

Incidentes Críticos em Serviços: Um estudo exploratório no setor
de transporte aéreo de passageiros

Juliana Saad Leite

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Instituto COPPEAD de Administração
Mestrado em Administração

Orientador: Leticia Casotti
Ph.D. em Administração de Empresas

Rio de Janeiro
2003

Incidentes Críticos em Serviços: Um estudo exploratório no setor de
transporte aéreo de passageiros

Juliana Saad Leite

Dissertação submetida ao corpo docente da COPPEAD da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Aprovada por:

Prof. Letícia Casotti - Orientadora
COPPEAD / UFRJ - Presidente da Banca

Prof. Angela da Rocha
COPPEAD/UFRJ

Prof. Valdecy Faria Leite
FACC / UFRJ

Rio de Janeiro, RJ

2003

Leite, Juliana Saad.

Incidentes Críticos em Serviços: Uma Investigação no Setor de
Companhias Aéreas.

Juliana Saad Leite. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2003
x, 100.

Dissertação - Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD.

1. Marketing. 2. Qualidade. 3. Companhias Aéreas
4. Técnica do Incidente Crítico. I.Título. II Tese (Mestrado -
UFRJ/COPPEAD)

AGRADECIMENTOS

A realização da dissertação com certeza é um marco na vida de um mestrando. É um desafio final de uma etapa da vida acadêmica. Para alcançar o resultado final são momentos de angústia, reflexão e aprendizado. E um trabalho tão grandioso não poderia ser conduzido de forma isolada. Inúmeras foram as contribuições e, principalmente, o apoio recebido para que pudesse ser terminado.

Gostaria inicialmente de agradecer às pessoas que me apoiaram em todas as decisões da minha vida e que sem eles não seria viável a realização desse sonho: os meus pais. Pai e mãe, com certeza eu sou o reflexo de valores e princípios que vocês me ensinaram, e este trabalho também é fruto do esforço de vocês.

Gostaria também de agradecer à professora Letícia pela orientação e dedicação para a realização deste trabalho. Professora, você soube me dar estímulo e apoio nos momentos em que precisei, se mostrando, além de tudo, como uma amiga. Muito obrigada!

Além da professora Letícia, gostaria de agradecer aos demais professores desta casa, que contribuíram para minha formação e, de forma indireta, para a realização desse trabalho.

Agradeço também aos funcionários da Coppead, em especial ao pessoal da secretaria acadêmica e da biblioteca, que sempre se mostraram dispostos a me ajudar.

Não poderia deixar de agradecer a todos aqueles que se dispuseram a relatar suas experiências com companhias aéreas. Esses relatos foram essenciais para a minha dissertação. Um agradecimento em especial para Marcelo de Paula, da turma 2002, que me ajudou a coletar esses relatos. Valeu pelo esforço!

Finalmente, gostaria de agradecer a todos que me apoiaram nos momentos mais difíceis dessa empreitada e me deram força para continuar. Obrigada aos amigos da turma 2001, vocês foram muito importante nesse ano. À minha amiga do coração, Carolina, obrigada por me ouvir tanto, pela paciência e pela compreensão.

RESUMO

LEITE, Juliana Saad. **Incidentes Críticos em Serviços**: Um estudo exploratório no setor de transporte aéreo de passageiros. Orientadora: Letícia Casotti. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração)

Este estudo de natureza exploratória tem por objetivo realizar uma investigação sobre a qualidade da prestação dos serviços das companhias aéreas utilizando para tal a narrativa de 52 incidentes críticos satisfatórios e insatisfatórios. A partir da análise, os incidentes foram classificados em 3 grupos, caracterizados pelo tipo de atendimento dispensado ao cliente. Os incidentes analisados sinalizam muitas dificuldades no relacionamento com os funcionários da linha de frente, o que dentro do modelo tradicional de uma empresa aérea pode estar associado à uma expectativa de atendimento diferenciado que parece não ter acontecido na maioria das experiências relatadas, mas somente “grosseria por parte da comissária”, “demora em resolver um problema”, “falta de atenção do funcionário”, “inexperiência” e “erros”. Esses incidentes analisados sugerem que as empresas devem estar preocupadas em melhorar seus relacionamentos com os clientes, em dar mais atenção à seleção e treinamento de seus funcionários e em cuidar da sua imagem junto ao mercado consumidor.

ABSTRACT

LEITE, Juliana Saad. **Critical Incidents in Services:** A exploratory study in passengers air transportation sector: Letícia Casotti. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2003. Dissertation (Master's degree in Administration) .

This study of exploratory nature has as main goal a investigation on service quality in air companies using 52 reports of satisfactory and unsatisfactory critical incidents. After the analyses, this incidents were classified in three groups, each group characterized by the type of attention granted for the client. The analyses showed the difficulties in the relationship between clients and front-office people, what can be related, in a traditional model, to the expectation of a unique attention. Meanwhile, this unique attention was not present in the reports, but “rudeness”, “delay of a problem solution”, “lack of attention”, “inexperience”, and “errors”. The analyzed incidents suggest that these companies should be more aware in improving the relationship with the clients, in giving more attention to the employees selection and trainer, and in taking care of its image with the consumer market.

LISTA DE TABELAS

Nº	TÍTULO	Página
1	Percentual de incidentes	48
2	Percentual de incidentes de diferentes setores	49
3	Percentual de incidentes	51
4	Percentual de incidentes	53
5	Distribuição dos incidentes pelo setor de origem	56
6	Distribuição dos entrevistados por faixa de idade	63
7	Distribuição dos incidentes	66

LISTA DE FIGURAS

Nº	TÍTULO	Página
1	Compreendendo a natureza dos atos do serviço	9
2	Diferença ente Serviços e Bens Físicos	10
3	Espectro Tangibilidade - Intangibilidade	12
4	A Evolução do Marketing	17
5	Interdependência entre Marketing, Operações e Recursos Humanos na Administração de Serviços.	27
6	Cinco elementos da operação de serviço	30
7	Avaliação da Qualidade de Serviço	34
8	Modelo de Qualidade de Serviços	38
9	Modelo de Avaliação de Encontro de Serviço	41
10	A Zona de Tolerância e os Níveis de Expectativas do Consumidor de Serviços	43

LISTA DE ANEXOS

Nº	TÍTULO
1.	Questionário de Pesquisa
2.	Descrição dos Incidentes Críticos Coletados

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 ORIGEM DO ESTUDO	1
1.2 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	5
CAPÍTULO 2. REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1 CONCEITO DE SERVIÇO	7
2.2 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS	10
2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO	14
2.4 O ENCONTRO DO SERVIÇO	20
2.5 QUALIDADE E SATISFAÇÃO COM SERVIÇO	26
2.6 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE	33
2.6.1 ESCALA SERVQUAL	33
2.6.2 O MODELO DE BITNER	39
2.6.4 APLICAÇÕES DA TIC EM MARKETING DE SERVIÇOS	45
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA	58
3.1 TÉCNICA DO INCIDENTE CRÍTICO	58
3.2 A PERGUNTA DE PESQUISA	61
3.3 COLETA DE DADOS	61
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	63
3.5 LIMITAÇÕES	64
CAPÍTULO 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS INCIDENTES	65
4.1 CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS INCIDENTES	65
4.1.1 INCIDENTES DO GRUPO 1	66
4.1.2 INCIDENTES DO GRUPO 2	71
4.1.3 INCIDENTES DO GRUPO 3	74
4.2 OS TRÊS GRUPOS: UMA ANÁLISE COMPLEMENTAR	77
CAPÍTULO 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	80
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
7. ANEXOS	92

1. INTRODUÇÃO

Em empresas prestadoras de serviço, são os funcionários de linha de frente que, em geral, enfrentam a hora da verdade, ou o momento em que os clientes se aproximam e necessitam estabelecer algum tipo de interação com os atendentes.

Quais são os comportamentos e atitudes desses funcionários que fazem com que a percepção de qualidade do cliente seja positiva ou negativa?

Este estudo de natureza exploratória tem por objetivo realizar uma investigação, acerca da qualidade de serviços das companhias aéreas utilizando para tal a técnica do incidente crítico, descobrindo quais são os eventos ou comportamentos que geram satisfação ou insatisfação no encontro de serviço em companhias aéreas, do ponto de vista do consumidor. Além disso, pretende avaliar qual a gravidade desses incidentes, se eles constituem fatores decisórios para a não utilização dos serviços da empresa novamente.

1.1 ORIGEM DO ESTUDO

“No final de 1990, o americano Claes Fornell programou uma rápida viagem ao Caribe com a família. Por alguns dias, ele trocou o frio e a neve de Detroit, no estado de Michigan, onde mora, por manhãs ensolaradas à beira-mar. Ao lado da mulher e dos dois filhos, passou um Natal perfeito. Porém, as agradáveis lembranças com sabor de daiquiri e cheiro de maresia ficaram para trás assim que Fornell aterrissou no Detroit Metro Airport. Como houvera uma nevasca na noite anterior, poucos funcionários do aeroporto conseguiram chegar ao trabalho. Os portões para desembarque estavam

fechados. Cansados da viagem e ansiosos para chegar em casa, os passageiros simplesmente não podiam desembarcar.”

“Aos poucos, o clima começou a ficar tenso no avião. Já não havia mais comida e bebida para todos. Os inevitáveis choros de criança começaram. Enquanto isso, a tripulação, mal treinada e desinformada sobre a real situação, não sabia o que fazer. A cena era tão absurda que houve quem tentasse quebrar a saída de emergência para sair daquilo que se transformara numa espécie de prisão. O problema só foi resolvido oito horas depois quando outra companhia aérea autorizou o avião a utilizar seu portão de desembarque.”¹

Essa história ilustra não só o que o Sr. Fornell enfrentou, mas o que muitas pessoas que tenham sido clientes, não só de companhias aéreas como também de qualquer empresa de serviço, possam ter passado. Segundo Lovelock e Wright (2001), o pessoal do atendimento normalmente desempenham papéis de destaque nesses dramas - sejam como vilões insensíveis, incompetentes e mesquinhos, seja como heróis que não medem sacrifícios para prestar ajuda, antecipar as necessidades dos clientes ou resolver problemas de maneira construtiva e empática.

O Sr. Fornell é professor da Michigan Business School e, em 1994, publicou pela primeira vez o Índice de Satisfação do Consumidor Americano, um indicador de qualidade de produtos e serviços encontrados nos EUA. Entretanto, desde o início da pesquisa até hoje, alguns setores só viram os seus índices caírem. Esse é o caso das companhias aéreas.

Qualidade de serviço é a área mais estudada em marketing de serviços (Bitner 1990a; Correa, 2001; Grönroos, 1995). Para Correa (2001), embora as empresas

envolvidas em serviço tenham à disposição muitos meios de conhecer e servir o mercado, os consumidores parecem estar ainda muito insatisfeitos.

É verdade que o consumidor está cada vez mais exigente e o volume de serviços prestados aumentou muito nos últimos anos. Porém, isso não justifica a insatisfação por parte dos clientes. O que se percebe é o decréscimo de qualidade no encontro de serviço, ou a “hora da verdade”, onde há a interação entre o cliente e o funcionário da empresa.

Segundo a autora, talvez a resposta mais honesta seja a de que prestar um bom serviço é difícil. Torna-se ainda mais difícil na medida em que a maior parte das empresas não coloca a palavra “servir” no coração de seu negócio e não entendem a equação: serviço = gente. Ela ainda enfatiza que é preciso notar que o próprio conceito de serviço hoje é muito amplo, e que numa economia em que os produtos estão cada vez mais parecidos, o que vai fazer a diferença é o serviço.

Em outubro de 2000, a filial brasileira da empresa de transporte expresso DHL fez uma pesquisa entre os clientes para identificar quais os atributos considerados mais importantes na prestação de um serviço de qualidade. A resposta, ao contrário do que se pensava, não apontou itens como pontualidade ou rapidez. O principal elemento era a atitude do *courier*, o funcionário encarregado de fazer coletas e entregá-las ao destinatário.²

Segundo Correa (2001), a TAM credita boa parte de seu sucesso ao desempenho dos funcionários. Do momento em que se faz a reserva até o desembarque no destino

¹ Esse fato foi extraído de Correa (2001, p.43).

² Fato extraído de Correa (2001)

final, cada passageiro entra em contato com pelo menos 12 funcionários. Dos 7,5 mil empregados da TAM, quase 5 mil estão na linha de frente.

De acordo com Lovelock e Wright (2001), na Southwest Airlines os funcionários são os principais recursos da empresa. Eles são incentivados a serem criativos e, assim, “fazer das tripas coração” para garantir que os clientes tenham um voo prazeroso e agradável. Segundo os autores, quando a Southwest Airlines contrata um funcionário, a empresa fornece programas de treinamento, especificamente projetado para ajudar o funcionário a se superar e a obter sucesso em um ambiente competitivo e dinâmico.

Para Lovelock e Wright (2001) muitas empresas têm utilizado a frase “as pessoas são nosso recurso mais importante”, mas muito poucas atuam como se sua alta administração realmente acreditasse nisso. Para eles, elementos chave na administração incluem recrutamento, seleção, treinamento e manutenção do quadro de funcionários.

Correa (2001) parece concordar quando afirma que algumas empresas de serviço, a fim de evitar o conhecido “espiral da morte”, reconhecem a importância do pessoal de linha de frente para o sucesso do negócio. Essas empresas entendem que gerenciar o encontro de serviço envolve mais do que treinar seus funcionários a dizer “tenha um bom dia”. Gerenciamento efetivo do encontro de serviço envolve a compreensão do complexo comportamento dos funcionários que pode distinguir um encontro de serviço altamente satisfatório daqueles que geram a insatisfação, para então treinar, motivar e recompensar os empregados que demonstrarem esse comportamento.

Cabe observar ainda que as conseqüências dos avanços do capitalismo mundial na última década é o acirramento das empresas em uma disputa por qualidade em âmbito nacional criando um contexto onde a satisfação do consumidor tornou-se de

extrema importância. A multiplicação de pesquisas nessa área demonstrou como a satisfação, ou insatisfação, podem afetar o desenvolvimento e crescimento das empresas. Kotler (1996, p.15) ilustra bem essa nova realidade:

“Nos tempos em que os negócios caminhavam normalmente, apesar das dificuldades e perturbações, as empresas podiam sair-se bem produzindo seus produtos e vendendo-os com o apoio de uma força de venda bem preparada e investindo pesadamente em propaganda. (...) Consideremos o fato de os consumidores de hoje enfrentarem uma abundância de produtos em cada categoria. Também, que esses consumidores demonstram exigências diversas em relação às combinações e preços de produtos/serviços. Além disso, que eles têm expectativas de qualidade de serviço elevadas e crescentes. Diante de escolhas amplas, os consumidores gravitarão em torno das ofertas que melhor atendam a suas necessidades e expectativas individuais. Comprarão na base de percepção de valor. Assim, não é surpresa que as empresas vencedoras de hoje são aquelas mais bem-sucedidas em satisfazer e encantar, de fato, seus consumidores-alvo.”

Na empresa orientada para o cliente, todos devem estar envolvidos e dirigidos para esse objetivo. Como afirma McKenna (1992), as empresas bem-sucedidas estão se voltando para o mercado, adaptando seus produtos e serviços às exigências deste.

1.2 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

No primeiro capítulo foi apresentada a introdução do trabalho destacando sua relevância e ressaltado o panorama e as tendências do setor escolhido como objeto de estudo. Além disso, foram definidos a questão de pesquisa e os objetivos propostos.

O capítulo 2 apresenta a revisão bibliográfica sobre o tema da pesquisa. Esse capítulo é dividido em seis principais seções: (1) Conceito de serviço, (2) Características do Serviço, (3) Marketing de Relacionamento, (4) Encontro de Serviço, (5) Qualidade e satisfação com serviços e (6) Modelos de Avaliação da Qualidade de serviço.

No capítulo 3 é discutida a metodologia da pesquisa. Nele estão descritos: a Técnica do Incidente Crítico, as perguntas que ela busca responder, o método de coleta, análise e interpretação dos dados e, por fim, as limitações desta metodologia.

No capítulo 4 são apresentados os resultados obtidos do tratamento dos dados coletados.

Por fim, no capítulo 5 encontram-se as considerações finais e recomendações do trabalho.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CONCEITO DE SERVIÇO

Os serviços constituem o setor mais importante da economia de hoje, não só no Brasil, onde é responsável por 55% do Produto Interno Bruto (PIB), mas também no mundo. Nos Estados Unidos e no Canadá, respondem, respectivamente, por 72% e 67% do Produto Nacional Bruto (PNB)³.

De acordo com Johns (1999), a palavra serviço é largamente utilizada para denotar o setor industrial que “faz coisas por você”. Segundo o autor, essa foi a forma encontrada pelos economistas para a necessidade de classificar as atividades econômicas. Dentro ainda do conceito de serviço como indústria, o autor ilustra serviço como uma organização que vai de encontro às necessidades da sociedade, tais como serviço de saúde e serviço militar.

A idéia de que serviço é uma atividade em vez de um objeto, conduz Grönroos (1995) a pensar em serviço como um processo e não mais como uma indústria. O serviço como um processo é geralmente diferenciado do serviço como indústria baseando-se na característica de perecibilidade do serviço, ou seja, ele é instantâneo e envolve o consumidor.

Segundo Haksever (2000) serviço pode ser definido como uma atividade econômica que produz tempo, lugar, forma ou mudança psicológica. Já Lovelock e Wright (2001, p.5) definem serviço como “um ato ou desempenho que cria benefícios

para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.” Lovelock e Wright (2001) ainda usam um pouco de senso de humor e definem serviço como “algo que pode ser comprado e vendido mas que não pode ser jogado aos seus pés”.

Propondo uma definição para serviços, Grönroos (1995) coloca:

“O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)” (p.36).

Ainda de acordo com Grönroos (1995), serviço é um fenômeno complexo já que sua definição varia desde serviço pessoal até serviço como um produto. Além disso, existe uma variedade de serviços utilizados com fins administrativos, como faturamento e manuseio de pedidos e reclamações, que na realidade são serviços ao cliente.

Para alguns autores (Lewis, 1989; Donthu, 1991) serviços podem ser descritos como uma performance. Essa palavra introduz um novo aspecto no processo de serviço, pois segundo Johns (1999) “performance” está além de uma simples execução, da conotação de teatro e do contato face-a-face. Portanto, o serviço como um processo não é somente a entrega do serviço principal, mas sim um estilo próprio, imbuído de habilidades artísticas e dramáticas.

³ Fonte: IPEA, IBGE e Banco Central do Brasil.

Para Johns (1999) a idéia de que o serviço é um processo que consiste na entrega somada à performance, tem importantes conseqüências para os aspectos de produtividade e qualidade.

Lovelock e Wright (2001) chamam a atenção para os diferentes graus de envolvimento do cliente na atividade principal, que podem variar sensivelmente para cada uma das quatro categorias do processo de serviço que podem ser visto na figura 1.

Figura 1

Compreendendo a natureza dos atos do serviço

Qual a natureza do ato do serviço?	Quem ou o que é o destinatário direto do serviço?	
	Pessoas	Bens
Ações Tangíveis	(Processamento com pessoas) Serviços dirigidos aos corpos das pessoas:	(Processamento com bens) Serviços dirigidos a posses físicas:
	Transporte de passageiros Assistencia médica Hospedagem Salões de beleza Fisioterapia Academias de ginástica Restaurantes/bares	Transporte de cargas Reparo e manutenção Armazenamento/estocagem Serviços de zeladoria de edifícios Distribuição de varejo Lavanderias Abastecimento de combustível
Ações Intangíveis	(Processamento com estímulo mental) Serviços dirigidos às mentes das pessoas:	(Processamento com informações) Serviços dirigidos a bens intangíveis:
	Propaganda Artes e entretenimento Consultoria administrativa Educação Serviços de informação Concertos de música Psicoterapia Religião	Contabilidade Finanças Processamento de dados Transmissão de dados Seguros Serviços jurídicos Programação Pesquisa

Fonte: Lovelock e Wright, 2001, p.35.

