, Marcos Estellita, Eva, Olívia, Moisés, Claudio Lopes, Célia e Henrique, que estimularam minha jornada ou brindaram em meu nome nas minhas ausências. Por fim, a todos que tornam o mundo melhor porque sonham e se esmeram por transformar.

*“As coisas são mais belas quando vistas de cima.”*

Santos Dumont

## RESUMO

GALINDO, Flávia Luzia Oliveira da Cunha Galindo. **O caos aéreo brasileiro: percepções sobre o setor através da ótica de executivos cariocas.** 2008. 133p Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2008.

Os estudos sobre o comportamento do consumidor e o gerenciamento de crises refletem as múltiplas contribuições das ciências sociais e humanas. A união destas duas áreas do conhecimento foi possível através da observação das experiências vividas pelos consumidores na recente crise aérea brasileira, que permitiu compreender a variável ‘confiança’ dos executivos após a mesma. A dissertação contextualizou o modo como os executivos do Rio de Janeiro pensam e agem, compondo uma visão muito singular sobre as suas percepções após a crise aérea brasileira. Para ancorar a pesquisa de campo *ex-post facto*, o referencial teórico conta com autores ligados ao marketing de serviços, comportamento do consumidor, consumo e cidadania, confiança e gerenciamento de crise. Do ponto de vista econômico e empresarial, as organizações compreendem a relevância do estudo sobre confiança quando afirmam que os consumidores querem confiar em seus fornecedores, e têm a expectativa de que os produtos, bens e serviços sejam fiéis aos ideais e aspirações que desenvolvem em suas vidas (Roberts, 2005). Os elementos da confiança se distribuem em: i) fatores ligados ao autor da decisão de confiar e se ancoram na mistura singular de personalidade, cultura e experiência; ii) fatores situacionais que tem a ver com os aspectos da situação específica e do relacionamento entre as partes (Hurley, 2006). O trabalho demandou: i) pesquisa de campo exploratória, ii) coleta de dados em fonte secundária (mídia impressa e eletrônica), iii) informações oficiais divulgadas pelas instituições envolvidas, iv) entrevistas com usuários *time sensitive* de caráter hipotético-dedutivo (Foddy, 1993), com abordagem qualitativa, necessária para captar a perspectiva dos sujeitos em uma investigação *ex-post facto* (Gil, 1996). O método de Análise de Conteúdo (Bardin, 1977) possibilitou compreender o mundo de significados das ações e relações humanas no seu contexto. Ao explorar uma situação crítica como a enfrentada pelo “apagão” aéreo brasileiro, o trabalho evidenciou como a crise aérea, complexa e de longa duração, fragilizou instituições e afetou a credibilidade de consumidores intensivos.

**Palavras-chave:** Confiança, Comportamento do Consumidor, Crise Aérea, Marketing de Serviços.

## ABSTRACT

GALINDO, Flávia Luzia Oliveira da Cunha Galindo. **The Brazilian aviation chaos: perceptions about the sector through the eyes of the Rio de Janeiro executives.** 2008. 133p Dissertation (Masters Degree in Business Management and Strategy). Institute of Humanities and Social Science, Federal University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2008.

Regarding the studies about the behavior of the consumer and crisis management reflects the numerous contributions of social sciences and humanities. The connection of these two areas of understandings was possible through the observation of experiences the consumers lived through, during the recent Brazilian aviation crisis, which made it possible to understand the inconstant “trust” of the executives after the crisis. The dissertation contextualizes how the executives from Rio de Janeiro think and act, compounding an extremely singular vision regarding their perceptions after the Brazilian aviation crisis. To support the field work *ex-post facto*, the theoretical reference includes authors linked to the marketing of services, consumer behavior, consumption and citizenship, trust and crisis management. From the economic and business point of view, the organizations understand the relevance of the study regarding trust when confirmed that the consumers want to trust their suppliers and have the expectation that the products, goods and services be unswerving to the ideas and aspirations that are developed in their lives. The elements of trust are classified into: i) factors linked to the authors decision to trust and support the singular mixture of personality, culture and experience; ii) situational factors that have to do with the aspects of specific situations and relationships between the parties. The work demanded: i) exploratory field work, ii) data collection from secondary sources (print and electronic media), iii) official information divulged by the institutions involved, iv) interviews with *time sensitive* users of a hypothetical deduction character with a qualitative approach, necessary to attract the perspective subjects in the investigation *ex-post facto*. The Contents Analysis method allowed to understand the world of the significant of the actions and human relations in their overall situation. In exploring a critical situation such as the one faced by the Brazilian “aerial blackout”, the work witnessed how the aviation crisis, complex and long-lasting, weakened institutions and the consumers’ belief was greatly affected.

**Key Words:** Trust, Consumer Behavior, Aviation Crisis, Marketing of Services.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01: Data e tempo de duração das entrevistas	036
Tabela 02: Sexo e grau de instrução dos entrevistados	037
Tabela 03: Atuação dos entrevistados	038
Tabela 04: Idade dos participantes	038
Tabela 05: Ranking dos Aeroportos Brasileiros em Relação às Frequências Domésticas	055

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Participação do setor aéreo na economia brasileira	026
Quadro 02: Categoria O paradigma das viagens aéreas	040
Quadro 03: Categoria O processo de compra	048
Quadro 04: As percepções sobre a crise aérea	056
Quadro 05: Conseqüências da crise na percepção dos serviços prestados	074
Quadro 06: Elementos de confiança dos usuários	082

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01: Estrutura tripartite da aviação civil brasileira	023
Figura 02: Número de Aeroportos Servidos – Transporte Aéreo Regular	026
Figura 03: Dados da ANAC	043
Figura 04: Relação Satisfação - Fidelidade	054

## LISTA DE ABREVIACOES E SÍMBOLOS

ANAC	agência nacional de aviação civil.
B2B	business to business
BAA Plc	british airports authority
BH	belo horizonte
BITO	brazilian incoming travel organization
BSB	brasília
CBA	código brasileiro da aeronáutica
CDC	código de defesa do consumidor
CGNA	centro de gerenciamento da navegação aérea
CO2	dióxido de carbono
COPPE/UFRJ	instituto alberto luiz coimbra de ps-graduação e pesquisas de engenharia
DAC	departamento de aviação civil
EUA	estados unidos da américa
FETRANSPOR	federação das empresas de transporte de passageiros do Estado do Rio de Janeiro
FNHBR	federação nacional de hotéis, bares, restaurantes e similares
GAO	government accountability office
HOTRAN	horário de transportes
IATA	international air transport association.
IBGE	instituto brasileiro de geografia e estatística
Infraero	empresa brasileira de infra-estrutura aeroportuária.
Instituto CEPTA	instituto brasileiro de estudos estratégicos e de políticas públicas em transporte aéreo
IPEA	instituto de pesquisa econômica aplicada
OMT	organização mundial de turismo
ONU	organização das nações unidas
PIB	produto interno bruto
Rio	rio de janeiro
Rioônibus	sindicato das empresas de ônibus da cidade do Rio de Janeiro
SNEA	sindicato nacional das empresas aéreas
SP	são paulo
TARP	technical assistance research institute
VIP	very important people

## SUMÁRIO

### APRESENTAÇÃO

### LISTA DE TABELAS

### LISTA DE QUADROS

### LISTA DE FIGURAS

### LISTA DE ABREVIACÕES E SÍMBOLOS

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>001</b>
<b>1 – DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA</b>	<b>003</b>
1.1. OBJETIVOS DO TRABALHO DE PESQUISA	003
1.2. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	003
1.3. DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	003
<b>2 – REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>005</b>
2.1. ASPECTOS DO CONSUMO	005
2.1.1. O consumo de serviços	006
2.1.2. Satisfação e insatisfação do consumidor	007
2.1.3. O consumidor cidadão	010
2.2. ASPECTOS DE CONFIANÇA	012
2.3. GERENCIAMENTO DE CRISE	015
<b>3 – O SETOR AÉREO</b>	<b>021</b>
3.1. O PAPEL DO ESTADO E DO GOVERNO NO SETOR AÉREO	023
3.2. INFRA-ESTRUTURA DO SETOR	024
3.3. O MERCADO	026
3.4. O CONSUMIDOR	028
3.5. OUTRAS OBSERVAÇÕES	029
<b>4 – METODOLOGIA</b>	<b>031</b>
4.1. EVOLUÇÃO TEMÁTICA PARA DEFINIÇÃO DO MÉTODO	032
4.2. DEFINIÇÃO DO MÉTODO – PESQUISA QUALITATIVA	033
4.3. DEFINIÇÃO AMOSTRAL	033
4.4. INSTRUMENTOS DE PESQUISA	034
4.5. OBSERVAÇÕES REGISTRADAS DURANTE A PESQUISA	035
4.5.1. Abordagem	035
4.5.2. Sobre o sigilo de identificação dos participantes	035
4.5.3. Curiosidade dos participantes	035
4.5.4. A falta de tempo dos participantes	036
4.5.5. Aspectos sócio-demográficos dos participantes	036
4.5.6. Hábitos de uso de vôos aéreos dos participantes	037
4.5.7. Investimento financeiro e decisão de compra de passagens aéreas	038
4.6. A DEFINIÇÃO DO TEMPO DA CRISE	038
4.7. RESULTADOS E DISCUSSÃO	039

<b>5 – ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS</b>	<b>040</b>
5.1. CATEGORIA “O PARADIGMA DAS VIAGENS AÉREAS”	040
5.1.1. Síntese	042
5.1.2. Análise	043
5.2. CATEGORIA “O PROCESSO DE COMPRA”	048
5.2.1. Síntese	050
5.2.2. Análise	051
5.3. CATEGORIA “PERCEPÇÕES SOBRE A CRISE AÉREA”	056
5.3.1. Síntese	064
5.3.2. O consumidor	065
5.3.3. Responsabilidade institucional	068
5.3.4. Delineamento de um cenário pós crise aérea	071
5.3.5. Os acidentes aéreos	071
5.3.6. Percepção temporal da crise aérea	072
5.3.7. Considerações sobre a postura das companhias aéreas durante o apagão	072
5.3.8. Considerações sobre a competência das empresas aéreas durante a crise	073
5.4. CATEGORIA “CONSEQÜÊNCIAS DA CRISE NA PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS”	074
5.4.1. Síntese	077
5.4.2. Análise	078
5.5. CATEGORIA “ELEMENTOS DE CONFIANÇA”	082
5.5.1. Síntese	090
5.5.2. Segurança	091
5.5.3. Tolerância ao risco	092
5.5.4. Funcionários das empresas aéreas	093
5.5.5. Capacidade empresarial	095
5.5.6. Nível de Comunicação	096
5.5.6.1. Considerações sobre a imagem e reputação das empresas aéreas	096
5.5.6.2. Relevância da Comunicação Integrada	098
5.5.6.3. Relevância dos meios de comunicação de massa	099
5.5.7. Nível de ajuste	100
5.5.8. Previsibilidade e integridade	100
<b>6 – CONCLUSÕES</b>	<b>101</b>
<b>7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>106</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS</b>	
A. A teoria do especialista Respício do Espírito Santo Jr	114
B. Roteiro de entrevista	116
C. Pesquisa exploratória sobre a crise aérea	119
D. Pesquisa exploratória sobre crise e qualidade	125
E. Carta entregue aos entrevistados	130
F. Evidências da relevância do assunto para o público - Frases Impactantes na mídia e comunidades no Orkut	131
G. Lista de empresas e entidades ligadas ao Setor Aéreo	133

## INTRODUÇÃO

Majoritariamente, as pesquisas sobre crises organizacionais costumam ser conduzidas pelas áreas de Comunicação Institucional ou de Relações Públicas, para abordar os planos de ação empresariais que são acionados quando os problemas de grande dimensão ganham espaços na mídia. Porém, os estudos sobre crises permitem problematizar o consumo, e a recente situação de caos aéreo no Brasil, analisada sob o ponto de vista de seus efeitos na relação entre consumidor e empresa oferece os insumos necessários para uma investigação sobre as conseqüências de uma crise no comportamento dos consumidores. As experiências adversas vividas pelos consumidores se mostraram suficientemente robustas para a extração de estudos sobre confiança, proporcionando uma abordagem que abre espaço para as questões relativas ao consumo e comportamento do consumidor, confiança e gerenciamento de crise.

Na literatura, a responsabilidade das empresas na relação com os consumidores e na solução de dilemas se expressa nas palavras de muitos autores. Contudo, a realização deste trabalho possibilitou inferências que contextualizam a atuação das companhias aéreas na sociedade em que vivemos, onde empresas e consumidores são alguns dos atores de uma realidade que conta com a atuação de toda a sociedade. O debate sobre o comportamento dos consumidores após a crise aérea não pôde se restringir à relação dual empresa / consumidor, e foi necessário incluir um capítulo sobre o setor aéreo para contextualizar a relação público-privada no consumo das viagens aéreas.

Para suportar a análise da pesquisa, o referencial teórico se apoiou no trabalho de autores oriundos de diversos campos do conhecimento, para permitir a costura temática necessária para a análise. Buscou-se contemplar os principais autores que falam sobre os aspectos ligados ao consumo, ao marketing de serviços, satisfação e insatisfação do consumidor, consumo e cidadania, bem como as teorias sobre confiança e gerenciamento de crise. Essa combinação multidisciplinar reflete o próprio estudo do comportamento do consumidor, que evoluiu desde o seu surgimento nos anos 50 nas universidades americanas, combinando as múltiplas contribuições das ciências sociais e humanas, para a compreensão do comportamento humano.

Este tecido teórico construiu a sustentação necessária para a pesquisa de campo, que pretendeu abordar a confiança dos passageiros executivos após a crise aérea brasileira.

Foi durante o processo de construção da dissertação, com a leitura do material teórico e com a evolução das pesquisas iniciais sobre o tema, que emergiu a constatação de que o consumo do serviço aéreo não se limita à uma relação binária entre empresa e consumidor. Percebeu-se que a pesquisa não poderia contemplar unicamente as interações que os consumidores desenvolvem organicamente com as empresas aéreas, e, portanto, foi necessário investigar as interações com o próprio setor. Essa investigação está detalhada no terceiro capítulo sobre o setor aéreo brasileiro, que se apoiou em dois pilares para a sua construção: i) literatura acadêmica; ii) entrevista com especialista. A leitura deste capítulo é essencial para o entendimento desta indústria, que abarca a esfera pública, questões ligadas à infra-estrutura e ao mercado.

Considerando a complexidade desta relação de consumo, adotou-se na metodologia a abordagem qualitativa para o desenvolvimento da pesquisa de campo, para que fosse possível captar a perspectiva dos sujeitos em uma situação *ex-post facto*. O estudo ocorreu após a principal fase de turbulência da crise aérea, limitando a investigação às situações e emoções que se desenvolveram no consumidor a partir da crise. Se por um lado, a pesquisa realizada após os momentos críticos pode significar um limitador por estarem ainda vivenciando a realidade, por outro lado, a pesquisa ganha impulso quando se constata que a análise dos acontecimentos foi construída a partir das mudanças provocadas pela própria crise aérea à sociedade brasileira, constituindo-se em objeto de estudo principal. Como não é possível

retroceder no tempo e coletar os dados no epicentro da crise, retratou-se então o comportamento atual dos consumidores, observando o quão fresca está a memória da crise no cotidiano destes indivíduos.

Por esse motivo, seria imprescindível auscultar um grupo de consumidores assíduos nos aeroportos, que viajassem com grande frequência, desde o período da crise aérea. As investigações preliminares sugeriram entrevistar executivos, que viajavam a trabalho e que dependem do transporte aéreo. Com esse corte, a pesquisa pretendeu contemplar a diversidade em outras variáveis para estudos comparativos, como a possível diferença entre gêneros, mas a amostra apresentou espontaneamente duas características marcantes, que a tornou ainda mais homogênea: i) todos os entrevistados são do sexo masculino; ii) todos os entrevistados têm, no mínimo, superior completo, sendo que dez possuem pós graduação ou mestrado e dois possuem doutorado. Observou-se uma equilibrada distribuição da faixa etária dos participantes, sendo um indivíduo abaixo de 30 anos, quatro indivíduos na faixa de 30 anos, cinco indivíduos na faixa de 40 anos e três indivíduos na faixa de 50 anos.

Como método, a análise de conteúdo possibilitou aprofundar um mundo de significados das ações e relações humanas, para perceber os indivíduos da amostra no universo social e coletivo de que faz parte. A análise das entrevistas foi exaustiva, de onde foi possível extrair cinco categorias, que se estratificaram em subcategorias, dimensões e temas. No trabalho, decidiu-se por incluir algumas declarações temáticas dos entrevistados, com o objetivo de contribuir para a compreensão destes indivíduos que, mais do que executivos, desempenham outros papéis relevantes na sociedade. Tais papéis não se descolam do universo do consumidor, influenciando suas escolhas de consumo, como será possível observar nas demonstrações de cidadania ou na interação com a família, para citar alguns destes papéis.

Ao explorar uma situação crítica como a enfrentada durante o apagão aéreo brasileiro, o trabalho pretende demonstrar como crises complexas e de longa duração podem fragilizar instituições, minando a credibilidade de seus consumidores, remetendo a análises mais amplas em relação à própria estrutura do setor.

Se a busca pela satisfação do consumidor sustenta o próprio conceito de Marketing, que faz parte do escopo das organizações empresariais que atuam no mercado, conhecer o consumidor é crucial para a ciência da Administração de Empresas.

## 1 – DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O trabalho pressupõe que a adoção de políticas orientadas para o consumidor contribui favoravelmente para os negócios das empresas e, portanto, é relevante compreender os consumidores de serviços aéreos possivelmente maculados por um período dramático na prestação destes serviços.

A questão principal deste trabalho focou em responder à seguinte pergunta: havendo uma crise de confiança dos consumidores dependentes de forma intensa do setor aéreo doméstico nacional, como esta confiança se manifestou?

### 1.1. OBJETIVOS DO TRABALHO DE PESQUISA

A pesquisa foi estruturada tendo em vista responder às seguintes hipóteses:

h1. A confiança dos consumidores foi afetada pela crise aérea.

h2. Institucionalmente, o setor aéreo perdeu credibilidade para o citado grupo.

O objetivo principal do trabalho é utilizar uma situação de crise, da dimensão do caos aéreo, que afetou o país e a vida de usuários dos serviços aéreos e entender “se” e “como” a confiança dos consumidores do setor aéreo foi abalada com a crise do setor.

Ao questionar o “como”, a abertura da questão se estabelece em 3 níveis: i) causalidade ou motivos; ii) modo ou maneira; iii) grau de intensidade. Tal questionamento propõe o uso conjunto de diferentes técnicas de análises de dados, com idéias de complementaridade, para uma exploração criteriosa das informações.

Pretendeu-se, também, contemplar os diversos níveis de residual da crise, buscando respostas para os seguintes objetivos específicos:

i. Apurar se o consumidor distingue a responsabilidade das empresas aéreas em relação à crise aérea, ou, se responsabiliza todo o setor aéreo, descolando as empresas aéreas desse contexto.

ii. Levantar as percepções dos usuários em relação às lembranças da crise aérea

iii. Retratar a crise aérea tal qual foi percebida e compreendida pelo público pesquisado

iv. A percepção dos consumidores se baseia na mídia ou nas vivências pessoais.

v. Apurar a percepção por parte dos usuários, de esforço das companhias aéreas na solução da crise

vi. Apontar o papel da confiança nas relações de consumo

vii. Fornecer informações sobre crises que possam servir de base para outras organizações e setores expostos ao risco.

viii. Validar o construto de que uma crise de longa duração mina as relações de consumo e afeta a reputação das empresas.

### 1.2. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O estudo sobre a crise aérea brasileira propicia a oportunidade de geração de conhecimento em diversas áreas organizacionais com a proposta de evitar as crises, na tentativa de eliminá-las ou, em última instância, administrá-las. São em situações de tensão que as empresas são colocadas à prova, abrindo a possibilidade de estudo sobre o comportamento do consumidor e os desdobramentos de uma crise.

A compreensão das reações dos consumidores em uma situação de crise contribui para apontar os elementos de confiança que moldam o consumo aéreo e quais são os itens relevantes na relação empresa / consumidor para a percepção de qualidade do serviço oferecido.

Considera-se importante a análise do tema uma vez que os momentos de adversidade são situações potencialmente comuns ao cotidiano das empresas atuantes no mercado, e o caos aéreo afetou o país e a vida de milhares de brasileiros. É importante avaliar nessas

situações se a compreensão dos consumidores sobre tais ocorrências se baseia nas influências da opinião pública ou dos meios de comunicação de massa, ou se baseia nas vivências e experiências concretas do consumo para a tomada de decisões estratégicas.

O estudo do consumo após o caos aéreo ganha especial relevância quando se constata que foi um evento intensamente divulgado pelos meios de comunicação de massa, mas, paradoxalmente não foi capaz de produzir informações suficientemente explicativas para os consumidores que vivenciavam aqueles momentos.

### 1.3. DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo foi desenvolvido com as seguintes delimitações:

i. Mercado: O trabalho pretende investigar o comportamento dos passageiros de transportes aéreos e a sua relação com as empresas aéreas, na qualidade de prestadores de serviço. Trata-se de um estudo do vértice “*sociedade e mercado*”, na estrutura tripartite do setor aéreo apresentada no capítulo três da dissertação.

ii. Segmento: O trabalho sugere uma aproximação conceitual entre a definição de passageiro de transportes aéreos e a definição de turista, não importando o motivo da viagem, conforme detalhamento do capítulo três. Contudo, a pesquisa não contemplou aspectos ligados ao turismo, mantendo o foco em consumidores *time-sensitive*, ou seja, passageiros que possuem perfil executivo e que viajam preponderantemente a trabalho.

iii. Geográfica: o transporte aéreo doméstico, prestado no interior do Brasil, posto que a crise aérea brasileira apresentou uma ambiência nacional.

iv. Consumo: a proposta da pesquisa compreendia o entendimento dos consumidores dos serviços aéreos, ou seja, os que usaram e vivenciaram as experiências de consumo, excluindo os agentes que efetuam a compra da passagem aérea ou aqueles que investem financeiramente na compra dos bilhetes.

## 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. ASPECTOS DO CONSUMO

Esta investigação teórica enseja a compreensão necessária para a análise da pesquisa realizada, que pressupõe que empresas busquem a fidelização de seus clientes para sua perenidade no mercado. É relevante a contribuição dos pensadores do Marketing, da Administração e da Economia nos processos de troca, considerando que a grande maioria da população compra seus produtos seguindo a razão e o coração, ou suas emoções (Roberts, 2005). A escolha racional seria orientada pela utilidade que o produto, bem ou serviço oferece, mas a decisão de compra se pautaria na emoção, no gostar, na preferência e no sentir-se bem (Kapferer, 2005). Estudar o comportamento do consumidor e os aspectos de consumo impele a trilhar pelos caminhos de outras áreas do conhecimento, tais como a Sociologia, a Antropologia Social, a Economia e a Psicologia e se traduz por uma relevante abertura conceitual, já que considerar somente os estudos no campo do Marketing e da Publicidade pode sofismar problemas e mascarar realidades.

Mais do que comprar, a compreensão do processo de consumo pede uma observação que extrapola o sentido de pura apropriação de bens e questões de ordem material, quando, segundo Berry e Parasuraman (1992), criam-se expectativas quanto ao desempenho do que foi adquirido. Por esse motivo, não se constitui novidade na literatura que o processo de consumo envolve também o uso e o atendimento das expectativas, com a formação de novas informações e contemplam a fase de descarte.

O comportamento do consumidor é campo de grande complexidade e as alterações de caráter conjuntural podem afetar oferta e demanda, bem como modificar em “*nível mais profundo, atitudes, crenças e comportamentos*” de ordem coletiva (ROCHA, 1999, pág.17). Segundo Crescitelli e Akemi (2006), a retenção de clientes é recomendada e se fundamenta no relacionamento de longo prazo, contrariando concepções de ordem tradicional que estão centradas nas transações de curto prazo. Esta proposta se ancora no trabalho de Grönroos (1997), que considera que o papel do marketing é criar mecanismos de relacionamentos com consumidores e demais públicos, em uma relação de ganhos para ambas as partes, construindo lealdade no consumidor.

Como mola propulsora na construção deste relacionamento, é importante considerar a satisfação do cliente, assim como sua fidelização através de relacionamentos entre empresa e clientes, um dos assuntos mais estudados no marketing que possui as abordagens emocional, comportamental ou econômica. Kotler nos diz que:

*“o conceito de marketing requer uma orientação para o cliente, apoiado pelo marketing integrado, que tenha a satisfação do cliente como elemento-chave para a obtenção de um volume de vendas lucrativo a longo prazo”* (KOTLER, 1972, p.54).

Seguindo essa linha de raciocínio e ainda na esfera das organizações, Hooley, Hooley *Et al* (2001) ratificam o papel do marketing na liderança do gerenciamento estratégico para proporcionar a satisfação ao cliente. Segundo Chauvel (1999), este é um conceito que se aproxima do conceito de utilidade, originário da economia. Se a proposta das organizações é satisfazer os clientes, o debate sugere que as empresas devam oferecer ao mercado aquilo que o consumidor deseja, compreendendo-o e dispensando, portanto, o esforço de influenciá-lo.

Há um elemento de ambigüidade do consumo, por vezes entendido como uso, manipulação e/ou experiência, ou ainda como compra, e podendo ser entendido como exaustão, esgotamento e realização (Barbosa, 2006). As configurações do consumo na sociedade atual são ineficazes para prover qualidade e dignidade de vida, tanto para incluídos como para os excluídos, sendo passível de observação nas esferas públicas e privadas, e nas novas discussões sobre cidadania (Portilho, 2005). A autora defende a importância de investigar o surgimento de novos questionamentos que tratam da cidadania nos tempos atuais,

tais como consumo, meio ambiente, entre outros. Trata-se, portanto, de estudar o consumo, e, sobretudo, estudar sua importância na vida dos indivíduos, em uma perspectiva de perpetuidade. Em seus estudos sobre consumo e cidadania, esclarece que “*o estilo de vida ostentatório e desigual pode dificultar a garantia de serviços ambientais equivalentes para as futuras gerações*” (PORTILHO, 2005, pág.15). Passa a ser essencial que as organizações possam compreender o consumidor individual e coletivamente para tecer considerações sobre o consumo.

É, portanto, com a sociedade que as empresas precisam construir relacionamentos. Por conseguinte, para colocar seus produtos no mercado, é relevante conhecer o processo de tomada de decisão para compra, que apresentam etapas distintas: i) o consumidor identifica um problema; ii) a partir de então, busca maiores informações para solucionar seu problema; iii) considera as alternativas disponíveis; iv) fecha negócio com o fornecedor, efetuando a compra; v) tem sua experiência de consumo ou pós-compra (Kotler, 2000).

Essa linearidade não se configura em passos tão marcados quando o produto fornecido ao consumidor se trata da prestação de serviços (Araujo *et al*, 2006). O setor de serviços atualmente responde por grande parte da economia atual, não só no Brasil que abocanha 55% do PIB, mas também no mundo (Lovell e Wright, 2001).

### **2.1.1. O consumo de serviços**

Para Lovell e Wright (2001), o setor de serviços é o que mais alavanca a criação de novos empregos, respondendo, respectivamente, por 72% e 67% do produto nacional bruto dos Estados Unidos e Canadá.

O serviço pode ser entendido como um “*ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra*” (LOVELL E WRIGHT, 2001, pág. 07). Ainda que o processo de prestação de serviços tenha alguma relação com um produto físico, o serviço se caracteriza pela intangibilidade, se constituindo em atividades econômicas que agregam valor e geram benefícios para os consumidores. Outra característica relevante dos serviços diz respeito à simultaneidade de produção e consumo, resultando em uma maior dificuldade de gerar qualidade através da simples padronização que a indústria de bens físicos proporciona, posto que depende de vários fatores, tais como treinamento técnico e atitudinal dos funcionários, dimensionamento da operação produtiva, expectativa de clientes, e outras variáveis. Na prestação de serviços, as interações com o consumidor são mais intensas e frequentes, e, segundo ARRUDA E ARRUDA (1998, p. 26), “*enquanto no marketing de bens tangíveis as mercadorias são produzidas e estão disponíveis antes de serem vendidas, no marketing de serviços dá-se o contrário: estes são vendidos antes de serem produzidos*”.

Um dos principais estudos sobre o Marketing de serviços foi realizado por Berry e Parasuraman (1992), que apresentam os atributos essenciais do serviço:

- i) confiabilidade (prestar o serviço com precisão);
- ii) tangibilidade (o ambiente com seus equipamentos, instalações e pessoal);
- iii) segurança (também depende do pessoal e de sua capacitação técnica);
- iv) empatia (saber se colocar no lugar do cliente);
- v) sensibilidade (eficácia para auxiliar o cliente).

Para que haja qualidade na prestação de serviços, Zeithmal e Bitner (2003) se aproximam dos teóricos anteriores, e trazem uma complementação ao apresentar como critérios:

- i) confiabilidade;
- ii) responsividade (os funcionários influenciam diretamente a percepção dos consumidores, por meio de sua vontade pessoal em auxiliar e sua presteza para servi-los);
- iii) segurança (depende em alto grau da habilidade dos funcionários em comunicar sua credibilidade e inspirar confiança);

iv) empatia (os funcionários vão prestar atenção, ouvir, adaptar e ser flexíveis no fornecimento daquilo que é a necessidade dos clientes individualmente);

v) tangibilidade (a aparência dos funcionários e o modo como se vestem são aspectos importantes das dimensões tangíveis da qualidade, juntamente com muitos outros fatores que são independentes dos funcionários de serviços).

O fato de os serviços serem propensos a ocorrência de falhas durante sua execução permite que, mesmo em tais momentos, seja possível capitalizar o erro como uma demonstração de interesse genuíno no relacionamento, como objetivo de construir a fidelidade necessária entre empresa e cliente. Berry e Parasuraman (1992), assim como Zeithaml e Bitner (2003) defendem, como essencial, conhecer e administrar as expectativas dos consumidores, bem como cumprir os compromissos firmados com os clientes, diminuindo a distância que possa haver entre os acontecimentos e as expectativas.

Se Kotler (1972) foi um dos teóricos a apresentar o processo de tomada de decisão para a compra, Berry e Parasuram (1992) trouxeram contribuições relevantes para o Marketing de Serviços. Torna-se indissociável desenvolver o marketing de serviços sem o conhecimento das expectativas dos clientes, apresentando-se como fundamental a necessidade de se observar de forma científica o comportamento do consumidor, que implica no “*estudo das unidades de compra e dos processos de troca envolvidos em adquirir, consumir e dispor de mercadorias, serviços e idéias*” (MOWEN, 1995, p. 504). Beber (2000, pág. 16) considera que esta definição apresenta as três fases do processo de consumo de forma precisa, a saber:

i) aquisição, que compreende a decisão de compra do produto, quando se criam expectativas de compra quanto ao desempenho do que for adquirido;

ii) consumo, que compreende o uso do produto e põe em questão o atendimento às expectativas, gerando informações para novas ações de consumo e categorizando a satisfação ou insatisfação;

iii) descarte, ou seja, quando e como o produto é descartado pelo seu fim físico, ou conclusão do consumo no caso dos serviços.

### **2.1.2. Satisfação e insatisfação do consumidor**

A história demonstra que a Economia foi a ciência que primeiro produziu teorias formais sobre o comportamento do consumidor, e, nos últimos anos, recebeu valiosas contribuições das ciências comportamentais. Segundo ROCHA (1999, pág.17), o “*comportamento dos consumidores é uma importante variável que pode afetar o ajustamento entre oferta e demanda*”. Em outras palavras, nem todos que consomem participam do ato de comprar, mas por ele são afetados. Em sua obra, Roberts (2005) narra o caso de Yoshio Ishizaka, vice-presidente executivo da Toyota Motor Corporation que declarou ter aprendido empiricamente que tudo é dominado pelo mercado, e que sempre que encara dificuldades de qualquer sorte, constata que a solução está em saber ouvir o mercado, e conseguir ouvir o cliente, já que essa é a essência do Marketing. O executivo pondera que é crucial “*voltar para o mercado, temos de voltar para o cliente*”. (ROBERTS, 2005, pág.40).

Teóricos buscam estabelecer mais compreensão sobre o comportamento dos consumidores, e, em seus trabalhos, o papel da satisfação assume grande relevância na construção de relacionamentos mais assertivos, para a recuperação de serviços e trocas futuras (Bitner *et al*, 1990; Dube e Maute, 1998). Dos Santos e Fernandes (2008) observaram que em grande parte dos trabalhos avaliam intenções imediatas de repetição do consumo, e a minoria trata das questões que envolvem possibilidades de estabelecer relacionamentos de longo prazo, em cuja variável confiança se faz relevante. Há uma expressiva relação entre confiança e satisfação do consumidor (Tax *et al*, 1998, apud, Dos Santos e Fernandes, 2008).

O consumidor entende que, se a empresa age corretamente e com justiça com seus clientes, tende a confiar mais na organização, principalmente em situações de conflito que

colocam à prova a intenção e o preparo das empresas e organizações (ibid, 1998). De acordo com Folkes (1984), os consumidores não se tornam insatisfeitos a todo e qualquer problema, posto que são seres racionais, que buscam investigar os motivos dos problemas que enfrentam.

O conceito mais aceito de ‘satisfação’ pode ser descrito como “*uma avaliação (um julgamento) efetuada a posteriori, relativa à determinada transação*” (Chauvel, 1999, pág. 5). Após um levantamento de ampla abrangência sobre a conceituação do termo satisfação, Beber (2000, pág.21) apresentou três características em comum nos conceitos vistos até então sobre satisfação:

- “i) refere-se a um estado psicológico do consumidor, mas não é aqui considerada como sendo uma emoção;
- ii) situa-se em uma fase posterior à compra;
- iii) considera a formação da satisfação de uma forma relativa, dependendo de outros fatores, como expectativas, avaliação do desempenho, equidade, atribuição e qualidade.”

A satisfação pode ser vista sob duas perspectivas nucleares: a satisfação decorrente de apenas uma transação e a decorrente da satisfação acumulada (Rossi e Slongo, 1977; Oliver, 1996). Com relação ao prazo considerado na formação da satisfação, Beber (2000) apresenta uma linha teórica que considera a satisfação como o resultado de uma experiência de consumo, e uma segunda linha teórica que define a satisfação como parte ou todo o processo. O autor se alinha com Chauvel (1999) ao afirmar que a satisfação “*vem sendo estudada de forma atomística*” (BEBER, 2000, pág. 22). E, em seu entendimento, seria factível considerar o estudo da satisfação sob a ótica sociológica.

Observe-se a lógica subjacente à presença da satisfação ou insatisfação do consumidor: mesmo que se trate do âmbito coletivo, o raciocínio segue a perspectiva do indivíduo. Com base na diminuição das diferenças entre expectativa de cliente e satisfação com o serviço realizado, torna-se necessário administrar aspectos tangíveis das interações diárias, e os autores dividem tais evidências “*em três categorias: o ambiente físico, as comunicações e o preço*” (ARRUDA E ARRUDA, 1998, pág.27).

As indagações sobre a satisfação do consumidor levaram teóricos a questionarem quais situações poderão gerar insatisfação ao consumidor. É relevante atinar o processo de satisfação dos consumidores como forma de identificar e prevenir ações em face de um consumidor insatisfeito, que poderá se manifestar de maneira individual (divulgação boca-a-boca da experiência negativa) ou pública (queixa em SACs ou órgãos de regulamentação).

Araújo *et al* (2006) publicaram um trabalho sobre a relação entre recuperação de falhas e satisfação, apoiando-se em teóricos que analisam as falhas em serviços e suas definições. No caso de serviços, consideram a inevitabilidade de ocorrência de falhas em função das diversas variáveis envolvidas no seu resultado, sendo muitas delas variáveis incontroláveis (Araujo *et al*, 2006). A afirmação humaniza o serviço prestado, uma vez que denota à prestação de serviços a impossibilidade da contínua perfeição. Para Bateson e Hoffman (2001), falhas são decorrentes de uma seqüência de eventos críticos durante a prestação de serviço. Por conta da falha, outros autores, tais como Lovelock e Wright (2001) sugerem o processo de recuperação de serviços, espelhando as orientações automáticas que objetivam a correção do problema e a satisfação do cliente. O esforço de recuperação representa a conexão que os autores percebem entre manutenção da confiabilidade na empresa e atitudes da organização que deseja recuperar o erro. (Araújo *et al*. 2006). Por entenderem que a tolerância ao erro, ao atendimento, a todas as variáveis do processo de compra diminuem drasticamente, as empresas prestadoras de serviços, detentoras de marcas fortes, levam o consumidor a refletir sobre sua escolha antes do fechamento da compra, através da

oferta de opções com um leque de benefícios oferecidos. ARRUDA E ARRUDA (1998, pág.26) exemplificam como o serviço é multifacetado:

“Berry e Parasuraman mencionam o exemplo dos produtores de serviços de uma companhia aérea, em que os funcionários interagem com os clientes ao emitir passagens; os comissários de bordo, ao atendê-los durante o vôo; os carregadores de bagagem, imediatamente antes e após a viagem; e assim por diante. A maneira como cada um se comporta diante do cliente – como age, o que diz, o que deixa de dizer, sua aparência – pode influenciar a lealdade do cliente, levando-o a comprar outras vezes da empresa”.

Por conta das múltiplas interações e possibilidades de falhas, Beber (2000) alerta que a cada nova compra, o coeficiente de expectativa do consumidor será alterado em face à mais recente experiência ocorrida. Cada nova experiência de consumo contribui para a geração e acúmulo de mais informação, com um ciclo vicioso de constante consumo e nova expectativa. Arruda e Arruda (1998) constataram em seu trabalho sobre satisfação do cliente das companhias aéreas brasileiras, evidências de que a ambiência física tem raízes nos fatores de projeto do espaço físico (tais como arquitetura, decoração), em fatores sociais (aparência e comportamento dos clientes e funcionários das empresas) e em fatores ambientais (temperatura e índices de ruído, por exemplo). Os autores constataram que as fontes primárias de comunicação se baseavam na própria empresa, e ainda de “*outros grupos interessados ou da mídia*” (ARRUDA E ARRUDA, pág. 28) e sugerem que as companhias devam tangibilizar a prestação de serviços através da linha de frente, “*para dar apoio à comunicação do significado e dos benefícios*”. (IBID, pág.28)

Antes de efetivar uma compra, os consumidores realizam uma busca de informações, cuja intensidade pode variar de casual e rápida até constante e demorada, para comparar as opções disponíveis no mercado e pesar os riscos e benefícios de cada opção (Lovelock e Wright, 2001). No marketing de serviços, os autores afirmam que os consumidores tecem uma avaliação do risco, principalmente nos serviços que dificultam uma avaliação antes da compra e que demandam atributos de experiência e consumo. Nestes casos, a avaliação de risco se constitui no julgamento dos clientes sobre probabilidades de ocorrências negativas, e existem diferentes tipos de riscos considerados pelos consumidores:

- i. Risco funcional, cujos resultados de desempenho não atendem à premissa principal da compra (ex.: uma caneta que falha na escrita)
- ii. Risco financeiro, que envolve custos ou prejuízos (ex.: uma oficina mecânica que inclua novos itens após o orçamento inicial)
- iii. Risco temporal, no qual o consumidor sofre as conseqüências de atraso e perde mais tempo que o previsto (ex.: o atraso de um vôo que impeça o executivo de ir a uma reunião)
- iv. Risco físico, que traz prejuízos à integridade física do consumidor (ex.: possibilidade de se ferir em um show de rock com lotação esgotada)
- v. Risco psicológico, que compreende os medos e emoções de ordem pessoal (ex: medo de voar de avião)
- vi. Risco social, onde o consumidor considera como é visto e percebido pelos outros (ex.: o que meus vizinhos pensarão de mim se me virem nesse carro velho)
- vii. Risco sensorial, que trata dos cinco sentidos e suas interações na vivência do consumo (ex: a preferência por hotéis com camas *king size* e quartos à prova de som)

A prestação de serviços é campo fértil para a decepção de clientes, por conta de falhas na qualidade dos serviços prestados e que envolvem alto contato. Mesmo considerando a palavra desagradável, Lovelock e Wright (2001) adotam o termo “desertores”<sup>1</sup> para denominar os consumidores que transferem a lealdade da marca de um fornecedor para uma

---

<sup>1</sup> Na guerra fria, os sujeitos que traíam seu país eram considerados desertores. (nota do autor)

empresa ou prestador de serviços concorrentes. Sob a perspectiva organizacional, taxas crescentes de deserção nas empresas indicam problemas a serem resolvidos, e é comum empresas criarem estratégias de recuperação do serviço para evitar queda em seus lucros (ibid, 2001).

Sasser e Jones (1995) defendem que é preciso contextualizar a lealdade dos consumidores, pois a mudança pode ser provocada por outros motivos, tais como:

- i) desregulamentação do setor;
- ii) entrada de novos fornecedores no mercado;
- iii) introdução de inovações e novas tecnologias;
- iv) perda de patente;
- v) marcas que perdem *recall*<sup>2</sup> e se tornam menos dominantes.

Ao vivenciar falhas no serviço, o consumidor tem a opção de buscar outro fornecedor como uma prática do livre mercado. Lovelock e Wright (2001) sugerem que os clientes agem de quatro maneiras:

- i) não fazem nada;
- ii) manifestam sua reclamação pelos meios de comunicação formal do prestador de serviços;
- iii) buscam órgãos regulamentadores, de defesa do consumidor ou as varas civis;
- iv) trocam de fornecedores e, por vezes, tornam-se porta-vozes do malogro para desencorajar novos consumidores em utilizar o serviço.
- v) Denúncias nos meios de comunicação e na internet

Os autores falam o trabalho do TARP - *Technical Assistance Research Institute*<sup>3</sup>, que apura reclamações de clientes em várias partes do mundo. Suas pesquisas, entre muitos outros resultados, sugerem que menos de 5% das reclamações alcançam a sede das empresas, e o consumidor considera se vale a pena reclamar avaliando quão grave foi o problema, se a perda financeira foi relevante e o grau de importância do produto para aquele consumidor. A combinação destes três fatores age como mola propulsora para a ação de reclamar, e o ato em si simboliza uma interação social, que pode ser influenciada pelas percepções de papéis e normas sociais.

### 2.1.3. O consumidor cidadão

Miller (2002) faz uma profunda reflexão sobre os atos de consumo e sugere que a sua lógica não parte necessariamente da razão na escolha de bens e serviços, obedecendo, também, à uma lógica afetiva, e portanto, não pode ser compreendido como um ato individualista ou “*individualizante, relacionado à subjetividade do comprador*” (MILLER, 2002, pág.27). O ato de comprar, para o ator, é apresentado como um ato de amor, e compreender seu trabalho demanda compreender também o conceito de amor que o autor se referencia, como um sentimento mais próximo possível do conceito de ritos devocionais, evocando o gasto de algo que foi criado ou coletado. O autor releva que nem toda prática de compra tem relação com o amor, abarcando outras motivações, como as centradas no egoísmo, hedonismo e uma série de outros fatores. A busca pelo entendimento do significado dos atos de consumo demanda o seu entendimento pela sociedade atual e, segundo Portilho (2005), há uma grande variedade de termos que buscam definir a sociedade, como:

“sociedade pós-moderna (para Boaventura de Souza Santos, Zygmunt Bauman e Fredric Jameson, entre outros), pós-industrial (para Daniel Bell e outros),

---

<sup>2</sup> O uso do termo em inglês é utilizado na publicidade para abordar a lembrança ou a memória da marca pelos consumidores (nota do autor).

<sup>3</sup> Significa Instituto de Programa de Pesquisas em Assistência Técnica (nota do autor).

sociedade programada (para Alain Touraine), supramoderna (para Georges Balandier), modernidade tardia e modernidade reflexiva (para Anthony Giddens), sociedade do risco (Ülrich Beck), sociedade do acesso (para Jeremy Rifkin), sociedade da informação (para Manuel castells), sociedade de consumo (para Jean Baudrillard e outros), capitalismo mundial integrado (para Felix Guattari) e, ainda, sociedade do lazer, sociedade do sonho, alta modernidade, modernidade avançada, capitalismo tardio etc. Essa abundância de nomes e tentativas de definição demonstra, por si só, as dificuldades de se descrever uma sociedade em mudança paradigmática e revela o desconcerto diante da situação atual”. (PORTILHO, 2005, pág.70)

A autora constata que o ocidente promove o constante debate entre as esferas pública e privada, e defende a investigação das manifestações de cidadania, posto que alguns de seus trabalhos indicam que a preferência por mercadorias e estilo de vida dos consumidores apresentam conexões com suas opções políticas, evidenciando uma realidade na qual o consumidor nem sempre se mostra uma “*vítima passiva e manipulada pelas esferas de marketing da esfera produtiva*” (PORTILHO, 2005, pág. 220).

A contribuição do trabalho de Hirshman (1983) na área do comportamento do consumidor é relevante por considerar o comportamento coletivo, situando o indivíduo no eixo público-privado da sociedade. Seus estudos consideram a alternância no comportamento das sociedades, que pendulam entre “*períodos de intensa preocupação com questões públicas e de quase total concentração no desenvolvimento e bem estar individuais*” (HIRSCHMAN, 1983, pág.8). Sua constatação se fundamenta que as décadas de 50 e 60 foram marcadas por incertezas e crises, gerando na década de 70 um período onde as pessoas demonstraram se voltar para questões de ordem particular. Sem a intenção de provar a existência de ciclos econômicos, o autor apresenta uma tese na qual as influências e forças externas atraem as pessoas para participarem de ações públicas ou para concentrarem-se em seus interesses particulares levando a “*uma transformação nas preferências das grandes massas de indivíduos quando envolvidos por certo tempo na esfera particular ou pública*” (IBID, pág.9).

Advém deste entendimento sobre a manifestação de uma corrente contínua de engajamentos e decepções dos indivíduos, que originam oscilações entre ação pública e interesses particulares, e as manifestações dos atos de consumo e de atos que envolvem participação pública dos sujeitos geram satisfação, insatisfação e decepção. Por decepção, o autor observa que existem diversos significados para o termo decepção, tais como desencanto ou desilusão, que pressupõem a existência de uma ilusão desde o início da formação de expectativas, e, portanto, os homens são enganados pelas próprias esperanças que produzem, indicando um aspecto de insaciabilidade na natureza humana, como um ser eternamente insatisfeito. Deduz-se, portanto, que a decepção coletiva com o consumo privado ou com a esfera pública sejam uma realidade.

A decepção e hostilidade geradas no seio do consumo privado podem deslocar o consumidor-cidadão para a ação pública, gerando uma nova concentração nas questões de interesse público (Hirshman, 1983). Nestes casos, a decepção com os serviços não confiáveis mobilizam os consumidores a voltarem para um padrão tradicional de gastos, podendo levá-lo ao afastamento, como o boicote, ação que desperta a especial atenção dos economistas por que pode apresentar resultados expressivos na forma de abalos econômicos. Contudo, há outros comportamentos coletivos do consumidor que costumam ser negligenciados pelos economistas posto que nem sempre apresentam resultados econômicos e imediatos, que se constituem nas manifestações e engajamentos à ação popular de interesse geral.

Se o consumo tem relevância acadêmica, a proposta de sua fusão com os estudos sobre confiança e gestão de crise possibilita um diálogo com diversos campos do conhecimento na construção de novas perspectivas para a compreensão de nossa sociedade. Pressupõe-se que

essa relação de consumo viabiliza a observação de aspectos racionais e emocionais, o que será observado ao longo de todo trabalho.

## 2.2. ASPECTOS DE CONFIANÇA

A abertura do livro de GOLEMAN (2001, pág.8) traz a seguinte citação de Aristóteles em a *Ética a Nicômaco*: “*Qualquer um pode zangar-se – isso é fácil. Mas zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e da maneira certa – não é fácil*”. De maneira análoga, esse é o desafio dos estudos sobre confiança, já que não se limitam a dualidade sim/não, e abarcam nuances e condições que sempre acompanham as emoções humanas.

Por confiança, esta pesquisa considera a definição da língua portuguesa, que indica como “*crença na probidade moral, nas promessas de outrem tornando incompatível imaginar um deslize, uma traição ou uma demonstração de incompetência. Confiança é a crença ou certeza de que suas expectativas serão concretizadas.*” HOUAISS (2001, pág. 795). Segundo Roberts (2005), do ponto de vista econômico e empresarial, as organizações compreendem a relevância do estudo sobre confiança quando dizem que os consumidores querem confiar em seus fornecedores, e tem a expectativa de que os produtos, bens e serviços sejam fiéis aos ideais e aspirações que desenvolvem em suas vidas.

O teórico italiano Putnam (1996) justifica o estudo sobre confiança uma vez que se compreende que confiança é uma espécie de bem que conduz à criação de ciclos virtuosos ou viciosos no desenvolvimento da sociedade. Ainda no campo social, Luhmann (1979) valoriza os estudos sobre confiança já que possibilita que a vida social decorra de forma mais tranqüila. Em 2002, a pesquisadora Susanne Lundäsen apresentou três níveis fundamentais que o termo confiança interpessoal pode expressar: “confiança generalizada” (voltada para a “natureza humana”, a humanidade como um todo), “confiança relacional” (voltada para pessoas específicas, “conhecidos”) e “confiança na rede” (nível intermediário, voltada para redes sociais ou familiares). A autora justifica o trabalho considerando que o tema passou a ser bastante observado nas pesquisas em ciências sociais em múltiplas disciplinas, especialmente nas ciências políticas e na investigação de capital social, cultura política e democracia (Lundäsen, 2002).

Apreender o que de fato significa o termo confiança está longe de se esgotar e ainda fornece um grande manancial para pesquisas. Segundo Reis (2003), o termo confiança se apresenta como uma incógnita conceitual, que pode gerar inúmeras interpretações. O autor discute as questões semânticas quando se traduz a palavra inglesa *trust*, de raiz germânica, para a portuguesa *confiança*, de origem latina. No campo do consumo podemos definir a confiança do consumidor como “*as expectativas, mantidas pelo consumidor, de que o provedor de serviço é responsável e pode ser confiável na entrega de suas promessas*” (SIRDESHMUKH *et al.*, 2002, apud, DOS SANTOS E FERNANDES, 2008, pág.4). Roberts (2005) entende que a confiança é um dos princípios das organizações e alimenta o respeito, que deve ser revigorado nas práticas diárias das empresas.

Partindo desse pressuposto, Gautschi (2000, apud, Lundäsen, 2002) traz para a discussão a incerteza como parte da confiança, já que depositar confiança pode gerar dois resultados distintos, ou seja, arriscar confiar e ser bem sucedido, ou arriscar confiar e se desapontar. Estudos conceituais e empíricos salientam a confiança como um componente essencial ao desenvolvimento de relacionamentos robustos e contínuos entre empresas e consumidores. De acordo com Dos Santos e Fernandes (2008), a confiança do consumidor se insere na prestação de serviços como um conceito bidimensional, onde os consumidores se relacionam com funcionários de “linha de frente” estabelecendo um tipo de relação, e desenvolvem outra relação com as políticas da empresa prestadora de serviço. Os mesmos

autores sugerem que a confiança do consumidor também possa influenciar de maneira favorável a relação de consumo entre empresa e consumidor, gerando a lealdade de compra.

Tal sugestão se apoia no fato de a confiança agir como um escudo de garantia que traduz desempenho consistente e competência da empresa prestadora de serviços. Para compreender mais essa possibilidade conceitual, Júnior e Eisenberg (2006) apresentam a diferença entre a confiança comercial e pessoal em um tópico bastante relevante: a confiança comercial é mais claramente limitada por condições. Para os autores, a relação que envolve transferir um bem a outrem com pagamento futuro se condiciona a um espaço e tempo. Portanto, há um contrato onde as cláusulas são prévias e claramente determinadas e sujeitas à lei, o que diferencia a confiança nas relações pessoais, que envolvem questões de ordem moral e emocional, e são de natureza particular.

Outra dimensão a ser explorada nos estudos sobre confiança se estabelece na origem da confiança nas pessoas, em como e de que forma ela surge. Em sua análise sobre os indivíduos e inteligência emocional, Goleman (2001) entende a confiança como um dos principais ingredientes para que a criança esteja pronta para ir à escola. O autor descreve confiança como “*o senso de controle e domínio sobre o próprio corpo, comportamento e mundo; a sensação que a criança tem de que seja mais provável vencer do que fracassar naquilo que empreender e de que os adultos lhe ajudarão nesse intento*” (GOLEMAN, 2001, pág. 210). Segundo Levi (1998 apud Lündsan, 2002), a confiança não tem uma única fonte, mas deriva de uma variedade de fontes, e complementa que a confiança generalizada pode ser facilitada pela ação do Estado. Nos estudos de Putnam (1996) sobre capital social, o autor sugere que a confiança é criada e reforçada pelas redes horizontais ligadas à sociedade civil.

O trabalho de Hurley (2006) sobre confiança, suspeita e resolução de conflitos gerou um modelo que identifica fatores no processo decisório, revelando relacionamentos mais confiáveis e diagnosticando as raízes da desconfiança. O trabalho aponta como elementos da confiança se distribuem em: i) fatores ligados ao autor da decisão de confiar e se ancoram na mistura singular de personalidade, cultura e experiência; ii) fatores situacionais que tem a ver com os aspectos da situação específica e do relacionamento entre as partes.