Bitner (1990) chama a atenção para o fato de que ao mesmo tempo em que cresce a importância dos serviços na economia, é visível o declínio na sua qualidade. Para o cliente, esses sintomas são observados quando acontece o encontro de serviço, ou o momento de interação entre o cliente e a empresa.

Atualmente, os serviços produzidos por empresas prestadores de serviços ou por fabricantes de bens, interferem de várias formas na produção de riqueza. Segundo Grönroos (1995) a nova concorrência na economia de serviços requer uma profunda compreensão da natureza da produção e consumo dos serviços, bem como das regras para gerenciar a situação competitiva. Os serviços, desta forma, parecem ser a base para uma diferenciação eficaz entre empresas, e, portanto, uma fonte explorável de vantagem competitiva.

2.2 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Toda uma gama de características de serviços tem sido discutida na literatura. Contudo, Grönroos (1995) adverte que as tentativas de definir o fenômeno acabam por restringi-lo. Nesse sentido, sugere ser mais proveitoso proceder à evidencia das diferenças entre bens e serviços conforme retratada na figura 2.

Figura 2

Diferença ente Serviços e Bens Físicos

<i>Bens Físicos</i>	<i>Serviços</i>
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição, e consumo são processos simultâneos.
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações ente comprador e vendedor
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam na produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Fonte: Grönroos, 1995, p.38.

A partir daí, quatro características básicas podem ser identificadas:

➤ *Intangibilidade*

Segundo Haksever (2000), a maioria dos serviços é intangível. A melhor forma de se entender essa característica é pensando na natureza tangível de um bem. Um bem é um objeto físico que pode ser tocado, algumas vezes cheirado, e quando se tratando de um bem comestível, pode também ser provado.

Para Zeithaml e Bitner (1996) a intangibilidade é a chave para determinar se uma contribuição é um serviço ou um produto. Levitt (1981) argumenta que várias dificuldades surgem dessa característica que levam a problemas no controle de qualidade por parte do prestador e problemas de avaliação por parte do consumidor.

Ainda segundo Bebko (2000), deve ser feita uma distinção entre o grau de intangibilidade do serviço e a intangibilidade, ou falta de atributos físicos, no processo de produção. O consumidor vai avaliar o serviço de acordo com aqueles elementos que ele realmente experimenta no decorrer da entrega do serviço e também na sua percepção do resultado desse serviço.

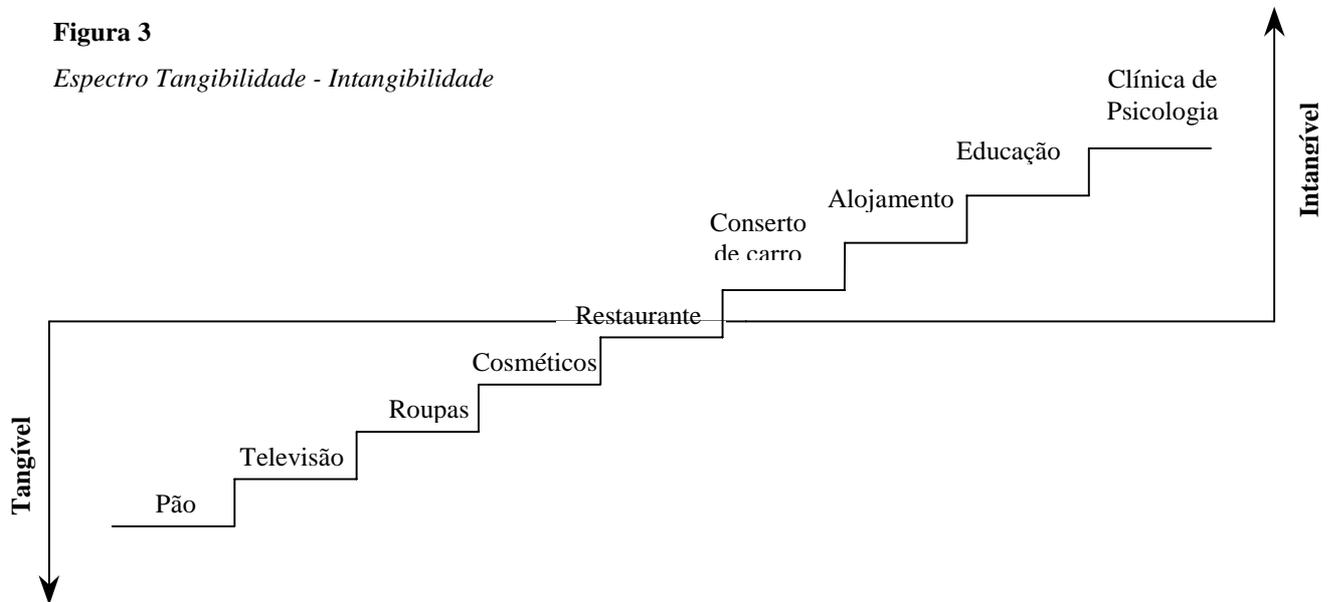
Para Johns (1999), a distinção entre a intangibilidade dos resultados do serviço como uma atividade e não um objeto, ainda não é muito clara, mesmo porque muitos serviços tem como resultado um componente tangível e, por outro lado, alguns produtos também possuem atributos intangíveis.

A figura 3 mostra o espectro de tangibilidade-intangibilidade, onde se podem notar os resultados de serviços numa fronteira não muito bem definida entre serviço puro e um serviço misto.

Segundo Haksever (2000), a intangibilidade descreve a singularidade do serviço melhor que qualquer outra característica.

Figura 3

Espectro Tangibilidade - Intangibilidade



Fonte: Shostack apud Haksever, 2000.

De acordo com Bebko (2000) é a intangibilidade, ou falta de atributos tangíveis, que dá origem às outras características do serviço, como variabilidade, inseparabilidade e perecibilidade. Além disso, a autora ainda enfatiza o fato de que apesar da falta de atributos físicos no resultado, existe ainda as evidências físicas do processo que devem ser levadas em consideração na avaliação da intangibilidade. As evidências físicas do processo de produção de serviço podem ser usadas para comunicar atributos de qualidade de serviço e criar uma experiência de serviço.

Já Lovelock (2001), Rushton e Carson (1989) lembram que essa característica vai impactar profundamente o marketing de serviços.

➤ *Inseparabilidade*

A produção e o consumo da maioria dos serviços é inseparável: ele só pode ser consumido quando produzido. Para bens de consumo esses dois processos geralmente podem ser separados. Uma outra forma de inseparabilidade é a da do consumidor e do processo de entrega do serviço. Em outras palavras, o serviço não pode ser armazenado para ser consumido depois. Uma terceira forma de inseparabilidade apontada por Haksever (2000) é o consumo de grupo, ou seja, o que um cliente experimenta não pode ser separado do que o grupo inteiro experimenta.

➤ *Perecibilidade*

Como a maioria dos serviços é produzida e consumida simultaneamente, ele é considerado perecível, ou uma *commodity* não estocável. Portanto, o consumidor avalia os “efeitos” do serviço ao mesmo tempo em que o consome.

Bateson (1995) argumenta que quando se compra um serviço, na verdade o que se está comprando é a experiência criada na entrega deste serviço. O cliente recebe um pacote de benefícios decorrente do processo interativo que ocorre. Nesse sentido, a peculiaridade está no fato de que para receber tais benefícios o cliente precisa participar do processo. Decorrente deste fato, os serviços não podem ser estocados (perecibilidade). O autor exemplifica o fato com o caso das companhias aéreas - um voo que parta pela manhã vazio não poderá compensar um *over-booking* do voo da tarde. Esta situação está fora do controle da empresa. A falta de capacidade em estocar as experiências de serviço cria profundas dificuldades para a administração do marketing.

➤ *Variabilidade*

Segundo Haksever (2000), a maioria dos serviços é prestada por pessoas e para pessoas. Dessa forma, o cliente deve interagir com o prestador de serviço. O resultado do serviço depende do resultado dessa interação e de como o cliente vai percebê-lo.

Quando pessoas interagem, o resultado sempre apresenta grande variabilidade e nem sempre é previsível. Isso quer dizer que mesmo que uma mesma pessoa preste o serviço para vários consumidores de uma mesma forma, esses diferentes consumidores podem ter percepções distintas do que eles receberam, e, portanto, experimentar diferentes níveis de satisfação. Por outro lado, a mesma pessoa fazendo o mesmo serviço pode não entregá-lo de forma padronizada. O aspecto psicológico e físico pode desempenhar um papel importante na prestação do serviço, e essas condições podem não ser a mesma todos os dias. (Haksever, 2000).

A consequência dessa característica do serviço é que este dificilmente pode ser padronizado.

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

De acordo com Rocha (2000), o marketing surgiu e cresceu nos EUA, e inicialmente preocupava-se apenas com a movimentação de bens e serviços do produtor para o consumidor, dando ênfase no produtor como elemento dominante na transação. Só a partir da segunda década do século XX é que se começou a dar maior ênfase para a relação entre compradores e vendedores. Porém, o mercado ainda era visto como homogêneo.

Segundo a autora, foi apenas no pós guerra, quando surgiu o chamado “conceito de marketing”, que os praticantes de marketing deixaram de centrar na oferta, deslocando seu ponto de vista para a demanda. Essa mudança de foco tinha implicações para as empresas, que precisariam entender que o seu foco seria atrair e satisfazer os seus clientes, e não mais a produção de bens e serviços. Segundo Levitt (1988, p.22), “a mais poderosa é a idéia de marketing e a visão de marketing do processo empresarial: que o propósito de uma empresa é criar e manter clientes”.

A autora ainda apresenta a definição de marketing sob a vertente gerencial de Philip Kotler como “uma orientação da administração que visa proporcionar a satisfação do cliente e o bem-estar do consumidor, a longo prazo, como forma de satisfazer aos objetivos e às responsabilidades da organização”.

De acordo com a visão de marketing de Levitt (1988), o requisito básico para o sucesso competitivo é a compreensão de que o propósito de toda e qualquer empresa é a criação e manutenção dos clientes. Nesse sentido, a abordagem de troca não se traduz pelo conceito restrito de vendas, pois o marketing tem uma amplitude maior, enxergando todo processo do negócio como consistindo em um esforço integrado para descobrir, criar, estimular e satisfazer necessidades dos clientes. Para o autor, vendas têm como foco as necessidades de geração de lucro da empresa, enquanto que marketing se preocupa em desenvolver produtos ou serviços que atendam às necessidades dos clientes. À medida que as empresas só conseguirão alcançar lucros se conseguirem atrair clientes, torna-se inevitável a inversão do foco no lucro para o foco no cliente.

Para Rocha (2000), apenas nos últimos anos, é que grande atenção tem sido dedicada, na teoria de marketing, à interação entre vendedores e compradores, uma vez

que é por meio dessa interação que se produz a troca, condição necessária ao crescimento e sobrevivência das organizações.

Nesse sentido, observamos uma tendência de deslocamento do paradigma de marketing tradicional – centrado em efetivação de vendas – para a construção e manutenção de relacionamentos – o que se denomina marketing de relacionamento (Grönroos, 1995 e Levitt, 1988).

Para Sheth (2002), o marketing de relacionamento ficou popular no final dos anos 1980 e começo de 1990 por três razões principais. Primeiramente por causa da crise de energia dos anos 1970 e conseqüente estagnação econômica. Assim, houve uma intensificação na competição, gerando uma maior atenção na retenção de clientes, e não mais somente na aquisição destes.

Ao mesmo tempo, o marketing de serviço estava emergindo como um novo campo de pesquisa. Vários artigos estavam sendo escritos para mostrar quão diferentes seriam o serviço do produto por suas características de intangibilidade, precibilidade, simultaneidade e interação entre o prestador e cliente.

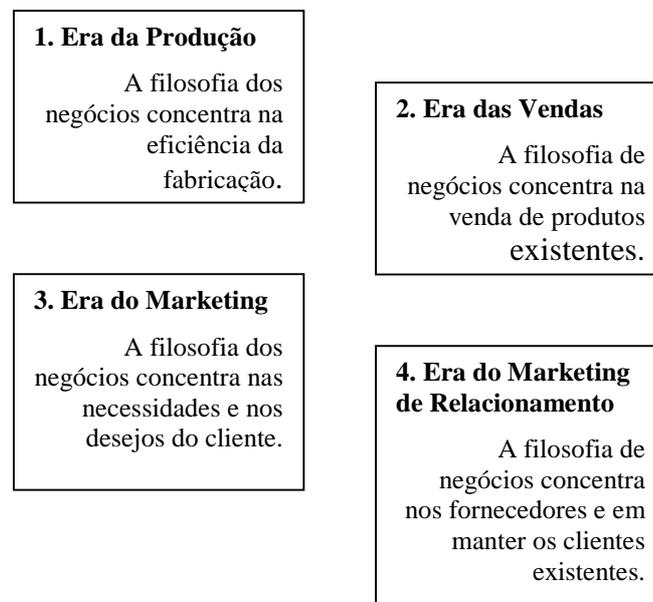
Finalmente, para Sheth (2002), o fato das empresas começarem a instituir, no *business to business*, contas nacionais e globais e programas para consolidar e aumentar o *share* de cada conta, fez com que desenvolvessem um maior grau de relacionamento com os fornecedores. Esse relacionamento objetivava a redução do número de fornecedores e conseqüente melhoria da qualidade e diminuição dos custos.

Segundo Czinkota *et al*, (2001), a evolução da era do marketing de relacionamento se deu ampliando o foco concentrado no cliente na era do marketing. Tradicionalmente, os negócios estiveram voltados para as atividades de marketing de

conquista, que enfatizavam a própria venda em vez dos participantes da venda. Em contraste, a era do marketing reconhece o valor e o potencial de lucro de conservação de cliente - criando relações comerciais ao dar razões para que os clientes existentes continuem voltando. De acordo com os autores, a era do marketing de relacionamento também é caracterizada por uma ampliação da definição de clientes para incluir os fornecedores. Assim, a ênfase orientadora é desenvolver relacionamentos de longo prazo, mutuamente satisfatório para clientes e fornecedores.

Figura 4

A Evolução do Marketing



Fonte: Czinkota, M.R et al, 2001, p.28

Ressaltando a questão de que marketing de relacionamento é um conceito novo que na realidade retrata uma prática antiga, Berry (1995) argumenta que há muito tempo os comerciantes já tinham a noção de que deviam satisfazer os desejos e as necessidades do cliente para ganhar a sua lealdade. Contudo, apesar de sua evidência, foi lenta a criação de um modelo conceitual para explicar suas possibilidades, pois a preocupação

central do marketing inicialmente sempre pareceu ser o processo de aquisição de clientes.

Ao introduzir o termo marketing de relacionamento em 1983, o autor o definiu como o processo de atrair, manter e reforçar as relações com os clientes. Desta forma, propôs que o processo de marketing não diz respeito somente à atração de novos clientes, deve englobar também o fortalecimento das relações existentes, a transformação dos clientes indiferentes em clientes leais e a visão de que é importante pensar no consumidor como um cliente.

Segundo Kotler (1998), marketing de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias a longo-prazo com partes chaves - consumidores, fornecedores e distribuidores - para reter sua preferência e negócios a longo prazo. Para que essas empresas desenvolvam confiança e relacionamentos a longo prazo, é necessário que elas prestem serviços de qualidade a preços justos às outras partes no decorrer do tempo.

De acordo com o autor, marketing de relacionamento resulta em fortes vínculos econômicos, técnicos e sociais entre as partes, podendo, portanto, reduzir custos de transação e tempo.

O resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um ativo exclusivo da empresa chamado rede de marketing. Uma rede de marketing é formada pela empresa e todos os interessados que a apóiam: consumidores, funcionários, fornecedores, distribuidores, varejistas e outros com quem constrói relacionamentos comerciais mutuamente rentáveis.

Kotler (1998) afirma que marketing de relacionamento é a tarefa de criar forte lealdade por parte dos consumidores. Porém, Price, Arnould e Tierney (1995) afirmam

que apesar de muitas firmas reconhecerem a importância de se desenvolver um bom relacionamento, elas não têm claro como cria-lo e como sustenta-lo.

Outra vertente de definição de marketing com base na perspectiva de relacionamento proposta por Grönroos (1995) diz:

“o marketing deve estabelecer, manter e ressaltar [normalmente, mas não necessariamente, sempre a longo prazo] os relacionamentos com os clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é alcançado através de troca mútua e do cumprimento das promessas” (p.175).

Para Berry e Parasuraman (1991) o marketing de relacionamento diz respeito à atração, desenvolvimento e retenção dos relacionamentos com os clientes. Seu princípio básico é a criação de “verdadeiros clientes” - clientes que estão contentes por haver selecionado uma empresa, que percebem estar recebendo valor e sentem-se valorizados, que estejam dispostos a comprar outros serviços da empresa e que não têm propensão a abandoná-la por um concorrente.

Dentro desse contexto, os autores propõem que os “verdadeiros clientes” são os mais lucrativos para a empresa, aqueles que gastam mais anualmente do que os outros clientes e, além disso, fazem negócios com a firma por mais tempo. Esses clientes, além de provavelmente se disporem a pagar um preço mais alto, trazem como benefício uma divulgação positiva da empresa, reforçando sua imagem através de um boca-a-boca favorável.

De acordo com Berry (1995), o marketing de relacionamento é uma extensão natural dos estudos sobre qualidade de serviço, pois, na realidade o objetivo final dos

esforços de aprimoramento da qualidade recai basicamente sobre a questão de garantir a lealdade dos clientes. Desta forma, o marketing de relacionamento se apresenta como uma oportunidade da empresa realçar os investimentos em melhoria do serviço.

2.4 O ENCONTRO DO SERVIÇO

De acordo com Solomon *et al* (1985), uma das conseqüências do recente interesse em marketing de serviço é o aumento do reconhecimento da importância do encontro entre o cliente e o prestador de serviço para o sucesso dos esforços de marketing. Para o autor, o reconhecimento da importância desse encontro é especialmente relevante nos casos em que o componente de serviço é o elemento principal.

Segundo Grove e Fish (1997), foram desenvolvidos alguns modelos para conceituar encontro de serviço. Esses modelos geralmente incluem os prestadores de serviço, o ambiente físico e o processo de interação entre a organização e o cliente. De acordo com os autores, alguns desses modelos reconhecem que alguns serviços são realizados na presença de diversos clientes, como por exemplo, serviços prestados por companhias aéreas, restaurantes, hotéis, hospitais e outros, onde os clientes dividem o mesmo ambiente, o que pode influenciar na experiência de serviço vivida por cada um.

Lovelock e Wright (2001) agrupam os serviços em três níveis de contato com o cliente, representando o grau de interação com o pessoal de serviço, os elementos físicos de serviço ou ambos. Os serviços de alto contato tendem a ser aqueles em que os clientes visitam pessoalmente as instalações de serviço. Os serviços de médio contato exigem menos envolvimento com os fornecedores de serviço. Já os serviços de baixo

contato envolvem pouco ou nenhum contato direto entre clientes e fornecedores de serviços.

Solomon *et al* (1985) destaca que o encontro de serviço ocupa um lugar central no marketing de serviço, impactando na diferenciação, no controle de qualidade, no sistema de entrega e principalmente na satisfação do consumidor de serviços.

Segundo Haksever (2000), o encontro de serviço, também conhecido como momento da verdade, pode ser definido como qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e tem uma impressão da qualidade do serviço. O uso do termo “encontro de serviço” foca no elemento interpessoal da performance de uma empresa prestadora de serviços.