Hurley (2006) defende que quanto maior é o grau de tolerância ao risco, a disposição individual do indivíduo em confiar aumenta, uma vez que o sujeito que assume riscos tende a calcular menos o que dá errado em determinadas situações. Estes indivíduos costumam agir com mais assertividade, e crer que os acontecimentos serão favoráveis e sem possíveis sinistros. Contudo, indivíduos que evitam riscos buscam assumir as rédeas da situação e tendem a um controle que antecede a etapa de confiar. Tolerar riscos empreende a análise do sujeito sobre o quanto risco ele pode assumir e quanto risco ele escolhe assumir (Cordell, 2002). Em seus estudos sobre as dimensões de risco pela internet, Kovacs e Farias (2004) informam que há pouca produção de literatura no país que aborde o risco percebido em meios de compra e supõem que as organizações devam desenvolver estratégias que levem em conta os riscos percebidos por clientes em potencial, para que possam ser abrir vantagens competitivas no mercado. Costa e Lucian (2008) colocam que os possíveis resultados positivos ou negativos na compra constituem o risco percebido do consumidor, ou sua incerteza, e que a teoria de percepção de risco surgiu em 1960 na literatura de marketing a cerca do comportamento do consumidor, no trabalho do autor Raymond Bauer.

Os autores explicam que trabalhos mais recentes apontam a subjetividade do risco percebido, que nem sempre existe fisicamente, sendo apenas uma projeção mental do sujeito, e que, portanto, poderá levá-lo a “*subestimar ou superestimar um determinado risco*” (COSTA E LUCIAN, 2008, pág. 107). Deduz-se que o risco percebido é fruto de uma análise individual que considera as características de personalidade somadas às situações psicológicas de cada um. Vieira *et al* (2006) desenvolveram e publicaram uma ferramenta de classificação de investidores quanto à tolerância ao risco. Os autores se basearam no entendimento de que ainda não há um consenso sobre como modelar a aversão ao risco, posto que a tolerância ao risco é um

“conceito ambíguo e inconclusivo” (VIEIRA *et al*, 2006, pág. 2). Hurley (2006) entende que indivíduos com personalidade que pesam os riscos de maneira acentuada não confiam nos outros e também não confiam em si próprios, e cita os estudos do antropólogo Geert Hofstede que apresenta a cultura como um fator que influencia a tolerância ao risco.

Mello *et al* (2002) consideram que o consumidor anula ou reduz a um índice próximo de zero o risco percebido quando percebe que as conseqüências de suas ações são favoráveis. Em suas pesquisas, os autores consideraram que consumidor busca se sentir seguro através da redução de risco, sendo o fator mais utilizado o de clarificação, o menos utilizado o fator híbrido e o fator intermediário o de simplificação. Eles se basearam no modelo do teórico Cox de 1967 que entende que; i) clarificação se constitui no processo de estratégias estabelecidas pelo consumidor quando busca se cercar de informações antes da compra ; ii) simplificação se constitui na estratégia do consumidor que se ancora em referências de confiança, tais como a lealdade à marca ou dar preferência às marcas mais conhecidas; iii) híbrido que é a combinação de estratégias de clarificação e simplificação. Segundo Hurley (2006) a segurança pretende se opor ao risco, pelo potencial de neutralizar os riscos oriundos de uma situação, em que pese o perigo a ser considerado, ou seja, quanto mais riscos e perigos, menor a segurança e portanto, menor será a probabilidade de confiança.

Para Hurley (2006), os indivíduos costumam ser autocentrados e aqueles que demonstram uma capacidade maior de se preocupar com os interesses alheios de maneira consistente tendem a angariar mais confiança em seus propósitos. O autor entende que os indivíduos analisam a probabilidade do outro em atender aos seus interesses, propondo um alinhamento positivo entre as partes, que proporciona confiança. As empresas e os consumidores saem ganhando se tudo correr bem na prestação de serviços combinada, e comumente o sujeito não questiona os motivos de a empresa atender de maneira correta e íntegra, posto que se propõe a isso. O autor sugere que os relacionamentos comumente indicam interesses comuns e exclusivos, e os indivíduos tendem a confiar nas situações em que haja convergência de interesses. Para NOVELLI *et al* (2006, pág. 5), a “*confiança entre as pessoas é um dos componentes essenciais do relacionamento interpessoal e da sociabilidade que permite à humanidade reconhecer-se, a si própria, como uma espécie diferenciada da criação*”. Os autores entendem que a tentativa de compreender a confiança entre pessoas provocou estudos de diversas áreas humanas, tais como as antropologia, a filosofia, a sociologia e a administração. Entendem que a confiança é um construto de concepção multidisciplinar e pesquisá-la resulta em um desafio de caráter teórico e empírico, posto que é difícil caracterizar as suas manifestações mais tangíveis.

Hurley (2006) sugere que a capacidade técnica e estrutural do alvo de confiança é crucial na análise de quem confia ou não. De fato, o autor pondera que outros elementos de confiança perdem o sentido a partir do momento que se percebe incompetência e fornece como exemplo a situação do sujeito que precisa escolher entre ser operado por um médico altamente qualificado e de grande reputação, ou por um médico sem experiência e com uma ficha de mortes ainda inexplicadas perante o conselho profissional. Para o autor, a avaliação da capacidade alheia acontece em todas as oportunidades de interação, e deslizes provocam uma nova avaliação em que pesem o histórico passado e as leituras do momento.

Segundo Hurley (2006), a confiança depende de uma boa comunicação, que seja clara para “azeitar” os relacionamentos e traduzir exatamente o que cada parte informa à outra. O autor considera que a transparência nas informações trocadas que garantem uma comunicação franca e direta respaldam a decisão de confiar, e o extremo oposto indica que o indivíduo torne-se desconfiado, constatando que em muitas organizações que possuem informações truncadas ou sonegadas levam os indivíduos a se sentirem traídos, colapsando as relações e gerando desconfiança. No nível institucional, o autor sugere como exemplo a igreja católica e a maneira como tratou a comunicação com os fiéis a respeito das questões de abuso sexual

dos seus sacerdotes. A recusa em falar sobre as alegações e a forma como elas se revelaram na mídia de massa quando já estavam nas contendas dos tribunais fizeram com que os fiéis se sentissem traídos, abalando a estrutura de confiança de suas bases. A reflexão do autor indica que quando tenta se acobertar uma crise e a mídia expõe essa situação crítica, os indivíduos podem interpretar a tentativa de esconder os fatos como o desejo de encobrir a verdade, e, portanto, confia-se menos em quem tentou manipular ou ocultar as informações.

Hurley (2006) recorre à psicologia por demonstrar que os níveis de ajuste entre os indivíduos variam fortemente, por se tratar de um aspecto da personalidade do sujeito, afetando o tempo demandado para sair de um status de confiança nula para a total confiança. Trata-se, portanto, de um elemento que traduz a forma como o indivíduo se percebe e de que forma ele se manifesta no mundo, como ele se ajusta a uma realidade de interações diárias e permanentes. O autor infere que a pessoa que é tida como bem ajustada socialmente é aquela que se sente bem consigo mesma e enxerga a sociedade como características positivas, e seu positivismo a leva a confiar mais rapidamente, por acreditar que nada de mal lhe atingirá. No extremo oposto, sugere-se que os indivíduos que enxergam um mundo ameaçador, tem mais ansiedade e desconfiança, demorando a se sentir confortável em determinadas situações experimentadas.

Novelli *et al* (2006) consideram em suas pesquisas os pressupostos de Giddens (1991) e Luhmann (1979) e a real capacidade de uma organização, um sistema ou um indivíduo honrarem seus compromissos, em que pesem os riscos envolvidos, para que haja a confirmação das expectativas de quem confia. Hurley (2006) apresenta que, no processamento do raciocínio individual sobre confiar ou não no alvo da confiança, o indivíduo questiona o quão preciso o comportamento deste agente será no sentido de corresponder à confiança depositada. Situações que permitem uma previsão mais acurada e precisa serão mais dignas de confiança, e se a ação é imprevisível, o indivíduo tende a fazer ressalvas que impedem estabelecer a relação de confiança. Estas ressalvas levam o indivíduo a perguntar se o alvo da confiança fará de fato o que prometeu, ou seja, haverá um questionamento da integridade de quem se compromete, e ações dissonantes das promessas realizadas comprometem a integridade da retórica. Nestes casos, a incoerência provoca confusão mental nos indivíduos, levando-os à desconfiança.

O trabalho apresentado discorre sobre as questões relativas à confiança após a crise aérea brasileira, demandando um estudo teórico sobre o gerenciamento de crises.

### 2.3. GERENCIAMENTO DE CRISES

As crises permeiam o espaço-tempo de qualquer organização e *“o campo da gestão de crises apresenta-se como multidisciplinar, interdisciplinar e, não raro, contradisciplinar”* (SALINAS, 2001, p.2). Entende-se que empresas são sistemas dinâmicos e, segundo CAPRA (2002, pág.112), *“parece, pois, que a concepção e a compreensão das organizações humanas como sistemas vivos é um dos maiores desafios da nossa época”*.

Por esse enfoque, Kiyohara (2001) considera que administrar empresas é tarefa das mais complexas, e a sua interação com a sociedade provoca a necessidade de gerenciar, as crises corporativas que porventura surjam. Para Neves (2002) a gerência de crises é uma nova matéria no mundo dos negócios. Seu desafio maior é arregimentar líderes e equipes que possuam sensibilidade no perfil individual, habilidades no traquejo social e conhecimentos de ordem técnica para a solução de crises que, em grande parte, residem no campo das ciências humanas em uma incidência maior do que no campo das ciências exatas. O autor aponta que as escolas de negócio se utilizam de estudos de caso reais com crises que se abateram sobre empresas nos últimos 20 anos, para o aprendizado dos executivos.

Em 1989, McKENNA (1989, pág.6) apontava que o ritmo intenso das transformações sociais, a crescente diversidade criavam desafios no marketing fazendo com que as empresas

*“enfrentem situações jamais enfrentadas por qualquer outra companhia. Essas situações envolvem risco e incerteza enormes.”*

As crises apresentam-se com inúmeros contornos e com múltiplas definições, mas de maneira latente ou declarada, as crises sempre permeiam o universo organizacional. No senso comum, diz-se: se há rotina, há ordem e a crise ganha ares de desordem e descontrole. No entanto, em base filológica, como referenda MORIN (1976, p.149), *“krisis, em sua origem, significa decisão: é o momento decisivo na evolução de um processo incerto, que permite o diagnóstico. Hoje, crise significa indecisão. É o momento no qual, concomitante a uma perturbação, surgem as incertezas”*. Uma outra especificação para a crise corporativa é feita por Kiyohara (2001), onde crise é qualquer impacto indesejado nas esferas da organização. O autor reflete que o senso comum apresenta as crises como um fato dramático e de grandes proporções, não obstante, as crises se manifestam de diversas formas, tais como aquisição, reorganização interna ou até mesmo declarações inapropriadas de gestores para a imprensa.

O que se depreende é que a lógica que orienta o conceito de crise, em sua origem, direciona no sentido da tomada de decisão, uma vez que a crise é entendida como aquela situação que saiu do controle e sobre a qual não se sabe como decidir. Um dos desafios atuais mais intrigantes que o conceito de crise apresenta diz respeito à estrutura lógica a partir da qual os fatos são entendidos. Assim é que se pode considerar a crise como base para a necessidade de tomar uma decisão, ou, de outro, como um processo cuja direção aponta para um impasse, um problema. O que está em questão é repensar a realidade organizacional e social a partir de mais de uma perspectiva simultaneamente, em que pese o conhecimento limitado e restrito (Salinas, 1999).

Com fins de superar essa visão reducionista, aceita-se a realidade como um ambiente complexo, cuja dinâmica não linear pode ser captada por seus passos e padrões recorrentes, não por seus elementos. Tal dinâmica sugere a aceitação do desconhecido, do imprevisível como necessário e intrínseco (ibid, 1999). Assim, em vez de colocar a situação e os fatos que a acompanham como base onde ocorre a crise, a noção que valoriza a idéia de complexidade organizacional considera primeiro, o movimento; depois, em seu contexto, os componentes estruturais (Demo, 2002, p.14). Compreender o fenômeno da crise nesta perspectiva abre uma reflexão ainda desconhecida ao senso comum, cujo desenrolar colocará em questão a consagrada e vigente oposição do sentido da ordem e da desordem (Galindo e Nogueira, 2008).

Na literatura, a gestão de crise permite interseções com a gestão de riscos e, para a Fundação Nacional da Qualidade, por exemplo, o termo risco é aplicado *“a combinação da probabilidade de ocorrência e da(s) consequência(s) de um determinado evento não desejado.”* (2007, pág.48). Ainda outra definição chama *“risco empresarial”* como o:

*“obstáculo potencial à consecução dos objetivos de uma organização, à luz das incertezas do mercado, e do setor de atuação da organização, do ambiente macroeconômico e dos próprios processos da organização. Considera que o risco empresarial possa ocorrer nas organizações devido a eventos não desejados em função, por exemplo, do risco de saúde e segurança, risco ambiental, risco financeiro, risco legal, risco do negócio, risco tecnológico, risco operacional, risco externo, risco interno, entre outros.”* (ibid).

Os argumentos que colocam a crise como um fenômeno latente e permanente parecem exigir a discussão do assunto na perspectiva da complexidade, fortalecendo como regra, o que hoje é entendido como exceção. González-Herrero & Pratt (1995) afirmam que as crises organizacionais têm ciclos, e que, portanto, nascem, crescem, atingem sua maturidade e declinam. Para os autores, o ciclo de vida completo ocorre somente em empresas que negam a crise até seus interesses estarem definitivamente ameaçados por ela. O que indica divergência

pode ser interpretada como complementaridade já que as crises podem co-existir de forma latente e, uma vez reveladas, desenvolvem seu ciclo de vida singular.

Neves (2002) formula contundentes críticas às empresas por acreditar que em sua grande maioria, não estão estruturadas para administrar problemas de média ou grande envergadura, como se presumissem imunes, e que apostam em tal imunidade por arrogância, preguiça e/ou irresponsabilidade. A dificuldade de estabelecer parâmetros de dimensão de crise nas organizações leva Kiyohara (2001) a sugerir que a gestão de crise é uma necessidade real de todas as organizações, e não somente das grandes empresas. Para o autor, a probabilidade de ocorrência de crise também ronda as empresas bem administradas, não havendo uma clara correlação entre a qualidade da gestão e o surgimento de uma crise. (Ibid, pág.2)

A dificuldade em reconhecer o início de uma crise pode ser melhor compreendida com a consideração de FREITAS (1997, pág.3), para quem “*os homens criam socialmente e nem sempre sabem tudo o que estão criando, ainda que seus efeitos colaterais pareçam coerentes a posteriori*”. Origem e efeitos das crises costumam ser singulares e atomizados, e os desdobramentos de uma crise acobertada ou subestimada podem trazer efeitos dramáticos, como atesta LEVITT (2007, pág.13) onde as “*causas distantes e até mesmo sutis podem, muitas vezes, provocar efeitos dramáticos*”. Essas considerações explicam a necessidade de permanente vigilância nos indicadores de qualidade que trazem o arcabouço da inevitabilidade das crises na empresas como algo latente e real.

O bom gerenciamento de crises limita os danos à reputação organizacional e possivelmente pode melhorar essa reputação (Simms, 2000). Em contrapartida, crises de grande dimensão podem destruir marcas e provocar danos nos negócios. Neves (2002) entende que fatores exógenos contribuíram para aumentar as crises e sua exposição pública, tais como a democracia ampliada, que permite a manifestação da opinião pública e a conquista de novos direitos, entre eles o do consumidor, trazendo novas demandas sociais. O papel do gerenciamento de crises é o de conter as situações de conflito, agindo no controle das próprias empresas e de suas responsabilidades, e a gestão da crise não terá o poder de eliminá-la da história da organização (Simms, 2000). Seguindo este entendimento, só se gerencia crises que efetivamente emergiram, e, portanto, a gestão da crise pode se dividir em duas partes: a preventiva (quando a organização monitora indicadores e administra possíveis embriões críticos), e a efetiva (quando a crise ganhou dimensões na mídia e/ou abrangência pública).

Há estudos sobre o papel da cultura organizacional e o elemento surpresa que acompanha a manifestação da crise (Shrivastava & Mitroff, 1987). Para estes, antes do fato detonador da crise, sinais indiretos e pequenos alertas são disparados e apontam para problemas internos. STONER E FREEMAN (1999; pág.167) descrevem assim o desastre da Challenger:

“(…) quando a nave subiu num céu azul claro, a multidão explodiu em aplausos. Apenas 73 segundos depois, contudo, os vivas transformaram-se em gritos de horror. (...) A nação ficou estupefata. (...) A culpa direta foi atribuída ao defeito em um anel de vedação entre os segmentos dos foguetes de combustível sólido. Isso não foi surpresa: milhões de cidadãos comuns tinham visto as chamas, nos replays em câmara lenta do lançamento mostrados pela televisão. Surpresa maior foi a crítica feita pela comissão aos procedimentos da “administração falha” da NASA, aos seus calendários super ambiciosos e aos seus sistemas de qualidade inadequados. De fato, os investigadores do Congresso americano descobriram evidências de que a NASA sabia há muito tempo do problema do anel de vedação, mas a sua solução não recebera prioridade sobre o planejamento, a publicidade e a condução de um programa intenso de missões projetado para obter apoio e verbas continuadas para os ônibus espaciais”

Segundo Hartley (2001), a imprevisibilidade não significa a impossibilidade de não identificar uma crise. Existem crises que derivam de crises, sendo a primeira denominada “crise primária ou central” e as demais como crises derivadas (Neves, 2002). O autor estabelece que o fato gerador, ou a razão da crise não é o sinônimo de sua causa, podendo ser apenas um sintoma de algo que já havia se instalado, existindo um momento anterior, e uma causa concreta para o marco zero. O autor cita, como exemplo, a crise decorrente do afundamento do *Bateau Mouche* no réveillon de 1998 na cidade do Rio de Janeiro. Entende-se que a crise não começou com a tragédia do barco afundar, mas sim quando: i) os empresários venderam bilhetes a mais para os consumidores, e ii) quando a Capitania dos Portos deixou de vistoriar regularmente a empresa. Em sua análise, a ocorrência de crises tende a ter origem na convergência de fatores humanos, organizacionais, tecnológicos e ambientais e a real origem das crises podem contar com:

- i) erro humano cometido por funcionários da empresa ou de fornecedores parceiros;
- ii) erros nos projetos mecânicos ou tecnológicos, abarcando panes nos sistemas de informática e apagões;
- iii) problemas de processo ou execução;
- iv) calamidades provocadas pela natureza, catástrofes e acidentes como queda de avião, naufrágios;
- v) crimes cometidos contra a empresa, como terrorismo, vandalismo, sabotagem, e outros;
- vi) intervenção ou regulação do poder público;
- vii) mudanças estruturais na política ou na economia, bem como reações da sociedade civil.

Mitroff, Pearson & Harrington (1996) esclarecem que a crise afeta a existência organizacional, seu desempenho financeiro e pode alijar consumidores, empregados, comunidade e o meio-ambiente. Em outros termos, é possível usar a figura de um furacão como analogia de uma crise que não é rapidamente gerenciada e se alastra até envolver a empresa como um todo e possivelmente o ambiente que a cerca. As crises raramente respeitam limites geográficos e não é incomum gerarem sérias conseqüências políticas para uma nação (Santana, 2000). Segundo Neves (2002), as crises geram inúmeros prejuízos e os Estados Unidos calculam que elas provocam um prejuízo da ordem de 300 bilhões de dólares anuais por conta de gastos com advogados, custas processuais, indenizações e multas. Ato contínuo, costumam apresentar como conseqüências, demissões em massa, boicotes, greves, desvalorização de ações, entre outras de tal gravidade.

CAPRA (2002, pág.110) aponta que nas organizações atuais, “há um sentimento profundo e difuso entre os gerentes e administradores de que, por mais que trabalhem, não conseguem ter controle sobre as coisas”. Para o autor, muitas empresas transmitem uma imagem de poder e invencibilidade ao grande público, contudo muitos executivos sentem-se inseguros com a pressão das forças globais de mercado e as grandes dificuldades e desafios diários que surgem sem previsão e que nem sempre trazem a possibilidade de uma compreensão plena. Para o autor, a causa profunda que acomete a insegurança no mundo dos negócios floresce na enorme complexidade da sociedade industrial de hoje. Deduz-se desse raciocínio que as crises provocam danos no ambiente externo e interno das organizações, e por esse prisma, não beneficiam nenhum ator específico.

As crises têm elementos em comum, permitindo a previsibilidade e projetos de mitigação de efeitos, o que não invalida a ocorrência de sua inevitabilidade. Para Pearson & Mitroff (1993), a idéia de prevenção ganha força quando defendem a idéia de que se os funcionários estiverem preparados para as crises, é possível antecipar e aprender com as

experiências que as crises provocam. Se a crise chegar a esse ponto, a empresa precisa ter planos de contingência em comunicação aptos a serem acionados e com pessoal treinado para lidar com cada um dos múltiplos *stakeholders*. A crise, nesse nível, deixa de “pertencer” à empresa para ser domínio da coletividade (Salinas, 1999). As empresas, portanto, devem criar processos e praticar o como agir em situações críticas com os membros de sua empresa, para que cada funcionário e membro da força tarefa da crise saiba exatamente o quê, como e quando fazer (Rugo, 2001). Em empresas de altíssimo risco de crises por conta de impactos ambientais, essa rotina costuma ser parte integrante, e Kiyohara (2001) entende que a equipe treinada para agir em momentos críticos deve conter indivíduos que conheçam a organização e o setor de atuação, e que tenha autoridade e poder de decisão. A participação da alta gerência é crucial para o empreendimento, com uma equipe multi-funcional que conte com outras especialidades relevantes, tais como profissionais de relações públicas, gestão da qualidade e advogados. O autor considera que a comunicação é um elemento-chave, e o processo deve contemplar meios para que o fluxo de informações seja rápido e fácil, seja o de funcionários ou de consumidores. Para Neves (2002), as empresas mais vulneráveis e sujeitas ao risco são aquelas que:

- i) atuam sob forte regulamentação de regras e fiscalizações;
- ii) do setor farmacêutico e alimentícios;
- iii) cujos produtos trazem doenças para o consumidor, como a indústria tabagista;
- iv) podem provocar danos ao meio ambiente;
- v) que operam com matéria prima de origem animal (casacos de pele, por exemplo);
- vi) que usam animais para pesquisas;
- vii) tem CEOs de alta exposição, como sumidades em uma área do conhecimento e status de estrelas;
- viii) empresas de alto crescimento;
- ix) empresas sem controles e cultura de qualidade ou comunicação empresarial.

A maioria das empresas entende que as crises de grande magnitude têm baixa probabilidade de ocorrência, e muitos executivos não consideram relevante um plano de gestão de crise ou mecanismos de precaução. Essa visão, no entanto, nem sempre é compartilhada por empresas que possuem capital aberto, e que precisam de uma reputação ilibada sob pena de perecer com simples boatos ou ocorrências que afetem sua imagem. Neves (2002) defende que a credibilidade da organização deva ser preservada a todo custo, já que a realidade do mundo atual não permite ocultar uma inverdade por muito tempo. O autor entende que não há mentira de pequena dimensão, pois o custo de uma mentira descoberta em momento de conflito e tensão costuma ser exarcebado. Nesse contexto, a transparência imediata arrefece o interesse da mídia e dos consumidores, uma vez que a imprensa prefere as notícias que aparecem aos poucos, em capítulos, como forma de despertar o interesse através do mistério, da ambigüidade, “*a permissão para a suspeição e para a especulação*”. (NEVES, 2002, pág.130). No entendimento do autor, a transparência se fundamenta em atitude ética. Nas crises, a comunicação reduz a incerteza e a sensação de risco, (Lovelock e Wright, 2001), fornece confiança, já que enquanto as informações são transitórias, as relações possuem uma permanência muito poderosa em um mundo em processo de rápida transformação (McKenna, 1989).

O gerenciamento de crises sugere que se saiba como conduzir relacionamentos e compreender como empresas e empresários são percebidos. “*Nada do que se escreve contra empresas e empresários surpreende, aborrece ou revolta a opinião pública*” (NEVES, 2002, pág.80), uma vez que está no inconsciente coletivo a idéia de que empresário comete erros e que a imagem empresarial não é boa na sociedade atual. O autor entende que essa imagem foi

construída ao longo do tempo, e o estigma da “*deliquência empresarial*” tem registro bíblico<sup>4</sup>. A desconfiança contra empresários se reforça no momento em que “*o valor agregado da atividade empresarial para a sociedade é desconhecido*” (NEVES, 2002, pág. 83). A contribuição social das empresas e organizações não é claramente percebida pela sociedade civil na somatória dos empregos gerados, impostos arrecadados, investimentos em pesquisas de diversas naturezas, inovações tecnológicas, e tudo que possa ser revertido em favor da sociedade.

A opinião pública “*não tem a menor idéia de como uma empresa funciona, dos processos, dos riscos, da busca obsessiva pela qualidade, dos valores éticos disseminados*” (NEVES, 2002, pág. 83). Parte das notícias negativas do mundo empresarial é plantada pelos próprios empresários, ao criticar concorrentes, já que “*não há corporativismo entre empresários como existe em muitas outras categorias*” (IBID, 2002, pág.83). Nesse contexto, a definição de Fearn-Banks (1996) para *stakeholders* ganha força: grupo de indivíduos que têm interesses comuns e são afetados direta ou indiretamente pelas empresas, como o governo, as comunidades e os empregados, para citar alguns. Esta definição se depura ainda mais com Kunsch (1997), ao apresentar o potencial dos *stakeholders* para influir, contribuir ou obstruir os objetivos da organização, sejam eles internos ou externos à empresa. Os profissionais de comunicação percebem a presença de uma crise quando a atenção da imprensa é acionada, levando jornalistas a cobrir e divulgar o fato como notícia nos veículos de comunicação, e quando os desdobramentos podem se tornar incontroláveis.

A comunicação de massa saiu de uma dimensão seqüencial para simultânea com a democratização tecnológica trazida pela internet, que provocou profundas mudanças sociais. É possível dizer que não é possível mais omitir informações dos olhos do mundo e fugir ao julgamento da opinião pública. O tempo entre o fato gerador e o escândalo ganhou tons imediatistas com as notícias divulgadas pela internet em tempo real, colocando em xeque, as diferenças entre realidade e ficção. Mestieri & Melo (1997) deduzem que, de forma planejada ou não, uma empresa está sempre se comunicando e interagindo com diferentes públicos. Kiyohara (2001) sugere que quando uma empresa em crise é a primeira a dar a versão da ocorrência, ela tem a oportunidade de tonalizar a cobertura midiática, estabelecendo sua franqueza e indicando que está empenhada na solução do problema. Trata-se da estratégia de apresentar a versão do fato antes que alguém mais o faça. Segundo Neves (2002), a opinião pública atual difere em muito da opinião pública de anos atrás, isso porque os próprios conflitos adquiriram uma escala maior em extensão, profundidade e viabilidade por conta dos avanços tecnológicos e da globalização. O autor sugere considerar que no século passado não havia um petroleiro que pudesse transportar dez milhões de galões de petróleo e sua inexistência não permitia que acidentes desta natureza se viabilizassem, colocando a sociedade em risco.

Ampliando o referencial teórico descrito até o momento, o próximo capítulo traz informações sobre o setor aéreo brasileiro.

---

<sup>4</sup> Quando o único momento da vida de Jesus em que apela para violência se manifesta na expulsão de comerciantes na porta da igreja, “os vendilhões do templo”, ou os que estão a serviço do lucro (Nota do autor).

### 3 – O SETOR AÉREO

O processo de pesquisa apontou que este trabalho não poderia contemplar unicamente as interações que os consumidores desenvolvem organicamente com as empresas aéreas, e, portanto, foi necessário investigar o próprio setor aéreo. Elaborou-se, dessa forma, este capítulo sobre o setor aéreo brasileiro, que se apoiou em dois pilares para a sua construção: i) literatura acadêmica; ii) entrevista com o especialista. É um capítulo essencial que planifica a estrutura desta indústria, que engloba a esfera pública, as questões ligadas à infra-estrutura e o mercado.

Segundo BEBER (2000, pág.12), “*na economia, como um todo, e em nível mundial, os serviços assumem um papel cada vez mais relevante*”, e isso pode ser demonstrado através da participação no PIB, na geração de empregos, na análise de tendências e transformações mundiais e no desenvolvimento industrial.

Palhares e Espírito Santo (2001) informam que a aviação e suas atividades correlatas geraram em 1998, “*um total de US\$ 975,7 bilhões na economia dos EUA. Tal valor é simplesmente superior ao PIB da maioria dos países do mundo, exceto Japão, Alemanha, França, Reino Unido, Itália e China*”.

Os benefícios da aviação para o mercado contemporâneo residem na mobilidade e facilidades de locomoção para cruzar as fronteiras de uma sociedade global. Para que seja possível disseminar os aspectos positivos da globalização, Palhares e Espírito Santo Jr (2001), percebem e defendem o estreitamento do setor com as atividades turísticas, pela interdependência entre ambos.

Para OLIVEIRA (2007, pág.1), “*o transporte aéreo é um setor que apresenta destacada contribuição para o desenvolvimento e o crescimento sustentado do País.*” O autor entende que as viagens aéreas são um dos fatores de integração nacional e impulsionador de negócios entre as regiões, com destacado papel na eficiência das cadeias produtivas da indústria brasileira. Bettini (2007) defende a relevância da aviação regional brasileira, embora represente uma parcela bastante reduzida do tráfego. O autor ressalta que existe um efeito multiplicador decorrente da aviação nas comunidades atendidas e a manutenção de linhas aéreas regulares estimulam a concretização de negócios e turismo nas cidades mais distantes. Uma análise da extensão do território brasileiro fortalece tal argumento, pois conta com mais de 8.000.000 km<sup>2</sup> de área territorial e mais de 5000 municípios. Bettini (2007) complementa que no caso brasileiro, a aviação faculta a própria integração nacional, contudo, a aviação regional responde por 3,4% do total de passageiros-quilômetros transportados em rotas domésticas brasileiras (ibid, 2007). O autor constata a existência de consumidores para a aviação regional, e se apóia na realidade européia para tal argumentação, posto que no Brasil não existem dados exatos sobre a segmentação da demanda.

A classificação do transporte aéreo pode ser feita de diversas formas (Espírito Santo<sup>5</sup>, 2008). Com foco no objetivo principal, neste trabalho a classificação utilizada será a de Benjamin (1998), que divide o transporte aéreo doméstico em duas categorias básicas:

- i. o transporte aéreo internacional, que liga dois ou mais países, e é regrado pela Convenção de Varsóvia
- ii. o transporte aéreo doméstico, prestado no interior de um único país, regrado pelo Código Brasileiro de Aeronáutica. A Lei 7.565 de 19.12.1986 instituiu o CBA<sup>6</sup>, onde o transporte doméstico foi definido como todo aquele “*em que os pontos de*

---

<sup>5</sup> Informação verbal: Para uma maior compreensão do setor, em 06 de junho de 2008, entrevistou-se na qualidade de Especialista sobre o Setor Aéreo, o Sr. Respício A. Espírito Santo Jr., D.Sc., Professor Adjunto da UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro e Presidente do Instituto CEPTA – Instituto Brasileiro de Estudos Estratégicos e de Políticas Públicas em Transporte Aéreo.

<sup>6</sup> CBA: Código Brasileiro de Aeronáutica.

*partida, intermediários e de destino estejam situados em território nacional”* (art.215).

Espírito Santo (2008) sugere compreender a estrutura tripartite do setor aéreo para que se possa falar dos atores desta indústria, conforme figura 01.

O especialista explicou a estrutura tripartite da seguinte forma:

- i. Em um vértice está o governo representando o Estado. Participam desta ponta conceitual, a ANAC<sup>7</sup>, o governo e consideram-se as informações externas advindas de outros países, representados por órgãos como IATA<sup>8</sup>, GAO<sup>9</sup>, e outros mais.
- ii. Outra vértice corresponde à infra-estrutura, encaixando-se nesse pólo a Infraero<sup>10</sup> e todas as administradoras de aeroportos, tais como algumas Prefeituras, alguns Governos de Estado, e, em outros casos, a iniciativa privada como é o caso dos Aeroportos de Cabo Frio-RJ, Porto Seguro-BA e Lençóis-MA. Essa ponta diz respeito à infra-estrutura terrestre e de espaço aéreo, abarcando os aeroportos, aeródromos, e toda parte de controle de tráfego aéreo.
- iii. A terceira vértice abraça a sociedade e o mercado, e, na concepção do especialista, a “... *sociedade somos nós e o mercado está representado pelas empresas aéreas. Sem sociedade não tem mercado, e sem mercado não tem sociedade*” (Espírito Santo, 2008).

O especialista fez uma ressalva de que essa estrutura espelha a sua visão do setor aéreo, já divulgada em artigos e entrevistas para a imprensa, e entende que por sua complexidade, o setor poderá ser representado de outras formas, não sendo esta uma versão “oficial ou consensual”. A utilização deste formato, segundo o próprio autor, contribui para o entendimento desta indústria de aviação civil, que pode ainda ser estratificada como:

i. Aviação privada: diz respeito aos indivíduos (pessoa física) que adquirem uma aeronave, sendo ele o próprio piloto da aeronave ou contratando profissionais com esse fim, ou empresas (pessoa jurídica) que adquirem um ou mais aviões.

ii. Aviação executiva: regula os táxis aéreos e as frotas corporativas.

iii. Aviação geral: inclui a aviação executiva e as empresas que utilizam a aviação como um fim comercial excluindo o transporte de passageiros, como é o caso das empresas que usam o espaço aéreo para mídia, exemplo dos aviões que puxam faixas publicitárias na praia.

---

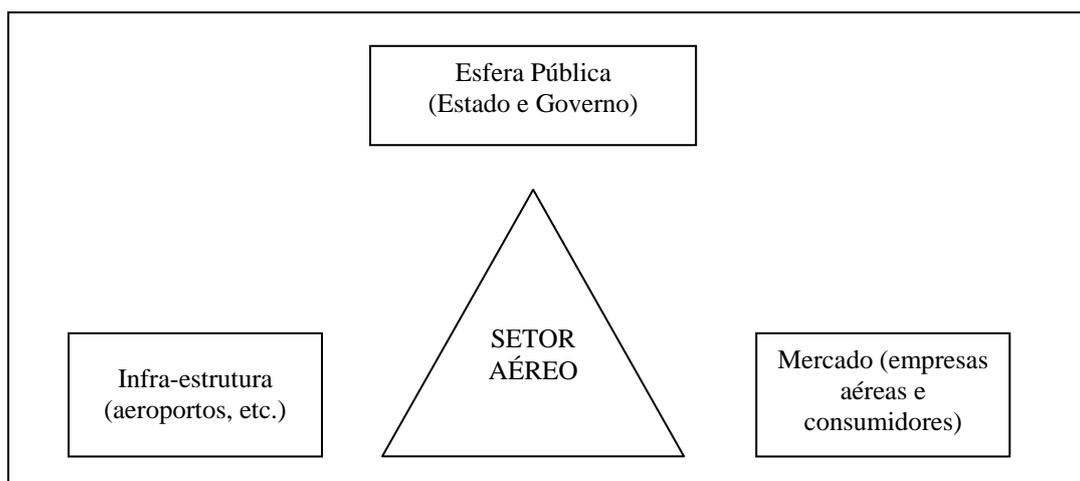
<sup>7</sup> ANAC: Agência Nacional de Aviação Civil.

<sup>8</sup> IATA: International Air Transport Association. Segundo a IATA, o transporte aéreo internacional é um dos setores mais dinâmicos e de rápida evolução do mundo e a IATA se auto intitula como uma associação representativa, pró-ativa e neutra operando nos mais altos padrões de qualidade profissional. A sede da IATA é em Montreal e seu principal escritório executivo é em Genebra. Há escritórios regionais em Amã, Bruxelas, Dacar, Londres, Nairobi, Santiago, Cingapura e Washington D.C.. Além disso há 57 escritórios espalhados no mundo, responsáveis pelo Serviço de Agências, BSPs e CASs, entre eles o do Brasil. A instituição atende a quatro grupos engajados na operação equilibrada do sistema de transporte aéreo mundial: o público em geral, governos, terceiros como agentes de viagem e carga ou fornecedores de equipamentos e sistemas. Fonte: site da Instituição <https://www.iata.org.br/>

<sup>9</sup> GAO: Government Accountability Office

<sup>10</sup> Infraero: Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária. É empresa pública nacional, vinculada ao Ministério da Defesa, que administra 67 aeroportos, 80 unidades de apoio à navegação aérea e 32 terminais de logística de carga, concentrando aproximadamente 97% dos movimentos do transporte aéreo regular do Brasil. Fonte: site da Instituição.

Figura 01: Estrutura tripartite da aviação civil brasileira



Fonte: elaboração própria com base na autoria de Espírito Santo, 2008, em entrevista do dia 06/06/2008

iv. Aviação especializada: é ainda muito incipiente no Brasil, e são as empresas aéreas que prestam serviços de fotometria ou de sensoriamento remoto, por exemplo.

Segundo o especialista, esta dissertação investiga o vértice do mercado. A seguir, serão abordados os dois outros vértices do setor aéreo sob a perspectiva tripartite, como forma de contextualização.

### 3.1. O PAPEL DO ESTADO E DO GOVERNO NO SETOR AÉREO.

Dispositivos legais sobre a regulamentação do transporte aéreo podem ser encontrados:

i. Na Constituição Federal, em seu artigo 21, inciso XII que estabelece que compete à União

“XII – explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão:

“(…) c) a navegação aérea, aeroespacial e a infra-estrutura aeroportuária. (…)”

ii. no CBA<sup>11</sup>, que também estabelece que o transporte aéreo regular será explorado pelo regime de concessão ou autorização – Lei no. 7.565 de 19 de dezembro de 2005 (art. 175, § 1º e §2º).

iii. na Lei de Criação da ANAC – Lei 11.182 de 27 de setembro de 2005, estabelece em seu Art.2º, que:

“compete à União, por intermédio da ANAC e nos termos das políticas estabelecidas pelos Poderes Executivo e Legislativo, regular e fiscalizar as atividades de aviação Civil e de infra-estrutura aeronáutica e aeroportuária”.

Empreende-se a partir dos dados anteriores que o espaço aéreo é de responsabilidade do Estado, garantido por texto que consta na Carta Magna, e que a exploração aérea para fins mercadológicos ficará sujeita à fiscalização e regulamentação da União, criando, dessa forma, o laço entre a esfera pública e a privada.

Segundo OLIVEIRA (2007, pág. 9) a ANAC possui um sistema que mensura:

“pontualidade, regularidade e eficiência operacional das companhias aéreas, herdada do extinto Departamento de Aviação Civil, e que auxilia o regulador no acompanhamento dos níveis de prestação de serviço adequado. Por outro lado, definições acima consideradas, como a de “condicionantes do sistema de tráfego

<sup>11</sup> CBA: Código Brasileiro de Aeronáutica.

aéreo” ou de “capacidade operacional de cada aeroporto” ainda carecem de definição explícita no conjunto de normas que regem o setor.”

Portanto, Oliveira (2007) demonstra que a criação da ANAC tem como proposta primeira, o cumprimento de uma tarefa constitucional de permitir a exploração do espaço aéreo. De acordo com o Espírito Santo (2008), a ANAC segue as recomendações de padrões internacionais, mas eventualmente ela pode ter definir padrões próprios, como na época da crise aérea que passou a computar atraso após uma hora, ao invés dos 15 minutos do padrão internacional (Espírito Santo, 2008). Em sua opinião, a ANAC, assim como qualquer outra agência reguladora no Brasil, não pode ser um órgão de governo, e deve se posicionar como um órgão de Estado. A tênue diferença reside entre operar seguindo as diretrizes do governo de ocasião, ou seguir o Estado, que representa a sociedade brasileira, constituindo-se este um dos principais problemas do setor no Brasil. Para o especialista, o governo não deveria interferir no setor via agências reguladoras, e as agências deveriam única e exclusivamente executar a política e fiscalizar as operações.

Desde a criação da ANAC que o setor debate o quanto ela pode ficar imune ao governo. A lei de criação da ANAC é de 2005, e o órgão foi implementado oficialmente em março de 2006. Possui, portanto, dois anos e ainda é comum a imprensa divulgar declarações de ministros como se fossem gestores da ANAC, configurando-se em um erro conceitual posto que o órgão tem o dever estatutário de seguir os regulamentos.

### 3.2. INFRA-ESTRUTURA DO SETOR

De acordo com Lovelock e Wright (2001), no passado os grandes aeroportos reuniam um grande número de pessoas que não tinham como passar o tempo, por não ter com o que se ocupar. Os poucos concessionários que operavam nos aeroportos tinham contratos de exclusividade, que impunham bebidas caras e comidas com preços elevados sem que fossem necessariamente produtos de qualidade. Os autores excluem desse perfil as revistarias que vendiam jornais, revistas e livros de bolso, ou ao *freeshops* dos aeroportos internacionais.

Na década de 80, os aeroportos internacionais de Cingapura e Londres investiram em um novo conceito, transformando os aeroportos em novos espaços orientados para o consumo, através da expansão das operações de varejo. Com a privatização do British Airports Authority (Autoridade dos Aeroportos Britânicos), em 1987 mudou de nome para BAA Plc<sup>12</sup>, e seus gestores passaram a objetivar a busca de mais receitas com o propósito de financiar a expansão de sete aeroportos que o BAA Plc administrava no Reino Unido. Essa estratégia foi modelada por conta de três fatores que tornavam os aeroportos atraentes como varejo: i) os passageiros de viagens aéreas costumam ter maior renda; ii) os passageiros têm tempo ocioso enquanto esperavam seus vôos; iii) o espaço livre dos aeroportos poderia receber um uso lucrativo.

PALHARES E ESPÍRITO SANTO Jr. (1999, pág. 105 - 106) apontam os fatores determinantes que definem o potencial do aeroporto em atuar como facilitador e multiplicador das economias locais, regionais e nacionais:

- i) natureza do tráfego de passageiros (perfil do passageiro executivo, turístico ou particular, volume de passageiros embarcados e desembarcados, em trânsito ou em conexão);
- ii) volume de carga (analogamente à natureza do tráfego de passageiros, tem-se a natureza, o volume e o perfil da carga embarcada e desembarcada);
- iii) função (aeroportos que funcionam como grandes hubs<sup>13</sup> estimulam o estabelecimento, a consolidação e a ampliação das mais diversas atividades diretas e indiretas on-airport e off-airport;

<sup>12</sup> BAA Plc: British Airports Authority.

<sup>13</sup> Seriam os mega-aeroportos, receptores de várias rotas e distribuidores de outras rotas (nota do autor)

iv) capacidade (a capacidade utilizável de pistas, pátios e terminais de passageiros e cargas tem um papel fundamental na importância econômica de um aeroporto);

v) Número de empresas aéreas (as companhias aéreas são os maiores responsáveis pelos empregos on-site e diversos aeroportos – atendimento para compra de passagens e nos check-ins<sup>14</sup>, handling<sup>15</sup> de bagagens, serviços de rampa, salas VIP para frequent flyers<sup>16</sup> executivos, escritórios regionais ou sede e bases de manutenção, por exemplo);

vi) oportunidades de desenvolvimento econômico (facilidades oferecidas pelo aeroporto a comerciantes, distribuidores e fabricantes em geral, devido à sua localização).

Oliveira (2007) aponta sugestões para fomentar a aviação regional e incentivar o tráfego de aeroportos subutilizados, e infere que a maior concentração de vôos em poucos aeroportos acarreta em:

“forte vulnerabilidade do sistema aéreo a choques exógenos nos dois principais aeroportos do país, dado que um a cada quatro vôos domésticos pousa o decola em Congonhas ou Brasília. [Com isso, temos]... a maior concentração em poucos aeroportos (‘hubs’), e o atual congestionamento nos grandes centros, com geração de gargalos na infra-estrutura aeroportuária e do espaço aéreo” (OLIVEIRA, pág.22).

Os problemas com a malha aérea brasileira prejudicam a economia brasileira (Espírito Santo, 2008). O especialista cita o exemplo de um indivíduo que deseja percorrer duas cidades vizinhas do norte do Brasil e, entre elas, o avião se desloca até Brasília para uma escala. Esse deslocamento aumenta o tempo e os custos da viagem, e decorre da combinação de três fatores: i) falta de demanda; ii) o tipo da aeronave; iii) empreendedorismo.

A formação de novas linhas depende de um número significativo de viajantes na área de influência destas cidades, para garantir a receita necessária que cubra os altos custos operacionais do transporte aéreo (Espírito Santo, 2008). Mais dados sobre a teoria formulada pelo especialista a respeito da demanda brasileira estão descritos no Anexo A.

Espírito Santo (2008) explica que, sobre o tipo de aeronaves disponíveis nas cidades do interior do país ou mesmo nas menores capitais, não seria possível decolar com uma aeronave com 160/180 assentos para transportar um percentual inferior a 10% da capacidade, como muitas vezes ocorre. O que se faz atualmente é combinar usuários de todos os lugares do Brasil para viabilizar rotas, porque não tem público suficiente para viajar.

Este problema de ordem estrutural é demonstrado por Oliveira (2007) na figura 02 que demonstra que o transporte aéreo no Brasil já atendeu 180 cidades, em 1998, e atualmente atende a 140 cidades, evidenciando uma queda superior a 20% no número de cidades atendidas. Esse número, já foi bem maior, com uma cobertura de 300 cidades ao longo do território brasileiro, antes da década de 70. Segundo o autor, a cobertura das cidades é definida pelas empresas aéreas em função da rentabilidade de suas operações, privilegiando os mercados com possibilidade de maiores preços, para conquista de eficiência e produtividade.

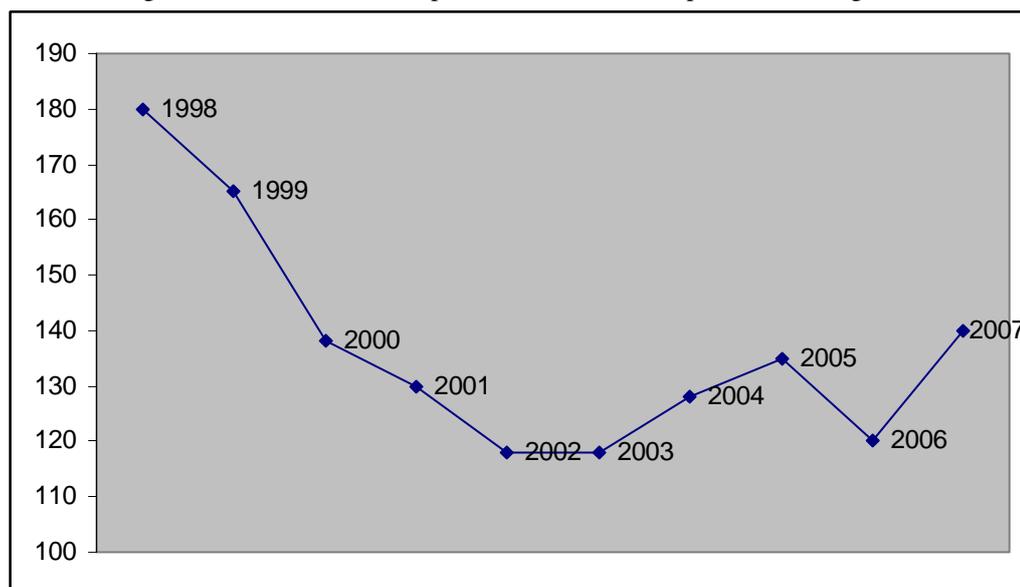
---

<sup>14</sup> Check in: processamento, é o primeiro passo a ser efetuado pelo passageiro do transporte aéreo (nota do autor)

<sup>15</sup> Handling: é uma designação inglesa que abrange todos os serviços prestados em terra para apoio às aeronaves (nota do autor)

<sup>16</sup> Frequent flyers: são os viajantes mais assíduos (nota do autor).

Figura 02 – Número de Aeroportos Servidos – Transporte Aéreo Regular



(Fonte: Oliveira, 2007, pág.21 com base nos dados da HOTRAN/DAC-ANAC)

### 3.3. O MERCADO

Segundo o SNEA<sup>17</sup>, a participação do setor aéreo cresceu no PIB<sup>18</sup> brasileiro, subindo de 0,62% em 2003 para 0,86% em 2006, de acordo com quadro 01. A análise realizada pelo Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília indica que, embora apresente mais resistência às eventuais intempéries econômicas, o setor aéreo é vulnerável às variações de renda do país. Some-se a esse fato a importância que o setor aeroviário incide sobre a economia como todo.

Quadro 01 – participação do setor aéreo na economia brasileira

	2003	2004	2005	2006
PIB p. bas. Brasil (A)	1.470.613	1.489.397	1.631.803	1.702.660
PIB p. bas. Setor Aéreo (B)	9.195	10.323	13.096	14.691
Participação % (A/B)	0,63%	0,69%	0,80%	0,86%

Fonte: Sindicato Nacional das Empresas Aéreas

Por parte das companhias aéreas, o setor aéreo tem alto grau de desregulamentação econômica e, em grande parte, as empresas disputam livremente por fatias de mercado (Oliveira, 2007). Essa situação ocorreu graças a liberalização dos anos 1990 e a criação da ANAC em 2005, e o autor considera importante esse debate porque, entre outros itens, ele cita “a sucessão de eventos que ficou conhecida como “apagão aéreo”, representada pelas crises sistêmicas de 2006/2007, e que resultaram na recente reação governamental em prol de uma maior interferência na determinação das variáveis de capacidade das empresas aéreas” (IBID, pág.3).

Espírito Santo (2008) defende que se criem laços entre o setor de turismo e o setor de transportes, em função da interdependência entre ambos. O Instituto CEPTA realizou um evento em maio (2008), e constatou que já existe uma aproximação neste sentido, por conta

<sup>17</sup> SNEA: Sindicato Nacional das Empresas Aéreas.

<sup>18</sup> PIB: Produto Interno Bruto.

de algumas entidades presentes que discutiram em um painel sobre a Copa no Brasil de 2014. Estiveram presentes ao evento, algumas associações, tais como a BITO<sup>19</sup>, a FNHBRS<sup>20</sup>, a Fetranpor<sup>21</sup>, Rioônibus<sup>22</sup>, COPPE/UFRJ<sup>23</sup> entre muitos outros.

Esta interdependência se evidencia ao se questionar como o turista estrangeiro e, também do restante do Brasil, vai chegar e sair das principais cidades sede da Copa, e há um consenso que é preciso estruturar o transporte aéreo e o rodoviário. É uma discussão sobre a mobilidade e acessibilidade dos indivíduos.

Existem muitas definições de turista, que tentam reunir quatro fatores para um conceito moderno do termo: i) deslocamento; ii) residência; iii) duração da permanência; iv) remuneração. Desde 1937, quando recebeu a primeira conceituação pela Comissão Econômica da Sociedade das Nações que o termo vem se adaptando ao longo do tempo. Em 1963, a Conferência das Nações Unidas sobre o Turismo e as Viagens Internacionais fez sua definição que se desdobrou em turistas e excursionistas, e contemplavam apenas o turismo internacional. Em 1983, a OMT<sup>24</sup> elaborou a definição de turismo nacional, mantendo a divisão em turistas e excursionistas. Atualmente a ONU<sup>25</sup> considera:

- i) visitantes, aqueles que se deslocam temporariamente, quer seja no próprio país ou no estrangeiro, sem propósito de exercer atividade remunerada;
- ii) turista, visitante temporário que se desloca para permanecer por um período superior a 24 horas;
- iii) excursionista, visitante temporário que permanece fora de sua residência por um período inferior a 24 horas.

Contribuindo para essa questão, Bettini (2007) classifica de consumidores *time-sensitive* aqueles que possuem perfil executivo (passageiros que viajam preponderantemente a trabalho).

A classificação dos usuários de transporte aéreos parte da mesma definição do turismo (Espírito Santo, 2008). Segundo o especialista, “*modernamente, pode-se considerar como turista o indivíduo que saiu do local de sua residência, andou cerca de 100 milhas (o equivalente a 150 km, aproximadamente), viajou e fez um pernoite*” (ESPÍRITO SANTO, 2008). Nesta conceituação, o especialista entende que não importa o motivo da viagem, se a lazer ou a negócios, ele já é um turista. A partir desta concepção se fazem algumas classificações, como turista de negócios, turista por motivos de feiras e eventos, gastronômico, turismo estudantil, de estudante cultural, de saúde, entre outras. Existe um grupo de pessoas que costumam viajar e voltar no mesmo dia, e incluem-se neste grupo os executivos que fazem as viagens conhecidas como “bate e volta”. Neste caso, a classificação muda para “viajante a negócios” – excursionista por não ter o pernoite.

Essa classificação amplia o campo de estudo sobre o setor aéreo, contudo, ainda se fazem necessárias a realização de muitos estudos, para levantamento de dados e análises mais profundas (Espírito Santo, 2008). Baseados em dados empíricos, o Instituto CEPTA acredita que o público mais rentável é o passageiro executivo, quer aquele que vai e volta no mesmo dia, ou quer aquele que pernoite, que além dele ser um passageiro frequente, ele tende a um razoável número de vezes comprar passagem cara por comprar de última hora.