De acordo com Solomon et al (1985) o encontro de serviço é uma díade, ou seja, é uma interação do cliente com o prestador de serviço. Esse encontro não pode ser visto como unilateral, ou somente levar em conta a motivação ou a habilidade do prestador de serviços. Para ilustrar esse fato pode-se parafrasear Evans (1963, p.76) que afirma que “a venda é uma situação social envolvendo duas pessoas. A interação entre essas duas pessoas, por sua vez, depende das características econômicas, sociais e pessoais de cada uma delas. Para entender o processo, portanto, é preciso olhar para ambas as partes da venda como díade e não individualmente”.

De acordo com Shostack (1985, *apud* Bitner, 1990a), encontro de serviço também pode ser definido como um período de tempo no qual o cliente interage diretamente com o serviço. Sua definição agrega todos os aspectos da empresa com o qual o cliente interage diretamente, incluindo seus funcionários, suas instalações físicas e outros elementos visíveis. Portanto, a autora não limita o encontro de serviço apenas à

interação de pessoas, mas sim, enfatiza que esse encontro pode acontecer sem nem mesmo ter o elemento humano na interação.

Haksever (2000) lembra que o termo “momento da verdade” foi introduzido na gerência de serviço para dramatizar a importância do encontro do cliente com a organização do serviço. Ele deriva da linguagem dos toureiros e se refere ao momento em que o matador encara o touro de frente antes de finalizar a luta.

Segundo Carlzon (1990) o momento da verdade acontece a qualquer momento e em qualquer lugar, e independente de quem estiver em contato com o cliente, este vai percebê-lo como sendo a organização. Isto significa que quando um cliente não é bem tratado por algum empregado, ele não vai pensar que foi atendido por um empregado rude que trabalha para a empresa, mas sim que a empresa é rude. De acordo com o autor, a empresa é “criada” na mente do consumidor durante o encontro de serviço.

De acordo com Haksever (2000), para que o encontro de serviço aconteça, devem existir os quatro elementos constituintes:

- O cliente, pois ele é o elemento mais importante no encontro de serviço e o objetivo final é a sua satisfação. A reação do cliente com relação à qualidade do serviço como um todo e a consideração de repetição da compra, dependem da sua percepção durante o encontro de serviço. O serviço e seu sistema de entrega devem ser desenhados para atender às necessidades do cliente de maneira eficiente e efetiva. As características do serviço mostram-nos que, antes de qualquer coisa, o cliente é um ser humano e espera ser tratado com respeito e polidez, sem diferenças. Esses são os requisitos básicos para o encontro de serviço, independente da natureza do mesmo.

- O prestador de serviço ou o empregado é o outro elemento humano crucial no encontro de serviço. Ele tem que ter os conhecimentos específicos e treinamento para poder desempenhar o seu papel. O prestador de serviço representa a organização: suas palavras e ações são vistas pelo cliente como sendo da empresa. Dele é esperado que aja em favor do cliente, o que algumas vezes pode ser problemático, já que pode ocorrer de a necessidade do cliente ser conflitante com a política da empresa.
- O sistema de entrega que consiste em equipamento, matéria prima, processos, programas e procedimentos, além das regras, regulamentações e cultura da empresa. A parte do sistema que está acima da linha de visibilidade, com quem o consumidor entra em contato, tem de ser desenhado e operado de acordo com as necessidades do cliente. A operação de *backstage* deve ser desenvolvida para dar suporte às operações de linha de frente.
- As evidências físicas que incluem todos os aspectos tangíveis do serviço. As facilidades que estão aquém da linha de visibilidade não são consideradas parte das evidências físicas, pois não estão em contato com o cliente. As evidências físicas são importantes para o sucesso do encontro de serviço, especialmente nos serviços onde as pessoas fazem parte do processo, pois os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo.

Bitner (1990a) chama a atenção para o fato de que enquanto a indústria de serviço continua crescendo de importância, os consumidores se vêm cada vez mais insatisfeitos com a qualidade no encontro de serviço. Segundo a autora, a qualidade de serviço vai depender diretamente do gerenciamento e monitoramento do encontro de serviço individual. O gerenciamento do encontro individual é um assunto que abrange

questões estruturais, filosóficas e culturais, que vão influenciar na percepção do cliente em relação ao serviço.

Lovelock e Wright (2001) parecem concordar com Bitner (1990a) quando afirmam que o encontro de serviço é um dos quatro fatores que vão influenciar a satisfação do cliente quando eles vivenciam o momento. Os outros fatores seriam (1) a aparência e as características das instalações de serviços – tanto externas quanto internas; (2) as interações com equipamentos de auto-atendimento; (3) as características e comportamentos de outros clientes.

Surprenant e Solomon (1997) chamam a atenção para o fato de que mudanças na estratégia de personalização podem afetar a avaliação do serviço, assim como a percepção que o cliente vai ter da empresa. Segundo eles, o papel do cliente é embelezado no encontro de serviço através do seu reconhecimento como um indivíduo. Eles afirmam que dependendo da dimensão estrutural do encontro de serviço, a expectativa sobre o grau de formalização vai variar, isto é, em alguns casos, ambas as partes vão esperar que o serviço seja talhado unicamente para as necessidades do cliente, principalmente quando é um serviço de alto contato, onde o cliente está pagando por uma atenção individual.

Para Surprenant e Solomon (1997), é necessário que ambas as partes estejam de acordo com os papéis que estão desempenhando. De acordo com os autores, a falta de clareza pode reduzir a eficiência de performance, uma vez que ambas as partes terão que fazer algum esforço para entender um comportamento inesperado. Eles ainda comentam que, gerencialmente, seria muito mais fácil se os clientes fossem “bons consumidores”, ou seja, se portassem de maneira correta durante o pedido e a entrega do serviço, e que não demandassem por tratamento personalizado.

Segundo Surprenant e Solomon (1997), dos 10 fatores encontrados no estudo feito por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) que determinam a qualidade de serviço, três estão ligados ao encontro de serviço. Seriam eles: cortesia, comunicação e compreensão.

Já Price, Arnould e Tierney (1995) estenderam o conceito de marketing de relacionamento e incluíram outras três características do encontro de serviço: (1) duração; (2) conteúdo emocional e afetivo e (3) a proximidade entre o cliente e o prestador de serviço. Segundo os autores, a variação nessas três dimensões do encontro de serviço vai afetar a performance do prestador de serviço e o resultado, portanto, entender o encontro de serviço em termos desses três componentes de relacionamento irá trazer benefícios para o sucesso do gerenciamento do encontro de serviço.

De acordo com os autores acima citados, o encontro de serviço demanda que o prestador de serviço desempenhe um papel que incorpore empatia, comunicação carinhosa, intimidade no envolvimento e uma troca de amizade maior do que quando provisionando um serviço comercial. Para os autores, o sucesso da prestação do serviço depende da energia emocional dispensada para orquestrar o encontro de serviço enquanto ainda está entregando o resultado de trabalho. A atuação do prestador de serviço vai ser fundamental para a satisfação do cliente.

Inúmeras pesquisas foram realizadas levando em consideração o encontro de serviço. Bitner, Booms e Tetreault (1990b) fizeram uma pesquisa sobre a interação cliente-empresa em companhias aéreas, restaurantes e hotéis. Grove e Fish (1997) examinaram os fatores que geram satisfação ou insatisfação na avaliação de encontro de serviços em parques de diversão.

Um fato interessante mostrado por Meuter *et al* (2000) é de que o conjunto de fatores que geram satisfação no encontro também conduz à insatisfação.

Segundo Meuter *et al* (2000), um outro tipo de encontro de serviço que tem sido atualmente estudado é o encontro de serviço com a tecnologia. De acordo com os autores, é cada vez maior o número de interações com tecnologias em relação às interações com os funcionários da empresas. A tecnologia de auto-serviço, ou *self-service technologies* (SSTs), é uma interface tecnológica que habilita o cliente a produzir o serviço sem a interferência de um empregado.

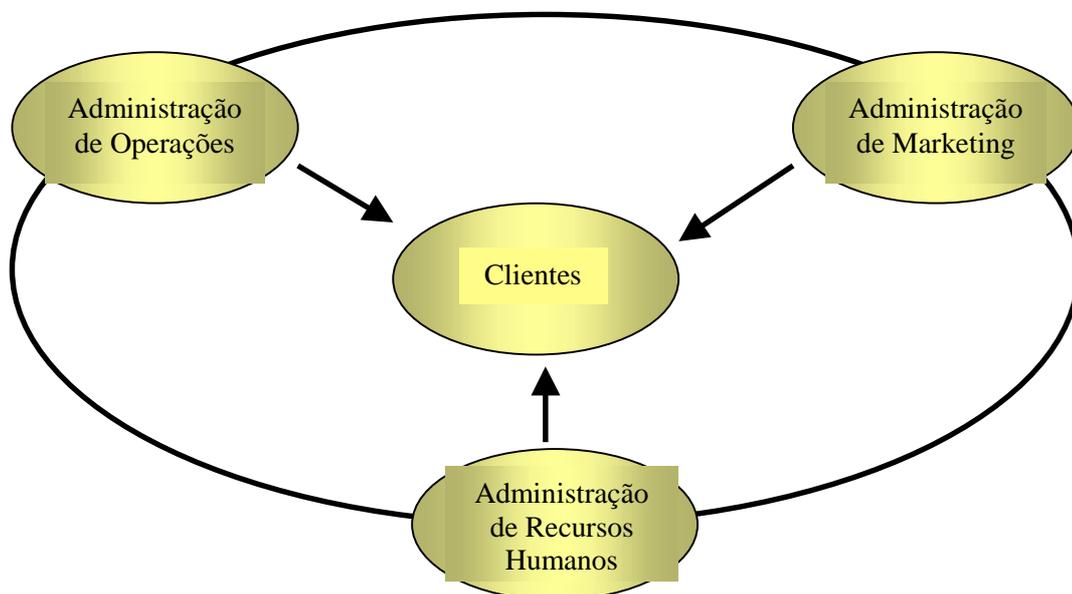
Essa contínua proliferação das SSTs aumenta a necessidade de pesquisa que se estende além da dinâmica interpessoal do encontro de serviço para um contexto orientado para a tecnologia. As crescentes evidências do uso de tecnologia na interação entre a empresa e o cliente vão se tornar a chave para o critério de sucesso a longo prazo para as empresas. (Meuter *et al*, 2000)

2.5 QUALIDADE E SATISFAÇÃO COM SERVIÇO

Para Heskett *et al* (1994), o momento central de uma atividade de serviço é quando o cliente entra em contato com a empresa prestadora de serviços, com seu pessoal, com sua comunicação, com sua tecnologia e com os diferentes tipos de serviços que fornece. Neste momento o gerenciamento de marketing, operações e recursos humanos vão sustentar o processo de criação e prestação do serviço de forma a satisfazer as necessidades, percepções de risco e expectativas do cliente. A figura 5 mostra a interdependência entre marketing, operações e recursos humanos na administração de serviços.

Figura 5

Interdependência entre Marketing, Operações e Recursos Humanos na Administração de Serviços.



Fonte: Lovelock e Wright, 2001.

A operação das empresas prestadoras de serviços pode ser dividida em linha de frente, caracterizada pelo freqüente contato com o cliente, e retaguarda, com nenhum contato.

Segundo Chen (1998), a operação de linha de frente esta designada a satisfazer as necessidades do cliente durante o período que este estiver em contato com o sistema. Portanto, a qualidade percebida do serviço vai estar diretamente associada a como o cliente sente com relação à operação.

Já a operação de retaguarda se refere ao sistema que vai dar suporte à operação da linha de frente. Portanto, a eficiência da operação de retaguarda vai ter efeitos significativos na qualidade de operação da linha de frente.

Qualidade de serviço, satisfação do cliente e valor são os três elementos que qualquer gerente de empresa de empresa de serviço deseja prover para os seus clientes.

De acordo com Carauna, Money e Berthon (2000), a satisfação ou insatisfação do cliente resulta da comparação do encontro do serviço que foi experimentado com o que ele esperava. A qualidade do serviço percebida pode ser definida como um julgamento do cliente sobre a superioridade ou excelência do produto, enquanto o valor percebido é uma avaliação geral da utilidade do produto baseado em percepções do que é recebido e do que é dado.

Segundo Leite (1996) “a qualidade é vista como a propriedade de um produto ou serviço de adequar-se ao uso dele esperado”. Porém, lembra que embora essa definição lembre tanto produtos físicos quanto serviços, a sua destinação é melhor percebida nos bens manufaturados.

➤ **QUALIDADE DE SERVIÇO**

Para Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), é praticamente impossível citar uma indústria onde o aspecto de serviço seja desprezível. Os executivos estão cada vez mais interessados na qualidade de serviço como uma verdadeira fonte de superioridade.

Segundo os autores, o papel central do serviço na economia é a chave para o aumento do interesse pela qualidade de serviço como uma questão institucional e societária. O serviço é parte do que se produz e se consome, portanto, seria surpresa se não houvesse o interesse na sua qualidade.

Além disso, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) afirmam que qualidade superior é a chave fundamental para uma empresa se sustentar numa posição competitiva. Ao analisarem empresas líderes de cada setor, pode-se perceber que elas

são comprometidas pela excelência em serviço, pois usam serviço como fonte de diferenciação, para aumentar a produtividade e para conquistar a lealdade dos clientes.

Ainda na opinião de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), a excelência de serviço é compensado pela conquista de clientes verdadeiros, clientes que são felizes por terem selecionado a empresa depois de experimentarem o serviço, clientes que vão utilizar a empresa novamente e, provavelmente, indicá-la para outros.

Segundo Carauna, Money e Berthon (2000), existem três dimensões na qualidade de serviço: a qualidade da interação, do ambiente e da empresa. Da perspectiva do cliente, existem duas dimensões: a qualidade do processo e do resultado. Esse modelo não difere muito do que Grönroos (1984) propôs. Ele enfatiza duas dimensões principais: a primeira é a qualidade técnica, ou o que é recebido pelo cliente, e a segunda a qualidade funcional, ou como o serviço é prestado.

Carauna, Money e Berthon (2000) chamam a atenção para a qualidade funcional como sendo o aspecto mais crítico na prestação de serviço, já que envolve aspectos psicológicos durante a interação entre o cliente e o prestador de serviço. Por se basear nas percepções do cliente, é extremamente subjetivo.

De acordo com Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), é muito mais difícil para o consumidor avaliar a qualidade de serviço do que a qualidade de um bem de consumo. Dessa forma, os critérios usados para a avaliação da qualidade de serviço são de difícil compreensão por parte da gerência.

Chen (1998) comenta em seu estudo que, apesar das operações de linha de frente e retaguarda serem distintas no seu conteúdo, elas estão intimamente relacionadas a pessoas, tempo, lugar, aspectos tangíveis e intangíveis do sistema de serviço. Assim,

esses cinco elementos vão influenciar a percepção de qualidade de serviço do consumidor. A figura 6 exemplifica como esses cinco elementos estão relacionados a qualidade de serviço e a satisfação do cliente.

Figura 6

Cinco elementos da operação de serviço

Cinco elementos	Descrição
Pessoa	Funcionários, clientes e outros que estiverem no sistema
Tempo	Tempo de execução e tempo de espera
Lugar	Lugar, ambiente, decoração, temperatura, cores e atmosfera do sistema de serviço
Tangíveis	Produtos, cartões de visita, brochuras, certificados e outros usados na transação do serviço
Intangíveis	Aspectos da operação de serviço

Fonte: Chen, 1998, p.115.

De acordo com Bebko (2000) o consumidor experimenta uma incerteza antes da compra e uso de um produto. Levitt (1981) afirma que devido a característica de intangibilidade do serviço, e conseqüente diminuição de informações disponíveis, a quantidade de risco percebido pelo cliente de serviço é maior do que percebido pelo consumidor de produtos. Portanto, os serviços podem ser associados a um maior risco para o consumidor.

Segundo Parasuraman *et al* (1988) a intangibilidade pode complicar a formação da expectativa, pois se o consumidor não pode ver um resultado tangível do serviço, vai ser impossível para ele decidir o que ele deve esperar. Alguns estudos mostram que as evidências do ambiente podem ajudar o cliente a formar sua expectativa.

Embora Bebko (2000) coloque que a expectativa do consumidor é a chave para a qualidade da entrega do serviço, Grönroos (1995) e Oliver (1981) reconhecem a importância da expectativa para a qualidade de serviço e para a satisfação do cliente,

mas lembram que não há muitas evidências empíricas que demonstrem que a expectativa de qualidade é diferente para os diversos tipos de serviço, apesar da classificação dos serviços mostrar que existem diferenças entre suas características. Bebko (2000) afirma ainda que não há evidências empíricas que indicam se um consumidor individual considera uma certa dimensão da qualidade de serviço como sendo mais importante que outra.

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), quando o cliente experimenta um problema no serviço, sua percepção de qualidade pode ser adversamente afetada. Portanto, para os autores, a característica mais importante para uma empresa de serviço é ser confiável, ou seja, desempenhar o serviço de forma correta na primeira vez. Caso haja algum problema na performance do serviço, ainda assim é possível tentar corrigir o erro e oferecer o serviço muito melhor na segunda vez.

➤ **SATISFAÇÃO**

Apesar da satisfação poder ser aplicada tanto para produtos tangíveis quanto intangíveis, a ênfase, neste estudo, está no setor de serviço, onde o assunto tem sido intensamente estudado.

Swan e Combs (1976), classificam satisfação do cliente como um substituto para a qualidade de serviço. Eles propõem que existem três componentes: um expressivo, relacionado a cuidados ou habilidades na performance, um instrumental, relacionado ao serviço principal, e um terceiro relacionado ao custo, acesso e conveniência. Entretanto, a relação entre qualidade de serviço e satisfação é questionada por Bitner e Hubbert (1994) que propõem que a satisfação é o resultado de uma experiência específica. Eles

julgam a qualidade de serviço como sendo uma percepção geral de uma empresa específica, resultado de uma série de incidentes experimentados pelo cliente.

Segundo Caruana, Money e Berthon (2000), o paradigma da não confirmação na teoria do processo é a base para um aprofundamento no estudo da satisfação e é formado por quatro construtos: a expectativa, a performance, a não confirmação e a satisfação. Segundo os autores, a não confirmação nasce da discrepância entre uma expectativa e a atual performance.

Bitner (1990a) e Parasuraman *et al* (1988) parecem concordar quando afirmam que a expectativa na qualidade do serviço se refere ao ideal, ou o que o consumidor poderia esperar de uma firma excelente, enquanto expectativa de satisfação se refere a o que o cliente acredita que vai acontecer. Essa pode ser vista como uma das várias diferenças existentes entre satisfação e qualidade.

Uma outra diferença encontrada por Oliver (1981) e Parasuraman *et al* (1988) é de que para avaliar a satisfação é necessário que o cliente tenha experiência, já a qualidade de serviço não.

De acordo com Churchill e Surprenant (1982), operacionalmente, a satisfação é similar à atitude e pode ser avaliada como a soma da satisfação com os vários atributos do produto ou do serviço.

Segundo Cronin e Taylor (1992), a qualidade do serviço parece ser apenas um dos vários fatores que contribuem para o julgamento da satisfação do consumidor.

2.6 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE

De acordo com Leite (1996) a dificuldade de delimitar qualidade se manifesta principalmente na construção de modelos para mensurá-la, fato este que pode ser percebido na escassa literatura em termos de modelos.

Nesta seção, serão discutidos quatro diferentes métodos de avaliação de qualidade de serviço que existem na literatura, entre eles a escala SERVQUAL desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry em 1985, o Modelo de Bitner desenvolvido em 1990, a Zona de Tolerância de 1995, e a Técnica do Incidente Crítico, desenvolvida por John C. Flanagan em 1954.

2.6.1 ESCALA SERVQUAL

O modelo da escala SERVQUAL foi originalmente concebido por Parasuraman, Zeithaml e Berry em seu artigo de 1985. Em subseqüentes trabalhos, eles testaram, desenvolveram, estenderam e refinaram seu modelo. Segundo Bebeko (2000) a escala SERVQUAL tem sido uma das ferramentas mais efetivas e estáveis para se medir a qualidade de serviço dentro da indústria de serviço.

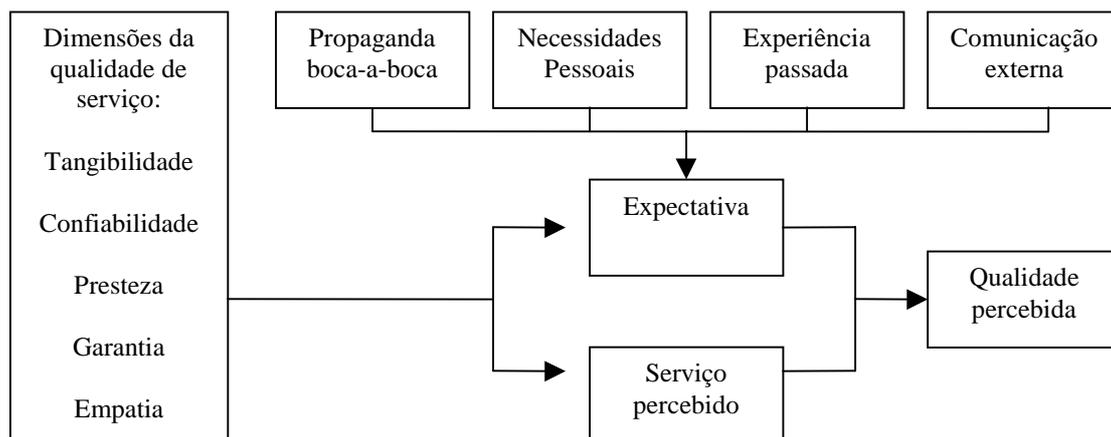
Essa escala foi desenvolvida num estudo exploratório, através de entrevistas aplicada em clientes de quatro setores: bancário, cartões de crédito, seguradoras e manutenção. De acordo Bebeko (2000), esses setores foram selecionados pelo fato de nenhum deles resultarem em nenhum atributo tangível, embora a manutenção usasse uma posse tangível do cliente.

Desse estudo exploratório, eles perceberam que (1) a qualidade de serviço é a diferença entre a expectativa do cliente e a percepção do serviço; (2) existem três fatores

que vão influenciar a expectativa do cliente: propaganda boca-a-boca, necessidade pessoal e experiências passadas e (3) cinco dimensões gerais são usadas para avaliar a qualidade de serviço. A figura 7 mostra um resumo desses resultados.

Figura 7

Avaliação da Qualidade de Serviço



Fonte: Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990)

As cinco dimensões através dos quais os clientes avaliam a qualidade de serviço são assim descritas pelos autores da escala SERVQUAL:

1. Tangíveis: aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação.
2. Confiabilidade: habilidade de executar o serviço prometido de forma consistente e precisa.
3. Presteza: disposição em auxiliar os consumidores e de realizar os serviços com presteza.
4. Garantia: conhecimento e cortesia dos funcionários e suas habilidades em inspirar confiança aos consumidores.

5. Empatia: cuidados, atenção individualizada que a empresa presta a seus clientes.

De acordo com Parasuraman e Berry (1995) a confiabilidade do serviço – até onde o prometido é cumprido de maneira confiável e com precisão – é o critério predominante que os clientes usam para avaliar a qualidade do serviço. Segundo os autores, os clientes encaram a confiabilidade como sendo o “âmago” do serviço e são menos tolerantes com promessas quebradas.

Após o estudo exploratório, Parasuraman, Zeithaml e Berry embarcaram em uma pesquisa quantitativa para desenvolver um instrumento para medir a percepção da qualidade de serviço pelo cliente.

Essa pesquisa resultou no desenvolvimento de 22 itens, que representam um dos instrumentos mais usados em qualidade de serviço, e que pode ser extensivamente adotada em qualquer empresa de serviço.

De acordo com os autores da escala SERVQUAL, para que as empresas consigam se sustentar numa posição competitiva no mundo de hoje, além de atingir uma qualidade superior no serviço e superar as expectativas dos clientes, elas ainda precisam estar constantemente monitorando a percepção da qualidade de serviço, identificando as causas de queda da qualidade e tomando ações apropriadas para o melhoramento dessa qualidade.

Baseados nas descobertas da fase exploratória de seus estudos, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990) desenvolveram um modelo conceitual ligando a qualidade percebida pelo cliente com as deficiências da empresa. Eles entrevistaram pessoas da área de marketing, operações, recursos humanos e gerentes seniores, de quatro empresas

nacionalmente conhecidas, dentro dos quatro setores, nos quais foi conduzida a entrevista da primeira fase. O objetivo desse estudo era descobrir o que os executivos pensavam ser qualidade de serviço na perspectiva do cliente.

O modelo desenvolvido (figura 8) mostra as discrepâncias (ou hiatos) tanto do lado da empresa quanto do lado do consumidor, que acabam por moldar a qualidade do serviço da forma como ela é percebida pelos últimos. Do lado da empresa, o modelo reflete a existência, em diversas fases do processo de prestação de serviços, de hiatos entre o que deveria ser feito e o que efetivamente é realizado pela empresa. O último dos hiatos é da esfera do consumidor, e reflete a percepção de qualidade que o cliente tem do serviço oferecido.

Os hiatos podem ser definidos como se segue:

Hiato 1: Discrepância entre as expectativas do consumidor e o que a administração da empresa acredita que ele deseja. Durante o estudo exploratório, a percepção de qualidade de muitos dos executivos presentes era congruente com as expectativas expressas pelos consumidores. Apesar disso, ainda havia um grande número de discrepâncias entre no entendimento dessas expectativas.

Hiato 2: Discrepância entre o que os executivos acreditam ser a expectativa do consumidor e a sua tradução em especificações para a prestação do serviço. A percepção correta da expectativa do cliente é necessária, porém insuficiente para se atingir uma qualidade superior: existe uma grande dificuldade em se traduzir essa expectativa em especificações para se prestar o serviço.

Hiato 3: Discrepância entre a especificação do serviço e o que de fato é realizado no processo de prestação do serviço e seus resultados. Uma das principais razões para a

existência desse hiato é a inabilidade de controlar o encontro entre o cliente e o prestador do serviço. Portanto, mesmo que existam diretrizes a serem seguidas para se prestar o serviço e tratar as pessoas corretamente, uma qualidade superior ainda assim é difícil de se alcançar devido a fatores como empregados de baixa qualidade, sistema interno inadequado para sustentar o pessoal de frente e capacidade insuficiente de servir. Para ser eficiente, os padrões de serviço não devem somente refletir as expectativas do cliente, mas também ter um suporte adequado e apropriado de mão-de-obra, tecnologia e sistema.

Hiato 4: Discrepância entre o serviço prestado e o que é comunicado ao cliente. Os materiais de comunicação da empresa vão afetar o grau de expectativa do cliente. Portanto, uma empresa não deve nunca prometer mais do que realmente pode oferecer, sob a pena de elevar a expectativa inicial do consumidor e reduzir a percepção de qualidade após a prestação de serviço.

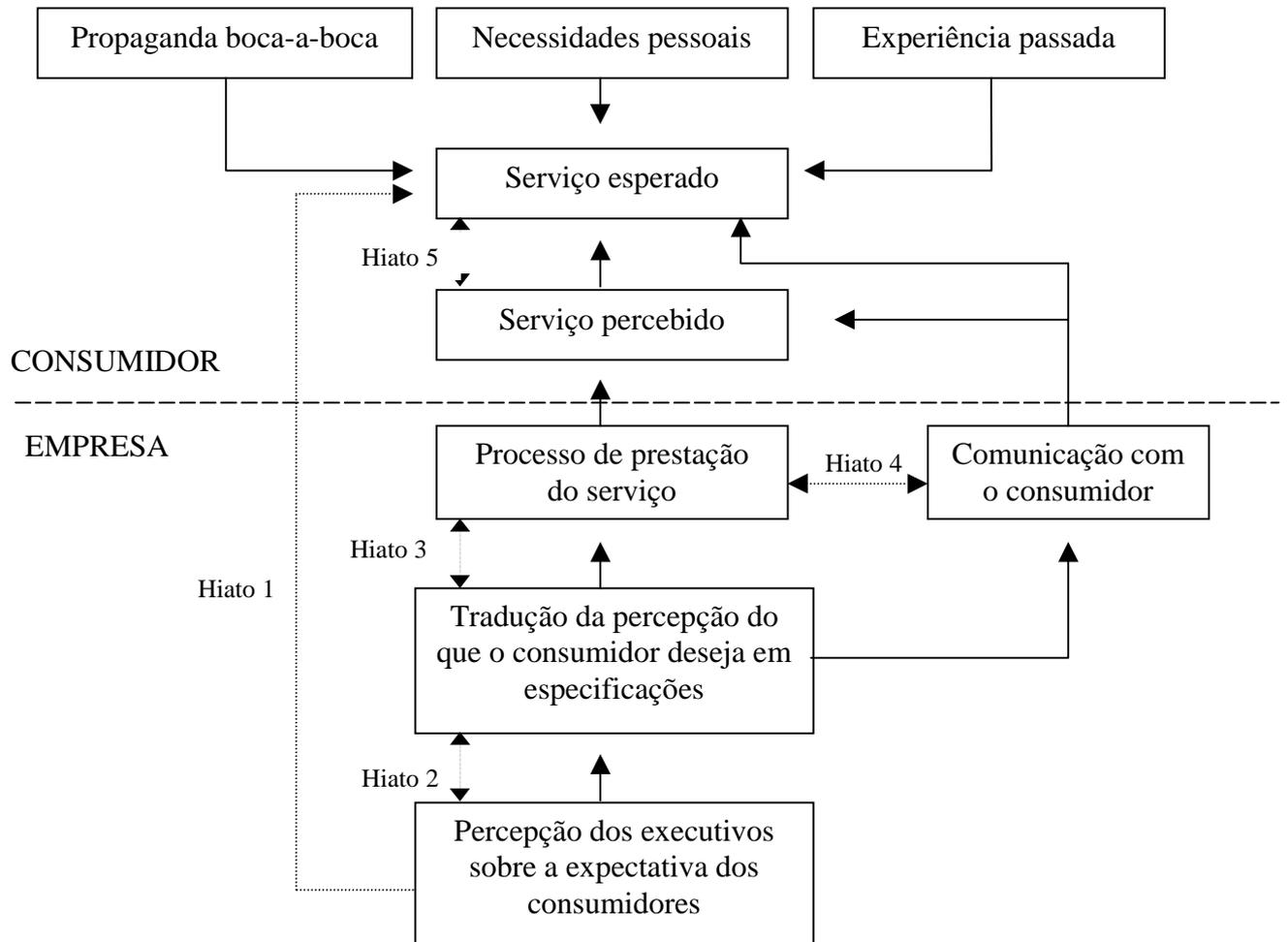
Hiato 5: Discrepância entre o serviço esperado e o serviço percebido. É o hiato do lado do consumidor. Para os autores, a percepção de qualidade que os consumidores têm depende da magnitude dos hiatos da esfera da empresa. Em outras palavras, o hiato percebido pelos consumidores é função dos hiatos do lado da empresa. Ou seja:

$$\text{Hiato 5} = f(\text{hiato 1, hiato 2, hiato 3, hiato 4})$$

De acordo com o modelo, quando o serviço percebido é melhor que o serviço esperado, a qualidade percebida pelo consumidor é satisfatória. Analogamente, se o serviço percebido é pior que o esperado, a qualidade é menos que satisfatória.

Figura 8

Modelo de Qualidade de Serviços



Fonte: Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990)

2.6.2 O MODELO DE BITNER

Bitner em seu artigo de 1990 apresenta um modelo de avaliação de encontro de serviço o qual sintetiza a satisfação do consumidor, marketing de serviço e a teoria das atribuições. Segundo a autora, o artigo foca nas percepções do cliente e nos efeitos do marketing *mix* no encontro de serviço individual. Assim, ele chama a atenção para os elementos controláveis durante o encontro que podem influenciar a avaliação do cliente e afetar a percepção da qualidade de serviço.

Segundo Bitner (1990a) os elementos do marketing *mix* podem influenciar a satisfação do cliente. O marketing mix é definido como variáveis controláveis que uma empresa pode usar para satisfazer seu mercado alvo. Numa empresa prestadora de serviço, por causa das suas características, existem variáveis adicionais, além dos tradicionais “quatro P’s” do marketing.

Por essas razões, Booms e Bitner (1981 *apud* BITNER, 1990a) propuseram uma expansão no marketing *mix* de serviço, que consiste nos quatro elementos tradicionais (produto, preço, praça e promoção) e três novos:

- Evidências físicas: o ambiente físico e tudo o que for tangível.
- Participantes: todos as pessoas da linha de frente no encontro de serviço.
- Processo: procedimentos, mecanismos e fluxo de atividade.

Bitner (1990a) faz uma ligação entre a qualidade e a satisfação quando afirma que a qualidade do serviço pode ser explicada pelo paradigma da não confirmação da expectativa, que diz que a satisfação do consumidor esta ligada à comparação da performance do serviço a uma expectativa anterior de como o serviço deveria ser feito.

Portanto, se a expectativa é maior que a performance percebida, o resultado será a insatisfação.

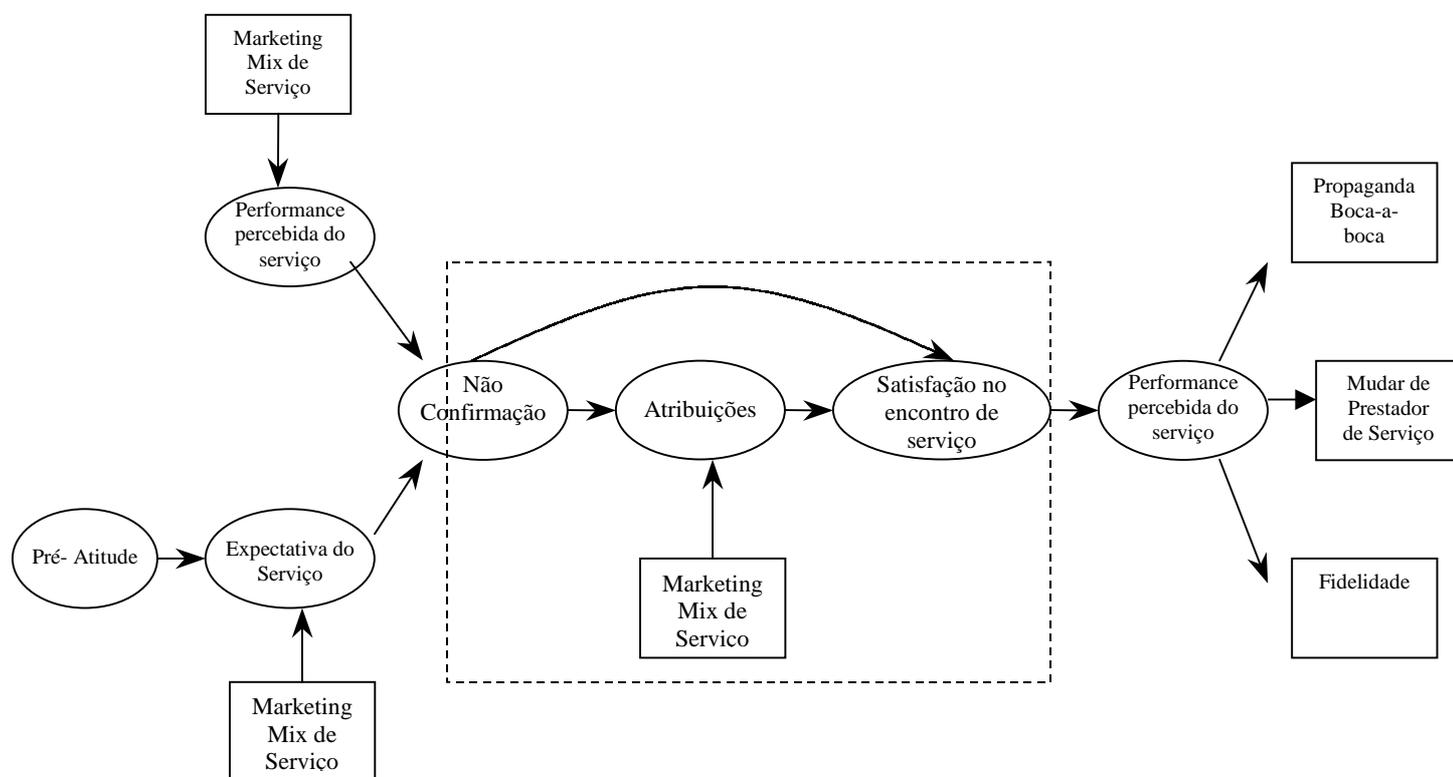
A autora explica que o modelo de avaliação do encontro de serviço incorpora as atribuições do cliente com o paradigma da satisfação. Segundo ela, atribuições são o que as pessoas percebem como sendo a causa de seus próprios comportamentos, de comportamentos de outras pessoas ou de eventos que se observa. Weiner (1985) observa que as pessoas se engajam em “pensamentos causais espontâneos” particularmente em casos de eventos negativos ou inesperados. Bitner (1990a) então afirma que a natureza das atribuições vai influenciar as respostas comportamentais e afetivas.

Com base nos conceitos, Bitner (1990a) sugere um modelo de avaliação de encontro de serviço, mostrado na figura 9. A primeira parte do modelo sugere que a pré-atitude do consumidor vai influenciar a expectativa que este tem em relação ao resultado de um serviço. O segundo estágio do processo sugere que a reação do cliente imediatamente após o consumo depende da comparação da expectativa anterior e a percebida, resultando na afirmação da expectativa ou em uma diferença positiva ou negativa quando as duas não se encontram.

O próximo passo implica numa atribuição causal dessa diferença entre a expectativa e o que foi percebido. Ou seja, antes do consumidor determinar o seu grau de satisfação ou insatisfação, ele irá diagnosticar as causas, e dependendo da natureza dessa causa o nível de satisfação ou insatisfação pode ser modificado. A última parte do modelo mostra que o encontro de serviço e a qualidade percebida vão servir como um medidor de como o cliente vai se portar diante dessa empresa que prestou o serviço.

Figura 9

Modelo de Avaliação de Encontro de Serviço



Fonte: Bitner, 1990 a, p.71.

O objetivo desse modelo é entender como os elementos do marketing *mix* vão influenciar diretamente a satisfação do cliente. Nesse modelo, o marketing *mix* de serviço é mostrado como entrando no processo de satisfação no encontro de serviço por influenciar três antecedentes da satisfação: a expectativa, a performance percebida do serviço e as atribuições.

Segundo Bitner (1990a), por causa da sua característica de intangibilidade e por não poder ser testado antes da compra, os consumidores olham para os aspectos tangíveis do que eles vão experimentar durante a prestação de serviço. Essas evidências, somadas à aparência dos funcionários, vão ajudar o cliente a estabelecer uma imagem da firma e isso vai influenciar na expectativa do cliente. A autora afirma que variações

no ambiente físico podem afetar a percepção da experiência independentemente do resultado real do serviço.

Os resultados do estudo mostraram que a idéia da expansão do marketing *mix* deve ser incluída na estratégia desenvolvida para a melhoria da satisfação no encontro de serviço.

2.6.3 A ZONA DE TOLERÂNCIA DO CONSUMIDOR

As expectativas dos clientes desempenham um papel central na avaliação do serviço de uma empresa. Como mostrado na escala SERVQUAL, os clientes avaliam a qualidade do serviço comparando o que desejam ou esperam com aquilo que obtém. Segundo Berry e Parasuraman (1995), para conquistar uma reputação pela qualidade do serviço, as empresas devem executar seus trabalhos em níveis que os clientes sintam estar satisfazendo ou ultrapassando suas expectativas.