Segundo o CDC, art. 3º, “*serviço é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, e securitária,*

<sup>19</sup> BITO: Brazilian Incoming Travel Organization

<sup>20</sup> FNHBRS: Federação Nacional de Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares

<sup>21</sup> FETRANSPOR: Federação das empresas de transporte de passageiros do Estado do Rio de Janeiro

<sup>22</sup> Rioônibus: Sindicato das empresas de ônibus da cidade do Rio de Janeiro

<sup>23</sup> COPPE/UFRJ: Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisas de Engenharia, o maior centro de ensino e pesquisa de engenharia da América Latina. (Fonte: site da instituição)

<sup>24</sup> OMT: Organização Mundial de Turismo

<sup>25</sup> ONU: Organização das Nações Unidas

*salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista*”, portanto, as companhias aéreas são prestadoras de serviço e, Espírito Santo (2008) entende que o as empresas devem oferecer opções de escolha. O especialista crê que tais serviços devam apresentar os seguintes critérios:

- i) uma frequência adequada, ou seja, o número de vezes que sai do ponto A ao ponto B, e nesse quesito a ponte aere Rio SP é extraordinária;
- ii) adequação dos horários adequados com a “pulsção das cidades”;
- iii) regularidade (os índices de regularidade medem o percentual de vôos cancelados),
- iv) pontualidade (que mede os vôos que saíram no horário).

Um levantamento estatístico mais preciso deve considerar um acompanhamento dos vôos oficiais, balizados pelo HOTRAN<sup>26</sup> que indica os vôos regulares, com origem e destino determinados, com horário de saída e chegada, etc. Com a transição de DAC<sup>27</sup> para ANAC, muitos vôos operaram por um tempo sem HOTRAN, mas a partir da oficialização do HOTRAN, é possível efetuar um bom mapeamento.

Segundo o Instituto CEPTA, que opera com dados oficiais, dos anuários estatísticos e econômicos do DAC agora ANAC, INFRAERO, do controle do espaço aéreo, e outros de relevância para o setor, ainda existem diferença entre os dados. O Instituto alega que não é possível apurar a movimentação de passageiros da ANAC e cruzar com os da Infraero e algum outro órgão, já que não há unificação da base de dados, sugerindo, então que estes dados sejam auditados anualmente. Como exemplo, cita-se que os dados oriundos da ANAC são passados pelas empresas aéreas e não são auditados em sua origem por uma empresa independente.

### 3.4. O CONSUMIDOR

Algumas informações da área do Direito foram apuradas, sem o propósito de aprofundamento ou debate de ordem jurídica, mas para composição do cenário da relação de consumo.

Segundo Benjamin, o transporte aéreo é regrado pelo CDC<sup>28</sup>, mas nem sempre, pois *“só quando inserido numa relação de consumo é que o serviço recebe as bênçãos do estatuto consumerista”* (1998, pág. 3). Contudo, GREGORI, (2007, pág.3) defende que:

“os princípios informadores da relação de consumo, ou seja, as raízes orientadoras do sistema jurídico são: a vulnerabilidade do consumidor; a não-fé objetiva; transparência; educação e informação; proibição das cláusulas abusivas e responsabilidade civil objetiva do fornecedor”.

O Código de Defesa do Consumidor genericamente conceitua consumidor como *“toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final”* (art.2, caput). Mais adiante, no campo dos acidentes de consumo, estabelece como *“todas as vítimas do evento”* (art.17), sem referencia à expressão destinatário final. Por evento, podemos entender qualquer ocorrência que afete a segurança ou a saúde dos usuários de produtos ou serviços. Por esse motivo, *“o beneficiário do transporte é necessariamente cliente do transportador, mas nem sempre seu consumidor, na letra do Código de Defesa do Consumidor”* (BENJAMIN, 1998, pág.3) Para o autor, a expressão “destinatário final” que é a linha divisória entre o que é e o que não é produto ou serviço de consumo, já que não se pode “revender” um serviço no sentido físico dos fenômenos.

No caso do serviço aéreo, seguindo tal raciocínio, não seria considerada consumidora

<sup>26</sup> HOTRAN: Horário de transportes, informação emitida pelo CGNA – Centro de Gerenciamento da Navegação Aérea e se destina à aviação regular.

<sup>27</sup> DAC: Departamento de aviação civil, que foi extinto para ceder lugar à ANAC.

<sup>28</sup> CDC: Código de Defesa do Consumidor

“a pessoa jurídica que fizesse uso da aviação para transporte, como carga, de suas mercadorias ou equipamentos” (IBID, pág.5). Nos acidentes de consumo “o grande empresário, que para participar de uma reunião do Conselho de sua empresa, voa com uma companhia aérea e é mortalmente atingido por um pacote que cai do porta-bagagem, é equiparado a consumidor, já que se torna vítima de acidentes de consumo”. (IBID, página 6).

Por fim, o artigo 17 do CDC também omite a expressão “destinatário final” para conceituar consumidores no controle das práticas e cláusulas abusivas (ibid, pág.6).

O transporte aéreo pode ser considerado como essencial, nos termos do artigo 22 do CDC, cuja intervenção estatal regula desde os seus atributos de segurança até a distribuição de rotas (Benjamin, 1998, pág.8). “A *Constituição Federal, em seu art. 21, XII, dispôs que o transporte aéreo é uma concessão de serviço público*” (GREGORI, 2007, pág. 3). Benjamin aponta que:

“No Brasil, o tratamento jurídico da aviação civil, veio de fora para dentro, sob a bandeira internacional da unificação e uniformização. Alguns países, inibidos pela dimensão pequena de seu território, não puderam desenvolver uma regulamentação interna própria para o transporte aéreo. Não é o caso do Brasil, que tem seu Código Brasileiro de Aeronáutica (CBA) de 19.12.1986.” (BENJAMIN, 1998, pág. 9).

Benjamin (1998) aponta que há conflito entre o CDC, a Convenção de Varsóvia e o CBA em uma área temática importante: a responsabilidade civil do transportador (ibid. pág. 12). Para o autor:

“Só haverá conflito aparente de normas entre os três regimes jurídicos quando estivermos diante de relação jurídica de consumo”. (ibid, pág.12), e afirma que “nos casos de vícios de qualidade por inadequação (cancelamento de vôo, atraso, serviço inadequado, bagagem extraviada), só haverá conflito aparente de normas quando nos depararmos com relação do tipo transportador-consumidor”. (ibid., pág.12).

Apesar do exposto, o autor afirma que não é possível esquecer a raiz constitucional do CDC, já que a proteção do consumidor não se restringe às questões de ordem econômica, abarcando a “*dignidade da pessoa humana*” (art. 1º., inc.III da Constituição Federal de 1988), e objetivando a construção de “*uma sociedade livre, justa e solidária*” (art. 3º., Inc. I da CF de 1988).

Portanto, entre outras afirmativas:

Como o consumo do serviço aéreo pode se manifestar de diversas formas, sejam através do transporte de indivíduos ou de carga, e dada a natureza da esfera pública que permeia as relações entre empresa aérea e consumidor, Benjamin consegue sintetizar a discussão, definindo quem é o consumidor e validando as reivindicações que possam fazer aos serviços prestados.

### 3.5. OUTRAS OBSERVAÇÕES

O Instituto CEPTA considera que as empresas aéreas brasileiras que operam aeronaves de médio para grande porte com número igual ou maior do que 30 assentos, são empresas extremamente sérias e comprometidas com suas responsabilidades de ordem técnica e de manutenção, incluindo-se nesse escopo, muitas empresas regionais. Complementando o raciocínio, os estudos sobre manutenção, no mundo inteiro, não ficam só a cargo do órgão fiscalizador e regulador, grande parte fica muito ligada à empresa aérea porque isso faz parte do negócio dela que precisa da confiabilidade da sociedade (Espírito Santo, 2008).

Se o consumidor é o indivíduo que viaja de companhia aérea, não importando se ele é ou não o pagante, e existe uma empresa que explora comercialmente o transporte aéreo, apresenta-se a análise de Gregori para quem:

“o lucro é legítimo, mas o risco é exclusivamente do fornecedor. Ele escolheu arriscar-se, não pode repassar esse ônus para o consumidor. Isso implica que da mesma forma que ele não repassa o lucro para o consumidor, não pode de maneira alguma passar-lhe o risco. Na livre iniciativa a ação do fornecedor está aberta simultaneamente ao sucesso e ao fracasso, mas sempre o risco será dele. Uma das atividades econômicas é o risco.” (GREGORI, 2007, pág. 7)

Ainda que a preocupação com a segurança germine tanto na fiscalização dos órgãos regulamentadores, como nas próprias empresas que precisam da credibilidade da sociedade, segundo Gregori (2007) os problemas no setor aéreo existem em larga escala e são sentidos pelos consumidores nas suas interações com as empresas aéreas. A autora elenca os problemas mais comuns decorrentes da prestação de serviço dos transportes aéreos em:

“os acidentes aéreos; atrasos de vôos (admite-se uma tolerância legal de quatro horas, quando ocorrerem problemas alheios á vontade das empresas aéreas, tais como tráfego aéreo, más condições climáticas); o “overbooking” (venda de bilhetes acima do número de assentos); cancelamento de vôos; extravio ou avaria de bagagem e ainda o não cumprimento aos programas de fidelização ou milhagem oferecidos por algumas empresas” (GREGORI, 2007, pág. 8).

Espírito Santo (2008) explica que a prática do overbooking não é padrão e só existe por conta das reservas de assento não confirmadas e, como algumas companhias aéreas não têm certeza se o indivíduo ocupará aquele assento ou não, o próprio sistema matematicamente faz um cálculo considerando os índices de *drop out*<sup>29</sup>. Só se excluem desta prática as empresas que não operam com reserva, e o autor considera que, por mais paradoxal e estranho que possa parecer o *overbooking*, trata-se de uma prática favorável ao passageiro, que só se torna desfavorável se a companhia aérea perder o controle e tiver um assento realmente vendido duas vezes.

---

<sup>29</sup> *Drop out*: expressão utilizada para o registro de constantes alterações de datas de reservas e horários que os passageiros costumam fazer antes da compra.

## 4 - METODOLOGIA

O tema deste trabalho demandou uma abordagem qualitativa, para que se fosse possível captar a perspectiva dos sujeitos em uma situação *ex-post facto*. A crise aérea brasileira apresentou mais de um epicentro e suas manifestações mais críticas já haviam ocorrido e sugeriam a possibilidade de deflagrar novas ocorrências, constituindo-se em um dos desafios do trabalho a sua dimensão no tempo. A investigação *ex-post facto* sistemática e empírica permitiu as inferências em observação direta (Gil, 1996).

A proposta do estudo considerou como objetivo primário investigar o comportamento do consumidor e sua compreensão sobre um tema que se situa no passado, e de que forma influenciou a realidade presente.

Em concomitância com esse propósito, agregaram-se ao estudo outros procedimentos de pesquisa que enriqueceram o material de análise, como a técnica do *snowball*<sup>30</sup>, que consiste em entrevistar pessoas e investigar casos e situações que sugerem investigar novos indivíduos e informações, que continuam a indicar novas fontes de consulta, enriquecendo o estudo (Patton, 1990). A coleta iniciada em 2006 é diversificada, e permitiu construir um alicerce que edificou os cenários que influenciaram a percepção atual do segmento de mercado investigado.

O trabalho tem natureza explicativa, pois tenta entender o comportamento de variáveis e suas relações (Cervo e Bervian, 2002). Tendo como variável dependente a credibilidade dos consumidores do setor aéreo, estruturaram-se as seguintes variáveis independentes:

- i. Responsabilidade institucional dos órgãos do setor
- ii. Responsabilidade das empresas no gerenciamento da crise
- iii. Percepção residual sobre a crise aérea no grupo pesquisado
- iv. Percepção da dimensão ou profundidade da crise aérea no grupo pesquisado
- v. Possível influência dos trágicos acidentes aéreos na percepção do segmento pesquisado
- vi. Percepção sobre o papel da mídia
- vii. Hábito de uso (A classificar: usuário fiel, consumidor esporádico; trabalho, lazer)
- viii. Sexo
- ix. Idade
- x. Local de residência
- xi. Grau de Instrução
- xii. Profissão

De acordo com o procedimento, a pesquisa se apoiou nos seguintes métodos:

i. Pesquisa exploratória para entender as qualidades e particularidades do objeto de estudo (Cervo e Bervian, 2002). Foram utilizados questionários enviados, entre dezembro de 2006 e março de 2007. Foram os acidentes aéreos e a grande cobertura jornalística da crise que estimularam esta reflexão exploratória sobre o processo de gerenciamento de crises e suas conseqüências. Os resultados desta pesquisa exploratória foram publicados e constam no Anexo C.

ii. Pesquisa exploratória para entender os conceitos de crise e qualidade nas organizações (Cervo e Bervian, 2002). Foram utilizados questionários com perguntas abertas, aplicados através de entrevistas pessoais. Associou-se os resultados aos dados colhidos em documentos impressos cedidos pelas organizações, recurso metodológico da pesquisa documental, segundo Vergara (1977), bem como às consultas feitas aos sites das empresas. Os resultados desta pesquisa exploratória constam no Anexo D.

---

<sup>30</sup> *Snowball*: Também chamada de “*Chain sampling*”, técnica que consiste na obtenção de sujeitos para estudo a partir de indicação da própria amostra (nota do autor).

iii. Pesquisa bibliográfica para trazer subsídios sobre os principais teóricos das áreas de conhecimento necessárias ao tema.

iv. Pesquisa qualitativa, derivada do *snowball*, com especialistas do setor aéreo para clarificar o setor aéreo como parte do objeto de estudo (Patton, 1990). Entrevistou-se o sr. Respício do Espírito Santo Jr., DsC., Professor Adjunto da UFRJ e Presidente do CEPTA – Instituto Brasileiro de Estudos Estratégicos e de Políticas Públicas em Transporte Aéreo. Outros dois especialistas com literatura publicada sobre o assunto foram contactados, mas não responderam à solicitação de entrevista.

v. Pesquisa qualitativa de caráter hipotético-dedutiva, método necessário para o aprofundamento de uma questão *ex-post facto*. A adoção deste modelo se mostrou suficiente para compreender questões que abordariam elementos sócio-culturais e humanos. (Foddy, 1993)

#### 4.1. EVOLUÇÃO TEMÁTICA PARA DEFINIÇÃO DO MÉTODO

Considera-se relevante para a construção do processo de conhecimento, apresentar a evolução do desenvolvimento do trabalho desde sua primeira formatação, que previa investigar uma situação de crise por ser tema relevante e atual. A crise aérea surgiu como oportunidade de investigação, e o projeto começou a se desenhar buscando a perspectiva das empresas reguladoras do setor aéreo a partir de 12 de março de 2007, quando houve uma tentativa de contato com as agências e empresas reguladoras do setor.

Dada a profusão de informações e, paradoxalmente, a dificuldade em obtê-las, a crise aérea foi momentaneamente colocada de lado, pois não houve abertura por parte das instituições para uma investigação nas empresas, já que nenhuma delas aceitava conversar sobre o assunto.

Durante o mês de agosto de 2007 houve uma tentativa de compreensão do gerenciamento de crise sob a perspectiva das indústrias de grande porte, cuja atividade produtiva tem forte exposição ao risco. Foram selecionadas 12 indústrias de grande porte do setor petroquímico, com objetivo de compreender a maneira de agir em crise. O estudo permitiu avançar nas questões ligadas a crise e à qualidade dos produtos, através do posicionamento de duas empresas. Os resultados deste trabalho foram incluídos no Anexo D.

O desenvolvimento da pesquisa continuou seu curso, e houve uma tentativa de compreensão de estudos relativos ao tema proposto em três institutos de pesquisa reconhecidos nacional e internacionalmente, que tratam de temas ligados ao *ranking* de marcas e confiança. Esperava-se ter acesso às metodologias, mas o contato foi infrutífero.

A próxima etapa foi a decisão de contactar especialistas do setor aéreo para uma maior compreensão do contexto da crise. Em março de 2008 iniciaram-se os contatos com quatro especialistas, com literatura publicada, e um dos acadêmicos atendeu ao nosso contato, contribuindo com o trabalho em questão.

A metodologia se direcionou para a investigação em profundidade, abordando fatos de um passado recente. No sentido literal, *ex-post facto* significa “a partir do fato passado”. O estudo realizado após a principal fase de turbulência da crise aérea observou a ocorrência de relações entre as variáveis, e a limitação da pesquisa impôs o propósito de investigar situações e emoções que se desenvolveram no consumidor a partir do caos aéreo.

O uso da pesquisa qualitativa e a análise de conteúdo (Bardin, 1977) aprofundou o mundo de significados das ações e relações humanas, um dado pouco perceptível ou captável pelos métodos quantitativos e sua escolha contextualizou as percepções do indivíduo no universo social e coletivo de que faz parte. O método permitiu a sistematização operacional e clara e a coleta foi estruturada para “*produzir informações consistentes que possam trazer respostas ágeis a muitos questionamentos que surgem no trabalho de pesquisa*” (FREITAS E JANISSEK, 2000, pág.7).

## 4.2. DEFINIÇÃO DO MÉTODO - PESQUISA QUALITATIVA

Para atingir os fins propostos desta dissertação, adotou-se a pesquisa qualitativa no campo, com o método da ação, sabendo-se que aos dados abertos e espontâneos que seriam colhidos, haveria um número desconhecido de dados objetivos (Freitas e Janissek, 2000).

A técnica de entrevistas para a coleta de dados conduziu a investigação para a análise de conteúdo (Bardin, 1977; Freitas e Janissek, 2000, Foddy, 1993), exigindo tempo e dedicação desde o momento da realização das entrevistas, que registraram expressões, pausas, comportamentos e reações emocionais dos indivíduos. Este conjunto orientou a apuração das categorias, na busca de: i) confiabilidade no trabalho, enfrentando o desafio das ciências sociais que visa obter base para inferências; ii) validade do instrumento e o que ele se propõe a garimpar; iii) inferência na tradução de termos ou expressões utilizadas que dependem do contexto; iv) validade empírica, onde a autora de forma prudente e humilde se preparou para afastar quaisquer convicções que orientassem a análise e conclusão em relação às hipóteses formuladas. Dessa forma, empreende-se que a codificação é de responsabilidade inteira do pesquisador, e a isenção dos dados coletados é legitimada pelo papel do orientador. A análise compreende avaliação do conteúdo escrito, através das palavras e expressões, e “*apresenta um conjunto de características racionais, sendo mais ou menos intuitiva, pessoal e subjetiva*”. (FREITAS E JANISSEK, 2000, pág. 26).

## 4.3. DEFINIÇÃO AMOSTRAL

Definida a metodologia, os potenciais entrevistados receberam solicitações para entrevista via correio eletrônico. O teor dos comunicados consistiu em mobilizar uma rede de contatos que viabilizassem acesso a um perfil de participantes pré-determinado no projeto de pesquisa, que consistiu em executivos que viajassem em vôos domésticos, regularmente, desde o início de 2007 até abril de 2008, e que fossem moradores do Rio de Janeiro. (Bardin, 1977)

A rede de contatos foi formada:

i. Pelos clientes de uma empresa do segmento B2B<sup>31</sup>: em torno de 30 executivos foram contactados

ii. Para a Alumni Coppead: a Associação de ex-alunos do Instituto COPPEAD da UFRJ tem em seus cadastros um número aproximado de 880 pessoas que foram contactadas, segundo a coordenação Executiva da Alumni.

iii. Para um grupo de alunos do Mestrado em Gestão e Estratégia de Negócios da UFRJ – Turma 2007/ 2008: em torno de 25 pessoas foram contactadas

iv. Para um grupo de amigos pessoais da autora: em torno de 40 pessoas, que exigiram textos de correio eletrônico customizados e telefonemas de reforço.

Calcula-se que a requisição inicial impactou diretamente 975 indivíduos, solicitando a mobilização para indicação de um grupo de executivos com o perfil desejado. Esse foi um desafio superado, pois além de buscar acesso a um grupo muito específico de profissionais de alto nível e com poder decisório, era necessário conjugar o fato deste profissional ser usuário de vôos aéreos com regularidade, o que dependeria de sua função ter uma abrangência geográfica regional, nacional ou até mesmo global.

Após a realização das solicitações, a qualificação do trabalho ocorreu como previsto no dia 15 de abril de 2008, garantindo a devida aprovação da metodologia proposta e o prosseguimento da etapa seguinte referente a execução das entrevistas.

Foram realizadas inúmeras ligações telefônicas e trocas de emails com os próprios executivos ou suas secretárias, intermediários e outros na tentativa de confirmar o

---

<sup>31</sup> B2B: *Business to business*, ou empresas que comercializam seus produtos para clientes pessoa jurídica (nota do autor).

agendamento de entrevistas com pessoas recomendadas ou que se apresentaram espontaneamente. O investimento de tempo neste trabalho de contato foi intenso, e através dele foi possível chegar a uma lista com 28 executivos, com possibilidade de serem entrevistados, e que denominaremos de “*prospects*”. Deste grupo:

i. 14 indivíduos foram efetivamente entrevistados, sendo que um foi descartado posteriormente.

ii. 07 indivíduos não responderam aos e-mails e telefonemas de contato e a decisão final foi de não incomodá-los e desistir de tentar contato. Observou-se que esse grupo de executivos apresentou grande dificuldade de agendamento por conta de viagens e projetos profissionais e/ou pessoais em andamento. Nesse grupo, destacamos um indivíduo que não pode agendar pois em abril de 2008 realizava viagens a trabalho pelo país e em maio alegou estar doente, com possibilidade de internação. É do sexo feminino e ocupa o cargo de Gerente de Marketing de uma multinacional.

iii. 07 indivíduos apresentaram respostas diversas que os eliminaram do grupo de entrevistados.

As justificativas do corte são as seguintes:

i. 01 indivíduo, diretor de uma multinacional e do sexo masculino, se recusou participar da entrevista, formalmente e por telefone, através da secretária, alegando falta de tempo devido aos inúmeros compromissos profissionais.

ii. 03 indivíduos foram descartados, pois detectou-se antes do agendamento da entrevista que não tinham o perfil descrito, já que não viajavam com a frequência desejada.

iii. 02 indivíduos foram descartados porque só poderiam ser entrevistados por telefone, alegando falta de tempo. Quanto aos cargos, um é sócio proprietário de uma empresa nacional e o outro é um jornalista famoso de uma empresa global. Quanto ao sexo, um é do sexo feminino e o outro do sexo masculino.

iv. 01 indivíduo iniciou uma série de viagens a trabalho e não indicou uma data provável para retorno ao Rio. É do sexo masculino, Gerente para o Mercosul de uma multinacional e estrangeiro residente no país há 4 anos.

O cronograma do projeto sugeria que todas as entrevistas pudessem ser feitas em um mês, mas em função da extrema dificuldade de agenda dos entrevistados, foi necessário prorrogar a execução de entrevistas até o mês subsequente.

Dessa forma:

i. 06 executivos foram entrevistados em um mês

ii. 09 executivos foram entrevistados no mês seguinte

Todos os entrevistados viajavam mensalmente de avião, desde dezembro de 2006 até o momento da pesquisa. Não obstante, do grupo de 14 indivíduos entrevistados, 01 executivo foi descartado da análise pois não estava no Brasil durante o caos aéreo. Além disso, a decisão de expurgar seus dados foi reforçada por ele ser o único estrangeiro do grupo de entrevistados podendo divergir do perfil amostral.

#### 4.4. INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa foi aplicado de forma individual em 14 indivíduos, utilizando-se um roteiro semi-estruturado, conforme Anexo B.

O instrumento foi desenvolvido de forma sistematizada, e se inspirou na leitura do artigo do Pesquisador Robert F. Hurley publicado na Harvard Business Review (Hurley, 2006) e baseado nas pesquisas do psicólogo social Morton Deutsch sobre confiança, suspeita e resolução de conflitos.

A formulação das perguntas teve como premissa a busca pela exatidão e fidedignidade na análise dos dados para responder às hipóteses formuladas no trabalho.

Suportada pela leitura do referencial teórico, a formulação de cada pergunta aberta buscava dados para alguns elementos previamente investigados, para formar o corpo do texto a ser analisado (Foddy, 1993).

Houve uma preocupação com a quantidade de questões a serem formuladas, que deveriam se complementar em torno do tema da pesquisa. Essa preocupação se baseia em Freitas e Janissek (2000), que evidencia preocupação com as questões abertas, uma vez que seu excesso pode provocar desatenção do pesquisador na análise das respostas.

#### 4.5. OBSERVAÇÕES REGISTRADAS DURANTE AS ENTREVISTAS

A autora já havia travado contato pessoal com apenas um dos entrevistados, e os demais foram agendados através da rede de contatos já explicitada anteriormente. Por esse motivo, o roteiro foi estudado para uma sequência lógica de assuntos que não colocasse em risco a abordagem e facilitasse a apuração em um tempo que não fosse excessivo. Era essencial garantir a credibilidade necessária para a melhor coleta de informações possível. As observações do processo de coleta seguem a seguir (Foddy, 1993).

##### 4.5.1. Abordagem

Após as apresentações de praxe, usou-se de bastante clareza para informar que interessava à pesquisadora a opinião livre do entrevistado enquanto pessoa física, e que as informações coletadas não representariam o parecer das empresas dos entrevistados (Freitas e Janissek, 2000).

Inicialmente, entregou-se uma carta da instituição de ensino para reforçar o interesse acadêmico, conforme Anexo E. Do grupo de 13 indivíduos, 5 aceitaram e 8 não julgaram necessário reter consigo a carta. Todos foram informados sobre a proposta acadêmica de trabalho e o fato dos entrevistados receberem a transcrição da entrevista posteriormente para aprovação de conteúdo. Registrou-se que apenas um entrevistado recusou formalmente e insistiu que era desnecessário tal envio. Os demais receberam a informação com indiferença, mas se colocaram à disposição para fazer a leitura e devidas correções. (Foddy, 1993)

##### 4.5.2. Sobre o sigilo de identificação dos participantes

Relata-se esse aspecto pela sua relevância no processo (Foddy, 1993). Do total de 13 entrevistados, 4 se apresentaram voluntariamente ao chamado e 9 tiveram que ser exaustivamente contactados, utilizando terceiros para fazer a intermediação inicial.

Mesmo com a preocupação em informar sobre o rigor metodológico da pesquisa de cunho acadêmico, todos os entrevistados, sem exceção, deixaram muito claro que não desejariam, sob qualquer hipótese, serem identificados, demonstrando um certo temor em função dos cargos que ocupam e a posição em suas respectivas organizações.

Dois entrevistados se surpreenderam com a gravação da entrevista, mas ao serem informados sobre os motivos, concordaram sem maiores problemas. No entanto, foi perceptível o desconforto inicial de um entrevistado que enfatizou receber a pesquisadora apenas porque havia sido solicitado por um grande amigo.

Não obstante, a pesquisadora não percebeu que essas constatações iniciais de temor pudessem afetar a coleta de informações, uma vez que, prevendo a necessidade de quebrar o gelo inicial, o roteiro da entrevista foi estruturado para que as primeiras perguntas fossem mais leves e facilitassem o processo de coleta. (Foddy, 1993)

##### 4.5.3. Curiosidade dos participantes com o tema

Cinco indivíduos pediram para receber uma cópia do trabalho concluído, sendo que dois gostariam de assistir a defesa e um recomendou um contato com as companhias aéreas para apresentação do trabalho. Segundo as normas para a realização de entrevistas deve-se

entregar uma cópia para o entrevistado para ele opinar sobre o conteúdo (Foddy, 1993). Todas as entrevistas foram enviadas ao entrevistado ao final de sua transcrição e todos os entrevistados aprovaram rapidamente (em menos de uma semana) seu conteúdo para publicação.

#### 4.5.4. A falta de tempo dos participantes

A pesquisadora observou que a falta de tempo e disponibilidade na agenda foi um dos maiores problemas a serem contornados para a realização da pesquisa de campo. Muitas entrevistas foram marcadas e remarcadas, e tiveram que ser feitas em dias e horários de maior conveniência para o participante, conforme dados a seguir:

i. sobre o dia agendado: 01 entrevista foi feita em um final de semana (19/04), 01 entrevista foi feita em um feriado (21/04), e as demais em dias úteis.

ii. sobre o local: 01 entrevista foi feita na residência do entrevistado, 02 foram realizadas em locais públicos (café e livraria) e as demais foram realizadas no escritório do próprio participante, ou em seu ambiente de trabalho.

iii. sobre o horário: 09 indivíduos foram entrevistados na parte da manhã, 01 participante cedeu o seu horário do almoço, 01 participante agendou na parte da tarde e 02 indivíduos só puderam realizar a entrevista no horário noturno.

De maneira ostensiva, todos os indivíduos que concordaram em participar da amostra exigiram saber previamente quanto tempo teriam que dispor na agenda para a entrevista. Para evitar problemas de credibilidade, todos foram informados que dependia da dinâmica de cada um, estimando-se um tempo médio de uma hora corrida, no mínimo (Freitas e Janissek, 2000). Previamente, a pesquisadora simulou com o orientador o tempo médio que seria necessário para a realização da entrevista (Foddy, 1993). Mesmo com a informação prévia de tempo, três entrevistados deixaram claro no início da entrevista que dispunham apenas de 30 minutos, sendo que um deles colocou o relógio na mesa para deixar claro o tempo disponível para a entrevista. As entrevistas correram sem grandes sobressaltos e, as duas entrevistas que duraram mais de uma hora ocorreram por conta do próprio entrevistado que se colocou a vontade. O trabalho final contou com 11 horas e 2 minutos de fitas gravadas, conforme tabela 01.

Tabela 01 – data e tempo de duração das entrevistas

Data da entrevista	Tempo em min
16/mai	52 min
20/mai	42 min
20/mai	41 min
19/abr	60 min
21/abr	49 min
22/abr	63 min
24/abr	46 min
24/abr	44 min
29/abr	74 min
07/mai	33 min
13/mai	51 min
14/mai	67 min
23/mai	50 min

Fonte: elaboração própria

#### 4.5.5. Aspectos sócio-demográficos dos participantes

Inicialmente, o perfil dos entrevistados desejados no projeto de pesquisa não tinha como escopo a especificação de gênero e grau de instrução, aceitando a diversidade como ela se apresentasse. (Patton, 1990)

No entanto, de acordo com a tabela 02, o grupo apresentou espontaneamente duas características marcantes, que o tornou ainda mais homogêneo:

- i. todos os entrevistados são do sexo masculino
- ii. todos os entrevistados têm, no mínimo, superior completo, sendo que 12 possuem pós graduação, mestrado ou doutorado.

Tabela 02 – Sexo e grau de instrução dos entrevistados

<b>Sexo</b>	<b>Grau de Instrução</b>
Masculino	Doutorado.
Masculino	Doutorado.
Masculino	Mestrado (em curso)
Masculino	Mestrado (em curso)
Masculino	Mestrado completo
Masculino	Mestrado completo
Masculino	Pós Graduação
Masculino	Superior completo

Fonte: elaboração própria

Nos itens anteriores, documentamos que o perfil dos participantes previsto com diversidade de sexo e grau de instrução se apresentou de forma mais concisa, e todos os entrevistados são homens com o mínimo de superior completo. Outro traço em comum é o fato de 12 participantes serem moradores da cidade do Rio de Janeiro, sendo que um mora no Rio e em São Paulo.

Com relação aos cargos ocupados e empresas de origem, apenas um entrevistado não informou detalhes dos empreendimentos que dirige de maneira formal, conforme tabela 03, e as informações não mostraram correlações diretas na análise do trabalho. (Bardin, 1977; Freitas e Janissek, 2000)

Observa-se na tabela 04 uma equilibrada distribuição da faixa etária dos participantes, sendo que um indivíduo tem idade de 30 anos, 4 indivíduos na faixa de 30 anos, 5 indivíduos na faixa de 40 anos e 3 indivíduos na faixa de 50 anos conforme tabela a seguir.

#### **4.5.6. Hábitos de uso de vôos aéreos dos participantes**

Sobre os hábitos de uso, constatou-se que esse é um grupo dependente dos serviços aéreos para o exercício da profissão (Espírito Santo, 2008). Do grupo, três indivíduos fazem o mínimo de 2 viagens mensais, ou trechos. Os demais apresentaram frequência de viagem aérea quinzenal ou semanal. Apenas um dos entrevistados apresentou frequência muito acima da média, com um índice de 4 viagens distribuídas em 4 dias da semana.

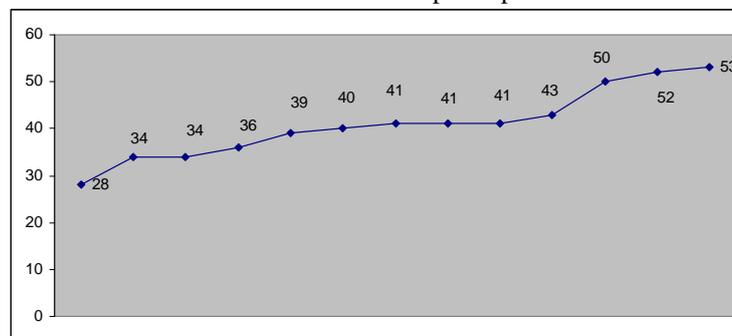
Sete participantes declararam que o ritmo de viagens se mantém o mesmo quando comparado ao primeiro semestre de 2007. Dois entrevistados alegam que a frequência de viagens se intensificou e 4 entrevistados alegam que a frequência caiu.

Tabela 03 – Atuação dos entrevistados

CARGO	CLASSIFICAÇÃO	CAPITAL	INDÚSTRIA
Consultor independente	Global	Privado	Consultoria de gestão
Diretor	Global	Privado	Financeiro
Gerente Geral de Comunicação	Global	Privado	Mineração
Diretor acionista	Nacional	Privado	Comunicação
Gerente de Marketing	Nacional	Privado	Imobiliária e Shoppings
Vice-Presidente	Nacional	Privado	Logística e Transportes
Assessor Diretoria	Nacional	Privado	Educação
Superintendente de Comunicação Corporativa	Nacional	Privado	Saúde
Especialista master marketing	Nacional	Privado	Telecomunicações
Coordenador de Mestrado	Nacional	Privado	Educação
Superintendente de Marketing e Desenvolvimento	Nacional	Privado	Saúde
Integrante do conselho da empresa da família	Não informou	Não informou	Não informou
Consultor em Geologia	Transnacional	Misto	Energia (Gás)

Fonte: elaboração própria

Tabela 04 – Idade dos participantes



Fonte: elaboração própria

Sobre a natureza das viagens, todos os respondentes informaram que viajam exclusivamente e de forma intensa a trabalho. No entanto, 5 indivíduos demonstraram a iniciativa de aproveitar as oportunidades de estarem em outros lugares para o lazer, como o caso de um dos entrevistados que viajou para as Olimpíadas de Pequim e aproveitou a oportunidade para turismo a lazer.

Com relação à abrangência geográfica, todos foram unânimes em responder que a grande maioria das viagens realizadas são domésticas.

#### 4.5.7. Investimento financeiro e decisão de compra de passagens aéreas

Do grupo pesquisado, apenas um indivíduo não se configura como funcionário efetivo da empresa contratada, e, portanto, atua como pessoa jurídica. Por conta deste contrato, é o único respondente que eventualmente investe financeiramente na compra de passagem para a realização de seu trabalho. Os demais recebem as passagens compradas pelas empresas em que trabalham. Mesmo recebendo a passagem aérea da empresa, alguns alegaram que influenciam na escolha da companhia aérea. Essa escolha, contudo, se apresenta de forma diversificada, e, portanto, será analisada mais adiante.

#### 4.6. A DEFINIÇÃO DO TEMPO DA CRISE

Após consulta ao Instituto CEPTA (Espírito Santo, 2008) para definir o período de crise, estabeleceu-se o período de setembro de 2006 a dezembro de 2007 para o corte do estudo. Definiu-se como situação-problema que marca o período inicial do estudo a colisão entre o Boeing, da GOL e o Jato Legacy em 29 de setembro de 2006. Na sequência deste evento, outros fatos geraram desdobramentos e repercussões que eclodiram no dia 05/12/06,

quando o país registrou uma pane sem precedentes nos aeroportos brasileiros (Galindo e Nogueira, 2008). Neste dia, os aviões monitorados pelo Cindacta-1, de Brasília, sofreram com o maior apagão do tráfego aéreo do país, obrigando a suspensão de todos os vôos controlados por Brasília por mais de seis horas, afetando principalmente São Paulo e Minas Gerais. Por esse motivo, o estudo se apoiou em dados de fonte secundária, colhidos na mídia impressa (jornais e revistas) e na eletrônica (sites da internet), - informações divulgadas pelas instituições envolvidas e divulgadas maçicamente em todos os veículos de comunicação. Neste período, incluiu-se novo epicentro de crise por conta do acidente do vôo da TAM 3054 em 17 de julho de 2007, que ligava Porto Alegre a São Paulo, operado pelo Airbus A 320 prefixo PR-MBK. Neste acidente, a aeronave chocou-se com um prédio da empresa TAM Express e 199<sup>32</sup> pessoas morreram. Considerou-se o mês de dezembro de 2007 como o marco final do período de estudo.

As declarações oficiais das empresas e entidades ganharam especial relevância por representar o pensamento nuclear e estratégico das organizações envolvidas, revelados pela ação pragmática de cada uma delas. Esta investigação preliminar encontra-se mais detalhada no Anexo C e no referencial bibliográfico que relaciona os sites consultados.

#### 4.7. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentam-se a seguir os resultados obtidos, após a análise das informações coletadas no campo (Freitas e Janissek, 2000). A interpretação, com as devidas discussões temáticas serão apresentadas conjugadas no texto, e os resultados serão agrupados seguindo a seqüência da elaboração do instrumento de pesquisa, formatado apropriadamente para este fim, facilitando a etapa de conclusão dos dados (Bardin, 1977; Foddy, 1993; Freitas e Janissek, 2000).

As categorias que emergiram do trabalho, são consideradas “*rubricas significativas em função das quais o conteúdo será classificado e eventualmente quantificado*” WEBER (1990, pág. 56-57). Elas contribuíram para elaborar a grade de análise do conteúdo (Bardin, 1977), a partir do momento que o texto foi reduzido às palavras, termos e expressões, e foram elencadas após a realização da pesquisa, com a proposta de extrair da ação os resultados mais aderentes à realidade encontrada. Sua determinação partiu da premissa de serem exaustivas, claras e pertinentes (Bardin, 1977; Freitas e Janissek, 2000).

O capítulo a seguir apresenta os resultados da pesquisa de campo.

---

<sup>32</sup> A bordo do avião acidentado estavam 187 pessoas: 181 passageiros, 19 dos quais eram funcionários da TAM, e seis membros da tripulação. Todos morreram na colisão, e, incluindo as pessoas que não estavam a bordo, o número total de vítimas fatais do acidente foi 199.

## 5 – ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

### 5.1. O PARADIGMA DAS VIAGENS AÉREAS

O Quadro 02 apresenta os resultados sobre a categoria “o paradigma das viagens aéreas” que explora o modo como os executivos pensam, encaram ou agem. Durante o processo de análise das entrevistas, observou-se que a amostra compunha uma visão muito singular sobre o transporte aéreo como produto e seus significados.

Quadro 02 – Categoria O paradigma das viagens aéreas

Subcategorias	Dimensão	Tema	Declarações temáticas	Sujeito
Visão do Produto	Percepções	Intangibilidade	<i>“Qual é a diferença de viajar de avião, ou viajar de carro, barco. O avião é... Não existe a viagem. Existe o chegar lá. No avião só importa o chegar, o ir não importa, então, faça ele ir com o menor sofrimento”.</i>	4
		Dependência	<i>Ela [a viagem aérea] faz parte da minha vida. Eu sei que aeroporto e hotel são minhas segunda e terceira casa semanalmente.</i>	3
		Motivo	<i>“Vou para as olimpíadas de Pequim, meio a lazer, meio a trabalho, mas não é usual. Eu não viajo sempre a lazer, basicamente é viagem a trabalho”.</i>	4
		Otimização	<i>“Sempre a trabalho. Quando eu viajo a trabalho pra fora eu sempre acabo esticando e fazendo as minhas férias. Então acabo que viajo razoavelmente”.</i>	2
		Associação	<i>“Tudo a trabalho. Quando eu to de férias a viagem é em casa (risos)”.</i>	8
Risco temporal	Perda de tempo	Escassez de tempo	<i>Eu me preparo, eu me programo, mas eu preferia ter dez opções, concorda, pra voar, de horário. Eu não tenho tempo...</i>	3
Risco Funcional	Necessidade do serviço prestado	Olhar pragmático	<i>“Não tenho amor por companhia aérea não. Tenho necessidade só. É um serviço que a gente compra. Chega lá, paga, viaja. Tem algumas companhias que tem me atendido de forma mais adequada. (...). Nada de amor, negócios”.</i>	8
Risco Sensorial	Frequência de viagem	Percepção de impactos	<i>“Eu tenho procurado diminuir um pouquinho o meu ritmo, mas não é em função da preocupação com a viagem. É porque realmente eu tô meio cansado”.</i>	2
		Autonomia	<i>“Eu digo que não vou. Acabou. Eu mando outro, entendeu? Eu tenho muita autoridade, muita autonomia. Pela minha idade, pela minha história, pelo nível que eu alcancei, eu mando outro. Tem trezentos funcionários, tem quatro diretores que reportam a mim”.</i>	12
Risco psicológico ou temores pessoais	Sentimentos relacionados ao medo de voar	Ausência do medo	<i>“Não tenho medo, adoro viajar de avião”.</i>	3
		Medo constante	<i>“Tenho medo, não pavor! É medo! Eu entro no avião (risos) porque não tem outro jeito. Se tivesse...”</i>	7

	Eufemismos do medo	<i>“Tenho as preocupações naturais de um ser humano. Mas não tenho medo, não tenho nenhum trauma por enquanto”.</i>	2
	Desconfiança	<i>“Nem posso, né? (risos)... Não é medo, é o desconforto, o descaso, aquela coisa, sabe como é. É o desconforto, mas ter que tomar calmante, nada disso, não. (pausa) Eu viajo porque tenho que viajar entendeu? Eu não confio no sistema, entendeu... não tenho confiança 100%... Você vê aí a TAM já vários acidentes...”</i>	6
	Coragem	<i>“Tenho medo de viajar de avião sim. Agora, isso também tá associado ao medo de altura, apesar de que quando eu tô no ar, não tenho mais medo. Eu só fico atento na decolagem e no pouso. Pra você ter uma idéia desse medo eu sou capaz de descrever todos os barulhos do avião, quando ele decola, quando ele sai do ar, quando ele levanta o flip, quando as rodas entram... Eu tenho medo, mas entro na aeronave. O medo inspira coragem... É uma forma de desafio”.</i>	
	Segurança	<i>“Tenho medo mas sei que é o transporte mais seguro”.</i>	12
	Necessidade de atendimento diferenciado	<i>“Lanche, barrinha e música no avião não é frescura não, é atenção com o cliente que tem medo e fica inseguro. Quem não gosta de voar faz uma leitura diferente da situação”.</i>	13
Elaborações da origem do medo de voar	Experiência de vôo	<i>“Sim. E consigo dizer desde quando – desde fevereiro de 2006. Nunca tive medo. Eu sempre gostei. Até quando eu era criança, eu queria ser piloto de avião! Foi em fevereiro de 2006, voltando de São Paulo, passei por um aperto bem grande e, a partir desse momento, eu comecei a ficar meio...(pausa) Meio apavorado... (faz uma expressão de tristeza)”.</i>	1
	Acidente Aéreo	<i>“Até o acidente da TAM nunca tive medo... Sempre foi assim um prazer enorme viajar de avião. Gosto muito de helicóptero. Trabalhei numa campanha grande e fiquei sessenta dias em um helicóptero. Quem voa muito vive todo tipo de situação, principalmente de helicóptero, de pane, de risco e nunca tive medo. Mas depois do acidente da TAM passei a ter um certo medo”.</i>	11
	Empresa aérea	<i>“Tenho medo de empresas novas e sem referência”.</i>	6

Risco Social	Elitização	Comparações entre o passado e o presente	<i>“A pessoa se sente importante no aeroporto. Sabe aquela pompa de aeroporto que muitas pessoas gostam ainda? Isso o Rolim fazia muito bem, tinha essa percepção... talvez seja a ótica atual de relações cliente e fornecedor em todos os aspectos. Talvez não sejam só as companhias aéreas que deterioram relações, seja tudo...”</i>	11
		Qualidade do serviço prestado	<i>“Eu lembro de ter viajado de primeira classe de American e, depois, viajado na semana seguinte de Varig. E o serviço da Varig era muito melhor, entendeu?”</i>	3
	Popularização	Rejeição	<i>“Não tem nada a ver com popularizar o setor aéreo. Popularizar é dar preço honesto para que as pessoas passem a voar mais. Não tem nada a ver com servir champanhe ou servir uma refeição maravilhosa ou servir barrinha”</i>	4
		Leitura conceitual	<i>“Eles vendem muito a imagem de uma empresa que opera a baixo custo e eu acho que esse baixo custo pro cliente ele é vendido como 'Eu não dou refeição, eu não dou lanche, eu dou barra de cereal', mas eu acho que é mais profundo o baixo custo, eu acho que é 'Eu faço a manutenção que é exigida por lei, eu contrato mão-de-obra mais barata”</i>	11

### 5.1.1. Síntese

Esta categoria contribui tecendo o significado do produto “viagem aérea” para responder às hipóteses formuladas, sem o qual não seria possível compreender os aspectos mais relevantes do próprio produto/serviço, bem como os riscos associados a ele. Analisada isoladamente, a categoria não é capaz de responder às questões principais da dissertação, não obstante, possibilita o entendimento que fundamenta o raciocínio apresentado pelos entrevistados durante todo o trabalho. Acredita-se que esta categoria representa o ponto nodal da relação entre consumidor e fornecedor, dotando a análise com o que é crucial para os consumidores na própria formatação do produto.

A viagem aérea, em sua definição mais elementar, se constitui em levar indivíduos em segurança e no horário combinado de um ponto a outro, com a rapidez e precisão que o avião como transporte permite. Qualquer problema que afete tal premissa desestrutura todo o conjunto de instâncias dessa relação de consumo.

O caos aéreo, por sua vez, esvaziou essa condição básica da viagem aérea, quando a prestação de serviços contratada às companhias aéreas não foi capaz de garantir os compromissos contratuais firmados, exarcebando a percepção do risco temporal (ou a impossibilidade de ser pontual), o risco funcional (viajar nos momentos mais agudos da crise era uma incógnita), do risco psicológico (o temor de viajar sem as condições mínimas de segurança) e do risco social ao atingir uma camada da população habituada com os privilégios de serviços tidos como de primeiro mundo. Trata-se de uma categoria que questiona e esclarece o que é crucial, independente da obliteração e dispersão que o discurso da mídia provocou na opinião pública sobre a crise aérea, ou pela análise da prestação de serviços de cada companhia aérea.

### 5.1.2. Análise

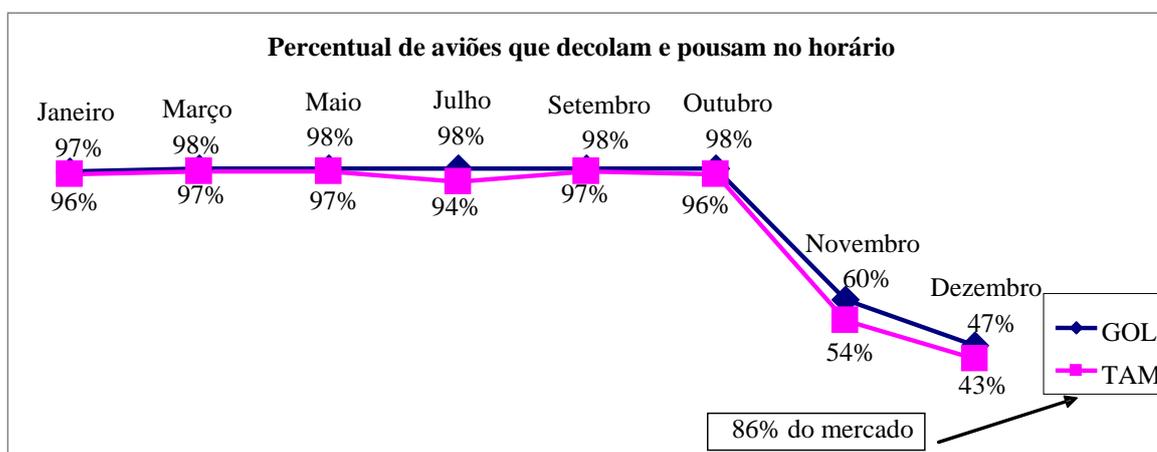
A elaboração do verbo “viajar” traduz a intangibilidade do serviço adquirido, serviço este que será ainda mais detalhado no item sobre as percepções de qualidade dos serviços aéreos. De acordo com LOVELOCK E WRIGHT (2001, pág.5), ainda que o processo da prestação de serviços tenha uma ligação com um produto físico, “o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”.

Atualmente o avião transformou-se no “veículo de transporte mais rápido, seguro e eficaz entre todos os existentes, atividade verdadeiramente massificada, servindo a milhões de pessoas em todo o mundo”. (BENJAMIN, 2006, pág.8). A pontualidade, portanto, é um dos principais itens da viagem aérea, e, mais do que um atributo de expectativa, tornou-se um item obrigatório, salvo em condições adversas de tempo ou em eventos pontuais. A amostra foi formada por executivos e consideram-se como consumidores *time-sensitive* aqueles que possuem perfil executivo, ou seja, os passageiros que viajam preponderantemente a trabalho (Bettini, 2007).

A pontualidade é um dos indicadores de qualidade do setor aéreo, e em 29 de setembro de 2006, quando um dos aviões da Companhia Aérea GOL se chocou com um jato Legacy, ocorreu o primeiro abalo nessa pré-condição, já que até esse momento, a pontualidade dos aviões brasileiros seguia os padrões internacionais. A figura 03 demonstra que as companhias GOL e TAM apresentavam, até outubro de 2006, índices de pontualidade superiores a 90%, apresentando uma queda em novembro para 60 e 54% respectivamente, chegando a 47 e 43% em dezembro/2006.

Alguns entrevistados demonstraram compreender a viagem aérea de maneira muito distinta das outras modalidades de transporte. Parte dos entrevistados reduz o significado de ir e vir, excluindo o entretenimento e o prazer que a própria viagem aérea em si pode proporcionar, e quase negando a sua existência. A viagem, nesse contexto, se configura como uma espécie de pausa entre um local e outro, e, nesse intervalo em suspenso, o entretenimento e o prazer são apenas ferramentas que as companhias aéreas podem utilizar para ocupar o tempo ou aliviar o sofrimento dos passageiros que sentem medo de voar. Essa afirmação abre novas possibilidades de estudo e interações com o consumidor, que apontam para um exame mais aprofundado sobre os desejos e as expectativas do consumidor no Marketing de Serviços. Arruda e Arruda (1998) esclarecem que na prestação de serviços, a compra antecede a produção, processo contrário ao que acontece na produção de bens tangíveis. A intangibilidade, portanto, “faz com que a experiência seja um fator primordial no processo de compra”. (IBID, 1998, pág.26)

FIGURA 03. DADOS DA ANAC



FONTE: Dados da Agencia Nacional de Aviação Civil referentes ao ano de 2006

*OBSERVAÇÃO: Para o cálculo do índice de pontualidade só são levados em conta atrasos superiores a quinze minutos.*

O serviço aéreo é percebido nuclearmente como uma parte relevante de algo (um meio para um fim em si), sendo objeto da relação entre consumidor e fornecedor na mais elementar tradução da troca econômica. Quando um entrevistado se utiliza no discurso o verbo “ter” acompanhado do substantivo “necessidade”, expressa um consumidor que deseja comprar um serviço que seja entregue em conformidade com sua promessa (Berry e Parasuraman, 1992). É, portanto, necessária à compreensão das características mais essenciais e básicas deste consumidor.

A adequação e entrega de itens adicionais, nesse contexto, se configura como uma espécie de “algo mais”, de acordo com suas expectativas de atendimento e qualidade, que serão apresentadas mais adiante. Portanto, a confiabilidade dessa entrega é um dos atributos elementares e cruciais para o grupo pesquisado, ratificando os apontamentos feitos por Berry e Parasuraman (1992), para quem a confiabilidade expressa que um serviço prometido deva ser efetivamente prestado com a devida precisão.

Outro ponto que merece análise recai sobre a negação do sentimento “amor” na relação de consumo, enfatizando a negociação racional do contrato e o fechamento da compra como um acordo comercial. Segundo Lovelock e Wright (2001), o Marketing de relacionamento busca o desenvolvimento de ações que criem laços economicamente eficazes por um prazo contínuo entre a empresa e seus clientes visando benefícios mútuos para as partes. Considerando o pressuposto de Berry e Parasuraman (1992) onde a formalização de um contrato gera uma expectativa de confiança, Júnior e Eisenberg (2006) apresentam a diferença entre a confiança comercial e pessoal em um tópico bastante relevante: ela é mais claramente limitada por condições. Para os autores, a relação que envolve transferir um bem a outrem com pagamento futuro se condiciona a um espaço e tempo. Portanto, há um contrato onde as cláusulas são prévias e claramente determinadas e sujeitas à lei, o que diferencia a confiança nas relações pessoais, que envolvem questões de ordem moral e emocional, e são de natureza privada.