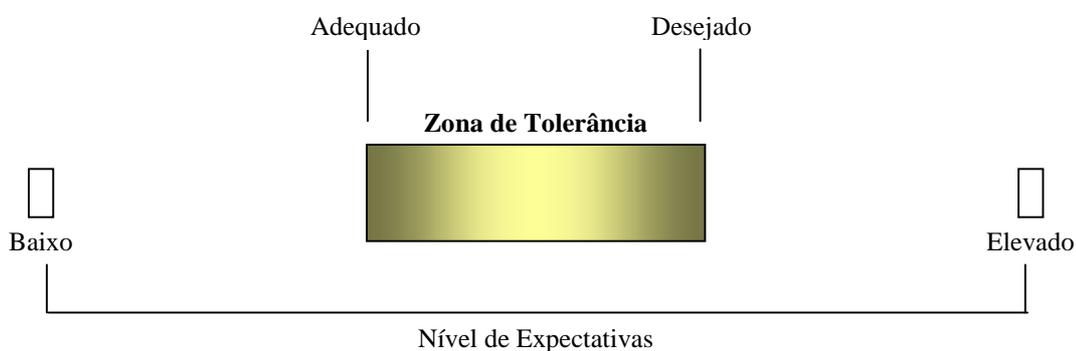
De acordo com Berry e Parasuraman (1995), a discrepância entre expectativas e impressões é o determinante primordial nas avaliações de qualidade do serviço feitas pelos clientes. Porém, os autores discutem o uso da expressão expectativa, afirmando que ela pode ter dois sentidos diferentes – aquilo que os clientes acreditam que ocorrerá quando deparam com um serviço (previsões) e aquilo que os clientes desejam que ocorra (desejos).

Confirmando as suas previsões após um estudo exploratório, Berry e Parasuraman, juntamente com Valerie Zeithaml, encontraram indícios de que existem dois níveis diferentes para as expectativas dos clientes sobre o serviço: um nível desejado e um nível adequado.

O nível de serviço desejado é o serviço que o consumidor espera receber. Trata-se de uma combinação do que o consumidor crê que pode ser e do que deveria ser a prestação de serviço. A conceitualização do nível de serviço desejado aproxima-se daquela do nível de serviço julgado ideal pelo consumidor. Por outro lado, o nível de serviço adequado representa o mínimo que o consumidor julga aceitável para a prestação de um determinado serviço. Isso é baseado, em parte, sobre a avaliação do consumidor do que será o serviço, ou seja, o padrão de serviço esperado pelo consumidor. Uma prestação julgada abaixo do nível de serviço adequado não seria aceita pelo consumidor ou ele tenderia a mudar de prestador. (RODRIGUES, 2001)

Figura 10

A Zona de Tolerância e os Níveis de Expectativas do Consumidor de Serviços



Fonte: Berry e Parasuraman (1995)

Entre esses dois níveis de serviço, desejado e adequado, há uma zona de tolerância, que é o âmbito do desempenho do serviço que o cliente considera satisfatório. Um desempenho abaixo da zona de tolerância gera frustração no cliente e reduz sua lealdade. Acima da zona de tolerância, o desempenho surpreenderá agradavelmente os cliente, reforçando sua lealdade.

Segundo Berry e Parasuramn (1995), a zona de tolerância pode variar de cliente para cliente e, em potencial, de transação para transação para o mesmo cliente. A zona de tolerância também difere ao longo das cinco dimensões essenciais que os clientes utilizam na avaliação de um serviço: confiabilidade, tangíveis, sensibilidade, segurança e empatia. Em geral, quanto maior a importância de uma dimensão, menor é a sua zona de tolerância, refletindo menos a boa vontade do cliente em relaxar seus padrões de serviço.

De acordo com eles, os níveis de expectativa dos clientes são dinâmicos e flutuam em resposta a uma série de fatores. Embora os dois níveis fltuem, o nível desejado tende a mudar mais lentamente e em quantidades menores do que o nível adequado.

Os autores afirmam que uma variedade de fatores pode influenciar a extensão da zona entre níveis desejado e adequado de serviço, entre eles a experiência do consumidor, o número de alternativas percebidas de serviço e as situações de emergência. O reconhecimento dos dois níveis e a natureza dinâmica das expectativas, com a compreensão dos fatores que influenciam, poderão ajudar dirigentes de empresas a reduzir a diferença entre as percepções e as expectativas dos consumidores, ou seja, aumentar a satisfação do mesmo.

2.6.4 APLICAÇÕES DA TIC EM MARKETING DE SERVIÇOS

A Técnica do Incidente Crítico (TIC) foi desenvolvida por John C. Flanagan, e o primeiro relato data o ano de 1954. Flanagan (1954) relata que a TIC começou a ser elaborada no Programa Psicológico de Aviação das Forças Armadas dos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial, e seu objetivo era o desenvolvimento de procedimentos para seleção de pilotos de guerra.

De acordo com Flanagan (1954), a TIC – Técnica do Incidente Crítico – consiste numa série de procedimentos específicos para coletar observações do comportamento humano e classificá-los de forma que se tornem úteis na solução de problemas práticos. Através de entrevistas e observações, a TIC recorda eventos ou comportamentos que conduzem ao sucesso ou fracasso de uma tarefa.

A descrição específica dos eventos e comportamentos é identificada como incidente crítico. Um incidente é descrito como uma atividade humana observada que é suficientemente completa para permitir que inferências sejam feitas sobre a pessoa que realizou o ato.

Essa técnica tem sido extensivamente utilizada em diversas áreas inclusive administração, recursos humanos e educação. Na área de qualidade de serviço, ela começou a ser utilizada a partir da década de 1990, quando esse assunto começou a ser discutido com maior profundidade.

2.6.4.1 O ESTUDO DE BITNER, BOOMS E TETREAULT

O trabalho de Bitner, Booms e Tetreault (1990) foi o pioneiro na utilização da TIC para análise da satisfação de clientes de empresas de serviços. Para poder utilizar essa técnica, os autores fizeram apenas uma modificação da definição de incidente crítico. Para eles, incidente crítico pode ser definido como:

“uma interação específica entre o cliente e o empregado da empresa que é excepcionalmente satisfatória ou insatisfatória. (...) Para ser aceito como tal, um incidente deve atender a quatro critérios: (1) envolver a interação entre um consumidor e um funcionário, (2) ser muito satisfatório ou insatisfatório do ponto de vista do consumidor, (3) ser um episódio isolado e (4) ter detalhes suficientes para poder ser visualizado pelo entrevistador.” (p.73)

O estudo foi conduzido em três setores de serviços: companhias aéreas, hotéis e restaurantes. O objetivo era entender eventos isolados e relatar o comportamento dos empregados de contato que causam aos clientes uma distinção entre serviço satisfatório e insatisfatório. As perguntas-chave do estudo eram analisar o que os funcionários de linha de frente fazem que tornam o encontro de serviço satisfatório ou insatisfatório.

Foram coletados 699 incidentes críticos. Após a coleta seguiu-se o processo de classificação dos episódios. Esse era um processo lento, repetitivo e cuidadoso. Somente após inúmeras leituras dos incidentes e várias classificações é que os autores conseguiram elaborar grandes grupos de incidentes.

Bitner, Booms e Tetreault desenvolveram o seguinte esquema de classificação de incidentes: três grandes grupos e 12 categorias de tipos de eventos e comportamentos que geram in/satisfação no encontro de serviço.

Grupo 1: Resposta de funcionários a erros no processo. Isto é, em havendo uma falha, o modo como o funcionário lida com ela é fundamental e afeta como o episódio será lembrado pelo cliente.

Subgrupo 1.a → Resposta a serviço não disponível.

Subgrupo 1.b → Resposta a serviço demasiadamente lento.

Subgrupo 1.c → Resposta a outras falhas do serviço central, como comida fria ou quarto de hotel sujo.

Grupo 2: Resposta dos funcionários a solicitações dos consumidores. Isto é, quando o cliente solicita ao funcionário de linha de frente que adapte o serviço à uma vontade ou necessidade sua.

Subgrupo 2.a → Resposta a consumidores com necessidade especiais, como dietas ou dificuldades físicas.

Subgrupo 2.b → Resposta a preferências dos consumidores, que fazem pedidos que consideram especiais.

Subgrupo 2.c → Resposta a erros (admitidos) cometidos pelos funcionários.

Subgrupo 2.d → Resposta a outros consumidores que perturbam de alguma forma o ambiente.

Grupo 3: Atitude não solicitado dos funcionários. Isto é, são atitudes inesperadas e não originadas por falhas de serviço ou pedido do cliente. Neste caso, incidentes satisfatórios representam uma prazerosa surpresa, e incidentes insatisfatórios comprometem negativamente o comportamento do funcionário.

Subgrupo 3.a → Atenção dada ao consumidor.

Subgrupo 3.b → Comportamento verdadeiramente extraordinário do funcionário.

Subgrupo 3.c → Comportamento do funcionário num contexto de normas culturais, como ser preconceituoso ou, por outro lado, demonstrar grande honestidade.

Subgrupo 3.d → Avaliação gestaltica, onde o consumidor não consegue atribuir sua satisfação ou insatisfação a um único ponto, não permitindo uma classificação mais específica.

Subgrupo 3.e → Performance frente a situações desfavoráveis.

O percentual de incidentes pode ser visto na tabela 1.

Tabela 1

Percentual de incidentes

	% dos incidentes satisfatórios	% dos incidentes insatisfatórios
Grupo 1	23,3	42,9
Grupo 2	32,9	15,6
Grupo 3	43,8	41,5
Total	100	100

Fonte: Bitner, Booms e Tetreault, 1990, p.75.

Na tabela 2 pode-se observar as diferenças de frequência de incidentes através dos diferentes setores. Há diferenças consideráveis nos percentuais de ocorrência de incidentes em alguns grupos, o que torna difícil fazer algumas generalizações do ponto de vista de recomendações gerenciais.

Tabela 2*Percentual de incidentes de diferentes setores*

	Cias Aéreas	Restaurantes	Hotéis	Total da linha
Satisfatórios				
Grupo 1	24,4	23,6	21,9	23,3
Grupo 2	45,3	24,2	36,5	32,9
Grupo 3	30,3	52,1	41,7	43,8
Insatisfatórios				
Grupo 1	45,5	39,8	47,6	42,9
Grupo 2	27,3	9,9	17,9	15,6
Grupo 3	27,3	50,3	34,5	41,5

Fonte: Bitner, Booms e Tetreault, 1990, p.75.

Para os autores este estudo apresenta algumas implicações, especialmente para empresas que estejam preocupadas em melhorar a satisfação de seus clientes. A primeira é relacionada à utilidade do método e a segunda às generalizações dos sistemas de classificações baseadas no grupo ou na frequência das categorias.

Segundo os autores, um estudo que utilize a TIC resulta em maiores detalhes e melhor entendimento quando se compara com outros métodos que possam ser utilizados para o mesmo fim. No segundo ponto relacionado ao sistema de classificação, os autores afirmam que este pode ser utilizado por diferentes tipos de indústria por ser um sistema bastante abstrato.

2.6.4.2 O ESTUDO DE MEUTER, OSTROM, ROUNDTREE E BITNER

No estudo de Meuter, Ostrom, Roundtree e Bitner de 2000, eles utilizam a TIC para se avaliar a satisfação do encontro de serviço com tecnologia de auto-serviço.

De acordo com Meuter *et al*, apesar da TIC ser um método qualitativo, nesse estudo eles incorporaram uma série de perguntas quantitativas para poder compreender melhor as percepções dos incidentes, além do comportamento subsequente.

As perguntas que dirigiram o estudo são as seguintes:

- ✓ Quais são as fontes de in/satisfação no encontro envolvendo SSTs?
- ✓ Essas fontes de in/satisfação no encontro envolvendo SSTs são similares ou diferentes das fontes de in/satisfação no encontro interpessoal?
- ✓ Esses fatores de in/satisfação no encontro envolvendo SSTs estão relacionados aos atributos de reclamação, propaganda boca-a-boca e intenção de recompra?

A população escolhida foi de um arquivo de uma empresa de pesquisa de marketing especializada em pesquisa pela Internet, pois os autores acreditavam que essas pessoas teriam muito mais experiência com SSTs do que a população em geral. Além disso, essa amostra possibilitou que a pesquisa fosse feita no nível nacional, com um custo muito menor.

Foram coletados 1000 questionários, dos quais 177 foram eliminados, resultando 823 incidentes, sendo 459 (56%) descrevendo encontros satisfatórios e 364 (44%) descrevendo encontros insatisfatórios.

A classificação dos incidentes foi feita por três juizes, que estavam familiarizados com o assunto. Os incidentes foram divididos em categorias e sub-categorias que refletem as fontes de in/satisfação.

O primeiro objetivo do estudo era investigar as fontes de in/satisfação com os SSTs. Assim, os incidentes que geraram satisfação foram divididos em 3 grupos e os

incidentes que geraram insatisfação foram divididos em 4 grupos. O maior grupo de satisfação está relacionado às vantagens de se utilizar as SSTs. O grupo com maior número de incidentes insatisfatórios está ligada a falhas no processo. Eles podem ser vistos na tabela 3.

Tabela 3

Percentual de Incidentes

Satisfação	
	% Total
1. Resolução de problemas urgentes	11%
2. Melhor do que a alternativa	
2.a. Fácil de usar	16%
2.b. Evita o contato com pessoas	3%
2.c. Perde menos tempo	30%
2.d. Qualquer hora	8%
2.e. Em qualquer lugar	5%
2.f. Economiza dinheiro	6%
3. Realiza o trabalho que tem que ser feito	21%
Insatisfação	
4. Falha da tecnologia	43%
5. Falha no processo	17%
6. Design complicado	
6.a Problemas técnicos no design	17%
6.b Problemas de serviço do design	19%
7. Falha do cliente	4%

Fonte: Meuter, Ostrom, Roundtree e Bitner, 2000, p.56

O segundo objetivo do estudo era comparar as categorias de encontro com tecnologia com as de encontro interpessoal de serviço, o que, segundo os autores, diferem muito. Uma distinção pode ser encontrada no item recuperação de serviço. No encontro interpessoal, a recuperação pode ser vista como um fator de satisfação. Nesse estudo, a recuperação não aparece nem como satisfação nem como insatisfação.

O terceiro objetivo do estudo era investigar a natureza das relações entre o encontro e as medidas de atribuições, reclamações e comportamentos futuros. Segundo os autores, os resultados indicam que os usuários de SSTs são mais suscetíveis a atribuir

o resultado do encontro a tecnologia quando o incidente é insatisfatório e a eles mesmos quando o incidente é satisfatório. De acordo com os autores é necessário prevenir as falhas de serviço e educar os clientes nos seus papéis, pois estes não vão dividir a culpa na falha do serviço, a culpa vai ser sempre da máquina. Com relação à reclamação, esta é sempre menor quando o cliente percebe que é o culpado.

2.6.4.3 O ESTUDO DE GROVE E FISH

No estudo desenvolvido por Grove e Fish (1997), eles examinaram o impacto da presença de outros clientes no ambiente em que é prestado o serviço sobre a experiência de serviço. Segundo os autores, não existe, nos diversos modelos de avaliação de encontro de serviço, o reconhecimento da influência de outras pessoas na avaliação de serviço.

Nesse estudo, os autores procuraram responder basicamente a questões relacionadas à influência de outros clientes na avaliação do serviço como, por exemplo, se há influência ou não, o que os outros clientes fazem, e se essa influência varia de cliente para cliente.

De acordo com os autores, a metodologia utilizada para investigar a natureza de um serviço deve permitir a exploração dos vários aspectos existentes durante o encontro de serviço, e por isso a escolha da TIC.

Os dados foram coletados por três grupos de três entrevistadores cada. A primeira parte da coleta seria encontrar pessoas que tivessem visitado recentemente uma atração turística na Flórida. Foram coletados 500 incidentes, dos quais 14 foram eliminados por não atenderem alguns requisitos básicos.

Segundo os autores, foram identificados 330 incidentes, sendo 161 (48,8%) incidentes positivos - quando a presença de outras pessoas aumenta a satisfação do cliente - e 169 (51,2%) incidentes negativos, refletindo ocasiões em que o cliente experimentou a insatisfação causada pelo comportamento de outras pessoas.

Através de um processo cuidadoso de inspeção das respostas, dois juizes classificaram os incidentes de acordo com as similaridades existentes. De acordo com Grove e Fish (1997), umas das maiores contribuições dos estudos através da TIC é o agrupamento e a categorização durante a classificação dos incidentes. Foram encontrados dois grandes grupos que mostram como a presença de outras pessoas afetam a experiência com o serviço. A classificação pode ser vista na tabela 4.

Tabela 4

Percentual de incidentes

	Tipo de incidente					
	Satisfação		Insatisfação			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Grupo 1: Protocolo						
1.A: Incidentes físicos na fila	12	7.5	37	21.9	49	14.8
1.B: Incidentes verbais na fila	8	5.0	9	5.3	17	5.2
1.C: Outros incidentes na fila	12	7.5	11	6.5	33	7.0
1.D: Outros incidentes de protocolo	38	23.5	40	23.7	78	23.6
Subtotal Grupo 1	70	43.5	97	57.4	167	50.6
Grupo 2: Sociabilidade						
2.A: Incidentes amigáveis	60	37.3	27	16.0	87	26.4
2.B: Incidentes de ambientação	31	19.2	45	26.6	76	23.0
Subtotal Grupo 2	91	56.5	72	42.6	163	49.4
Total	161	48.8	169	51.2	330	100.0

Fonte: Grove e Fish, 1997, p.71

O primeiro grupo de incidente diz respeito às regras de conduta. De acordo com os autores, quando um cliente tem que dividir espaço e tempo com outros durante o encontro de serviço, a sua experiência é afetada pela forma como outros clientes se

comportam. O segundo grupo e incidentes críticos surge da percepção do entrevistado com relação à sociabilidade dos companheiros.

As descobertas nesse estudo mostram o impacto de outros clientes na experiência de serviço. Com relação ao primeiro grupo - protocolo - o número de respondentes citando incidentes insatisfatórios na fila (n=37) foi três vezes maior que o número de incidentes satisfatórios na mesma situação (n=12). Todos os outros incidentes de protocolo tiveram resultados próximos.

Com respeito à sociabilidade, duas vezes mais clientes se lembraram de incidentes satisfatórios (n=60) criados por comportamentos amigáveis do que aqueles que se lembraram de incidentes insatisfatórios (n=27) ligados a atos rudes.

Os autores lembram que nem sempre é fácil esperar na fila, e que incidentes que geram insatisfação causados por comportamentos de outros são comuns. E que também é verdade que para alguns esperar na fila pode ser uma experiência prazerosa, mas que é muito mais fácil achar pessoas que acham a ocasião estressante, o que pode ser agravado pelo comportamento de outras pessoas. Os autores colocam que muito poucas empresas dão atenção para as filas quando seus clientes estão esperando a prestação do serviço, e que isso pode ser um erro grave.

2.6.4.4 O ESTUDO DE HAGUENAUER

No estudo desenvolvido por Adriana Haguenaer em 2001, ela procurou investigar acerca da qualidade de serviços da indústria hoteleira utilizando também a Técnica do Incidente Crítico. O objetivo desse estudo era levantar quais incidentes são

vivenciados pelos hóspedes, a gravidade a eles atribuídas pelos clientes e qual o grau de intensidade com que afetam a qualidade percebida por estes.

O estudo foi orientado no sentido de responder a três perguntas básicas:

1. Quais incidentes são relatados como críticos por clientes da indústria de hotelaria;
2. Qual a gravidade atribuída pelos clientes para estes incidentes;
3. Como tais incidentes são avaliados pelos clientes em termos do grau de intensidade com que eles afetam a percepção de qualidade dos serviços prestados.

Segundo Haguenuer (2001), a população compreendeu o vasto universo de todos os indivíduos que tenham vivenciado ao menos um incidente crítico em um estabelecimento hoteleiro. Para a delimitação da amostra de entrevistados, foram considerados apenas moradores da cidade do Rio de Janeiro, com idade entre 25 e 35 anos.

Foram coletados 132 incidentes utilizando um questionário composto de três partes: a primeira parte com perguntas abertas aplicava a técnica do incidente crítico, a segunda parte com perguntas fechadas nas quais que o entrevistado atribuía uma nota à gravidade/positividade do evento, bem como respondia acerca do seu comportamento futuro e finalmente a terceira parte que se compunha de questões que visavam levantar dados sobre o entrevistado.

Após a coleta dos dados, foi feita uma proposta de agrupamento e efetuadas várias análises de médias e percentuais no intuito de responder às perguntas propostas pelo estudo.

Segundo Haguenaer (2001), a análise dos incidentes descritos proporciona a descoberta de alguns setores dos hotéis que são particularmente problemáticos e que, portanto merecem atenção especial por parte dos executivos hoteleiros. A distribuição dos incidentes pelas áreas nas quais se originaram pode ser vista na tabela 5.

Tabela 5
Distribuição dos incidentes pelo setor de origem

	Incidentes positivos		Incidentes Negativos		Total de Incidentes	
	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.
Alimentação	11,5	6	11,3	9	11,4	15
Gerência	23,1	12	11,3	9	15,9	21
Governança	19,2	10	13,8	11	15,9	21
Manutenção	1,9	1	13,8	11	9,1	12
Recepção	28,9	15	18,8	15	22,7	30
Reservas	3,8	2	20,0	16	13,6	18
Segurança	5,8	3	11,3	9	9,1	12
Todos	5,8	3	0,0	0	2,3	3
TOTAL	100	52	100	80	100	132

Fonte: Haguenaer, 2001, p.70.

De acordo com a autora, a origem do incidente pode ser abordada por duas diferentes dimensões. A primeira é se o fato foi gerado a partir de problemas no contato entre hóspedes e funcionário ou a partir da estrutura física do hotel. A segunda segue praticamente o mesmo esquema proposto por Bitner, Booms e Tetreault (1990), que classifica os incidentes de acordo com a situação que originou o incidente: erro do hotel, solicitação do cliente ou atitudes não solicitadas de funcionários. A estes grupos, foram adicionados outros três: política do hotel, roubo por parte dos funcionários do hotel e erro do cliente.

A gravidade do incidente foi respondida diretamente através de pergunta feita ao hóspede. A gravidade é uma sensação – forte ou fraca – que o indivíduo sente no momento em que o incidente ocorreu.

A média geral da amostra foi de 8,1, o que, segundo a autora, era de se esperar, já que todos os incidentes foram considerados críticos. Na amostra dos incidentes positivos, 75% tiveram gravidade alta (39 incidentes). Já nos incidentes negativos esse percentual foi de 65% (52 incidentes).

Outras avaliações foram feitas levando-se em consideração dados demográficos, como gênero, idade, classe social, além de dados como retorno ao hotel e o tempo transcorrido entre o incidente e a entrevista.

Respondendo à pergunta 3 sobre intensidade, a autora propôs algumas hipóteses. Para ela, a intensidade com que o incidente marcou quem o vivenciou pode ser avaliada pelas respostas às perguntas se ele retornaria ao hotel e se ele indicaria a um amigo.

Assim, os incidentes eram avaliados com duas intensidades: “intensidade alta” e “intensidade baixa”. No total de incidentes, 69,7% apresentaram alta intensidade. Nos incidentes positivos, esse percentual sobe para 94,2%. Apenas três incidentes tiveram a classificação de intensidade baixa. No caso dos incidentes negativos, 53,8% tiveram intensidade alta.

De acordo com Haguenaer (2001), como a intensidade foi calculada como sendo um retrato do comportamento futuro dos clientes, pode-se concluir que os incidentes críticos realmente influenciam o comportamento futuro dos hóspedes de hotéis.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar os diferentes aspectos com relação à metodologia de pesquisa utilizada nesse estudo. Inicialmente será apresentada a Técnica do Incidente Crítico, metodologia que foi aplicada e, em seguida as diferentes etapas que constituem a metodologia: definição das perguntas da pesquisa, descrição da metodologia de coleta de dados e apresentação da metodologia de análise desses dados. Ao final, serão apresentadas as limitações da metodologia utilizada.

3.1 TÉCNICA DO INCIDENTE CRÍTICO

De acordo com a classificação proposta por Vergara (1997) esse estudo tem caráter exploratório. Apesar de a proposta inicial não envolver testes de quaisquer hipóteses, algumas poderão ser extraídas a partir da análise dos resultados. Para a autora a pesquisa exploratória pode ser caracterizada como uma sondagem realizada “em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (p. 45), mostrando ser, portanto, uma alternativa oportuna para os objetivos do presente estudo.

Segundo Grove e Fish (1997), a exploração de um fenômeno como experiências com serviço requer uma metodologia que possa capturar a essência e a qualidade do processo de serviço. O encontro de serviço ocorre quando um cliente interage com a empresa, incluindo o ambiente físico e os empregados. Para os autores, o método empregado para investigar a natureza do serviço deve permitir que todos os aspectos do encontro de serviço sejam explorados.

A escolha da Técnica do Incidente Crítico, dentre as diversas metodologias de pesquisa, veio de encontro a todos esses critérios. Um outro motivo para a escolha da TIC foi o fato do ser humano ser “contador de estória”. Essas estórias costumam organizar suas experiências e suas narrativas, fazendo parte de um processo de socialização.

Por essas e outras razões, a metodologia utilizada já foi aplicada a inúmeros estudos em serviço justamente por permitir investigação e compreensão de situações críticas de forma detalhada (Bitner, Booms e Mohr, 1994; Bitner, Booms e Tetreault, 1990; Edvardsson, 1992; Grove e Fish, 1997; Meuter, Ostrom, Roundtree e Bitner, 2000). Essa técnica foi desenvolvida por Flanagan e apresentada num artigo publicado no *Psychological Bulletin* em 1954, com o objetivo de definir requisitos críticos para algumas funções-chave da Força Aérea Americana.

Segundo Flanagan (1954, p.327) a TIC consiste num conjunto de procedimentos para coleta de observações diretas do comportamento humano que se considera importante para o sucesso ou fracasso de determinado negócio, de forma a facilitar sua utilização na solução de problemas e no desenvolvimento de princípios psicológicos mais abrangentes. Assim, busca-se o consumidor muito satisfeito ou muito insatisfeito.

De acordo com o autor, para uma melhor compreensão sobre a TIC, é necessária a definição de incidente e crítico. Sobre incidente entende-se qualquer atividade humana que é suficientemente completa para permitir inferências ou previsões sobre a pessoa que praticou o ato. Para ser crítico, um incidente precisa ocorrer em uma situação onde o propósito ou a intenção da ação pareça ser claros para o observador e onde as conseqüências sejam definitivas o suficiente para não gerar dúvidas sobre seus efeitos.

Pode-se dizer, então, que a TIC constitui-se em uma análise de conteúdo de histórias contadas. É um procedimento essencial para reunir fatos importantes do comportamento em uma situação definida. A essência dessa técnica é que somente tipos simples de julgamentos são requeridos, só os relatórios de pessoas qualificadas são incluídos e todas as observações são avaliadas de acordo com um ponto comum.

Segundo Flanagan (1954), a TIC consiste em cinco etapas: (1) determinar os principais objetivos da pesquisa, (2) determinar planos e especificações para o levantamento dos incidentes críticos, (3) coletar os dados, (4) analisar os dados e (5) interpretar os dados e apresentar os resultados.

Os dois primeiros passos que devem ser seguidos para a execução da TIC são os seguintes:

I. Objetivos gerais

Deve ser feito um detalhamento específico dos objetivos do estudo. Tudo o que vem depois, como a coleta de incidentes e sua classificação, depende de um claro estabelecimento dos objetivos da atividade.

II. Planos e especificações

A pessoa responsável pela coleta dos incidentes deve ter muito claros as especificações ou os aspectos que são considerados primordiais para a formulação da descrição da atividade, a fim de assegurar que não haverá desperdício de entrevistas nem inconsistências.

Flanagan (1954) observa que quatro pontos são fundamentais:

- a. Especificações sobre que tipo de incidente deve ser coletado, e quais informações precisam ser registradas;

- b. Relevância para o objetivo do estudo. Incidentes sobre os quais há dúvida se tem impacto positivo ou negativo no objetivo não devem ser coletados;
- c. Grau de influência no objetivo. Não basta o incidente ser pertinente. Ele deve ser crítico;
- d. Observadores devem ter familiaridade com o assunto, para que tenham discernimento sobre os incidentes. Além da seleção, o treinamento deles também é muito importante.

3.2 A PERGUNTA DE PESQUISA

Este estudo procura fornecer informações que contribuam para a resposta da seguinte questão:

- ✓ Que aspectos no encontro de serviço de passageiros de companhias aéreas interferem na satisfação ou na insatisfação dos usuários?

3.3 COLETA DE DADOS

Segundo Bitner *et al* (1990b), a TIC é usada para coletar dados de observações que já aconteceram, e que estão gravados na memória. Ela não solicita que os respondentes digam qual a causa específica que gerou in/satisfação, mas sim, pede que eles simplesmente contem sua história. A partir dos dados coletados, cabe aos analistas fazer toda a abstração e inferências necessárias.

Entendidas a natureza e a finalidade do trabalho, pode-se passar a explicar o meio de pesquisa utilizado. Para alcançar os objetivos propostos pelo estudo foram

utilizadas como forma de coletar os dados a entrevista informal e questionário aplicado pela internet.

De acordo com Gil (1989), a entrevista pode ser definida como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com objetivo de obtenção dos dados que interessem à investigação. Para o autor, “a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram...”(p.113)

De acordo com Gil (1989) a entrevista informal é recomendada nos estudos exploratórios, que visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador, ou então oferecer visão aproximativa do problema pesquisado.

Os incidentes em companhias aéreas foram coletados a partir do roteiro de entrevista (ver anexo I) pessoalmente ou relatados por e-mail, num total de 52 incidentes críticos (ver Anexo II) durante quatro semanas. A entrevistadora analisou pessoas que viajassem pelo menos uma vez ao ano de avião, em viagens a trabalho ou de lazer, nacionais ou internacionais.

Dos 50 entrevistados, 21 eram mulheres e 29 homens. Com relação ao grau de instrução, apenas 7,5% dos entrevistados tinha superior incompleto e os 92,5% com superior completo.

A idade dos entrevistados variou entre 20 e 59 anos, como pode ser visto na tabela 6.

Tabela 6*Distribuição dos entrevistados por faixa de idade*

Idade	%
20 a 29 anos	35,4
30 a 39 anos	29,2
40 a 49 anos	20,8
50 a 59 anos	14,6
Total	100,0

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

O principal objetivo de trabalho de análise deve ser a determinação dos requerimentos críticos. Estes requerimentos incluem aqueles que fizeram a diferença entre sucesso e falha numa determinada parte do serviço e foram citados um número razoável de vezes.

De acordo com Flanagan (1954) três questões principais precisam ser resolvidas:

- a. Modelo de referência: uma vez que há infindáveis formas de se categorizar os dados, deve-se escolher aquela que mais seja útil ao propósito do estudo;
- b. Categorização dos incidentes: É a tarefa subjetiva de alocar os dados nas categorias do modelo preestabelecido. Vários “juízes” devem ser utilizados para essa atividade. Durante esse processo, o modelo de referência sofre um processo de refinamento;

- c. Grau de generalização dos incidentes: Pode-se ter poucos “compartimentos” gerais ou centenas de categorias muito específicas. Deve-se decidir qual o meio-termo mais conveniente para a aplicação prática do estudo.

A análise destes relatos propõe-se a ser qualitativa, ou seja, interpretar as histórias contadas. Desta forma, utiliza-se a TIC como um ponto de partida para os relatos sem a pretensão de realizar classificações como outros estudos que utilizaram essa metodologia (Bitner, Booms e Mohr, 1994; Bitner, Booms e Tetreault, 1990; Edvardsson, 1992; Grove e Fish, 1997; Meuter, Ostrom, Roundtree e Bitner, 2000)

3.5 LIMITAÇÕES

A principal limitação deste estudo é inerente ao método analítico utilizado. Por se tratar de um estudo exploratório, as generalizações a partir das informações levantadas devem ser feitas tomando-se a devida cautela, tanto no que se refere a companhias aéreas, quanto no que se refere às proposições sobre qualidade de serviços se aplicáveis a outras indústrias que não esta.

Uma outra limitação apresentada pela TIC esta relacionada à sua metodologia. Como a TIC é usada para coletar dados de observações que já aconteceram, e que esta gravada na memória, muitas vezes a visão do respondente pode ter se alterado devido a alguns acontecimentos posteriores e que como o interesse esta nos incidentes considerados críticos, podem não ser relatados incidentes próximos à zona de tolerância. (Flanagan, 1954).

CAPÍTULO 4

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS INCIDENTES

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. A coleta de dados resultou em uma amostra de 52 incidentes, dos quais apenas 10 positivos. Será feita uma separação dos incidentes em grupos, e posteriormente, será dado um tratamento qualitativo com interpretação das histórias contadas.

4.1 CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS INCIDENTES

Como ponto de partida para a análise dos incidentes críticos coletados, optou-se por separá-los de acordo com os três grupos principais encontrados na classificação feita no estudo de Bitner, Booms e Tetreault (1990b):

Grupo 1: Formado por incidentes que se relacionam à resposta de funcionários a erros no processo. Isto é, em havendo uma falha, o modo como o funcionário lida com ela é fundamental e afeta como o episódio será lembrado pelo cliente.

Grupo 2: Formado por incidentes que se relacionam à resposta dos funcionários a solicitações dos consumidores. Isto é, quando o cliente solicita ao funcionário de linha de frente que adapte o serviço à uma vontade ou necessidade sua.

Grupo 3: Formado por incidentes que se relacionam com atitudes não esperadas dos funcionários. Isto é, são atitudes inesperadas e não originadas por falhas de serviço ou pedido do cliente. Neste caso, incidentes satisfatórios representam uma prazerosa surpresa, e incidentes insatisfatórios comprometem negativamente o comportamento do funcionário.

Porém, dos 50 relatos coletados, dois foram fracionados para análise, pois o cliente não consegue atribuir sua satisfação ou insatisfação a um único ponto, reunindo características que poderiam classificá-los em dois ou mais grupos. Esses relatos possuem, portanto, mais de um incidente, e como consequência, o número de relatos e de incidentes não são coincidentes.

A tabela 7 mostra a distribuição dos incidentes por categorias.

Tabela 7

Distribuição dos incidentes

	Incidentes satisfatórios	Incidentes insatisfatórios
Grupo 1	4	30
Grupo 2	2	9
Grupo 3	4	3
Total	10	42

4.1.1 INCIDENTES DO GRUPO 1

No grupo 1 encontram-se incidentes com as respostas dos funcionários das companhias aéreas a um erro de operação ou processo. Esse grupo é o responsável por um maior número de incidentes, num total de 34 incidentes, sendo apenas 4 satisfatórios.

Desses incidentes alguns estão relacionados não apenas com o tipo de resposta ou informações fornecidas pelos funcionários mas, principalmente, à falta delas às questões dos clientes, como relatam os testemunhos abaixo.

“Não somos mais jovens, tínhamos nossos compromissos agendados, sofremos danos morais e financeiros e ficamos realmente indignados com a falta de respeito e informação da companhia aérea.”

“Nessas três horas aguardando ninguém nos informava nada e uma comissária, em especial, começou a perder a paciência e ser grosseira com os passageiros inclusive comigo.”

“Importante o registro quanto a inexplicável demora, até o último minuto dos prazos dados, para só então dar as más notícias, esgotando a paciência dos passageiros até o final.”

Algumas situações são apresentadas como se falhas operacionais fossem as principais causas da insatisfação do cliente. No entanto, elas apenas parecem gerar problemas no relacionamento com funcionários das empresas. Mesmo reconhecendo que a falha foi da operação, os depoimentos sugerem que o ponto de atrito é sempre “alguém”. Segundo Carlzon (1990), independente de quem estiver em contato com o cliente, este vai percebê-lo como sendo a empresa, e assim a qualidade de serviço vai sendo “criada” dependendo da resposta do funcionário frente ao problema:

“A estupidez no atendimento realizado pelo funcionário da empresa, que embora não tivesse culpa direta no assunto me fez perder a vontade de viajar por essa companhia”.

“...minha bagagem não embarcou. A cada contato com o serviço de localização de bagagem extraviada recebia uma informação diferente”

A variabilidade, umas das características do serviço (Haksever, 2000), vai impactar também na percepção do cliente. De acordo com Haksever (2000), “a maioria dos serviços é prestada por pessoas e para pessoas”, e quando pessoas interagem, o resultado sempre apresenta grande variabilidade e nem sempre é previsível. O aspecto psicológico e físico pode desempenhar um papel importante na prestação do serviço, e

essas condições podem não ser a mesma todos os dias. Esse fato parece estar ilustrado no relato abaixo:

“Depois de muitas idas e vindas ao balcão da companhia, pessoas exaltadas, nervosas, cansadas, o encarregado alegava esperar instruções e que nada mais poderia fazer. (...) A essa altura a confusão era grande e nenhuma decisão era tomada...”

Em um dos relatos, o passageiro trás, inicialmente, uma situação que pode ser considerada normal: um problema técnico com a aeronave. Mas o incidente que se segue ao acontecido mostra um despreparo por parte das companhias aéreas para resolver uma situação desfavorável: cancelamento do vôo, extravio das malas, falta de informação, aparecimento de malas encharcadas... Como afirmou o passageiro “nossa viagem de férias foi, na verdade, uma verdadeira *via crucis*, um suplício, ponteados pela falta de respeito no trato com o consumidor”.

“... após 40 (quarenta) minutos de espera dentro da aeronave, o piloto informou que o pessoal da manutenção do aeroporto detectara um problema de larga proporção no trem de pouso, a necessitar reparos que demorariam, segundo sua estimativa, em torno de três horas.(...) Todos os passageiros, já desgastados pelo cansaço e ansiedade, aguardaram até a 0:30 horas do dia 22 de dezembro, quando chegou a informação do cancelamento do vôo, sem previsão de partida para o dia seguinte.(...) Ao desembarcar, nova surpresa. Com a divisão do grupo de passageiros, nossas malas ficaram junto com o outro grupo, que só chegou em Bariloche às 22:00 horas. Detalhe: chovia intensamente nesta cidade e a temperatura era de 0 graus celsius. Mas, de fato, as malas chegaram... completamente encharcadas e enlameadas pela chuva e mal manuseio dos funcionários da agência de turismo local.(...)No dia 31 de dezembro, véspera do ano novo, embarcamos às 13:43 h,

Buenos Aires. Desembarcamos duas horas depois e... surpresa! As malas não chegaram. Aliás, mala nenhuma chegou, de nenhum passageiro.(...) É comum, apesar de ser absurdo, que no universo de um aeroporto malas sejam extraviadas, mas é incompreensível e foge ao bom senso que todas as malas de um determinado vôo não sejam embarcadas. (...)”

Os clientes parecem perceber essa falta de preparo/treinamento do funcionário e comentam que, muitas vezes, o funcionário não resolve um problema por falta de autoridade ou autonomia. Geralmente, nesses casos, as histórias têm que ser relatadas diversas vezes, para pessoas de níveis hierárquicos diferentes dentro da companhia. Isso acaba aborrecendo o passageiro que muitas vezes quer uma resposta rápida e eficiente:

“Na verdade ele não tinha autoridade para fazer nada, foi só quando eu falei com o vice-presidente é que o problema foi resolvido”

“Eu acho importante que a companhia tenha pessoas capacitadas para tomarem decisões sobre questões que fogem do padrão operacional normal.”