Ainda que exista tal pragmatismo na compreensão do termo “viajar de avião” pelos executivos “*hard users*”, as entrevistas indicaram que a viagem aérea é parte integrante da vida destes executivos, consumidores que dependem da viagem aérea para o pleno desempenho de suas atividades profissionais e pessoais. Esse resultado indica que o comportamento do consumidor é campo de grande complexidade e as alterações de caráter conjuntural podem afetar oferta e demanda, bem como modificar em “*nível mais profundo, atitudes, crenças e comportamentos*” (ROCHA, 1999, pág.17). Há uma aceitação da amostra sobre a condição implícita de viajar constantemente como algo próprio da carreira de executivos, e a diferenciação no pensamento do grupo pode estar relacionada com o grau de intensidade de viagens que certos cargos específicos demandam. A viagem aérea é parte integrante da vida de cada executivo entrevistado, o que é reforçado no uso do verbo “ser” associado à palavra “casa”, quando alguns alegam que o hotel e o aeroporto são sua segunda e terceira casas. Tal declaração tem muita carga emocional e confere outra perspectiva ao serviço aéreo.

Fundamentalmente, os entrevistados viajam intensamente de avião por motivos profissionais. Na classificação de Lovelock e Wright (2001), os passageiros das companhias aéreas são geralmente divididos em dois grandes grupos: viajantes a trabalho e a lazer. Para estes autores, ambos os grupos são importantes para a engrenagem do setor, pois, embora os viajantes executivos voem com muito mais frequência que a maioria dos viajantes em férias, estes últimos ajudam a lotar a aeronave fora dos horários de viagens para trabalho e permitem que as companhias aéreas forneçam um serviço mais frequente a preços mais baixos.

Não obstante, observou-se que existe uma otimização das viagens, para que as oportunidades de viagem a trabalho possam proporcionar oportunidades de lazer para os executivos entrevistados.

A associação entre viagem aérea, profissão e alto grau de intensidade são vistos e aceitos como parte da vida dos entrevistados, mas alguns entrevistados demonstraram cansaço com o ritmo intenso. Alguns entrevistados falaram dessa condição com muito bom humor – e notamos que interrompiam a entrevista diversas vezes para falar com sua secretária, pares e/ou com a família (registrou-se contatos de esposa e filhos). Tal comportamento indica a representatividade que a família exerce nas escolhas do executivo, e alguns verbalizaram que as ausências que as viagens aéreas provocam podem ser compensadas pela otimização das viagens a lazer ou no período de férias. No entendimento de Beber (2000), seria factível considerar o estudo da satisfação sob a ótica sociológica. Observa-se a lógica subjacente à presença da satisfação ou insatisfação do consumidor: mesmo que se trate do âmbito coletivo, o raciocínio segue a perspectiva do indivíduo.

Na amostra, surgiram 3 grupos com sentimentos e sensações distintas associados às viagens aéreas, e com uma distribuição muito equilibrada: i) 06 indivíduos os que assumiam seu medo de viajar de avião, ii) 05 indivíduos os que declararam não ter medo; e iii) 02 indivíduos que oscilavam entre os dois sentimentos e diziam sentir “desconforto”, e que denominamos “eufemismo do medo”.

Considerando que os executivos percebem que viajar a negócios faz parte do escopo da própria profissão, no estudo sobre confiança é relevante investigar que mecanismos levam um indivíduo a escolher uma carreira que indubitavelmente levá-lo-á a fazer algo que o amedronta de forma permanente. A incoerência do comportamento humano, nesse caso, pode ter origem em um medo que surgiu no próprio exercício da vida profissional do executivo, como demonstrado no tema “experiência” de vôo. Acreditamos que esse aspecto seja um dos possíveis desdobramentos do estudo de PORTILHO (2005, pág.220), para quem *“as forças da produção e do consumo podem ser consideravelmente dialéticas, ou seja, forças opostas nas quais a produção é inquestionavelmente dominante enquanto o consumo é subordinado”*. Em outras palavras, o indivíduo se subjugava à realidade imposta pelo trabalho. Ainda que seu raciocínio seja de caráter individual, o comportamento social o impele para o exercício da profissão, ainda que o medo seja seu companheiro de jornada.

Na declaração temática sobre “experiências de vôo” incluída no quadro anterior, como o indivíduo foi capaz de lembrar o momento exato que passou a sentir medo de voar, averigua-se que essa origem ocorreu antes da crise aérea brasileira. Essa constatação traz a possibilidade de que os indivíduos que viajam de avião podem, em algum momento, passar por uma experiência difícil durante o vôo que traga como consequência o medo, abalando a estrutura de confiança. Essa análise pressupõe a observação combinada de aspectos racionais e emocionais, as imposições da vida moderna e o dilema experimentado por colocar a vida em risco. Para LOVELOCK E WRIGHT (2001, pág. 6), o *“elemento de risco percebido é particularmente relevante para os serviços que são ricos em atributos de experiência ou confiança porque geralmente são mais difíceis de avaliar antes da compra e consumo”*.

Apuramos que o medo de voar também pode ter origem em fatos ocorridos durante a crise aérea brasileira, e o tema “acidente aéreo” ratifica a exposição ao risco que todos os usuários de vôos aéreos se expõem, que se configura como uma consequência da sociedade atual. Segundo GAUTCHI, 2000, apud LUNDÄSEN, 2002, pág.307, *“a noção de confiança assinala também o que pode influenciar o comportamento de um indivíduo: a probabilidade de ocorrer um evento negativo e a informação eventual sobre a contraparte”*.

Contudo, nem todos os entrevistados conseguem ter tanta clareza sobre a origem do medo e suas implicações. Essa foi uma pergunta que levou os entrevistados a refletirem antes de responder, e é possível que novas investigações possam ser feitas sobre o assunto.

Na busca de informações que pudessem contribuir com o propósito do trabalho sobre o tema “confiança”, constatamos que os entrevistados que já elaboraram e assumiram o medo, enfrentam as viagens aéreas por confiar nas informações acerca da segurança do transporte aéreo de forma institucionalizada em si, que são corroboradas por notícias amplamente divulgadas, como por exemplo, o artigo de Carlos Eduardo Lins da Silva para o Jornal Folha de São Paulo (1996), que assim descreveu o transporte aéreo: “*andar de carro é mais perigoso que voar*”. A pesquisa de campo confirmou o senso comum que, mesmo levando em consideração que muito mais pessoas viajam de carro do que de avião, ainda assim as chances de morrer em terra são maiores do que no ar. Novas considerações sobre a noção de segurança serão apresentadas mais adiante neste trabalho.

Incluem-se nas dimensões sobre as percepções de risco psicológico, o tema “empresa aérea” que se amparou nas análises e reflexões dos entrevistados sobre a importância do histórico de uma empresa, e, portanto, de informações que atestem seu nível de segurança. Sugere-se a combinação de sentimentos como insegurança, desconfiança e medo de voar em empresas aéreas desconhecidas, ou com um novo operador que esteja chegando ao mercado, e que inicie suas operações sem conseguir informar as auditorias técnicas a que devem se submeter por força de lei. Neste caso, o entrevistado não demonstra medo em voar, mas sim em voar em empresas sem lastro, e sugere que as empresas aéreas apresentem referências suficientes para garantir sua tranquilidade. O aprofundamento da análise sobre confiança e segurança será explorado mais adiante.

Voltando à discussão sobre a complexidade da questão dos indivíduos que escolhem uma carreira que os obriguem a fazer algo de que tem medo, encontrou-se indivíduos que não conseguem explicar claramente o motivo dessa sensação, e preferem apontar a coragem pela qual buscam cumprir suas obrigações. O tema “coragem” se justifica com afirmações e negações (tenho medo / não tenho mais medo), espelhando a própria dificuldade que o entrevistado tem com sua situação. Um dos entrevistados encara a superação do medo ao entrar no avião como uma demonstração de coragem e superação em seu discurso, e podemos conjecturar que seu agir está intimamente ligado ao papel esperado dos executivos no mundo moderno.

Se uma parte do público que viaja constantemente tem medo de voar, esta mesma parcela de público espera que a companhia aérea tome medidas que minimizem tal angústia. O tema “necessidade de atendimento diferenciado” abre uma vertente na avaliação das expectativas e avaliações sobre qualidade na prestação de serviços, o que será visto mais adiante. Sugere-se aqui, uma nova forma de tratar os consumidores *hard users*<sup>33</sup>, em que pesem o universo emocional dos medos e apreensões para a formulação da prestação de serviços.

Um grupo de entrevistados expressou outros sentimentos associados à falta de confiança para voar de avião. Para este grupo, o medo tem uma conotação mais forte, e está associado a algum trauma ou falta de controle pessoal. Acreditamos que a definição de “preocupações” (ver quadro 02) colocada pelo entrevistado pode ser entendida em seu contexto como desconfiança. O entrevistado se nega o direito de ter medo, expressa a sua insegurança e desconfiança ao justificar que faz algo por não ter opção ou não poder fazer escolhas em sua vida. Investigações experimentais já demonstraram que o sentimento de impotência diante de uma situação pode tornar os indivíduos mais agressivos e hostis (Miller e Norman, 1979). E a impossibilidade de fazer todas as escolhas do transporte aéreo que deseja foi uma questão permanente nos discursos dos entrevistados e mereceu um tópico a parte para sua compreensão. Hirschman (1983) entende que as pessoas emitem avaliações críticas sobre suas vivências e escolhas, e consumir ou participar de questionamentos de

---

<sup>33</sup> O termo *hard user* costuma ser utilizado para definir os usuários fiéis e constantes. (nota do autor)

ordem pública são atitudes orientadas para a satisfação, mas que também geram decepção e insatisfação. Para o autor, a decepção é parte integrante da experiência humana.

Para que a análise pudesse alcançar seu intento, a amostra se definiu por executivos que fazem viagens regulares de avião, e de maneira intensa por conta do exercício profissional. O produto “viagem aérea” para esse grupo é item de consumo freqüente. É importante observar que esta freqüência provoca certos efeitos no consumidor, indicando a possível existência de uma escala onde o início da carreira e a novidade das viagens geram mais prazer de viajar, e a rotina combinada com alta freqüência resulta em uma espécie de cansaço, já que viajar deixa de ser uma novidade. Berry e Parasuraman (1992), Zeithmal e Bitner (2003) defendem como essencial, conhecer e administrar as expectativas dos consumidores, bem como cumprir os compromissos firmados com os clientes, diminuindo a distância que possa haver entre os acontecimentos e as expectativas.

Um executivo que já está no ponto mais alto da carreira demonstrou que a sua irritação e cansaço podem ser resolvidos com a autonomia profissional que conquistou colocada no quadro por sua capacidade emblemática. É interessante observar que a solução do entrevistado no quadro 02 não foi encontrada no exercício de seus direitos e na sua relação com a empresa aérea, mas sim na deserção do uso do serviço e no envio de um substituto em seu lugar, já que o consumidor não se dispunha a enfrentar possíveis agruras provocadas pelo caos aéreo. Segundo LOVELOCK E WRIGHT (2001, pág. 113), a “*satisfação é um estado emocional, suas reações podem envolver a raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria*”.

Durante as entrevistas, uma questão aflorou sem que tivesse sido prevista pelo roteiro de pesquisa, e tal apontamento sugere uma complementação ao conceito de viagem aérea. Sob o mosaico de opiniões e revelações, eram recorrentes as comparações entre o passado e o presente, onde: i) no passado às viagens aéreas tinham certa nostalgia, glamour e ofereciam segurança, e ii) o presente, onde as viagens aéreas são apenas mais um serviço a ser comprado, e que se tornou acessível a todas as camadas da população como tantos outros e que gera preocupações sobre a segurança. Se, antes, viajar de avião simbolizava status, atualmente o significado mudou, e esta nova perspectiva gera novas expectativas e críticas ao *modus operandi* das companhias aéreas e demais componentes do setor aéreo.

Há nas declarações os verbos “sentir” e “gostar” para expressar o olhar do consumidor sobre o passado que é percebido como melhor que o presente, no que diz respeito às relações comerciais e de consumo de forma mais abrangente. Em algumas entrevistas, os executivos apresentam como base de comparação os serviços prestados pela VARIG. O verbo “lembrar” remete a um passado que permitia comparar os serviços de uma operadora brasileira com companhias aéreas de outros países, onde o que estava em jogo era um padrão mínimo de qualidade. É possível que esta referência de qualidade seja um dos motivos pelos quais a popularização do setor aéreo seja tão questionada pelos executivos.

De fato, essa percepção de um passado mais qualitativo se coaduna com o que já foi demonstrado no gráfico 1, em que levantou-se o questionamento sobre os indicadores que são obrigatórios no serviço aéreo.

A subcategoria “risco social” surgiu com as percepções que o sujeito faz de si mesmo e sua importância social, de como é visto e percebido tanto por si mesmo como pelo seu meio. São indivíduos que ocupam uma posição de prestígio no campo profissional, e que, quando discutem estas questões, percebe-se em seus discursos o latente desejo de se preservar o respeito por quem são. São indivíduos que tem em sua bagagem emocional, experiências e vivências com serviços aéreos de primeiro mundo, e cujas expectativas de qualidade partem desse patamar.

Por sua força em todo o trabalho, tornou-se imperativo discutir a qualidade como uma categoria á parte. A sociologia ensina, conforme Sennett (2004) que há muitos sinônimos para

os diferentes aspectos contidos na idéia de respeito: “status”, “prestígio”, “reconhecimento”, “honra” e “dignidade”. Porém, como todo atributo social, respeito (ou a falta deste) não é uma qualidade estática, uma quantidade fixa. (Sennett, 2004). Deduzimos que popularizar o setor aéreo significa para este grupo a redução de preços para que mais pessoas possam voar, produzindo novas opções de escolha de serviços. O termo “popularização” não indica a aceitação da massificação e da redução do padrão anterior a que todos estavam acostumados. O grupo não sugeriu ter preconceito pela democratização do serviço, e sim uma forte rejeição com as conseqüências do aumento de demanda. Os entrevistados buscam novas formas de evitar problemas que podem ser atribuídos a entrada de novos consumidores, como aeroportos lotados, desconforto no avião, e outros.

Há, ainda, um aspecto de desconfiança para a questão que envolve popularização associada a baixo custo. Observamos que o termo “barrinhas de cereal” foi utilizado pelos indivíduos quando queriam se referir de forma pejorativa e/ou crítica à redução dos serviços prestados. A “barrinha de cereal” pode simbolizar, portanto, a linha divisória entre passado e presente, e a disposição das empresas aéreas em investir em sua própria operação. Representaria, assim, uma nova era no segmento, uma vez que há alguns anos, as refeições completas e aeroportos mais tranquilos faziam parte do contexto das viagens aéreas.

## 5. 2. O PROCESSO DE COMPRA

Como já foi apresentado anteriormente, grande parte das viagens aéreas dos executivos é feita a trabalho, e, portanto, a compra e o investimento financeiro das passagens aéreas são realizados por suas empresas, situação que possivelmente os distingue dos usuários de vôos aéreos que viajam a passeio.

Considerando o grau de autonomia e poder de decisão que os executivos costumam possuir, julgou-se relevante apurar os mecanismos e processos de decisão sobre o fornecedor, mais especificamente, a companhia aérea. Esta apuração não foi formulada como uma categoria, mas pela representatividade da análise, configurou-se a sistematização do quadro 03.

Quadro 03 – Categoria O processo de compra

Subcategorias	Dimensão	Temas	Declarações Temáticas	Sujeito
Desejo de Conveniência	Constatação da Realidade atual	Falta de opção	<i>“Tenho liberdade de escolher a empresa aérea. Eu não tenho opções, né...”</i>	2
	Expectativas Futuras	Mais opções de vôos	<i>“Você perde o dia porque virou um processo viajar... Não tem horário, entendeu. Tipo, 20h, trabalhei o dia inteiro, saí, fui pro aeroporto e não tem opção, se você procurar hoje é difícil encontrar. A não ser que você queira cheio de escalas. Aí você tem. Quando vou pra Vitória, vôo 11:00 da noite. Chego lá meia-noite, entendeu? São Paulo você tem uma batelada de horários. Agora, vai pro norte, que você fica à mercê do horário da companhia, é um processo, uma viagem internacional (risos)”</i> .	6

		Ampliação dos serviços aéreos	<p>“Você não poder optar por fazer um vôo longo direto, entendeu? Tudo bem que é uma questão de logística da companhia aérea, a rentabilidade, mas é um desconforto muito grande. Eu tentaria ter um diferencial nesse sentido. De botar vôos um pouco mais caros, você quer viajar e ter um pouco de conforto, como tinha antigamente a executiva. Você quer viajar em um lugarzinho um pouco melhor... Pecam na política de produtos diferenciados dentro da companhia aérea. Eu hoje não vejo meu direito de escolha.”</p>	6
	Críticas à logística do setor aéreo atual	Malha	<p>“Eu não tenho muita preferência por companhia aérea, eu tenho preferência pela melhor malha. Não faz diferença pra mim barrinha de cereal ou um sanduíche esquisito. Eu acho tudo muito ruim. Tem uma coisa aqui no Brasil que deve ter uma explicação, mas não tem vôo pro lugar que você quer, nem no horário. Mas na hora que tem, tem três seguidos.”.</p>	4
		Convergência em São Paulo	<p>“Você senta lá em Congonhas, chama, até pra voar pro Chuí. Pegava um avião que era centro da cidade, voava pra tudo que era lugar do país porque ninguém quer ir pra Guarulhos e pra um monte de cidadezinhas, assim, que não tem o volume de negócio de São Paulo, mas por que isso?”</p>	7
		Pontualidade	<p>“Agora tem coisas fundamentais pra minha satisfação como cliente né? O respeito aos horários programados”</p>	2
Decisão de compra de passagens	Avaliação pré-compra	Análise combinatória dos itens da oferta	<p>“Melhor passagem é custo, o horário de chegada na cidade e, às vezes, também um pouco de histórico que você tem com as companhias pra ver se, às vezes, um vôo um pouquinho tarde, que costuma atrasar pode acabar, por exemplo, com uma manhã sua de trabalho.”</p>	1
		Análise comparativa dos atributos das companhias	<p>“Hoje eu só consigo enxergar competindo duas empresas aéreas: a TAM e a Gol. A TAM tem o mesmo serviço que a Gol e os preços são relativamente parecidos. Então hoje eu sou muito sensível a preço e a horário. Eu tento sempre privilegiar a não escala. Se você me garantir que todas têm o mesmo preço, todas têm o mesmo serviço, todas não-sei-o-quê, eu escolheria a que tem programa de milhagem”.</p>	5
		Experiências vivenciadas	<p>“Na Varig eu tinha muita facilidade no check-in by fone, na conveniência. Eu ainda tenho alguns telefones de contato e posso chegar um pouco em cima da hora, como facilidades de conveniência e conforto pra mim”.</p>	3

Política Comercial	Risco Financeiro	A desconfiança no baixo custo	<i>“Eles aplicam o modelo de baixo custo para todo e qualquer vôo sem ser, cobram uma tarifa que hoje é equivalente a uma tarifa de uma companhia que não é de baixo custo, apesar de ter um serviço que é de baixo custo. Você admite um serviço com alguns diferenciais piores desde que você pague menos por isso. Acho que se ficar no meio do caminho é pior.”</i>	9
		Falta de concorrência de preços	<i>“Realmente apareceu com uns preços mais baratos. E aí inclusive a empresa fez um esforço para que as pessoas viajassem mais por ela porque dava uma diferença de custo, mas subiu os preços e tá no mesmo preço que as outras, mas as malhas são muito otimizadas, não tem uma malha muito bacana.”</i>	4
		Precificação justa	<i>“Bom, primeiro de tudo, um serviço de qualidade tem que ter um preço justo, como uma condição fundamental”.</i>	5
	Programa de milhagens	A inclusão da família	<i>“Até hoje ainda tô usando as minhas viagens de milha. Por exemplo, a minha esposa e os meus filhos agora, hoje, estão na casa dos parentes dela.”</i>	5
		Conforto próprio	<i>“Como eu tinha muita milhas eu trocava por passagens de primeira classe. Eu escolho a companhia ou de acordo com o que eu tenho de disponibilidade de milha, depende do local que eu vou, ou a melhor que tenha a relação daquela viagem.”</i>	3
		Status	<i>“Eu sou cliente especial em todas elas. Eu sou cartão diamante na Varig, cartão vermelho na TAM e cartão vôos na TAP. Em todas elas eu tenho aquele cartãozinho VIP. Mas mesmo com o cartão especial, os serviços das companhias brasileiras são péssimos.”</i>	8

### 5.2.1. Síntese

Quando o indivíduo que compra o produto é o mesmo que o consome, tal atomização favorece o entendimento de causas, efeitos e fatores de correlação. Contudo, este fluxo linear não se assemelha ao fluxo de consumo das viagens aéreas. No caso dos executivos que viajam a trabalho, as passagens são financiadas pelas empresas em que trabalham, e, à primeira vista, percebe-se o mínimo de dois agentes que se relacionam com as empresas aéreas: o usuário e o comprador. Lívia Barbosa (2006) alimenta estas considerações, ao afirmar que o consumo é por vezes entendido como uso e manipulação e/ou como experiência; em outras, como compra, em outras, ainda, como exaustão, esgotamento e realização. Como o consumo torna-se parte inerente à vida humana em movimentos de compra reais e/ou virtuais, há uma massa cada vez maior e cada vez mais crítica de consumidores mais bem informados sobre o que querem, e que opções dispõem para escolha.

O relacionamento é inerente à atividade empresarial, posto que organizações estão inseridas na sociedade e desenvolvem interações de forma permanente. Seguindo esse raciocínio, cabe explorar quem é o público que se relaciona com as empresas aéreas. Nesse

aspecto, é possível observar três tipos de papel desempenhados pelo cliente: i) o consumidor do produto ou usuário; ii) o agente de obtenção do produto no mercado ou o comprador; e iii) aquele que investe financeiramente na compra ou o pagante (Galindo, 2008).

Se o usuário não empenha valor financeiro próprio para o consumo, a primeira questão que se apresenta é o quanto a confiança do consumidor pode interferir na escolha da empresa aérea pela qual viaja. Constatou-se que apesar de trazer contribuições para este debate, esta categoria não se mostra conclusiva para responder à questão principal sobre o quanto a confiança foi afetada pela crise aérea. A contribuição desta categoria está em desenhar-se como o esteio necessário para as categorias subseqüentes.

Para o grupo pesquisado, a viagem aérea é algo que se compra para que se possa cumprir uma agenda profissional e, eventualmente, de lazer. É factível dizer que as opiniões dos executivos da amostra refletem as necessidades dos consumidores brasileiros *hard users*<sup>34</sup> que dependem da prestação de serviços para o seu desempenho profissional. Há, portanto, uma dependência das viagens aéreas e todas as suas implicações afloram nessa categoria de maneira contundente, ao revelar o desejo por mais conveniência e nas críticas à configuração da indústria aérea.

É nesse momento que a categoria ganha em robustez pelas respostas que pode fermentar a discussão para a segunda hipótese estipulada, que consiste em investigar se institucionalmente o setor aéreo perdeu credibilidade para o grupo. A dependência do executivo ficou evidente para o grupo a partir do momento que a crise aérea expôs as deficiências do próprio setor, expondo também a vulnerabilidade na posição de consumidor, que detém pouco poder de mudar o *status quo*.

Acredita-se que o processo de compra revela aspectos essenciais da relação de consumo e arremonta os fatores que formam o arcabouço de opiniões sobre a crise aérea brasileira e o questionamento sobre confiança.

### 5.2.2. Análise

De acordo com LOVELOCK E WRIGHT (2001, pág. 5), “*serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço*”. Observamos que o processo de escolha da companhia aérea é fruto de uma análise que considera um mix de variáveis, a saber:

i. As de ordem pessoal, que contempla a vontade do próprio executivo, que por vezes considera o seu histórico de viagens e os programas de milhagens que participa.

ii. As de ordem comercial, que inclui a vontade do responsável financeiro, que neste caso costuma se personificar nas próprias empresas em que os executivos trabalham, com base em custos ou acordos operacionais.

iii. A dimensão conveniência, que mescla: a) a malha aérea e sua logística, b) a disponibilidade de voo no horário; c) o fato de ter ou não escalas. Este item será ainda mais discutido no processo de compra.

A observação empírica se assemelha e se distancia de Kotler (2000), que organiza as fontes de informação nas quais os consumidores buscam informações de produto, em quatro diferentes tipos: i) as de ordem pessoal, nas quais se inserem as pessoas mais próximas tais como parentes, amigos, conhecidos e vizinhos; ii) - as de origem comercial, tais como anúncios e propagandas diversas, força de vendas das empresas, representantes, mostruários e embalagens; iii) as de caráter público, tais como publicidade, veículos de comunicação de massa e órgãos representativos; iv) as de caráter experimental, tais como degustações e *samplings*<sup>35</sup>, ou outras formas de experimentação do produto. Empreende-se que a

<sup>34</sup> *Hard users*: são os clientes fiéis e constantes.

<sup>35</sup> *Samplings*: distribuição de amostras de produtos, brindes, provas (nota do autor).

discrepância ocorre uma vez que Kotler (2000) observa produtos de livre mercado onde a oferta garante as opções de compra. As viagens aéreas tem natureza diferenciada pois não oferecem muitas opções diferenciadas e são reguladas pelo governo. Oliveira (2007) discorre sobre a regulação da oferta no transporte aéreo, apresentando a estrutura e evolução do marco regulatório do transporte aéreo, enfatizando a “Política de Flexibilização” da Aviação Comercial Brasileira.

Na categoria anterior, abordamos o risco social através dos temas “elitização” e “popularização”, onde a política de baixo custo é percebida pelos executivos como uma manifestação de um passado recente.

No contexto da decisão de compra, o baixo custo é percebido como uma das bandeiras de posicionamento da GOL Linhas Aéreas, e, no caso das promoções de venda, como um dos mecanismos das empresas aéreas para aumentar suas vendas. Para LOVELOCK E WRIGHT (2001, pág. 134), posicionamento é “*a utilização de ferramentas de marketing por uma empresa para criar uma imagem distinta e desejável na mentalidade dos consumidores-alvo em relação a produtos concorrentes*”. Contudo, a percepção sobre o baixo custo é permeada de severas críticas sobre sua legitimidade como no caso da declaração temática incluída no quadro 03, e conforme o depoimento seguinte:

*“A GOL veio com uma proposta de serviços de baixo custo - baixo preço e diante das oportunidades do mercado, mudou a proposta e não substituiu por uma coisa consistente”. Entrevistado 8*

Os entrevistados percebem que o modelo de *low price* foi uma estratégia de entrada no mercado da GOL, mas que atualmente, não existem opções para escolha da companhia com base em preço, conforme o seguinte depoimento:

*“Ela devia ter o que, uns quatro, cinco meses de ponte-aérea e chegou meio que solando, fechando o trecho por R\$189,00, que era um preço bem ridículo na época. A gente tava falando de um patamar mínimo de R\$300,00.” Entrevistado 1*

O que se percebe analisando o discurso dos entrevistados é que a verbalização não expressa com precisão o que se pretende dizer e sim uma parte do anseio. A política de baixo preço é percebida com desconfiança pela inconsistência e incoerência de sua proposta ao longo do tempo, e promoções de venda eventuais não podem ser disseminadas como uma política constante, posto que não é mantida no médio ou longo prazo de acordo com estes consumidores. Segundo BERRY, 1995, p. 242 apud DOS SANTOS E FERNANDES, 2008, p.01 “*a inerente natureza dos serviços, juntamente com abundante desconfiança na América, coloca a confiança como talvez a ferramenta mais poderosa de marketing de relacionamento disponível para uma empresa*”. Além disso, o transporte aéreo se esboça como um campo fértil em produzir possíveis conflitos. PALHARES E ESPÍRITO SANTO (2001, pág.12) apontam suas principais deficiências:

*“i) ainda é muito caro voar no Brasil se comparado ao perfil econômico da sua população; ii) o transporte aéreo é pouco explorado em suas diversas variedades; iii) o setor ainda é política e economicamente regulamentado pelo governo (DAC<sup>36</sup> e Infraero); iv) aeroportos são pouco competitivos entre si; v) altos custos dos combustíveis no mercado doméstico; vi) aeroportos pouco integrados física e economicamente com suas regiões, vii) baixa participação percentual do turismo nacional.; viii) baixa demanda em geral.”*

Uma vez que as companhias aéreas se posicionem adequadamente com relação à política comercial que cada empresa emprega, há ainda outra questão a ser considerada na precificação das tarifas. Aponta-se a necessidade de formatação de preço justo, subtendendo-se que tal formulação custeie uma logística de operação pertinente com as dimensões

---

<sup>36</sup> DAC: O artigo citado foi antes da desmobilização do Departamento de Aviação Civil e da criação da ANAC.

continentais do país. Vejamos esse depoimento que revela a empatia do consumidor com a crise aérea:

*“Essa que é a equação que tem que ser traçada. Porque o que a Varig teve problemas é que a Varig fazia essas coisas sem estar olhando os aspectos completos de custo-benefício, financeiro, problemas que acabaram acarretando numa estrutura complicada de gestão”. Entrevistado 3*

Comercialmente, a reflexão dos entrevistados é que as empresas aéreas deveriam realinhar seus preços e oferta de produtos de maneira mais justa. O fato de não pagarem do próprio bolso as passagens aéreas não isenta os executivos do olhar crítico, em que pese suas avaliações e ponderações sobre o que é comprado e o quanto é pago pelo serviço.

As entrevistas apontaram que os programas de milhagem podem ser um diferencial de peso na escolha da companhia aérea, principalmente por aqueles que aproveitam a grande intensidade de viagens a trabalho para obter momentos livres com a família e/ou para o lazer. Sobre a questão de fidelidade, podemos observar no gráfico 01 como o ambiente competitivo influi na relação Satisfação-Fidelidade (Jones e Sasser, 1995, apud Lovelock e Wright, 2001). Deve-se considerar que o lado esquerdo do gráfico 01 representa a área não competitiva (devido às situações que vão desde o monopólio regulamentado ou poucos substitutos, capital de marca dominante, alto custo da troca, programa de fidelidade poderoso até a tecnologia do proprietário). A zona direita configura um mercado extremamente competitivo, devido a *commoditization* ou baixa diferenciação, indiferença do consumidor, muitos substitutos, baixo custo da troca.

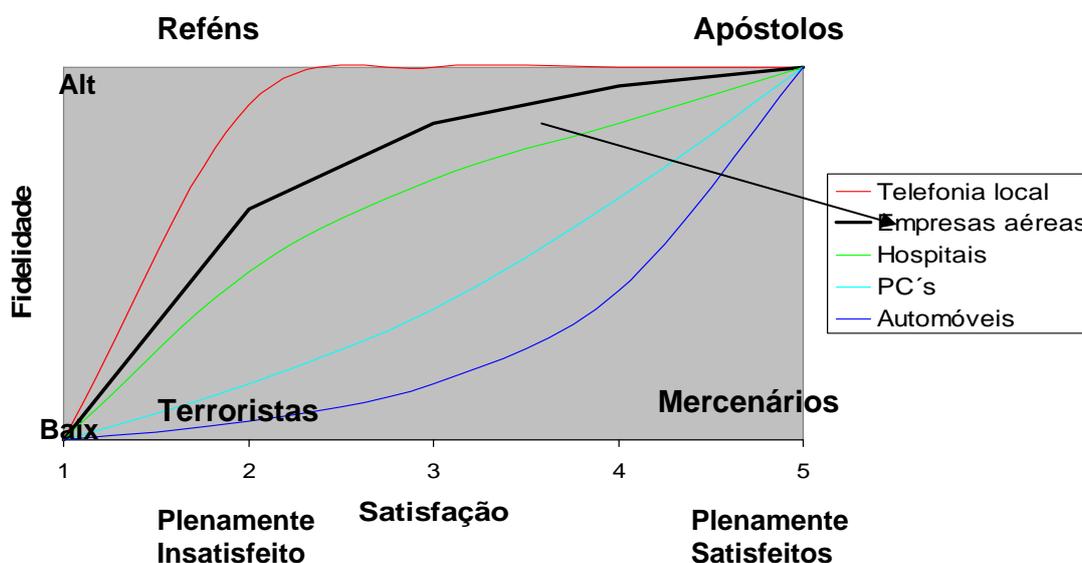
Para os consumidores executivos, o programa de fidelidade se configurou como um facilitador para o binômio trabalho/lazer, mas também revela outros dois significados. Em primeiro, o da busca pelo conforto mediante as opções disponíveis. Em segundo, o status de um cliente VIP<sup>37</sup> que busca um atendimento especial. É interessante observar que, independente dos serviços oferecidos pelas companhias aéreas nacionais durante o voo, eles deixam de ter relevância caso o horário dos voos não sejam cumpridos, o que é parcialmente dito na declaração temática do quadro, e que se emerge em todo processo de análise.

A conveniência foi verbalizada por todos os entrevistados, de uma maneira muito consistente, em diversos depoimentos e se manifestou pelas diversas necessidades e pontos de vista expressos por cada um. A importância do incremento neste serviço é analisada por PALHARES E ESPÍRITO SANTO JR (2001, pág. 228) ao apontar que nos Estados Unidos, *“em média, cada passageiro que chega a uma determinada localidade por um voo comercial (excluindo-se os passageiros em conexão e o valor do bilhete aéreo), e representa uma injeção de US\$ 272 na economia local. Isso significa dizer que em 1998 os passageiros contribuíram com US\$ 182,4 bilhões para as localidades servidas por voos comerciais”*. Sobre o Brasil, os autores acreditam que o país *“necessita, com urgência, promover o transporte aéreo como facilitador e indutor do turismo doméstico”* (ibid, pág. 229).

---

<sup>37</sup> VIP ou *very important people* é sigla utilizada para denominar consumidores especiais, ou *very important person*, quando se trata de um indivíduo (nota do autor).

Figura 04 – Relação Satisfação- Fidelidade



Fonte: JONES e SASSER, 1995, apud LOVELOCK E WRIGHT, 2001, PÁG.114.

Alem da necessidade de intensificar o transporte aéreo, a pesquisa revela o hiato entre a oferta e a demanda. Pode-se afirmar que o desejo por mais conveniência simboliza o desejo por mais opções e mais direito de escolha, pois o consumidor declarou que ele se condiciona às condições impostas pelo setor aéreo e sofre com a falta de opções.

Como consumidor e cliente, há um desejo expresso de escolher a melhor malha, mais disponibilidade de horários e menos escalas. Observa-se aqui que essa condição impede que o consumidor tenha direito a viajar única e exclusivamente pela companhia aérea de sua preferência, o que modifica todas as considerações mercadológicas desta prestação de serviços, frustrando o próprio consumidor e, para usar o termo do quadro 01, o consumidor se torna refém do setor aéreo.

Oliveira (2007, pág.16) aponta, na tabela 05, que 45% dos vôos regulares domésticos, foco desse estudo, estão concentrados em cinco aeroportos, com o propósito de indicar o elevado nível de concentração do sistema e baixa cobertura ao longo do território nacional. Os consumidores procuram novas possibilidades, mas não encontram muitas opções de escolha. Dados coletados no Instituto CEPTA (2008) sobre o transporte aéreo no Brasil indicam que: i) Seis empresas são responsáveis por cerca de 97% do movimento de passageiros em âmbito doméstico (e destas 6, duas são responsáveis por mais de 85% do tráfego); ii) Uma dúzia de empresas menores e regionais transportam os outros 3% restantes. O pedido de uma malha mais azeitada aponta as referências de um passado que permeia a realidade presente:

“Esse é o problema nosso... No Brasil, só tem avião pra São Paulo. De e para São Paulo. E a Varig logo no início, lá em 2000, 2001, tinha mais opções de vôos diretos.” Entrevistado 4

Tabela 05 – Ranking dos Aeroportos Brasileiros em Relação às Frequências Domésticas

Ranking	Aeroporto	No de Frequências		Share
		de Vôo	Share (%)	Acumulado (%)
1	Congonhas	43,982	21%	21%
2	Brasília	15,167	7%	28%
3	Santos Dumont	12,651	6%	34%
4	Galeão	12,393	6%	40%
5	Guarulhos	11,030	5%	45%
6	Salvador	8,705	4%	49%
7	Curitiba	7,938	4%	53%
8	Porto Alegre	7,846	4%	57%
9	Confins	6,858	3%	60%
10	Recife	5,977	3%	63%
	Subtotal	132,547	63%	
Restante do Sistema		78,860	37%	
Total Doméstico		211,407	100%	

(Fonte: Oliveira, 2007, pág.17 com base nos dados da HOTRAN/DAC-ANAC)

Está posto que a escolha da empresa aérea condiciona-se às necessidades de viagem do executivo nas viagens de negócio. Mais uma vez observa-se a questão da nostalgia e a comparação com o passado quando o aspecto da conveniência é analisado, como no depoimento abaixo que fala sobre os serviços oferecidos pela VARIG, antes de sua falência:

“Viajava pela VARIG porque eu tinha poder de decisão, e atualmente pela TAM e GOL, que não são escolhas. O problema é definir hoje qual tem o pior serviço. Na época da Varig não. A Varig tinha um atendimento especializado, um atendimento mais personalizado né?” Entrevistado 8

Não é só quem tem a VARIG como referência que compara o passado e o presente. O novo conceito de viagem expresso pela necessidade de ir e vir livremente se define pelo desejo de maior conveniência e atendimento às necessidades básicas, sem a necessidade de passar sempre por um ponto central, como o Estado de São Paulo. Lovelock e Wright (2001) consideram como atributos essenciais para as companhias aéreas: conveniência, confiabilidade e velocidade, bem como atendimento ao cliente, espaço e conforto.

É importante observar que esta percepção é corroborada pelos demais entrevistados, que moram e trabalham no Rio de Janeiro, conforme a experiência narrada com relativa carga emocional, a seguir:

“Porque, na verdade, depois que a Varig saiu, o mercado ficou muito segmentado e a gente faz muito vôo casado, então a definição do seu horário te define a companhia. Ah eu preciso ir na hora do almoço, é Gol. Ah eu preciso ir de manhã, é TAM. Entendeu? Parece que eles sentaram ali, e definiram, ó, vamos dividir.” Entrevistado 11

Há uma clara definição que não importa quem seja a companhia aérea e do grau de relacionamento entre consumidor e empresa, o que é necessário em primeira instância para a definição do investimento é quem opera no horário e trajeto desejado. As outras variáveis são consideradas no processo de escolha, mas não são as mais relevantes, tais como a questão da milhagem que é um diferencial desde que existam iguais condições de horário e malha:

“Eu pego o vôo mais conveniente, a minha escolha não é pela companhia aérea. Lógico que com a questão da milhagem, eu dou preferência porque eu vou acumulando milhas e as milhas são minhas, entendeu? Mas a conveniência é que vem em primeiro lugar.” Entrevistado 6

As milhas podem ser do executivo, mas ele viaja para cumprir seus compromissos profissionais, portanto, a agenda profissional está em primeiro plano. E, para cumprir essa agenda, o maior desafio é conseguir dar conta de cumprir os horários impostos pela profissão: “*Eu não tenho como mudar a minha rotina por causa da companhia aérea*”. Entrevistado 13

Com base na própria vivência de executivo, o grupo mostra que há uma tentativa de compreender os motivos pelos quais as empresas aéreas não conseguem resolver estas questões, e apresentam algumas soluções, como oferecer serviços a preços diferenciados, como existia no passado, em novas comparações entre as vivências anteriores e as que existem atualmente. Segundo Lovelock e Wright (2001), embora a conveniência do cliente seja importante, questões operacionais estabelecem limitações rigorosas para certos serviços. Tomando-se os aeroportos como exemplo, comumente estão situados inconvenientemente em relação aos lares, escritórios ou destino dos viajantes, em decorrência da poluição sonora e de considerações de ordem ambiental, e definir áreas para a edificação de novos aeroportos é uma tarefa extremamente difícil.

O discurso que ilustra o desejo pela ampliação de serviços é ainda mais revelador ao extrair da declaração temática do quadro 03, o sentido do verbo “pecar” e a compreensão que o “ver” e o substantivo “direito” possibilitam. O significado do verbo “pecar” está associado a uma transgressão religiosa, cometer uma falta e tem um caráter censurável e condenável. Trata-se de uma declaração emblemática sobre o debate da conveniência, uma vez que o que os executivos percebem que as companhias aéreas negam o direito de escolha ao consumidor, ele se sente tolhido e vê nessa falta de opções a violação de um preceito básico da relação de consumo. O pecado é visto como algo cruel e perverso, e assim o é quando o setor aéreo deixa o consumidor sem opções de adquirir o serviço desejado mediante a oferta de um preço convencionado.

### 5.3. PERCEPÇÕES SOBRE A CRISE AÉREA

Analisando as categorias anteriores, observamos que o conceito de viagem para este grupo é singular e foi construído sobre as vivências que antecedem a crise aérea e as realidades do presente, e que se mostra frustrante pela falta de opções, de conveniência e do direito de escolha. Os executivos constituem um grupo com alta capacidade crítica, que compara o que compra e o que recebe de fato, e que é dependente do serviço aéreo para a realização de suas atividades profissionais. Neste grupo, muitos têm medo ou sentem desconforto em voar, fato que não se configura como impeditivo para a ação.

Esta reflexão é essencial para contextualizarmos suficientemente esta relação de consumo e podermos produzir as análises relativas à crise aérea que se segue no quadro 04, que se ancora em considerações: i) no papel do consumidor; ii) na gestão da crise; iii) no papel das empresas aéreas.

Quadro 04 – As percepções sobre a crise aérea

Subcategorias	Dimensão	Temas	Declarações temáticas	Sujeito
O Consumidor	Percepções sobre o perfil do público atual no setor aéreo brasileiro	Pluralidade do público	<i>São 300 pessoas diferentes dentro avião. Tem gente passeando, tem criança, tem gente a trabalho, tem gente idosa. Então tem gente de todo tipo no negócio.</i>	4

		Anseios incompreendidos pelas empresas aéreas	<i>Não vejo ninguém entendendo o que queremos. Serviço de bordo pode ser diferenciado pelo tempo de voo. Um voo de três horas que atrasou duas horas pra embarcar, você pode fazer o que quiser. As aeromoças podem estar de biquíni servindo que não adianta nada. Acabou. Destruíu meu dia.</i>	4
		Comparação entre o passado e o Presente	<i>Antigamente existia o público do avião. Hoje em dia não tem mais esse público, ou seja, é uma massa muito grande que se eles falarem assim 'O avião inteiro passou mal, não vai mais viajar', eles sabem que têm um massa aí que vai alimentar esses voos de gente e não querem nem saber.</i>	11
	Exercício de cidadania	Sobre o direito de reclamar	<i>Porque você não reclama que o voo tá atrasado com o (DAC), não reclama com a Infraero, vai reclamar com a companhia aérea. A gente não viu ninguém quebrando computador do DAC, da Infraero, a gente via lá e os caras que trabalhavam no balcão quase apanhando.</i>	1
		Auto percepção das responsabilidades do consumidor	<i>A Anac sozinha não tem culpa exclusiva. É culpa de todos. Até nossa como consumidores que não tem mobilização adequada, de a gente aceitar passivamente tudo que é imposto, tudo que é colocado.</i>	2
		Comportamentos Coletivistas	<i>Lembra dos fóruns? Era o primeiro dia e eu capitanei um grupo de dez passageiros do Rio de Janeiro. Fomos direto pro balcão com a imprensa, lá em Brasília. Foi assim, demos até entrevista. Botaram a gente no voo. Nós conseguimos chegar no Rio com duas horas de atraso a mais, mas chegamos. Senão, a gente provavelmente só ia chegar à noite. Então eu acho que as pessoas também tem que fazer valer seus direitos. Eu sou uma pessoa que busco isso sempre.</i>	13
		Comportamentos Individualistas	<i>Não. Deixei de viajar. Passei uns apertos, mas por incrível que pareça já fiquei muito mais nervoso, de brigar e não sei o quê. Sabe quando tá zona total tem uma hora que não adiante gritar, tem hora que é melhor você ficar quieto senão você vai ficar duas vezes nervoso.</i>	4
		Falta de opção do consumidor	<i>Você não tem escolha, sua única escolha na hora é você não esquentar. Senta, toma um cafezinho, relaxa... Ah cara, isso é uma falta de respeito, mas já tá cansativo. Então, senta aqui não vai alterar em nada tu reclamar, ficar aqui batendo boca. O sentimento mesmo é impotência.</i>	6

	Sensações de desconfiança	<i>Eu tenho confiança zero. Viajo porque pô, é como morar no Rio de Janeiro né. Moro aqui porque moro aqui, mas não confio nas estruturas sólidas, entendeu? Confia na polícia? Não. Eu acho que você tem que viajar né. Faz parte.</i>	6
	Direitos do consumidor	<i>Então hoje, por exemplo, hoje eles inspecionam a minha mala pra ver se tem arranhão e tudo mais, eu agora quando pego a minha mala, eu inspeciono se tem arranhão. Eu não fazia isso. Na última viagem que eu fiz, estouraram um zíper meu, perderam uma pecinha. Vão arrumar! (pausa, com certa indignação). Sabe por quê? Porque quando eu chego, se não tem o pininho a companhia aérea me obriga a assinar um termo que minha mala estava danificada, entendeu? Então, tô me colocando mais no papel de cidadão. Eu acho que há agências hoje que você reclama e tem voz.</i>	11
	A empresa nacional como valor do consumidor	<i>Nós temos esse relacionamento com companhia aérea. A companhia aérea é que representa o seu país, sabe, ela é uma bandeira nacional. Eu acho isso legal. Então, assim, você tem a Ibéria na Espanha, você tem a TAP em Portugal, você tem a Air France na França</i>	13
Alterações no comportamento do consumidor	Vida profissional	<i>Afetou minha vida. Eu tive que deixar compromissos de lado, selecionar melhor minhas viagens... Expôs incompetências né.</i>	2
	Conformismo quanto à situação crítica	<i>"Gerou residual, gerou insatisfação, mas eu não tenho muita opção, foi o que eu te falei, né. A nossa oferta de vôos é complicada".</i>	3
	Desilusão	<i>Eu tinha uma percepção antes do caos aéreo, eu achava que eles me respeitavam como cliente e eu achava que eu era importante pra eles. Eu tinha essa ilusão. Depois do caos aéreo, por mais que eu tivesse um monte de pontos, eu não significava absolutamente nada pra eles. Hoje em dia não ligo pra nenhuma empresa.</i>	5
	Desconfiança	<i>Cara, eu perdi a confiança... Eu não caio nesse papinho mais de Ah...Nossa tentativa de agregar valor ao cliente... Ali eu perdi um pouco a confiança. Abalou a imagem. Nivelaram mesmo eu vi que tudo é igual então, enfim.</i>	6
	Empatia e reflexão quanto á atuação do gestor	<i>Eu acho que se eu fosse diretor delas faria a mesma coisa, qualquer um faria. Esse é o problema, entendeu? E será que se tivesse na companhia outro presidente ele deixaria de ganhar aqueles milhares de reais no natal, aproveitando a crise? Acho que não.</i>	8

		Impotência	<i>É o tipo de serviço que você não tem o que falar. Você precisa dele. Então eu não tenho opção. Afetou a relação, mas é algo que eu não posso mostrar, não tenho escolha... O que eu vou fazer? Você não tem que viajar de avião? Se você não viajar de avião você vai de que? Não posso ir de navio, não posso ir de ônibus, não dá pra ir de carro, não tenho trem. Então, esqueço.</i>	10	
		Frustração com a empresa nacional	<i>Afetou definitivamente. Eu realmente perdi muito a confiança em tudo, na empresa aérea, e a empresa aérea brasileira me decepcionou muito. Eu esperava uma atitude diferente perante a crise.</i>	12	
		Ceticismo	<i>Talvez não seja a forma adequada de falar, mas assim, o comportamento das companhias aéreas já era um comportamento esperado dentro do mercado brasileiro. O apagão não melhorou ou piorou a minha visão. Na realidade, se tivesse agido de forma diferente talvez tivesse a oportunidade de melhorar, o que acabou não acontecendo. Elas perderam a oportunidade e construir uma imagem melhor, uma reputação melhor num momento de crise.</i>	9	
		Perda de reputação	<i>Hoje eu tenho menos respeito pelas companhias aéreas. Eram empresas que tinham uma reputação. Hoje elas têm menos reputação. Arranhou a imagem dessas empresas. Eu olho com descrédito para uma companhia aérea. Eu só acredito que eu tô voando efetivamente quando eu embarco. Elas também aquela coisa de lotar o vôo e se aproveitam muito também da situação.</i>	13	
	Verbalização de lembranças e sentimentos associados á crise aérea		Indiferença	<i>Não tenho nenhum sentimento... Se eu for ficar estressado com tudo de ruim que acontece nesse país, eu vou enfartar antes dos 30. Então... tenho que voar. Não tem outro jeito.</i>	1
			Profusão de emoções	<i>Falar em crise aérea me desperta certa raiva, uma certa lamentação... Eu lamento que a gente tenha chegado a um ponto de tanta irresponsabilidade.</i>	2
			Impotência	<i>O maior sentimento é o de impotência. Por exemplo, você chega num restaurante, se você sentir que tá ruim, você levanta, vai embora. Cara, você tá num lugar que você é obrigado a aceitar aquilo ali!.</i>	6
			Incredulidade	<i>Como as empresas aéreas tem espaço para ocupar ainda não perceberam. O espaço de trabalho pra melhorar o serviço</i>	12

Gestão da Crise	Responsabilidade Institucional	Globalização	<i>Eu acho que essa crise aérea é mundial, sabe. É uma crise do negócio avião, ou seja, as cidades cresceram, os aeroportos ficaram urbanos.</i>	11
		Culpa generalizada	<i>Aí não é culpa só das empresas aéreas. É culpa da Anac, é culpa de Infraero, é culpa de investimento do governo em aeroportos, é culpa de tudo!</i>	2
		Atuação do Estado	<i>Eu vejo o descaso do Estado em termos de achar que o cara lá de cima resolve tudo. (P: O cara lá de cima é Deus?) Deus!!!</i>	11
		Atuação do Governo	<i>É a questão, quem controla o vôo aéreo é o governo, o espaço aéreo é do governo.</i>	5
		Associações com a cultura nacional	<i>Você teve uma entidade regulatória, a Anac, que foi muito incompetente pra gerir esse negócio. Infelizmente, traduzindo um hábito nacional, antigo, né, de apadrinhamento, de colocar gente lá que não tinha muita competência, mas era conhecido, era representante de um grupo, representante de outro, aí você compõe, aquele negócio'.</i>	12
		Quebra de confiança na qualidade da informação oficial	<i>“Diziam sempre que o Brasil era primeiro mundo em termos de instrumentos, e na realidade não era. Eles estavam contando que tudo vinha dando certo e tavam seguindo em frente...”</i>	12
		Confusão com a profusão de informações	<i>Até hoje não entendi, não entendi essa crise. Muito se especulou. Era o controlador de vôo que tava querendo aumento salarial, era o governo, era a questão do aumento da demanda, e aí passou a ter mais vôo. Então, nunca entendi muito bem isso, entendeu?</i>	6
		A responsabilidade da companhia aérea com a segurança dos passageiros	<i>Eles (N.P.: as companhias aéreas) poderiam, ter alertado os órgãos. Se o órgão regulador não era competente, não era instrumentalizado, eles deveriam estar alertando porque eu não sei se eles fizeram isso. Se fizeram, aí eu estaria sendo leviano fazendo o comentário, mas olhando como consumidor.</i>	12
A companhia aérea e a lucratividade	<i>Agora, quando a companhia aérea tem uma infra-estrutura precária e mesmo assim busca eficiência operacional, aí eu acho que é um pouco de irresponsabilidade. Então, se você analisar quem é mais irresponsável, a companhia aérea que tá tentando sobreviver ou o governo que não tá provendo um serviço que, efetivamente deveria prover essa estrutura? Não que a companhia aérea não tenha responsabilidade, mas eu acho que é menor do que a do governo.</i>	5		

	Quebra de confiança no setor aéreo	<i>Perdi confiança no setor aéreo e não na companhia. Tinha que viajar muito mais. Viajo muito menos porque eu não confio, não confio não, não tenho paciência para atrasos e não sei o quê, que é no geral. (...) Só tem duas empresas, gente!</i>	4
Delineamento de um cenário pós- crise aérea	Percepções sobre a estrutura do setor	<i>Acho que a gente hoje tem problemas graves na estrutura da aviação do Brasil, na regulação desse setor.</i>	2
	Uma crise subestimada	<i>"É uma coisa que ficou muito na mídia e, na minha opinião teve uma dimensão maior do que efetivamente teve. Se pensar na quantidade de pessoas que voam, da minha classe social, do meu tipo de trabalho é bastante, mas comparado com o Brasil não tem essa dimensão toda".</i>	5
	Um país questionado	<i>Você vê que o país é um país amador né. A gente corria risco. A gente ainda é muito tupiniquim, muito subdesenvolvido. Falta estrutura. É um setor que você mexe com vidas. Um erro ali gera um acidente né cara.</i>	6
	Mudança concreta no comportamento do consumidor	<i>A crise foi gravíssima. Pô, caíram dois aviões e eles discutem a causa até hoje. Depois que teve o acidente do avião da TAM eu evito pousar em Congonhas.</i>	7
	Um setor sem planejamento estratégico	<i>O fato que aconteceu da falta de estrutura dos aeroportos brasileiros faz parte desse processo da crise que não se resolve em um segundo. Precisa um plano diretor desse a gente tá falando de uma década né. Não é coisa de curto prazo não.</i>	8
	A relação entre o setor aéreo e a economia	<i>Eu acho que a crise foi grande. Enquanto isso repercute em perda de dinheiro para economia de uma forma geral. A quantidade de reuniões atrasadas, a quantidade de homem-hora não trabalhado, perdido. Isso aí é gigantesco.</i>	9
Os acidentes aéreos	Fatalidade	<i>Pra acontecer um acidente aéreo, você tem que ter, pelo menos, uma coincidência de oito falhas. É muito difícil. É realmente muito difícil. No dia seguinte ao acidente eu viajei pra São Paulo. Não tive medo de descer não, na pista não. É o transporte mais seguro. Eu tenho medo quando eu saio daqui pra ir pra casa de carro. Eu tenho medo. Quando eu pego táxi, eu morro de medo porque táxi bate toda hora, mas avião não.</i>	8

		Capacidade de impactar o comportamento do consumidor	<i>O único que me vem à mente é o último acidente da TAM, que é porque é o aeroporto que eu chego sempre e saio e eu tava num táxi chegando no aeroporto. O motorista voltou porque nós ouvimos a notícia. Voltei, fui para num hotel dois dias até decidir vir de táxi embora. Táxi. Automóvel. (P: O senhor voltou de táxi pro Rio?) Táxi de São Paulo a aqui.</i>	12
		Lembrança viva na memória do consumidor	<i>O acidente da TAM, o acidente da Gol... Eu me lembro, não paro pra pensar sobre isso, mas quando eu me lembro dos acidentes eu me lembro até das situações em que eu soube deles, onde eu estava, em que circunstâncias da minha vida eles aconteceram. Consigo ter essa memória. É. Mais ou menos como o 11 de setembro nos Estados Unidos, que eu me lembro exatamente o que tava fazendo, aonde eu tava, em que sala eu tava. Então você... essas coisas vão marcando.</i>	2
		Comparação entre o passado e o Presente	<i>A Varig teve acidentes aéreos mas quase não se teve tanta repercussão. Eles foram até bem administrados, mas não foram acidentes graves, foram acidentes que deixaram, por exemplo, o avião fora da pista, uma derrapada.</i>	13
		Análises críticas sobre o gerenciamento das informações sobre acidentes	<i>"A lembrança que eu tenho disso são mais de dez anos. Esse acidente que era uma coisa que caiu em cima das casas. Fiquei chocado. Foi com a TAM. Eu me lembro que o cara soube gerenciar a crise. O responsável lá soube informar. Ali houve o gerenciamento de informar, de falar, trabalhar junto com a família. Morreu um monte de gente, mas tentaram ali atender a família. Eu não sei se pagaram lá as indenizações e tal, mas a assessoria de imprensa da empresa, da Infraero soube trabalhar".</i>	1
	Percepção temporal da crise aérea	Extinção da crise	<i>Pra mim, ela acabou e não mudou nada. Hoje não tá nem pior nem melhor do que era antes de 26 de setembro. Ela começou em 26 de setembro, quando caiu o avião. Não foi? Eu me lembro.</i>	10
		Perpetuidade da crise	<i>Na minha opinião a crise era uma bomba-relógio porque eles fizeram alguma coisa pra maquiarem o que está acontecendo mas eu sinto que não resolveu. Não tá resolvido. Eu sinto que tem alguma coisa.</i>	5
Empresas aéreas	Considerações sobre a postura das empresas	Boa vontade	<i>Olha, eu acho que elas tentaram fazer o máximo possível. Eu percebi uma postura interessante de todas.</i>	3

aéreas durante a crise	Incapacidade de produzir informações para o consumidor	<i>Acho que foram surpreendidas. Não deveria ter sido. Quer dizer, o comportamento que elas tiveram sob o ponto de vista de relações-públicas nesse período foi muito ruim. Nessa última crise, nos aeroportos ficavam jogando a responsabilidade pela informação na Anac, na Infraero... Eu acho que houve falta de cuidado e elas não tiveram bom comportamento. Não é possível que você tivesse aquele volume de situações estressantíssimas entre passageiros e recepcionistas nos balcões e tal e não tivesse ali uma equipe de relações-públicas pra poder fazer um acompanhamento, uma equipe pelo menos, dando um pouco de conforto às pessoas nas filas, né.</i>	2
	Responsabilidade de pelos atrasos dos vôos	<i>Eu sinceramente acho que eles não eram responsáveis por 90% dos eventos de atraso, mas (pausa) eles como companhia aérea, eles têm uma responsabilidade com os passageiros, independente do problema de tempo, de operação padrão de controlador o atraso deles.</i>	7
	Linha de frente despreparada	<i>Eles adotaram a política de colocar o cara mais simples, com menos autoridade de frente pro cliente ensandecido e a única coisa que ele pode falar é assim Não sei te informar", "Não pode". O cara não tem uma alçada! Engraçado, isso é uma técnica muito interessante, qualquer coisa que você perguntar ele tem que perguntar pra supervisão, que tá atrás, e a supervisão também não tem autonomia e tem que ligar pra um negócio que eles chamam coordenação, que não tem nem nome assim. Se você põe uma pessoa mais simples, que até o pessoal fica com pena "É um coitado", começa essa expressão".</i>	4
	Falta de foco no cliente	<i>Péssima... Esqueceram do cliente. Cansei de chegar e falar Meu irmão, que absurdo. Sou teu cliente. Paguei essa passagem aqui. Paguei! Meu irmão, vai lá no hotel ali. Se vira. Por isso que tinha briga, porque vendo um movimento daquele você ficava horrorizado com a falta de sensibilidade da companhia aérea, do funcionário mal preparado".</i>	6

		Incômodo com o lucro financeiro	<i>Geral, eu achei deprimente, por exemplo, a TAM, no meio da crise reajustou e mudou todo o modelo tarifário dela. Era um caos. A gente não podia comprar um bilhete porque você não sabia quanto ia custar, ou seja, caos mesmo, né. Você percebia que o comercial tava atuando muito mais forte nas decisões e ações da crise do que a própria solução e análise, né.</i>	5
		Jogo de empurra	<i>Botaram tudo na conta do governo. Sempre são os controladores (risos). Ou, isso não é comigo. Não posso fazer absolutamente nada...</i>	9
		Omissão	<i>Muito mal, se omitindo das responsabilidades, fazendo uma coisa que eu não vou dizer a você que eu não faria como executivo, direcionando os problemas pra parte mais fraca e a parte mais fraca eram os órgãos do governo mesmo. Eu acho que eles fizeram isso muito bem.</i>	12
		Associações com a cultura nacional	<i>O comportamento das empresas aéreas durante o apagão foi de empresa brasileira, você entende? De empresa que não tem ética, de empresa oportunista, sempre assim. Aí você pergunta e a ética? Isso faz parte do que a gente entende por ética. Vamos dizer assim, eles tinham um objetivo, entendeu? Não havia fiscalização do governo. Não havia regra...</i>	8
Considerações sobre a competência das empresas aéreas durante a crise	Gestão da crise	<i>A verdade é que quando você tem um momento de crise esse momento é revelador porque ele expõe a sua competência ou sua incompetência né. E acima talvez da a competência ou incompetência expôs a determinação de fazer melhor ou não fazer melhor.</i>	2	
	Livre concorrência	<i>Se o governo abrir pra companhias estrangeiras, as duas principais fecham porque não tem competência... Quem sustenta as companhias aéreas no Brasil são as viagens de negócio. Nenhuma das companhias que estão aí hoje tem estrutura organizacional pra continuar né.</i>	8	
	Obsolescência do setor aéreo	<i>"Assim, as brasileiras sofrem com a estrutura aeroportuária, né, então ninguém te passa a sensação de que tem competência. É tudo atrasado o tempo todo".</i>	6	

### 5.3.1. Síntese

Essa categoria se manifesta de forma intensa e densa, e traz à luz os elementos necessários para a avaliação das percepções dos usuários sobre a crise aérea brasileira. Ela se apóia em três partes: i) o consumidor; ii) a gestão da crise; iii) as empresas aéreas. Esta categoria conjuga o que os consumidores entendem sobre a crise aérea brasileira, dirigindo suas percepções para que se possa responder às hipóteses formuladas.

Sua formatação centraliza-se nas leituras que o usuário realiza a partir de sua bagagem emocional, suas vivências e das influências conferidas pelos meios de comunicação de massa. Majoritariamente, a combinação destes três itens revela um observador atento, que se expressa de maneira mais orgânica, onde a comoção se faz mais intensa. O consumidor vislumbra um setor que se deteriorou ao longo do tempo, e essa constatação é relativizada pela interpretação de que inevitabilidade do progresso social impõe seu preço através das mudanças sociais. O mercado aéreo é palco dessa percepção, e a crise aérea é mais uma das conseqüências de uma sociedade cujas instituições não instigam a devida confiança em sua base. A contribuição de Hirshman (1983, pág. 46), permite compreender que:

“é precisamente quando uma sociedade faz um esforço determinado para ampliar o acesso a certos serviços, que a qualidade desses serviços cai, com óbvios efeitos negativos para o moral tanto de consumidores novos como de antigos. (...) Uma expansão da oferta de viagens aéreas ou de refrigerantes não pode efetivar-se a menos que todos ou a maioria dos insumos essenciais estejam disponíveis em quantidades adequadas”.

Através dessa relação de consumo, o homem se posiciona socialmente e, devido à sua vulnerabilidade e dependência, as manifestações de dissabor se apresentam sob inúmeras formas, em uma verdadeira profusão de sentimentos mas de poucas possibilidades atitudinais. Em outras palavras, a opinião discorre livremente, mas a ação do executivo é limitada pela falta de opções. Nesta parte da análise, será possível compreender que a crise aérea gerou perda de confiança do consumidor e abalou a credibilidade nas instituições vigentes. O que se configura, no entanto, é que, se tais conseqüências da crise aérea não tiveram força suficiente para provocar a queda no consumo das viagens aéreas de maneira impactante, o mesmo não se pode dizer sobre o entendimento do papel do consumidor na esfera social colocando em xeque a figura do consumidor e cidadão. A crise aérea gerou momentos de reflexões e elaborações, e trouxe dissonância cognitiva e discrepância (a variação entre o desempenho esperado e percebido).

### **5.3.2. O consumidor**

Os executivos percebem pluralidade no público do setor aéreo. Palhares e Espírito Santo Jr. (2001, pág.12), consideram que entre as vantagens do transporte aéreo no Brasil encontram-se o fato de ser o “*melhor meio de transporte capaz de integrar um país continental como o Brasil*”. Os autores retratam que:

“*após a II Guerra, o advento das aeronaves mais confiáveis e de maior capacidade proporcionou um direto aumento na segurança, uma diminuição no tempo de viagem e, em alguns casos, nas tarifas praticadas. Com o advento do jato, ainda na década de 50, conseguiu-se um excepcional incremento tanto da confiabilidade como da velocidade. Estas conquistas tecnológicas, combinadas a concepções inovadoras voltadas para a popularização do transporte aéreo confirmaram seu caráter excepcional como promotor e multiplicador do turismo*”. (PALHARES E ESPÍRITO SANTO JR, 2001, pág.12)

Para Lovelock e Wright (2001), os passageiros são geralmente divididos em dois grandes grupos: viajantes a trabalho e em lazer. Embora os viajantes executivos voem com muito mais frequência que a maioria dos viajantes em férias, estes últimos ajudam a lotar a aeronave fora dos horários de viagens para trabalho e permitem que as companhias aéreas forneçam um serviço mais frequente a preços mais baixos. Parte-se do pressuposto que o mundo organizacional compreende que clientes fiéis são essenciais para a sustentação da liderança do negócio, e essa é uma preocupação de empresas sob forte pressão da livre concorrência. “*Diante das condições de competição do mercado atual, a retenção de clientes, fundamentada no relacionamento, transforma-se em um dos aspectos mais importantes do*

*marketing: a base para a reformulação de sua concepção tradicional, centrada na transação de curto prazo*” (CRESCITELLI; AKEMI, 2006, pág.56).

A idéia apresentada, apóia o trabalho de Grönroos (1997), para quem o Marketing tem o papel de estabelecer relacionamentos com consumidores e demais públicos com objetivos comuns entre as partes, ampliando uma relação que visava o momento da venda para um escopo de construção de lealdade, na obtenção da lucratividade. Contrasta-se com estas considerações o apontamento da pesquisa, onde a democratização e a questão da pluralidade por si só não incomodam os entrevistados. O que incomoda são as implicações de tratamento que a diversidade impõe, ou seja, a pasteurização do atendimento por parte das companhias que se mostra indiferente às necessidades de cada grupo social homogêneo. É por tal razão que os consumidores das viagens aéreas não se sentem atendidos plenamente, consubstanciando que as empresas aéreas não são capazes de compreender seus anseios mais rudimentares, o que evoca o saudosismo de uma época onde “*ainda havia o público do avião*” (quadro 04), como se fora um público especial e homogêneo.

Este trabalho, no entanto, investiga como público primário o consumidor do serviço aéreo ou usuário, que em determinados momentos pode desempenhar outros papéis. Kotler reformulou o conceito de marketing, e ao invés de valorizar *tout simplement* a satisfação do cliente na relação pontual de troca, estendeu o conceito às considerações de um bem-estar do consumidor no longo prazo na perspectiva do Marketing Social (Galindo e Nogueira, 2008). Afirmam-se, aqui, duas lógicas: uma orientada para o processo de consumo, e outra para a construção de relacionamentos de longo prazo relacionados com os benefícios coletivos e sociais no médio e longo prazo.

A crise aérea instigou nos usuários aéreos o exercício da cidadania. Segundo Lovelock e Wright (2001), clientes insatisfeitos não reclamam primordialmente por três motivos: i) por avaliar que o esforço e o tempo envolvidos não valiam a pena; ii) por entender que não conseguiria sensibilizar alguém da empresa para o seu problema ou para resolvê-lo; iii) por não saber a quem se dirigir ou como fazer. Para os autores, o pessimismo não é gratuito uma vez que uma elevada porcentagem de pessoas (de 40% a 60% em duas pesquisas) relatou insatisfação com o resultado de suas reclamações, e a cultura e o contexto também interfere em não se reclamar.

A pesquisa ratificou que poucos foram os entrevistados que investiram seu tempo em reclamações formais e isso só aconteceu com a percepção de que um problema seria resolvido rapidamente. O sentido de coletivismo apontado pela declaração temática do quadro na qual o sujeito declara arregimentar um grupo de consumidores para uma reclamação formal no fórum só foi possível acontecer devido à percepção de que aquela seria a solução para o problema imposto pela crise aérea. Para HIRSHMAN (1983, pág.13), “*os atos de consumo, assim como os atos de participação em questões públicas, que são realizados porque se espera que gerem satisfação, também geram decepção e insatisfação*”. O autor entende que a explicação é proveniente de uma infinidade de motivos, mas, “*na medida em que a decepção não é totalmente eliminada por um ajuste instantâneo no sentido de diminuição das expectativas, qualquer padrão de consumo ou de uso prolongado carrega dentro de si, para usar a abençoada metáfora, as sementes de sua própria destruição*” (ibid, 1983, pág.13). Portanto, o autor entende que esse pressuposto explica as mudanças sistemáticas no comportamento do consumidor e nas atividades do cidadão, já que a decepção é um elemento central da experiência humana.

Durante a crise, os indivíduos ficavam a mercê da empresa aérea e ter que viajar simbolizava sempre encarar o risco de atrasos e perda de tempo. Como não era possível manifestar sua cidadania exigindo seus direitos contratuais, alguns indivíduos buscavam se manifestar de outras formas, tentando fazer valer seus direitos em todas as oportunidades de interação entre consumidor e fornecedor, como a declaração temática do sujeito que exige

reparação na bagagem avariada. HIRSCHMAN (1983, pág.45) também observa a decepção no setor de serviços, constando que “*é alto o grau de variabilidade na qualidade e eficiência da coisa adquirida. Conseqüentemente, o grande número de pessoas que não acertam nessa loteria tende a ser uma massa infeliz e decepcionada*”.

A dependência e a percepção da falta de opção do consumidor geram auto reflexão sobre o seu papel na crise aérea, e há indícios que alguns indivíduos percebem que a sua omissão no exercício da cidadania, somada às incapacidades dos demais agentes do setor aéreo promovem a crise aérea.

Conclui-se que os motivos para a omissão do cidadão derivam do sujeito se refugiar no individualismo e no auto-controle das emoções para que possa sobreviver ao duro momento, desistindo de lutar pelos seus direitos e viajar efetivamente. Ele avalia o cenário, percebe o caos reinante e que sua reclamação não vai gerar qualquer resultado prático. De fato, nesta relação de consumo, o indivíduo não pode boicotar o seu fornecedor e se afastar, já que, como foi visto nas categorias anteriores, há uma relação de dependência. Segundo Hirschman (1983), é justamente o boicote e o afastamento que os economistas consideram como eficiente para pressionar empresas a reformularem seu *modus operandi*. É um modo reconhecidamente poderoso, mas em um contexto de concorrência. Em seu raciocínio, o autor estabelece uma análise para os casos em que o consumidor comprou um produto ou serviço que não é seguro: “*o interesse público que estará em jogo, tornando mais provável uma reação de manifestação pública. Paralelamente, um consumidor que viveu uma decepção desse tipo também está mais preparado que antes para questionar a ordem social e política em geral*”. (HIRSCHMAN,1983, pág. 70).

Em um nível mais profundo, emergiu na percepção dos consumidores o significado da empresa aérea nacional, e não era esperado encontrar correlação entre a identidade das empresas aéreas e sua associação com o próprio país de origem, como se a empresa aérea fosse uma representação do Brasil. Pressupõe-se que esse apontamento permeia muitas declarações, entre elas, as que se referem ao saudosismo da VARIG que “*tinha serviços de primeiro mundo*”, pois colocava o país no mesmo patamar de outros países mais avançados.

A pesquisa não foi capaz de esclarecer se o passado era melhor que o presente de fato, ou se o acesso às informações no momento da crise aérea conscientizou os consumidores sobre assuntos do setor que antes ficavam velados. Contudo, a crise aérea brasileira significou para os consumidores uma perda ao perceberem que o setor aéreo, e, portanto, o país, não está no grupo de elite almejado. O ambiente externo é explicado por Kotler (1980) em duas partes: i) formado pelos “públicos” da organização, tais como agências governamentais, comunidade financeira, imprensa, etc; ii) chamado de “macroambiente” e constituído pelas variáveis relativas a demografia, economia, leis e política, tecnologia, cultura etc.

A perda que muitos indivíduos expressaram durante as entrevistas indicava que os sentimentos de frustração passaram a acompanhar os momentos de interação cliente / fornecedor. Infere-se que o luto pelo reconhecimento de uma nova realidade que se apresenta em desacordo com os seus anseios, gerou sentimentos profundos nos quais os consumidores avaliaram seu próprio papel na relação de consumo:

“Eu fico triste porque eu vi um amigo meu morrer com esse negócio, eu vi gente desesperada, eu vi também situações de ver gente com filho pequeno, eu sei o que é você ficar com criança pequena dentro do aeroporto. Não é nada agradável ficar sem ter assistência nenhuma. Depois vem a indignação”. Entrevistado 5

Em última instância, o consumidor se percebe menos respeitado como cidadão. É nesse momento que o usuário do serviço aéreo assume os papéis de consumidor e de cidadão. Enquanto consumidor, sua opinião não tem voz suficiente para resolver os problemas na velocidade que deseja e sua primeira manifestação de mudança se dá na reformulação da agenda profissional. A declaração temática do quadro 04 sobre a vida profissional, apresenta o

seguinte trecho: “... *eu tive que deixar compromissos de lado...*”. O verbo “ter”, nessa declaração, é empregado no sentido da desvantagem ou de certa subjugação, e o verbo “deixar” implica em suspender a dedicação, em “*apartar-se ou deixar de pertencer*” (HOUAISS, 2001, pág.930).

Os indivíduos demonstram desencanto com as instituições e desapontamento com a diminuição de si mesmos, conforme esta passagem da declaração: “... *eu tinha essa ilusão. (...) eu não significava absolutamente nada para eles...*”. Essa desilusão gerou uma mudança de comportamento, que se expressa no seguinte intervalo: “... *Hoje em dia não ligo para nenhuma empresa*”. Novos estudos demonstram que a alta intensidade da raiva tem maiores chances de acontecer em situações em que o consumidor precisa muito do serviço e sente-se impossibilitado, mesmo que no curto prazo, de optar (Mayer, 2006). A perda de confiança se revela, como nesse depoimento:

*“Ó, primeira coisa de dia-a-dia de quem ainda viaja, eu não confio em mais nada do que pode acontecer com a minha bagagem, com a minha viagem, sobre o que me servem ali dentro, se tá vencido, se não tá. É generalizado agora. Não tenho o menor grau de confiança. Assim, acho que qualquer companhia hoje no Brasil seja capaz de adulterar a data do sanduíche na maior cara de pau”.* Entrevistado 11

A reação desse grupo também se expressa na indiferença que passam a ter em relação às empresas aéreas por deixarem de confiar nas mesmas, como nesta parte da declaração do quadro: “... *eu perdi a confiança... não caio mais nesse papinho...*” O termo “papinho” expressa o entendimento de bazófia, ou de um discurso sem comprometimento que induz ao engano.

A mudança de entendimento do consumidor em relação ao seu papel, com tais declarações, passa a ser factual, e percebe-se que há um esforço do grupo em compreender os motivos da deterioração das relações. Como executivos que são, o grupo reflete sobre o desempenho dos executivos do setor aéreo, e alguns deles se colocam no papel de tais executivos, como se indagassem a si mesmos o que eles fariam se estivessem naquela posição, em um exercício de empatia<sup>38</sup>. Em algumas declarações, percebe-se certa inevitabilidade com os problemas, como nesta passagem da declaração do quadro 04: “... *faria a mesma coisa, qualquer um faria. Esse é o problema, entendeu?...*” Em suas análises, os problemas tinham uma dimensão que se sobrepunha à capacidade empresarial dos executivos das empresas aéreas, uma vez que o contexto abarcava responsabilidades da esfera pública, em um mercado regulamentado.

O misto de impotência e frustração com a situação e com o desempenho da empresa aérea age como um dispositivo que reforça a baixa expectativa que os indivíduos têm com a seriedade e comprometimento do povo brasileiro. O que se empreende é que o consumidor conhecia as mazelas de seu país, mas não esperava que tais chagas pudessem ter contaminado o setor aéreo brasileiro, gerando luto em relação à reputação pelas companhias aéreas. Alguns indivíduos agem com certo pragmatismo e indiferença, para preservarem a si mesmos das decepções do dia-a-dia, e outros indivíduos expressam lamentação, impotência e incredulidade.

### **5.3.3. Responsabilidade institucional**

Observamos que não há uma opinião única e disseminada sobre a responsabilidade da crise, e cada entrevistado apresenta uma visão particular que converge com a opinião dos demais entrevistados. Em comum, veremos que os participantes da amostra compartilham a visão de que: i) não houve um único responsável pela crise aérea, ii) o governo é co-

---

<sup>38</sup> Empatia: processo de identificação em que o sujeito se coloca no lugar do outro e, com base nas suas próprias suposições, tenta compreender o comportamento alheio (nota do autor)

responsável pela crise; iii) mesmo que haja a responsabilidade integral do governo, tal fato não minimiza a responsabilidade das companhias aéreas.

Podemos entender que as considerações que tais consumidores fazem sobre a crise aérea apresentam duplo direcionamento, em que pesam a percepção dos âmbitos público e privado. Há uma declaração que confere à crise uma origem de ordem global, já que a mobilidade e as facilidades de locomoção são benefícios que o consumidor possui no mercado contemporâneo, e cruzar as fronteiras é a raiz da sociedade global. O setor aéreo é um dos itens deste grande quebra cabeças de um fenômeno social, jurídico, econômico e político chamado globalização (Palhares e Espírito Santo Jr, 2001).

Em algumas declarações, os entrevistados elaboravam seus argumentos e, por terem vivenciado de maneira tão intensa a crise, buscavam apresentar possíveis culpados. É importante ressaltar que não houve qualquer pergunta direta na pesquisa sobre “culpa”, já que todas as perguntas foram abertas para a coleta de análises espontâneas e sem direcionamento. Mas o termo foi utilizado para expressar opiniões, como a seguinte: *“Acho que governo, as companhias aéreas, os controladores de vôo, todo mundo tem culpa no cartório”*. Entrevistado 9

Oliveira (2007) discute as questões regulatórias que dizem respeito à tomada de decisão sobre a capacidade das empresas na aviação comercial, o tamanho de aeronaves e número de frequências de vôos. Justificando o debate, ele cita:

*“a sucessão de eventos que ficou conhecida como “apagão aéreo”, representada pelas crises sistêmicas de 2006/2007, e que resultaram na recente reação governamental em prol de uma maior interferência na determinação das variáveis de capacidade das empresas aéreas”*. (OLIVEIRA, 2007, pág. 3)

O setor aéreo apresenta uma essência amorfa para aqueles que não estão ligados ao próprio setor, que podem provocar confusão pela sua dimensão multidisciplinar. Há, portanto, opiniões que apontam para a “responsabilidade do Estado”, suscitando que o consumidor assume o papel de cidadão. A maioria, no entanto, manifesta a responsabilidade direta do Governo, sem ignorar que a ele é conferido o poder supremo do Estado e o sistema que organiza a administração de um país. O transporte aéreo pode ser considerado como essencial, nos termos do artigo 22 do CDC, exigindo e aceitando, como nenhum outro meio de transporte, a intervenção estatal, que regula desde os seus atributos de segurança até a distribuição de rotas (BENJAMIN, 2006, pág.8). O dedo de acusação do consumidor não aponta para um governante específico, e há quem configure a situação como uma resultante da soma de sucessivos governos ineptos: *“Não é o órgão do governo Lula. Nós estamos falando de 10 anos atrás e o governo vem alimentando isso. Essa crise que aconteceu, que veio à tona agora, potencialmente existia há muito tempo”*. Entrevistado 8

Há quem enxergue a cultura nacional na raiz da má gestão da crise aérea brasileira, que em uma de suas vertentes, pode ser entendida como a *“totalidade de padrões de comportamento, valores, conhecimentos, costumes e ritos que diferenciam um grupo social”* (GEERTZ, 1989, p. 189). O discurso do sujeito indica lamentação nessa percepção (“infelizmente”), ao associar a má gestão ao hábito brasileiro do apadrinhamento, percebido como um comportamento negativo. A responsabilidade pela crise aérea traz uma concepção de inevitabilidade, já que o brasileiro “é” e apresenta comportamento padronizado, que destitui a competência técnica em prol do apadrinhamento.

As respostas apontam para sérios questionamentos acerca da qualidade da informação esgrimida na mídia de massa sobre o setor aéreo, pondo em xeque a confiabilidade dos dados e a possível manipulação da opinião pública. O consumidor se indaga como os índices *“de primeiro mundo”* apresentados durante tantos anos podem corresponder à uma realidade iniludível de sucateamento do sistema aéreo. Sobre a comunicação, Neves (2002, pág.129) tece reflexões sobre o a importância da transparência na gestão de crise, e argumenta que

qualquer que seja o público com o qual se deva relacionar, deve-se sempre dizer a verdade, devido às seguintes razões:

i. A credibilidade deve ser preservada a qualquer custo e a dinâmica do mundo atual não permite ocultar uma inverdade por muito tempo;

ii. Estudos empíricos evidenciam que vítimas se sentem mais ofendidas quando acreditam que estão sendo ludibriadas do que pelo problema em si.

iii. Não há mentira de pequena dimensão. O custo de uma mentira descoberta em momento de conflito e tensão costuma ser exarcebado.

iv. A experiência demonstra que a raiva do público diminui e tende a desaparecer se a empresa reconhece o erro no início do conflito. No entanto, o reconhecimento tardio do erro pode parecer uma tentativa de acobertar algo pior.

v. Transparência imediata arrefece o interesse da mídia e dos consumidores, uma vez que a imprensa prefere as notícias que aparecem aos poucos, em capítulos, como forma de despertar o interesse através do mistério, da ambigüidade, a autorização para a suspeição e para a especulação.

Na análise dos responsáveis pelo ocorrido, há um questionamento sobre as informações existentes até então sobre o setor aéreo:

*“A<sup>39</sup> moça antes teve a capacidade de fazer uma mega frase infeliz aí. (...) e o cara vira e fala que não está tendo nada. Se o cara não pôs na cabeça que tá acontecendo alguma coisa, significa que ele não tá fazendo a gestão daquele negócio porque ele acha que tá tudo normal”.* Entrevistado 4

Às declarações de membros do governo que contrastam com as vivências do grupo, somam-se a profusão de informações ora contraditórias, ora complementares sobre a crise aérea, gerando confusão do entendimento e mais desconfiança no consumidor sobre a capacidade de gestão orientada para a solução do problema. O papel da comunicação na prestação de serviços é o de reduzir a incerteza e a sensação de risco por meio do fornecimento de informações e conselhos úteis, gerando confiança (Lovelock e Wright, 2001).

A confusão com a quantidade de informações divulgada pelos meios de comunicação de massa se manifesta com ironia e desconfiança, como neste depoimento:

*“A gente tá atrasado porque tá com o tráfego aéreo muito grande em Congonhas. Tipo, peraí, Só tem duas companhias aéreas no Brasil, se o tráfego aéreo tá muito cheio lá é porque esses safados puseram um monte de avião chegando no mesmo horário, no mesmo lugar.”* Entrevistado 4

Como conseqüência da percepção que as informações pudessem ter sido manipuladas e sem justeza de propósitos, os consumidores indagam sobre a própria integridade física durante os vôos aéreos e o aspecto da irresponsabilidade de companhia aérea e governo, como nesta passagem da declaração temática do quadro 04: *“... quem é mais irresponsável, a companhia aérea que está tentando sobreviver ou o governo...”*.

Com base em tudo que surgiu até essa etapa da análise, conjectura-se que a crise aérea gerou perda de confiança no setor aéreo como um todo, de forma sistematizada nos seus três vértices: mercado, infra-estrutura e Estado.

---

<sup>39</sup>Referências às declarações “Relaxa e goza, porque você esquece todos os transtornos depois”, da Ministra Marta Suplicy em 13/06/2007 e “Não há caos aéreo. Há um aumento do fluxo de tráfego. É a prosperidade do país. Mais gente viajando, mais aviões” do Ministro da Fazenda Guido Mantega em 21/06/2007.

#### 5.3.4. Delineamento de um cenário pós crise aérea

Supõe-se que a crise aérea deixou máculas na relação de consumo, como veremos neste tópico, com uma declaração que evidencia a exposição dos graves problemas setoriais e as suas fraquezas:

*“De colocar em jogo a reputação do tipo de transporte, que eu praticamente parei de viajar. A maioria das pessoas que eu conheço também, muitos pararam de viajar, começaram a viajar de carro e passaram a diminuir até a credibilidade no modo de transporte”.* Entrevistado 12

A profusão de informações gerada pelos meios de comunicação de massa colocou em cheque a confiabilidade dos meios midiáticos, e houve quem apontasse que o problema foi superestimado pela mídia. Tal indivíduo entende que, por fazer parte de uma camada privilegiada da população, o problema atingia às classes mais favorecidas, e que a mídia deveria dedicar seus esforços em cobrir problemas que resvassem em toda a nação, como nessa passagem da declaração temática do quadro: *“... se pensar na quantidade de pessoas que voam, da minha classe social, do meu tipo de trabalho é bastante, mas comparado com o Brasil não tem essa dimensão toda...”*.

Tal visão não é consensual e diverge do olhar da maioria dos entrevistados que questionam o próprio país, como nesse trecho: *“... a gente ainda é muito tupiniquim, muito subdesenvolvido...”*. Por “tupiniquim”, entende-se a definição jocosa do brasileiro, e por “subdesenvolvido”, o adjetivo empreende o atraso, a ignorância e o mau-comportamento.

Alguns indivíduos ainda reforçam que nem todas as explicações foram dadas, e, enquanto isso não ocorre, mudaram o comportamento de consumo, como por exemplo, os indivíduos que evitam pousar em Congonhas por não confiar na segurança do aeroporto em questão.

Além da companhia aérea, a infra-estrutura do setor é percebida como precária, e alguns indivíduos percebem a necessidade de um plano estratégico para o setor, de longo prazo, para a solução dos problemas. Essa conexão do setor aéreo com o país se justificaria na possibilidade de incrementar a própria Economia do país, e na percepção de que a crise aérea simboliza privações e prejuízos de ordem financeira.

#### 5.3.5. Os acidentes Aéreos

Há quem perceba os acidentes aéreos como acontecimentos desditosos e marcados pela desventura devido ao cruzamento de variáveis infelizes do destino. Tais sujeitos não se deixam abalar pelas notícias referentes ao acidentes e são indivíduos que manifestam seu pragmatismo com base nos índices de acidentes entre aviões e carros.

Entretanto, para a maioria dos entrevistados, os acidentes aéreos mostraram aspectos mobilizadores, com clara demonstração de impacto emocional. Como já foi visto anteriormente, revelaram-se entrevistados que passaram a ter medo de voar a partir do registro de acidentes aéreos. A declaração temática do quadro mostra o depoimento de um entrevistado cuja notícia do acidente o impeliu a custear uma viagem interestadual de táxi. Deduz-se que os acidentes aéreos marcam momentos na vida do consumidor, e ficam gravados de forma indelével na memória dos sujeitos, gerando um sentimento de empatia como na declaração a seguir: *“Eu tava no banco quando caiu aquele avião lá no Jabaquara e tinha várias pessoas que viajaram no dia. Eu também viajei naquele dia. Aí você parece que se sente “Pô poderia ter sido eu, né”*.

Os acidentes aéreos se mostraram como um momento de forte comoção, onde as atitudes da empresa ganham forte peso e conotação, e são acompanhadas por consumidores fiéis ou simples cidadãos. O que se mostra é que o acidente não se registra como um fato isolado, mas compõe o histórico memorial que cada indivíduo traça sobre cada empresa, e onde projeta suas impressões e avaliações. Houve quem comparasse o impacto da notícia a um fato do terrorismo, o 11 de setembro para exemplificar. Ao extrair a seguinte parte da

entrevista do quadro 04: “... *essas coisas vão marcando...*”, subtende-se que os acidentes aéreos deixam sinais visíveis e impressões no espírito, na maneira de ser dos indivíduos, em uma idéia de repetição a cada ocorrência de sinistro.

Na pesquisa, houve quem ainda se lembrasse da postura da VARIG e o gerenciamento de acidentes ocorridos no passado e a diferença com o recente crise aérea brasileira. É possível inferir que os erros cometidos em momentos críticos são suscetíveis à permanente lembrança reforçando a importância de planos contingenciais no auxílio da crise. A informação é uma aliada crucial para a gestão da crise, como aponta a seguinte descrição do entrevistado que deseja esclarecimentos sobre os fatos: “... *Ali houve o gerenciamento de informar, de falar, trabalhar junto com a família...*”.

### **5.3.6. Percepção temporal da crise aérea**

Para alguns dos cidadãos pesquisados, a crise aérea brasileira acabou e, para tais indivíduos, não houve uma perda de referencial em relação ao que era antes. O que parece uma contradição em relação a todo o trabalho desenvolvido até esse momento, sugere que a crise aérea estabeleceu um novo cenário, onde o ambiente pós crise aérea brasileira passou a ser a nova realidade.

Entretanto, parte dos entrevistados crê que a crise aérea se perpetua e desconfiam de que um novo epicentro pode surgir no cenário. Há uma consciência de que essa indústria é de risco e que a qualquer momento a sociedade brasileira pode se surpreender com algum novo problema. Também há uma percepção de que os problemas pontuais permanecem graças ao aumento da demanda e que, portanto, a relação de dependência se mantém como no seguinte depoimento: “*Ainda acho que as segundas-feiras e sextas-feiras são complicadas porque você tem um número maior de pessoas e filas. Então, ainda não tá na mão do consumidor. Isso tá na mão da companhia aérea, que é uma vantagem competitiva pra ela, por enquanto.*”

A percepção do consumidor incide sobre o fato dele se acostumar com os problemas, como na seguinte explanação: “*Olha só, é tão doido o negócio que teve um momento que a gente se acostumou... Não tem mais crise. A gente não conseguiu perceber onde foi o final né.*”

### **5.3.7. Considerações sobre a postura das empresas aéreas durante o apagão**

Como o trabalho se propõe a estudar o comportamento do consumidor e ele interage diretamente com as companhias aéreas, a delimitação do estudo não pretende apurar a gestão pública. Porém, a análise de performance das empresas aéreas é pertinente e, da população entrevistada, um indivíduo considerou que as empresas aéreas buscaram resolver os problemas, dentro das limitações impostas pelo próprio contexto.

Contudo, a maioria dos entrevistados teceu severas críticas às empresas, alguns de maneira mais emotiva, e outros com bastante racionalidade.

Na dimensão anterior, abordou-se a perspectiva do gerenciamento da informação sobre os acidentes aéreos. Nesta dimensão, a gestão da informação é analisada tendo como pano de fundo a responsabilidade de comunicar de maneira apropriada em uma situação de caos. O consumidor empreende que durante uma crise, as empresas não devem apontar culpados ou responsáveis, mas abraçar a causa do consumidor e a partir dela definir seu plano de ação, informando o que for relevante nessa relação usuário/empresa. Para os executivos que precisavam viajar, era mais importante uma informação concreta e confiável sobre os serviços comercializados e sua efetividade, do que necessariamente a informação de cunho político entre as empresas que participam do setor aéreo brasileiro, como se pode perceber neste trecho da declaração temática do quadro 04: “... *ficavam jogando a responsabilidade pela informação na Anac, na Infraero... eu acho que houve falta de cuidado e elas [N.P.: as empresas aéreas] não tiveram bom comportamento...*” A incredulidade complementa a

análise da vivência: “... não é possível que você tivesse aquele volume de situações estressantíssimas entre passageiros e recepcionistas nos balcões e tal e não tivesse ali uma equipe de relações públicas..., dando um pouco de conforto às pessoas nas filas, né”.

Há uma crítica recorrente sobre as relações entre consumidor e linha de frente no balcão e a falta de uma estrutura de atendimento reparador de falhas. Vejamos a seguinte declaração:

*“Então, dava pena, às vezes, de ver atendentes da TAM, Gol tentando lidar com uma multidão de gente e ela sozinha, estressada até o último fio de cabelo. Eu acho que eles não se preocuparam com o cliente, se preocuparam em se defender... Não tem sentido lógico você imaginar que pra alguma coisa melhorar você tem que ter um juiz ali do lado pra julgar a causa rápido”.*

Para o grupo, as empresas aéreas poderiam não ser as únicas responsáveis pelos atrasos, mas eram responsáveis pelos passageiros. Mesmo que não pudessem dar conta de resolver a crise aérea, o que maculava a postura das empresas aéreas era a incapacidade de prestar o suporte devido, sendo esta a maior causa de irritação dos usuários. Parecia haver evasão, uma fuga às responsabilidades e um abandono dos usuários à própria sorte:

*“Péssimo. A sensação que dava é que elas fizeram pouco pra resolver. Era muito mais fácil falar que a culpa era da Infraero, que a culpa é daquilo, a culpa é daquilo outro, não tomaram medidas e não sei quê, do que se colocar alguma culpa. É sempre assim”.*

Essa falta de preparo da linha de frente transmitiu ao grupo uma impressão de que o cliente não é o foco principal das empresas aéreas. O consumidor tem essa percepção e apresenta raciocínios diferentes que tem esse entendimento como pano de fundo, conforme o que se deduz da seguinte declaração:

*“Totalmente despreparadas... Algumas tem programa de milhagem mas não têm um plano de relacionamento. É diferente. Um plano de relacionamento envolve você dar informação. É aquilo que falei pra você, o passageiro não quer escutar que vai atrasar, mas se ele recebe essa informação ele vai administrar o tempo dele de uma forma diferente. Ele vai para o café, vai para a livraria, vai dar uma volta na cidade”.*

O discurso dos executivos entrevistados denota emoção, mas exibe segurança argumentativa na percepção de que todas as empresas têm um objetivo que as norteia. No caso das empresas aéreas durante a crise, o ponto focal deixou de ser o cliente, e passou a ser o lucro, como diversos executivos declararam: “Elas foram oportunistas, se utilizaram com todas as forças da visão capitalista. As empresas não estavam preparadas pra lidar com a mídia e com o público. Elas estavam preparadas pra ganhar dinheiro”.

A omissão das empresas permeia todas as dimensões anteriores, e infere-se que o impacto emocional das vivências levou os executivos a buscarem de maneira permanente a empatia para uma maior compreensão do caos aéreo. Segundo Portilho (2005, pág. 220), “o consumo é um campo de lutas políticas e simbólicas conduzidas através da cultura”. Como visto anteriormente, a omissão das empresas aéreas foi mais um dos itens associados à cultura nacional: “A pior coisa que tem é isso. É uma mania de brasileiro. Brasileiro a culpa nunca é deles, é sempre do outro”. Entrevistado 4

### **5.3.8. Considerações sobre a competência das empresas aéreas durante a crise**

O que os indivíduos medem com suas avaliações, em última instância, é a competência das empresas aéreas ao operar no mercado. Pressupõe-se que os entrevistados entendem que as crises podem significar oportunidades de ratificar posicionamentos organizacionais e que as crises são momentos críticos, que revelam as competências, e o

compromisso com todas as promessas divulgadas oficialmente pelas empresas, conforme essa passagem do quadro 04: “... esse momento é revelador porque ele expõe a sua competência ou incompetência né...”.

Inferese que os indivíduos entendem que as companhias nacionais não estão preparadas para operar em um ambiente de livre concorrência, em que pesem a determinação de conquistar a fidelidade dos clientes através dos serviços de melhor qualidade, como textualiza a seguinte parte da entrevista no quadro 04: “... nenhuma das companhias que estão aí hoje tem estrutura organizacional pra continuar, né...”.

O discurso dos entrevistados foi permeado de expressões relativas aos atrasos. É interessante constatar que o termo não se referia somente ao problema da pontualidade dos vôos, mas também a um momento dramático do país, que não consegue dar um salto qualitativo para os cidadãos. O que pode ser entendido pela falta de compromisso com os horários contratuais, também aponta para o do atraso na solução dos problemas conjunturais da nação.

#### 5.4. CONSEQÜÊNCIAS DA CRISE NA PERCEPÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Com a crise aérea brasileira e os problemas experimentados pelos entrevistados, a pesquisa sugere que os usuários dividem claramente as suas expectativas de consumo em dois momentos. Veremos no quadro 05 que a primeira etapa da experiência ocorre antes do embarque, e o segundo momento do consumo acontece durante o vôo. Os dois momentos, somados, traduzem a avaliação geral da experiência de consumo.

Quadro 05 – Conseqüências da crise na percepção dos serviços prestados

Subcategorias	Dimensão	Temas	Declarações temáticas	Sujeito
1a. etapa da experiência de consumo	Aeroportos Brasileiros	Falta de planejamento estrutural	“Eu acho que não houve uma preparação dos aeroportos brasileiros e das estruturas rodoviárias e de metrô. Hoje você vai de metrô a um aeroporto da Alemanha, por exemplo, e salta dentro do aeroporto, já faz o teu check-in, e para você andar pro teu andar é uma coisa rápida. Outro dia eu tive que viajar pra São Paulo, andei dois quilômetros dentro do aeroporto, não tinha um carrinho, uma esteira, uma informação, entendeu? Tá faltando é serviço, logística, não só da companhia, da Infraero também. Você vai num país de primeiro mundo que você vai ter um serviço de primeiro mundo”.	3
		Risco temporal	“Porque a logística de avião é uma logística que te exige que você chegue uma hora antes. Geralmente, aeroportos são lugares distantes, ou você deixou seu carro ou você precisa de um tempo para se deslocar. Em função do horário de viagem, tem todo um processo associado, seja de hotel, horário pra pernoite, até reunião. Então, era raro ter pernoite antes da crise aérea e depois passou a ser praxe. Isso gerava um desgaste com família e aumento do custo operacional da empresa”.	11

		Qualidade das informações	<i>“Comunicação no aeroporto? Nunca. A última vez que o aeroporto de Congonhas fechou comigo lá, falaram assim: ‘seu avião ainda tem que sair de Curitiba pra você poder embarcar’. Quinze minutos depois estavam chamando. O cara nem sabia onde nem sabia onde tava o avião e estava procurando uma coisa pra me acalmar e eu nem tava nervoso. Parece que quer falar alguma coisa só pra deixar o cliente quieto, mas não passam a mensagem verdadeira.”</i>	1
	Check in	Conveniência	<i>“Bom, primeiro a facilidade no check-in. Todo mundo deveria fazer check-in eletrônico e entrar na fila pra despachar bagagem é muito mais simples. Pelo menos, reduz o tempo que você fica no balcão”.</i>	1
		Rapidez	<i>“Rapidez no check-in, não atrasar no processo de embarque o que mais me incomoda é você ter um horário de voo e esse voo atrasar uma hora, duas horas, seja nacional ou internacional, principalmente no nacional do ponto de vista business que você tem horário pras coisas. No lazer, eu sempre viajo com crianças, que têm sono, tem fome... Então, pra mim é rapidez no processo de check-in tanto no business quanto no lazer”.</i>	3
		Importância do bom atendimento pela linha de frente	<i>“Horário e bom atendimento no check-in. Estes dois porque o resto não tem sentido. O resto é a viagem aérea. No check-in, muita gente chega no aeroporto, geralmente tenso, com pressa e é a entrada no processo. Então assim, um bom atendimento no check-in é importante.”.</i>	8
		Mix de atributos	<i>“Serviço aéreo de qualidade? 1.Facilidade de comprar passagem. 2. Pontualidade; 3. Check-in rápido. Velocidade do check-in.; 4. Conforto das poltronas e espaço interno.”</i>	7
	Pontualidade	É a principal promessa do produto	<i>“Ele tem que honrar o compromisso dele...Se prometeu me transportar de um horário pro outro, ele tem que honrar esse compromisso”.</i>	5
		O custo do tempo para o consumidor	<i>“Eu viajo muito a trabalho e os atrasos prejudicam. Se eu tiver que dormir por causa de atraso, se a empresa que me deve, que é a aérea, não pagar, a minha empresa paga. Isso aumentou o custo da própria empresa.”</i>	4

		Clientes <i>time sensitives</i> - percepção diferenciadas para os vôos de curta duração	<i>“Três horas você quer silêncio, que o vôo funcione, saia no horário e chegue no horário. Você pode servir caviar, gente. O vôo de três horas você vai querer chegar no horário.”</i>	4
		A irritação com atrasos nos vôos	<i>“É uma aporrinhção muito grande. Já é complicado você viajar chegando na hora, se mobiliza, quase que perde o dia inteiro. Então imagina você chegar no aeroporto e ficar seis horas esperando”.</i>	6
		Risco social	<i>“Em todas elas eu tenho cartão VIP. Então assim, mesmo com o cartão especial, os serviços das companhias brasileiras são péssimos. A TAP não. Tem um tratamento bom e horário também. Respeita horário”.</i>	8
2a. Etapa da experiência de consumo	Os vôos de curta distância	Serviço de bordo – vôos de curta distância	<i>“Você vai servir a comida, ou o que for, que às vezes, não é uma comida... Não sei se tem que ter serviço de bordo num vôo de 40 minutos. Deixa a pessoa cochilar. Quem quiser água que peça.”</i>	1
	Os vôos de longa distância	A importância do serviço de bordo	<i>“Acho que serviço de bordo só tem impacto mesmo quando você tá fazendo um vôo de longa distância. Não preciso fazer uma refeição completa no eixo Rio-São Paulo. Acho que um sanduichinho mais ou menos tá muito bom”.</i>	4
		O conforto das aeronaves	<i>“Pra mim, relevante é questão de espaço, poder esticar minha perna. Você pode perceber o seguinte, ninguém gosta de sentar no meio. Já viu alguém falar que escolheu a poltrona do meio? Por que não fazem mudanças 2, 2 e 2, entendeu? Tipo, mudar a estrutura do avião. Aumentasse um pouco o espaço entre as cadeiras. Quem é grande sofre. Uma viagem longa de seis, sete horas, por exemplo”.</i>	6
	A democratização com a entrada de novos consumidores	Popularização	<i>“Então você tem que ser elegante, sem contato físico. São coisas que me desagradam. Mas é uma informalidade! O pessoal fala alto, te acorda, o passageiro do lado pergunta se você vai querer refeição... Serviço tem que ser o mais formal possível. As pessoas encostam na poltrona, põe o cotovelo e começa a falar com a outra pessoa. Porque é aquele negócio. O babaca de férias tá sempre animado. E na volta das férias ele pega uma viagem que o avião quica 8 vezes, tá uma desgraça danada e quer bater papo”.</i>	7

		Percepção de queda na qualidade do atendimento da tripulação	<i>“Eu não gosto nem de nomear a empresa, mas uma garotada, é um afã, é um clima legal e um clima legal despreparado. A pessoa começa a servir aquela porcaria, bate como carrinho no teu pé. Eu parei de viajar de corredor, porque é tudo pequeno, meu ombro fica pra fora, aí vem o carrinho, enfia o carrinho em você.”</i>	10
		Considerações sobre a refeição durante os vôos	<i>“muita gente reclama do serviço de bordo. Serviço de bordo é... Quem quiser almoçar vai pra restaurante. Quem viaja a trabalho quer ser atendido com agilidade. Não quer comer dentro do avião, nem beber”.</i>	8
Avaliação geral	Expectativas	GAP negativo	<i>“Pra mim, todo problema das companhias aéreas está na forma como ela promete e não entrega”.</i>	8
		Formação da Expectativa	<i>“Quando tô comprando um serviço eu já sei o que eu vou ter. Então se eu compro um serviço de primeira classe, executiva ou econômica, eu vou exigir um atendimento de acordo com o que eu comprei. Então eu já tenho, mais ou menos, por viajar muito, noção do que me espera. E eu espero qualidade, rapidez, carinho, atenção, essas coisas, não mais do que eu procuro dar aqui no meu trabalho e em casa.”</i>	3
	Perda de Status	Treinamento deficiente	<i>“Eu não percebo mais a empresa na figura de quem tá te atendendo com aquele treinamento, com aquela orientação para que você seja tratado como cliente”.</i>	11
		Foco no cliente	<i>Eles conquistaram uma massa de clientes aonde você agora é mais um número, ou seja, tem cliente suficiente pra não ligar pra quem não quer voar mais. Não tem mais aquele trabalho de fidelização, de brigar pelo cliente”.</i>	11

#### 5.4.1. Síntese

Esta categoria trata das percepções de qualidade dos serviços aéreos. Segundo a literatura, a confiabilidade diz respeito à execução do serviço prometido, uma vez que os atributos cruciais do serviço apontados por Berry e Parasuraman (1992, pág.30) são: i) a confiabilidade, onde um serviço é prometido é efetivamente prestado com precisão; ii) a tangibilidade, onde pesam demais fatores como equipamentos, instalações, e pessoal; iii) segurança, que é transmitida por funcionários através do conhecimento e da cortesia; iv) a empatia, que se traduz na equipe de atendimento saber se colocar no lugar do cliente e atendê-lo com atenção; v) a sensibilidade, ou a vontade de auxiliar o cliente prestando um serviço de forma eficaz. Ênfases semelhantes estabelecem Zeithaml e Bitner (2003) quando norteiam a relação entre desempenho e qualidade dos serviços pelos critérios da confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade.

O que se configurou na pesquisa mostra uma percepção na qual se distinguem dois momentos da prestação de serviços, sendo:

Etapa 1) o momento em que o usuário é atendido no aeroporto, antes do embarque e envolve todas as interações até o momento em que o indivíduo entra no avião para a viagem;

Etapa 2) a viagem propriamente dita até o momento de desembarcar.

A pesquisa sugere que cada uma destas etapas tenha um pacote de utilidades diferenciado, o que implica na formatação de produtos que possam atender a estes anseios, para que o serviço ofereça a qualidade necessária, garantindo a confiabilidade para o resgate da confiança.

Seguindo esta configuração, a primeira etapa foi a mais retratada pela mídia durante a crise aérea, posto que os atrasos, cancelamentos e/ou indefinições dos vôos contratados mantinham os consumidores em suspenso nos aeroportos. Tanto a demanda como o grau de exigência dos serviços prestados nesse local sugerem a confirmação das hipóteses formuladas na pesquisa, onde:

H1: A confiança do consumidor foi afetada pela crise aérea brasileira

H2: Institucionalmente, o setor aéreo perdeu credibilidade para o citado grupo.

Na primeira etapa da prestação de serviços, percebe-se a interdependência da empresa aérea com outros agentes do setor aéreo, e portanto a satisfação do consumidor não se restringe a uma conexão mercadológica e envolve outras instituições da estrutura tripartite do setor aéreo.

A segunda etapa da pesquisa contribui para a melhoria dos serviços prestados, sugerindo uma tangibilização mais aderente aos desejos do grupo pesquisado. A avaliação geral consolida as expectativas e percepções e apontam para uma perda na qualidade percebida, ratificando as questões principais do trabalho.

#### **5.4.2. Análise**

Na abertura da primeira categoria que modela o conceito de viagem aérea, a característica de intangibilidade surge como um tema que orienta o processo produtivo para que as experiências dos consumidores sejam o principal fator no processo de compra.