“Só quando você ameaça é que eles reagem”.

“Chamamos a comissária (...), ela pediu para verificar as passagens das pessoas que estavam sentadas. (...) então chamou o comissário chefe, contou o que estava acontecendo e mais uma vez pediu para verificar as passagens. Todo mundo já sabia que estávamos certas!”

Em se tratando desse tipo de serviço, o “tempo” parece ser uma variável importante, que é negativamente afetada quando mais de uma pessoa é envolvida na solução do problema. No relato abaixo, o cliente sugere que dez minutos pode ser uma espera longa, mesmo já estando à bordo.

“...ficamos esperando uns 10 minutos pela refeição enquanto os outros já estavam degustando.(...) a aeromoça, sem pedir desculpas, nos serviu uma comida fria. Eu reclamei e a aeromoça disse que o forno estava quebrado.”

“Não foi servido nenhum item de bebida ou comida até às 2:00am, pois esperava-se decolar em seguida. Depois da decolagem, o vôo teve ainda cerca de 12 horas de duração.”

Os depoimentos desse grupo sugerem que os clientes estão cientes que problemas operacionais podem acontecer com uma certa frequência. Porém, a forma como esses problemas são tratados e resolvidos pelo funcionário é que influencia a percepção de qualidade do serviço. Como ilustram os depoimentos abaixo:

“O erro (overbooking) é até normal de acontecer. O mais marcante foi não ter nenhum funcionário da X para nos atender e o atendimento da Y deixou a desejar.”

“...gostaríamos de deixar registrado aqui a nossa insatisfação com a forma com que o extravio de nossas bagagens foi tratado pela companhia. Ela não se envolveu com o problema de sua responsabilidade, uma vez que confiamos a esta empresa a tarefa de envio de nossas malas ao destino correto.”

“O importante disso tudo é que a empresa X cancelou um vôo sem dar nenhuma explicação e alegando que a mesma tem o direito de fazê-lo quando bem entender.”

“...nem um esclarecimento ou mesmo pedido de desculpas foi feito pela companhia aérea, onde somente alegaram que a aeronave estava trocando as peças.”

“Chegando ao Galeão, minha bagagem não estava naquele vôo. Informei aos funcionários da empresa que atuam nesse setor e fui

encaminhada até o balcão de embarque em outro andar. A recomendação da funcionária era que eu esperasse o próximo voo ou aguardasse um dia (não me recordo do prazo) para receber em minha residência. Justificou dizendo que isso é muito comum ocorrer nos dois últimos voos.”

Alguns incidentes satisfatórios relatados sugerem que os problemas com procedimentos realizados desde a reserva até o destino final de um passageiro – as operações do serviço – parecem ser de conhecimento geral. Desta forma, parece não difícil ultrapassar a expectativa que represente um padrão mínimo de atendimento. Ir além das expectativas (Bebko, 2000), ou mesmo surpreender positivamente o cliente nesses casos pode fazer com que o cliente considere o incidente muito satisfatório, mesmo quando as operações de serviço transcorram normalmente como exemplificam os depoimentos abaixo:

“...utilizamos tais passagens e não poderíamos deixar de atestar os bons serviços prestados, tanto do escritório nesta cidade, como nos aeroportos e nas aeronaves.”

“Vale ressaltar que o serviço prestado, considerando o voo propriamente dito, foi muito bom e o principal, sem atrasos.”

4.1.2 INCIDENTES DO GRUPO 2

No grupo 2 encontram-se as respostas dos funcionários aos pedidos dos clientes, ou seja, quando o cliente solicita ao funcionário de linha de frente que adapte o serviço à uma vontade ou necessidade sua. Nesse grupo foram encontrados 11 incidentes, sendo apenas 2 satisfatórios.

A pesquisa mostra que as companhias aéreas não estão preparadas para adaptar um serviço às necessidades dos clientes, o que pode ser percebido através do resultado quanto ao número de incidentes negativos nesse grupo.

Ao se fazer um pedido especial aos funcionários, os clientes, muitas vezes, parecem não perceber a qualidade do serviço pelo acatamento ou não do pedido, mas sim pela forma que vai ser tratado pelo funcionário. Ouvir um “não” realmente pode ter conseqüências negativas quanto à percepção do cliente em relação aos serviços prestados pela empresa. Os relatos abaixo mostram os problemas no relacionamento com os funcionários:

“Duas moças entraram e pediram a um profissional da companhia que as ajudasse a colocar a mala no compartimento. O sujeito foi super grosseiro com elas, dizendo que eles não são pagos para levantar peso e que as leis não permitem tal ajuda.”

“...percebendo que também não serviriam nada, chamei um comissário de bordo , e tirei minha dúvida: Não será servido nada durante a viagem? Respondeu: Não senhora. Continuei: mas eu estou passando mal de fome! (...) Ele pediu licença, depois retornou trazendo uma malinha de lanche.”

“Pedi um comprimido para dor de cabeça, mas não havia comprimidos.”

“Entrei no avião às 22:00 e percebi que meu assento não estava inclinando.(...) Comuniquei à aeromoça, sobre o problema com o meu assento, ela não fez a mínima questão de resolver o meu problema, alegando que o vôo estava totalmente lotado.”

Em outros casos, a companhia promete fazer algo e não é capaz de sustentar sua promessa. Esse caso é comentado por Parasuraman e Berry (1995) quando afirmam que

a confiabilidade do serviço vai impactar a avaliação da qualidade de serviço. Segundo os autores, os clientes encaram a confiabilidade como sendo o “âmago” do serviço e são menos tolerantes com promessas quebradas. A confiabilidade é uma das cinco dimensões da escala SERVQUAL. Abaixo alguns trechos que mostram a reação dos clientes quando ocorre a falta de confiança no serviço.

“O mais marcante foi o fato de nenhum tripulante ter ouvido o cliente e procurado ouvir suas necessidades ou respeitar o que foi originalmente contratado.”

“O absurdo de se prometer uma coisa e não cumprir. Prometer fazer algo fora das regras para agradar um cliente e não conseguir cumprir é mil vezes pior que trabalhar “by the book”.”

Assim como nos incidentes classificados no grupo 1, os incidentes do grupo 2 também indicam que, muitas vezes, os clientes parecem já esperar encontrar problemas nos serviços de uma companhia aérea, principalmente se tratando de um pedido especial. No entanto, quando eles precisam fazer um pedido e este é resolvido rapidamente, o cliente tem, como consequência, uma enorme satisfação. Esse tipo de reação foi comprovada pelo estudo feito por Suprenant e Solomon (1997). Eles afirmam que a expectativa sobre o grau de formalização vai variar, isto é, em alguns casos, o cliente vai esperar que o serviço seja talhado unicamente para suas necessidades.

“Meu pedido foi resolvido diretamente no balcão de atendimento. Fiz questão de enviar um email elogiando a funcionária e a sua supervisora que me atenderam durante este episódio. O que mais me marcou foi o alívio e a possibilidade de ter minha solicitação atendida.”

“O mais marcante foi a falta de atenção (ou informação) do funcionário, pois expliquei para ele detalhadamente a situação...Não

sei se os funcionários têm acesso a essas informações (que, ao meu ver, deveriam ter) ou se é má fé da companhia aérea.”

Cabe salientar que existem também aqueles clientes que, sabendo da existência de certas regras do DAC – Departamento de Aviação Civil - com relação a horários e listas de espera, ainda assim fazem pedidos aos funcionários, que estão ali para cumprir essas regras, para resolver um problema pessoal que esta fora das normas, um “jeitinho brasileiro” (Barbosa, 1992) que nem sempre é bem sucedido:

“...cheguei ao guichê para fazer o chek-in com 25 minutos de antecedência, ou seja, 16:05. Fui informado pela funcionária da empresa que, infelizmente, tinha perdido a minha reserva e que deveria aguardar na fila de espera já que, conforme orientação do DAC, eles eram obrigados a abrir as vagas disponíveis para os que não tinham reservas, quando estourava o prazo de 30 min. Depois de muita insistência e o uso de artifícios do tipo "Sou cliente smiles" sem obtenção de êxito, fiquei realmente nervoso e parti para a intimidação. Liguei para tudo quanto é 0800, tentei falar com todos os gerentes, diretores e o que fosse possível e depois de ameaçar a funcionária de todas as formas e ter contactado o DAC (o procedimento foi confirmado como normal), fui informado de que tinham conseguido uma vaga no vôo para min.”

4.1.3 INCIDENTES DO GRUPO 3

O terceiro grupo está relacionado a atitudes inesperadas e não originadas de falhas de serviço ou pedido de clientes. Nesse grupo, incidentes satisfatórios representam uma prazerosa surpresa enquanto os incidentes insatisfatórios

comprometem negativamente o comportamento do funcionário. Foram classificados 7 incidentes nesse grupo, sendo 4 satisfatórios e 3 insatisfatórios.

Nesse grupo, encontram-se os casos onde os clientes destacam a atenção despendida pelo funcionário, mesmo sem haver uma solicitação. Os exemplos abaixo ilustram uma das cinco dimensões da escala SERVQUAL, a presteza ou disposição em auxiliar os consumidores e de realizar os serviços com atenção, através dos quais os clientes avaliam a qualidade do serviço, segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985):

“Neste dia, além da apreensão por causa da decolagem, tinha tido uma briga com meu namorado e estava muito estressada. (...) a aeromoça percebeu meu estado quando passou por mim e perguntou se havia acontecido alguma coisa e se havia algo que ela pudesse fazer. O modo como ela agiu e se portou, com educação e delicadeza, fez com que eu me sentisse melhor.”

“...uma funcionária prontamente passou a me ajudar, percorrendo todo aeroporto e disponibilizando um telefone para mim. Recebi a ajuda da comissária em tempo integral.(...) Fiquei surpresa com a solidariedade e com a eficiência da funcionária.”

De acordo com Price, Arnould e Tierney (1995), o encontro de serviço demanda que o prestador de serviço desempenhe um papel que incorpore empatia, comunicação carinhosa, intimidade no envolvimento e uma troca de amizade. O passageiro sentir-se mal em um voo pode transformar-se em uma oportunidade para que o prestador de serviço o surpreenda satisfatoriamente:

“Estava sentindo cólicas fortíssimas e resolvi chamar a comissária de bordo. Ela veio com toda a atenção do mundo. Me perguntou se eu queria remédio e o que eu costumava fazer quando estava

assim.(...) depois de cinco minutos voltou com um pano que ela havia molhado e colocado no microondas da cozinha.”

“Eu estava com problema na coluna (...) e sentia fortes dores na região lombar. A atenção e preocupação que as aeromoças tiveram comigo, da minha entrada no avião, durante o voo e na saída do avião, com certeza foi o que mais me ajudou a suportar a viagem.”

Por outro lado, a falta de treinamento dos funcionários parece influenciar negativamente, também aqui nesse grupo, a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço. Abaixo podem ser vistos relatos sobre a performance dos funcionários frente a situações desfavoráveis.

“A constatação de que as tripulações, ao menos desse voo, denotam certo despreparo para enfrentar emergências e informar seus passageiros do que acontece, induzindo-os a se tranquilizar durante o incidente.”

“ Foi possível observar que o pessoal da companhia aérea encarregado de dar apoio em terra não estava preparado para tal tarefa, considerando o fato de que a chuva em São Paulo não se trata de uma situação inusitada, muito pelo contrário, é uma situação tão comum e, como tal, não justifica tal ocorrência.”

“Acredito que todas as condicionantes me marcaram, mas o decisivo foi a inexperiência e a incompetência do encarregado.”

Pode-se perceber que nesse grupo, onde a atitude do funcionário não é solicitada pelo passageiro, a ocorrência de incidente positivo (4 positivos e 3 negativos) é maior proporcionalmente ao número de incidentes dentro de cada grupo. Isso parece se dever ao fato de que quando um funcionário faz algo de agrado que não era esperado, a satisfação que resulta dessa atitude é bem maior e muito mais marcante para o cliente.

Isso pode ser corroborado pela teoria da não confirmação das expectativas (Bitner, 1990a) que diz que a satisfação do consumidor esta ligada à comparação da performance do serviço a uma expectativa anterior de como o serviço seria.

4.2 OS TRÊS GRUPOS: UMA ANÁLISE COMPLEMENTAR

Os resultados apresentados e discutidos acima revelam algumas considerações interessantes com relação aos serviços prestados pelas companhias aéreas. Bitner (1990a) já havia chamado a atenção para o fato de que os consumidores se vêem cada vez mais insatisfeitos com a qualidade no encontro de serviço.

Fica ainda mais evidente essa questão da qualidade dos serviços quando observamos os resultados do presente estudo: dos 52 incidentes coletados apenas 10 incidentes são satisfatórios do ponto de vista do cliente.

Em 2 dos 50 relatos, alguns clientes não conseguem apontar apenas uma característica de toda a operação como causa, mas diversas situações negativas que geram insatisfação com o serviço prestado pela companhia aérea. Num dos relatos, após o primeiro incidente o cliente ainda se depara com uma seqüência de eventos: erro do funcionário, cancelamento de vôo e problemas de “falta de informação” dentro da companhia aérea. Essa seqüência de erros que ocorre leva também à avaliação com relação ao serviço prestado pela companhia aérea, que não pode ser ignorada para a classificação do incidente.

“A seqüência de erros, a falta de informação dentro da companhia, e o pouco caso em ressarcir nossos prejuízos. Se não tivéssemos brigado pelos nossos direitos (no caso viajar de classe executiva

conforme combinado) a companhia não teria dado a menor atenção.”

O mais interessante nesse relato é que o próprio entrevistado já trás algumas sugestões de ações que poderiam ter sido tomadas para que o incidente não fosse gerado, o que provavelmente não foi relatado à cia aérea. Pode-se inferir como bons canais de comunicação com os clientes pode auxiliar a melhorar a qualidade do serviço.

Em resumo, foi uma catástrofe. 1) O vôo deveria ter sido cancelado e os passageiros postos no hotel do aeroporto (ou qualquer outro) por conta da empresa aérea. 2) Não sendo cancelado, os comissários deveriam ter atendido o pedido de fome e sede dos passageiros. 3) Além disso, deveriam ter vetado o uso daquele assento quebrado, no qual eu permaneci na posição vertical durante longas 17 horas.”

Ao tratarmos o tema de qualidade na operação de serviço das companhias aéreas é preciso destacar o elevado grau de complexidade envolvido na mesma. O controle da qualidade em tal indústria tem particularidades devido ao fato da sua capacidade, até certo ponto, limitada de controlar os potenciais problemas. Existem eventos não controláveis, tais como: condições do tempo ou congestionamentos nos aeroportos de todo o mundo. Além disso, são muitas as partes envolvidas na operação, muitas delas não subordinadas diretamente aos comandos da empresa aérea propriamente dita, como exemplo, o controle de tráfico aéreo. Além disso, toda companhia aérea é dependente também, em maior ou menor escala, de outras empresas aéreas. Por fim, a complexidade é agravada pelo fato de existir uma dispersão geográfica entre os agentes envolvidos na operação.

Depois de contar o incidente, foi perguntado ao entrevistado se ele reutilizaria os serviços da companhia aérea novamente. Dos 50 entrevistados apenas 7 disseram que não reutilizariam os serviços novamente. Porém, esse pequeno número comparado ao

número de incidentes que geram insatisfação parece ocorrer pela falta de concorrência em algumas linhas. Isso fica bastante claro na leitura dos incidentes ou mesmo quando o passageiro é perguntado sobre essa questão.

Esse fato nos conduz à questão do marketing de relacionamento, tão em voga num momento em que o nível geral de satisfação dos clientes vem caindo. Segundo Sheth (2002), embora nós todos acreditamos que o objetivo do marketing seja criar e reter clientes, é irônico que a maioria das empresas estão permanentemente perdendo clientes.

O relacionamento entre empresas e consumidores revela-se no mínimo conturbado. A pesquisa feita nesse estudo mostrou que, quando falamos com as pessoas sobre suas experiências como consumidores, não se escuta elogios. Para Fournier (1999) muitas vezes as empresas não retribuem a amizade, a lealdade e o respeito que pedem a seus clientes.

Fica claro que num cenário competitivo atual, as empresas bem-sucedidas estão se voltando para o mercado, adaptando seus produtos e serviços às exigências dos clientes. Quando há concorrência, os clientes têm mais opções e parece não existir mais a fidelidade dos clientes à empresa.

CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os incidentes com companhias aéreas analisados sugerem que as empresas devem estar preocupadas em melhorar seus relacionamentos com os clientes, em dar mais atenção à seleção e treinamento de seus funcionários e em cuidar da sua imagem junto ao mercado consumidor. Um dos relatos parece ilustrar a situação em que se encontram as companhias aéreas quanto à sua imagem:

“Ficamos bastante traumatizados e estressados com a forma como fomos tratados. Acho o serviço de todas as companhias aéreas péssimo.”

No entanto, como lembra um executivo brasileiro do setor, Guerra (1996), antes, só uma boa propaganda era um diferencial de competitividade, ou seja, a preocupação maior era com a construção de uma imagem de marca.

Mais recentemente, com a mudança de cenário competitivo e o desenvolvimento das tecnologias de informação, conhecer melhor os clientes e diferenciá-los a partir da construção de uma base de dados, investir no marketing interno e incrementar as ações no ponto-de-venda, tornaram-se importantes abordagens mercadológicas do setor de companhias aéreas.

Existem ainda aqueles autores (Pine II e Gilmore, 1998) que chamam a atenção para um novo conceito, o da economia das experiências, que seria transformar as ofertas tradicionais em experiências a fim de vendê-las melhor. Uma experiência ocorre quando uma empresa usa de forma proposital os serviços como um palco, e os bens como parte

de um cenário, de forma a entreter clientes individuais de uma maneira que crie um evento memorável.

Desta forma, esse parece ser um importante conceito a ser pensado pelas empresas do setor pois viajar de avião pode ser associado a um “sonho”, um “prazer” ou mesmo um “desafio”. Porém, os incidentes críticos deste estudo mostraram predominantemente associações negativas com a experiência de uma viagem aérea.

O testemunho de um executivo da British Airways (Prokesch, 1995) chama a atenção para a “mentalidade de *commodity*” que significa pensar que um negócio seja meramente o desempenho de uma função – nesse caso, transportar pessoas do ponto A ao ponto B a tempo e ao menor preço possível. A British Airways, no entanto, procura ir além da função e competir com base na oferta de uma experiência. A empresa declara que usa sua base de serviços (a viagem em si) como um palco para uma experiência distinta a bordo, a qual procura transformar uma viagem aérea em um oásis em meio à normalmente frenética vida dos passageiros.

Porém, entrar para a economia das experiências não parece algo simples. A maioria das empresas aéreas possui estruturas e operações tradicionais e está há décadas nesse segmento. A Varig, por exemplo, está operando há mais de 70 anos no mercado brasileiro. Mas, por mais que a tradição ainda predomine no setor, existe também sinais de renovação em empresas que mudaram o modelo tradicional nas companhias aéreas, como a Southwest Airlines nos Estados Unidos, cuja proposta de atuação é seguida por outras empresas como a JetBlue também nos EUA, a Easyjet na Inglaterra e a Gol no Brasil.

O que essas empresas trazem de novo para conseguir “decolar” num mercado em que companhias aéreas tradicionais estão passando por muitas dificuldades nos negócios?