As entrevistas realizadas indicam que os indivíduos têm necessidades específicas em relação ao transporte aéreo e, até o momento de entrarem no avião, o aeroporto é a arena da prestação de serviços. O aeroporto, portanto, é um forte elo desta cadeia de prestação de serviços. PALHARES E ESPÍRITO SANTO Jr. (1999, pág.103) entendem que os aeroportos são “o principal portão de acesso e saída dos países” e que:

*“possuem um destacado papel sócio-econômico, que pode ser observado através de dois tipos de impactos desta natureza: i) direta e indiretamente as atividades aeroportuárias geram postos de trabalho, receitas, impostos e investimentos diversos; ii) como facilitadores de outras inúmeras atividades econômicas, os aeroportos contribuem de forma decisiva para o desenvolvimento regional e nacional”. (ibid, pág. 103).*

Para definir uma tipologia de aeroportos de acordo com a sua amplitude no contexto regional ou nacional, os autores fazem a seguinte divisão, seguindo modelo europeu: i) Hubs Internacionais: mega-aeroportos, os mais importantes e maiores portões de entrada e saída de passageiros e cargas de um país. No Brasil, nesta categoria recairia somente o Aeroporto Internacional de São Paulo, em Guarulhos; ii) Aeroportos Internacionais: são aqueles com grande projeção internacional, mas de movimento e relevância num patamar inferior aos Hubs; iii) Aeroportos Regionais: são aqueles com tráfego predominantemente doméstico regular; iv) Aeroportos Locais: servem basicamente aos vôos intra-regionais de curta duração, operando aeronaves até 70 assentos e à aviação geral, mas que contribuem de forma decisiva com a rapidez no deslocamento de/para as comunidades pequenas/médias e/ou no interior.

A falta de infra-estrutura outorgada pelos entrevistados novamente revela o desejo por conveniência, tema que já foi tratado na categoria dois que descreve o processo de compra.

Vejamos a declaração temática com o seguinte trecho extraído do quadro 05: “...*eu acho que não houve preparação dos aeroportos brasileiros e das estruturas rodoviárias e de metrô...*”.

Os entrevistados sugerem melhorias na prestação de serviços que estão além da alçada da própria companhia aérea, e os patamares de comparação se estabelecem com os serviços que são prestados em outros países. Infere-se que os usuários desejam a mobilidade e as facilidades de locomoção, que são benefícios que o consumidor possui no mercado contemporâneo. Como constata Lovelock e Wright (2001), os aeroportos costumam se localizar afastados dos pólos urbanos nos quais os usuários desejam viajar, e para torná-los mais convenientes é preciso providenciar ligações ferroviárias para trens de alta velocidade. Por este motivo, cresce o interesse de instalar lojas de varejos e outros serviços de conveniência em acessos de transporte ou em terminais de passageiros, seja de trens, ônibus ou aeroportos, transformando-os em empreendimentos do varejo semelhantes aos shopping centers.

Os consumidores também percebem o risco temporal nos momentos que antecedem o embarque de maneira mais intensa depois que vivenciaram a crise aérea brasileira. A maior intensidade na consideração deste risco provocou mudanças na rotina de muitos executivos, que, por não confiarem que os seus vôos possam sair no horário programado, passam a considerar possibilidades de estadia que implica em desgastes de ordem pessoal e aumento dos custos da empresa em que trabalham. A promessa contratual da compra da passagem que estabelece o horário da viagem é entendida pelos consumidores como a marcação do horário de chegada do usuário ao aeroporto, via de regra com uma hora de antecedência, mas não há confiança de que a promessa de viagem será cumprida. Sobre a questão contratual, há diversos estudos publicados na literatura que tratam dessa prestação de serviços sob a ótica do Direito Civil. Esse questionamento não está incluído nas delimitações desta pesquisa, contudo, sugere-se aprofundar este debate já que, segundo Gregori (2007) é possível aplicar o CDC<sup>40</sup> para reger as relações de consumo do transporte aéreo, e Benjamin considera (1998) que o transportador é indiscutivelmente o “fornecedor” que se enquadra nos moldes do artigo 3º. do CDC, que assim configura os fornecedores:

*“fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como entes despersonalizados, que desenvolvem atividades de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços”.*

Segundo Gregori (2007, pág.7), o fornecedor que causar prejuízo ao consumidor é obrigado a repará-lo, ainda que não seja comprovada a culpa. Não obstante, no entendimento da autora, com a vigência do CDC, a responsabilidade civil perante aos consumidores é de toda a cadeia produtiva, incluindo a União e as companhias aéreas, que são os fornecedores diretos. E complementa *“as companhias aéreas devem indenizar os consumidores e depois pela via de regresso, podem acionar a União para o ressarcimento dos custos desembolsados aos consumidores, como também podem pleitear indenização pelos danos que diretamente sofreram.”* (GREGORI, 2007, pág. 8). Portanto, no entendimento do Direito, essa relação de consumo abarca as instituições como co-responsáveis.

A qualidade da comunicação dos aeroportos foi duramente criticada pelos entrevistados e este tema tem fundamental importância na escala de percepção de qualidade dos passageiros. Observou-se durante a pesquisa que os consumidores se emocionam ao abordar essa questão, onde o sentimento que prevalece é a forte irritação com as ocorrências de informações desencontradas. Investir na melhoria da comunicação dos aeroportos gera benefícios aos prestadores de serviços, uma vez que a *“alta satisfação é como uma apólice de*

---

<sup>40</sup> CDC – Código de Defesa do Consumidor: *Lei no. 8.078 de 11 de Setembro de 1990.*

*seguro contra algo que pode dar errado, o que fatalmente ocorrerá devido à variabilidade associada à produção dos serviços”, (LOVELOCK E WRIGHT, 2001, pág.117).*

Os autores entendem que os consumidores que repetem experiências no longo prazo têm mais anuência com situações adversas, porque uma vivência ocasionalmente ruim encontrará compensação em um histórico de experiências positivas. Além disso, clientes satisfeitos são mais indiferentes às ofertas de concorrentes. A importância do composto de comunicações de marketing para os serviços divide as comunicações em: i) pessoais que *“possibilitam o diálogo bidirecional (incluindo conversa pessoal, telefonema e e-mail) e contemplam as vendas, o atendimento ao cliente, treinamento e boca a boca (outros clientes)”*; e ii) impessoais que são as *“unilaterais dirigidas ao público-alvo que não está em contato pessoal com a fonte da mensagem (inclusive propaganda na mídia e relações públicas)”* (IBID, pág. 302),

O processo de *check-in* surgiu na pesquisa com intensidade suficiente para influir nas percepções de qualidade dos serviços aéreos prestados aos clientes. Analisou-se o paradoxo existente nessa etapa do consumo, na qual, quanto menos ela é observada pelo passageiro, maior o seu índice de atendimento às expectativas. Um processo de *check-in*, portanto, deve ser de fácil execução, veloz e onde a pouca interação pessoal deva ser conduzida de maneira cordial e eficiente. Considerou-se que nessa etapa o usuário já adquiriu a passagem aérea, portanto, já houve uma formalização de seu pedido e de seu desejo. O *check-in* é tido apenas como uma conferência protocolar, e não deve se sobrepujar a esse entendimento. No depoimento do quadro 05, encontramos a seguinte passagem: *“... horário e bom atendimento no check-in... porque o resto não tem sentido. O resto é a viagem aérea...”*

O consumidor verbaliza que ele extrai do todo, uma parte que trata do momento em que chega ao aeroporto e outra parte que compreende o próprio viajar. Os entrevistados revelam que, no caso dos executivos que viajam a trabalho, o *check-in* representa um ambiente que acolhe pessoas tensas e preocupadas com suas questões profissionais. Neste ponto, o grupo difere dos turistas que viajam a lazer, em que pesem as disposições psicológicas. Para o executivo que tem pressa e que tem agenda a cumprir, as filas e problemas no check in simbolizam entraves que põem em risco a utilidade funcional do serviço adquirido. Some-se a essa consideração o fato de que os executivos estão habituados um tratamento diferenciado em outras áreas de consumo, e ficar em uma fila e não ser atendido a tempo reforça o risco social que é considerado nas percepções de qualidade.

De acordo com Lovelock e Wright (2001), as organizações de serviço podem disponibilizar uma combinação de inúmeras estratégias com foco na manutenção e melhoria das relações, buscando o tratamento justo de clientes, melhoria e ampliações nos serviços e atomização, ou o tratamento de cada passageiro como se ele representasse um segmento, o que se traduz na personalização de massa. Esse investimento é necessário pois os serviços adicionais podem em muitos casos desempenhar um papel crucial no relacionamento entre fornecedor e usuário e, nos casos de bens industriais, essa verdade é ainda mais relevante.

A pontualidade é outro fator de extrema relevância em toda pesquisa, porque representa um dos riscos mais elementares da prestação de serviços aéreos, principalmente para consumidores *“time-sensitives”*, como já abordado na categoria três. Para BENJAMIN (2006, pág.8), atualmente o avião transformou-se no *“veículo de transporte mais rápido, seguro e eficaz entre todos os existentes, atividade verdadeiramente massificada, servindo a milhões de pessoas em todo o mundo”*. A pontualidade faz parte dessa engrenagem e, os entrevistados apontam que de nada adianta a rapidez no *check-in* se o voo atrasa. Ato contínuo, de nada adianta um excelente serviço de bordo em uma viagem a negócios de curta duração que prejudicou a agenda do executivo. O excelente serviço de bordo não é compensatório de um problema, e se configura apenas como parte de um serviço que já foi comprado. A pontualidade é indispensável pelas conexões com outros fatores e percepções

que nem sempre afloram nas pesquisas e investigações formais, e permeia alguns dos temas já discutidos anteriormente, como a dependência, a falta de opção, o direito de ir e vir, o risco temporal e o risco funcional. Seguindo a sucessão de reações possíveis, observou-se uma gama diversa de resultados finais nas experiências de atrasos de vôos, colocando o usuário em algum ponto de uma escala entre furioso e conformado. Neste serviço, não há risco de desistência, posto que não se encontram disponíveis, alternativas concorrentes. Cabe ao passageiro, portanto, acreditar passivamente que a promessa será cumprida da melhor forma possível.

Postulou-se que a segunda etapa da prestação de serviços deve ser analisada sob duas vertentes: as viagens de curta distância e as viagens de longa distância, considerando nessa formulação de serviços que grande parte dos clientes de vôos aéreos enfrenta algum tipo de restrição ou medo de voar. Portanto, a viagem aérea deve ser o mais confortável e agradável possível, para que o passageiro possa se sentir seguro durante a viagem. Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas a posteriori, para um aprofundamento do entendimento dessa etapa do consumo, pois infere-se que diversos atributos devam ser tratados sob a perspectiva do viajante que tem medo de voar e que não tem medo de voar.

ARRUDA E ARRUDA (1998, pág.28), estudaram a satisfação do cliente das companhias aéreas brasileiras e observaram que “*o ambiente físico abarca fatores ambientais (temperatura do ar, níveis de ruído), fatores de projeto (arquitetura, decoração, conforto) e fatores sociais (número, aparência e comportamento de clientes e empregados no ambiente de serviço)*”. Na dimensão dos vôos de curta distância, deduz-se que as expectativas dos consumidores diferem dos passageiros de vôos de longa distância. Essencialmente, o serviço de bordo é questionado no vôo de curta distância pelo executivo, e, para ele, a viagem curta significa uma pausa em uma agenda assoberbada de compromissos. Inferiu-se que mais relevante que a refeição, é o desejo do executivo pela pontualidade e por encontrar um ambiente confortável e tranquilo, o que não ocorre na realidade atual devido às conseqüências trazidas pela entrada de novos consumidores e à qualidade do atendimento da tripulação, segundo percepção dos executivos apontados na pesquisa.

Nas viagens de longa distância, o serviço de bordo ganha especial relevância, bem como o conforto das aeronaves e as críticas feitas ao espaço físico e poltronas das aeronaves que foram intensas. Neste quesito, a pesquisa indica uma correlação com o tema apontado na categoria dois, onde os consumidores alegam que a companhia aérea parece desconhecê-los, uma vez que não compreendem seus anseios de consumo, ou o biotipo físico do brasileiro, ao expressar na declaração temática do quadro 05: “... *quem é grande sofre...*”. Dos 13 entrevistados, cinco indivíduos manifestaram abertamente reclamação semelhante, de insatisfação com os assentos das aeronaves.

A percepção dos entrevistados sobre a pluralidade do público discutida na categoria três repercute na avaliação da qualidade dos vôos, uma vez que o desejo do executivo por uma viagem tranquila e pacificadora pode ser ameaçada pelo barulho do ambiente e na percepção de treinamento deficiente por parte da tripulação atual, o que será discutido na categoria seguinte.

A refeição merece destaque pois ela se aproxima e distancia alternadamente de um desejo que se manifesta em uma escala que vai da indiferença como se observa nesta passagem da declaração temática extraída do quadro 05: “*Quem viaja a trabalho quer ser atendido com agilidade. Não quer comer dentro do avião, nem beber*”, ao desejo concreto, como já foi observado na categoria dois que aborda a ampliação de serviços para oferecer serviços diferenciados.

À junção das duas etapas de consumo e o histórico de vivências do período da crise aérea apontam que os executivos tiveram uma perda na confiança dos serviços prestados, e uma perda na percepção de qualidade.

Postula-se que o grau de expectativas já foi mais alto no período que antecede a crise aérea e que houve uma redução dos níveis de expectativa no período pós crise, uma vez que o grupo contempla no planejamento de viagens as possibilidades de atrasos, e riscos que os colocam no mesmo patamar de outros passageiros de turismo, ainda que eles possuam cartões de fidelidade que poderiam diferenciá-los na relação de consumo, como este trecho da declaração temática: “*Eles conquistaram uma massa de clientes aonde você agora é mais um número...*”.

### 5.5. ELEMENTOS DE CONFIANÇA DOS USUÁRIOS

Esta categoria apresenta o fechamento de todo o processo analítico da pesquisa, trazendo à tona os elementos de segurança ancorados nos componentes do trabalho: i) o paradigma das viagens aéreas; ii) o processo de compra de passagens aéreas; iii) as percepções sobre a crise aérea brasileira; e iv) as conseqüências da crise na percepção de qualidade dos serviços prestados.

**Quadro 06 – Elementos de confiança dos usuários**

Subcategorias	Dimensão	Temas	Declarações temáticas	Sujeito
Segurança	Risco físico	Integridade física	<i>Eu posso te dizer que não que eu me sinto seguro, mas eu não fico muito pensando nisso. Eu não sou apavorado, não tenho medo, mas eu sei do risco que eu tô correndo.</i>	5
	Risco funcional	Tecnologia dos equipamentos	<i>Eu não desisto de voar se souber antes que a viagem será realizada por aparelhos. Depende da situação, depende da gravidade do problema. Imagino que a empresa aérea seria suficientemente madura e responsável pra falar Não vamos voar. Vamos ficar aqui no chão"</i>	2
		Grau de responsabilidade dos gestores	<i>"A gente viu aí na época da crise, o buraco negro da Amazônia, tem hora que sai do radar, os caras operando ao Deus dará. Eles colocam seus interesses a frente até da segurança. Falta de confiança, cara. Eu não tenho confiança assim de... Acho que se você avaliar essas coisas todas, acho que você nem viaja".</i>	6
		Competência da equipe técnica	<i>Os instrumentos são mais seguros do que alguns pilotos. A descida que é controlada por instrumento me dá mais tranquilidade do que manual. Os instrumentos são extremamente tranquilos. Sou muito por tecnologia.</i>	7
	Risco psicológico	Acidentes aéreos	<i>Eu acho muito mais arriscado acidente de carro do que acidente de avião. É só você pegar a estatística, entendeu? Acho que acidentes de avião são muito trágicos, mas morre gente todo dia por assalto, por atropelamento. Então avião é uma coisa muito segura. Eu não imagino um comandante levantar vôo sabendo que eu vai arriscar a vida de 250 pessoas.</i>	3

		Sensações durante a segunda etapa da experiência de consumo – o voo	<i>Só fico tranquilo quando o avião pára. Nem quando pousa. Pára. (P: Desde quando que mudou de pousar pra parar) Fevereiro 2006. 21 de fevereiro de 2006. (P: Você lembra a data?) Dia 20 de fevereiro foi show do U2 em São Paulo. Tava voltando de lá e passei um sufoco.</i>	1
		A falta de opção	<i>Não tenho essa escolha. Esse que é o problema. Tenho que confiar que o profissional só levanta voo quando é possível.</i>	4
Tolerância ao Risco	O compromisso das companhias aéreas com a vida dos passageiros	Expectativa de comprometimento	<i>O relevante é o óbvio, que me leve aonde eu quero chegar com segurança. Isso é o fundamental, que me pegue num lugar e me entregue no outro em absoluta segurança são requisitos fundamentais.</i>	2
		Responsabilidade moral	<i>Ela tem que me levar com segurança. Tem que me levar de um lugar pro outro e eu não posso correr algum tipo de risco de acreditar que eu não vou chegar.</i>	5
	Qualificação técnica	Qualidade da manutenção	<i>Tem alguns fatores que são relevantes, que te dão segurança de forma inconsciente, ao entrar no avião você vai estar atento. Tem uma companhia que eu viajo que eu não sinto segurança de manutenção apesar de gostar de voar nela. Eles não vendem bem esse conceito de manutenção e não inspiram a confiança que o cliente precisa ter.</i>	13
		Terrorismo	<i>Com a questão do terrorismo, eu nunca me sinto seguro quando eu tô voando numa companhia estrangeira.</i>	1
	Risco psicológico	A memória dos acidentes aéreos	<i>TAM é uma turma mais elegante, mas querendo ou não, eu tenho medo de pousar em Congonhas na TAM por causa do acidente. Até agora não me explicaram aquele acidente. E eu conheço gente de companhias aéreas....</i>	4
Funcionários das empresas aéreas	Marca	Representatividade	<i>Quando você pega um avião, o piloto e a chefe de cabine gostam de falar o nome. Eu caguei o nome deles. Eu comprei uma passagem da Tam, da Gol, da Varig. Quem tá me servindo ali é a companhia e aquelas pessoas são instrumentos para fazer aquele negócio voar. E aí agora tem uma desculpa. Desculpa pelo atraso, mas essa equipe já recebeu o avião com atraso. Peraí, então a culpa não é da empresa e nem deles, é da equipe anterior, a equipe que passou com o avião pelos céus do Brasil. É uma frase de bêbado.</i>	9

	Preocupação benevolente	Alteração nos momentos críticos	<i>Nunca tive medo de avião mas andei tendo, porque passei um aperto voltando de uma viagem que o avião caiu num vácuo, caiu máscara e pensei assim Chegou minha vez". A mocinha pega o microfone e fala "Olha, acendeu uma luz no painel. Parece que estamos sem freios". E brasileiro tem aquele negócio, todo mundo chama a aeromoça pra saber se vai morrer. A aeromoça pega e "Gente, eu não sei que vai acontecer. O pessoal de solo já está resolvendo". É assim: "Vamos torcer pra tudo dar certo". Descemos na montanha russa".</i>	8
		Autonomia da tripulação	<i>A Transbrasil e Vasp estavam caindo aos pedaços e continuavam voando, né. A ponto de os próprios pilotos, eles falaram 'Olha, essa aeronave não teve manutenção não, mas vamos com Deus'. Peguei isso... Gente, eles não imaginam quão importante a tripulação nesse processo, nessa relação de confiança com os passageiros.</i>	10
		Relacionamento no Check in	<i>Pra você ter uma idéia, conhecia até o nome dos caras lá do balcão, ligava pra eles, falava assim Tô chegando onde é que tá o meu check-in?" (risos)... criei um relacionamento para com eles... Isso é básico. No aeroporto de Manaus é um negócio é quase um embarque internacional pra você fazer um vôo doméstico, irrita você estar lá dentro, você acaba demorando, às vezes, 40 minutos a mais que o necessário então fazer um relacionamento é fundamental."</i>	5
	Risco psicológico	Confiança na qualificação da equipe	<i>Realmente eu não tenho confiança nenhuma, cara, porque o setor aéreo, a gente viu na crise, é um buraco negro. Entro no avião é porque é uma necessidade mesmo. Confiança eu não confio não. Não sei quem tá pilotando, quem são aqueles caras que controlam os vôos do aeroporto. A gente vê aí é um monte de problemas né, na época da crise que apareceu. Não tenho confiança.</i>	3

		A relevância da experiência da equipe	<i>Eu nunca fui atendido por alguém de cabeça branca ou de idade na Gol. Isso significa uma equipe de jovens que na maioria das vezes que é o primeiro emprego, ou seja, pouca vivência. Não tô falando que não são profissionais ou sem capacidade, mas com pouca vivência. Na Varig ou TAM, com certeza alguém vai tem uma história, que fez um parto no voo, que pegou uma turbulência que o avião quase caiu, ou seja, são vivências que a pessoa não só sabe como fazer como também pode contar. Pouca idade pra mim tá muito associada a mão-de-obra mais barata com menos treinamento, que custa caro.</i>	12
	Risco físico	A capacidade técnica da equipe	<i>"Eu acho que algumas companhias voam com a aeronave no limite, sabe, ou seja, combustível no limite sempre. É um risco operacional sempre, entendeu? Não tô falando que inseqüente não, mas é assim..."</i>	11
Capacidade empresarial	Aeronaves	Tempo da frota	<i>Não vou pegar um avião russo, que eu sei que o avião deles lá tem 40 anos. Tem Electro ainda voando na África. Fui pra Venezuela, o avião que tinha era um bimotor. É o avião que tem naquele lugar, tenho medo mas só tendo a opção eu voô.</i>	4
		Unidade da frota	<i>"Por uma questão técnica eu prefiro a Gol, porque são os mesmos aviões então deve ter uma técnica melhor. Se tem diversos aviões diferentes, eu acredito que os mecânicos possam se confundir um pouco na manutenção".</i>	6
		Aviões pequenos	<i>As empresas pequenas não me inspiram confiança, mas por mais que eu não goste de voar, tenha medo, eu entro numa aeronave. Se eu tiver que voar se não tiver alternativa, eu entro, como entrei em algumas pequenas com um tampão de ouvido porque o motor faz u</i>	13

		<p><i>Às vezes você entra no avião e você começa a perceber uma poltrona descascada, um plástico arrancado, ou uma coisa em cima que tá meio solta.</i></p> <p><i>Começa a dar sinais de que a conservação, pode ser até equipamento antigo, mas que a conservação não tá presente ali. Os detalhes do ambiente sinalizam que não teve ali uma atenção que deveria ter com aquilo. Bancos manchados, aquela mesinha que não trava porque tá quebrada ali. Você tem que ficar com a perna dobrada um tempão. São fatores que não são determinantes, mas que causam uma impressão ruim..</i></p>	2
Considerações sobre empresas novas e/ou desconhecidas	Consumidores com perfil inovador	<p><i>Gosto de conhecer empresas novas. Eu gosto muito de vôo de aeronave pequena. O pessoal não gosta, mas é um conceito muito de quem nunca voou em helicóptero. Quanto menor a aeronave, menos risco. O pessoal acha que é o contrário, ou seja, num avião Turbo (não entendi), daqueles barulhentos, ele desce em qualquer lugar. Ele voa baixo, desce em qualquer lugar. Muito diferente de um Boeing.</i></p>	10
	Ausência de histórico como fator de desconfiança	<p><i>Tem algumas companhias ou empresas, que não lembro o nome que eu procuro evitar porque a percepção que eu tenho que vou entrar numa roubada. Então eu não tenho certeza de que o vôo vai sair no horário que eu vou chegar, por mais que o preço seja barato. Uma vez eu tive que viajar também a serviço e me mandaram uma passagem de uma dessas... Eu devolvi. Eu falei Por essa companhia eu não vôo". E também eu tava com medo de...eu não sei a qualidade dos aviões que empresa opera!"</i></p>	5
	Relevância de construção de marca	<p><i>Marcas que não inspiram confiança são marcas menores. Eu sei lá, essas marcas regionais, essas marcas pequenas que estão querendo entrar no mercado porque na verdade tem uma grande caixa preta que tá fora do avião que é a manutenção.</i></p>	2

Nível de comunicação	Considerações sobre imagem e reputação das empresas aéreas	O que o posicionamento de marca informa	<i>Eu confio em qualquer uma no mundo porque existem padrões internacionais de segurança para os aviões. A não ser algumas exceções, que são raras, mas o padrão de segurança todas tem que ter. Segurança perpassa legitimidade, você sentir bem na companhia, por exemplo, a KLM é uma companhia que tem uma marca muito gostosa. Mas não é a confiança de você entrar. Porque quem viaja de avião sabe que é um transporte seguro.</i>	8
		O que o desempenho dos funcionários transmite	<i>Quando tem problema com o cliente ali, tem que resolver na hora, colocar na sala VIP, ou amenizar o teu sofrimento. Certa vez percebi que o funcionário era um cara inteligente, um cara safo, um cara esperto. Não era uma coisa padronizada, porque eu passei essa situação em outros aeroportos, e não consegui obter o sucesso que eu tive lá, devido à prestabilidade desse funcionário"</i>	3
		A relevância de tratar a comunicação de forma processual e integrada	<i>No dia-a-dia, essa comunicação tem que ser processual, tem que ser tranqüila, tem que ser clara, tem que ser transparente, que é isso que vai inclusive construir a reputação da empresa. No momento da crise você vai falar assim 'Bom, eu não perdô a empresa pelo que ela fez mas vou tratá-la com mais boa vontade porque a reputação que ela tem comigo é muito boa.</i>	2
		O que a preocupação com a qualidade transmite	<i>A qualidade tem a ver com o que você coloca na manutenção, o dinheiro que você investe para poder contratar gente boa, a ganância de tentar explorar a aeronave até o segundo, até a última gota que ela pode dar.</i>	5
	Relevância da comunicação integrada	Informação como prioridade	<i>É fundamental informação. Tenha um nível de informação e pontualidade, que é a única coisa que me interessa. Não tô preocupado com a comida, se é boa, se é ruim. Eu viajo como executivo. Pra mim é pontualidade e informação.</i>	9
		Percepções sobre a ausência de informação	<i>Informação é uma coisa extremamente importante. Pontualidade e informação. Informação não existe no Brasil, e não existe em quase lugar nenhum no mundo, mas no Brasil menos ainda. Acho que informação é cultural. A empresa aérea tem culturalmente a autoridade de negar informação. É isso que me impressiona.</i>	12

	A desinformação na Linha de frente	<i>A própria instrução do pessoal do aeroporto que tá no time de frente, é feito pra enrolar as pessoas. Então você não sabe o que que é verdade mais. Onde é que tá o teu avião? Em que pé tá o avião? E cancela vôo e troca vôo. É uma loteria esse negócio.</i>	4
	A falta de credibilidade nas informações prestadas	<i>Nunca conseguem dar uma previsão adequada. Naquele período do caos aéreo passei por uma situação dessas. O problema tava na aeronave e tavam colocando a culpa nos controladores de vôo. Dava pra ver que o problema era com a aeronave.</i>	9
	A sensação de desrespeito com a falta de informação	<i>Não tem consideração pelo cliente, sabe. É zero. Deixam você ficar 6 horas no aeroporto esperando. Você não tem um feedback da companhia aérea que você tá usando um serviço. Então, não dá pra ter confiança nenhuma.</i>	6
	Comunicação de crise	<i>Acho que até em termos de comunicação, quando tem um acidente, acho que eles até levam bem, sabem administrar ali a comunicação deles em crise. Eles estão bem treinados até pelas experiências.</i>	7
	Canais de Comunicação	<i>Eu já cansei de reclamar de falhas com o presidente da companhia, mandei 2 ou 3 cartas, depois eu desisti. Falei, quer saber, a melhor coisa que eu faço é esquecer esse cara e tentar outra opção. Mas não temos opções.</i>	5
	Comunicação formal	<i>A comunicação tem melhorado bastante, seja do ponto de vista de assessoria de imprensa, marketing direto e propaganda.</i>	3
A relevância dos meios de comunicação de massa	Comportamento isento	<i>Ela informou o que tinha que informar. É lógico, ela sempre aparente estar do lado do usuário, da população, mas sabe que não é bem assim. Faltam algumas pressões pra fazer algumas coisas, eu acho que nesse caso ela se portou bem. Se portou isenta, falando o que acontecia.</i>	

		O papel de noticiar e influenciar	<i>Eu acho que a mídia tem alguns papéis que são até conflitantes entre si em determinados momentos. Um que é extremamente importante, que é o de noticiar, interpretar e facilitar a compreensão do leitor. O outro é o que conflita com esse papel é o de retroalimentar a crise. Acho que ela errou na mão por excesso em determinados momentos. Principalmente na cobertura feita pelos veículos midiáticos... a necessidade de você pegar um personagem e colocar voz pra falar, dá um tom sensacionalista pra aquela situação.</i>	
		O papel de pressionar	<i>Eu acho que a mídia, dentro do ponto de vista de relatórios, de informações, de entrevista ela tem um papel fundamental, que é mostrar pro governo qual é o seu papel que tem que fazer pras coisas melhorarem. As coisas só melhoram quando vêm à tona, né. A comoção que houve melhorou, fez com que mudassem o presidente da Anac, mudou o da Infraero, fez com que o Ministério da Defesa interferisse em investimentos, fez com que o Lula botasse lá quarentenas de investimentos. Então, o Brasil só se mexe quando acontece.</i>	
		A mídia sensacionalista	<i>Totalmente inconseqüente. Ela entrevistava quem tava chorando. Eu mesmo estava no aeroporto uma vez em Congonhas, tinha centenas de pessoas esperando, o pessoal entendendo o que estava acontecendo mas aí tinha uma senhora louca que queria invadir as aeronaves. A mídia só entrevistou ela. Três ou quatro jornalistas entrevistando ela. Porque isso vende. Atraso acontece em qualquer parte do mundo, só que o Brasil tem uma mídia formada por pessoas que fizeram faculdade de terceira linha. Infelizmente, pessoas que mal sabem ler e escrever. Aí vão dar o microfone a eles, dão o poder supremo.</i>	
Nível de ajuste	A confiança que se ajusta a uma realidade de interações diárias e permanentes	Experiências	<i>Quanto mais experiência, mais eu confio na empresa,mas não necessariamente eu só confio mas que eu tive experiência. Assim, eu nunca voei United AirLines, mas não teria problema em voar.</i>	7
		Formação de histórico	<i>Eu não vou confiar de imediato não. Vou tentar saber, vou testar.</i>	12

		Reputação	<i>Eu não confio só nas que eu já voei. Eu confio em empresas que eu nunca voei, que vou voar ainda pela tradição que elas têm, pelo conhecimento.</i>	2
Previsibilidade e integridade	Percepções	Conjunto integrado	<i>É o conjunto que me inspira confiança na Luftansa. Primeiro, não me recordo de ter tido nenhum acidente aéreo com a Luftansa, a forma que quando voei fui tratado. Então pra mim são muito seguros, me passam muita segurança desde a pessoa que está me atendendo à tripulação, a todo mundo. Eu tive problemas já com a Luftansa, eu tive problemas de overbooking, problemas de mala, problemas de tudo e todos foram resolvidos.</i>	10
	Memória	Histórico do líder	<i>Eu ainda confio na Varig, pela qualidade que sempre teve das aeronaves. Nunca tive problema técnico, arremetida, pouso complicado, entendeu? Nunca. A gente sempre escutou que as partes operacionais e de treinamento, de segurança da Varig sempre foram de excelente qualidade, tanto é que elas são o benchmarking da concorrência, né. E é o que não acontece com as outras.</i>	3

### 5.5.1 Síntese

Como o estudo ocorreu após a principal fase de turbulência da crise aérea, a investigação envolveu as situações e emoções que se desenvolveram no consumidor a partir da crise. Em decorrência deste fato, a análise dos acontecimentos foi construída a partir das mudanças provocadas pela própria crise aérea à sociedade brasileira, constituindo-se em objeto de estudo principal.

Infere-se que, através da síntese das categorias anteriores, a crise aérea brasileira abalou a estrutura de relacionamento entre usuário e empresa, extrapolando o caráter individual e assumindo níveis coletivos ao atingir o próprio setor de atuação da empresa. Pressupõe-se que a crise aérea fragilizou as marcas e instituições do setor, mobilizou a sociedade, e gerou residual negativo nos consumidores.

Este capítulo aprofunda a análise indicando em que medida a estrutura de confiança foi fragilizada, uma vez que foram elencados os elementos de confiança extraídos da pesquisa de campo. É importante relatar que o roteiro de pesquisa se inspirou no trabalho de Hurley (2001) sobre confiança, suspeita e resolução de conflitos, cujo modelo identifica fatores no processo decisório, revelando relacionamentos mais confiáveis e diagnosticando as raízes da desconfiança. Contudo, na pesquisa de campo, emergiram dois elementos que não compunham o modelo de Hurley: i) os funcionários das empresas aéreas; e ii) as aeronaves.

Segundo Roberts (2005), do ponto de vista econômico e empresarial, as organizações compreendem a relevância do estudo sobre confiança quando dizem que os consumidores querem confiar em seus fornecedores, e tem a expectativa de que os produtos, bens e serviços sejam fiéis aos ideais e aspirações que desenvolvem em suas vidas. O desafio de contextualizar os resultados apurados nesta categoria reside no fato de que a confiança não se apresenta de forma dual onde seja possível apontar entre o sim e o não, uma vez que cinge

nuances das emoções humanas em um complexo tecido sobre o consumo. São estes matizes de confiança que serão apresentados a seguir.

### 5.5.2. Segurança

A segurança é um dos atributos do transporte aéreo, pois “*a indústria aérea surgiu sob um clima original de aventura, de insegurança geral e tecnológica, de sofisticação, de aparência supérflua e elitista*” (BENJAMIN, 1998, pág.7), indicando que esta é uma indústria que realizou significativos avanços tecnológicos no sentido de garantir a segurança dos passageiros. Pressupõe-se que os indivíduos conhecem esse fato, porém sua assimilação se processou de forma racional, e não teve alcance emocional. Em outras palavras, essa informação não foi capaz de erradicar o medo de viajar dos indivíduos.

Nem todos os entrevistados sentem-se seguros nas viagens aéreas, eles reconhecem algum risco mas não permitem que o medo se torne um impeditivo da ação. O que se empreende na análise das entrevistas é que a verbalização do medo ou de outros sentimentos tais como desconforto e preocupação, expressam o temor por perder a própria vida em um acidente aéreo, colocando em risco sua integridade física. Essa preocupação com o próprio corpo alcança, inclusive, aqueles passageiros que não têm medo de voar, como podemos observar neste trecho da declaração temática do quadro 05: “*...não tenho medo, mas eu sei do risco que eu tô correndo*”. A sensação de segurança, nesse sentido, tem a conotação do sentir-se protegido, e sugere-se que os entrevistados não tenham essa sensação de proteção e cabe uma discussão futura sobre a quem cabe a responsabilidade de fazer com que o sujeito se sinta seguro nas viagens aéreas.

O risco funcional emergiu volatilizado nas entrevistas, à medida que os executivos falavam sobre suas experiências pessoais. Esta dimensão permitiu apurar três temas que contribuem para entender o olhar que os usuários desenvolvem para estabelecer seu grau de confiança. Apurou-se que o indivíduo presta atenção na tecnologia dos equipamentos disponibilizados pela empresa aérea, o que será mais discutido na dimensão “aeronaves” desta categoria. O fato das viagens aéreas serem conduzidas por equipamentos sofisticados (“operar por aparelhos”), manifestou temor em apenas um dos entrevistados. Os demais entrevistados ponderam que a empresa aérea deva ser responsável o suficiente para tomar a decisão correta de permitir essa operação desde que não coloque em risco a vida dos passageiros. Infere-se que o fato de voar ou não por equipamentos não é o mais relevante para o grupo, mas o que se torna significativo é a percepção do quanto a companhia aérea se mostra madura e tecnicamente preparada para a tomada responsável da decisão de permitir que uma viagem seja feita através dos equipamentos disponíveis.

Há, portanto, uma análise sobre o risco tecnológico do ponto de vista do grau de responsabilidade dos gestores da companhia aérea. O raciocínio submerso dos entrevistados é perceber se as empresas estão focadas na segurança dos passageiros, ou se colocam em primeiro plano, outras questões como faturamento ou qualquer outra situação que simbolize o pleno funcionamento da empresa aérea. Essa preocupação alude ao que já foi discutido nas categorias anteriores, tais como o enraizamento da desconfiança sobre a veracidade nos indicadores da indústria aérea, a desconfiança no modelo de baixo custo, os sentimentos de desilusão e impotência e a frustração com a empresa nacional. O trecho extraído do quadro 05 é emblemático sobre essa questão: “*os caras operando ao Deus dará. Eles colocam seus interesses a frente até da segurança. Falta de confiança, cara. Eu não tenho confiança...*” Por vezes, os profissionais de marketing utilizam uma ferramenta chamada SERVQUAL quando desejam apurar informações sobre a qualidade dos serviços prestados. Tal ferramenta apresenta cinco dimensões e entre elas temos a segurança. LOVELOCK E WRIGHT (2001, pág.119) sugerem algumas sentenças que podem ser aplicadas na escala, para apurar a

percepção de empresas de excelência na dimensão segurança, como o exemplo a seguir: “*os clientes de empresas excelentes se sentirão seguros em suas transações*”.

O terceiro ponto da dimensão do risco funcional trata da capacidade técnica de quem opera os equipamentos. Neste ponto, os usuários crêem no conjunto de instâncias e etapas que antecedem o uso de um equipamento, e que seria nula a possibilidade de um equipamento tecnológico ser posto em uso sem que fosse testado à exaustão e que tivesse sua eficiência cientificamente comprovada. Alguns entrevistados manifestaram a opinião de que a tecnologia inibiria, portanto, o erro humano, dando mais tranquilidade aos usuários, conforme essa passagem da declaração temática do quadro 05: “*Os instrumentos são mais seguros do que alguns pilotos....sou muito por tecnologia*”.

A tecnologia aumenta a percepção de infabilidade da viagem aérea, o que não acontece com o risco psicológico, de caráter endógeno. Há nessa dimensão, um tópico que pode ser desenvolvido em pesquisas futuras sobre as possíveis seqüelas dos acidentes aéreos na psique dos passageiros *hard users*. O que a pesquisa aponta, contudo, é que o grupo entrevistado compreende os acidentes aéreos como acontecimentos marcados pela desventura e imprevisibilidade. Dessa forma, ainda se confere aos pilotos e comandantes o papel de excelência na formação técnica e, principalmente, de caráter prudente e cauteloso, como se expressa essa declaração temática do quadro 05: “*... eu não imagino um comandante levantar vôo sabendo que vai arriscar a vida de 250 pessoas*”. Mesmo com essa racionalização, o acidente aéreo é um advento da era moderna, forte o suficiente para gerar medo e insegurança nos usuários, a partir do molde singular de cada ser humano.

Em alguns indivíduos, os temores e emoções pessoais do risco psicológico se manifestam durante todo o vôo, tangibilizados pelos fatores internos e externos da aeronave, através de barulhos, sensações e observações diversas, como o trecho desta declaração temática: “*Só fico tranquilo quando o avião pára. Nem quando pousa...*”. Há, ainda, um terceiro tema relativo ao risco psicológico, que sugere um paradoxo mediado pela impotência, no qual o sujeito não se sente seguro, mas se sente compelido a confiar. Tal incompatibilidade sugere que alguns indivíduos passem por momentos de angústia e sofrimento, que são sublimados e disfarçados pelo papel social de executivos que precisam desempenhar. Em conjunto, essa dimensão aponta que o confiar insinua a condição de apostar no acaso.

### **5.5.3. Tolerância ao Risco**

Com certa complementaridade, emerge da pesquisa outra dimensão, que diz respeito à tolerância ao risco dos indivíduos. A tolerância ao risco está inserida nuclearmente na concepção da viagem aérea, como se descreveu na primeira categoria que a define como um produto de risco. Há, portanto, uma expectativa em que a segurança seja um item primordial em todo sistema aéreo brasileiro, extrapolando a responsabilidade de gestão da empresa aérea, e incluindo os órgãos reguladores, seja da sociedade civil ou do governo. Não obstante, este aspecto a segurança como expectativa de comprometimento da empresa aérea e, em segundo plano, do ambiente institucional merece novas pesquisas para aprofundar o entendimento. Por outro lado, a expectativa de comprometimento das empresas aéreas e das instituições aponta para uma responsabilidade soberba das empresas aéreas com a vida do indivíduo, conforme esse trecho do quadro 05: “*... eu não posso correr algum tipo de risco de acreditar que eu não vou chegar*”. É interessante observar neste discurso que o sujeito não trata somente da entrega física, mas inclui o verbo “acreditar” em seu teor, que pode ser entendido como o desejo do indivíduo de manter imaculada a reputação nas instituições, que devem permanecer dignas de estima. De certa forma, essa imputação está prevista no Direito, e, segundo Gregori (2007, pág.2), para a contratação do transporte aéreo no Brasil e esta relação de consumo, será aplicado o CDC, Lei no. 8.078 de 11 de Setembro de 1990. A autora entende que:

*“os princípios informadores da relação de consumo, ou seja, as raízes orientadoras do sistema jurídico são: a vulnerabilidade do consumidor; a ao-fé objetiva; transparência; educação e informação; proibição das cláusulas abusivas e responsabilidade civil objetiva do fornecedor”.* (ibidem, pág. 2)

Sugere-se que o consumidor tema ser incauto nas questões que envolvem a manutenção das aeronaves, um ponto obscuro no serviço contratado, uma vez que não há informações e clareza suficiente a respeito de sua realização de forma eficaz. As percepções dos indivíduos a respeito deste item se manifestaram na pesquisa de forma muito intuitiva, no uso dos verbos “sentir”, “achar”, “inspirar” para expressar a confiança necessária para voar em determinadas empresas. A origem da desconfiança no tema “qualidade da manutenção” não pode ser aclarada nessa pesquisa, ficando como uma sugestão para estudos futuros. Contudo, alguns entrevistados expressaram como fazem para buscar as informações que necessitam para identificar as companhias que promovem ou não uma manutenção adequada de suas aeronaves e equipamentos, conforme a declaração temática a seguir:

*“Por exemplo, se você vê o ar condicionado pingando em cima da janelinha e você percebe que aquilo poderia gerar uma folga na janelinha, você começa a ficar preocupado, de ir levantar vôo e você sentir aquilo tremer um pouco mais do que o normal, de você tentar sair e o comandante falar que tem que parar porque deu um problema técnico e você vê um monte de gente chegando pra ver a turbina. Então você fica realmente achando que tem um negócio esquisito. Pra mim estão todas no mesmo balde com baixa qualidade de segurança.” Entrevistado 5*

O olhar do usuário abraça pequenos detalhes que passariam despercebidos a um observador menos atento. O planejamento da pesquisa não previa a aparição do terrorismo como um temor, por não fazer parte do plano doméstico das viagens aéreas, foco desta investigação. Contudo, surgiu como realidade nas viagens internacionais que fazem parte do cotidiano de alguns entrevistados.

A questão da percepção de segurança pode ser observada nessa declaração emblemática:

*“Sinceramente, eu vejo uma coisa igual pra todo mundo com um grau de segurança baixo. Eu não sinto segurança. Eu vejo assim, TAM e GOL já caíram algumas vezes, você tem falhas operacionais nelas e problemas de manutenção em uma ou outra...” Entrevistado 5*

O tema acidente aéreo, já visto sob a perspectiva da segurança, pode também ser melhor explorado sob a perspectiva do quanto os indivíduos toleram esse risco. O acidente da TAM em Congonhas, gerou receio em alguns entrevistados que, a partir de então, passaram a ter medo de pousar naquele aeroporto.

#### **5.5.4. Funcionários das empresas aéreas**

Segundo Lovelock e Wright (2001), existem diferentes possibilidades de desapontar os clientes por meio de falhas na qualidade do serviço e já se toma como fato comprovado que a maior fonte de decepção, primordialmente em serviços de alto contato, é a performance deficiente dos funcionários. Além dessas possibilidades, a pesquisa indicou que, além da satisfação, os funcionários das empresas aéreas também conferem confiança aos passageiros, e a literatura confirma essa possibilidade, quando BERRY E PARASURAMAN (1992, pág.,30) apontam, entre outros atributos, a “segurança que é transmitida por funcionários através do conhecimento e da cortesia”. Vejamos o exemplo citado por ARRUDA E ARRUDA (1978, pág.26):

*“...os produtores de serviços de uma companhia aérea, em que os funcionários interagem com os clientes ao emitir passagens; os comissários de bordo, ao*

*atendê-los durante o vôo; os carregadores de bagagem, imediatamente antes e após a viagem; e assim por diante. A maneira como cada um se comporta diante do cliente – como age, o que diz, o que deixa de dizer, sua aparência – pode influenciar a lealdade do cliente, levando-o a comprar outras vezes da empresa”.*

Essa possibilidade que no início dos estudos não estava prevista como um elemento da confiança, aos poucos se revelou quase como um axioma, pelas dimensões e temas expressos. Os funcionários de uma empresa aérea agregam valor à marca por representá-la junto aos consumidores, de acordo com parte da declaração extraída do quadro 05: “... *Quem tá me servindo ali é a companhia e aquelas pessoas são instrumentos pra fazer aquele negócio voar...*”. É possível inferir que o sujeito enxerga os profissionais como parte da engrenagem da empresa, e, nesse aspecto, a manifestação da individualidade de cada funcionário não é o mais relevante, e sim que ele contribua para que o relacionamento com o consumidor corra a contento. Qualquer discrepância nessa percepção é analisada como incoerência, como é possível entender do raciocínio final do entrevistado ao ter vivenciado uma situação em que a tripulação informou ter recebido da equipe anterior um vôo com atraso: “... *Peraí, então a culpa não é deles, é da equipe anterior, a equipe que passou com o avião pelos céus do Brasil. É uma frase de bêbado!*”. O sentido que emana dessa argumentação exprime que todos os funcionários são vistos em uníssono, como uma só empresa e uma só marca.

Das equipes, a pesquisa indica que os consumidores esperam uma preocupação benevolente, um dos elementos de confiança sugeridos por Hurley (2006). A preocupação benevolente diz respeito ao fato de se confiar no próximo por acreditar que ele seja capaz de lutar pelo outro, ou seja, de apostar em alguém que esteja de fato preocupado com os interesses alheios. Para o autor, aqueles que respondem a esse tipo de preocupação, ganham não só a confiança como também a lealdade. Nesta pesquisa, a manifestação mais relevante da preocupação benevolente se dá nos momentos críticos, onde se espera da equipe o papel de tranquilizar os passageiros, e instigar segurança e confiança. Experiências traumatizantes e difíceis foram relatadas por alguns entrevistados, indicando profissionais despreparados e sem o devido treinamento para a função, como vemos no seguinte trecho do quadro 05 que relata a frase de uma comissária durante o momento difícil: “...*gente, eu não sei o que vai acontecer. O pessoal de solo já está resolvendo*”. Esse relato foi dito pelo entrevistado sob forte emoção pelo ocorrido.

Espera-se da equipe que ela tenha a autonomia necessária para decidir de maneira contrária aos seus superiores se perceberem que a segurança dos passageiros está em risco. É interessante observar que se, no tema anterior, o consumidor espera que ela represente a empresa perante o mercado, neste tópico, o que se espera é que ela advogue em prol dos consumidores. Na declaração temática do quadro 05, o consumidor expressa sua revolta com os pilotos de uma empresa que resolvem voar em uma aeronave que não recebeu a devida manutenção. A exposição do problema não resolve o problema principal do vôo, que diz respeito à integridade física de todos, e ainda contribui para um misto de resultados que já foram discutidos nas categorias anteriores, tais como a perda de confiança, gerando medo, questionamentos sobre a qualidade, frustração, impotência, incredulidade e perda de confiança na indústria aérea.

O papel dos funcionários de solo, que atuam no *check-in* também foi bastante criticado pelos entrevistados, com diversos relatos que retratam o desejo por mais empatia, como na seguinte declaração: “...*pra tentar te resolver alguma coisa e falar: ‘Olha, isso eu não posso fazer, mas eu posso fazer dessa forma’*”. Entrevistado 10. A pesquisa indica que a modelagem do trabalho dos funcionários que interagem com os passageiros, seja especial e diferenciada de acordo com cada momento da etapa do consumo. Deduz-se que há uma expectativa em relação aos funcionários que atuam no *check-in* ou no momento de embarque dos passageiros, um pacote de expectativas em relação aos comissários de vôo, que são

dísparas das expectativas em relação aos pilotos. Como a percepção de linha de frente despreparada foi uma ocorrência registrada pelos consumidores na crise aérea, não é possível postular se essa percepção atual é uma consequência direta do caos aéreo, posto que se tornou uma realidade atual e constante.

As pesquisas indicam que os funcionários fazem parte do risco psicológico nos mecanismos que constituem a avaliação de confiança dos consumidores, como emerge da seguinte declaração: *“O problema é quando o avião não tem condição de voo e o piloto culpa os instrumentos de uma coisa que não tem nada a ver com os instrumentos, por exemplo, não tem manutenção adequada, a pista que ele tá operando.”* Entrevistado 5

Como já vimos na dimensão anterior, o consumidor espera que haja preocupação benevolente, mas como não há precisão nesta expectativa, os funcionários passam a ser vistos com desconfiança, como neste trecho extraído do quadro 05: *“...eu não confio não. Não sei quem tá pilotando, quem são aqueles caras que controlam os vôos do aeroporto...”*. Nesta declaração, demonstra-se que a confiança nos funcionários não se define pelas companhias aéreas, envolvendo outras instâncias institucionais do setor aéreo.

Para alguns entrevistados, a pouca idade dos funcionários das empresas aéreas indica pouca experiência no trabalho, e eles demonstraram preocupação com essa questão. Um entrevistado demonstrou de forma original como ele esquadrinha essa percepção ao comentar a falta de evidência de “cabeça branca” na equipe. Tal entrevistado faz uma associação entre juventude e primeiro emprego, como na declaração temática do quadro 05. A juventude de todo o quadro de funcionários de uma companhia aérea não se configura em um aspecto positivo para alguns dos entrevistados, podendo resultar em risco físico por não se acreditar que eles tenham a maturidade para encarar momentos difíceis, permitindo que a empresa opere com risco operacional.

### **5.5.5. Capacidade Empresarial**

A estrutura das companhias aéreas é um relevante fator de confiança para os entrevistados, e se impõe em duas pontas: as aeronaves que possui no tempo de atuação. A constatação das aeronaves como um importante item na construção da confiança ocorreu durante a realização das entrevistas e reforçada com as sucessivas leituras de suas anotações e transcrições. Percebeu-se que os indivíduos buscam informações sobre a frota das empresas e tecem considerações a respeito, como no exemplo a seguir: *“Divulgar que a frota é composta de aeronaves novas não é necessariamente o que inspira confiança no passageiro, se ela for pilotada por comandantes que sejam novos”*. Entrevistado 13

Conjectura-se que usar uma frota nova como bandeira de campanhas de marketing, isoladamente, não surte os efeitos desejados, é preciso que elas estejam em consonância com outros elementos. De acordo com o olhar dos usuários, que se utiliza dos conhecimentos próprios acerca de gestão, empresas que possuem frotas com o mesmo tipo avião podem inspirar mais tranquilidade, pois na leitura dos indivíduos significa mecânicos treinados e mais especializados.

Contudo, a maioria dos depoimentos sobre as aeronaves dizem respeito ao tamanho dos aviões. Apenas um indivíduo comentou que as naves pequenas são mais seguras que as maiores, alegando que estas voam baixo e tem mais opções de pouso em caso de emergência. Os demais entrevistados, em sua espessa maioria, sugeriram temer aviões pequenos, como na seguinte declaração:

*“Empresas que usam aviões que não sejam “a jato”, de hélice... Não é pelo fato da empresa ser pequena, mas, eu não me sinto seguro de andar num negócio daqueles. Nunca voei. Eu só olho e não me sinto confortável. Nem vôo. Eu não ando de Fokker, cara. Fokker e hélice, não vôo”*. Entrevistado 1

A percepção dos entrevistados alcança o espaço interno das aeronaves e o seu estado de conservação, como um indício de quanto as empresas investem em seus ativos. Como o sujeito verbalizou na sua declaração temática: “... *os detalhes do ambiente sinalizam que não teve ali uma atenção que deveria ter com aquilo*”. Estas observações sugerem que nada parece fugir da mira dos consumidores na construção de seus modelos mentais de confiança, onde alguns se mostram mais ou menos detalhistas, de acordo com o perfil individual.

Postula-se que empresas novas ou ainda desconhecidas não inspiram a confiança necessária nos indivíduos. Do grupo de entrevistados, apenas um indivíduo mostrou um perfil de caráter inovador, que declarou gostar de conhecer novas empresas e experimentar novos produtos e ofertas de vôos.

Contudo, esse entusiasmo por conhecer empresas novas não foi um sentimento que aflorou de maneira compartilhada no grupo. Deduz-se que os mesmos preferem permanecer em sua zona de conforto, com empresas de fama já consolidada. A marca é um ativo essencial das empresas aéreas, pelos significados que emana através de seu posicionamento. Segundo KAPFERER (2003, pág 41), a primeira reflexão sobre a marca consiste em definir precisamente o que a marca injeta dentro do produto ou serviço, em que ela o transforma, indagando: “*i) que atributos se materializam nele; ii) que vantagens se insemam nele; iii) que benefícios são aí colocados; iv) que obsessões são inscritas nele*”. Marcas desconhecidas são vistas com desconfiança pelo entrevistado, pelo esvaziamento de perspectivas que transmitam ao passageiro algum sentido de existência da própria empresa. Marcas desconhecidas são incógnitas conceituais, são lacunas vazias na percepção do consumidor, e não transmitem o entendimento comunicativo desejado dentro da esfera mercadológica. Sugere-se, portanto, uma profunda pesquisa sobre o posicionamento das marcas aéreas.

### **5.5.6. Nível de comunicação**

O nível de comunicação é apontado por Hurley (2006) como um elemento de confiança extremamente vigoroso no acervo de elementos que constroem a confiança. Ratificando esse referencial teórico, a comunicação emergiu da análise com força suficiente para torná-la indissociável dos estudos sobre confiança. Para Hurley (2006), a comunicação aberta e franca respalda a decisão de confiar, e, por esse motivo, se traduz em um conceito relacional por se estabelecer entre a interação de dois agentes.

#### **5.5.6.1. Considerações sobre a imagem e reputação das empresas aéreas**

O nível de comunicação se alicerçou em três pilares, e o primeiro deles trata da imagem e reputação das empresas aéreas, por consubstanciar as leituras que os consumidores fazem sobre estas organizações a partir das interações que eles desenvolvem com as marcas, e na percepção sobre a disponibilidade para se investir na relação de consumo.

A amplitude e profundidade das teorias existentes sobre marcas indicam que novos estudos possam ser realizados sobre esse tema. Para KAPFERER (2003, pág.30), por ativos de marca pode-se dizer i) a notoriedade ou a “*capacidade da marca de simbolizar a categoria, de servir de protótipo, de ser o melhor exemplar ou representante*”; ii) o “*nível percebido de qualidade em relação á concorrência*”; iii) o nível de confiança, que ele estabelece como “*pertinência ou empatia e estima (liking)*”; e iv) a “*riqueza e atratividade do imaginário da marca*”, que diz respeito aos valores não materiais ligados ao consumo da marca.

Essa combinação mostra que uma marca forte edifica sensações e sentimentos que inspiram confiança no consumidor. Vejamos a declaração temática do quadro 05:

“... *eu confio em qualquer uma no mundo porque existem padrões internacionais de segurança para os aviões... segurança perspassa legitimidade, você se sentir bem na companhia, por exemplo, a KLM é uma companhia que tem uma marca muito gostosa...*”.

Tal declaração requer uma reflexão mais apurada, pois sugere que o consumidor não se preocupa com as questões ligadas ao risco funcional dos equipamentos, aeronaves e treinamento de técnicos e pilotos, já que as instituições dão conta de cumprir o papel regulador. Portanto, quando este consumidor argumenta que confia em qualquer empresa do mundo, supõe-se que antes o entrevistado deva confiar no setor aéreo como um todo, seguro de que o Estado não permitirá que uma companhia aérea opere sem as condições técnicas e de segurança necessárias para tal. Empreende-se daí que, estando a integridade física dos passageiros garantida pelos órgãos da sociedade incumbidos de fiscalizar e regimentar a indústria, caberia às empresas aéreas a formatação dos melhores produtos, provendo o consumidor de satisfação na medida de seus anseios.

Mas a declaração ainda traz novos componentes de estudo. Kapferer (2003) aponta que, essencialmente, uma marca existe quando há risco, e ela tem a função de eliminar o risco, pois o preço a ser pago remunera a certeza, a garantia, a eliminação do risco. O autor aponta que, se a marca tem força, gera uma alta taxa de fidelidade, ou seja, de estabilidade de suas vendas projetadas, e a imagem de qualidade superior e o valor agregado da marca justificam um preço superior. A partir da marca, é possível construir a identidade do indivíduo por meio de signos e marcas que são exibidos em sociedade. É possível inferir que para o sujeito que fez a declaração temática, não basta ter um portfólio de produtos desejados, este consumidor traz à tona a relevância de uma marca forte, que o provê de significados emocionais. É especialmente interessante a referência à palavra “gostosa” para definir uma marca com a qual ele se identifica, que passa o sentido de algo que lhe confere prazer. A marca, portanto, se comunica com o consumidor e transmite sensações diversas, e, entre elas, a confiança, de uma maneira saborosa ou agradável.

As categorias anteriores evidenciaram a relevância do papel dos funcionários na percepção sobre a empresa aérea. Como um corolário destas propostas, a equipe se apresenta como um dos elementos de confiança e tema integrante da dimensão que trata da imagem e reputação das empresas aéreas.

Os entrevistados demonstraram a necessidade de uma equipe prestativa e pró-ativa, que se preocupe em dar soluções em todos os momentos. A pesquisa indica que há espaço no mercado aéreo para empresas que desejem investir na construção de uma boa imagem e reputação, capacitando seus funcionários para que possam mitigar os problemas e agruras que porventura os consumidores vivenciem. A declaração temática do quadro 05 é emblemática ao deixar claro que existem alguns bons profissionais atuando no mercado, graças à sua capacidade individual, e não que seja proveniente de uma operação sistematizada pela empresa aérea: “... *percebi que o funcionário era um cara inteligente, um cara safo, um cara esperto. Não era uma coisa padronizada...*”.

Para o consumidor, as respostas aos problemas que surgem já existem, tanto que um funcionário um pouco mais inteligente é capaz de apresentá-la ao consumidor. Observa-se aqui a constatação de que resolver os problemas não se constitui em algo padronizado, e, este termo emprega o desejo de que mais pessoas possam ser treinadas para padronizar a excelência. Demanda-se zelo com o significado da palavra, que não indica o desejo por uma retórica padronizada, mas sim de ações eficazes e concretas que possam “... *resolver o problema na hora...*”, conforme se apresentou no início da sentença do sujeito.

Essa observação se complementa na constatação de que a comunicação interpessoal que ocorre nos momentos de interação entre cliente e empresa, sobretudo nos aeroportos que são espaços marcados pela concretização do consumo, exige processos bem construídos com foco na tranquilidade dos passageiros. Como foi observado na primeira categoria sobre o paradigma das viagens aéreas, grande parte dos indivíduos chegam tensos aos aeroportos, ou por questões ligadas ao medo de voar, ou pela própria natureza das viagens de cunho

profissional. Neste momento, o usuário precisa de um ambiente que sirva como um contraponto, e as empresas que conseguem atingir essa meta podem construir boa reputação e reforçar a confiança dos passageiros.

O outro tema relativo à imagem e reputação das empresas aéreas aborda a disponibilidade para investir nas relações de consumo. Os consumidores demonstram apreciar o fato de se sentirem especiais junto às empresas, e captam sinais de penúria como uma representação do quanto o fornecedor está disposto a investir no relacionamento com o cliente. Não se trata aqui de tratá-lo como um cliente VIP, mas sim de assegurar coerência em todas as interações que surgem. O indivíduo se mostra atento aos mínimos detalhes nas interações com pessoas e com ambientes, seja de maneira consciente ou inconsciente, construindo assim o posicionamento da marca através de um serviço de qualidade, conforme declaração temática do quadro 05: “*a qualidade tem a ver com o que você coloca na manutenção...*”.

#### **5.5.6.2. Relevância da comunicação integrada**

Para os entrevistados, a informação tem papel central nas relações com a empresa aérea, por ser uma das matérias-primas que modela suas opiniões e define sua tomada de decisão nos diversos momentos que se apresentam, sejam eles críticos como na crise aérea, ou mesmo no dia a dia em situações normais. A informação se apresenta como uma dimensão com níveis variados de complexidade nos temas propostos, e surge nas entrevistas como uma das prioridades para quem viaja. O que os usuários verbalizam é que a informação de qualidade e que agrega valor é aquela que circula horizontal e verticalmente, e muitos entrevistados narraram experiências em que esperaram tranqüilos por um voo atrasado, desde que as previsões de horário de saída dos voos fossem verdadeiras. Eles alegaram que, tendo acesso à informação de tempo de atraso, poderiam se programar, para fazer algo no próprio aeroporto ou até mesmo sair e circular na cidade em que estivessem. Negar informação tem o mesmo significado de negar opções aos consumidores, que anseiam por mais conveniência. Ao negar informação, o consumidor tende a desconfiar da empresa aérea e do próprio sistema aéreo, e houve quem observasse ser essa uma das chagas do mundo atual, conforme declaração temática do quadro 05: “*... informação não existe no Brasil, e não existe em quase lugar nenhum do mundo...*”. Os clientes demonstram certa incredulidade com a opção de sonegar informações aos consumidores por entender que a transparência gera mais benefícios que malefícios, e esse descompasso entre desejo e realidade gera desgaste e perda de confiança, tanto nas empresas aéreas como no próprio setor.

Se a retórica das empresas aéreas se mostra desvinculada da realidade experienciada, o raciocínio dos entrevistados deduz que a desinformação da linha de frente é orquestrada por instâncias superiores, ou ainda que é fruto de uma gestão deficiente, pondo em cheque a veracidade de toda promessa oficial pro parte das empresas, como nesta passagem extraída do quadro 06: “*... então você não sabe o que é verdade mais...*”. O questionamento que se apresenta é até que ponto o indivíduo confia em esferas que, comprovadamente, sonegam informações ou as fornecem incompletas e/ou com erros, configurando-se em novas investigações para trabalhos futuros. O fato das empresas aéreas darem informações equivocadas põe em cheque a credibilidade das informações, e geram uma sensação de desrespeito, que anula possíveis construções de laços de confiança.

O trabalho aponta que os consumidores percebem que existem processos de comunicação mais eficazes que outros na prestação de serviços, como a gestão da comunicação de crise, na esfera institucional, ou de relacionamento com a imprensa. Há um cotejamento, onde a mídia tem mais força e atenção na qualidade das informações prestadas do que os consumidores no dia-a-dia, conforme este trecho da declaração temática: “*... quando tem um acidente, acho que eles até levam bem...*”.

Se com os meios de comunicação de massa há um esforço das empresas aéreas no sentido de trabalhar a informação para a preservação da imagem das companhias, o consumidor não percebe o mesmo empenho nas interações diárias, bem como percebem falhas nos canais formais de comunicação abertos pelas empresas no sentido de contribuir para o sistema de informações da própria organização. Alguns entrevistados deixaram claro o descrédito com estes canais que não são eficazes e capazes de agir como ouvidorias, levando ao cansaço e à acomodação, conforme trecho do quadro 06: “... a melhor coisa que eu faço é esquecer esse cara e tentar outra opção. Mas não temos opções”. A presença da emoção nesta declaração traduz a vulnerabilidade de uma situação que imobiliza os indivíduos, como já se discutiu nas categorias anteriores. Ao impedir a retroalimentação do processo de comunicação, a estrutura de relacionamento com os usuários revela-se de forma imperativa e ascendente, posto que tem apenas uma via.

Essa realidade é percebida nas outras formas da empresa se comunicar com o mercado, de maneira formal, onde a empresa diz o que deseja sobre si mesma e paga para a disseminação dessa informação, conforme passagem do quadro 06, na qual o sujeito opina sobre a melhoria da qualidade da comunicação, “do ponto de vista de assessoria de imprensa, marketing direto e propaganda”. Ao dizer de forma expressa onde a comunicação melhorou, o entrevistado exclui da melhoria de qualidade, as outras possibilidades de comunicação e interação com o usuário.

### **5.5.6.3. A relevância dos meios de comunicação de massa**

De um modo geral, o papel da mídia foi considerado como relevante para o consumidor, e se observou a função de formadora de opinião, influenciando a confiança do usuário no sistema aéreo brasileiro em todas as suas dimensões. Este tópico se mostra denso e caudaloso, e conjectura-se que futuras pesquisas sejam realizadas para aprofundar os resultados apontados.

Um veículo de comunicação que se mostra isento e, portanto, imparcial, pode contribuir na formação da confiança do sujeito, ainda que haja desconfiança dos propósitos do veículo e da possibilidade de agir como um catalisador de interesses díspares, como neste trecho do quadro 06: “... ela sempre aparenta estar do lado do usuário, da população, mas sabe que não é bem assim...”.

Surge na análise de alguns entrevistados, o dilema da mídia atual em conciliar o conflito de ser porta voz da sociedade brasileira, de satisfazer o interesse de uma classe dominante ou ainda o de satisfazer o interesse de ser economicamente viável através da busca por mais audiência, venda de exemplares e, conseqüentemente, de faturamento. Checar o perfil dos entrevistados nesse ponto da análise é essencial para as necessárias deduções, uma vez que foi ouvido um grupo de líderes de boa formação acadêmica, o que torna suas análises e opiniões um pouco mais sofisticadas. Infere-se, portanto, que é um grupo capaz de elencar pontos positivos e negativos da mídia, e que não se permite contaminar com todas as informações divulgadas pelos meios de comunicação de massa. Para o entrevistado, o mesmo agente que deve facilitar a compreensão do leitor tem poder para alimentar a crise, assumindo tons de parcialidade.

Não obstante, os indivíduos percebem que a mídia tem a força necessária para pressionar o mercado e o governo a agirem conforme o papel esperado de cada um. Deduz-se que o espaço dado nos veículos de comunicação de massa pode mobilizar e se mostrar potente para desarticular crises e conflitos, e, portanto, tal possibilidade indica gerar a confiança do consumidor na força institucional que a mídia pode exercer.

Alguns entrevistados, contudo, deixam de confiar na mídia quando elas se tornam sensacionalistas, e, portanto, “Totalmente inseqüentes...”, como declarou um entrevistado no quadro 06. O sensacionalismo surgiu como a maneira que os veículos encontram para

ganharem espaço no mercado e, portanto, colocando em descrédito a própria mídia como um agente de confiança.

### **5.5.7 Nível de ajuste**

O nível de ajuste é apontado por Hurley (2006) como um elemento de confiança que se aproxima da tolerância ao risco, na medida em que esse aspecto da personalidade do indivíduo influencia o tempo que alguém leva para adquirir confiança. O autor considera que pessoas bem ajustadas são aquelas que se sentem bem consigo mesmas e vêem o mundo de maneira positiva, levando a confiar de maneira mais intensa e rápida, por crer que nada de mal lhe acontecerá. Por outro lado, alguns indivíduos tendem a enxergar o mundo como uma arena de ameaças, o que gera mais ansiedade e demora em confiar.

Emergiu do trabalho que alguns indivíduos recorrem às suas experiências passadas para formar seu grau de confiança, mas, essa condição não foi unânime e a pesquisa não se mostrou robusta o suficiente para responder em que medida esse processo é consciente ou inconsciente. Da mesma forma, é foro para novas pesquisas compreender a relação entre ser um sujeito bem ajustado e vivências traumáticas anteriores, posto que não é possível afirmar que todos os indivíduos que tiveram experiências passadas ruins tornam-se indivíduos menos ajustados, existindo outras variáveis nessa avaliação. A pesquisa não deu conta de emitir uma avaliação psicológica dos integrantes da amostra que pudessem responder mais amiúde a estas questões.

O trabalho aponta, contudo, que a experiência é um item de elaboração da confiança, mas não o único, e ter acesso às informações sobre a reputação de uma organização, ainda que nunca se tenha tido qualquer experiência de consumo, pode gerar confiança nos consumidores. As duas temáticas, combinadas, pressionam o indivíduo no sentido de confiar ou não.

### **5.5.8. Previsibilidade e Integridade**

Para Hurley (2006), quanto mais fácil é imaginar como o alvo de confiança agirá, mais previsível se torna seu comportamento, e tal previsibilidade azeita o processo de confiança. O autor considera que atitudes erráticas são encaradas com suspeição, e, nestes momentos, a integridade entra em cena, ao por em cheque a incoerência entre ação e discurso. Em outras palavras, empresas que honram promessas facilitam o processo de confiança do consumidor.

A pesquisa indicou que uma variável isolada não responde pela formação de expectativas do consumidor. A previsibilidade se fundamenta nas percepções que o consumidor colhe ao longo de um determinado período de tempo, em uma espécie de consolidação de suas vivências e referências. Na passagem da declaração temática, observa-se o discurso do entrevistado que declara: *“É o conjunto que me inspira confiança na Lufthansa...”*. Este consumidor posiciona a empresa como uma das mais seguras, e se ancora nessa característica para defini-la, corroborando KAPFERER (2003, pág.21), para quem *“uma marca não tem vocação para participar de todos os mercados”*.

Para o autor, a marca é uma memória, e *“é esse fator que explica as diferenças estruturais da imagem entre as gerações”* (ibid, pág.45). Para o autor, é a memória que explica a continuidade de preferências individuais, e, *“em uma mesma geração, as marcas que foram amadas entre os 7 e 18 anos permanecem assim posteriormente, até 20 anos mais tarde”*. (ibid. pag.46). A pesquisa corroborou tal referencial teórico pois em seu decorrer, as referências à VARIG foram recorrentes, como uma marca que ainda inspira forte confiança nos consumidores.

## 6 – CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa não surgiram unicamente com a análise dos dados colhidos no campo, mas germinaram durante todo o desenvolvimento do trabalho.

No que diz respeito ao objetivo principal do trabalho, cumpriu-se o objetivo de utilizar uma situação de crise, da dimensão do caos aéreo, que interferiu na vida de milhares de brasileiros para entender “se” e “como” a confiança dos consumidores do setor aéreo foi afetada pela crise do setor.

Contudo, as respostas que a pesquisa gerou extrapolaram o escopo inicial do projeto. O comportamento humano se mostrou uma “caixa de surpresas”, e a própria crise aérea disforme e irregular provocou constantes realinhamentos por parte dos entrevistados e do pesquisador. Como resultado final do estudo, a crise aérea fragilizou as marcas das companhias aéreas e as instituições do setor e não se ateve às relações de mercado e contratuais entre cliente e empresa. De fato, a crise impactou a sociedade que pode acompanhar seus desdobramentos pela mídia de massa, e gerou residual negativo nos executivos das principais empresas baseadas no Rio de Janeiro, sejam eles *hard users* (usuários fiéis e habituais) ou esporádicos.

Ressalta-se o fato de a viagem aérea ser um serviço e, portanto, com características de intangibilidade. Contudo, a definição deste produto feita pelo consumidor pode ajudar à indústria e, mais especificamente às empresas aéreas, a configurar toda a sua grade de prioridades na prestação do serviço. É a partir do produto que se estabelece o relacionamento entre as partes, e o produto que a empresa oferta no mercado deve estar em total sintonia com o produto que o consumidor adquire. É nesse ponto que a pesquisa se apóia para formular uma definição que considera a viagem aérea como o ato de levar indivíduos em segurança e no horário combinado, de um ponto a outro, com a rapidez e precisão que o avião como transporte permite. A crise aérea afetou essa premissa básica de forma sistemática, e, portanto, os consumidores entrevistados passaram a não confiar que receberiam aquilo que compravam. Ao esvaziar o sentido da troca, o foco dos consumidores passou a se direcionar não para os itens de valor agregado, mas aos riscos que poderiam correr como o temporal, o funcional, o psicológico e o social. A cada interação de troca, tais elementos de risco passaram a se configurar em um julgamento prévio do serviço adquirido, e, portanto, desconfia-se da viagem aérea até que ela termine completamente. Trata-se, portanto, de desconfianças que não foram adquiridas por influência da opinião pública ou dos meios de comunicação de massa, mas como resultado direto de vivências e experiências concretas do consumo, e que marcaram indelevelmente esse histórico entre consumidor e companhia aérea.

Essa pesquisa observou o comportamento dos entrevistados que são, de fato, passageiros constantes das viagens aéreas, e que não assumem o papel de compradores ou o papel de pagantes. Não foi possível associar se este recorte influencia nas questões ligadas à confiança, mas ficou evidente que o fato do passageiro executivo não empenhar valor financeiro na compra da viagem aérea não deve desqualificá-lo como um consumidor que reconhece os seus direitos e gostaria de exercê-los.

Neste aspecto, as empresas aéreas são prestadoras de serviço e são comparadas pelos entrevistados, com seus concorrentes e com todas as prestadoras de serviço em geral. Sugere-se que os passageiros executivos estão acostumados a um tratamento especial, por fazerem parte de uma faixa social que consome conforto e qualidade, e é esse o padrão que exigem das companhias aéreas em todas as interações e etapas do consumo. Portanto, a pesquisa evidencia que estes consumidores precisam e exigem a pontualidade como obrigação contratual, contudo, são extremamente sensíveis e observadores de todas as formas comunicativas e de interação com as companhias aéreas.

As questões relativas à escassez do tempo e o profundo desejo por mais conveniência e direito de escolha permearam todo o trabalho. Há, para este grupo, uma dramática dependência dos serviços aéreos para a realização dos seus trabalhos, pois precisam de mobilidade, e, na maioria das vezes, esses deslocamentos são emergenciais. O caos aéreo trouxe, como consequência, uma desconfiança do sujeito na sua livre escolha do ir e vir. A pesquisa apontou que, entre os entrevistados, existe uma profunda insatisfação com os serviços prestados pelas companhias aéreas, e essa insatisfação diz respeito à definição elementar do produto, ou seja, mobilidade, rapidez e pontualidade.

Observe-se que, até o momento, a discussão não entrou no mérito da satisfação ou insatisfação com os serviços prestados durante a viagem, pois até o momento o debate gira em torno da possibilidade de consumir ou não o produto viagem aérea.

A vulnerabilidade da viagem aérea enquanto um produto que não depende unicamente da companhia aérea, mas depende de toda uma cadeia integrada que funcione alinhada, coloca o passageiro vulnerável e dependente desta cadeia, denominada aviação civil. Pelas respostas e análise de todo material, é conclusiva a segunda hipótese formulada, demonstrando que institucionalmente o setor aéreo perdeu credibilidade para o grupo.

A crise aérea brasileira abriu a caixa de Pandora <sup>41</sup> e expôs as deficiências do setor, e a mídia retratou: i) um setor que não tinha respostas no curto prazo; e ii) um consumidor vulnerável e sem força para mudar o cenário no curto prazo.

Beneficiados pela garantia do anonimato, o processo de pesquisa foi surpreendente. Os indivíduos entrevistados são empresários bem sucedidos, que concordaram em falar sobre sua vulnerabilidade, trazendo à tona suas emoções, suas vivências e percepções sobre possíveis influências conferidas pelos meios de comunicação de massa. A discussão sobre os serviços aéreos os mobilizava, a possibilidade de discorrer sobre um tema polêmico e ligado às suas vidas pareceu abrir as reservas que pudessem ter sobre o assunto. É preciso considerar o perfil deste público, todos com excelente formação acadêmica, bom nível social e cientes da existência de um problema estrutural. No esforço de ampliar o acesso aos serviços à população, a qualidade percebida junto aos consumidores fiéis se perdeu. Para estes indivíduos, as empresas aéreas já não sabem mais quem é o seu público, cuja rica diversidade resulta em grandes dificuldades para a padronização dos serviços. Os próprios indivíduos entrevistados indicaram que havia um perfil do passageiro de avião do passado <sup>42</sup> que ainda permanece no inconsciente coletivo, mas que diverge do público atual, plural e com anseios incompreendidos.

Se por um lado percebem que houve uma decadência no setor que apresentava índices de primeiro mundo em termos de segurança e confiabilidade, por outro lado, o discurso apresentava desculpas e explicações que amenizavam tais prejuízos. O sentimento de impotência, fruto da vulnerabilidade, não provocou o boicote <sup>43</sup> dos serviços como uma reação coletiva, já que não há alternativas substitutas que entreguem o mesmo valor agregado da

---

<sup>41</sup> É uma expressão muito utilizada quando se quer fazer referência a algo que gera curiosidade, mas que é melhor não ser revelado ou estudado, sob pena de se vir a mostrar algo terrível, que possa fugir de controle. Esta expressão vem do mito grego, É um mito grego que narra a chegada da primeira mulher à Terra e, com ela, a origem de todas as tragédias humanas. . (Fonte: Site da Revista Superinteressante)

<sup>42</sup> As entrevistas traçaram um perfil de passageiro de avião do passado como indivíduos extremamente elitizados, que encaravam a viagem aérea como um evento, e alguns entrevistados comentaram que antigamente compravam roupas novas para viajar de avião. Por conta disso, o tratamento da tripulação com os passageiros era de absoluta deferência, já que os passageiros gozavam de status. (nota do autor)

<sup>43</sup> O boicote no contexto significa a sanção negativa que suspende o consumo como retaliação ao fornecedor (nota do autor).

viagem aérea. Porém, a crise aérea gerou reações individuais mais agressivas na relação de consumo, como por exemplo, evitar ao máximo viajar de avião. Se cada experiência de consumo era entendida como provável momento de agruras e dissabores, evitar o consumo foi a forma encontrada pelos indivíduos para contornar o problema, já que não havia qualquer outra opção, como a troca do fornecedor. Se o entendimento comum era de que todas as companhias aéreas estavam sob o jugo da crise aérea, havia falta de confiança no setor aéreo.

O escopo do trabalho não pretendeu apontar possíveis culpados, mas essa discussão emergiu da pesquisa de maneira evidente, com o intuito de avaliar a responsabilidade de todos os envolvidos no sistema e a capacidade de mitigar ou erradicar a crise. Os momentos reflexivos geravam discursos difusos, onde em alguns momentos o consumidor se mostrava alternadamente individualista, conformado, com tendências a um exercício político de seus direitos e desiludido. Nessas ocasiões foi difícil estabelecer se o entrevistado falava do setor aéreo ou se discutia o próprio país. Como exemplo dessa percepção, coloca-se que a mídia denominou essa fase crítica como “crise aérea brasileira”, constituindo-se em uma crise que não pertencia somente aos consumidores – passageiros aéreos, como a todos os brasileiros.

A pesquisa apurou que as companhias aéreas brasileiras perderam reputação com a crise. Havia uma crítica aberta pelo aumento da oferta de viagens aéreas e divulgação de promoções, concomitante à incapacidade de resolução dos problemas operacionais para abarcar um número crescente de consumidores que chegavam ao mercado. A crise aérea gerou mudança no comportamento do consumidor, que passou a ter um olhar mais apurado e de desconfiança para as dissonâncias entre promessa e entrega por parte das companhias aéreas.

A contribuição desta pesquisa para a prestação dos serviços aéreos ganha relevância ao elaborar dois momentos decisivos deste consumo: i) uma etapa que se processa nos aeroportos brasileiros e compreende *check in* e embarque; ii) outra etapa que se processa durante o uso ou consumo do serviço adquirido, e que se configura no próprio ato de viajar de avião.

São dois momentos que moldam as percepções de confiança e de qualidade dos serviços aéreos sobre os quatro atributos: confiabilidade, tangibilidade, segurança e empatia do prestador de serviços. O estudo da satisfação do cliente ressalta a avaliação da qualidade dos serviços prestados, e cada uma das etapas do consumo apresenta modelagem específica de utilidade para o cliente, critérios esses que percebeu-se ausentes ou deficitários pela visão dos usuários.

O caos aéreo foi intensamente divulgado pelos meios de comunicação de massa, mais especificamente na primeira etapa desse consumo, ou as interações que ocorreram nos aeroportos brasileiros, onde os consumidores sofreram atrasos por longos períodos. Constatase um paradoxo do caos aéreo que provocou uma intensa cobertura por parte dos meios de comunicação, mas que não foi capaz de produzir informações para os consumidores que vivenciavam aqueles momentos. Essa falta de informação nos aeroportos para os indivíduos foi um dos maiores motivos para as insatisfações dos executivos, que se sentiam desprestigiados enquanto consumidores que empenhavam um pagamento por um serviço prometido. A falta de satisfação das companhias aéreas e as informações sobre possíveis problemas técnicos envolvendo controladores aéreos, fabricantes de aeronaves, agências reguladoras governamentais e administradores de aeroportos contextualizavam um cenário de descaso para o consumidor que gerou perda de confiança institucional.

Portanto, a crise aérea brasileira gerou perda de confiança da amostra no setor e, conseqüentemente, as empresas aéreas perderam reputação e suas marcas se fragilizaram. Sobrepuja, também, uma análise dos executivos entrevistados que observaram o comportamento dos próprios consumidores atuando no seu coletivo, questionando as discrepâncias de comportamento que há na atualidade por parte dos usuários desse serviço.

A popularização deste consumo recebeu algumas críticas por conta da percepção que as companhias aéreas não sabem lidar com as diferenças, como a eliminação dos tipos diferenciados de serviços durante o voo traduzidos em diferentes classes de produto (ex.: *business class, executive class*).

Os indivíduos pesquisados não querem abrir mão dos valores agregados que as viagens aéreas trazem, como um ambiente confortável e de alto nível. Para eles, não importa que as passagens aéreas tenham ficado mais baratas e que consumidores de outras faixas econômicas tenham chegado a este consumo, mas se ressentem com o tratamento mais informal e a massificação que o fez perder privilégios, afetando o possível prazer da viagem. As críticas aos funcionários do setor aéreo são contundentes, deixando claro que não estão devidamente habilitados para interagir com este consumidor mais exigente.

Com base nos dados colhidos, é possível afirmar que a crise aérea brasileira não contou com apenas um epicentro detonador: ela contou com acidentes aéreos, greve de controladores de vôos e problemas pontuais por um longo período. Vários sinais diretos ou indiretos apontaram a presença de problemas intermitentes e a multiplicidade de problemas demandou diversos planos que não foram capazes de mitigar a crise, como atestou a entidade de defesa do consumidor - PROCON-SP, ou resolver os problemas experimentados pelos usuários. Três foram as entidades que reconheceram oficialmente a insatisfação do consumidor: i) as empresas aéreas, através de seu Sindicato, ao perceber os efeitos da comunicação sem controle, já de domínio público, como acontece em momentos de crise; ii) a Infraero, que trocou de gestor reconhecendo que os passageiros não recebiam informações corretas e tendo em foco a segurança dos passageiros e iii) o PROCON-SP, com sua nota oficial de 02/04/2007.

Os entrevistados alegaram ter toda uma relação de consumo alterada, e não ter muitas alternativas a não ser esperar pelos vôos em aeroportos lotados e, posteriormente, reclamar em entidades de defesa do consumidor ou em juízo. Do exposto, emergiram da pesquisa, três elementos de confiança inesperados: i) os funcionários das empresas aéreas; ii) a frota de aeronaves disponibilizadas pelas empresas aéreas, iii) a regulação, já que há consumidores que percebem que todas as companhias obedecem regras para operarem no mercado. Os passageiros executivos enxergam nos funcionários que prestam serviços, uma marca a ser representada com o máximo de dignidade e cordialidade, sem que as interações ganhem cores intimistas, posto que são clientes que querem ser respeitados.

Quanto às aeronaves, a pesquisa aponta que os indivíduos atentos à frota disponibilizada estão, de fato, buscando a tangibilização da segurança, através da tecnologia disponível e da manutenção, entre outros sinais que as aeronaves podem transmitir para a confiança do sujeito. Em outra instância, a crise aérea provocou um novo comportamento dos entrevistados e o amadurecimento da consciência sobre seus direitos, que propiciou o exercício de novas práticas sociais a serem confirmadas ao longo do tempo como, por exemplo, a exigência do cumprimento das obrigações contratuais no seu aspecto mais amplo do serviço oferecido (ex.: ressarcimento de bagagem e atrasos ocorridos).

O estudo sobre a crise aérea tem como propósito gerar conhecimento em todas as áreas do conhecimento para eliminá-las, evitá-las e, em última instância, administrá-las. Este estudo sobre a confiança de um grupo de consumidores que vivenciaram um momento de crise não apresentou uma resposta maniqueísta e polarizada, de fácil apreensão. Mas o grande aprendizado foi evidenciar que os entrevistados aspiram confiar institucionalmente em todo o setor aéreo, representado pelas companhias aéreas, os demais atores e o próprio país.

Mais do que isso, o trabalho apresentou algumas das nuances das emoções humanas em diversas matizes de confiança que moldaram um complexo painel sobre o consumo aéreo. A percepção coletiva apresentada pelos usuários é da queda da qualidade do serviço

oferecido. Questiona-se se haverá uma possível acomodação dos usuários em relação a essa nova realidade ou se haverá reações contestatórias pela volta ao padrão anterior.

O mundo corporativo por possuir interfaces críticas e constantes com os serviços aéreos tem especial contribuição na observação e ponderações sobre o caos aéreo brasileiro, para que este setor tenha êxito em seus empreendimentos, mesmo nos momentos de adversidade, situações potencialmente comuns ao cotidiano das empresas atuantes no mercado.

## CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das maiores dificuldades da modelagem desta pesquisa foi a de fazer a inclusão e exclusão seletiva de temas e informações, uma vez que houve abundância no material coletado, tanto nas pesquisas exploratórias, como na pesquisa de campo. Por esse motivo, a abertura conceitual se mostrou fértil na sugestão de pesquisas futuras, relacionadas a seguir.

No campo do comportamento do consumidor, extrapolou o escopo dessa pesquisa associar a alta frequência de viagens aéreas ou o tempo que o indivíduo utiliza os serviços aéreos com os níveis de expectativa e prazer produzidos por esse consumo. Suspeita-se que à medida que os indivíduos percebem a viagem aérea como parte da rotina profissional, haja uma perda das percepções relativas ao ineditismo do consumo, bem como as transformações destas, coloca-se que o estudo dessa relação merece ser aprofundado.

A função psicológica do produto viagem aérea merece ser estudada com maior profundidade, uma vez que os consumidores *time sensitives* demonstraram uma conceituação bastante singular deste produto. Essa abertura pode contemplar um aprofundamento sobre os novos passageiros das viagens aéreas, posto que o trabalho sugere uma diferença em relação aos passageiros do passado recente.

O trabalho utilizou informações do campo jurídico, que também podem ser aprofundadas posteriormente. No campo da psicologia, sugere-se investigar a origem do medo de voar nos consumidores, e suas correlações com aspectos de ordem racional, emocional, considerando as imposições da vida moderna e o dilema de colocar a vida em risco para atender ao papel profissional.

Sugerem-se pesquisas posteriores que atestem possíveis diferenças entre o passageiro executivo e o passageiro turista eventual a lazer, para avaliações comparativas e modelagens de novos produtos mais adequados a cada um dos perfis. Cabe investigar como se processa a percepção sobre a qualidade percebida nos consumidores que tiram suas conclusões sobre a manutenção da frota e fazem livres associações com a empresa e sua marca.

A barrinha de cereal oferecida como refeição pode derivar um estudo sobre a sua representação social, já que neste trabalho o termo “barrinha de cereal” por vezes foi utilizado como metáfora para o empobrecimento do setor aéreo e a redução dos serviços prestados.

Sugere-se, a partir da definição do turismo, apurar, por exemplo, a população que viaja por vôos domésticos no Brasil, qual o percentual que pernoita no local, ou ainda, qual a representatividade do quadrilátero do Sudeste com a ponte aérea (Rio/SP, Rio/BSB, SP/BSB, SP/BH, RJ/BH) no mercado doméstico com e sem pernoite, desenvolvendo análises para uma maior compreensão do setor no país que comprova que o transporte aéreo depende do turismo. Um debate a ser aprofundado diz respeito a apurar em quanto o setor aéreo impacta a economia brasileira. São estudos dessa natureza que os Estados Unidos e Europa fazem com muita rapidez e produzem dados que permitem realizar a gestão do setor, e, conseqüentemente, do próprio país, tais como: a redução de x% das linhas aéreas de um determinado aeroporto impactará em quanto na economia local? São pesquisas que devem germinar de dados estruturados em institutos econômicos, tais como IPEA ou IBGE.

Abre-se aqui a possibilidade de novos estudos para responder aos questionamentos sobre a quem caberia a formatação do produto viagem aérea, se ele se configura como uma responsabilidade da esfera pública na tentativa de fomentar a economia regional, e/ou da esfera privada das empresas aéreas que interagem diariamente com os consumidores e que coletam informações sobre suas necessidades prementes. A limitação da pesquisa não permitiu inferir e definir em que medida as respostas foram dadas pelo consumidor ou pelo cidadão. Outra sugestão é a produção de um ensaio que indique a quem caberia a responsabilidade de fazer com que o consumidor se sinta seguro, se esse papel caberia aos órgãos reguladores ou às empresas aéreas prestadoras de serviço.

No campo da crise e das mudanças sociais, sugere-se investigar futuramente a relação entre o setor aéreo e as questões ambientais, objetivando a busca de dados e inventários de emissões de CO<sub>2</sub> por deslocamento do transporte aéreo e viário contra as toneladas de CO<sub>2</sub> emitidas pelo setor industrial.

Como a delimitação do estudo não pretendeu aprofundar questões da esfera pública ou de infra-estrutura na proposta tripartite do setor aéreo, esses dois vértices podem ser mais detalhados em estudos futuros.

Esse debate sugere novas pesquisas para apurar em que medida o consumidor percebe as companhias aéreas como representantes dos valores de um país. O material coletado poderá ainda ser desdobrado nas análises sobre o posicionamento das marcas e suas relações com a crise aérea.

Sugerem-se mais estudos em dois elementos de confiança: i) o papel dos funcionários das empresas aéreas nas relações de consumo, e ii) os simbolismos que a frota de aeronaves disponibilizadas pelo setor aéreo pode representar.

Para os estudiosos sobre crises organizacionais, o trabalho não foi capaz de remontar historicamente a crise aérea brasileira e as responsabilidades diretas de cada ator envolvido, sendo esta uma sugestão para um trabalho futuro. Os dados apurados, aqui, não são suficientes para desenhar o ciclo de vida da crise, uma vez que a espiral dos acontecimentos duraram meses e seus efeitos ainda devem ser investigados como causalidade ou simplesmente fatores de correlação. Outras informações que surgiram na mídia na fase de encerramento do trabalho, como a falência da empresa aérea Alitalia divulgada pela autoridade civil da aviação italiana - Enac, apontam para uma possível crise mundial da aviação.

A falta de opções, a inexistência da conveniência na oferta de passagens aéreas e o forte desejo do consumidor de ter mais liberdade no ir e vir, ou mais mobilidade, pode gerar novas pesquisas a cerca destas frustrações, considerando as duas etapas de consumo apontadas neste trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAUJO, M.A.V.; PRIMO, M.A.M.; ARAUJO, F.J.C. Relação entre Recuperação de Falhas, Satisfação dos Clientes e intenção de recompra futura: Estudo de Caso em uma empresa de Telecomunicações. XXVI ENEGEP. 2006
- ARRUDA E ARRUDA - Satisfação do cliente das companhias aéreas brasileiras, Arruda e Arruda, 1998 – ERA – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.38, n.3, p.25-33. Jul./Set.1998.
- BARBOSA, Livia (Org.); CAMPBELL, Colin (Org.). Cultura, consumo e identidade. 1ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 204 p.
- BARDIN, LAURENCE. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70. 1977.
- BATESON, J.; HOFFMAM, K. Marketing de Serviços. Porto Alegre: Bookmam, 2001.
- BEBER, S.J.N. “Estudo exploratório da insatisfação do consumidor com os serviços prestados por assistências técnicas autorizadas de automóveis”. Porto Alegre. Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de mestre em Adm do Programa de Pós Graduação em Adm da UFRGS (2000).
- BENJAMIN, Antonio Herman V. O transporte aéreo e o Código de Defesa do Consumidor. In Revista de Direito do Consumidor, n.26, São Paulo: Revista dos Tribunais, abr-jun, 1998. p.33-44
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Serviços de marketing: competindo através da qualidade. Tradução: Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese-Norma, 1992. 238 p.
- BETTINI. Um retrato da Aviação Regional no Brasil. Documento de Trabalho no.18 – Acervo Científico do Núcleo de estudos em Competição e Regulação do Transporte aéreo (NECTAR). São José dos Campos, SP. Disponível em [www.nectar.ita.br](http://www.nectar.ita.br). 2007
- BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREAULT, M. S. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. Journal of Marketing, vol. 54, pg. 71-84, 1990
- CAPRA, Fritjof. As conexões ocultas. Ciência para uma vida sustentável. Editora Cultrix. 2002. 296p.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, P. A. Metodologia Científica. 5ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHAUVEL, M. A. A satisfação do consumidor no pensamento de marketing: revisão da literatura. In: Encontro anual da Associação Brasileira dos Programas de Pós Graduação em Administração, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Resumo dos trabalhos e CD-ROM... Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. p. 16.
- COSTA, C.S.R.; LUCIAN, R. A Logística Reversa e sua Influência no Risco percebido em um Ambiente de Compra Online. Revista de Administração da UNIMEP, v. 6, n. 2, Maio / Agosto – 2008
- CORDELL, D. M. Risk Tolerance in two Dimensions. Journal of Financial Planning, p.30-36, May 2002.
- CRESCITELLI, Edson; AKEMI, Ana. Marketing de relacionamento entre fabricantes e vendedores do varejo. Revista Administração em Diálogo, N. 8 (2006)
- DEMO, Pedro. Complexidade e Aprendizagem.A dinâmica não linear do conhecimento. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

- DOS SANTOS C.P., FERNANDES D. V.H. Fernandes. A Recuperação de Serviços como Ferramenta de Relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. RAE. VOL. 48, Nº1 JAN./MAR. 2008
- DUBE, L., MAUTE, M.F. (1998), “Defensive Strategies for Managing Satisfaction and Loyalty in the Service Industry”, *Psychology & Marketing*, 15, (8), 775-791.
- FEARN-BANKS, Kathleen. *Crisis Communications: a casebook approach*. Mahwah, New Jersey: LEA, 1996, 330p.
- FODDY, W. *Constructing Questions for interviews and questionnaires -Theory and Practice in Social Research*. New York: Cambridge University Press. 1993
- FOLKES, Valerie. *Consumer Reactions to Product Failure: an Attributional Approach*. *Journal of Consumer Research*, v. 10, n. 4, março/1984.
- FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de, JASSINEK Raquel. Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphnix : Editora Sagra Luzzarto, 2000.176 pág.
- FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: sedução ou carisma? Tese (Doutorado em Administração)*, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1997, 122p.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Crítérios de Excelência*. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GALINDO, F.; NOGUEIRA, H.. O apagão aéreo no Brasil: o gerenciamento de crise e os efeitos sobre o relacionamento dos consumidores com as empresas aéreas. In: XI SEMEAD - FEA/USP, 2008, São Paulo. XI SEMEAD - FEA/USP, 2008
- GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.
- GOLEMAN, D. *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GONZÁLEZ-HERRERO, Alfonso & PRATT, Cornelius B. How to manage a crisis before or whenever it hits. *Public Relations Quarterly*, 1995, v. 40, n. 1, pp. 25-29.
- GREGORI, Maria Stella. A responsabilidade civil do transporte aéreo nas relações de consumo. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, 45, 30/09/2007 [Internet].Disponível em [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=2223](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2223). Acesso em 28/05/2008.
- GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision Journal*, Londres, v. 35, n. 4, p. 322-352, 1997.
- HARTLEY, Robert. *Marketing mistakes and successes*. Jhon Wiley & Sons, Inc. USA: 2001, 8ª.ed. 359p.
- HIRSCHMAN, A.O. *De Consumidor a Cidadão – Atividade Privada e Participação na Vida Pública*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1983.
- HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J.A.; PIERCY, N.F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.

HOUAISS, Antônio e VILLAR, Mauro de Salles. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, elaborado no Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HURLEY, R.F., "The Decision to Trust," Harvard Business Review. Boston: Vol. 84, Iss. 9; p. 55. 2006. Disponível em

[http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item\\_detail.jhtml;j](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml;j)

JÚNIOR, J.F., EISENBERG, J. Dormindo com o Inimigo: Uma Crítica ao Conceito de Confiança. Dados – Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, Vol. 49, no 3, 2006, pp. 457 a 481.

KAPFERER, Jean-Noël. As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes. Tradução Arnaldo Ryngeblum. – 3.ed. – Porto Alegre ; Bookman, 2003.

KIYOHARA, Jefferson H. “Gerenciando crises corporativas – importância, processo e tópicos recentes”. Anais do V SEMEAD. São Paulo, 2001.

KOTLER, P. What consumerism means for marketers. Harvard Business Review, vol. 50, no. 3, may/june 1972. (pp. 48-57).

KOTLER, Philip. Marketing. Tradução H. de Barros. São Paulo: Atlas, 1980

KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOVACS, M.H.; FARIAS, S.A. de; Dimensões de riscos percebidos nas compras pela internet. RAE-eletrônica, v. 3, n. 2, Art. 15, jul./dez. 2004

KUNSCH, Margarida Maria. Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo : Summus, 1997, 158p.

LEVITT, Steven D., DUBNER, Stephen J. Freakonomics: o Lado Oculto e Inesperado de Tudo que nos Afeta . 1ª. Edição. 2000. pág 272.

LOHMANN, G; ESPIRITO SANTO JR, R. A. . Impactos Econômicos e os Efeitos Multiplicadores dos Aeroportos. In: Confederação Nacional do Transporte CNT. (Org.). Transporte em Transformação IV - Trabalhos Vencedores do Prêmio CNT Produção Acadêmica 1999. São Paulo: Makron Books Ltda, 2001, v. , p. 101-116.

LOHMANN, G; ESPIRITO SANTO JR, R. A. . O Turismo e o Transporte Aéreo como Multiplicadores Socioeconômicos. In: XV Congresso da Associação Nacional de Pesquisa e Ensino em Transportes (ANPET), 2001, Campinas, SP. Panorama Nacional da Pesquisa em Transportes 2001 - Anais do XV Congresso da ANPET. Campinas : Associação Nacional de Pesquisa e Ensino em Transportes, 2001. v. 2. p. 225-232.

LOVELOCK, C. WRIGHT, L. Serviços : marketing e gestão. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo : Saraiva, 2001.

LUHMANN, N. Trust and Power. Nova York, Wiley. 1979

LÜNDASEN, S. Podemos confiar nas medidas de confiança? Opinião Pública, Campinas, Vol. VIII, nº2, pp.304-327, 2002.

MAYER, Verônica Feder. Percepções de injustiça em aumentos de preços e serviços. Dependência do comprador, relevância do serviço, emoções e intenções de comportamento. 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD, Rio de Janeiro.

- MESTIERI, Carlos E. & de MELO, Waltemir. Auditoria de opinião. In KUNSCH, Margarida Maria K. (org). Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997, pp. 18-25.
- McKEENA, Regis. Estratégias de Marketing em tempos de crise. Rio de Janeiro: Campus, 1989
- MELLO, S.C.B., VIEIRA, R.S.G., FONSECA, F.R.B., NETO, A.F.S., GOUVEIA, T.B., CORDEIRO, A.T. Diferentes tipos de serviços implicam em diferenciadas estratégias redutoras de risco percebido: um estudo em academias de ginástica, fast-foods e laboratórios de análises clínicas; XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002 ENEGEP 2002
- MILLER, Daniel. Teoria das Compras: o que orienta a escolha dos consumidores. São Paulo: Nobel, 2002.
- MILLER, I. W.; NORMAN, W.H. Learned helplessness in humans: a review and Attribution theory model. Psychological Bulletin, 86, p. 93-118, 1979.
- MITROFF, Ian I., PEARSON, Christine M. & HARRINGTON, L. Katherine. The essential guide to managing corporate crises. New York: Oxford, 1996, 208p.
- MORIN, Edgar. Pour une crisologie. Communications, v. 25, 1976, pp. 149–162.
- MOWEN, John C. Consumer Behavior. 4a. ed., Englewood Cliffs (NJ): Prentice- Hall, 1995.
- NEVES, Roberto de Castro. Crises Empresariais com a opinião pública: como evitá-las e administrá-las. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. 248 páginas
- NOVELLI, J.G.N., FISCHER, R.M., MAZZON, J.A. Fatores de Confiança Interpessoal no Ambiente de Trabalho. R.Adm., São Paulo, v.41, n.4, p.442-452, out./nov./dez. 2006
- OLIVEIRA, Alessandro V.M. Regulação da Oferta no Transporte Aéreo: Do Comportamento de Operadoras em Mercados Liberalizados Aos Atritos que Emergem da Interface Público-Privado. Documento de Trabalho No.024 – Acervo Científico do Núcleo de Estudos em Competição e Regulação do Transporte Aéreo (NECTAR). São José dos Campos, SP. Disponível em [WWW.nectar.ita.br](http://WWW.nectar.ita.br). 2007.
- OLIVER, Richard L. Satisfaction – a behavioral perspective on consumer. Irwin- McGraw-Hill, 1996
- 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 (ISBN:85-7439-009-7). Rio de Janeiro, Editora UniverCidade, 2001.
- PATTON, Michael Quinn. Qualitative Evaluation and Research Methods. Sage Publication, London, 1990.
- PEARSON, Cristine M. & MITROOF, Ian I. From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. Academy of Management Executive, , v. 7, 1993, pp. 48–58.
- PORTILHO, Fátima. Sustentabilidade Ambiental, Consumo e Cidadania. São Paulo: Cortez, 2005.
- PUTNAM, Robert. Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas. 1996

- REIS, B.P.W. Capital Social e Confiança: Questões de Teoria e Método. Rev. Sociol. Polít., Curitiba, 21, p. 35-49, nov. 2003
- ROBERTS, Kevin. Lovemarks – o futuro além das marcas. M. Books do Brasil Editora Ltda. 2005
- ROCHA, A., CHRISTENSEN, C. Marketing – Teoria e Prática no Brasil. 2ª.ed. – São Paulo : Atlas, 1999
- ROSSI, Carlos Alberto V.; SLONGO, Luiz Antonio. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. Anais do XXIo. ENANPAD/Marketing, 1997.
- RUGO, Vanessa. How to communicate and prepare for a crisis. Waste Age, Overland Park, mar.2001, pp.42-44
- SALINAS, Adriana Vieira. Crises Organizacionais são uma questão de ciclos?: Notas críticas e Reflexões sobre o Campo da Gestão de Crises. In: Encontro Anual da Associação Brasileira dos Programas de Pós Graduação em Administração. ANPAD, 2001.
- SANTANA, Guilherme Guimarães. Administração de crises: um novo paradigma. Anais do 24º encontro da Anpad (Cd-rom), 2000.
- SASSER, W. Earl; JONES, Thomas O. Why Satisfied Customers Defect. Harvard Business Review, nov.-dec./1995, p. 88-99.
- SENNETT, Richard. Respeito. A formação do caráter em um mundo desigual. São Paulo: Ed. Record, 2004, 333p.
- SHRIVASTAVA, Paul & MITROFF, Ian I. Strategic management of corporate crises. Columbia Journal of World Business. v. 22, n.1, 1987, pp. 5-21.
- SIMMS, Jane. Controlling a crisis. Marketing. London. 09.nov.2000. pp. 45-46
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. Administração. 5. ed. Trad. Calado A. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.
- VIEIRA, K.M., GAVA A.M., GeENDELSKY, V.R.D. Tolerância ao Risco: desenvolvimento e validação de um instrumento. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006
- WEBER, R.P. Basic content analysis. Sage University paper, 1990. 96 p.
- ZEITHMAL, Valerie A.; BITNER, Mary J. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

### **OUTRAS REFERÊNCIAS**

- ESPÍRITO SANTO, Respício A. Jr, D.Sc. Entrevista concedida e gravada em 06/06/08 com o Especialista sobre o Setor Aéreo, Professor Adjunto da UFRJ e Presidente do Instituto Brasileiro de Estudos Estratégicos e de Políticas Públicas em Transporte Aéreo – CEPTA. Rio de Janeiro, 2008.
- Site da Agência Brasil – Radiobras  
<http://www.agenciabrasil.gov.br/media/imagens/2007/12/24/1614ac005.jpg/view>
- Site da ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil  
<http://www.anac.gov.br>

Site da ANDEP – Associação Nacional em Defesa dos Direitos dos Passageiros do Transporte Aéreo: Cláudio Candiota Filho, Presidente  
<http://www.andep.com.br>

Site do Centro de gerenciamento da Navegação Aérea (Hotran)  
<http://www.cgna.gov.br/links/links.htm>

Site do CEPTA – Instituto Brasileiro de Estudos Estratégicos e de Políticas Públicas em Transporte Aéreo  
<http://www.institutocepta.org>

Site do CDC – Código de Defesa do Consumidor, artigo 6o., inciso III.  
<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L8078.htm> em 15/12/2007.

Site do Código Brasileiro da Aeronáutica. Lei no. 7565 de 19 de dezembro de 1986.  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7565.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7565.htm)

Site da Constituição da República Federativa do Brasil (1998).  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)

Site da Força Aérea Brasileira  
<http://www.fab.mil.br/portal/capa/index.php>

Site do GAO – Government Accountability Office (U.S. GAO)  
<http://www.gao.gov/>

Site G1 – Economia e Negócios  
[http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL139319-9356,00.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL139319-9356,00.html)  
<http://g1.globo.com/Noticias/Politica/0,,MUL83772-5601,00.html>

Site do IATA – International Air Transport Association  
<https://www.iata.org.br/>

Site da Infraero (2008) <HTTP://www.infraero.gov.br/estat.html>  
[http://www.infraero.gov.br/item\\_gera.php?gi=instempr&menuid=inst](http://www.infraero.gov.br/item_gera.php?gi=instempr&menuid=inst)  
[http://www.defesanet.com.br/aviacao/infraero\\_3.htm](http://www.defesanet.com.br/aviacao/infraero_3.htm)

Site de jornais nacionais:  
<http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u133553.shtml>  
<http://www.estadao.com.br/ultimas/cidades/noticias/2006/dez/06/205.htm>  
<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2007/02/10/294529032.asp>  
<http://oglobo.globo.com/pais/mat/2006/11/02/286514016.asp>  
<http://g1.globo.com/Noticias/0,,MUL6068-5605-6113,00.html>  
<http://www.estadao.com.br/ultimas/cidades/noticias/2007/fev/21/301.htm>

Site do PROCON - Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor  
<http://www.procon.sp.gov.br/noticia.asp?id=454> (02/04/2007)  
<http://www.pr.gov.br/proconpr/voos.pdf>

Site da REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS.  
<http://www.agenciabrasil.gov.br/media/imagens/2007/12/24/1614ac005.jpg/view>

Site do Senado Brasileiro.  
[www.senado.gov.br/conleg/artigos/direito/ACrisenaAviacaoBrasileira.pdf](http://www.senado.gov.br/conleg/artigos/direito/ACrisenaAviacaoBrasileira.pdf) -

Site do SNEA – Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias. Release de julho de 2007.  
<http://www.snea.com.br/releases/rel12.asp>  
[http://www.snea.com.br/estudos/importancia\\_setor\\_aereo\\_economia.pdf](http://www.snea.com.br/estudos/importancia_setor_aereo_economia.pdf)

Site da REVISTA VEJA, Edição no. 2001 de 28 de março de 2007.  
Veja On line [http://veja.abril.com.br/280307/popup\\_aviacao01.html](http://veja.abril.com.br/280307/popup_aviacao01.html)

Site dos arquivos da Revista Superinteressante, consultado em 07 de dezembro de 2008.  
[http://super.abril.com.br/superarquivo/2002/conteudo\\_120628.shtml](http://super.abril.com.br/superarquivo/2002/conteudo_120628.shtml)

## ANEXOS

### ANEXO A - A teoria do especialista Respício A. Espírito Santo Jr

Abaixo, parte da transcrição da entrevista com o Especialista sobre o Setor Aéreo, o Sr. Respício A. Espírito Santo Jr., D.Sc., Professor Adjunto da UFRJ e Presidente do Instituto Brasileiro de Estudos Estratégicos e de Políticas Públicas em Transporte Aéreo – CEPTA. A entrevista foi concedida em 06 de junho de 2008. Alguns trechos foram editados, sem detrimento do teor original, para uma melhor compreensão textual.