Essas empresas trazem um outro conceito de viagem. Segundo Guimarães (2002) o sucesso dessas companhias está vinculado à implementação de um modelo de negócio diferente, que conta com tarifas, em média, 30% mais baratas que da concorrência. Porém, a inovação está na estratégia que viabiliza esses preços: elas ganharam destaque por transformar a cultura tradicional da aviação comercial – o glamour dos comissários, as refeições preparadas por *chefs* de renome e os bilhetes impressos em papel-carbono – por opções menos charmosas, mas com uma clara proposta de valor.

O principal desafio dessas empresas foi de convencer o mercado de que essa estratégia utilizada, de simplicidade, representa uma vantagem para um grupo de clientes. Segundo Jack Trout (Garcia, 1999), somente essa estrutura simples e enxuta permite que essas empresas ofereçam preços mais baixos. Essa estratégia de “Baixo custo, baixa tarifa” não deixa que o passageiro crie expectativas com relação ao serviço que este vai receber. Ele sabe que não vai haver sala VIP ou comida quentinha durante o voo. Porém, o atendimento simpático e descontraído dos seus funcionários pode surpreender o cliente positivamente.

Os incidentes analisados sinalizam muitas dificuldades no relacionamento com os funcionários da linha de frente, o que dentro do modelo tradicional de uma empresa aérea pode estar associado à uma expectativa de atendimento diferenciado que parece não ter acontecido na maioria das experiências relatadas, mas somente “grosseria por

parte da comissária”, “demora em resolver um problema”, “falta de atenção do funcionário”, “inexperiência” e “erros”.

Desta forma, a política de marketing interno talvez seja o aspecto no qual as companhias aéreas devam prestar mais atenção. De acordo com Grönroos (1995), o endomarketing começa com uma noção de que os funcionários são constituintes do primeiro mercado interno para a instituição. Ou seja, se os bens ou serviços prestados pela empresa não puderem ser vendidos internamente, tampouco o será junto ao cliente final externo.

O foco dessa estratégia seria desenvolver nos empregados uma consciência de orientação para o cliente, dentro de uma cultura de serviços. O marketing interno procura motivar os membros da organização a examinarem seus próprios papéis, estando ele na linha de frente ou no back-office.

No setor das companhias aéreas ocorrem diariamente milhares de contatos entre funcionários da empresa e clientes: através das centrais de reserva, do pessoal de balcão, da central de informações, dos comissários, do pessoal de limpeza das aeronaves, enfim, por parte de todos aqueles que direta ou indiretamente se “encontram” com o cliente ao longo do processo de prestação do serviço. Canais eficientes de comunicação com funcionários, se bem trabalhados, podem gerar uma riqueza de informação para o aprimoramento do serviço prestado.

Em um setor onde a disputa pelo passageiro não se dá apenas por tarifas, mas também por valores agregados tais como comodidade, conforto, entretenimento, atendimento diferenciado, é de se esperar que uma cuidadosa atenção seja dada ao encontro de serviço. O encontro entre um passageiro e o pessoal da linha de frente, que pode ser o funcionário que faz a reserva ou a comissária de bordo, pode influenciar de

forma decisiva a imagem que o passageiro constrói sobre a empresa. Carlzon (1990) chama esse encontro de “hora da verdade”. E é nesse momento que a empresa precisa provar a seus clientes que ela é a melhor alternativa. Cabe observar que a competição entre as companhias aéreas parece ser mais acirrada no “chão” do que no “ar”. Não é por acaso que todos os episódios insatisfatórios recordados aconteceram no “chão”.

5.2 SUGESTÕES DE CAMPO DE PESQUISA FUTURA

Primeiramente seria interessante dividir a companhia aérea em setores, que poderia trazer informações mais detalhadas a respeito de problemas já levantados neste estudo com os setores de reserva e atendimento.

Uma segunda sugestão seria o estudo de marketing interno nas companhias aéreas, detalhando melhor como é feito o treinamento dos funcionários, procurando entender se lhes é dada autonomia, treinamento, motivação para que possam lidar melhor com situações desfavoráveis.

Uma terceira sugestão seria fazer entrevistas com os funcionários de companhias aéreas que trabalhem na linha de frente, juntamente com as entrevistas com os clientes, a fim de se fazer um estudo comparando as duas visões. A vantagem em se fazer um estudo incluindo os dois lados é a possibilidade do pesquisador identificar possíveis diferenças nas percepções com relação a problemas que ocorrem freqüentemente.

Ainda uma outra sugestão para pesquisa seria um estudo detalhado da cadeia de serviços a fim de se identificar os pontos críticos no processo. Este estudo poderia trazer bases para mudanças na cadeia como uma forma de diminuir os incidentes desfavoráveis. Talvez entrevistar ambos clientes e “*staff*” sobre uma mesmo incidente

fosse bastante útil. Quanto mais soubermos sobre incidentes críticos em toda a cadeia de serviço, mais bases teremos para melhorar a qualidade de serviço.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATESON, J. Managing Services Marketing: text and readings. New York : The Dryden Press. 3. ed., 1995.

BEBKO, C.P. *Service Intangibility and its impact on consumer expectations of service quality*. Journal of Services Marketing, v.14, n. 1, p.9-26, 2000.

BERRY, L. *Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives*. Journal of the Academy of Marketing Science. v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.

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

BITNER, M.J. *Evaluation service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses*. Journal of Marketing, v.54, p.69-82, April 1990a.

BITNER, M.J., BOOMS, B.H., MOHR, L.A., *Critical service encounters: the employee's point of view*. Journal of Marketing, v.58, p.95-106, October 1994.

BITNER, M.J., BOOMS, B.H., TETREAULT, M.S., *The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents*. Journal of Marketing, v.54, p.71-84, January 1990b.

BITNER, M.J. e HUBBERT, A.R., *Encounter satisfaction versus service quality: the consumer's voice*, in Rust, R.T. and Oliver, R.L. (Eds), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 72-94, 1994.

CARVALHO, A. C. A. R. *Marketing de Relacionamento entre empresas e cliente final: um estudo do setor aéreo brasileiro*. 1999. 156p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

CARLZON, J. , A hora da verdade, Rio de Janeiro: COP, 1990.

CHEN, W.H. *Benchmarking quality goals in service systems*. The Journal of Services Marketing, v.12, n.2, p.113-128, 1998.

CHENET, P., TYNAN, C., MONEY, A. *Service performance gap: re-evaluation and*

redevelopment. Journal of Business Research, v.46, p.133-147, 1999.

CHURCHILL, G.A.Jr, SURPRENANT, C., *An investigation into the determinants of customer satisfaction*. Journal of Marketing Research, n.XIX, p.491-504, Nov. 1982.

CORREA, C. *A promessa Quebrada*. Revista Exame, p.43-52, 31 de Outubro de 2001.

CZINKOTA, M.R. *et al* Marketing: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DONTHU, N. *Quality control in services industry*. Journal of Professional Services Marketing, v.7, n.1, 1991.

EDVARDSSON, B. *Service breakdowns: a study of critical incidents in an airline*. International Journal of Service, v.3, n.4, p.17-29, 1992.

FLANAGAN, J.C. *The critical incident technique*. Psychological Bulletin, v.51, n.4, p.327-358, July, 1954.

FOURNIER, S., DOBSCHA, S., MICK, D.G., *As relações da UTI – Como evitar a morte prematura do marketing de relacionamento*. HSM Management, São Paulo, v.3, n.14, p.104-112, maio-jun. 1999.

GARCIA, A., *Chega de BlaBlablá*, Revista Exame, pag. 76- 81, 10 março, 1999.

GIL, C. A. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1989. Cap. 10, p.113-123.

GRONROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

GROVE, S.J. e FISH, R.P. *The impact of other customer on service experiences: a critical incident examination of 'getting along'*. Journal of Retailing, v.73, n. 1, p.63-85, 1997.

GUERRA, O., *Varig retoca visual*, Meio e Mensagem, pag. 18-19, 12 agosto, 1996.

GUIMARÃES, C. , *Feita para voar*, Revista Exame, pag. 50-54, 3 de abril, 2002.

GUMMERSSON, E. *Relationship marketing and the new economy: it's time for de-*

programming. Journal of Services Marketing, v. 16, n. 7, p. 585-589, 2002.

HAGUENAUER, A. Qualidade de serviços: uma investigação na indústria hoteleira utilizando a técnica do incidente crítico. 2000. 114 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

HAKSEVER, C., RENDER, B., RUSSEL, R. and MURDICK, R.G. Service Management and Operations. Prentice-Hall, Inc., 2000.

HESKETT, J.L. *et al.* Colocando para funcionar a cadeia Serviços-Lucro. Harvard Business Review, p.164-174, March-April 1994.

HESKETT, J.L.; SASSER JR, W.E.; HART, C.W.T. Serviços Revolucionários: Mudando as Regras do Jogo Competitivo na Prestação de Serviços. Livraria Pioneira Editora. São Paulo, 1994.

JOHNS, N. *What is this thing called service?* European Journal of Marketing, v.33, n.9/10, p.958-973, 1999.

KNISELY, G. *Greater marketing emphasis by Holiday Inn breaks mold*. Advertising Age, p.47-51, January 15, 1979.

KOTLER, P Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. Quinta Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

KOTLER, P. Administração de Marketing: a edição do Milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

LEITE, V. F. A adoção do sistema de franquia nos correios do Brasil: Um estudo sobre qualidade e produtividade no setor público. 1996. 358p. Tese (Doutorado em Administração) COPPEAD/UFRJ, Rio da Janeiro.

LEVITT, T. A imaginação de marketing. São Paulo: Atlas, 1988.

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

LEWIS, B.R. *Quality in the service sector: a review*. International Journal of Business

Management, v.7, n.5, p.4-12, 1989.

LILJANDER, V. *Customer-relationship levels – from spurious to true relationships*. Journal of Services Marketing, v. 16, n. 7, p. 593-614, 2002.

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

MCKENNA, R. Marketing de Relacionamento: Estratégias Bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992

MCKENNA, R. Competindo em tempo real: Estratégias vencedoras par a era do cliente nunca satisfeito. Rio de Janeiro: Campus, 1998

MEUTER, M.L., OSTROM, A.L., ROUNDTREE, R.I., BITNER, M.J. *Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters*. Journal of Marketing, v.64, p.50-64, July, 2000

OLIVER, R.L. *What is costumer satisfaction?* The Wharton Magazine, p. 36-41, Spring, 1981.

OZÓRIO, G. B. Tipologia de falhas e de estratégia de recuperação de serviços no varejo de bens: um estudo com consumidores do Rio de Janeiro e de São Paulo, 1999. 115p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

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

PINE II, B.W.J., GILMORE, J.H., *Bem-vindos à Economia das Experiências*, in Harvard Business Review, p. 97-105, July-August 1998.

PRICE, L.L., ARNOULD, E.J., DEIBLER, S.L. *Consumers' emotional responses to service encounters: the influence of the service provider*. International Journal of Service Industry Management, v.6, n.3, p. 34-63, 1995a.

PRICE, L.L., ARNOULD, E.J., TIERNEY, P. *Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance*. Journal of Marketing, v. 59, p.83-97, April 1995.

PROKESCH, S.E., *Competing on Customer Service: Na interview with British Airways' Sir Colin Marshall*, Harvard Business Review, v.73, n.6, November-December, 1995

ROCHA, A. Empresas e clientes: Um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000.

RODRIGUES, A.C.M. Uma escala de mensuração da zona de tolerância de consumidores de serviços. RAE, v.5, n.2, p.113-134, Maio/Ago. 2001.

RUSHTON, A., CARSON, D. *The marketing of services: managing the intangibles*. European Journal of Marketing, v.23, p.23-44, 1989.

SALMON, W.J. *Retailing at the millennium: how changes in consumer buying behavior are driving concentration*. International Trends in Retailing, v.14, n.1, p.41-51, June 1996

SHETH, J.N., *The future of relationship marketing*, Journal of Services Marketing, v. 16, n.7, p.590-592, 2002.

SOLOMON, M.R., SURPRENANT, C., CZEPIEL, J.A., *et al.* *A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter*. Journal of Marketing, v. 49, p.99-111, Winter 1985.

SUPRENANT, C.F.; SOLOMON, M.R. *Predictability and personalization in the service encounter*. Journal of Marketing, v. 51, p.86-96, April 1987.

SWAN, J. E COMBS, L. *Product performance and customer satisfaction: a new concept*. Journal of Marketing, v. 40, p. 25-43, 1976.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo : Atlas, 1997.

WEINER, B., *Spontaneous Causal Thinking*, Psychological Bulletin, v.97, n.1, p.74-84, 1985.

ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A e BERRY, L.L. Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations, New York: The Free Press, 1990.

ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. , PARASURAMAN, A. *The Behavioral Consequences of Service Quality*, Journal of Marketing, v. 60, p. 31-46, April 1996.

ZEITHAML, V., BITNER, M.J. Services Marketing McGraw-Hill Companies, Inc., New York, NY, 1996.

7. ANEXOS

ANEXO I
QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Meu nome é Juliana Saad Leite, sou aluna do Instituto COPPEAD de Administração da UFRJ e estou fazendo uma pesquisa sobre a qualidade de serviços prestados por cias aéreas para a minha dissertação de mestrado. A sua contribuição será extremamente importante para mim, e desde já agradeço a sua valiosa atenção.

Será que eu poderia contar com cerca de 10 minutos de seu tempo?

Se não → Encerra a entrevista: Muito obrigado (a). Tenha um bom dia.

Se sim → Continua

O seu nome é. ... _____

Qual é a frequência com que o (a) senhor(a) viaja? _____

Alguma das vezes em que o (a) senhor(a) entrou em contato com uma cia aérea ou viajou aconteceu algum fato muito positivo ou muito negativo **no seu relacionamento com o funcionário que lhe prestava o serviço**, que tenha sido determinante para sua avaliação da qualidade do serviço prestado por essa cia?

Se não → Encerra a entrevista: Muito obrigado (a). Tenha um bom dia.

Se sim → Continua

1. Quando ocorreu? _____

2. O(A) senhor(a) teria algum problema em fornecer o nome da empresa?

() Sim. () Não: _____

3. O(A) senhor(a) pode me contar o que aconteceu?

Questões essenciais que devem estar contidas na resposta:

6. O(A) senhor(a) estava em viagem de trabalho ou de lazer?
() Trabalho () Lazer
7. De 1 a 10, que nota o(a) senhor(a) daria para a gravidade (se foi incidente negativo) / positividade (se foi incidente positivo) deste fato? _____

Agora o que eu quero é uma avaliação da empresa e não mais do incidente crítico.

8. Por favor, dê uma nota de 1 a 10 para a qualidade geral do serviço prestado por essa cia aérea: _____
9. O(A) senhor(a) viajou ou viajaria novamente pela mesma cia aérea?
() Sim () Não

10. Para finalizar, preciso apenas de alguns dados pessoais do(a) senhor(a)

- a) Sexo: () F () M
- b) Qual a sua faixa etária?
() 20 a 29 anos () 30 a 39 anos () 40 a 49 anos
() 50 a 59 anos () 60 anos ou mais
- c) Qual o seu grau de instrução?
() 1º grau completo () 2º grau completo () Superior Incompleto
() Superior Completo () Pós graduação
- d) Qual é a sua renda familiar mensal aproximada?
() Abaixo de R\$ 2.000 () R\$5.001 –R\$8.000 () R\$11.001 –R\$14.000
() R\$2.001 –R\$5.000 () R\$8.001 –R\$11.000 () Acima de R\$14.001
- e) Quantos banheiros sua casa possui? _____

f) O(A) senhor(a) possui...

	Quantidade
TV em cores	
Rádio (excluindo de carro)	
Carro	
Empregada mensalista	
Aspirador de pó (sim ou não)	
Máquina de lavar roupas (sim ou não)	
Videocassete (sim ou não)	
Geladeira (sim ou não)	
Freezer (sim ou não, pode ser geladeira duplex)	

g) O(A) senhor(a) se incomodaria de me dar um telefone para contato, caso seja necessário algum tipo de esclarecimento? _____

Nossa entrevista está encerrada. Muito obrigada pela sua cooperação.

ANEXO II

DESCRIÇÃO DOS INCIDENTES CRÍTICOS COLETADOS

Descrição dos Incidentes Críticos Coletados

# do quest.	+/-	Grupo	Motivo
1	-	1	Atraso do voo e grosseria da comissária.
2	+	3	A disposição em ajudar e em resolver a situação.
3	-	1	Mudança de horário do voo e demora em resolver o problema.
4	-	2	Pedido de bebida e indiferença da comissária.
5	-	1	Voo cancelado e não resposta.
6	-	1	Atraso do voo e erro de reserva.
7	-	1	Forno quebrado, comida fria e má fé da comissária.
8	-	3	Pessoal não preparado para situações desfavoráveis.
9	-	2	Falta de atenção do funcionário.
10	-	3	Despreparo da tripulação para situações de emergência.
11	-	1	Atraso, confusão, inexperiência e incompetência do encarregado.
12	-	1	Incoerência sobre as normas da cia em relação à fila de espera.
13	+	3	A atenção e preocupação que a aeromoça teve com o cliente.
14	-	1	Acho importante que a cia tenha pessoas capacitadas para tomarem decisões sobre questões que fogem ao padrão operacional normal.
15	-	2	Nenhum tripulante ter ouvido o cliente e procurado ouvir suas necessidades ou respeitar o que foi originalmente contratado.
16	-	2,3	Serviço de bordo ruim, pedido não atendido, mala extraviada.
17	-	3	As atitudes do comissário e a grosseria com que tratou o incidente.
18	-	2	Grosseria do comissário.
19	-	1	Seqüência de erros, a falta de informação dentro da cia, e o pouco caso em ressarcir os prejuízos.
20	+	1	Utilizamos tais passagens e não poderíamos deixar de atestar os bons serviços prestados, tanto do escritório de V. Sas. nesta cidade, como nos aeroportos e nas aeronaves.
21	-	1	Atraso, perda da conexão e estupidez no atendimento.
22	-	1	Seqüência de erros, a falta de informação dentro da cia, e o pouco caso em ressarcir os prejuízos.
23	-	2	Total falta de consideração e respeito.
24	+	2	Atendimento de solicitação do cliente.
25	-	2	Dificuldade para conseguir embarcar depois de feito o <i>check-in</i> por telefone.
26	-	1	Erro do funcionário na hora do <i>check-in</i> .
27	-	1	Extravio de mala e não resposta dos funcionários.
28	-	1	Erro de operação e não resposta dos funcionários.
29	-	1	Roubo de objetos de valor e não resposta da empresa.
30	+	2	Solicitação atendida e excelente desempenho do funcionário.

31	-	1	Erro de operação e funcionários despreparados para encarar a situação.
32	-	1	Extravio de mala e não resposta dos funcionários.
33	-	1	Cancelamento do vôo e mala extraviada. Total alienação dos funcionários.
34	-	1	Atraso de vôo e despreparo dos funcionários diante do ocorrido.
35	-	1	Erro de reserva e cancelamento do vôo. Falta de consideração com o cliente.
36	-	1,2	Problemas técnicos e pedido não atendido.
37	-	1	<i>Overbooking</i> . Não ter o funcionário da empresa para atendimento.
38	-	1	Atraso de vôo e antiprofissionalismo dos atendentes.
39	+	3	O modo como agiu e se portou, com educação e delicadeza.
40	+	3	Solidariedade e eficiência do funcionário.
41	-	1	Erro de reserva e resposta mal humorada.
42	-	2	Pedido fora das normas.
43	-	1	Erros de reserva e cobrança dupla no cartão.
44	-	1	Cancelamento do vôo e mala extraviada.
45	+	1	O pessoal foi muito atencioso e nos poupou uma noite no saguão do aeroporto.
46	-	1	Extravio de mala e não recuperação.
47	+	1	Extravio de mala e pronta solução.
48	+	1	Problema resolvido rapidamente.
49	-	1	Atraso do vôo, falta de respeito e de informação por parte da cia aérea.
50	-	1	Vôo cancelado, extravio de mala e promessa não cumprida.