*A melhoria do setor aéreo depende de um país chamado Brasil, e depende do aumento na renda e uma melhor distribuição dela. Somente com mais renda, ocorrerá a democratização do transporte aéreo e a população poderá consumir mais aviação, assim como ocorre com canadenses, americanos, e neo zelandeses, para citar alguns exemplos.*

*Nossos modais de transporte para o turismo no Brasil concentram-se nos aeroportos e rodoviárias, e infelizmente não temos estações ferroviárias, o que seria maravilhoso para o país. Sem excluir os benefícios que a possível implantação do trem bala brasileiro pode gerar, acredito que precisamos de fato é de mais trens comuns. Vale registrar que percebemos que as recentes mudanças no transporte rodoviário deixaram-no no que eu classificaria de “muito bom”, pois ele foi obrigado a ser melhorado por conta do transporte aéreo, que também precisou se reformular para oferecer mais qualidade.*

*Respondendo à sua pergunta sobre a experiência na ponte Rio-SP com o Trem de Prata, de fato foi uma experiência que não deu certo. No meu entendimento, foram dois os motivos principais: i) porque era um trem convencional apesar de sua embalagem luxuosa; ii) porque a população precisava de algo intermediário em termos de preços, que se situasse entre o preço do avião e do ônibus para ser competitivo.*

*O seu questionamento de rumores a cerca do trem bala brasileiro está na ordem do dia, mas no meu entendimento não é um projeto viável para o momento. Sua implantação possui um custo elevadíssimo (enfaticamente) de infra-estrutura e de operação, e sua receita se apóia em duas fontes: em subsídio e em demanda. O Brasil pode ter subsídio governamental, como em outros lugares, contudo faltaria demanda em função da falta de renda. Suponhamos que o Brasil construa o trem bala para concorrer com uma ponte aérea Rio/SP. Considere que o este novo modal seja extraordinário na concorrência e consiga captar metade da ponte aérea Rio/SP. Os dados mostram que a ponte aérea movimenta um total de quatro milhões de passageiros/ano, portanto, são quatro milhões de assentos ocupados. Não obstante, o cálculo não deveria ser feito sobre o número de assentos ocupados, e sim de CPF's que voam entre Rio e SP, e, sob essa perspectiva, o índice de brasileiros que viajam de avião cai drasticamente.*

*Essa é a minha teoria, pois por conta dessa observação, o mercado doméstico brasileiro ainda não apresenta excelência comercial. Defendo a teoria que isso só acontecerá de fato quando o setor aéreo apresentar um bom número de CPF's voando, como acontece nos mercados europeu, o intra europeu e americano. Não concordo com a hipótese que entende como mercado robusto uma realidade que apresenta 1,5 milhão de CPF's viajando como se fossem 40 milhões de passageiros. No meu ponto de vista, é uma concentração extraordinária de renda e de vitalidade do setor aéreo, que opera se relacionando como 1,5 milhão de indivíduos. Será importante para o país e para o setor quando indivíduos se deslocarem entre os Estados para assistirem um jogo do campeonato brasileiro, assim como muita gente sai de Dallas pra ver jogo de beisebol e volta no final do dia.*

*É por conta desta perspectiva que a implantação dos trens bala deveria ser analisada. Se este modal canibalizar o setor aéreo, tirando a metade dos quatro milhões de assentos*

*ocupados e dividindo o volume total, nenhuma das duas operações conseguirá se pagar. São operações custosas que demandam fôlego de investimento, tal qual o Eurotúnel que foi subsidiado por muitos anos.*

*Os problemas de poucos indivíduos circulando tem desdobramentos na logística do setor. As empresas aéreas não dispõem de aeronaves no tamanho adequado – se a real demanda de uma linha aérea gira em torno de 10 pessoas por dia, essa demanda requer uma aeronave adequada a esse volume. Por esse motivo, o empreendedorismo é de vital importância, posto que é preciso ter investidores que identifiquem mercados e que tenham vontade e disposição financeira e ideológica para montar um negócio. As dificuldades residem em encontrar empreendedores que tenham capital, disposição, e habilidade para enfrentar a burocracia e poder ter uma empresa aérea no Brasil.*

*Há uma discussão sobre a inclusão de novos consumidores no transporte aéreo e a sua popularização. Se isso acontecer no Brasil de fato, estará repetindo um fenômeno que se aproxima da realidade dos países desenvolvidos. O modelo orientado para as classes A/B pertence ao passado, onde a viagem aérea era associada a “charme e glamour”. A sociedade ainda não desenvolveu essa percepção e, por esse motivo, ainda não aceita completamente a reformulação das linhas e de seus itens de composição, como a reformulação das refeições e a inclusão da barrinha de cereal. De fato, os clientes ainda questionam a popularização, bem como existem poucos gestores públicos e privados da aviação com plena aceitação deste fato. Alguns gestores ligados aos aeroportos rejeitam a popularização do setor temendo que eles se transformem em rodoviárias, contudo, toda a economia será mais pulsante a partir do momento que a sociedade puder viajar com mais intensidade, não importa se é o executivo, o turista de primeira classe, ou o estagiário em sua primeira viagem de férias.*

*Certa vez, os alunos da disciplina que ministro no COPPE/UFRJ confirmaram uma observação empírica que o CEPTA fez sobre indivíduos que se auto segregam dos vôos aéreos, a exemplo do metrô de anos atrás que constrangia o uso pela população mais carente, por associar o metrô às classes mais abastadas ou com mais instrução. Eu pedi para os meus alunos do Mestrado investigarem as pessoas mais humildes sobre essa questão e muitos voltaram com essa constatação. Essas entrevistas informais revelaram que na viagem rodoviária, os indivíduos menos favorecidos têm a oportunidade de parar e conhecer outras pessoas. E, além disso, é possível transportar o que quiser para a família que está longe. O bagageiro do ônibus é enorme, e vai como bagagem acompanhada. Para se despachar qualquer coisa como carga aérea, o preço da viagem aumenta consideravelmente. Há também um prazer em levar pessoalmente um jogo de panelas ou uma estante desmontada e entregar para a família. Alguns dos entrevistados disseram que “avião não é pra mim”.*

*Essa foi uma pesquisa desestruturada, sem formalidade alguma, mas indicou que existe uma parte da população que se comporta assim. Indica, também, que o setor aéreo no Brasil ainda tem um grande potencial a ser explorado em benefício da população.*

## ANEXO

### Anexo B – Roteiro da entrevista



Flávia Galindo

Orientador: Antonio Fandiño

DATA DA ENTREVISTA: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

AS PERGUNTAS ABORDAM O SETOR AÉREO, BEM COMO A RECENTE CRISE AÉREA BRASILEIRA. QUEREMOS OUVI-LO LIVREMENTE, E É FUNDAMENTAL QUE EXPRESSE A SUA OPINIÃO, SEJA ELA QUAL FOR.

Com registros comportamentais.

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### PARTE 1 – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) masculino ( ) feminino

Idade: \_\_\_\_

Cidade onde mora: \_\_\_\_\_

Grau de Instrução: \_\_\_\_\_

Empresa em que trabalha: \_\_\_\_\_

Cargo : \_\_\_\_\_

Subordinados diretos: \_\_\_\_\_

Abrangência da responsabilidade profissional:

( ) local ( ) regional ( ) outros \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

Possui filhos: ( ) não ( ) sim, quantos \_\_\_\_\_

Tem medo de viajar de avião: ( ) sim ( ) não ( ) outros

Já trabalhou em companhia aérea, ou teve ligação com o setor aéreo:

( ) sim ( ) não

#### PARTE 2 – ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO SOBRE AS PERCEPÇÕES DE CONFIANÇA

Lembrete para o pesquisador: o questionário se inicia com perguntas sobre empresas do setor aéreo e relacionamento e, somente no final, pergunta-se sobre a crise aérea. O motivo é evitar a contaminação pela lembrança da crise aérea.

##### 1 - ELEMENTO “HÁBITO DE USO”:

- Quantas viagens de avião você costuma fazer por mês atualmente: \_\_\_\_\_

- E no primeiro semestre de 2007: \_\_\_\_\_

- A trabalho ou a lazer (circunstâncias de uso)? \_\_\_\_\_
- Vôos domésticos ou internacionais? \_\_\_\_\_

## 2 - ELEMENTO “DECISÃO DE COMPRA”

- Quem investe financeiramente na compra de suas passagens aéreas:  
( ) a empresa ( ) o próprio ( ) outros \_\_\_\_\_
- Por qual companhia aérea você mais fez viagens domésticas? Por quê?

## 3 - ELEMENTO “RELACIONAMENTO COM A MARCA, VALORES”

- Supondo que todas as companhias aéreas fizessem todas as rotas brasileiras, e você tivesse liberdade para optar por uma única companhia aérea para fazer todos os vôos domésticos, qual seria? E por quê?
  - Qual é a companhia aérea (nacional ou internacional) com a qual você mais se identifica? Explique sua escolha.

## 4 – ELEMENTO “DISCERNIMENTO SOBRE O SETOR”

- Fale livremente sobre a sua compreensão do setor aéreo brasileiro (agentes, responsabilidades, etc).
- O que é um serviço aéreo de qualidade para você (que atributos são relevantes)

## 5 - ELEMENTO “CONFIANÇA/CREDIBILIDADE”

- Que marca do setor aéreo mais inspira confiança em você, seja ele nacional ou internacional? Por quê?
- E que marca menos inspira confiança. Por quê? Você se lembra que evento provocou essa perda de confiança?
- Que empresa aérea você considera a mais competente? E a menos competente? Por quê?

## 6 - ELEMENTO – DIMENSÕES DE CONFIANÇA

Comente as afirmativas ou situações problema a seguir.

- “Se for possível, prefiro adiar a viagem em lugar de arriscar um vôo de uma hora, em condições adversas de tempo, já que a instabilidade obrigará a empresa a operar por instrumentos”.
- “Adquiro confiança na empresa aérea à medida que viajo por ela. Só confio plenamente nas empresas aéreas em que já pude viajar anteriormente. Quanto mais experiências, mais confio na empresa.”
- “Se a empresa tiver uma excelente reputação no mercado, mesmo sem ter a experiência de vôo, é possível que eu confie nela de imediato”.
- “Existe uma cidade que preciso visitar semanalmente a trabalho, e que apenas uma companhia aérea tem a concessão. Como ela não costuma cumprir horários regularmente, diminuí minha frequência de vôo para a região modificando minha agenda profissional, por não confiar na companhia”
- “Geralmente me sinto seguro nas viagens aéreas”.
- “Acredito que as empresas aéreas nacionais são bastante previsíveis e íntegras, procurando honrar seus compromissos com os consumidores”.
- “Pela minha experiência, as empresas do setor aéreo compreendem a importância estratégica da comunicação com os clientes, e prestam informação de qualidade, aberta e franca com os usuários”.

### **PARTE 3 – ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO SOBRE AS PERCEPÇÕES DE CRISE**

#### 7 – ELEMENTO “RESIDUAL DA CRISE AÉREA”

- Quando alguém comenta sobre a crise aérea, qual a primeira imagem que lhe vem a mente? Por quê?
- Que sentimentos e sensações a lembrança da crise aérea desperta em você?
- No seu entendimento, qual foi a dimensão da crise aérea?
- Que palavra você escolheria para sintetizar os efeitos da crise aérea?

#### 8 – ELEMENTO “RESPONSABILIDADE INSTITUCIONAL”

- Você consegue identificar uma única empresa que tenha sido responsável pelo caos aéreo?
- Que associações, órgãos setoriais ou empresas você associa à crise aérea brasileira?
- Você atribui responsabilidade direta para os órgãos do governo sobre a crise aérea brasileira? Por quê?
- Em caso afirmativo, isso minimiza a responsabilidade das empresas aéreas? Por quê?

#### 9 – ELEMENTO “PERCEPÇÃO DE TEMPO DA CRISE”

- Para você, quanto tempo durou a crise aérea

#### 10 – ELEMENTO “HISTÓRICO DOS ACIDENTES AÉREOS”

- Quando eu falo em acidente aéreo, que eventos lhe vem à mente?

#### 11 – ELEMENTO “PAPEL DA MÍDIA”

- Qual a sua percepção sobre o papel da mídia na cobertura jornalística do apagão aéreo?
- Qual a sua percepção sobre a postura das empresas aéreas brasileiras durante a fase mais crítica do apagão aéreo?

12 - PERGUNTA DIRETA - De que forma o caos aéreo afetou a sua relação com as empresas aéreas brasileiras?

#### 13 - SIGNIFICADOS DA MARCA

Citaremos algumas marcas do setor aéreo e você fala livremente o que associa a elas:

TAM -

GOL -

VARIG -

WEBJET -

OCEANAIR –

AMERICAN AIRLINES –

UNITED AIRLINES -

DELTA AIRLINES –

AIR FRANCE –

AIR PORTUGAL –

AEROLÍNEAS ARGENTINAS -

## ANEXOS

### ANEXO C – Pesquisa exploratória sobre a crise aérea

Neste anexo está transcrita a metodologia da primeira pesquisa exploratória, em formato editado. A pesquisa foi publicada no seguinte artigo:

*GALINDO, F.; NOGUEIRA, H.. O apagão aéreo no Brasil: o gerenciamento de crise e os efeitos sobre o relacionamento dos consumidores com as empresas aéreas. In: XI SEMEAD - FEA/USP, 2008, São Paulo. XI SEMEAD - FEA/USP, 2008*

Apresentam-se os seguintes tópicos:

1. Dados conjunturais
2. A constatação de insatisfação dos usuários no período da crise aérea
3. Pesquisa de campo exploratória

#### **1. Dados conjunturais**

Para dimensionar a extensão dos efeitos da crise, considerou-se os dados da ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil - de 2006: i) cerca de 330 milhões de pessoas passaram em 2006 pelos aeroportos brasileiros, sendo aproximadamente 83 milhões de passageiros; ii) somente o Aeroporto Internacional de Guarulhos, em São Paulo, o maior em número de passageiros gerou 53 mil empregos diretos e indiretos; i) teve um movimento diário superior a 100 mil pessoas e um movimento anual que chega a 13 milhões de passageiros.

Em 29 de setembro de 2006, um dos aviões da Companhia Aérea GOL se chocou com um jato Legacy. Até esse momento, a pontualidade dos aviões brasileiros seguia os padrões internacionais e, na sequência deste evento, outros fatos geraram desdobramentos e repercussões que eclodiram no dia 05/12/2006 com uma pane sem precedentes nos aeroportos brasileiros. Neste dia, os aviões monitorados pelo Cindacta 1 de Brasília sofreram com o maior apagão do tráfego aéreo do país, obrigando a suspensão de todos os vôos controlados por Brasília por mais de seis horas, afetando principalmente São Paulo e Minas Gerais.

Em 30/03/2007, entrou em cena um novo ator da crise aérea representada pelos controladores de vôo, quando o Jornal Folha de São Paulo divulgou que a paralisação destes profissionais, causou novo apagão aéreo o país, afetando as operações em aeroportos de diversas regiões. Este fato indica como são muitos os atores envolvidos na crise aérea, e torna-se necessário identificar a quem caberia a responsabilidade do atendimento aos usuários dos vôos aéreos para estabelecer a relação de consumo.

De acordo com o art.6º, inciso III do Código de Defesa do Consumidor, cabe às companhias aéreas prestar todas as informações sobre o vôo contratado. Considerando os baixos índices de pontualidade apontados pela ANAC e a forte cobertura na mídia de massa registrando aeroportos lotados e consumidores insatisfeitos, a regra não foi rigorosamente cumprida no período analisado.

No dia 02/04/2007, a Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor divulgou nota oficial em que, entre outros tópicos, afirmava: i) apesar de algumas empresas colocarem em prática alguma proposta de contingenciamento, o PROCON-SP entendia que eram tímidas perto dos problemas enfrentados.

Em 10 de julho de 2007, o Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias divulgou nota oficial estimativa estipulando que o prejuízo das companhias aéreas com a crise ultrapassou R\$ 100 milhões. Os prejuízos incluíam apenas os aspectos de fácil contabilização, como os gastos adicionais com querosene, pagamento de horas extras para a tripulação, taxas

de permanência nos aeroportos e gastos de hospedagem e alimentação dos passageiros. O documento complementa:

*“devem ser computados os danos morais, pertinentes aos prejuízos causados à imagem pública das empresas, em decorrência dos acontecimentos que deterioraram a qualidade dos serviços e aos incidentes correlatos, em razão da ampla cobertura negativa, feita pela mídia, de tais fatos. Mesmo reconhecendo-se a dificuldade em quantificar-se o prejuízo devido à insatisfação do público usuário, com conseqüente efeito multiplicador por comunicação interpessoal, perda de credibilidade, etc, no caso particular de notícias e referências na mídia, especialistas avaliam que a divulgação institucional de caráter negativo, em órgãos de imprensa, rádio, televisão etc, tem um impacto correspondente aproximadamente ao dobro do que teria divulgação semelhante (em termos de espaço na publicação, tempo de irradiação, etc) se feita em caráter positivo, favorável. Daí, estimando-se a quantidade de divulgação negativa feita, as empresas poderão avaliar, com base nos preços de publicidade praticados pelos diferentes órgãos da mídia, o valor do prejuízo incorrido à imagem pública em virtude das notícias e referências negativas surgidas quando da situação anormal do tráfego aéreo brasileiro.”*

Novos dados foram divulgados pela imprensa ao grande público, como a informação de setembro de 2007 da agência G1 de notícias, em seu caderno de Economia e Negócios. A matéria abordava a pesquisa realizada pela consultoria econômica MB Associados e patrocinada pelo jornal “Estado de São Paulo”, com objetivo de medir o prejuízo das empresas aéreas, do setor de turismo de lazer e de negócios. Os resultados atestaram que a crise não afetou somente os cofres das empresas aéreas brasileiras, mas cerca de 50 setores diferentes da economia que dependem dos turistas para sobreviver, ou seja, táxis, toda a cadeia hoteleira, empresas de turismo, restaurantes e lojas comerciais.

Segundo a Associação Brasileira de Agências de Viagens, a venda de pacotes turísticos no primeiro semestre de 2007 caiu entre 20% e 25% em relação ao mesmo período de 2006.

A insatisfação dos usuários foi reconhecida por órgãos oficiais. Como exemplo, em 06 de agosto de 2007, o futuro presidente da Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária (Infraero), Sérgio Gaudenzi, afirmou ao Globo Online que, como usuário dos aeroportos brasileiros, não estaria satisfeito com o serviço oferecido. Antes de tomar posse, ele declarou:

*“vou assumir esse desafio tendo como foco a segurança dos passageiros. Os passageiros precisam receber informações apuradas, precisas. Eles têm o direito de receber uma informação para ter tranquilidade na hora de voar. Eu, como usuário, não fico satisfeito com o serviço”.*

## **2. A percepção de insatisfação dos usuários, segundo as pesquisas de opinião pública**

Os dados anteriores demonstram que durante a crise, os usuários não puderam exercer o pleno direito ao transporte aéreo, formalizado pelo contrato de compra do serviço a ser prestado. Uma vez que os dias e horários comprados poderiam e eram alterados sem prévio aviso, tais ajustes e remanejamentos feitos pelos prestadores de serviços não abarcavam os interesses dos clientes. Clientes insatisfeitos nos aeroportos foram imagens comuns nos momentos mais intensos da crise aérea. Não foi possível obter dados concretos sobre o real número de clientes insatisfeitos e que levaram suas reclamações diretamente aos prestadores de serviços, mas é possível demonstrar os dados de alguns órgãos oficiais.

Em dezembro de 2006, o Procon de São Paulo realizou diversas audiências conciliatórias entre consumidores e companhias aéreas. Das 34 audiências ocorridas contra companhias aéreas, 82,35% não tiveram acordo.

Em 24 de dezembro de 2007, a mídia divulgou e, entre elas, a agência Brasil da Radiobrás, a nota sobre o desempenho do Juizado Especial do Aeroporto Internacional Juscelino Kubitschek, em Brasília, cujos conciliadores conseguiram fechar 08 acordos dos 113 atendimentos realizados. Segundo o próprio Juizado, o baixo índice seria decorrente das companhias aéreas não oferecerem possibilidades condizentes com o desejo dos passageiros e as principais reclamações versavam sobre atrasos e cancelamentos de vôos. Os juizados foram criados para tentar resolver rapidamente os conflitos, evitando ações judiciais que poderiam gerar condenações e custos adicionais.

Além dos problemas pontuais, o mercado constatou mudanças na relação entre o usuário e o setor aéreo brasileiro. Em 21 de agosto de 2007, a Agência Estado divulgou os resultados de uma pesquisa da empresa H2R Pesquisas Avançadas em conjunto com a Revista Época, quando foram realizadas pesquisas qualitativas e quantitativas, por telefone, com 240 passageiros de aviões de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife e Porto Alegre, entre os dias 3 e 11 de agosto de 2007. Desse universo, 28% dos entrevistados fazem mais de 12 viagens aéreas por ano e 25% voam de 5 a 12 vezes por ano. Os resultados foram, genericamente, os seguintes: 60% dos entrevistados disseram confiar menos nas companhias nacionais do que antes da crise aérea; 38% dos passageiros passaram a ter medo de viajar de avião. Estes mesmos passageiros afirmaram que antes dos desastres nunca tiveram medo de entrar em um avião. 16% já tinham medo de voar e continuam a temer. A soma dos resultados indica que no momento a maior parte dos usuários (54%) do sistema aéreo brasileiro tem medo de voar; 42% dos brasileiros que costumam viajar de avião estão fazendo menos viagens aéreas e 31% estão viajando menos de forma geral; 20% dos entrevistados passaram a utilizar ônibus ou carro para realizar viagens mais curtas; entre os usuários que viajam a trabalho, 32% perderam algum negócio ou reuniões profissionais devido aos problemas do sistema aéreo.

### 3. Pesquisa de campo

Realizou-se uma pesquisa com um grupo de usuários do setor. Os respondentes informaram em uma escala de "0" a "10" a expectativa em relação aos atributos de um serviço aéreo (o que consideram relevantes) e, na seqüência, deram nota sobre estes mesmos atributos, conforme as figura a seguir. O questionário teve duas intenções básicas: identificar atributos-chave da qualidade dos serviços, sob o ponto de vista dos clientes e definir os problemas da qualidade dos serviços através das diferenças entre a percepção dos clientes e o desempenho dos serviços aéreos nos aeroportos. Os respondentes têm idade entre 25 e 50 anos e todos viajam duas ou mais vezes por mês de avião em território nacional.

Além da variável idade, foram considerados os seguintes aspectos: i) período de análise: os respondentes falaram sobre suas experiências no período entre dez/2006 a março/2007; ii) gênero da amostra: 05 homens e 04 mulheres; iii) grau de instrução: 07 com pós-graduação e 02 com superior completo; iv) residência: 07 moram no Rio e 02 em SP; v) motivos de uso: todos apontaram o trabalho, fazendo viagens de lazer pontualmente.

3.1. Sobre as situações vivenciadas graças ao caos aéreo: os respondentes apontaram uma ou mais situações, conforme Tabela 1.

Tabela 1. Situações vivenciadas graças ao caos aéreo

Os vôos atrasaram por um tempo inferior a 4 horas	6	33,3 3%
---	---	------------

O voo atrasou mais de 4 horas e a companhia aérea passou informações precisas sobre o tempo de espera	2	1%	11,1
O voo atrasou mais de 4 horas e recebi informações evasivas sobre o tempo de espera	3	7%	16,6
O voo atrasou mais de 4 horas e recebi informações conflitantes e confusas sobre o tempo de espera	4	2%	22,2
O voo foi cancelado	3	7%	16,6
TOTAL DE CITAÇÕES	18	100%	100,

Com base nos dados da tabela 1, a ANAC considera, para o cálculo do índice de pontualidade, os atrasos superiores em 15 minutos. Contrastando com o grupo pesquisado é possível observar que a amostra experimentou em 50% das situações de caos, atrasos superiores em 4 horas, sendo que a maioria recebeu informações evasivas, conflitantes e confusas sobre o tempo de espera evidenciando que os profissionais de atendimento não detinham as informações necessárias para contornarem o desgaste com os usuários. Vejamos o seguinte depoimento: *"o pior de tudo é que a fase "hardcore" do apagão passou, mas os transtornos "não divulgados" e que acontecem no dia a dia continuam. Por exemplo: - pistas que fecham por causa de 3cms de água em Congonhas... atrasos em todos os voos de todo o Brasil; trafego aéreo intenso, que várias vezes fazem com que as aeronaves não consigam pousar e fiquem sobrevoando Pirassununga, Campinas, Santos.... pelo menos por uns 15/20 minutos... controle de trafego aéreo prejudicado (Cumbica, por exemplo) onde o radar principal não estava funcionando... E o piloto chamou o equipamento de "aquela porcaria"..."* Esse depoimento evidencia que o usuário assíduo dos voos aéreos elabora e elenca os diversos motivos de sua frustração como um somatório das situações inconvenientes vivenciadas e já não responsabiliza um único fator como o motivo de sua indignação.

### 3.2. Sobre as sensações experimentadas no aeroporto

Os sentimentos apontados pelo grupo estão descritos na Tabela 2. O desrespeito foi o sentimento mais apontado pelo grupo: *"após pressão, conseguimos seguir para Manaus pela 'TAM'. A 'GOL' queria que ficássemos em Recife, esquecendo nossos compromissos na capital amazonense, e que retornássemos ao aeroporto no dia seguinte."* Outro sentimento percebido no grupo foi o de irritação / raiva, conforme este depoimento: *"esse tipo de acontecimento irrita tanto as pessoas que compraram e pagaram por pacotes turísticos, quantas pessoas, como eu, que tinham reuniões e assuntos importantes a serem resolvidos - com outras pessoas envolvidas - e não conseguíamos acertar agendas."* O nervosismo revela-se nesse depoimento: *"como a gente consegue ter paciência passando diariamente por todos esses problemas? Haja paciência...!"* O discurso da respondente demonstra a intolerância com os erros sucessivos, vivenciados nos aeroportos brasileiros.

Tabela 2. Sensações vivenciadas durante o caos aéreo

Indiferença		8,00%
Nervosismo		16,00%
Medo		0,00%
Raiva		20,00%
Senti-me desrespeitado		36,00%
Irritação		20,00%
TOTAL DE CITAÇÕES	5	100,00%

### 3.3. Diferença entre expectativa e desempenho

Os respondentes informaram em uma escala de "0" a "10" a expectativa em relação aos atributos (o que consideraram relevantes) e, na seqüência, deram nota sobre estes mesmos atributos, calculados os Gaps, conforme Tabela 3.

Tabela 3. Gap dos Atributos

ATRIBUTOS	Expectativa	Desempenho		GAP
informação clara e precisa de tempo de espera	86	19	78%	-
competência para gerenciar conflito	79	20	75%	-
transmitir credibilidade	82	25	70%	-
presença / disponibilidade de um supervisor	65	23	65%	-
transmitir segurança	74	29	61%	-
oferta de serviços enquanto aguarda o voo	62	24	61%	-
Empatia (se colocar no lugar do cliente)	86	34	60%	-
Cortesia	80	34	58%	-
conforto do aeroporto para a espera	74	34	54%	-
TOTAL	688	242	65%	-

Tabela 4. Ordenação dos atributos por relevância da expectativa

ATRIBUTOS	Expectativa
informação clara e precisa de tempo de espera	86
empatia (se colocar no lugar do cliente)	86
transmitir credibilidade	82
Cortesia	80
competência para gerenciar conflito	79
transmitir segurança	74
conforto do aeroporto para a espera	74
presença / disponibilidade de um supervisor	65
oferta de serviços enquanto aguarda o voo	62

Tabela 5. Ordenação dos atributos com pior desempenho

ATRIBUTOS	Desempenho
informação clara e precisa de tempo de espera	19
competência para gerenciar conflito	20
presença / disponibilidade de um supervisor	23
oferta de serviços enquanto aguarda o voo	24
transmitir credibilidade	25
transmitir segurança	29
cortesia	34
empatia (se colocar no lugar do cliente)	34
conforto do aeroporto para a espera	34

A tabela 3 põe em destaque os Gaps dos atributos, ou seja, a diferença entre o nível de expectativa dos clientes e a percepção do desempenho. Os três atributos de maior gap foram: “informação clara e precisa de tempo de espera”; “competência para gerenciar conflito” e “transmitir credibilidade”. Confrontados com os dados da Tabela 4, que ordena os atributos por relevância de expectativa verifica-se a mesma colocação na ordem dos atributos 1º e 3º. Em 2º lugar aparece o fator “empatia”. Pode-se cogitar, assim, que os atributos relacionados à clareza e precisão da informação estejam possivelmente relacionados a níveis elevados de percepção de credibilidade. Em outros termos, informações claras e precisas demandam credibilidade. Ambos os termos estão relacionados em um ambiente que exige gerenciamento de conflito (2º atributo de maior gap). Outro item também relevante, destacado na Tabela 4, por ordem de expectativa, foi "empatia" (grau 34). Acredita-se que o impacto da situação de crise tenha desenvolvido nos comissários e profissionais de solo um nível elevado de empatia e sensibilização pessoal, independente dos treinamentos porventura recebidos. “Competência para gerar o conflito” recebeu grau 20, na Tabela 5: foi o segundo atributo mais prejudicado na prestação de serviços. Esse item pode ser analisado em conjunto com o fator seguinte, “credibilidade” -, a capacidade de realizar um serviço prometido de forma confiável e precisa. Os dois últimos atributos na escala de prejuízo foram "oferta de serviços enquanto aguarda o vôo" e "conforto do aeroporto para espera", porque traduzem medidas paliativas em situações emergentes. Para o grupo analisado, a preferência era que o serviço adquirido tivesse sido levado a termo para não precisarem experimentar as instalações e os serviços oferecidos alternativamente. Esses indicadores, se corretos, ensejam que o marketing de serviços das organizações aéreas elabore esforços concentrados no sentido de desenvolver melhores processos para que seu pessoal de linha de frente possa atuar adequadamente em situações de emergência, quando necessitam, mais do que nunca, assegurar tranquilidade e segurança ao cliente trazendo informações claras e precisas, para que os usuários possam se sentir seguros e tomar as medidas necessárias.

## ANEXO

### ANEXO D – Pesquisa exploratória sobre crise e qualidade

Neste anexo está transcrita a metodologia da segunda pesquisa exploratória de natureza qualitativa, em formato editado. Utilizou-se o questionário com questões abertas, aplicado através de entrevistas pessoais. Associou-se os resultados aos dados colhidos em documentos impressos cedidos pelas organizações, recurso metodológico da pesquisa documental, segundo Silvia Vergara (1997), bem como às consultas feitas aos sites oficiais das empresas.

#### 1. Procedimentos

Foram selecionadas 26 indústrias de grande porte, e se obteve os nomes dos possíveis gestores para contato inicial. Os contatos foram feitos verbalmente e por meio eletrônico. A amostra obtida, entre agosto e setembro de 2007, apresentou o seguinte status:

- ✓ Empresas que responderam favoravelmente: 03 empresas
- ✓ Empresas que foram indiferentes (não responderam): 18 empresas
- ✓ Empresas que passavam por reestruturação, apresentando dificuldade de contato com o gestor da área: 05 empresas
- ✓ Empresas sem sistema de gerenciamento de crise – descartada da amostra: 01 empresa.

Das 03 empresas que responderam favoravelmente, apenas duas empresas se pronunciaram no prazo previsto, através dos responsáveis pelo gerenciamento de crise destas organizações. A terceira empresa confirmou o interesse, mas só responderia a nossos questionamentos nos meses subsequentes. Por se tratar de um tema conduzido de forma sigilosa nas organizações, nenhuma das duas empresas permitiu sua identificação, e, portanto, denominou-se as empresas pesquisadas como Alfa e Beta.

#### 2. O instrumento de pesquisa

Por ser uma pesquisa qualitativa, os pesquisadores compreenderam a importância de realizar entrevistas pessoais com os gestores responsáveis pelos programas de gestão de crise nas organizações. Houve uma dose de resistência inicial em participar da pesquisa, e foi necessário aplicar o instrumento de pesquisa de forma individual, enviando eletronicamente as perguntas que seriam formuladas, para que os pesquisados tivessem contato com o teor das perguntas antes das entrevistas. Uma das empresas respondeu por escrito e outra o fez em reunião. O questionário utilizado (quadro 1) foi desenvolvido com o intuito de realizar sondagens exploratórias a partir das práticas existentes no mercado para aumentar o conhecimento sobre o universo de gestão de crise. Para a abordagem neste trabalho, foram selecionadas as respostas colhidas nas perguntas 4 e 5 do questionário (quadro 1), identificando os conceitos de crise e qualidade tal como estas empresas os vêem e divulgam ao mercado.

#### Quadro 1. Questionário

<p>1) Sua empresa tem Sistema de Gerenciamento de Crise? ( ) Sim ( ) Não – AGRADECER E ENCERRAR</p> <p>2) Sua empresa tem qualquer tipo de Certificação de Qualidade? ( ) Sim, quais? ( ) Não. Algum motivo especial? Você acha relevante?</p> <p>3) Os processos do Sistema de Gestão de Crise foram ou estão sendo certificados? ( ) Sim, como foi o processo? Poderia falar sobre questões como tempo de implantação, dificuldades, facilidades, resultados...</p>
---

( ) Não, acha relevante?

**4) COMO A SUA EMPRESA CONCEITUA CRISE?**

**5) COMO A SUA EMPRESA CONCEITUA QUALIDADE?**

6) Em sua empresa, o Sistema de Gerência de Crise tem ligação com alguma outra área específica? Exemplo: Responsabilidade Social, ou outra. Comente.

7) Que indicadores servem de “gestão preventiva” para monitorar a chegada de uma possível crise? Ou melhor, como sua empresa se previne? E como os processos estabelecidos contribuem nessa análise?

8) Que indicadores representam o pior cenário em um processo de gestão de crise na sua empresa? E como os processos estabelecidos contribuem nessa análise?

9) Os processos estabelecidos permitem que as lideranças envolvidas no comitê de Gestão de Crise possam agir seguindo outras características de ordem pessoal como a intuição e a criatividade? Por quê?

10) Comente como a intuição se processa no desenvolvimento do seu trabalho.

11) Comente como a criatividade se processa no desenvolvimento do seu trabalho.

12) Sua empresa está preparada para uma eventual crise de imagem e de reputação? Se sim, como?

13) Como a sua empresa tem plano de gerenciamento de crise, gostaríamos de saber:

- quantos e que cargos compõem o comitê?

- há quanto tempo a empresa tem esse plano de contingência?

- ele se renova? de quais formas e com qual periodicidade?

- já foi acionado?

- se você já participou de alguma ocorrência, como você se sentiu no momento da crise?

- pessoalmente, qual é a sua principal dificuldade como gestor desse processo que lida com fatos tão delicados e importantes?

14) Há alguma informação relevante sobre o assunto que você gostaria de ver em um estudo acadêmico sobre o tema? Alguma sugestão de investigação que poderia contribuir para o desenvolvimento do trabalho do comitê?

### **3. Resultados obtidos**

Apresentam-se, nos tópicos seguintes, como duas empresas do mesmo segmento petroquímico, que se intitulam empresas socialmente responsáveis, se referem aos conceitos de crise e qualidade.

São empresas de capital aberto, e que constam no ranking geral da Petroleum Intelligence Weekly, uma das publicações mais respeitadas no setor de petróleo que divulga anualmente o ranking das 50 maiores do mundo. Ambas têm processos muito claros sobre qualidade, mas somente uma tem certificação ISO e já acionou o plano de gerência de crise. A outra possui um sistema próprio de controle da qualidade que alega ser mais completo que a ISO por ser um modelo consolidado, maduro e que contempla toda expertise operacional adquirida ao longo dos anos. Essa mesma empresa alega jamais ter acionado o plano de gestão de crise. As duas empresas apresentam o seguinte perfil da amostra:

- Por gênero dos respondentes: 02 do sexo masculino

- Por função: Gerente de Comunicação Corporativa e Assessor de Meio Ambiente

- Por área: Diretoria de Comunicação Corporativa e Gerência de Segurança e Meio Ambiente da América do Sul

- Segmento / setor: Distribuidoras de combustíveis, lubrificantes e produtos químicos do setor petroquímico

- Quantidade de funcionários total: acima de 1500 funcionários/empresa

- Atuação Geográfica: uma empresa tem atuação global em mais de 100 países e a outra tem atuação em mais de 20 países.

#### **3.1. Empresa Alfa**

Essa é uma empresa que advoga melhorias em sua gestão, tendo como referencial os princípios da Qualidade Total. Nesta perspectiva foram desenvolvidos, em toda a Companhia, diversos programas de sensibilização e capacitação dos empregados. No início da década de 90, a empresa iniciou a avaliação da gestão com base nos Critérios de Excelência do Prêmio

Nacional da Qualidade (PNQ), que têm como referencial os mesmos princípios da Qualidade Total. Em 1994, foi iniciado um grande esforço para obtenção de certificações dos processos produtivos nas normas ISO 9000 e até a data próxima à realização deste artigo, a organização obteve cerca de 60 certificações. A organização afirma que *“90% do faturamento da Companhia é proveniente de produtos com processos certificados”*. Em 95, iniciaram os projetos de obtenção ISO 14000 e BS 8800 e até a data da pesquisa, treze unidades já haviam conseguido tais certificações. Em um dado momento, o gestor informou que a organização entende que a *“ética da sociedade e a ética empresarial são inseparáveis, algumas vezes indistinguíveis”*. Portanto, associou o zelo aos itens eficiência, competitividade, lucratividade, não podendo prescindir de um comportamento ético. Foram levantados os princípios éticos da empresa e apurou-se que a empresa reforça que cada funcionário deve compatibilizar seus valores individuais com os valores da organização e traduzir isso no cotidiano. Essa observação pode esclarecer como ela se posiciona no gerenciamento de crise, pois ela vivenciou, em sua história, algumas crises de alto impacto e de origem interna. Durante sua entrevista, e também em seu site, a Alfa declara que pretende atingir níveis crescentes de lucratividade, sem se esquecer da busca do bem comum e do respeito ao meio ambiente, com total atenção às normas de segurança. Voltando a citar a ética, há uma grande preocupação que as informações veiculadas interna ou externamente pela empresa devam ser verdadeiras, visando a uma relação de respeito e transparência com seus empregados e a sociedade. Para a Alfa, o posicionamento sobre crise compreende que a velocidade da comunicação obriga as empresas a ser cada vez mais ágeis e transparentes na hora de se posicionar diante de qualquer sinal de crise e, em função das dimensões da organização, qualquer crise local pode ter repercussão nacional e internacional, imediatamente. Com o objetivo de preservar a imagem da empresa, lançou, no início do ano 2000, um sistema de gerenciamento de crise, e desde então as lideranças têm um papel importante a desempenhar no processo da comunicação. Até 2005, este sistema foi apresentado para cerca de 400 empregados, entre diretores e gerentes, que foram treinados a como proceder em um momento de crise. Segundo a Alfa, apesar da orientação e do passo a passo que receberam muitos gerentes não seguem as diretrizes, e não percebem que a decisão sobre a comunicação deve ser determinada pela alta direção da empresa, e que deve ser seguida à risca. Na empresa Alfa, percebeu-se que predomina a cultura de minimizar as ocorrências e omitir as informações sobre as crises e especula-se que isso ocorre graças à intensa oxigenação de pessoas na organização. O remanejamento e o *turnover* da empresa provocaram várias mudanças no organograma e na estrutura organizacional, que exigiram substituição de executivos e criação de novas gerências. À época da pesquisa, a empresa revisava suas normas para uma nova onda de treinamentos sobre crises para o corpo gerencial. O conceito de crise para esta empresa se deve, acima de tudo, a processos que preservem a sua imagem previamente definida e que, para ser construída e mantida, recebe altos investimentos em comunicação institucional. A Alfa entende que deve estar sempre pronta para responder rapidamente, e de forma transparente, a qualquer crise que esteja se delineando no horizonte.

### **3.2. Empresa Beta**

A Empresa Beta tem mais de 50 anos de atuação no mercado e assegura que seus programas de qualidade passam por rígidos padrões de controle. Essa assertiva advém do fato de a empresa acreditar que reúne os melhores recursos humanos e tecnológicos, e que possui uma organização singular, com DNA próprio, com foco no futuro e nas oportunidades que a sociedade apresenta em um mercado competitivo e desafiador. O gestor apresentou como pano de fundo, para falar da questão de crise e qualidade, a responsabilidade social, quando defende uma relação ética e transparente da empresa com os públicos com os quais se relaciona, estabelecendo metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Para essa empresa, o conceito de sustentabilidade não é novidade, por sua rigidez no exercício de políticas e práticas comerciais. Os conceitos de crise e qualidade não são indissociáveis, já que para eles a responsabilidade social se manifesta quando a empresa busca permanentemente a marca zero de acidentes com funcionários, e, ato contínuo, com os contratados (terceirizados). Esta empresa também apresentou em suas respostas sobre crise e qualidade, a questão da ética, que para eles deve ser apresentada em suas políticas de forma “*objetiva, direta, aplicando-se a todos, sem exceção*”. Segundo declaração oficial, tais políticas possuem mais de 30 anos de existência, sendo aperfeiçoadas durante todos estes anos e, em função da força de sua marca e do desenvolvimento de sistema próprio, a empresa dispensa qualquer tipo de certificação de qualidade. Em alguns processos que foram mais detalhados, como o comercial, as lideranças discutem com os funcionários os padrões de conduta e qualquer nova reivindicação é encaminhada a um comitê formado por profissionais de auditoria, recursos humanos, setor jurídico ou controladoria. O sistema de qualidade, como se apresenta atualmente, teve início na década de 90, integrando os processos de segurança, saúde e meio ambiente. No âmbito do programa, a gerência, com o apoio de especialistas técnicos, avalia regularmente as unidades de operação e anualmente as principais unidades operacionais são auditadas por especialistas externos. A empresa entende que, em alguns casos, o sistema “*é mais completo do que a própria ISO*”. Perguntou-se se o sistema de gestão de crise foi ou é certificado e, no caso desta organização, a gestão de crise é avaliada no sistema interno de qualidade. A conceituação de crise para essa empresa se traduz em “*situações que possam afetar a empresa – como a segurança das pessoas, proteção ao meio ambiente, proteção dos ativos da empresa e sua reputação.*” E a conceituação de qualidade é a “*busca da operação sem erros e sempre na busca da melhoria contínua*”. A organização complementa que o gerenciamento de crise envolve todas as linhas de negócio e a Responsabilidade Social se insere ao sistema de gestão de crises.

#### **4. Conclusões**

A proposta do artigo era compreender os instantes sinérgicos gerados pelas atuações do processo de qualificação aliadas ao gerenciamento de crises, cujo epicentro está nas entranhas da própria organização. Considerando as duas empresas analisadas, confirmou-se o referencial teórico que descreve que as crises trazem uma carga de complexidade que não se deixa facilmente descrever. A Alfa escolheu o indicador “imagem da empresa” e avalia que crise é qualquer evento que possa prejudicar a imagem organizacional. A Beta não apresenta um único indicador e utiliza o verbo “afetar”, definindo quais áreas são monitoradas nesse aspecto, tais como “segurança das pessoas, proteção ao meio ambiente, ativos da empresa e reputação”. É possível dizer que ambas definem crise de maneira quase semelhante: crise é qualquer evento que cause prejuízo ou danifique a empresa.

Nenhuma delas colocou a questão da magnitude da crise em suas respostas. Fica a dúvida: que peso tem uma reclamação no PROCON? E uma página de desagravo em um site de relacionamentos como o Orkut? Nestes casos, o plano é acionado? A questão merece uma investigação mais profunda para descobrir de que forma são atribuídos pesos aos eventos.

Alfa e Beta são empresas com processos muito consolidados e com culturas de qualidade. O fato de uma ter certificação ISO e a outra não apresentar, não influi na avaliação deste quesito, já que são apenas meios diferentes para que as empresas alcancem o mesmo fim cautelar.

Alguns conceitos surgiram com grande força nas duas empresas e foram costurados aos assuntos crise e qualidade, tais como, ética, responsabilidade social e sustentabilidade. Por mais que as incidências de crises graves e de alto impacto sejam muito pequenas e que as empresas tendam a considerar o assunto irrelevante, a força do contexto social e as possibilidades de prejuízo que possam causar justificam a preocupação em reforçar uma

postura de empresa comprometida com a sociedade. Esse pano de fundo é parte de uma espessa estratégia de comunicação com os *stakeholders* na construção de imagem e de reputação que tentam blindar a empresa em momentos de extrema dificuldade ou de grandes crises.

Observou-se a preocupação das empresas analisadas com seu papel social, mantendo sob a esfera de seu controle todo e qualquer evento que possa impactar suas bases.

## ANEXO

### Anexo E – Carta entregue aos entrevistados



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS  
BR 465 Km 7 – Seropédica/RJ- TEL: 0 XX 21 – 26821763  
Curso Homologado pela Portaria 2878 do CNE/MEC

OFÍCIO Nº106 /PPGEN/ 2007

EM:31/08 /2007

Da : Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios

A :

Ass.:Solicitação de autorização para realizar pesquisa

Prezados Senhores,

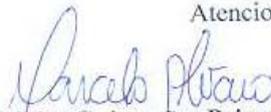
1-Pelo presente apresento-lhes a portadora deste, **Flávia Luzia Oliveira da Cunha Galindo**, CPF 962910527-68, matrícula 2007-3140012-7, aluna do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia de Negócios – PPGEN - da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ. Nosso mestrado visa preparar profissionais que já atuam no ambiente dos negócios assegurando-lhes boa formação teórica e capacitação para compreender as mudanças e flutuações do mercado.

2-Como requisito de sua formação acadêmica, solicitamos aos alunos realizarem pesquisas em empresas para melhor conhecer suas conjunturas e, eventualmente, diagnosticar problemáticas.

3-Nesta perspectiva, contamos com sua colaboração autorizando-a a realizar esta pesquisa. Gostaríamos muito de construir uma rede de relacionamentos efetiva com organizações dos mais variados segmentos, uma estarmos certos de que o saber que as universidades constroem só tem serventia se fruto de uma conjunção com a realidade organizacional.

4- Colocamo-nos, desde logo, ao seu dispor.

Atenciosamente,

  
**Dr<sup>a</sup> Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira**  
Coordenadora do Curso de Mestrado  
Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios

## ANEXO

### **Anexo F – Evidências da relevância do assunto para o público – Frases impactantes na mídia e Orkut**

A princípio, pensou-se em estruturar um *clipping* sobre a crise aérea, um relatório com o registro da crise aérea na mídia, para compor a análise dos dados. Dado o volume de informações divulgadas durante um longo período, e mediante a possibilidade de não conseguir a cobertura relevante, decidiu-se relacionar as declarações mais impactantes divulgadas na imprensa e citadas pelos indivíduos na pesquisa de campo.

A partir de então, foram pesquisadas as redes sociais no ambiente WEB. O Brasil é o país que mais acessa redes sociais com 18 milhões de frequentadores de comunidades e blogs, segundo pesquisa realizada pelo Ibope/NetRatings em dez países, e o *Orkut* é a principal comunidade do Brasil com 17,5 milhões de internautas. Segundo este relatório, o *Orkut* teve em maio de 2008, 16,1 milhões de usuários únicos em ambiente residencial no Brasil. O país é o que tem mais pessoas cadastradas no portal (54%), seguida pela Índia (17%) e Estados Unidos (15%).

Atualmente, muitas empresas adotaram a monitoração do *Orkut* como forma de estabelecer um canal direto com seus consumidores e reforçar seu posicionamento de marca. O levantamento das comunidades do Orkut foi realizada em 05 de fevereiro de 2008.

#### **- Busca 1 : Comunidades sobre a "Crise Aérea"**

Resultados: Foram encontradas 16 comunidades no Brasil

A maior dela com 90 usuários cadastrados, na categoria governo e política.

#### **- Busca 2 : Comunidades sobre o "Apagão Aéreo"**

Resultados: Foram encontradas 20 comunidades no Brasil

A maior dela com 90 usuários cadastrados, na categoria governo e política.

#### **- Busca 3 : Comunidades sobre o "Caos Aéreo"**

Resultados: Foram encontradas 32 comunidades no Brasil

A maior dela com 231 usuários cadastrados, na categoria governo e política

#### **- Frases mais impactantes divulgadas na imprensa pelas autoridades, sobre a crise aérea**

*"É preciso fé e um pouco de reza"* (Waldir Pires, Ministro da Defesa, em 11/12/2006)

*"Todos poderão passar as festas de fim de ano com seus familiares em outros Estados"* (Milton Zuanizzi, Presidente da ANAC, 21/12/2006, durante o epicentro provocado pela pane do Cindacta-1)

*"Eu quero prazo, dia e hora para gente anunciar que não vai ter problemas nos aeroportos brasileiros"*. (Presidente Lula, 27/03/2007, durante o período de greve dos controladores de tráfego aéreo)

*"Relaxa e goza, porque você esquece todos os transtornos depois"*. (Ministra Marta Suplicy, 13/06/2007, antes do incidente da TAM que se chocou com um prédio na tentativa de pousar em Congonhas)

*"Não há caos aéreo. Há um aumento do fluxo de tráfego. É a prosperidade do país. Mais gente viajando, mais aviões".* (Guido Mantega, Ministro da Fazenda, 21/06/2007, antes do incidente da TAM que se chocou com um prédio na tentativa de pousar em Congonhas)

*"A malha aérea do país foi para o espaço".* (José Pereira, Presidente da Infraero, 02/07/07, antes do incidente da TAM que se chocou com um prédio na tentativa de pousar em Congonhas)

- Registrou-se a existência de um blog especificamente criado para acompanhar e divulgar dados sobre a crise aérea, que consta no seguinte endereço: <http://www.apagaoaereo.com.br/>

## ANEXO

### Anexo G – Lista de empresas e entidades ligadas ao Setor Aéreo

Esta relação contém as empresas, associações e entidades que foram consultadas ao longo do desenvolvimento do trabalho.

#### **Empresas Aéreas Nacionais**

ABAETÉ ([www.abaeté.com.br](http://www.abaeté.com.br))  
ABSA (<http://www.absacargo.com.br>)  
FLY ([www.voefly.com.br](http://www.voefly.com.br))  
GOL ([www.voegol.com.br](http://www.voegol.com.br))  
PANTANAL ([www.pantanal-airlines.com.br](http://www.pantanal-airlines.com.br))  
RIOSUL ([www.voeriosul.com.br](http://www.voeriosul.com.br))  
TAM ([www.tam.com.br](http://www.tam.com.br))  
TAVAJ ([www.tavaj.com.br](http://www.tavaj.com.br))  
TOTAL ([www.total.com.br](http://www.total.com.br))  
TRIP ([www.airtrip.com.br](http://www.airtrip.com.br))  
VARIG ([www.varig.com.br](http://www.varig.com.br))  
VARIGLOG ([www.variglog.com.br](http://www.variglog.com.br))  
VASP ([www.vasp.com.br](http://www.vasp.com.br))

#### **Entidades Nacionais e Internacionais**

ICAO - International Civil Aviation Organization ([www.icao.org](http://www.icao.org))  
FAA – Federal Aviation Administration ([www.faa.gov](http://www.faa.gov))  
EUROCONTROL – European Organisation for the Safety of Air Navigation ([www.eurocontrol.be](http://www.eurocontrol.be))  
AIR SERVICES Australia - ([www.airservices.gov.au](http://www.airservices.gov.au))  
ABAV – Associação Brasileira das Agências de Viagens ([www.abav.com.br](http://www.abav.com.br))  
ABAG – Associação Brasileira de Aviação Geral ([www.abag.org.br](http://www.abag.org.br))  
INPE – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais ([www.inpe.br](http://www.inpe.br))  
BOEING ([www.boeing.com](http://www.boeing.com))  
AIRBUS ([www.airbus.com](http://www.airbus.com))  
NORTHGRUM ([www.northgrum.com](http://www.northgrum.com))  
AIRSAFE ([www.airsafe.com](http://www.airsafe.com))  
AEROBUSINESS – O site dos profissionais de Aviação ([www.aerobusiness.com.br](http://www.aerobusiness.com.br))

#### **Associações, Clubes e Sindicatos**

SBDA – Sociedade Brasileira de Direito Aeronáutico ([www.sbda.org.br](http://www.sbda.org.br))  
ACTARJ – Associação dos Controladores de Tráfego Aéreo do RJ (<http://www.actarj.org>)